

جامعة عمار ثلجي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة

**أهمية القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة
دراسة حالة – جامعة الأغواط**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

اشراف الاستاذ :

* مخلوفي عزوز

من اعداد الطلب :

● بوداود محمد ياسين

السنة الجامعية 2023/2022

	العنوان
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ز	مقدمة
1	الفصل الأول : مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
03	المطلب الأول :التطور التاريخي لمفهوم القيادة
06	المطلب الثاني :مفهوم القيادة الإدارية
07	المطلب الثالث : مكونات العملية القيادية
14	المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
15	المطلب الأول :النظريات الفردية للقيادة
18	المطلب الثاني :النظريات السلوكية للقيادة
22	المطلب الثالث :النظريات الموقفية للقيادة
26	المطلب الرابع :النظريات الحديثة في القيادة
30	المبحث الثالث : أنماط القيادة الإدارية
30	المطلب الأول :نمط القيادة الأوتوقراطي
35	المطلب الثاني : نمط القيادة الديمقراطي

39	المطلب الثالث : القيادة الحرة أو الفوضوية
40	خاتمة الفصل
45	الفصل الثاني مدخل إلى إدارة المعرفة
45	تمهيد
46	المبحث الأول : إدارة المعرفة وأهميتها
47	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة
52	المطلب الثاني: الجذور الإدارية لإدارة المعرفة
58	المطلب الثالث : أهمية إدارة المعرفة
61	المبحث الثاني : عناصر و عمليات إدارة المعرفة
61	المطلب الأول : عناصر إدارة المعرفة
65	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة
69	المطلب الثالث : مداخل إدارة المعرفة
71	المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة و عوائق تنفيذها
71	المطلب الأول : استراتيجيات إدارة المعرفة
74	المطلب الثاني : تحديات و عوائق تنفيذ إدارة المعرفة
78	خلاصة الفصل :
79	الفصل الثالث دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة
80	تمهيد
81	المبحث الأول: بناء فريق العمل و دوره في تطبيق إدارة المعرفة

81	المطلب الأول: مفهوم ومراحل بناء فريق العمل
83	المطلب الثاني : فاعلية فريق العمل و أثره في تطبيق إدارة المعرفة
88	المبحث الثاني: التحفيز وسيلة للتأثير على تطبيق إدارة المعرفة
88	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه
91	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي مفهومه ومحدداته
93	المطلب الثالث: أثر التحفيز على تطبيق إدارة المعرفة
97	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
97	المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مسيرة المؤسسة الجامعية
100	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة
101	المطلب الثالث: منهجية الدراسة
103	المطلب الرابع: تحليل الاستبيانات
108	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة
109	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
114	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
126	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
130	خلاصة الفصل
132	خاتمة
	المراجع والمصادر
	الملاحق

الملخص

ان التحول لإدارة المعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق للمؤسسات المنافسة، وأساس ذلك هو الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة والقيادة الإدارية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية بواسطة أهم مرتكزاتها وهي الكفاءات البشرية، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مما يحقق النجاح والنمو، والتميز للمؤسسة.

ومنه يتضح أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تعتمد على القيادة الإدارية تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وبذلك فقد أصبحت (أي المعرفة) وسيلة للتغيير، والتجديد، والتكوين، والتحفيز الدائم، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، القيادة الإدارية، فريق العمل، التحفيز.

الملخص باللغة الإنجليزية :

The transformation of knowledge management is one of the most important challenges that impose itself on the management of institutions of all kinds in order to keep pace with the levels of superior performance of competing institutions. Communication, which achieves success, growth, and excellence for the organization. It is clear from it that knowledge management is an administrative function that includes activities and procedures directed to the distribution, use, creation, and formation of knowledge within the field of the institution, and therefore it depends on administrative leadership that helps to disseminate, store, use, and transfer knowledge in the institution and facilitate access to it when needed, and thus The institution should value its knowledge represented in the information and experiences inherent in its competencies and human resources in order to develop creativity and innovation, and thus (i.e. knowledge) has become a means of change, renewal, training, and permanent motivation, in order to develop the spirit of initiative and cooperation among the members of the institution in order to develop their competencies in order to achieve an advantage competitive .

يعد علم إدارة الأعمال من اكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، و القيادة تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد ابرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من اجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

كما أصبح جليا الآن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود الشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، أي ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة، التعامل معها، تطبيقها والاستفادة منها. وفي هذا الإطار، برز مفهوم إدارة المعرفة الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز.

ومن جانب آخر فان تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرارات، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، والى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للأخرين وأن تكون قدوة لهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات وجعل هذه المعرفة متوفرة عن طريق المشاركة. كما وفرت الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة تمثلت في: شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية، مخازن البيانات، مما يسهل عملية إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

لقد كانت هناك عدة دوافع دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

1- أهمية القيادة الإدارية في تعزيز إمكانيات السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

2- الاقتناع بأن القيادة الإدارية تؤدي دورا مهما في نقل المعرفة وتحويل أنواعها، كما تقوم بتدريب الأفراد وتطوير الكفاءات، مما يساهم في رفع أداء المؤسسة، وتحسين جودتها الإنتاجية والخدماتية وتكون لها القدرة في التحكم في أسواقها، البقاء، الاستمرارية والتميز.

3- لقد أصبحت المعرفة بمثابة رأس مال المؤسسة وحاجة المؤسسات إلى توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها وأن تتلاءم معها، حيث تتوافق استراتيجيات إدارة المعرفة مع استراتيجيات المؤسسة كما أن لإدارة المعرفة أعلى مستوى ممكن من الجودة لمنافسة المؤسسات الأخرى .

ثانياً: أدبيات الدراسات

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به، تأكد لنا ندرة البحوث الجامعية التي عالجت موضوع أهمية القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة ، ومن بين هذه البحوث الجامعية القريبة من موضوع دراستنا نذكر ما يلي:

1-تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز من إعداد كيرد عمار-وهي مذكرة الماجستير تخصص إدارة الأعمال للسنة الجامعية 2014/2015 البويرة -الجزائر. التي حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا

المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة

2- إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من اعداد بوركوة عبد المالك مذكرة الماجستير في علوم التسيير للسنة الجامعية 2011/2012 جامعة منتوري قسنطينة.

3- التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من إعداد طه حسين النوي السنة الجامعية 2010/2011 جامعة الجزائر.

ثالثا: إشكالية الدراسة

إن التساؤل الجوهرى الذي نحاول أن نجيب عليه من خلال معالجة هذا الموضوع هو:
كيف تأثر القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة داخل جامعة عمار ثليجي - الأغواط؟
لذلك فإن الدراسة الحالية، تحاول سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي القيادة الإدارية؟ نظرياتها؟ أنماطها؟
- ما هي إدارة المعرفة؟ مبادئها، عملياتها؟ واستراتيجياتها؟
- ما هي علاقة القيادة الإدارية بإدارة المعرفة؟
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري في تطبيق إدارة المعرفة؟

رابعا: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة :

-توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية و تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة أي أن القيادة الإدارية تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة

ب-الفرضيات الجزئية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و تطبيق إدارة المعرفة

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و تطبيق إدارة المعرفة

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على تطبيق إدارة المعرفة وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

خامسا: أهمية الدراسة يمكن أن نحدد أهمية البحث فيما يلي:

- أهميته على مستوى المؤسسات الجزائرية التي تلعب دورا أساسيا في التنمية الاقتصادية ولذلك قدمت لتخدم المؤسسات الجزائرية.

- التركيز والاهتمام الكبير والمتواصل بإدارة المعرفة واستغلالها لمواجهة التحديات، توفير الوقت والجهد، تحسين جودة المنتج أو الخدمة، تحسين صورة المؤسسة، وإزالة العوائق الجغرافية.

-تمثل القيادة الإدارية مصدرا رئيسي لتغذية مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة والتي تمكنها من جمع، تخزين، معالجة وتحليل المعلومات، نشرها والاستفادة منها، وفق أسس علمية موضوعية.

-جاءت هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير، الاستمرارية والتفاعل مع المستجدات، وعدم الانتظار لتعرف على نتائج الآخرين لتقليدها، وإنما السعي إلى الريادة لتحقيق الأسبقية والبقاء والنمو والاستمرارية في السوق.

- كما تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المتفقة مع عصر المعرفة التي تنعكس بشكل ايجابي على القطاع الاقتصادي، من خلال افتتاح آفاق تنموية جديدة للمشاريع، التي تبحث عن الابتكار والتجديد، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة بأساليب متطورة .

سادسا: أهداف الدراسة

1- يتمثل هدفنا الأول من الدراسة في إثبات بأن القيادة الإدارية وإدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف والتوصل إلى عنصر التفوق والإبداع.

2- أما هدفنا الثاني أن هذه الدراسة تتناول البحث عن موضوعات أساسية تتعلق بإدارة المعرفة وهو موضوع محل اهتمام والإثارة في الوقت الحالي.

3- والهدف الثالث لفت الانتباه للمسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسايرة التغييرات الاقتصادية والتحكم فيها ومواجهتها حيث تتمحور هذه الطرق والأساليب حول دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة.

سابعا: المنهجية المتبعة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التاريخي الذي يسرد لنا التطور التاريخي لموضوع الدراسة و المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة بالإضافة الى منهج دراسة الحالة الذي يهدف إلى توضيح أهم النتائج التي أفرزتها القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة والآثار المترتبة عنها بالاعتمادنا على الأدوات التحليلية المقابلة ، الملاحظة ، الاستبيان :للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا، تم إعداد استبيان موجه للإداريين وللعمال والموظفين في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة التي تناولت موضوع البحث متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

ثامنا: مصطلحات البحث

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

المؤسسة: تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج/ أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج(مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية).

الإدارة: تعبر عن جميع الأنشطة التي تعمل على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق غايات معينة.

المدير: شخص لديه الصلاحية والمسؤولية عن ترجمة السياسات والخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة.

القائد: هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة إدارة المعرفة: هي تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.

تاسعا: تقسيم الدراسة

أما عن معالجتنا لهذا الموضوع فقمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها حيث قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول يقدم ماهية القيادة الإدارية. أما المبحث الثاني فكان حول النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، وفي المبحث الثالث نتطرق فيه إلى أنماط القيادة الإدارية.

أما في الفصل الثاني فكان مدخلا إلى إدارة المعرفة وينقسم إلى ثلاثة مباحث في المبحث الأول تبني مفهوم إدارة المعرفة، أهدافها، مبادئها وأبعادها، أما المبحث الثاني فتناول عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها. أما المبحث الثالث فكان حول استراتيجيات إدارة المعرفة و عوائق تنفيذها.

الفصل الثالث هو خاص بدور دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة وينقسم إلى أربع مباحث المبحث الأول كان حول بناء فريق العمل و دوره في تطبيق إدارة المعرفة، المبحث الثاني فتناول التحفيز و دوره في تطبيق إدارة المعرفة.

أما المبحث الثالث و الرابع فتناول الدراسة الميدانية حول دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط وذلك بتحديد عينة البحث وتحليل نتائج الإستمارة، تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول : مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية و السوسولوجية ، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل. وللقيادة جذور غائرة في التاريخ، قدم الوجود الإنساني ذاته، لإرتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة و هي أهم جانب في النشاط الإداري الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير حيث تشعبت الدراسات و النظريات وإختلفت الرؤى بين المفكرين، في محاولة منهم لضبط مفهومها و محدداتها ؛ وعليه سنتناول في هذا الفصل وفي مبحثه الأول التطور التاريخي للقيادة الإدارية مفهومها ومكوناتها ، أما المبحث الثاني سنستعرض فيه أهم النظريات للقيادة الإدارية ,وفي المبحث الثالث والأخير الأنماط القيادية المختلفة للقيادة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا في جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جدا، عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه و التنظيم لأفراد تلك الجماعات .وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة و اختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة إلى أخرى، إلا أن الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث .وعليه سنستعرض في هذا المبحث النقاط التالية:

-المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

-المطلب الثاني: تعريف القيادة الإدارية

-المطلب الثالث: أهم مكونات القيادة الإدارية

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

أولا: القيادة في التاريخ القديم

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه "الرقابة الإدارية" على جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة . أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900-2475 ق.م، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين، لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة...الخ¹.

وحسب رأي ماكس فيبر وجينس بريساتد أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن - الحضارة الفرعونية - كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية²؛ كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم³. ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا

1حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص04

2 -نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، عمان، دار الثقافة، 1999، صص27-28

3حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص27

ما دفع بيتر دراكر إلى القول في محاضرة له سنة 1987 " إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر، كان الزمن المتاح لهم لانجاز مشروعاتهم ضئيلا، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيّدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا¹ "

أما في الإمبراطورية الصينية، حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م، وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور " YAO " ياو؛ ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور " شين الكبير "تنظيما محكما ومتميزا، اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم وانتقاء القادة عند طريق الاختبار بحثا منها على الكفاءة في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد، المهارات القيادية المؤهلة².

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون(427-347 ق.م) أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم، و ذلك لاكتسابهم حذا وافرا من العلم والمعرفة، وبهذا هم قادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام. وقال أرسطو³ الحكم والسياسة في الدولة قسمين الارستقراطية و الديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فان كان العدد قليلا كان الحكم ارستقراطيا، وان كان العدد كبيرا فالحكم ديموقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة و الثروة، فمثلا في ظل النظام الارستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديموقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع. و في رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى.

و في الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون أساسا من الأثرياء وأصحاب النفوذ، واعتبرت معايير الغنى والأصل النبيل و الانتماء إلى الطبقة السلطة الحاكمة شرطا لاختيار القادة. أما بعد ظهور الإمبراطورية (78 ق.م -306 م)

¹ محمد الحديدي، الإدارة العلمية في المستقبل، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت، 1996

² حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص32

³ حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010 ص ص26-27

وبتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة، اعتمد في تعيين القادة معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة، كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظراً لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية¹.
 أما القيادة في الحضارة العربية، فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب، وكان القائد هو رسول الله (ص)، يمثل مركز الحكم، و يتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه؛ كما قال تعالى: (يأيتها الذين امنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئٍ فردُّوه إلى الله والرسول)² والإسلام بين كيفية اختيار القادة و حدد الشروط و المقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتتحقق القيادة الرشيدة، وتنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي المقومات الذاتية³: تؤهل الفرد ليكون قائداً منها الإيمان، العلم، الفصاحة و البيان، الخلق الحسن، الرجولة، الانتماء.

ثانياً: القيادة في التاريخ الحديث

في التاريخ الحديث نجد كثيراً من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة ، بالمدرسة العلمية للإدارة ل " فردريك تايلور " الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير والمتمثلة في ما يلي⁴:
 -أن لا يكون المدير ارتجالياً عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية؛
 -أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي؛
 -أن يكون متعاوناً معهم بإخلاص وان يعمل على تنمية قدراتهم من اجل انجاز العمل؛

¹نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص38-40

² سورة النساء آية رقم 58

³ عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، ط7 ، القاهرة، المعهد العالي للفكر الاسلامي، 1996 ، ص

ص141-140

⁴محمد قاسمي القريوني، مبادئ الادارة:النظريات والعمليات والوظائف، ط3 ، عمان، دار وائل ، 2006 ، ص ص-56

-أن يكون عادلا في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه، ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.

كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه "المغريات أو المشجعات" كزيادة الأجر، الترقية السريعة... الخ،

إلا انه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية؛ ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة¹.

اما المدرسة العلمية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول" هي "الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة . 3" و حدد خصائص و صفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي 2.

-صفات جسمانية: الصحة و القوة ؛

-صفات عقلية: القدرة على الفهم و والتعبير والإدراك السليم للأمر؛

-صفات أخلاقية: حسن المعاملة الشجاعة والاحترام؛

-صفات ثقافية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل؛

-صفات تتعلق بالخبرة و التجربة: اولمعرفة الجيد للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة.

اما في المدرسة البيروقراطية لرائدها "ماكس فيبر" فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي:

السلطة الشرعية، السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية، وحدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي:

ففي نموذج السلطة التقليدية: ترتكز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا ، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة³. وفي نموذج السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين و تضمن

¹نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص29

²نفس المرجع السابق ، ص63

³حسين عبد الحميد احمد شروان، مرجع سبق ذكره، ص44

له ولاء وإذعان التابعين للإدارة¹؛ وتظهر سلطة القائد الرسمي ، وبالنسبة للسلطة الشرعية: فقد اقترح فيبر الأسلوب البيروقراطي من خلال إصداره للأوامر لمروسيه وقبولهم لها اعتقاداً منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية. وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي.²

أما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها " جورج التون مايو " عالجت الجانب الإنساني الذي أهملته سابقاتها، وخلصت أبحاثه إلى وجود عوامل أكثر تأثيراً على فرق العمل من العوامل المادية، هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي ، وتحقق لهم الرضا، كالا احترام والتقدير 4 ،من بين أساسياتها:

-الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم ت ف عل في مكان العمل؛

-لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد؛

-ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل

الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل؛

-ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فرق العمل؛

واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد .1 كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين...و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.³

¹نفس المرجع ،ص ص42-43

²صباحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007 ،ص26

³محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط7 ، الاردن، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص45

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية

-القيادة لغة: كما قال ابن منظور: القود: نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة¹.

-القيادة اصطلاحاً: تعددت تعريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:

-عرفها ست وغديل انها " عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف " .

-ويرى تيد بأنها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين " .

-ويقول نيومان إن القيادة هي " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف² " .

أما كونتز و اودنيل فيريان أن القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف³ " .

ويرى فيدلر بأنها " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك⁴ " .

-ويعرفها هانت وآخرون بأنها "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها

يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه. "

والقيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها ، نذكر من بينها:

-تعريف موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها" وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية⁵ " .

¹ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، 2000 ص315

²محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، دار الجامعة الجديدة ، 2005 ، ص227

³نفس المرجع، ص227

⁴حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص71

⁵محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص226

-وتعرف بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين¹ "

-ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"².

بناء على ما سبق من تعاريف فان القيادة الإدارية أنها عملية اتصالية بين المدير(القائد)وجماعة تابعة له(المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.³

المطلب الثالث : مكونات العملية القيادية

يمكن أن نجل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات في ما يلي:

أولا القائد: يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، و قدمت له عدة تعاريف منها:
-يقول كورتوا " كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا
اكتشافهم؛ وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم "

؛ - كما يرى داركر أن التعريف الوحيد للقائد " انه شخص له تابعون⁴ "

-ويعرف أيضا انه " الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة⁵ "

¹عمر محمود غابيين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، الاردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2009 ،ص 130

²حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 19

³عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط،السعودية7، دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 181

⁴محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص 227

⁵علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط7، الاردن، دار الفكر، 2010، ص 16

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في ما يلي:

أ- **المهارات الفنية** :وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب¹، ومن المهارات الفنية نذكر مايلي²:

- قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح؛
 - لإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها؛
 - القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بانجاز العمل.

ب- **المهارات الإنسانية** :وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم؛ وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل³. من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد⁴:

- مهارة الإقناع أو التحفيز وتشجيع الآخرين
 - مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمرؤوسيه؛
 - مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها؛
 - البعد العاطفي :إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.

¹موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، الاردن، دار اثراء للنشر، 2008 ص 302

²سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

³سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

⁴علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 71

ت - المهارات الفكرية: وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة. وفي ما يلي بعض هذه المهارات¹:

-القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق؛

-القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة؛ امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.

