

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير
تخصص: مقاولاتية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين

تحت اشراف الأستاذ:

- أحمد فرحات

من اعداد الطالبة :

- أم الخير بن العربي

لجنة المناقشة:

- د. عائشة صفراني رئيسا

- د. أحمد فرحات مقرر

- د. رقيق حليلة ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

في البداية اشكر الله عز و جل الذي وفقني لاتمام هذا العمل المتواضع
كما اتوجه بالشكر الجزيل الى كل من ساعدني على انجاز هذا البحث
سواء من قريب أو بعيد، كما يسعدني أن أتقدم بأسمى التقدير و جزيل
الشكر

الى الاستاذ المشرف **أحميدة فرحات** الذي لم يبخل عليا بنصائح القيمة
و لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان
إلى المرحوم **بوزيد بوخاري** رحمه الله

معروفك الذي صنعه من أجلي جعلني أدرك أن هناك من يستحق الامتتان
و العرفان إلى ابد الدهر اللهم املاً قبره بالرضا، والنور، والفسحة، والسّرور.
اللهم اجعل قبره روضةً من رياض الجنّة، ولا تجعله حفرةً من حفر النار

الى نفسي الطموحة

من قال انا لها.. نالها

و انا لها و ان ابت رغما عنها اتيت بها لم تكن الرحلة قصيرة و لا ينبغي لها ان تكون. ولم يكن
الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوا بالتسهيلات لكنني فعلتها و نلتها
بداية اهدي تخرجي و فرحتي الى من اردوا بي كسرا فخب الله ظنهم و زادت قوة و جبرا
و في اللحظة اكثر فخر اهدي عملي الى سر مناضلتي و اجتهادي جدتي (رحمها الله) لطالما
تمنيت ان تقرأ عينها برويتي في يوم كهذا الى التي توسدها التراب قبل ان تحقق أمنيتها فرحتي
تنقصها وجودك و نجاحي ينقصه فخرك بي

الى من رباني و كافح من اجلي الى المصباح الذي اثار دربي و لمن احمل اسمه بكل افتخار ارجو
من الله ان يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار والدي العزيز
الى قدوتي الاولى و معنى الحب و التفاني الى بسمه الحياة و سر الوجود الى من كان دعاؤها
سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي الى من ارشدتني و رافقتني في كل مشاوير حياتي و لا تزال
تفعل الى الان امي الحبيبة

الى مصدر قوتي الداعم الساند ارضي الصلبة جداري المتين ضلعي الثابت الذي لا يميل اخي
العزيز (رمزي)

الى من مدت اياديهم في اوقات الضعف الى من راهنوا على نجاحي و يذكروني بمدى قوتي و
استطاعتي الذين لا يحبطوني و يؤمنوا بشجاعتي واقفين خلفي مثل ظلي اختاي الغاليتين
وسندي في الحياة الى الورود المنفتحة و الرياحين العطرة ابنائهم حفظهم الله
الى صديقات المواقف لا السنين شريكات الدرب و الطموح البعيد الى بشرى بومقواس، إيمان
بوخاري

الى الذين اخرجوا ما في داخلي و شجعوني دائما للوصول الى طموحاتي جنود الخفاء
ما سلكنا البدايات الا بتسييره و ما بلغنا النهايات الا بتوقيقه و ما حققنا الغايات الا بفضلهم فالحمد لله

إهداء

الملخص

لقد برز الاهتمام بإدارة المعرفة في الفترة الأخيرة على صعيد فكر، وممارسة الإداريين وما تمثله من ثروة حقيقة، ودور الفعال الذي تلعبه في الحفاظ على أفضل المهارات القيادية وإستمرارها في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك هدفت دراستنا الى التعرف على دور إدارة المعرفة من (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من خلال الإجابة عن محاور الإستبيان الإلكتروني.