والرؤية ما هي إلا صورة ايجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، وممرا نحو تلك الغاية (تحقيق الصورة الايجابية²).

وهناك من يضيف أن القائد الإداري يجب أن يتمتع³:

-بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة؛

-المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم؛

-القدرة على التطوير والتغيير الايجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

ث - المهارات الشخصية: ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين، منها⁴:

-الانجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات؛

-الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك؛

-الإتقان: في أداء وانجاز العمل؛

-امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة؛

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، القاهرة ، 2010 ، ص 50

² ماكس لانزبيرغ، ادوات القيادة، ترجمة: غادة الشهابي، السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003 ، ص 20

³ سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص147

⁴ زيد عبودي، مرجع سبق ذكره، ص ص27-28

-الثقة بالنفس وبالآخرين: تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد أن يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم. والشكل التالي يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين.

ثانيا : الأتباع (المرؤوسين) هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس كوزي و باري بوسنر في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي :

-الصدق :أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله، والمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم.

-الكفاءة : عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد ان يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.

-التوجه الى المستقبل :يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار و هدف يجب تحقيقه. والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين : لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟.

-التحفيز :إذا كان المرؤوسون ينتظرون بان تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.

كما ان زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. ومن نتائج المشاركة¹ :

-تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها؛

-تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه؛

-نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها؛

-بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.

ثالثا : عملية التأثير

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية كما يلي:

أ- المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

- القوة الشرعية: تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد القائد بناء على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين¹.

- قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية او معنوية من قبل الرئيس ، من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت².

- القوة القسرية: أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس³.

وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل (تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها⁴).

ب- المصادر غير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية

تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:

- قوة الخبرة - القوة المرجعية - قوة الإقناع

رابعا : الموقف

يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك. ويتكون الموقف من

العناصر التالية¹:

¹ اسعيد بيسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض ، دار المريخ ، 1986 ، ص300

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص258

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص39

-يريق العمل : ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.
 -طبيعة المشكلة : المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.
 -القيد الزمني : الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة
 والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.
 -ظروف المنظمة (بيئة العمل) : تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان
 الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها او تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة لتنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية).
 كما يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بينه وبين مرؤوسيه وبين بيئة الأعمال².

خامسا : الأهداف المشتركة

إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسؤوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، ذكر ليتتر " أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة ...إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير .وقدمت ماري يوليت من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء " أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتتحقق بالتالي

¹ عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الاعمال، لبنان ، دار النهضة العربية ، 2011 ، ص ص328-329

²مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص325

الأهداف المرغوبة¹ وعليه فعلى القائد أن يدرك هذا التنوع وان يحترم هذه الاختلافات ويراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين².

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها، وخصائص القائد الإداري الناجح، وبالرغم من تعدد الأسس التي اعتمد عليها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا إن تصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً بين الباحثين والذي سنعتمده في هذا البحث كما يلي:

- النظريات الفردية للقيادة ؛

-النظريات السلوكية للقيادة؛

-النظريات الموقفية؛

-النظريات الحديثة للقيادة.

¹ الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها - تنظيمها - مسؤوليتها - مهامها ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس، 2003. ص 66.

² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 327

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به.

فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية. كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة. ويعتبر جالتون من اشد المؤيدين لهذه النظرية¹ وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية²:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة؛

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغا فيها، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلا، لان طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا ولا واقعيًا، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات .

الفرع الثاني: نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية " الرجل العظيم " التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة

¹ احسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 61
² سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص ص 152-153

والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي¹:

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحيوية والنشاط؛
 - سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط؛
 - سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس؛
 - سمات وظيفية: الاهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور؛
 - سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين..
- وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديرها، فاتضح أن عددها بلغ 77 صفة².
- ويرى براون أن من صفات القائد : القوى الجسمية، المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير، القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس.³

كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي⁴ :

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان؛ الثقة في النفس والإيمان بالقيم؛
 - المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف؛ الحزم والسرية في اختيار البدائل المناسبة؛
 - المقدرة على الإقناع والتأثير؛ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية؛
 - المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم؛
 - الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة؛
 - الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية؛ حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته؛
 - القدرة على تفهم الموقف.
- وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل

¹محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص263-264

²محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص263

³حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص57

⁴نفس المرجع السابق الذكر، ص ص50-49

دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة¹. كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف².
ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية³ :

-أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة؛
-لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المائة في بعض الدراسات، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى ؛
-لم تبين الأهمية النسبة للصفات القيادية الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها اقل أهمية.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة

أولا: دراسات جامعة ايوا

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونالد لبييت، رالف وايت وكيرت ليفين تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا الى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة. وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي⁴:

-الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي

-الأسلوب الديمقراطي

-الأسلوب التسبيبي او الحر

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ

¹محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص264

²راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ،ص256

³محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص264

⁴راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 256-257

القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب و العقاب على أساس شخصي- أسس غير موضوعية -، بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد أو تدخله، فهو لا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك. وتوصلت هذه الدراسة إلى انه بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل إلى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا، وكانت دافعية الأفراد للعمل اكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم اكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر، فكانت الإنتاجية والرضا اقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم . إلا انه يؤخذ على دراسة جامعة أيوا انه¹ :

-لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية و يقومون بأعمال ومهام معقدة؛

-هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد؛

-من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته

وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة. إن دراسات جامعة أيوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت وصفا لأنماط مختلفة من

القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

ثانيا :دراسات جامعة ولاية أوهايو

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف ب"استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية **يليشمان** و **شارتل** اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما :

أ-**القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل**: يتركز اهتمام القائد على هيكله العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.
ب-**القيادة المرتكزة على تقدير الأيراد**: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، و كل ما يزيد من رضاهم.

و بموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرووسيه¹.

على الرغم من النتائج التي حققتها دارسة جامعة أوهايو من تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد كمتغيرين مستقلين، بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل في نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمرووسين، وان أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضا الاهتمام بالمرووسين؛ إلا انه يمكن القول أن هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حال الأزمات وحالات اللايقين التي كثيرا ما تواجهها المؤسسات، قد يجبر القائد على تغليب احد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكله العمل على حساب مشاعر المرووسين او العكس).

ثالثا :دراسات جامعة ولاية ميشيغان

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز)،

بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة خلص ليكرت إلى النتائج التالية¹:

-ان هناك محورين (بعدين) أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، و القائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكله الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو؛

-أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا؛

-أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيههم ولا يهتمون بالإنتاجية او العكس تقل فاعليتهم؛

-أن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين.

وتوصل ليكرت إلى استنتاج عام مؤداه، أن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع نموذجا يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط الاستغلالي) (يعد اقل النظم كفاءة، و) (النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) (يعد أكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية² .

-النظام التسلطي-الاستغلالي: يركز القادة على الانجاز، ولا يظهر ون ثقة بمرؤوسيههم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة³.

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 270-271

² زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 172 (بتصرف)

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 267-268

-النظام التسلطي-النفعي: اقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيهم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، و يلجأون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الانجاز.

-النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيهم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة، وتفوض الروتينية منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (هابط وصاعد)، وحفز الأفراد عن طريق الثواب أحيانا العقاب.

-النظام الجماعي-المشارك: حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقا من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف. إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف.

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها:

-صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا).
فافتراض أن نمط؛ الإشراف(القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفقد الدليل التجريبي¹.

-ويشير البعض إلى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها؛²

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة

أولا: نظرية تاننوم وشميدت

¹راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 259

²محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 272

استخدم تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد ، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه، وعليه قسم السلوك القيادي إلى سبعة أنماط من القائد الدكتاتوري إلى القائد الديمقراطي، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس، والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين، وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات أو لسلطات وصنع القرارات¹.

ثانيا :النظرية الظرفية ل فيدلر

قدم فيدلر أعماله في منتصف سنوات 1969 ،وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي(مرتبط بشخصية القائد)، و متطلبات الموقف .فيدلر ركز أساسا على السيطرة الظرفية الموقفية .

أ- متغيرات شخصية القائد :يؤكد بيدلر ان القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم(حاجات العلاقات الشخصية، حاجات انجاز العمل)،ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه يقوم القائد بملء ، (LPC) الحاجات، وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا

16-24مقياسا فرعا يحمل كل منها صفات متضادة، ويقسم الى ثمانى - هذا الاستقصاء المكون من

تحدد شخصية القائد، فاذا كان تقييم القائد LPC درجات، تجمع الدرجات ووفقا للنتائج التي يعطيها مقياس لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عاليا، فهذا حسب فيدلر قائد يميل الى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، اما اذا كان تقييمه منخفضا، فالقائد في هذه الحالة يميل الى الاهتمام بالعمل وليس بالجوانب الإنسانية².

¹محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 27

²محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 279

ب- متغيرات الموقف : تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، و هي¹:

- **علاقة القائد بالمرؤوسين** : يتمثل هذا المتغير في درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل

على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة؛

- **هيكل المهمة** : يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها ، وعموما تمثل المهام غير

المهيكله موقفا أكثر صعوبة للقائد عن المهام الواضحة و المهيكله؛

- **القوة الكامنة في مركز القائد** : يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد، فهو يعكس مثلا قدرة القائد على ترقية ومنح المكافآت لأفراد الجماعة أو العكس، والمركز الذي يحتله في المنظمة ومستوى الوظيفة التي يشغلها . و النتائج التي توصل إليها فيدلر وفق نموذج المقترح لاختيار الأسلوب القيادي المناسب بناء على التوافق مع متغيرات الموقف حسب النموذج المقترح لفيدرلر إن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي²:

- **في المواقف الصعبة (تحكم ضعيف)** : حيث ان العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة ، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل أو لإنتاج والتسلط فعالا؛

- **في المواقف السهلة والمواتية (تحكم عال)** : حيث تك ون العلاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج فعالا؛

- **في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة (تحكم متوسط)** : حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص263

² حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص72

وفى هذا يقول ستوجديل لقد أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لا بد

من التطرق للمواقف، ويضيف: أن الفرد الذي يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم.¹ ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر كون أن النموذج قاصر على أن يقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين.²

ثالثاً: نظرية المسار - الهدف

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس عام 1971 ، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم³. تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:

أ - الأنماط القيادية: وفقاً لنظرية المسار - الهدف يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة⁴

- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع

منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة؛

- السلوك المساند: توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي؛

- السلوك الإنجازي: توضع هنا أهدافاً تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف؛

- السلوك المشارك: مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

انفس المرجع ، ص 76

²محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 283

³سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 159

⁴محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 247

ثانيا -العوامل الموقفية :أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسارالهدف

والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هو مطلوب منهم فهي¹ :

-الخصائص الشخصية للمرؤوسين :تتمثل في القدرة، الحاجات والدوافع،...

-خصائص بيئة العمل :وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكله العمل،

النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل...، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين.

ويمكن القول ان هذه النظرية تقدم إطارا تفاعليا يفيد المديرين في ت وجيه انتباههم إلى انه

يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة، كما انه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين

والعوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط للقيادة² .

المطلب الرابع :النظريات الحديثة في القيادة

أولا :النظرية التفاعلية

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية

في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه

الموقفى، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي :

السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر؛ عناصر الموقف والعوامل

المتداخلة في إحداثه؛ الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها

ومشاكلها³.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في الآتي⁴:

-لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع

بينهما؛ لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة .

¹محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص294 (بتصرف)

²المرجع نفسه ، ص 296

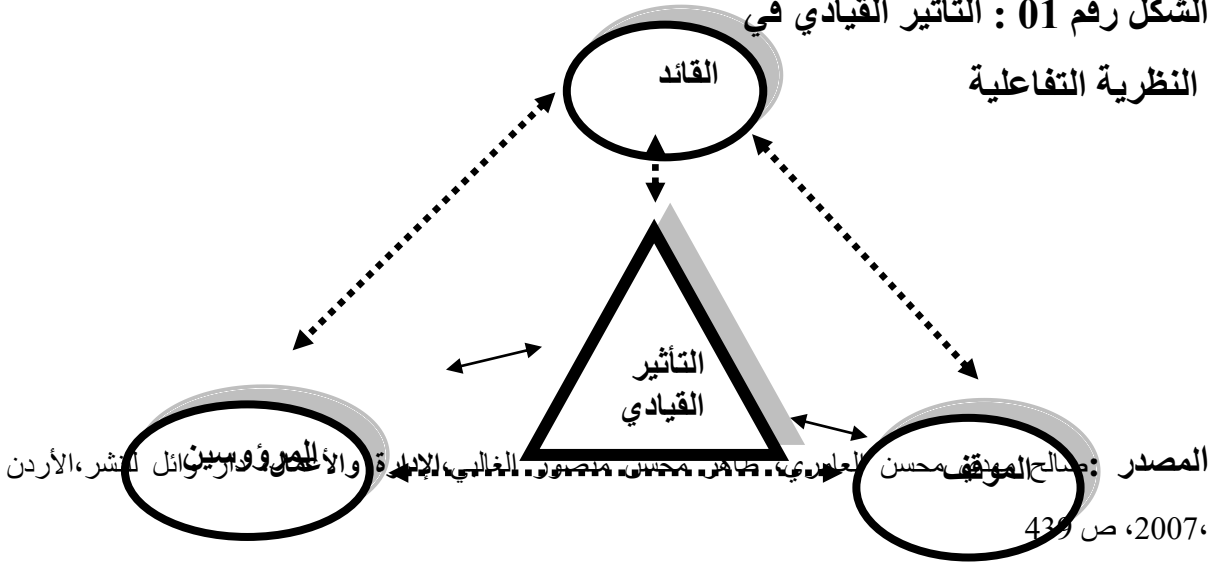
³حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 78

⁴حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع نفسه ، ص 80

يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

الشكل رقم 01 : التأثير القيادي في

النظرية التفاعلية



ثانيا : النظرية التبادلية

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة .

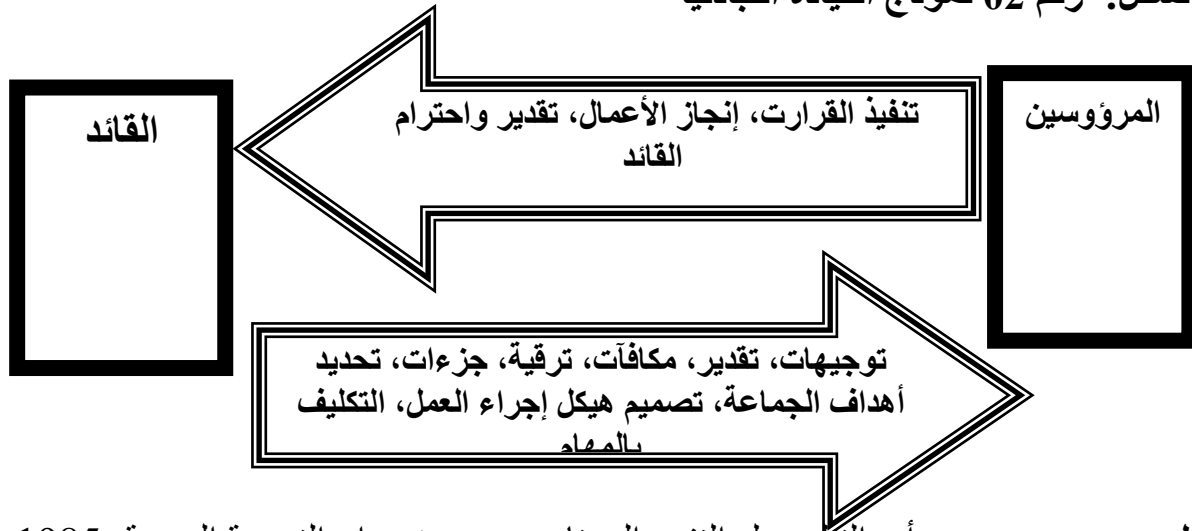
ويرى بلو على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء

الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر

كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية¹.

أما **جيمس ج. هانت** وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والتابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه. وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقية، تصميم هيكل العمل، التكليف بالمهام... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد. والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.

الشكل: رقم 02 نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985 ، ص130

وعليه يرى **جاك وبس** أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة².

¹ عبد الشافي محمد ابو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 24

² نفس المرجع السابق الذكره، ص 25

ثالثا: نظرية القيادة الكاريزمية

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس و كونجر في عام 1974 والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه ، وقد حدد خصائص معينة تزيد من قدرة القائد الزعامية هي¹ :

-ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛ -تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛

-قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش؛

-إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة؛

-تعايش المرؤوسين مع الرسالة التنظيمية؛

-تركيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف.

وقام هاوس وأصدقائه بدراسات توصلوا من خلالها إلى أن هناك نوعين من القادة الكاريزميين هما:

1- القائد الكاريزمي السلبي: حيث يركز استعمال سلطته الشخصية من أجل إشباع حاجاته

الذاتية فقط دون الاهتمام بمصالح الآخرين، وقدم مثلا على ذلك أدولف هتلر،

2- القائد الكاريزمي الايجابي: على النقيض من ذلك، يحبذ الإيثار و يعزز التمكين لدى

التابعين ويحملهم المسؤولية وقدم مثلا على ذلك مارتن لوتر كينغ.** وأشار نتائج

الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية (الملهمة) يتمتعون بدرجة

أعلى من الرضا والإنتاجية، عن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التبادلية التي تعتمد

أساسا على الاهتمام بجوانب العمل أو الجانب الإنساني². في عام 1985 وسع باس من عمل

هاوس بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية والسمات الكاريزمية لكنه أكد أن

القيادة الكاريزمية تعد شرطا ضروريا ولكن ليس كافيا للقيادة التحويلية، التي سنبينها فيما

يأتي.

المبحث الثالث : أنماط القيادة الإدارية

¹راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 278-279

²راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 275

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن قسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي ، و النمط الديمقراطي، والنمط الحر. وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادة الإدارية.

المطلب الأول : نمط القيادة الأوتوقراطي

أولاً : مفهوم النمط الأوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية ، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة¹.

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل،

ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته². وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبيّة لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية³.

ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي⁴ :

-اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية؛

¹المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 45

²النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص 327

³معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007، ص153(بتصرف)

⁴نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية؛ 2006ص206.(بتصرف)

-عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته؛

-الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وأخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة؛
-بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا بموضوعية؛

-الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات و وضع الخطط، تحديد أساليب العمل؛
-اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال؛
-السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

ثانيا : أشكال القيادة الأوتوقراطية

يتميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أ-القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية :توصل ولیم ریدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدأ استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده¹.وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته².

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة :يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص157-158

² نفس المرجع، ص159

أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته¹. وقد توصل ريدين من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة².

ج - القيادة الأوتوقراطية اللبقة: وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده³. ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبداً أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدراً ولو بسيطاً من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار⁴.

ثالثاً : مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين)، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" و"كل من" بروم ومان "منها"⁵:

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبء المسؤولية؛
- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس؛

¹السكرانه بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 7، ص149

²نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص161

³هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970، ص248

⁴نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص162

⁵نفس المرجع، ص167

-الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

أما جراي فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية :

-خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛

-عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة؛

-عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية؛

-إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة؛

-عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة؛

-إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

إن ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك إن كثيراً من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

رابعا : عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي¹:

-مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة .

-إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم في العمل؛

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص168-169 (بتصرف)

-إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد- الاتصالات الهابطة-من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين؛

-استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل؛

-استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط. ومن ابرز مظاهره(السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات)؛

-ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

-انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتهما (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك او تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع).

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ، ورغم الانتقادات الموجهة إليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة و ظروف محددة، إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها و زيادة وعي مرؤوسيه¹.

المطلب الثاني : نمط القيادة الديمقراطي

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص169 (بتصرف)

أولاً : مفهوم النمط الديمقراطي

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي*الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وفي ود متبادلة.

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهينة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقاً لها، فعندما يريد أن يحارب- مثلاً -أو ينظم ، يجب أن يعقد اجتماعاً لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين¹. ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية" النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها². كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية³ :

-عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛

-عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛

-عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛

-عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية؛

-عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛

-عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار؛

-عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويرى اوين أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

ثانياً : أشكال القيادة الديمقراطية

¹حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص106

²عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط7 ، دار النهضة العربية، السعودية، 2003 ، ص

526

³حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص107

- حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة¹:
- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.
 - القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
 - القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
 - القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
 - القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.
- و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية² :
- أن يكون موضوعياً في تناوله لآراء الآخرين، عادلاً في إصدار الأحكام على هذه الآراء؛
 - أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر؛
 - يعطى أفراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات؛
 - يعمل على تماسك الجماعة وتربطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجاً قدوة لهم؛
 - يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، و يعمل على أن تسود روح الود و التفاهم بين الأفراد و بين القائد؛
 - يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العشوائية والتسلطية؛

¹أنواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220

²حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 105

-يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مرؤوسيه والتي قد تخلق جوا من القلق بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

ثالثا : مزايا النمط الديمقراطي للقيادة

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية¹:

-رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط؛
-تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم؛ - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة؛
-تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛ - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛
-إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء؛ إضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها:

-في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات :من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد .فالقائد الديمقراطي يهيم التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهيم توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.
-كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد .

رابعا : عيوب النمط الديمقراطي للقيادة

ومن ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:
-ان المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي . ويرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي²:

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 261

²حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107

-أن المشاركة تشكل مظاهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ؛

-كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة؛

-القيادة تفشل إذا كان التابع ون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة ويضيف محمد سلمان إن عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في :

-إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء؛

-أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم.

المطلب الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية

أولا: مفهوم النمط القيادي الحر

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم¹. في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة.

وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة ، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات ، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه ، وسهل

¹محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 162

لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها . و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي ' النمط الحر ' من صفات نذكر :

-ضعف الشخصية:هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه؛

-التذبذب في اتخاذ القرارات؛ قلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛

-عدم الاهتمام بالمواطبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة؛

-قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

ثانيا : مزايا النمط الحر للقيادة

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

-تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي؛

-الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل؛

-يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛

-قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلميه عالية

كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث¹.

ويضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها :

-زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله؛

-يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل

وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.

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

-نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير

الايجابي والإبداع؛

-العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم¹.

ثالثا: عيوب النمط الحر للقيادة

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها :
-إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية؛
-يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله².

ويرى **كنعان** أن الحرية المطلقة دونما إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها إلى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج.

ويضاف إلى الانتقادات المذكورة أنفا ما يلي³ :

-اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد-أحيانا-؛

-يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية- ضعف أداء المنظمة والعاملين؛

-غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ؛

-تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين؛

-عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس؛

-غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله؛

-يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية؛

-الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي.. إلا أن هناك

¹المرجع نفسه، ص 104

²نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 247

³هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 74

اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين، (تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وزيادة الروح الفردية.)

خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح و التي تفترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملوا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره ، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين . ونظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة

متوازنة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين و خصائصهم والموقف ومتغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة ، والنمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، بينما نجد أن نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط ومميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف .

ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الثاني : مدخل إلى إدارة المعرفة

تمهيد :

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار.

ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختيارها وتنظيمها، استخدامها، نشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معرفة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل حيث سنقوم في المبحث الأول بتعريف إدارة المعرفة، أهدافها، أنواعها، مبادئها أبعادها أما في المبحث الثاني فسنعرف عمليات إدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث استراتيجيات إدارة المعرفة و عوائق تنفيذها .

المبحث الأول : إدارة المعرفة وأهميتها

إن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيقي لم تعرف إلا في السنوات الأخيرة، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة هو الجانب التطبيقي فيها. حيث استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل الباحث (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي¹، وأدرجت ضمن المرحلة : النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة بيتر دراكر (Peter Drucker) إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن. ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الباحثين أرجع بداياتها إلى التطبيقات الأولى ، التي بدأتها شركة هوليث باكارد الأمريكية عام 1985 (Hewlott Packard) (HP) "وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة الذي أطلق عليه اسم "شبكة أخبار إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال، خصوصا بعد إصدار الكاتيبين نوناكا وتايكوشي (Nonaka et Takeuchi 1995) لكتاب بعنوان " الشركة الخلاقة للمعرفة " وهو الكتاب الأكثر شهرة في هذا الموضوع.

المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة

أفضل من عبروا عن " إدارة المعرفة " هم الذين عرفوا المعرفة أولاً، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لابد أن نمر قبلها بمرحلتين هما:

أولاً: البيانات البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، و من تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات.¹

ثانياً: المعلومات تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف " إدارة المعرفة"، ويقصد بها أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرارات²، كما أنها تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.³

وعلى أساس هذه التعريفات يمكننا القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب. مما لا شك فيه أن هناك فرق أساسي بين المعلومات والبيانات وهذه الأخيرة تمثل مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، أما المعلومات فهي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج لعمليات وتعديلات قبل اتخاذ أية قرار.

لا يمكن القول بأن هناك تعريفا واحدا شاملا وواسعا متفقا عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد. وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة

¹عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002 ، ص

29

²المرجع نفسه، ص 29

³القتديليجي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص36

التطور والاكتشاف الذاتي. ويؤكد هؤلاء الباحثون على أن إدارة المعرفة تتجاوز وتفوق كونها مجرد معلومات أو بيانات.

ثالثاً: المعرفة: وهو إدراك الشيء على ما هو عليه، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، ومنها نجد أنها: "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المترابطة لدى العاملين ولدى المؤسسة"¹

ورغم التزايد والاهتمام الذي شهدته "إدارة المعرفة" خلال العقدين الأخيرين إلا أنه لا يزال هناك جدال حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث يرى البعض أنه مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكة، و يرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي، وهذا على اختلاف ما كانت تعرف به إدارة المعرفة في كونها تمثل مجموع النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة في حقل الأنظمة الخبيرة، ويمكن القول أن هذا الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة أدى إلى اللاستقرارية التعريف مما أفرز رؤى تتميز بالتعدد والتنوع وفق مايلي:

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة². إدارة المعرفة هي الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع تفسير وتوظيف المعرفة³.

غير أنه يمكن اعتبار الفترة الممتدة من بداية الثمانينات و إلى بداية التسعينات من القرن الماضي، مرحلة الاهتمام و التوجه نحو إدارة المعرفة، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات، و التي تسمى مرحلة النضج Skandia والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة، في شركة السويدية،

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26

² صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 48

³ عبد الستار حسين يوسف " إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو " مداخلة قدمت في ابطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، 28 (أبريل 2004 ص - 8 جامعة الزيتونة، الأردن، 26

التي تعتبر من الرواد في هذا المجال، و في شركة هوليث باكارد الأمريكية، وغيرها من التطبيقات الناجحة.

على هذا الأساس، وفي ظل مداخل التفكير المختلفة، و وجهات النظر المتباينة للباحثين، فإنه من الصعب إعطاء مفهوم موحد جامع و شامل لهذا المصطلح، وبالتالي فإنه تم التطرق إلى أهم التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة،

- قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة، حيث تعرف إدارة المعرفة على أنها : "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالتها، وتنظيمها، وتنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المععمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال، و تخزين، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات. كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى ذكاء المنظمة، و تتيح مرونة أكبر في توجيهه وإثراء العمليات في المؤسسة و تحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين¹."

- " إن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة، والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق وتكوين المعرفة، ضمن حقل المنظمة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المنظمة، وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المنظمة تثمين معارفها، المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية، بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد،

وللتكوين والتحفيز الدائم، المتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة، بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة. "

- " إدارة المعرفة وفق منظور القيمة المضافة : يركز هذا المنظور على دور إدارة المعرفة في خلق القيمة من المعرفة ذاتها، بحيث تنتقل المنظمة من فكرة سلسلة قيمة المعلومات المبنية أساسا على الأنظمة التقنية، و المعتبرة للأفراد كمؤدين فقط، إلى فكرة سلسلة قيمة المعرفة، التي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية، تشتغل بالتقويم الدائم للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية، و بالتالي، هناك تكامل بين هذين النوعين من الأنظمة لخلق القيمة. " 1

- " إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية : و ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة على أنها ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة، و يركز على قيمة المعرفة، كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل. ويؤكد هذا المنظور على أنه في المنظمة المعرفية، يكون توليد المعرفة و رفعها، المصدر الرئيس للقيمة المضافة، ونوعا من الميزة التنافسية، و مسوقا رئيسيا لأعمالها، و نشاطا مهما يتخلل كل جانب فيها، وأن معظم مستخدميها ذوو مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة، أي أنهم صناع معرفة. "2

- " إدارة المعرفة هي عملية منظمة لإيجاد و اختيار و تنظيم و فرز و تقديم المعلومات، بطريقة يتم فيها تحسين فهم الموظف للنواحي ذات العلاقة بمجال عمله، وتقع في دائرة اختصاصه، كما تساعد إدارة المعرفة المنظمة على كسب رؤى، و فهم أكثر عمقا للتجارب التي تمر بها، و تساعد أنشطتها المنظمة في تركيز جهودها على : اكتساب، تخزين واستعمال المعرفة في العديد من القضايا التي تهمها مثل : مهارات حل المشكلات، التعلم الديناميكي، التخطيط و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أنها تحمي الأصول الثقافية للمنظمة من التدهور " إدارة المعرفة هي عملية خلق أو ممارسة، من أجل اكتساب و تخزين

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص37

2 صلاح الدين الكبيسي، المرجع نفسه، ص39

ومشاركة واستعمال المعرفة أينما وجدت، و ذلك بغية تحسين التعلم و الأداء في المنظمات.¹

- " إدارة المعرفة مفهوم حديث، و منهج إداري يعمل على تحويل أصول الأعمال الفكرية للعاملين و الموظفين في المنظمة، إلى قوة إنتاجية أعلى، وقوة تنافسية وقيمة مضافة. وتتطلب إدارة المعرفة في المنظمة حلقات (رابطات) من اتصال المعلومات بالمعلومات، اتصال المعلومات بالأنشطة، اتصال المعلومات بالأشخاص، وذلك لإدراك (بلوغ) مشاركة المعرفة (الضمنية أو الصريحة).²

وبتحليل هذه التعريفات، فإنه يمكن استخلاص النقاط التالية³:

- إدارة المعرفة عبارة عن عملية إدارية تنظيمية، تتعامل في بيئة المنظمة، مع كل أوجه المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة أو فنية... و يشمل هذا التعامل خلق المعرفة، معالجتها و فرزها، تصنيفها و تخزينها في قواعد المعرفة، من خلال أنظمة وإجراءات معدة لذلك، مما يسهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة.

- إدارة المعرفة لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد.

- تعتبر إدارة المعرفة نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمنظمة. - انطلاقا من المعارف الفردية، تعتبر إدارة المعرفة نظاما يوحد المعرفة الجماعية، المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المنظمة.

- لقد فرضت إدارة المعرفة نفسها في واقع المنظمة، ك رأس مال فكري ذي قيمة اقتصادية، ومصدر استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، وكعامل لاستقرار وبقاء المنظمة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، نشر و إيصال المعلومات، باستعمال التكنولوجيات الجديدة.

¹ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص22

²رضا محمد محمود النجار. إدارة المعرفة في المكتبات . مرجع سبق ذكره . ص147.

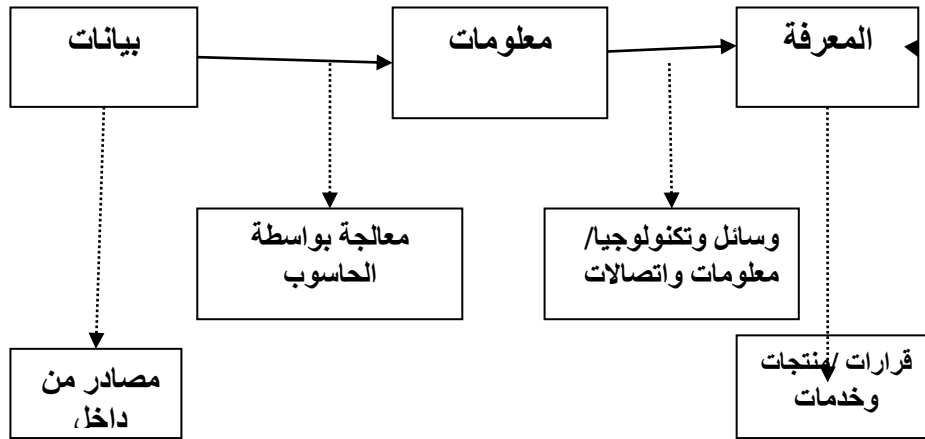
³ طه حسين نوي. التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة. اطروحة دكتوراء في علوم التسيير جامعة الجزائر3 السنة الجامعية 2010- 2011 ص67

- إن إدارة المعرفة، تشجع المديرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية، ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، و الانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء، إلى المعرفة الجماعية، من خلال تبادل وتثمين المعرفة، بحيث أنها تسمح بعملية رسمة أو تثمين المعرفة في المنظمة بهدف :

- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، ونمذجتها، وتشغيلها)، وإعادة استعمالها.

- التكوين الفعال للمعرفة الفردية، ودمجها في المستوى الجماعي، بالتفاعل مع شبكة العمل واقتسام الخبرة.

الشكل رقم 03: العلاقة بين البيانات والمعلومات و المعرفة¹.



المصدر: عامر إبراهيم، القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

2005 ، ص37

المطلب الثاني: الجذور الإدارية لإدارة المعرفة

أ- يمكن أن نوضح الجذور الإدارية لإدارة المعرفة، والتي تبلورت من خلال النشاطات والممارسات الإدارية من خلال¹ :

¹ عامر إبراهيم، القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ،

1- إعادة هندسة العمليات الإدارية : وهي تعرف بأنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية، لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف، وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وتمكين العاملين.

ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن مختلف الممارسات والمقارنة فيما بينها لاختيار الأفضل.

2- إدارة الجودة الشاملة : وهي إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن، من خلال تطوير الإجراءات للحصول على مخرجات ذات جودة عالية، والهدف النهائي لها هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانات الأفراد العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء عالي المستوى.

ويمكن تلخيص أبعاد الجودة في : الأداء السريع والمعالم المميزة والثقة والتوافق مع المعايير والمتانة وقابلية الخدمة والإصلاح السريع والجمال والجودة المدركة.²

ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة من خلال : توجه كليهما بالنتائج (إرضاء أصحاب المصالح من : عاملين وزبائن وموردين ومجتمع ومساهمين)، الاعتماد على العاملين وقدراتهم العقلية والإبداعية، التركيز على فرق العمل وإتباع الأسلوب القيادي الملائم.

3- الثقافة التنظيمية: وهي نظام المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الأفراد والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتتأثر الثقافة بكيفية معالجة المديرين للمشكلات وخدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين. ويمكن توجيه الثقافة وحتى تغييرها باستخدام الإستراتيجية المناسبة لذلك تكيفا مع التغيرات البيئية، حدة المنافسة، وضع المنظمة، وكذا معدل نموها.

4- الابتكار :

¹ عبد الستار العلي وآخرون . مرجع سبق ذكره.ص61.
²عبد الستار العلي وآخرون . نفس المرجع السابق . ص 62

وهو تحويل القدرات والأفكار إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة، وهو ينتج عن إدارة الجهود الهادفة إلى تطوير منتجات جديدة أو تطوير استخدامات المنتجات الموجودة، ويعد الإبداع نقطة البداية فيه (الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكارا جديدة). وقد يكون الابتكار : جذريا أو تدريجيا، إداريا أو تقنيا، ابتكار منتج أو ابتكار عملية.¹

وفي كل هذه الحالات هناك تطابق بين الابتكار وعمليات إدارة المعرفة، خاصة منها عملية اكتساب المعارف.

5- إدارة المعلومات :

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة .

6- نظم قاعدة المعرفة: لتعزيز قاعد المعرفة التنظيمية، تستخدم المنظمة عدة نظم منها : نظم المكاتب ونظم عمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي وتخزين الذاكرة التنظيمية وتوليد المعرفة واكتسابها وتوزيعها والمشاركة فيها.

7- رأس المال الفكري والموجودات الفكرية :

رأس المال الفكري هو مجموع الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وببساطة أكثر هو كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.

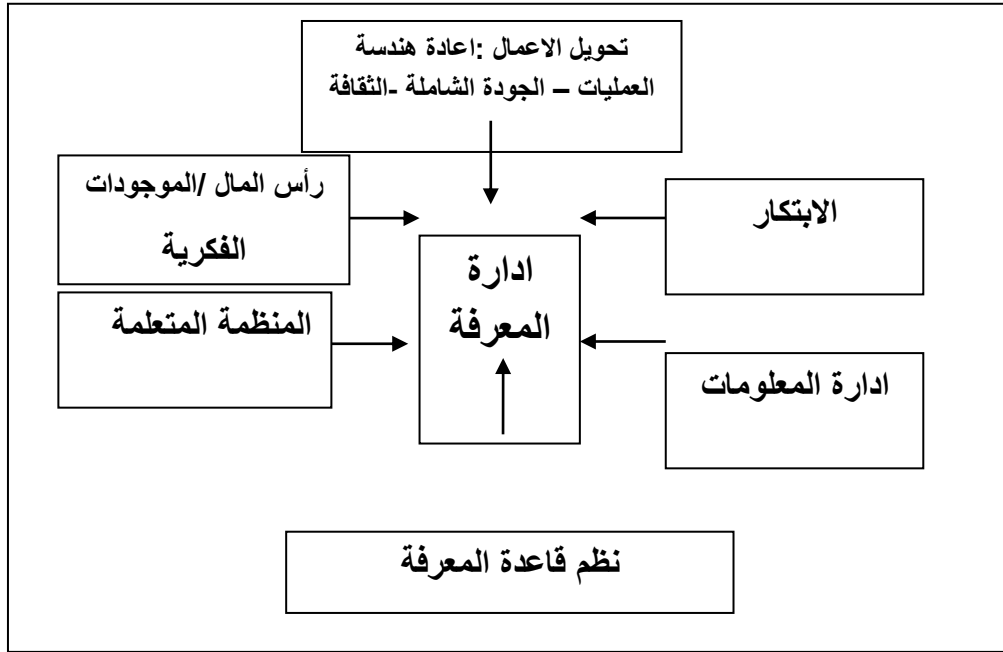
8- المنظمة التعليمية : وهي منظمة تشجع التعلم وتسعى إليه، ويعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها²،

¹ عبد الستار العلي وآخرون . نفس المرجع السابق . ص 62

² مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 . ص 30.

كما أنها تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

الشكل رقم 04: الجذور الإدارية لإدارة المعرفة¹



ب- الفرق بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات :

هناك الكثير من المنظمات، خاصة على المستوى العملي، لا تفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة، أو تستعمل المصطلحين في نفس السياق، غير أنه جدير بالذكر توضيح أهم الفروق بين هذين المفهومين، و التي نذكر منها :

- إدارة المعلومات عبارة عن مجموعة البرامج و التطبيقات، التي يمكن من خلالها تطبيق العمليات الإدارية التقليدية على المعلومات، بهدف تعظيم إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما إدارة المعرفة مفهوم أوسع، يذهب أبعد من تلك الطرق والأدوات.

- إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في المنظمة، بينما تهتم إدارة المعلومات بالمعلومات، والمعرفة و المعلومات شيئان مختلفان تماما.

- تهتم إدارة المعلومات بإيجاد المعلومات و نقلها ضمن التنظيم، بينما تهتم إدارة المعرفة

¹ عبد الستارو اخرون . مرجع سبق ذكره .ص 61

بالكيفية التي يخلق من خلالها الأفراد معرفة جديدة، ثم إعادة استخدام تلك المعرفة.

- تهتم إدارة المعلومات بالإدارة الإلكترونية، و المعلومات الموجودة ضمن مستندات ورقية، بينما تتعامل إدارة المعرفة بمدى و رؤية أوسع، لإيجاد الطرائق التي يمكن من خلالها التعبير عن المعلومات و المعرفة ضمن التنظيم.

- تعد إدارة المعلومات جزء من إدارة المعرفة.

و بدورها، تختلف إدارة المعلومات و إدارة المعرفة معا، كونهما إدارة غير المادي عن إدارة الموارد المادية في الجوانب الأساسية التالية 1:

- المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفة بحد ذاته (الفرد أو المجموعة أو المنظمة)، فما يقدم هو المعلومات أو المعرفة الصريحة، في حين ما يتبقى عند صاحبها هو المعرفة الضمنية والكامنة.

- المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام، إذ تستطيع المنظمات أن تتحصل على القيمة من استخدامها في العديد من العمليات، وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الذي يحد من قدرة إدارة المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة التي تقدمها المنظمة لأول مرة.

- إن الاستثمار في إدارة الموارد المادية، عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المنظمة، بينما الاستثمار في إدارة المعرفة، يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي.

- عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد مما يصعب من إمكانية فصلهم عنها، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المنظمة، فإن المتبقي من المعرفة

الضمنية والكامنة، هو ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المنظمة ما دام الأفراد يعملون فيها¹.

- إن إدارة الموارد المادية تعاملت في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الإقتصادي غير المادي الذي تملكه المنظمة، الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات، والامتيازات، والسمعة أو الشهرة،.. الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيا.

إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.

وفي ختام هذه المقارنة يمكن أن نؤكد بأن إنتاج السلع خضع ولازال لندرة الموارد، في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالوفرة في المعلومات والمعرفة، ولكن بالمقابل فإن هذه الوفرة قد تؤدي إلى مشكل الندرة في شيء آخر وهو الانتباه والتركيز من قبل المتلقين، كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالنمو الأسّي².

المطلب الثالث : أهمية إدارة المعرفة

هناك عدة أسباب تدعو إلى اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة، من أهمها :

- تحول المنظمات من منظمات مركزة على رأس المال إلى منظمات مركزة على المعرفة، لأنها تساعدها على تحمل التغيرات الجذرية، و تجعلها تطرح الأسئلة الصحيحة التي يتوجب البحث عن إجابات واضحة لها، و بدون هذه المعرفة ربما لن تدرك المنظمة الكيفية التي تتغير بها البيئة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه³.

¹طه حسين نوي. مرجع سبق ذكره ص 72

²نجم عبود نجم . إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، ص 33.

³ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص22

- القدرة على تحقيق الإنسحاب المنظم كما سماه الباحث P. Drucker والذي يتمثل في إعادة تشكيل المنتوجات، أو التحول من المشاريع و المنتوجات ذات المردودية الأقل إلى تلك ذات المردودية الأعلى، و ذلك من أجل تحقيق أقصى نمو ممكن.

- قيادة التغيير، إذ أن إدارة المعرفة تمكن من توجيه التغييرات التي تحيط بالمنظمة،

كظهور توجه إجتماعي جديد مثلا، يؤثر على تفضيلات العملاء، أو ممارسات إدارية أن المنظمة لا تستطيع إدارة التغيير ولكنها P.Drucker جديدة أو تقنية ناشئة ... ويؤكد تقوده فقط.

- البقاء على المدى الطويل، الذي يعزى إلى قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة واكتسابها ومعالجتها والمحافظة عليها وصيانتها.

- قيادة عملية صنع القرار، فالدعم الفعال لعملية اتخاذ القرار، من خلال توفير المعرفة عن المشاريع الماضية، و حالات الفشل و النجاح، و مختلف الجهود المتوفرة، وتسهيل الوصول إلى المعرفة، يساهم في نجاح تلك العملية.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.¹

- تحقيق المشاركة، حيث تتطلب إدارة المعرفة ثقافة غنية، قائمة على المشاركة، التي لا تشترطها أنظمة المعلومات التقليدية، فالمعرفة لا تتعلق بالآلات والأماكن و أجهزة الحاسب التي تملكها المنظمة فقط، و إنما تتعلق بثقافة المنظمة و تاريخها الطويل وتراكم معارفها بمرور الزمن.

- تتميز المعرفة الضمنية بأنها متنقلة، ففي أغلب الأحيان عندما يترك شخص ما المنظمة، فإن تجاربه و خبراته تغادر معه أيضا، فهذه المعارف و المهارات والقدرات، ربما تذهب إلى المنافسين و هذا هو الأسوء، فإدارة المعرفة يمكن أن تحمي المنظمة من فقدان تلك

¹بوركو عبد المالك. إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري. الجزائر. السنة الجامعية 2011/2012 ص 11

القدرات المهمة، عندما يترك الموظفون أعمالهم، من خلال تجميع تلك المعارف في ق واعد معرفة. و تظهر أيضا أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية¹ :

- المنظمة في حقيقتها ما هي إلا كائن حي، تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرنا المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها.

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات، لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة.

- إدارة المعرفة عملية نظامية، تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزز قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالأداء المنظمي، المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها، عملية سهلة و ممكنة .

- تعد أداة تحفيز للمنظمات، لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة، من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص27

- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى¹.

المبحث الثاني : عناصر و عمليات إدارة المعرفة

هناك أربعة عناصر أساسية تساهم في ضمان نجاح إدارة المعرفة بالمنظمة هي :

الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية، كما أن هناك ثلاث عمليات مهمة وأساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة، هذه العمليات هي : عملية اكتساب المعرفة، عملية توزيع المعرفة وعملية استخدام المعرفة.²

المطلب الأول : عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي :

(الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)، فالمنظمة تحصل على المعلومات و النشاط و الطاقة من البيئة الخارجية، و باشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل تنتج سلعا و خدمات.

إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل و طبيعة المعرفة و حجم الإحتياج لها، ويتم التفصيل في هذه العناصر كما يلي³:

أ- الإستراتيجية : تعرف الإستراتيجية على انها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. و ينظر إلى الإستراتيجية هنا على مستويين :

¹ عبد الستار و اخرون . نفس المرجع السابق.ص 27

² علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005 ، ص33

³صلاح الدين الكبيسي . مرجع سبق ذكره ، ص- ص 90-95

الأول : يبحث في الأدوار و الأساليب التنفيذية، و التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة، و تهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة، ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

الثاني : يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية، وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل. و الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية، تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة، و التي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، و تخزين وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل إعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها. ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية¹ :

- صنع المعرفة بالإعتماد على الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، إذ أن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك و معالجة موجوداتها الفكرية، مثل الإبتكار والحدس والقدرة على الاتصال.
- تسهم الإستراتيجية، و خاصة في مجال المعرفة الضمنية، في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد، لكي يتقاسموا المعرفة.
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

- تقوم بوضع الأسبقيات، وضمان إيجاد برامج المعرفة، فضلا عن تحديد السياسة لاستدامة رأس المال الفكري، والمحافظة عليه في المنظمة، والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

- إختيار إستراتيجية معينة يدفع إلى توليد معرفة جديدة.

- تسهم الإستراتيجية في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.

- تحدد الإستراتيجية إطار عمل لإدارة المعرفة، طبيعة روابط المنظمة، وصلاتها لتطوير معرفتها، مثل التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية، والجامعات أو المنظمات المماثلة¹.

ب- الأشخاص :

يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة و إعادة استخدامها، و المقصود بالأفراد هنا هم: مدير أنظمة المعلومات، و مدير إدارة المعرفة، وكذا مدير البحث و التطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، وكل الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة، و لا تستطيع العمل من دونهم، وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات و اهتماما في جانب المخرجات.

إن صناع المعرفة، هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية، التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

ج- التكنولوجيا :

¹طه حسين نوي . المرجع السابق ذكره. ص76

تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمدتها منها¹، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات، والتي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي: (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الانترنت)، ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في : إنجاز الوظائف الكتابية، ترميز عمليات الإدخال، إعداد الوثائق، زيادة سرعة ودقة معالجة هذه الوثائق وبالتالي سهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقاتها تعمل على²:

- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب وقياسي.

- معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات بسهولة ويسر.

- توليد مزيد من المعلومات والمعارف والخبرات، واستخدام نظم مهمتها خلق المعرفة، قائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة.

- تدعيم عمليات الإبداع - تقليص مدة عملية الإبداع

- تقديم الإختيارات السريعة و التقارير و الوثائق للإبداعات الجديدة.

و بالنسبة للأنظمة الخبيرة فإنها توفر للإدارة ثلاثة عناصر مهمة و هي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.

- القدرة على اتخاذ القرار.

- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، و سهولة الوصول إليها.

أما الانترنت فالعديد من المؤسسات تستخدمها لأغراض الاتصالات الالكترونية، ونقل البيانات وبحوث التسويق وهناك مئات من المؤسسات التي تستخدم الانترنت في تسويق

¹ حسن احمد الخضيري .اقتصاد المعرفة . مجموعة النيل العربية .القاهرة 2001. ص.125

² حسن احمد الخضيري .اقتصاد المعرفة . مجموعة النيل العربية .القاهرة 2001. ص.125

سلعها وخدماتها ، كما يتيح الانترنت للمؤسسة إنشاء العديد من المعاملات الالكترونية وهذا بأقل التكاليف الممكنة، وبهذا تعد الإنترنت أداة تؤدي إلى توليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معا.

ومن ثم فإن للتكنولوجيا دورا كبيرا في إدارة المعرفة، فهي تساهم بشكل كبير في تسهيل و تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تحليل و خزن ونقل وتطبيق واسترجاع، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المؤسسة، والتي جعلت منها عملية سهلة و بتكلفة أقل¹.

د- العملية :

و يتجلى دورها في الأنشطة التالية :

- تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد فريق العمل الواحد.
- تطوير البرامج الرسمية، التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.
- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الإستجابة.

المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة

هناك عدة دراسات حاولت إحصاء و تحديد عمليات إدارة المعرفة، ويمكن إجمال ما توصلت إليه هذه الدراسات في أربعة عمليات مهمة وأساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة، هذه العمليات هي: عملية اكتساب المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية توزيع المعرفة وعملية استخدام المعرفة¹:

أ- تكوين واكتساب المعرفة :

و يقصد به حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها موظفوها، وتجميعها، وتحليلها، و خلق نماذج لها، و التأكد من صحتها، وذلك من أجل استخدامها في برامج إدارة المعرفة، و برامج هندسة المعرفة.

و يتم الحصول على المعلومات من مختلف المصادر التي تخص المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، مثل : العملاء و الموظفين و معلومات عن التقنيات المستخدمة في مجال الخدمة، و معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة، ومعلومات مالية و غيرها.

ب- تخزين المعرفة :

عملية التخزين تأتي بعد عمليات التنقية والفرز، و تتمّ على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات، بطريقة منظمّة في مراكز و أماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أيّ وقت ممكن، فالاستعمال يتمّ عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة...) وأخرى تنظيمية(طرق التّصنيف، الأرشيف...) ومن أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم : مستودع البيانات وهو قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الإستعلام وتخزن البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية ومنجم البيانات².

¹ علي السلمي، الإدارة بالمعرفة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية. القاهرة. جولية 1997. ص176
² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 157

ج- توزيع المعرفة¹:

ويقصد به مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة، و يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها.

ولقد أعطت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات تعريفا واسعا لعملية توزيع المعرفة، مفاده بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعاتها إلى مستخدميها، وأن عملية الإتصال الأساسية تتكون من مكونين أساسيين هما :

- محتوى المعلومات وشكلها : المحتوى المتعلق بالمعاني المختلفة للرسائل وأشكالها، والتي تشمل السياق والنماذج الرياضية والأرقام والرموز وما يتعلق بها من معانٍ بنائية وتشمل اللغة والنماذج والرسوم.

- الوسائط : وهي وسائل الإعلام المستخدمة في تغطية المعلومات ونقلها، الوسائط المتعددة وقنوات التوزيع التي تشتمل على الأقراص بأنواعها وأجهزة التخزين الحاسوبية والمكتبات الرقمية والتي لها صفات : التسجيل وإعادة التسجيل وإعادة الإنتاج والتحويل والتخزين والحفظ والوصول إلى المعلومات.

ولقد حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها :

- ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهي قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر.

- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها - يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك².

- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي. وبفضل التطور الحاصل في مجال تكن ولوجيا المعلومات والاتصالات، زودت عملية توزيع المعرفة بفرص جديدة طورت عملية توزيع المعرفة ونشرها من خلال مداخل حديثة تشمل : - الوسائط المتعددة تقنيات الصوت والصورة.

¹ علي السلمي. إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة و النشر. القاهرة. 2002. ص 206

² علي السلمي . نفس المرجع السابق. ص 206

- قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الإتصال.

- تحديث وتعديل المعلومات واقتفاء أثرها.

د- استخدام المعرفة :

أو الإستجابة للمعرفة، و يقصد بها مدى تأثير حصول الأفراد على تلك المعارف في أدائهم، و قراراتهم و جودة العمليات التي يقومون بها.

و يمكن ذكر أوجه الإستجابة للمعرفة فيما يلي¹ :

- الإستجابة للتكنولوجيا : أي، أن يكون القسم أو الوحدة قادرة على التطبيق السريع للتغيرات التكنولوجية ذات التأثير على عمله، وكذلك أن يكون قادراً على تحديد الطريقة التي سوف يستجيب بها لتلك التغيرات، وأن تغير المنظمة بشكل مستمر استراتيجيتها التكنولوجية.

- الإستجابة للموظفين : أن يكون هناك اهتمام بالأمور التي تهتم الموظفين، وأن يكون هناك احتياهم للأفكار التي تقدم من قبلهم.

- الإستجابة للتنفيذ : كأن تكون هناك تغييرات في طريقة العمل، و أن يكون هناك تنسيق بين مختلف الأنشطة لأقسام التنظيم.

- الإستجابة للمعلومات المالية : أن تكون المنظمة قادرة على حذف المنتجات غير المجدية بشكل سريع، و أن يكون هناك بحث مستمر من أجل تخفيض تكلفة المنتج المقدم، وأن تكون هناك استجابة سريعة للتغيرات التي تصيب الوضع المالي للمنظمة.

المطلب الثالث : مداخل إدارة المعرفة

لقد تناول الباحثون إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة، تبعا لاختلاف اختصاصاتهم العلمية والعملية، وعلى هذا الأساس وفي إطار بحثنا، يمكن أن نذكر ثلاثة مداخل أساسية،

¹اصلاح الدين الكبيسي. مرجع سبق ذكره، ص75

هي ¹ : مدخل رأس المال الفكري، مدخل نظم المعلومات ومدخل مركزية ولا مركزية المعرفة.

أ- مدخل رأس المال الفكري :

يعتبر رواد علم الإدارة المعاصرون رأس المال الفكري إستراتيجية توجيهية بحد ذاته، وأقوى سلاح تنافسي في الوقت نفسه، لأن المهارات المعرفية من الإدراك والتصور والتخيل والحصول على المعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبائن ثمنها للحصول عليها، عبر شرائهم السلعة أو الخدمة المميزة وذات الجودة العالية، وتحضى برضاؤهم، كون ما يقدم إليهم تنفرد به منظمة دون سواها.

لقد حددت مسميات عديدة ل رأس المال الفكري من قبل الباحثين والكتاب، منها :

القدرة الفعلية، رأس المال المعرفي، الموجودات المعرفية، الموجودات غير الملموسة.

وتأسيساً على ما قدمه بعض الباحثين لمفهوم رأس المال الفكري، فإن هذا الأخير يهدف إلى إظهار أثر المعرفة الضمنية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ أن العقل البشري يمثل المصدر الذي تنبثق منه المعرفة ويكتسبها، فالذين يملكون العقل المبدع هم الثروة الحقيقية للمنظمات التي تقدم مخرجات مميزة دون غيرها، وذلك لقناعة الباحثين والكتاب بأهمية رأس المال الفكري بوصفه مصدراً للإبداع والتجديد وإظهار قيمة المنظمة الحقيقية.²

ب- مدخل نظم المعلومات :

إن النجاح الفاعل للمنظمات يتحقق من خلال الإدارة الفاعلة للمعلومات، فالمنظمات التي لا تواكب التطورات الكبيرة في ميدان المعلومات ونظمها سيكون مصيرها العمل تحت عبء التقليد، ذلك أنها أصبحت تعد من أبعاد العملية الإدارية، بل اعتبرها بعض الباحثين العمود الفقري لها، لما لها من دور في إنجاز الوظائف الإدارية وفي اتخاذ القرارات لمواجهة تحديات المستقبل، ومن ثم يمكن القول بأن إدارة المعلومات تعني إدارة المستقبل.

¹ علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009.ص-ص66-70

² المرجع السابق ذكره. ص70

واستنادا إلى ما تقدم يتضح أن مدخل نظم المعلومات يساهم بشكل كبير في إبراز دور المعرفة الصريحة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال ما تحتويه من معلومات عن المنافسين وتحركاتهم والسوق والتغيرات البيئية المختلفة.

ج- مدخل مركزية ولا مركزية المعرفة :1

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى-أسفل، حيث يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة، ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى. لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل الأدنى لنجاز الأعمال، وهذا يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب الأفراد. وخلافه مدخل لامركزية المعرفة، وهو مدخل أدنى-أعلى، وفيه يكون التعويل على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم، في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة. ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي،

وعلى التنظيم المرن الناعم والمشروعي أكثر مما تركز على التنظيم المحكم والصلب والقياسي.

وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للإستخدام العام والواسع في الشركة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة، وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.

المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة و عوائق تنفيذها

إن منظمة المعرفة هي المنظمة التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا تعتمد عليه في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل ذلك لا بد لها أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة، سواء في إنشائها أو في توزيعها أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المنظمة.¹

المطلب الأول : استراتيجيات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة أصبحت من الإدارات الأساسية في المنظمات لقائمة على المعرفة، حيث يعتمد العمل فيها على وضع إستراتيجية مهمة في تسيير المعرفة داخل المنظمة ، ومن أجل تحقيق ذلك يجب على المنظمة وضع إستراتيجية مناسبة للمعرفة، سواء في إنشاء المعرفة من مصادرها المختلفة، أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يخدم مصالح المنظمة².