عبر مواقع التواصل لإجتماعي لاختبار صحة فرضياتنا بتصميم استبانة للدراسة تضمنت مجموعة من العبارات شملت محاور الدراسة، وزعت على أفراد العينة المعنية، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS25 لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، اختبار T-Test للعينات المستقلة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، مهارات القيادية ، ريادة الأعمال

Summary

The interest in knowledge management has emerged recently at the level of thought, the practice of administrators and the real wealth it represents, and the effective role it plays in maintaining and maintaining the best leadership skills in small and medium-sized enterprises, so our study aimed to identify the role of knowledge management (generation and acquisition of knowledge, knowledge sharing, knowledge storage, knowledge application)in the development of leadership skills among future entrepreneurs through a survey of entrepreneurs ' opinions.

The statistical program SPSS25 was used to test the study hypotheses using the following statistical methods: arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficients, linear regression analysis, multiplicity, T-Test for independent samples.

One of the most important findings of the study is that there is role in Knowledge Management in the development of leadership skills of future entrepreneurs

Keywords: knowledge management, leadership, leadership skills, entrepreneurs

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	كلمة شكر
II	إهداء
III – IV	الملخص
VII– VIII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
[أ-ز]	مقدمة
50-08	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
09	تمهيد
24-10	المبحث الأول : ماهية إدارة المعرفة
11-10	المطلب الأول : نشأة إدارة المعرفة
17-12	المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة وخصائصها
22-17	المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة المعرفة
24-22	المطلب الرابع : أهمية وأهداف إدارة المعرفة
34-24	المبحث الثاني : أساسيات إدارة المعرفة
25-24	المطلب الأول : متطلبات إدارة المعرفة
30-26	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة
33-30	المطلب الثالث : نماذج إدارة المعرفة
34-33	المطلب الرابع : تحديات تطبيق إدارة المعرفة
43-35	المبحث الثالث : ماهية القيادة
37-35	المطلب الأول : تعريف القيادة وخصائصها
39-37	المطلب الثاني : أنماط القيادة وأركانها
42-39	المطلب الثالث : نظريات القيادة

قائمة المحتويات

43	المطلب الرابع : أهمية وأهداف القيادة
49-44	المبحث الرابع : ماهية المهارات القيادية
46-44	المطلب الأول : مفهوم المهارات القيادية ومتطلباتها
48-46	المطلب الثاني : عوامل نجاح المهارات القيادية
48	المطلب الثالث: أهمية المهارات القيادية
49	المطلب الرابع : العلاقة بين إدارة المعرفة والمهارات القيادية
50	خلاصة الفصل
77-53	الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة
52	تمهيد
58-53	المبحث الأول : أساسيات ريادة الأعمال
55-53	المطلب الأول : مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها
57-55	المطلب الثاني : أدوار رواد الأعمال وخصائص ريادة الأعمال
57	المطلب الثالث : أهداف ريادة الأعمال
65-58	المبحث الثاني : منهجية الدراسة وإختبار الأداة
58	المطلب الأول : منهج الدراسة
60-59	المطلب الثاني : إشكاليات وفرضيات وأداة الدراسة
65-62	المطلب الثالث : الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتغيرات الدراسة
77-66	المبحث الثالث : تحليل وتفسير محاور وإختبار الفرضيات
69-66	المطلب الأول : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
73-69	المطلب الثاني : تحليل محاور الإستمارة
76-73	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات
77	خلاصة الفصل
82-79	الخاتمة
88-83	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
14	هرمية المعرفة	02
27	عمليات إدارة المعرفة	03
62	يبيّن مفردات الدراسة حسب الجنس	04
63	يبيّن مفردات الدراسة حسب السن	05
64	يبيّن مفردات الدراسة حسب الطور الجامعي	06
65	يبيّن مفردات الدراسة حسب ريادة الأعمال	07

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض تعاريف للإدارة المعرفة	16
02	نماذج تحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية	30-28
03	درجة ليكارت الثلاثي	61
04	يبيّن خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	62
05	يبيّن خصائص مفردات الدراسة حسب السن	63
06	يبيّن خصائص مفردات الدراسة حسب الطور الجامعي	64
07	يبيّن خصائص مفردات الدراسة حسب ريادة الأعمال	65
08	نتائج إختبار ألفا كرونباخ	66
09	نتائج إختبار شابيرو ويلك	68-67
10	نتائج معامل التباين	69
11	المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لمحور توليد المعرفة	70
12	المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لمحور تخزين المعرفة	70
13	المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لمحور تشارك المعرفة	71
14	المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لمحور تطبيق المعرفة	72
15	المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لمحور مهارات القيادة	72
16	يمثل معامل التحديد والإرتباط لإدارة المعرفة والمهارات القيادية	74
17	يمثل قيم المعاملات معادلة الإنحدار المتعدد إدارة المعرفة المهارات القيادية	74
18	تباين ANOVA لإدارة المعرفة والمهارات القيادية	76