أ- العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية :

إن الإستراتيجية هي المرشد و الموجه الأساسي لإدارة المعرفة، فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل و تخطيط أعمال المعرفة، و الأهم من هذا هو أن الإستراتيجية نفسها هي منتج معرفي،

وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة³.

وبالنسبة لإدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإنها تعتبر كوسيلة من وسائل استراتيجيات الأعمال، حيث يمكن للمؤسسة أن تمارسها كوظيفة من وظائف المؤسسة، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيرا على تكنولوجيا المعلومات، هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العملية، إستراتيجية التسويق وإستراتيجية المالية، وغيرها من الإستراتيجيات وكلها تقع ضمن مستوى الاستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها، في حين تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الاستراتيجيات وتحقق التواصل و التكامل فيما بينها بما يخدم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة⁴.

إن اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة ليست عملية سهلة، إذ يصعب وضع استراتيجيات كلية للمنظمة في هذا النطاق، هذا لأنه لا يمكن حصر إدارة المعرفة وتسييرها في إتجاه واحد مثل

انجم عبود نجم . المرجع السابق الذكر . ص 152

²نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ، ص50

³لغالي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص33

⁴انجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص14

الموارد البشرية أو الإعلام الآلي، أو علاقات المنظمة مع زبائنها ، وهذا ما يطرح التساؤلات حول أنواع الإستراتيجيات القائمة على المعرفة.

ب- الإستراتيجيات الأساسية لإدارة المعرفة :

تعتمد المنظمة في إدارة المعرفة على إستراتيجيتين مختلفتين هما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة

- إستراتيجية الترميز :

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل إستيعابها وتوظيفها في أعمالهم. فهذه الاستراتيجية و التي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق(الحاسوب مثلا) و جعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل مثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية التي تعتمد أساسا على النظام التشغيلي و ليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمال غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة¹.

- إستراتيجية الشخصنة :

ترتبط هذه الإستراتيجية بالمعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز وغير رسمية وتكون المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي غير قابلة للوصف والنقل و إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمشاركة في العمل والفريق، بحث يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم، و تُستخدم مثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الاستشارية، حيث أن الأفراد العاملين بها والذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة إستشارية فريدة، لا يقومون بترميز معرفتهم، لهذا فإن هذه المعرفة تظل في

¹انجم عبود نجم . مرجع سبق ذكره . ص.164

رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الأخ رين في المؤسسة، إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات و تقديم الإستشارات أو عند عقد جلسات العمل.

إن إستخدام إحدى الإستراتيجيتين داخل المؤسسة لا يأتي صدفة و إنما يعتمد أساسا على طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، والمؤسسات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معا،

ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، حيث أن الإستراتيجية الشخصية لتلائم المؤسسات التي تنتج المنتجات ذات معدلات تغيير عالية،

أما إستراتيجية الترميز فتلائم المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب¹.

المطلب الثاني : تحديات و عوائق تنفيذ إدارة المعرفة

قبل أن تخوض المنظمة في أي عملية من عمليات إدارة المعرفة، و قبل البدء في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، لا بد لها أن تفهم جيدا التحديات و العوائق أمام عملية مشاركة المعرفة، و من ثم إتباع الطرق و الأساليب التي تمكنها من التغلب على تلك العوائق، التي قد تكون : عوائق تنظيمية، أو عوائق تتعلق بدعم الإدارة، أو عوائق تكنولوجية.

أ- العوائق التنظيمية والإدارية :

و هي تلك العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبنقص اهتمام ودعم إدارتها، و يتجلى ذلك في المظاهر التالية² :

- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم و أفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين، و بالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز، تجعلهم يؤمنون بأنه من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم.

- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة و المميزة بدلا من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة.

¹صلاح الدين الكبيسي .مرجع سبق ذكره ، ص98

²صلاح الدين الكبيسي . نفس المرجع السابق ، ص- 98

- الإفتقار لى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد التنظيم، على اختلاف الأقسام التي يشتغلون فيها.
- تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة، و تجاهله للمعرفة الضمنية.
- وجود الحدود و عدم التنسيق الكافي بين وحدات و أقسام المنظمة المختلفة.
- نقص اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة، و دعمه بمختلف الوسائل، و كذا توفير و خلق البيئة المناسبة له. و لكي يكتب للمنظمة النجاح، لا بد من دعم الإدارة و إلتزامها بهذا البرنامج، و سعيها إلى تحقيقه و إنجازه، و قبل ذلك، يجب أن تكون هذه الإدارة مقتنعة تمام الإقتناع بهذا البرنامج و مدى الحاجة إليه.

ب- العوائق التكنولوجية :

- من الممكن أن تسبب التكنولوجيا التي اختارتها المنظمة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة، عائقا أمام تنفيذ هذا البرنامج، حيث أن التغيير الدائم هو جزء من حياة الأعمال والعمليات، و لا بد أن يترافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيات المستعملة¹.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تعمل و لا تضمن إدارة المعرفة، فهي أداة تساعد في إنجاز و تسهيل تلك العملية.
- و تشير واحدة من أهم الدراسات، التي أجريت لمعرفة أسباب عدم انتقال أفضل الممارسات بين مختلف الأقسام داخل المنظمة الواحدة، أن أفضل الممارسات تحتاج على الأقل إلى عامين قبل ان تنتشر في أرجاء التنظيم، و أن هناك أربعة عوائق أساسية، تسبب ذلك التأخر في تحديد و مشاركة أفضل الممارسات داخل التنظيم الواحد، و هي :
- الجهل : و يعني أن الشخص الذي يملك المعرفة، يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفته، و يعتقد الآخرون في المنظمة ألا أحد يمتلك تلك المعرفة.

افراس خضر شحادة . مرجع سبق ذكره .ص.79

- عدم القدرة على أخذ المعرفة : و تعني أنه عندما يتم التعرف على طريقة الأداء الأفضل، نجد أن المنظمة لا تمتلك أية طريقة، أو إجراءات معينة، تساعد في الإحتفاظ بتلك المعرفة وتخزينها و إعادة نشرها.
- عدم وجود شبكة اتصال : و يعني أنه لا يوجد تفاعل في أداء الأقسام المختلفة فيما بينها، ففي الغالب يحصل الأفراد على المعرفة من شخص يتعاملون معه، و نادرا ما نجد أن طريقة أحدهم قد انتشرت دون التفاعل بينه و بين الآخرين.
- نقص في التحفيز : و يعني عدم التعرف على الفوائد و المكاسب، التي يمكن أن تجنيها المنظمة من اكتساب المعرفة الجديدة، و تطبيق الطرائق و الممارسات المبتكرة.
- و يمكن للمنظمة تجاوز هذه العوائق و التحديات، إذا قامت بالإجراءات التالية¹ :
- دراسة مدى جدوى و اقتصادية مشروع إدارة المعرفة.
- امتلاك البنية التحتية التنظيمية و التقنية بشكل مسبق.
- تصميم المشروع ليكون مرنا، و ليضمن وصول الأفراد بسهولة إلى المعلومات التي يحتاجونها.
- فهم الجميع لمدى و أهداف المشروع.
- بناء نظام لإدارة المعرفة يشجع على مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة.
- توفير قنوات الاتصال المباشرة بين أطراف الاتصال لتبادل المعارف.
- دعم و تأييد الإدارة العليا لمشروع و برنامج إدارة المعرفة.
- الإنفتاح على أفكار الآخرين و الرغبة في المشاركة بالأفكار و السعي المتواصل للمعرفة الجديدة.
- تحفيز العاملين على البحث و التوقع و تبني أفضل الممارسات التطبيقية.

¹اصلاح الدين الكبيسي . مرجع سبق ذكره ، ص.ص.124.123.

- تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية و نشاط برنامج إدارة المعرفة و قياس نتائجه.
- تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.
- التشجيع و مكافأة روح التعاون، و تعلم الفريق، و التأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تحديد و تطوير القادة، الذين يبنون و يدعمون نماذج التعلم، على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الإطار لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي و بمهارات عالية.
- تحديد و تمثيل معرفة المنظمة المتوافرة و المحافظة عليها.
- القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل المنظمة، و سياقاتها الإستراتيجية.
- تغيير الثقافة البيروقراطية و هيكل المنظمة، بما يتلاءم مع تنفيذ برنامج إدارة المعرفة.¹

¹ طه حسين نوي . مرجع سبق ذكره. ص 88

خلاصة الفصل :

من خلال ماسبق، يظهر أنه يتوجب على المنظمات ضرورة وضع نظام لتسيير واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، ذلك أن تأثير المعرفة عبر مختلف مصادرها يغدو حاسما على كامل النشاط الإقتصادي، بحيث أصبحت المعرفة وعملية إدارتها الأصل الرئيس لأي نمو إقتصادي، ومنه قد تحول العالم من البحث والتصادم من أجل الموارد المادية إلى البحث والتصادم من أجل السيطرة والتحكم في أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة وتقنياتها وإدارتها وإستغلالها.

إن الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة لا تنعكس فقط من خلال تمكنها من خلق القيمة و اكتساب الخصائص والمميزات الواجب توفرها، وإنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية الموارد المعرفية والكفاءات، في ظل التحديات المختلفة للعولمة، و بروز ما يعرف باقتصاد المعرفة وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج إيجابي، وما يترتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المنظمة.

الفصل الثالث : دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة

تمهيد :

استعرضنا في ما سبق القيادة الإدارية وإدارة المعرفة من بين الطرق التي تستعملها المؤسسات من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي لأفرادها ، وفي هذا الفصل سنحاول الربط بين الفصلين الأول والثاني وذلك بتحديد العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة المعرفة ، من خلال دراسة أهم الوسائل التي يستعملها القادة الإداريين بهدف التأثير على أداء المرؤوسين وتحسين مستواهم من خلال تطبيق إدارة المعرفة ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه الوسائل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة نجد بناء فرق العمل و التحفيز.

المبحث الأول: بناء فريق العمل و دوره في تطبيق إدارة المعرفة

كما تقدم في دراسة تأثير النمط القيادي على الأداء ومدى مساهمته في توفير مناخ تنظيمي ملائم لتكوين الجماعات وبناء فريق العمل، فإن دراسة هذه الجماعات تسهم في تفسير وتحليل الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة والمجتمع، ومن أمثلة هذه الظواهر التعاون، الصراع، و التنافس بين الأفراد، من جهة أخرى يمكن أن تكون الجماعات قوة دفع لتقدم المجتمع، كما أنها قد تسهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى معيشة أفرادها أو العكس، حيث قد تصبح بعض الجماعات قوة مدمرة إذا اتسم سلوكها بالصراع المستمر، وعلى ذلك فإن الجماعات ذات أهمية كبيرة ولها خطورتها في حياة الفرد والمنظمة، ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذه الجماعات وتوجيهها، وبناء فرق العمل التي تضمن انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنوطة بها معتمدة على القائد في التوجيه والتدبير، وعليه سنعالج في هذا المبحث مفهوم فريق العمل ومراحل تكوينه وتأثير فريق العمل باعتباره وسيلة من وسائل القيادة على إدارة المعرفة .

المطلب الأول: مفهوم ومراحل بناء فريق العمل**مفهوم فريق العمل**

– يوجد العديد من التعريفات للجماعة حيث يرى سميث بأنها وحدة تتكون من اثنين وأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدتهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة. أما ميلز فيعرف الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما. بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين¹.

– ويرى بلال أن فلسفة فريق العمل تنبع من مفهوم المشاركة التعاونية (التعاقد) والذي يشير إلى أن أداء الجماعة يجب أن يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفرداً، وقد وصف ذلك أن أداء الفريق ليس تجمعا لأفراد تم بمحض الصدفة، ولكنه كيان حي يتألف من مجموعة من الأعضاء أو الأفراد كل له دور،

¹محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبى، السعودية، 2013، ص

يعملون معا لتحقيق مهمة معينة ولانجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلاليته الذاتية في سبيل تحقيق هذه المهمة وتلك الأهداف.¹

– ويرى كل من ماكفيلن و سويني أن "الفرق هي الطريقة المفضلة لتنظيم العاملين، لانجاز العمل، وتيسير التعلم في مكان العمل".²

– و الفريق هو جماعة ناضجة من الأعضاء على درجة من الدافعية والذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المتفق عليها.³

– ويرى نيوكومب أن الجماعة تتكون من ف ردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشابك أدوارهم وتصل اتصالا وثيقا بحيث تتكون علاقات و صداقات وتتحد أدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة.⁴

المطلب الثاني : فاعلية فريق العمل و أثره في تطبيق إدارة المعرفة

أولا : العوامل التي تؤثر في سلوك فريق العمل

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الفريق من هذه العوامل: ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالفريق ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية.⁵

أ- العوامل المتعلقة بالفرد

- اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستنباط لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف متباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم ؛

1 محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، صص 243-244

2 عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط2 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص245

3محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص215

4لويس كامل مليكة، مرجع سبق ذكره، صص 438-439 (بتصرف)

5عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، صص 164-166(بتصرف)

- مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل من أنظمة ، قوانين ، أخلاقيات العمل... إلخ ؛ وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه.

ب- العوامل المتعلقة بالفريق أو الجماعة

- سلوك الجماعة ، أيضا ، محكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي؛

- التفكير الجماعي : وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف أوحدهم ، يعملون على تحقيق هدف معين، نجاحهم يتمثل في تحقيقه وبالعكس، هذا التفكير الجماعي يهيئ الظروف لإيجاد جماعة متماسكة؛

- بمرور الوقت تستطيع الجماعات تنمية بناء اجتماعي ثابت، هنا تصل إلى مرحلة الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها.¹

ج-العوامل المتعلقة بالمنظمة

- السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها؛

- فلسفة الإدارة التي فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها؛

- البيئة الداخلية للتنظيم : التقنية المتاحة ، تصميم العمل، ظروف العمل المادية ؛ تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه؛

- النمط القيادي المتبع: القيادة الدكتاتورية المتسلطة غالبا ما ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد، مما يضفي على هذه الجماعات طابع السرية ومجاعة الأنظمة والقوانين ظاهريا فقط.

¹ كيرد عمار. مرجع سبق ذكره. ص.116

د- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كل عضو من أعضاء الفريق يعتبر امتدادا لبيئته الخارجية داخل التنظيم ، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ، ، عرف ، تقاليد ، معتقدات دينية ، وضع اقتصادي سائد ، ظروف سياسية.. إلخ من المعطيات البيئية.

بعد استعراض مختلف العوامل المؤثرة على سلوك وفعالية الفريق، نعالج فيما يأتي أهم القضايا الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنمية و تطوير فاعلية فريق العمل.

ثانيا: فاعلية فريق العمل ان دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية أي جماعة مهمة لتحديد فاعلية الفريق، غير أن هناك بعض القضايا المهمة التي تبرز عندما نناقش تطوير فاعلية الفريق وهي:¹

أ- التدريب: الفرق الفعالة لا تحدث فجأة، فبالإضافة إلى مهارة الأفراد في أداء الأعمال المنوطة بهم وقدراتهم، لا بد أن يعرف أفراد الفريق كيف يركزون بفاعلية كأعضاء فريق،

وهذا يتطلب التدريب. وحسب نوع الفريق والغرض منه يكون التدريب على مهارات حل المشكلات والتفكير. وقد أثبتت الأبحاث أن هناك أمور مهمة لأعضاء الفريق ليصبحوا فعالين وهي كما يلي:²

- العقلية المتفتحة: فالمشاريع الجديدة تتطلب من أعضاء الفريق الدخول في حالات جديدة مع أعضاء جدد في الفريق والأفراد القادرين على التركيز والتأقلم انجح في التعامل مع هذه التغيرات؛

- المحاسبة: فإذا تحمل العضو في الفريق مسؤولية أعماله تزداد فاعلية الفريق؛

- القدرة على حل المشكلات: فلا بد أن يكون عضو الفريق قادر على تحليل المشكلات وتطوير حلول بديلة لها؛

- مهارة الاتصال(بالنسبة للفرد): فهي قادرة على جعل العضو يتبادل الأفكار وتساعد في الحصول على حلول أفضل لحل المشكلة؛

¹ عادل بن صلاح عبد الجبار ، محمد بن مترك القحطاني،مرجع سبق ذكره ، ص ص 247-248

² عمار كيرد . مرجع سبق ذكره. ص 117

- مهارة فض النزاع: فبعض الخلافات في المجموعة تعتبر صحية وتؤدي إلى أداء أفضل، ولكن الكثير من النزاعات تؤثر على الاتصال وتقلل تماسك المجموعة.

- الثقة: وهي خاصية مهمة جدا لعضو الفريق الجيد، فالثقة لا بد أن تكون موجودة لتجعل المجموعة تركز على مستوى أداء أعلى.

ب- الاتصال(داخل الفريق):

وهو واحد من أهم وأكثر المؤثرات على فعالية الفريق، فهو بحاجة إلى معلومات لتحقيق هدفه، وليكون الاتصال فعالا لا بد أن تتوفر لديه معلومات متكاملة.

ج- تفويض السلطة:

إضافة إلى المعلومات لا بد ان يكون لدى الفريق صلاحية لاتخاذ قرارات، فالفرق التي تفتقر للسلطة والصلاحية اقل فاعلية وتأثيرا، كما أن عدم إعطاء الفريق صلاحية يعني أن الإدارة لا تثق بهم.¹

د- المكافأة:

نظام المكافأة في معظم المنظمات فردي، وهذا يعني ان أعضاء المجموعة يكافئون بناءا على تقييم أدائهم الشخصي.

ثالثا : أثر فريق العمل على تطبيق إدارة المعرفة

إن لفرق العمل وخاصة التماسكة منها أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على أداءالأفراد داخل التنظيم، و تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها، و الجماعة التماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها وإلزامهم بما تفرضه من قيود. هذا التماسك

¹ عمار كيرد . مرجع سبق ذكره. ص 117

يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء. و تأثير هذه الجماعات على الأداء يظهر من خلال النقاط التالية:¹

– الفرق والجماعات الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما مع بعض، لذلك الصراع اوتوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع ايجابيا على مستوى الأداء؛ هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغيابات وترك العمل من أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض، والسبب في ذلك هو ان نسبة انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة؛

– إتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة يؤثر ايجابيا على اداء أعضاء تلك الجماعة؛

– تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لابد أن يكون أكثر ايجابية ، بمعنى لابد أن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة . فالجماعات الأكثر تماسكا لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج كما تستطيع وبنفس المستوى خفضه. على العكس من تلك الجماعات الأقل تماسكا فهي أقل خطورة من ناحية التعامل، من السالفة الذكر؛

– إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين أعضائها، في هذه الحالة تماسكها قد يكون أقل تأثيرا على إنتاجيتها وأدائها. إضافة إلى أن كثرة التفاعلات الاجتماعية قد يكون على حساب العمل. لكن إذا كان تماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية والأداء قد تتأثر ايجابيا. وما يحتاجه فريق العمل كأداة فاعلة ومهمة للتأثير في أعضائه ليقوم كل بالدور الموكل إليه، ويتحقق بذلك سبب وجود الفريق ألا وهو انجاز الأهداف من خلال تطبيق إدارة المعرفة، هو نظام تحفيز متكامل، والذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على تطبيق إدارة المعرفة، و هذا ما سيكون موضوع المبحث الموالي².

¹ عيد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، صص 171-172 (بتصرف)

² عمار كيرد . مرجع سبق ذكره. ص 119

المبحث الثاني: التحفيز وسيلة للتأثير على تطبيق إدارة المعرفة

يعتبر التحفيز من أهم المحددات للسلوك الإنساني، ولقد حظي موضوع التحفيز باهتمام واسع ودراسات مستفيضة من قبل علماء الاجتماع والإدارة لأهميته البالغة في تحديد استجابات الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة، ويعتبر التحفيز من أهم وسائل القيادة الإدارية في التأثير على سلوك الأفراد وحملهم على رفع وتحسين مستوى أدائهم وذلك من خلال تحقيق أعلى مستويات من الرضا الوظيفي لديهم،

المطلب الأول مفهوم التحفيز وأنواعه

أولاً : مفهوم التحفيز

إن تحفيز العاملين يهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير في توجهاتهم و سلوكهم ، وتوجيه هذا السلوك بالطريقة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل للأهداف المؤسسة ، و قدمت له عدة تعاريف نذكر من بينها ما يلي: -يعرف الحوافز على أنها " تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجات الإنسانية المتزايدة باستمرار".¹

- ويرى عاطف أن "مفهوم تحفيز الأفراد يجمع ما بين: تشجيع الأفراد على القيام بدور أكثر فاعلية في العمل، إشراك فريق العمل في تحمل المسؤولية لتحسين طريقة العمل، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات شديدة الأهمية دون الحاجة الى المسؤولين"²

- ويرى هامبتون أن التحفيز (او الدافعية) هي " مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لإنتهاج سلوك معين"، وي وضح هذا التعريف أن التحفيز . عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية (دوافع وحوافز) موجهة لسلوك الإنسان.³

والفرق بين الدافع والحافز هو أن:

¹غربي علي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص207

²عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص593

³محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص179

الدافع¹ عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها هذه الحاجة تولد عند الفرد نوعا من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.

أما الحافز² فهو عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل .

ثانيا :أنواع الحوافز

توصلت الدراسات إلى أن هناك نوعين من الحوافز الايجابية والحوافز السلبية وهي كما يلي³:

أ-الحوافز الايجابية : تأخذ أشكالا مختلفة نذكر من بينها:

- الحوافز النقدية: وهي استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الأداء، وتعتبر الحوافز النقدية بشكل عام حوافز فاعلة حيث تستخدمها النقابات في مساوماتها للإدارة لتحقيق مكاسب إضافية (الاستقرار الوظيفي، كسب ولاء العمال،...)

- الأمن والاستقرار في العمل: يسعى الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة الى الشعور بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل، وكذا الحوادث والإصابات التي تحدث في العمل، فالشعور بالأمن يحفز الأفراد على تقديم الأفضل دون الخوف من المستقبل.

- المديح والثناء: يهتم الأفراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز، لذلك على الإدارة ان تحتفظ بالمدح والثناء للحظة الحقيقية التي يجب ان توجهه عندها للفرد، لان استخدام هذا التعبير بدون مناسبة يفقده معناه وفعاليتها.

- المنافسة: كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن ان يتنافس الشخص مع نفسه كتخطيط رقمه القياسي السابق في الإنتاج، او يتنافس مع جماعة باعتبارها عضوا في جماعة تتنافس مع جماعة أخرى.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 108

² المرجع نفسه، ص 109

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي. مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط6، دار الفكر، الاردن، 2991ص ص 134-135 (بتصرف)

- معرفة نتائج الأداء: ان معرفة نتائج الأداء تصلح كباعث لتحسين مستوى الأداء، فتقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس -الذي يستخدم في كثير من المؤسسات العلمية-ومعرفة عضو هيئة التدريس بنتائج التقييم أثبتت فاعليتها في تحسين أدائه¹.

- المشاركة: وتعتبر من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، فبالمشاركة يمكن تدنية مقاومة التغيير المطلوب نحو شروط العمل أو الاستخدامات أو تغيير العادات في العمل أو العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

ب- الحوافز السلبية: تتضمن العقاب والتهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن وسائله (التأنيب، التوبيخ، التنبيه، الإنذار، خفض الأجر، منع الحوافز و الترقية، خفض الرتبة)،

وهذا يسبب الخوف للفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة ايجابية(مرغما لا عن طوعية ورغبة) للتعليمات، وبالتأكيد تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل كالتغيب والاستقالة.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي مفهومه ومحدداته

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

حيثما ذكر التحفيز اقترن به وذكر معه الرضا الوظيفي، أي أنهما متلازمان لا يمكن الفصل بينهما لا من ناحية السبب ولا من ناحية التأثير، وتعد مسألة الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي يتطرق لها علم النفس الإداري بالبحث والاستقصاء ، فقد جاء التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر أداء من زميله غير الراضي عن عمله، و يعد رفع أداء الأفراد من أهم ادوار القادة الإداريين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ، ولبلوغ تلك الغاية كان لزاما عليهم رفع الروح المعنوية للأفراد وتوفير جو العمل الملائم لهم، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، لما يلعبه الرضا من دور في رفع إنتاجيتهم وزيادة ولاءهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب وغيرها حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير

¹ كامل محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص135

من قبل الباحثين ، لأنه يمس مشاعر الفرد تجاه العمل الذي يؤديه والبيئة التي يعمل فيها، أيا كان منصبه الوظيفي سواء كان مديرا أو موظفا ، لذلك يشغل الرضا الوظيفي إهتمام القادة الإداريين والمؤوسين على حد سواء. و قدمت له تعاريف كثيرة نذكر من بينها:¹

- يعرف كورمان وجرين هاوس وبادين الرضا عن العمل بأنه "الاتجاه الانفعالي للفرد نحو عمله ونحو موقف العمل"². وتشير البحوث الى أن قيمة الرضا عن العمل تتوقف على الطريقة التي يرضى بها الفرد عن العمل، فالناس تتغير تصوراتهم عن أنفسهم وعن حاجاتهم (أو قيمهم وتوقعاتهم) عبر الزمن، وقد يرضى شخصان كل منهما عن عمله، الأول لأن توقعاته المرتفعة تتفق مع الثواب المرتفع الذي يحصل عليه، والثاني لأن توقعاته المنخفضة تتفق مع الثواب المنخفض الذي يحصل عليه.

-أما راوية فتعرف الرضا الوظيفي انه عبارة عن "الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"³، أي سلوك الفرد ومدى استعداده للقيام بما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها .

-أما شاويش فيعرفه على انه" عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (العمل) لهم، ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فانه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين"⁴.

-يعرف العديلي الرضا الوظيفي بأنه" شعور نفسي بالقناعة و الإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء"⁵.

نلاحظ من التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات ورغبات العامل المرتبطة بذات الفرد (توقعاته) وبالعمل وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة مركبة وصعبة التحليل.

¹ عمار كيرد . مرجع سبق ذكره. ص 124

²لويس كامل مليكة، مرجع سبق ذكره، ص328(بتصرف)

³راوية حسن، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 261

⁴مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الافراد)، ط 6 ، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص

110

⁵ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص19

المطلب الثالث: أثر التحفيز على تطبيق إدارة المعرفة

قام كثير من المفكرين وعلماء السلوك والإدارة بتقديم دراسات كثيرة في شكل نظريات و في محاولة منهم تحديد وفهم العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين، وكما ذكرنا سابقا ان التحفيز والرضا الوظيفي وجهان لعملة واحدة، أي انه لدراسة هذه العلاقة يكفي ان ندرس مستوى الرضا الوظيفي للأفراد على نظام الحوافز وأثره على الأداء في المؤسسة. ان أولى المحاولات في موضوع التحفيز كان لتايلور، حيث ركز على تلبية حاجة واحدة فقط (الحاجة المادية) واستخدامها في تنشيط الرغبة للعمل، وباعتماده المنهج العلمي في الإدارة فقد تعامل مع الكم، ودفع الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الأجر كحالة ترغيبه لبذل المزيد من الجهد.¹

بعد مدخل تايلور ظهرت حركة العلاقات الإنسانية وكان أول محاولاتها في الدراسة هي مصانع الهاوثورن، التي أخذت أبعادا نفسية واجتماعية، وتوصلت الى ان استجابة افراد الجماعة الى زيادة الأداء في العمل هو بسبب شعورهم بان هناك من يهتم بهم².

أ- نظرية ماسلو :

قدم ماسلو في 1943 نظريته المتمثلة في ان للفرد خمس أنواع من الحاجات تتدرج في شكل هرمي تبدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتنتهي في قمته بالحاجات المتعلقة بتحقيق الذات. وهي كمايلي³:

- احتياجات فسيولوجية وهي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان مثل الحاجة إلى الطعام والماء والمأوى والنوم... وتسمى الحاجات البيولوجية، وتشبعها المؤسسات عن طريق الأجور والحوافز المادية.

- احتياجات الأمان:تضم حاجة الفرد إلى حماية نفسه من الأخطار التي تهدده هو وأسرته،..

¹شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، الحامد للنشر، الاردن، 2010 ، ص94

²المرجع نفسه ، ص 95

³محمد ربيع زنتاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص187-188

لذلك فالمؤسسات تشبع هذه الحاجات من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية وأيضاً من خلال أنظمة التأمينات الاجتماعية والمعاشات وبرامج الرعاية الصحية.

- احتياجات اجتماعية: وتسمى حاجات الانتماء..و الإنسان اجتماعي بطبعه .. وتشمل على حاجة الإنسان للارتباط والتعاطف والصدقة والمودة..، وتشبع هذه الحاجات بتوفير فرص التفاعل مع الآخرين وانتشار فرق العمل ودعم المناخ الاجتماعي في التنظيم.

- احتياجات الاحترام: تشمل حاجة الفرد للمكانة الاجتماعية والاستقلالية والقوة والثقة والاعتماد بالنفس، و تشبع هذه الحاجات عن طريق الترقيات ومسميات الوظيفة.

- تحقيق الذات : تمثل أعلى مراحل الإشباع، يبدأ الفرد في البحث عن تحقيق الذات وانجاز أقصى ما يمكنه انجازه.. وتشبع هذه الحاجات بتوفير مناخ عمل ابتكاري داخل المنظمة وتوفير فرص للعاملين للتقدم في المسارات الوظيفية.

ويفترض ماسلو أن الحاجة الأدنى غير المشبعة في هذا المدرج للحاجات الإنسانية تظل مسيطرة على سلوك الشخص إلى أن يتم إشباعها بشكل كاف¹.

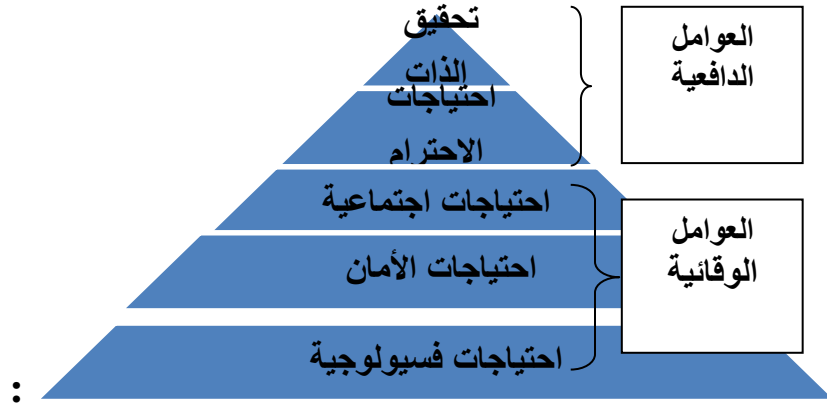
ب- نظرية العاملين لهيزنبرج

جاء هيرزبرج بنظرية العاملين والتي مضمونها ان هناك مجموعة من العوامل التي يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل إلى حالة من عدم الرضا، ولا يعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل، وتعرف بالعوامل الوقائية "الصحية"، و مجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بجوهر العمل أو الوظيفة حيث يؤدي توافر هذه العوامل إلى وجود دافعية قوية للعمل، ودرجة عالية من الرضا، ولكن غياب هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الاستياء أو عدم رضا وتعرف بالعوامل الدافعية². كما تمثل العوامل الدافعية لدى هيزنبرج المستويات العليا في سلم ماسلو للحاجات —

الويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج 1، ط1، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص

الحاجة إلى الاعتراف وتحقيق الذات- بينما العوامل الوقائية تتفق مع الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والنواحي الاجتماعية.¹

الشكل رقم 05 الجمع بين نظريتي ماسلو و هيزنبرج

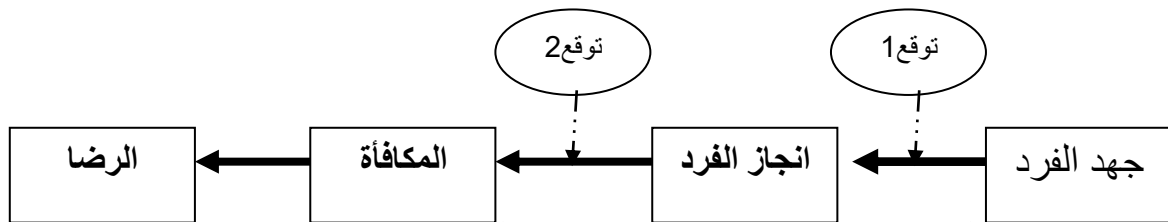


المصدر : عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص229

ج- نظرية التوقع لفروم

قدمها فروم في 1964 جوهرها ان الرغبة او الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع . بان ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج² ويرى روبينس أن نظرية التوقع من النظريات الهامة للدافعية حيث يمكن أن تساعد الإدارة في معرفة مجهودات العاملين وتوجيه هذه المجهودات بما يخدم أهدافهم ويشبع حاجاتهم كما ان هذه النظرية تكتسب أهمية كبيرة بتركيزها على تحليل نوعية العوائد أو النتائج التي يعطيها الأفراد أولوية أو أفضلية وكيفية ربطها بمعدلات الأداء أو الإنجاز ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز وضرورة ارتباطها بأداء الأفراد.³

الشكل رقم 06: نظرية التوقع لفروم



المصدر : بشير العلق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، مرجع سبق ذكره، ص212

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص120

² بشير العلق ، مرجع سبق ذكره، ص141

³ محمد ربيع زنتاني، مرجع سبق ذكره، ص ص198-199

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى تحديد أهمية القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث يتطلب الأمر تنظيم وتوضيح وترتيب هذه العمليات، و تحديد المسؤوليات و الواجبات لكل فرد في المؤسسة، و مدى تماشي الأنشطة الإدارية للمؤسسة مع متطلبات إدارة المعرفة، إذ أن اكتساب المعرفة، تجميعها، مشاركتها، و تطبيقها في نشاطات المؤسسة مرتبط بتبني هذه الأخيرة لمفهوم إدارة المعرفة و دعمه من خلال الأنشطة الإدارية التي تقوم بها.

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة بجامعة عمار ثلجي وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مسيرة المؤسسة الجامعية

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986 . بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

*هندسة ميكانيكية

*هندسة مدنية

*هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية :

العلوم الدقيقة ، الإعلام الآلي ، هندسة ميكانيكية ، هندسة كهربائية ، هندسة مدنية ، كيمياء صناعية ، بيولوجيا ، علوم اقتصادية و علوم التسيير ، لغة وأدب عربي ، علم النفس والأرطفونيا ، والحقوق .

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في : 18-09-2001 لتضم ثلاث كليات وهي :

*كلية العلوم والتكنولوجيا الهندسة

*كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

*كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة وهي : صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية ، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم إجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية.

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر ، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي : علوم المادة ، علوم وتكنولوجيا ، رياضيات وإعلام آلي ، علوم وتقنيات الرياضة ، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، لغة فرنسية ، علوم اجتماعية . ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في 2010، عرفت الجامعة إعادة هيكلة جديدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-10 المؤرخ في : 25-08-2010 ، والتي تمثلت في إعادة تقسيم الكليات حسب التخصصات ليرتفع بذلك عدد ها من ثلاثة إلى سنة كليات ومعهدا وهي على التوالي :

✚ كلية التكنولوجيا

✚ كلية العلوم

✚ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

✚ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

✚ كلية الآداب واللغات

✚ كلية الحقوق والعلوم السياسية

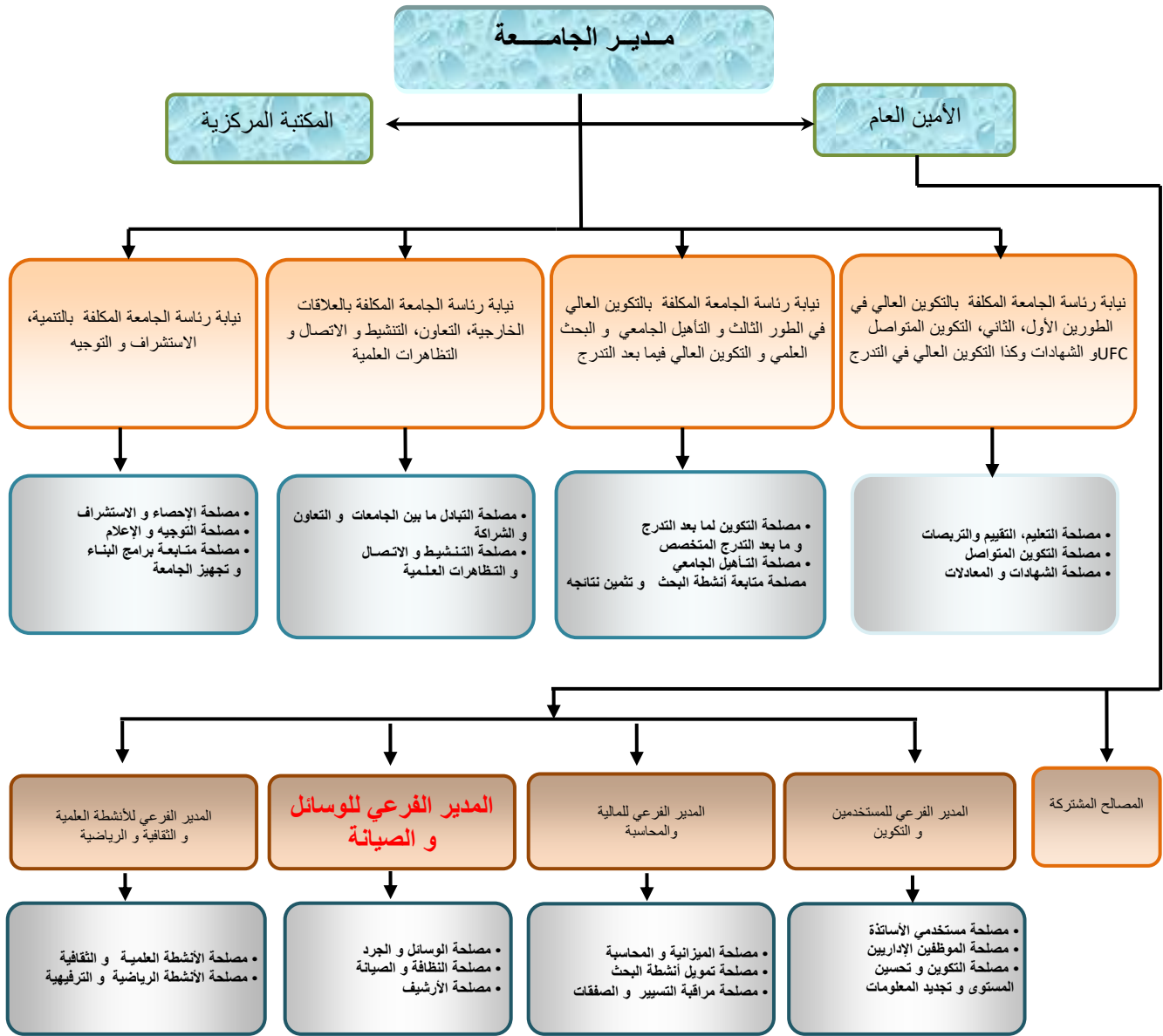
✚ معهد التربية البدنية و النشاطات الرياضية

2013، تم إنشاء كلية الطب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101-13 المؤرخ في 14-03-2013 ليتعزز بذلك قطاع التعليم العالي و البحث العلمي بهذا الإنجاز الذي فتح لأبناء المنطقة آفاق التكوين في العلوم الطبية. لتنتقل بذلك الدراسة مع بداية الموسم الجامعي 2014-2015.