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	قائمة التحكيم
02	الإستمارة
03	مخرجات spss

مقدمة

مقدمة

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية الثالثة (ثورة المعلوماتية) ، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة في تنمية المهارات القيادية،و التي تنتج عن التقدم المتسارع في العلوم وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار شبكة الأنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها، وقد ترتب على هذه الثورة تضاعف المعرفة على نطاق العالم في كل سنتين، بالإضافة إلى أن المعرفة لا تنمو بسرعة فقط؛ ولكن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة.

أصبحت إدارة المعرفة من إستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات واكتشافات والإبتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات ساهمت جميعها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف أوجه حياة المجتمعات والمنظمات. أن تخلف وفناء مختلف المنظمات سببه سوء إدارتها للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب أو تغذيتها وتحديثها بعد خزنها. وأن من أهم ما تقع في المنظمات من أخطاء في ذلك هو خزن المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين والمستفيدين منها على المستوى الداخلي للمنظمة والمستوى الخارجي، وعدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك الذي يسبب التخلف والتباين من قبل الموظفين في تفسيرهم لها، والتوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر.

كما تسعى المنظمة الحديثة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الإبداع والإبتكار وهذا يدفعها باستمرار إلى تطوير أهداف وإستراتيجيات وإستخدام الأساليب والأدوات والطرق الفعالة لتحقيق ذلك وبناء عليه فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة ، لذا يعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة من أنجع الأساليب الإدارية الحديثة والذي يعنى بالإستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة ليعمل تحقيق أهدافها.

1. الإشكالية

ومن خلال ماسبق نهدف الإحاطة أكثر بمختلف الجوانب التي تمس الموضوع من خلال الإشكالية التالية:

- ما دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القيادة لدى رواد الأعمال المستقبليين؟

و تنبثق من الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية التالية :

- ما مفهوم إدارة المعرفة ؟

- كيف تتم تطبيق إدارة المعرفة في منظمات؟

- ما هي المهارات القيادية التي يتحلى بها رائد الأعمال ؟

- ما هي الآثار المترتبة في تطبيق إدارة المعرفة على المهارات القيادية ؟

2. الفرضيات :

وإنطلاقا من الاشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية لها كما يلي :

- يوجد للإدارة المعرفة تأثير في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

و تنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد لتوليد المعرفة تأثير في تنمية مهارات القيادة لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

- يوجد لتخزين المعرفة تأثير في تنمية مهارات القيادة لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

- يوجد لمشاركة المعرفة تأثير في تنمية مهارات القيادة لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

- يوجد لتطبيق المعرفة تأثير في تنمية مهارات القيادة لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

3. أهمية الدراسة : من خلال إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية المعرفية لدى المنظمات والشركات وإدارة المعرفة ووصفها نهجا إديا حديثا و أهمية إدارة المعرفة في تنمية القدرات والمهارات القيادية من أجل تحقيق أداء جيد والتعرف على مهارات القيادة لدى رواد الأعمال.

مقدمة

4. أهداف الدراسة : تتمثل فيما يلي :

- أصبح على التعرف على موضوع إدارة المعرفة واجب لأن يؤثر في مختلف المجالات في وقتنا الحالي ؛
- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والمهارات القيادية ؛
- تقديم توصيات للرواد الأعمال المستقبليين بواجب تطبيق إدارة المعرفة ؛
- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها مع إبراز إستراتيجياتها وتطبيقها والأركان التي تقوم عليها.