2015، تم فتح الأقسام التحضيرية في العلوم و التكنولوجيا مدمجة في كلية التكنولوجيا بمقتضى المنشور الوزاري رقم 01 المؤرخ في 14 رجب عام 1436 الموافق 03 ماي سنة 2015.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

ملخص للهيكل التنظيمي طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ ل 25 اوت 2010



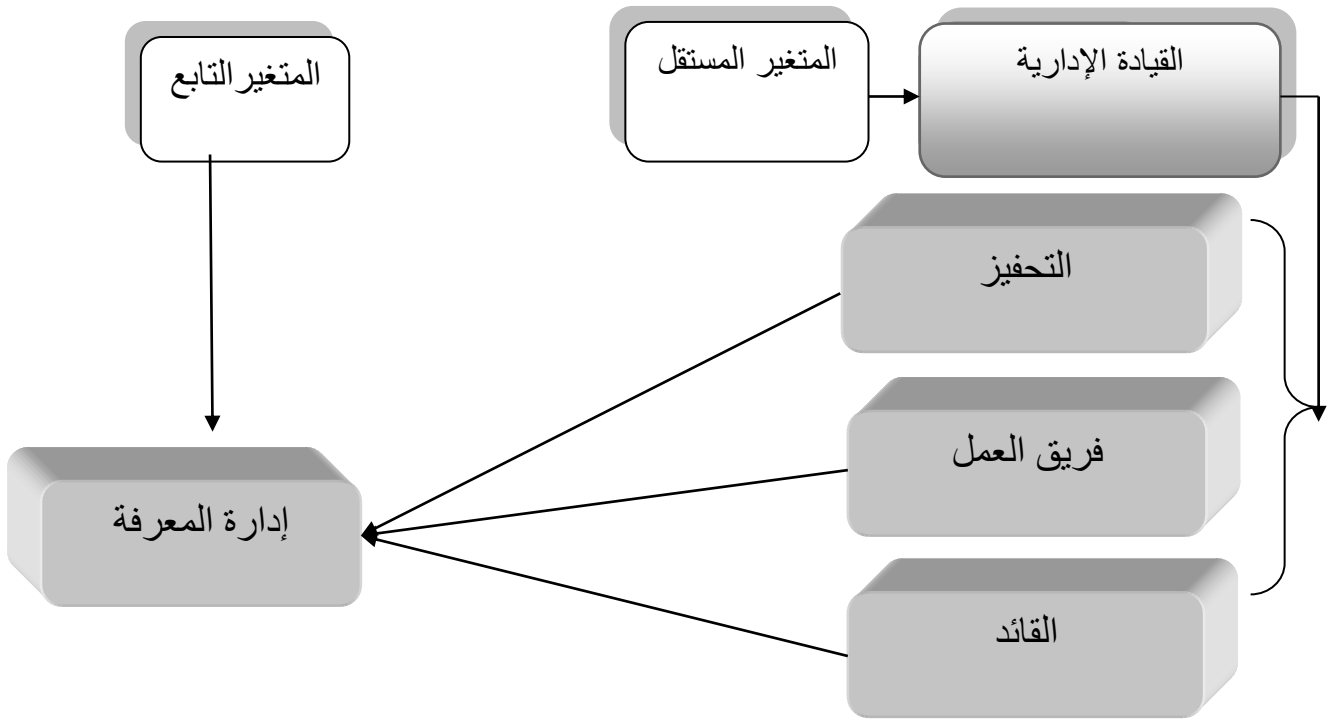
المطلب الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها، والكيفية التي طبقتها.

أولاً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل القيادة الإدارية ومتغير تابع إدارة المعرفة ، و ذلك أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن معرفة متميزة حول أنشطة الإدارة في المؤسسة ، و في هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

شكل رقم 07: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

القيادة الادارية وأثرها على إدارة المعرفة ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$y = f(x) = a + \alpha X_1 + \beta X_2 + \partial X_3 + \epsilon$$

حيث أن:

متغير تابع (y): إدارة المعرفة

متغير مستقل (x): القيادة الادارية

$$X_1 = \text{التحفيز}$$

$$X_2 = \text{فريق العمل}$$

$$X_3 = \text{القائد (المدير)}$$

$$\epsilon = \text{المتغير العشوائي}$$

ثانيا : حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي .

الحدود المكانية: جامعة عمار ثليجي.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية

2017/2016.

ثالثا: عينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على المؤسسة، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، و كذلك نظرا لكبر العدد و قلة الوقت، و في هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل . وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة قدر حجمها بـ 40 فردا، وذلك من خلال الزيارات الميدانية، استرجع منها 31 إستبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة وبالتالي فحجم العينة قدر بـ 31 عامل.

المطلب الرابع: تصميم وتنفيذ الدراسة
أولاً- أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت القيادة الادارية و إدارة المعرفة وتتكون الإستبانة من جزئين هما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي:الجنس العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ينقسم الجزء الثاني إلى أربع محاور، المحور الأول يتضمن المتغير فريق العمل و يتكون من 08 عبارات، أماالمحور الثاني فيتضمن المتغير التحفيز ويتكون من 05 عبارات.(أنظر الملحق رقم 1) ،أما المحور الثالث يتضمن القائد ويتكون من 07 عبارات واخيرا المحور الرابع فيتضمن المتغير التابع وهو إدارة المعرفة وبيكون من 12 عبارة.

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلائم ومتطلبات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، وتم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من اجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛

- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛

- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم الاعتماد في الإستبيانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل (likert scole) باستخدام مقياس ليكرت عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية : (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد،

موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي كما شملت الإستبيان على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

واعتمدنا كما ذكرنا إجابات الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

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

اما بالنسبة لكيفية تحديد اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان فقمنا بقسمة 4 على 5(لاننا استعملنا مقياس ليكرت ذو خمس درجات يكون طول الفئة يساوي 0.8 وذلك كما في الجدول التالي :

الاتجاه	الفئة
غير موافق بشدة	1.....1.8
غير موافق	1.8.....2.6
محايد	2.6.....3.4
موافق	3.4.....4.2
موافق بشدة	4.2.....5

ثانيا: قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

لقياس صدق الإستبيان تم الإستعانة بمجموعة من المحكمين من أساتذة مختصين، كما تم قياس ثبات أداة الدراسة، الذي يعني استقرار هذه الاداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما أعيد توزيعها على نفس تحت نفس الظروف، وذلك ألفا كرونباخ.

1. قياس صدق الإستبيان:

عرض الإستبيان على أربعة محكمين من أساتذة الكلية، وترد أسمائهم في -الملحق رقم()- وتم تعديل بيانات وعبارات الإستبيان بعد أخذ مقترحات المحكمين في الإعتبار، و رأي المشرف، ليأخذ الإستبيان شكله النهائي-الملحق رقم()-

2. قياس ثبات الإستبيان(معامل ألفا كرومباخ):

تم استخدام ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالإستعانة ببرنامج SPSS 19.0 لقياس ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي الثبات لكل محور من محاور الدراسة -الملحق رقم (0).

الجدول رقم (05):معامل الثبات (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
1.	فريق العمل	8	0.67
2.	التحفيز	5	0.69
3.	القائد	7	0.69
4.	ادارة المعرفة	12	0.72
	كافة العبارات	32	0.85

المصدر : من إعداد الطالبين، من خلال مخرجات SPSS-الملحق رقم (0)-

من خلال النتائج نلاحظ ان قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.69-0.72) لكل محور من المحاور، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة العبارات مساوي ل(0.85)، وهذا يدل على ثبات جيد لأداة الدراسة أعلى من 0.60، وبالتالي يمكن القول أن الإستبيان صالح لتحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها.

ثالثاً: التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss حيث يشكل برنامج الحاسوب أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامنا لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية :

*استخراج التكرارات و النسب المؤوية لكل عبارة في الاستبيان .

*قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا إلى الإجابات و أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل و المتغير التابع.

*قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية .

*حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما .

*حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع .

*استعمال اختبار فيشر بمستوي معنوية $0.05 =$ لاختبار فرضية الدراسة

* استعمال اختبار ستودنت لمستوي معنوي $\alpha=0.05$

للعينات المستقلة (T) واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسية. أو تحليل التباين الأحادي (F) - استخدام اختبار لمعرفة مدى استقلالية القيادة الإدارية عن المتغيرات الشخصية (الجنس؛ واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، و من ثم توزيعها على مفردات العينة ، حيث تم توزيع 31 نسخة من الاستبيان استرجع منها 31 نسخة حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة ،وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني و هي المرحلة التي تبنى على

أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي. لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع إدارة المعرفة لدى افراد من عمال و اداريين لجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية ، ثم التحليل لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

- المطلوب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
- الطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
- المطلوب الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول و الشكل المواليين:

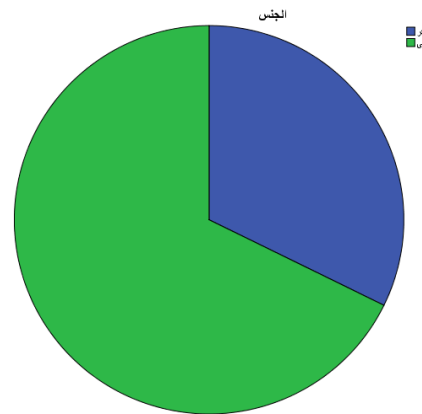
الجدول 6 :توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
32.3%	10	ذكر
67.7%	21	انثى
100%	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من الملاحظ ان هناك نسبة العاملين من الاناث اكبر من الذكور حيث نجد مانسبته 67.7% من عينة الدراسة من الاناث و 33.3% من الذكور.

ثانيا : السن: من مجموع 31 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول والشكل المواليين:

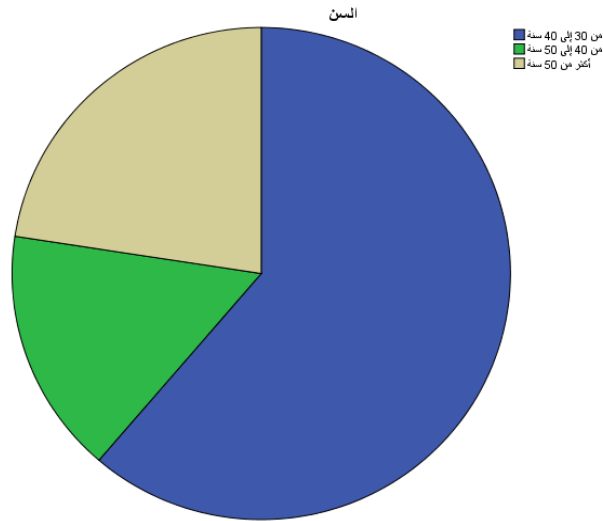
الجدول رقم7: توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
من 20 الى 29 سنة	00	%00
من 30 الى 39 سنة	19	%61.3
من 40 الى 49 سنة	5	%16.1
من 50 سنة فأكثر	7	%22.6
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 61.3% من عينة الدراسة أعمارهم من 30 الى 39 سنة، 22.6% أعمارهم أكثر من 50 سنة و 16.1% أعمارهم ن 40 الى 49 سنة ، ومته نجد أن نسبة العاملين الذين تم استجوابهم أعمارهم لا تقل عن 30 سنة وهذا مايعتبر مؤشرا جيدا لأن العاملين الذين تم استطلاع ارائهم من فئة العمال اكبر سنا الذين يكونون اكثر مصداقية .

ثالثاً- المؤهل العلمي: من مجموع 31 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول والشكل التالي:

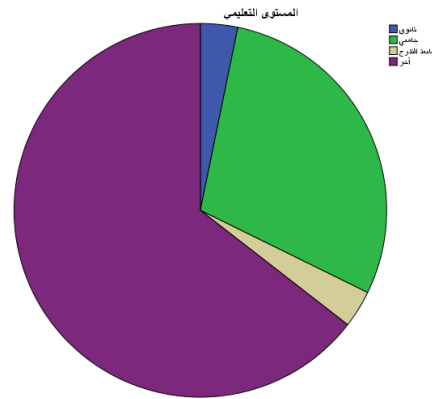
الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من الثانوي	1	3.2%
جامعي	20	64.5%
دراسات عليا	9	29%
اخرى	1	3.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بـ 64.5% ثم يليه الدراسات العليا بـ 29% أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى أقل من الثانوي .

رابعا : سنوات الخبرة: من مجموع 31 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول والشكل التالي:

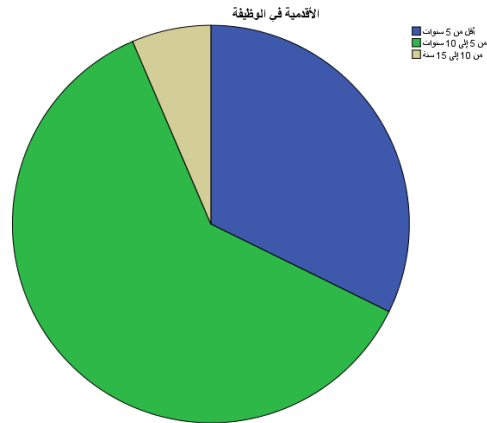
الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	10	32.3%
من 05 الى 10 سنوات	19	61.3%
من 11 الى 15 سنة	2	6.5%
أكثر من 15 سنة	00	00%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الفئة الغالبة تتراوح سنوات خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات حيث تشكل نسبة 61.3% من مجموع الأفراد المستقصيين في حين نجد الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 32.3% ثم تأتي فئة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ن 11 الى 15 سنة بنسبة 6.5% ثم تنعدم في أكثر من 15 سنة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

أولاً- عرض نتائج الدراسة : بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة، سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي ممثلاً في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

1- اتجاه عبارات المحور الأول: يوضح الجدول رقم () والجدول رقم () اتجاهات أفراد العينة الإحصائية فيما يخص محور فريق العمل:

الجدول رقم 10: مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	19,4%	6	38,7%	12	22,6%	6	19,4%	-	
يثمن المدير أداء الجماعة	12,9%	4	51,6%	16	12,9%	7	22,6%	--	
يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	16,1%	5	45,2%	14	22,6%	5	16,1%	-	
هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	12,9%	4	25,8%	8	29,0%	9	19,4%	4	
سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة	29%	9	29%	8	25,8%	5	22,6%	-	
يسود في مؤسستنا جو من التعاون	22,6%	7	29%	9	25,8%	8	22,6%	-	
يتم اتخاذ القرارات بالتشاور وإشراك عمال المؤسسة	25,8%	8	35,5%	11	16,1%	5	22,6%	-	
العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام	22,6%	7	29%	9	25,8%	8	22,6%	-	
المجموع	20,16%	50	33,46%	83	24,59%	61	20,17%	4	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة موافقون على عبارات محور فريق بنسبة تقدر بـ (33.46%) حيث أن أفراد العينة موافقون أن العمال جامعة عمار ثليجي

يعملون بواسطة الجماعة مع اتخاذ القرارات بشكل جماعي من أجل رقي وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 11: اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات المحور الاول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	ترتيب العبارات
يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	3.58	1,025	موافق	4
يؤمن المدير أداء الجماعة	3.55	0,995	موافق	5
يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	3.61	0.955	موافق	3
هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	3.06	1,237	محايد	7
سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة	3.03	0,948	محايد	8
يسود في مؤسستنا جو من التعاون	3.71	1,071	موافق	1
يتم اتخاذ القرارات بالتشاور وإشراك عمال المؤسسة	3.65	1,112	موافق	2
العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام	3.52	1,092	موافق	6
متوسط عبارات المحور الأول : فريق العمل	3,4454	0,59355	موافق	#

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافقة من طرف أفراد العينة على عبارات المحور وهذا ما يوضحه متوسط عبارات محور فريق العمل الذي قدر بـ(3.44) وهو مجال الموافقة، وجاءت العبارة "يسود في مؤسستنا جو من التعاون" في المرتبة الأولى فيما سجلت العبارة "هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال" والعبارة "سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة" أدنى متوسط حسابي في المحور في اتجاه محايد وهذا راجع لعدم قدرة أفراد العينة للاجابة على هذين العبارتين.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية فيلاحظ أن الاجابات من طرف عينة الدراسة على العبارة "هناك عدالة في التعامل مع المدير مع جميع العمال" أكثر تشتت بالنظر إلى الانحراف المعياري المسجل.

2-اتجاه عبارات المحور الثاني: يوضح الجدول رقم (10) والجدول رقم (11) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية فيما يخص محور التحفيز:

الجدول رقم 12: مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
-	-	16,1%	5	16,1%	5	38,7%	12	29,0%	9	تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة
-	-	3,2%	1	16,1%	5	48,4%	15	32,3%	10	تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل الانجازات التي قام بها الأفراد في المؤسسة
-	-	25,8%	8	25,8%	8	32,3%	10	16,1%	5	أنا راض عن المكافآت والتقدير التي وصلتني
3,2	2	54,8%	17	29,0%	9	19,4%	6	22,6%	7	أشعر بأنني أعامل باحترام في مكان عملي.
3,2	1	54,8%	17	19,4%	6	16,5%	5	6,5%	2	توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة
1,82	3	29,09	48	20	33	29,09	48	20	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أفراد العينة منقسمون من ناحية الموافقة وغير ذلك على عبارات محور التحفيز بنسبة تقدر بـ (29.09%).

الجدول رقم 13: اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	ترتيب العبارات
تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة	3,81	1,046	موافق	2
تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل الانجازات التي قام بها الأفراد في المؤسسة	4,10	0,790	موافق	1
أشعر بأنني أعامل باحترام في مكان عملي	3,39	1,054	محايد	3
توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة	3,29	1,243	محايد	4
أنا راض عن المكافآت والتقدير التي وصلتني	2,68	1,013	محايد	5
متوسط عبارات المحور الثاني التحفيز	3,4133	0,71220	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافقة من طرف أفراد العينة على عبارات المحور وهذا ما يوضحه متوسط عبارات محور التحفيز الذي قدر بـ(3.41) وهو مجال الموافقة، وجاءت اجابات أفراد العينة حول العبارتين " تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل الانجازات التي قام بها الأفراد في المؤسسة" و" تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة" في مجال الموافقة، فحين اتجهت اجابات الأفراد في العبارات الأخرى نحو "الحياد" أما بالنسبة للانحرافات المعيارية فيلاحظ أن الاجابات من طرف عينة الدراسة على العبارة " توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة" كانت أكثر تشتت بالنظر إلى الانحراف المعياري المسجل.

الجدول رقم 14: مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
		35,5%	11	22,6%	7	32,3%	10	9,7	3	لا يقبل ولا يفهم المدير أي إعتذار للتأخر أو الغياب
3,2	1	16,1%	5	22,6%	9	32,3%	11	16,1	5	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيره
3,2	13	19,4%	6	32,3%	10	29,0%	9	9,7	3	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفات
-	-	32,3%	10	19,4%	6	35,5%	11	12,9	4	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الأخرى
3,2	1	22,6%	7	29,0%	9	38,7%	12	6,5	2	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل
3,2	1	19,4%	6	22,6%	7	38,7%	12	16,1	5	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين
3,2	1	32,3%	10	32,3%	10	29,0%	9	3,2	1	يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين
7.48	17	24.23	55	25.56	58	32.59	74	10.14	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة موافقون على عبارات محور القائد بنسبة تقدر بـ (32.59%) حيث أن أفراد العينة موافقون أن القائد (المدير) لا يعتمد على أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين.

الجدول رقم 15: اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	ترتيب العبارات
لايقبل ولايتفهم المدير أي إعتذار للتأخر أو الغياب	3.16	1.036	محايد	5
يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيره	3.45	1.060	موافق	1
لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفات	3.10	1.136	محايد	6
يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الأخرى	3.29	1.071	محايد	3
يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	3.23	0.990	محايد	4
لايعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين	3.45	1.091	موافق	2
يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	2.97	0.948	محايد	7
متوسط عبارات المحور الثالث : القائد	3,172	0,6026	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك حياد من طرف أفراد العينة على عبارات المحور وهذا ما يوضحه متوسط عبارات محور القائد الذي قدر بـ(3.17) وهو مجال الحياد، وجاءت اجابات أفراد العينة حول العبارتين "يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيره" و"لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين" في مجال الموافقة، فحين اتجهت اجابات الأفراد في العبارات الأخرى نحو "الحياد". أما بالنسبة للانحرافات المعيارية فيلاحظ أن الاجابات من طرف عينة الدراسة على العبارة "يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين" كانت أكثر تجانسا بالنظر إلى الانحراف المعياري المسجل.

الجدول رقم 16: مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6,5	2	35,5	11	25,8	8	19,4	6	12,9	4	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة
-	-	22,6	7	22,6	7	41,9	13	12,9	4	تعتمد المؤسسة على برامج تداريب لتنمية معارف أفرادها
6,5	2	6,5	2	32,3	10	48,4	15	6,5	2	تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات
-	-	19,4	6	25,8	8	38,7	12	16,1	5	تعمل المؤسسة على اتاحى متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين
-	-	3,2	1	16,1	5		20	16,1	5	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها
		12,9	4	16,1	5	51,6%	16	19,4	6	تقوم المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة
3,2	1	3,2	1	16,1	5	58,1	18	19,4	6	لدى المؤسسة نظام اتصالات جيد يتضمن تدفق المعرفة في كل الاتجاهات
9,7	3	-	-	35,5	11	48,4	15	6,5	2	توجد وسائل ميسرة لتحديد المعرفة المهمة داخل المؤسسة
3,2	1	3,2	1	41,9	13	41,9	13	9,7	3	لدينا آليات لدعم تدفق المعرفة عبر حدود الدوائر والوظائف
3,2	1	3,2	1	35,5	11	45,2	14	12,9	4	تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة
3,2	1	6,5	2	22,6	7	48,4	15	25,8	8	تعمل المؤسسة على اتاحة فرصة متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين
	-	6,5	2	29,0	9	41,9	13	22,6	7	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة المتعلقة بأهدافها
2.95	11	10.16	38	26.47	99	45.45	170	14.97	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة موافقون على عبارات محور القائد بنسبة تقدر بـ (45.45%) حيث أن أفراد العينة موافقون المؤسسة تطبيق إدارة المعرفة.

الجدول رقم 17: اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	ترتيب العبارات
تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	2,97	1,169	محايد	12
تعتمد المؤسسة على برامج تدرييب لتنمية معارف الأفراد بها	3,45	0,995	موافق	9
تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات	3,42	0,958	موافق	10
تعمل المؤسسة على اتاحى متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين	3,52	0,996	موافق	7
تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها	3,94	0,680	موافق	1
تقوم المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة	3,77	0,920	موافق	5
لدى المؤسسة نظام اتصالات جيد يتضمن تدفق المعرفة في كل الاتجاهات	3,87	0,885	موافق	3
توجد وسائل ميسرة لتحديد المعرفة المهمة داخل المؤسسة	3,42	0,992	موافق	11
لدينا آليات لدعم تدفق المعرفة عبر حدود الدوائر والوظائف	3,52	0,851	موافق	8
تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة	3,61	0,882	موافق	6

2	موافق	0,892	3,94	تعمل المؤسسة على إتاحة فرصة متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين
4	موافق	0,873	3,81	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة المتعلقة بأهدافها
	موافق	0,482	3,611	متوسط عبارات المحور الرابع : إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافقة من طرف أفراد العينة على عبارات المحور وهذا ما يوضحه متوسط عبارات محور إدارة المعرفة الذي قدر بـ(3.61) وهو مجال الموافقة، وسجلت العبارة "تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة" الاستثناء حيث جاء اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة نحو الحياد. في المرتبة الأولى فيما سجلت العبارة " تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة" والعبارة "تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة" أدنى متوسط حسابي في المحور في اتجاه محايد وهذا راجع لعدم قدرة أفراد العينة للإجابة على هذي العبارة. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية فيلاحظ أن الاجابات من طرف عينة الدراسة على العبارة "تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها" أكثر تجانسا بالنظر إلى الانحراف المعياري المسجل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية نستخدم الانحدار الخطي المتعدد؛ كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مصدر التباين	تقدير معاملات النموذج B	t المحسوبة	الجدولية t	القيمة الاحتمالية Sig	القرار الاحصائي
الثابت	1,992	3,992	±2.045	0.000	
فريق العمل	0,419	2,394		0.003	نقبل الفرضية الفرعية الأولى
التحفيز	0,398	2,415		0.006	نقبل الفرضية الفرعية الثانية
القائد	0,485	3,318		0.003	نقبل الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (3)

من خلال الجدول السابق يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا استناداً إلى قيمة t المحسوبة المقدرة بـ (2.394) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.003) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل على إدارة المعرفة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا استناداً إلى قيمة t المحسوبة المقدرة بـ (2,415) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.006) أقل من مستوى

الدلالة المعتمد (0.05). وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة المعرفة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقائد على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا استنادا إلى قيمة t المحسوبة المقدرة بـ (3,318) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.003) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقائد على إدارة المعرفة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	المحسوبة F	الجدولية F	القيمة الاحتمالية Sig	القرار الاحصائي	R	R ²
إدارة المعرفة	5.351	2.041	0.000	قبول الفرضية الرئيسية	61.8	38.2

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (3)

نلاحظ أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) في المتغير التابع (إدارة المعرفة)، استنادا إلى قيمة F المحسوبة المقدرة بـ (5.351) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقضي بقبول الفرضية الرئيسية القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي المتعدد ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ ، والمتمثلة:

$$Y=1.992+0.419X_1 + 0.398X_2 + 0.485X_3$$

Y: المتغير التابع

X: المتغير المستقل

ويلاحظ أيضا من الجدول السابق؛ أن معامل التحديد يساوي (38.2%) أي أن التغيير في إدارة المعرفة يفسرها نموذج الانحدار. وقدّر معامل الارتباط بـ 61.8% أي أنه توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين إدارة المعرفة والقيادة الإدارية.

ثالثا: اختبار فرضيات الفروقات:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية: يوجد اختلاف ذات دلالة احصائية في تأثير القيادة الإدارية على إدارة المعرفة باختلاف الجنس.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار Independent S. T Test

مصدر التباين	T المحسوبة	T الجدولية	sig	اختبار الفرضية
الجنس	0.299	±2.048	0.767	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (3)

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الإدارية على إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس؛ وهذا استنادا إلى قيمة T المحسوبة المقدرة بـ (0.299) وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.767) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقضي برفض الفرضية القائلة بأنه يوجد اختلاف ذات دلالة احصائية في تأثير القيادة الإدارية على إدارة المعرفة باختلاف الجنس.

الفرضية: لا يوجد اختلاف ذات دلالة احصائية في تأثير القيادة الإدارية على إدارة المعرفة باختلاف الأقدمية.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار Oneway

اختبار	sig	F الجدولية	F المحسوبة	
الفرضية				
رفض	0.615	±2.04	0.495	الأقدمية
الفرضية				

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم ()

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الإدارية على إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية؛ وهذا استنادا إلى قيمة F المحسوبة المقدرة بـ (0.495) وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.615) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقضي برفض الفرضية القائلة بأنه يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الإدارية على إدارة المعرفة باختلاف سنوات الأقدمية.

الفرضية : لا يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الإدارية على إدارة المعرفة باختلاف المستوى التعليمي.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار Oneway

اختبار	sig	F الجدولية	F المحسوبة	
الفرضية				
رفض	0.276	±2.04	1.365	المستوى العلمي
الفرضية				

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (3)

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الإدارية على إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛ وهذا استنادا إلى قيمة F المحسوبة المقدرة بـ (1.365) وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.276) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقضي برفض الفرضية القائلة بأنه يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الإدارية على إدارة المعرفة باختلاف المستوى التعليمي.

خلاصة الفصل

عالجنا في هذا الفصل بعض أهم وسائل القيادة الإدارية في التأثير على إدارة المعرفة ، وكان من بين ما ذكر فريق العمل محل الدراسة وكيفية بنائه وأهميته، وبيان دور القائد في خلق روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد وجعل التعاضد سمة خاصة بهم، وتبين من خلال الدراسة أن القائد إذا نجح في بناء فريق متماسك فإنه بذلك يقضي على الصراعات الداخلية بين الأفراد ويقوي أواصر التلاحم بينهم، وتكون فعالية الفريق بذلك سببا في تحقيق مستوى أداء أعلى من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

وبناء على معرفة إدارة المنظمة لمحددات دافعية الأفراد العاملين بها فإن عليها أن تضع هيكلًا متكاملًا لنظم الدافعية والحفز الذي يعد الوسيلة الثانية من وسائل القيادة في التأثير على الأداء من أجل تطبيق إدارة المعرفة حيث يعتمد على تغطية كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تضمن توجيه السلوك في الإطار الذي يحقق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

خاتمة :

في ظل اقتصاد عالمي يتميز بالتنافس غير المسبوق ، والانفجار المعلوماتي، أضحت المعرفة ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، تسعى المؤسسات إلى تنفيذ الاستراتيجيات المؤهلة لاستيعابها، و اكتسابها.

مما يجعل التحول لإدارة المعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق للمؤسسات المنافسة، وأساس ذلك هو الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة والقيادة الإدارية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية بواسطة أهم مرتكزاتها وهي الكفاءات البشرية، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مما يحقق النجاح والنمو، والتميز للمؤسسة.

في ضوء ما تم التطرق له ، يتضح أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تعتمد على القيادة الإدارية تساعد على نشر، وتخزين ، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وبذلك فقد أصبحت (أي المعرفة) وسيلة للتغيير، والتجديد، والتكوين، والتحفيز الدائم، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية .

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على تطبيق إدارة المعرفة ، تعرضنا في هذه الدراسة إلى وسيلة من وسائل القيادة كانت بناء فرق العمل وأهميتهما في رفع مستوى أداء الأفراد، وأخيرا الوسيلة الثانية للقيادة الإدارية، وتتمثل في تحقيق الرضا على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

من خلال استعراض الجانب النظري توصلنا إلى الاستنتاجات الآتية:

- إن مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق و مباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية انجاز أعمالهم.

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي. والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف.

- إن توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

- إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بدون استثناء، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

- تشكل إدارة المعرفة أسلوبا إداريا متكاملا أمام مختلف المؤسسات (صناعية كانت أم خدمية) فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة.

وفي هذه الدراسة أثر القيادة الإدارية على تطبيق إدارة المعرفة ، تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات العمومية والمتمثلة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، و معرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (إدارة المعرفة)، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة أم لا، تم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة ، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 40 نسخة من الاستبيان استرجع منها

31 نسخة حيث اجري عليها الدراسة، وكانت نتائج البحث الميداني والإجابة على الفرضيات كالآتي:

أ- إجابة على الفرضية العامة:

أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة المعرفة لمؤسسة جامعة عمار ثليجي الأغواط .

ب- إجابة على الفرضيات الجزئية:

كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضيات الجزئية كما يلي:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة جامعة عمار ثليجي الأغواط – فرضية صحيحة ؛

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة جامعة عمار ثليجي الأغواط – فرضية صحيحة ؛

- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على تطبيق إدارة المعرفة وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة). مؤسسة جامعة عمار ثليجي الأغواط – فرضية خاطئة؛

توصيات البحث:

بالنسبة لتوصيات الدراسة مؤسسة جامعة عمار ثليجي الأغواط – فنقترح هذه الدراسة ما يلي:

تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقتر عليهم التخفيف

خاتمة

من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، و إتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين.

وكذا ترى انه على القيادة الإدارية لمؤسسة جامعة عمار ثليجي الأغواط – محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج استجابات أفراد العينة فان بعضهم يرون ان أجرهم لا يتلاءم مع العمل الذي يقومون به ، وأنهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها.

كما تقترح هذه الدراسة أيضا، على المديرين والمسؤولين الإداريين لمؤسسة جامعة عمار ثليجي الأغواط

–المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم، لان أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.

–التأكيد على أن العنصر الحاسم و الأكثر حيوية في نجاح إدارة المعرفة هي الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الأمر الذي يتطلب جل اهتمام الإدارة العليا و حرصها على تعيين ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية واستمرار تطويرها و تنميتها و توفير البنية التحتية و البيئة التنظيمية التي تحفز وتساند الإبداع و الابتكار و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط



استبيان حول أهمية القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة

سيدتي ، سيدي:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على أهمية القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة عمار ثليجي.

نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة تامة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها

سوف تحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

تنبيه

نرجو أن تكون إجاباتكم موضوعية و أن تعبر عن واقع المؤسسة و ليس ما تظمح الوصول إليه

ملاحظة:

يرجي وضع التأشير أمام الإجابة المختارة .

المحور 1 معلومات الشخصية و الوظيفية

-الجنس:

ذكر أنثى

-السن:

أقل من 30 من 30 إلى 40 من 41 إلى 50 من 50

-الأقدمية في الوظيفة-

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة 11 إلى 15 سنة من 15 سنوات

-المستوى التعليمي-

ثانوي جامعي ما بعد التدرج آخر

الرقم	العبرة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور 2: فريق العمل						
01	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات					
02	يثمن المدير أداء الجماعة					
03	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة					
04	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال					
05	سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة					
06	يسود في مؤسستنا جو من التعاون					
07	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور وإشراك عمال المؤسسة					
08	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام					
المحور 3: التحفيز						
09	تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلقة					
10	تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل					

					الانجازات التي قام بها الأفراد في المؤسسة	
					أشعر بأنني أعامل باحترام في مكان عملي	11
					توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة	12
					أنا راض عن المكافآت والتقدير التي وصلتني	13
المحور 4 القائد (المدير)						
					لا يقبل ولا يتفهم المدير أي إعتذار للتأخر أو الغياب	14
					يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيره	15
					لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفات	16
					يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الأخرى	17
					يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	18
					لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين	19
					يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	20
المحور 5 : إدارة المعرفة						
					تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	21

					تعتمد المؤسسة على برامج تداريب لتنمية معارف الأفراد بها	22
					تعلم المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات	23
					تعلم المؤسسة على اتاحى متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين	24
					تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها	25
					تقوم المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة	26
					لدى المؤسسة نظام اتصالات جيد يتضمن تدفق المعرفة في كل الاتجاهات	27
					توجد وسائل ميسرة لتحديد المعرفة المهمة داخل المؤسسة	28
					لدينا آليات لدعم تدفق المعرفة عبر حدود الدوائر والوظائف	29
					تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة	30
					تعلم المؤسسة على اتاحة فرصة متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين	31
					تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة المتعلقة بأهدافها	32

تحت اشراف الاستاذ:

من اعداد الطالب:

* مخلوفي عزوز

*بوادود محمد ياسين

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

قائمة المراجع :

أولا الكتب:

1. القنديلجي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
2. الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها – تنظيمها – مسؤوليتها – مهامها ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس، 2003.
3. السكارنه بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
4. النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997 .
5. هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970.
6. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011 .
7. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3 ، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990 .
8. حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2010 .
9. حسن احمد الخضري .اقتصاد المعرفة .مجموعة النيل العربية .القاهرة .2001.
10. حسن احمد الخضيرى .اقتصاد المعرفة . مجموعة النيل العربية . القاهرة 2001.
11. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ،
12. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي. مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الاردن، 2004.
13. لغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ،
14. لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج 1 ، ط1 ، الهيئة المصرية العامة للكتاب،، مصر، 1989 .

قائمة المراجع

15. محمد قاسمي القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3 ، عمان ، دار وائل ، 2006 .
16. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، دار الجامعة الجديدة ، 2005
17. موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، الاردن، دار اثراء للنشر، 2008
18. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
19. محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي .سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، مرجع سبق ذكره،
20. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، ط 6 ، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
21. ماكس لانديبيرغ، ادوات القيادة، ترجمة: غادة الشهابي، السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003 .
22. معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007.
23. محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، مكتبة المتنبي، السعودية، 2013 .
24. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط7 ، الاردن، دار وائل للنشر ، 2008 .
25. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 .
26. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3 ، عمان، دار الثقافة، 1999 .
27. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
28. نبيل محمد مرسي ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية؛ 2006.

قائمة المراجع

29. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
30. نجم عبود نجم ،ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات،دار الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ، 2005.
31. سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها،الرياض ، دار المريخ ، 1986.
32. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط7 ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009
33. عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، ط7 ، القاهرة، المعهد العالي للفكر الاسلامي، 1996 .
34. عمر محمود غابين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن ، 2009 .
35. عبد الله بن عبد الغني الطجم ،طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط7 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، السعودية ، 2003 .
36. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط7 ، الاردن، دار الفكر، 2010 .
37. عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الاعمال، لبنان ، دار النهضة العربية ، 2011 .
38. عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط7 ، دار النهضة العربية، السعودية، 2003 .
39. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
40. عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، مصر، 2002 .
41. علي السلمي .الإدارة بالمعرفة .المجلة الدولية للعلوم الإدارية .القاهرة . 1997 .
42. علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004 .

قائمة المراجع

43. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع القاهرة، 2005 .
44. علي السلمي .إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة و النشر.القاهرة.2002.
45. عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط2 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 2007 .
46. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
47. علي كريم ناصر الدليمي ، أحمد محمد خلف .علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2008 .
48. عبد الله بن عبد الغني الطجم ،طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003 .
49. صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007 .
50. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
51. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2004 .
52. راوية حسن، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
53. راوية حسن، السلوك التنظيمي العاصر، الدار الجامعية،مصر، 2004 .
54. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، الحامد للنشر، الاردن، 2010 .

ثانيا المعاجم :

ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12 ، 2000 .

ثالثا المذكرات والرسائل الجامعية:

قائمة المراجع

1. طه حسين نوي. التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة. اطروحة دكتوراء في علوم التسيير جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية 2010 -2011 .
 2. كيرد عمار تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. جامعة البويرة. 2015/2014.
 3. بوركوة عبد المالك .إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري.الجزائر. السنة الجامعية 2011/ 2012 .
- رابعا المجالات و الملتقيات :
1. محمد الحديدي، الإدارة العلمية في المستقبل، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت ،1996 .
 2. المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، القاهرة ، 2010 .
 3. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011.
 4. عبد الستار حسين يوسف " إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو " مداخلة قدمت في اطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، 28 أبريل 2004ص - 8 جامعة الزيتونة، الأردن.