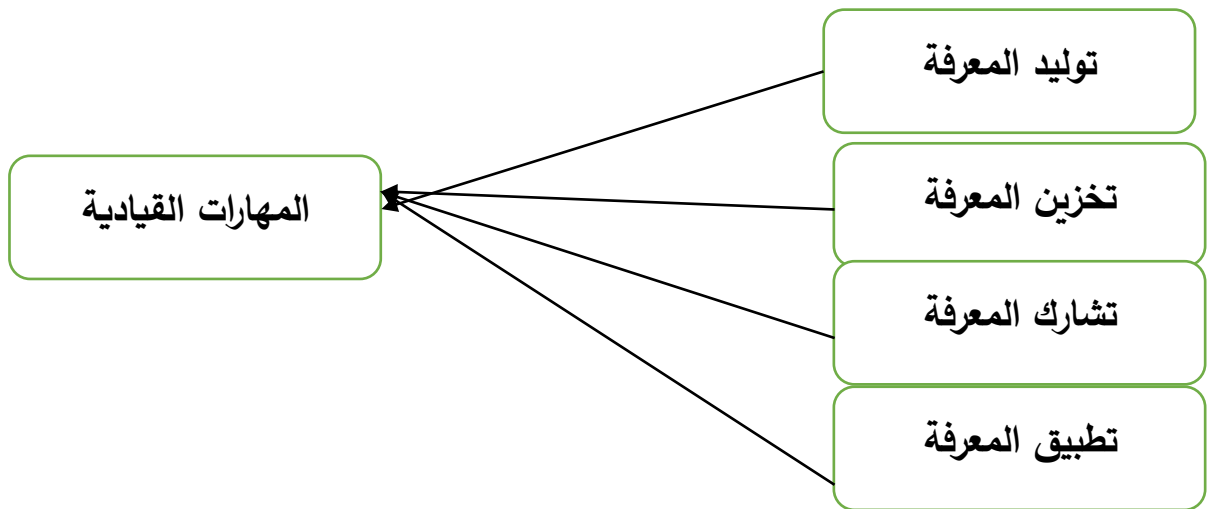
5. أسباب إختيار الموضوع :

- الرغبة في الإطلاع أكثر على موضوع إدارة المعرفة وتحديثها في وقتنا الحالي ؛
 - أسباب شخصية تتعلق بالرغبة في تنمية المعرفة الذاتية في مجال إدارة المعرفة والمهارات القيادية؛
 - إرتباط الموضوع بالواقع المعاش في ظل تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بإعتبارها منهج إداريا جيد
 - تقديم إضافة من خلال توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة و المهارات القيادية ،و إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع.
- ### 6. نموذج الدراسة :

الشكل رقم 01: يمثل نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على دراسات سابقة

مقدمة

7. دراسات سابقة : تمثل مراجعة الدراسات السابقة نقطة مركزية في البحوث الأكاديمية ، بل هي القاعدة الأساسية لبناء الجهد البحثي رصين ، وهذا بلا شك يؤكد أن الدراسات الأكاديمية لا تبني من فراغ و إنما هي عملية معرفة تراكمية تنطلق من جهود الباحثين السابقين و غايتها تحقيق تقدم و إضافة للمعرفة المنجزة ،و سوف يتم استعراضها من خلال التسلسل الزمني من أقدم إلى أحدث:

1.7. باللغة الأجنبية

7-1-1Maggie Farrell (2017) Clemson University, USA “Leadership Reflection: Leadership skills for Knowledge Management”.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إدارة المعرفة وتأثيرها على المهارات القيادية كما تعتبر إدارة المعرفة عملية غرس المعرفة واتخاذ القرار عبر المنظمة. بل ليس تشجيع على اتخاذ القرارات بل تسعى لجمع البيانات لكي تعزز أيضا التواصل بين الموظفين من أجل الممارسات المستتيرة في العمليات. كما تسهل الروابط الاجتماعية داخل المنظمة منها الهيكل الرسمي وتشجيع الموظفين على تبادل الخبرات والرؤية وتجارب سابقة لبلوغ الأهداف المرجو. مثل هذا تتطلب منظمة قيادة فاعلة التي تدعم وتشجع ممارسات إدارة المعرفة الناجحة تعتمد عليها لمعرفة خصائص قيادية معينة و تعزيز التفاعلات التي تساهم في العمليات إدارة المعرفة و التعرف على مجموعة متنوعة من الخصائص والأنماط القيادية ومهاراتها ، من نتائجها أن القائد يمارس عدة أنماط قيادية ضمن التنظيم الرسمي ، بل يأخذ القائد بعين الاعتبار أهداف المنظمة منها المشاركة والتعاون والشراكة والإعلام والتوثيق كما تعتبر هي أفضل الممارسات لأي منظمة. ومن شأن القائد يكون حكيم في القرارات ويكون نموذج في تعزيز الأنشطة لمصلحة المنظمة. كما تساهم في نجاحها وسيدرك القائد قوة فرق العمل من خلال الشفافية في نشر المعلومات والاستفادة من خبرات الموظفين التي هي السمات المميزة لإدارة المعرفة.

2.7. باللغة العربية

مقدمة

1.2.7. بعجي نصيرة وحمزوي سهى (2022) ، مقالة بجامعة عباس لغرور ،خنشلة،الجزائر بعنوان " أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة الجزائرية المتمثلة في مركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة والذي يسعى إلى تعزيز وتنمية المهارات القيادية لدى العاملين به وذلك من خلال عمليتي التدريب والإشراف اللذان يسهمان في تطوير وتحسين فاعلية الأداء بما يضمن استمراره واستقراره في ظل المنافسة الخارجية ، ومن نتائجها أن أغلب العمال بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة يؤكدون على تقديم المركب للدورات تدريبية للعاملين قصد إحداث تغييرات على مستوى الأداء العاملين والتي تغطي الإحتياجات المركب كما أن المركب يحرص على زيادة مهارات الفنية والمهنية وإتقانهم الأعمال التي يؤدونها لذا يقدم أكثر من دورة تدريبية لضمان إحداث تغيير المطلوب وأن معظم العاملين يتلقون دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم في العمل وإتقان وفهم أساليب العمل وحل المشكلات كما يقرون بأن نمط الإشراف ديمقراطي أنه يعمل على رفع المهارات العامل كما ينمي ويطور من مستوى الأداء كما أن المشرف يحل الخلافات بشكل ودي وهذا يعود لنمط الإشراف الديمقراطي الذي يسعى إلى تطوير مهارات الإنسانية لدى العمل كما أن العمل الجماعي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم في إداء العمل.

2.2.7. عبد الحق طير (2023) ، مقالة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر بعنوان "أثر إدارة المعرفة على التنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولايات الجنوب الشرقي"

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة بولايات الجنوب الشرقي الجزائري (الوادي، بسكرة، تقرت، ورقلة، غرداية)، و بلاعتماد على نموذج يقيس أثر أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة على تنافسية المؤسسة محل الدراسة، وبعد جمع البيانات و المعطيات باستخدام استمارة الإستبيان، وتقدير النموذج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، تم التوصل إلى أنه باستثناء بعد تخزين المعرفة وجد بأن كل من: توليد المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة لها تأثير معنوي وإيجابي على تنافسية مؤسسة موبيليس بولايات الجنوب الشرقي الجزائري، ومن نتائجها أن يوجد أثر إيجابي ومعنوي لتوليد المعرفة على تنافسية المؤسسة

مقدمة

محل الدراسة ،كما أن لا يوجد أثر لتخزين المعرفة على تنافسية المؤسسة محل الدراسة ووجود أثر إيجابي معنوي لنشر المعرفة على تنافسية المؤسسة كما يوجد أثر إيجابي ومعنوي على لتطبيق المعرفة على تنافسية المؤسسة.

3.7. التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

تشمل جميع الدراسات على أن إدارة المعرفة و المهارات القيادية ذو أهمية بالغة في جميع منظمات الأعمال الرائدة في العالم و الأجهزة الحكومية ومن نتائجها تظهر أن الدراسة إدارة المعرفة هي أصل إقتصاد المعرفة في وقتنا الحالي وهذا لضمان بقاءها، وكذلك يتم إعتبار إدارة المعرفة على انها عملية تنموية تصب في تنمية المهارات القيادية بالإعتماد على عملياتها أ وأن إدارة المعرفة هي عملية تنموية تصب في تنمية المهارات القيادية.

في حين هدفت الدراسة هاته الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وتأثيرها على المهارات القيادية بإستخدام الأبعاد(توليد وإكتساب المعرفة ،تشارك المعرفة، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة) في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين ، وقد تم التوصل فيها إلا عملية تطبيق إدارة المعرفة تجسد فعالية المعرفة وإدارتها في المؤسسات الصغيرة والمصغرة بغرض تنمية المهارات القيادية .

8. المنهج المتبعة في الدراسة :

إعتمادنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعتمادنا على أهم الدراسات والمقالات والكتب محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على إشكالية المطروحة ،إما بالنسبة للجانب الميداني إستخدمنا المنهج دراسة حالة حيث تمت معالجته بإستخدام الإستمارة الذي تم إستنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري وإسقاطه في الواقع ،أما المنهج الثاني فقد تم إستخدام جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها إحصائيا.

9. حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية : من مارس 2024/03/15 إلى ماي 2024/05/20 من نفس العام .

10. صعوبات الدراسة :

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا في النقاط التالية :

- صعوبة الوصول إلى إحصائيات الخاصة برائدي الأعمال في المؤسسات على مستوى مواقع التواصل الإجتماعي بسبب سرية المعلومات؛
- صعوبة إجراء البحث في مدة قصيرة؛

مقدمة

- عدم قبول الإستمارة من طرف بعض المجموعات في مواقع التواصل الإجتماعي؛
- الإجابات العشوائية من طرف بعض رائدي الأعمال على إستمارة الإلكترونية؛
- قلة الدراسات وأبحاث معمقة في بمساهمة إدارة المعرفة لدى رواد الأعمال .

11. هيكل الدراسة :

كما تم تقسيم الدراسة إلى فصلين :

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى جانب النظري لدراسة بحيث قسمناه إلى المبحث أول بعنوان ماهية إدارة المعرفة ، المبحث الثاني أساسيات إدارة المعرفة ، المبحث الثالث ماهية القيادة اما المبحث الرابع تنمية المهارات القيادية ، أما الفصل الثاني يتضمن الدراسة الميدانية فقمنا بتقسيم أيضا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث يتضمن المبحث الأول ماهية ريادة الأعمال، أما المبحث الثاني منهجية الدراسة وإختبار الأداة ، أما المبحث الثالث إختبار الفرضيات، وختمنا هذه المذكرة ككل بخاتمة عامة تتضمن النتائج و إختبار الفرضيات والتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل

الأول

الجانب النظري

للدراصة

تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة والمدفوعة بالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والإتصال، والتي تطرح العديد من الفرص والتحديات لكافة المنظمات ورواد الأعمال من أجل الحصول على القوة التنافسية وتعلم المهارات القيادية وتنميتها للمحافظة على البقاء والإستمرار والعمل بكفاءة وفعالية لمواجهة هذه التغيرات، وفي الوقت الذي تعيش فيه المنظمات ورواد الأعمال عصرا جديدا عرف بتغيرات عميقة زادت من حدة المنافسة وأرغمت المنظمات ورواد الأعمال بإعادة النظر في كيفية مواكبتها لمتطلبات وضروريات التغيير. بذلك سنتطرق في هذا الفصل الأول إلى الإطار النظري لعنصري إدارة المعرفة وتنمية المهارات القيادية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية لإدارة المعرفة؛

المبحث الثاني: أساسيات لإدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: ماهية القيادة؛

المبحث الرابع: تنمية المهارات القيادية.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل فرد من الأفراد والجماعات والمؤسسات فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن من القيام بمهامها ومباشر أنشطتها من أجل تحقيق بكفاءة ، بالإضافة إلى أنها مصدر لتمييز المؤسسات و أساس إرتقائها ونجاحها.

المطلب الأول :نشأة إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بعدة مراحل خلال ظهورها إلى واجهة المنظمات وإعتمادها كمفهوم أساسي. تعود بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان ،حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل، قال الله تعالى {خَلَقَ الْإِنْسَانَ ﴿02﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿03﴾} ¹ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية ،وقد نقل التاريخ بعض أوجه الإزدهار في الحضارات القديمة ،كالسومرية والآشورية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية واليونانية، والتي تحصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، ولكن الطابع الغالب في المعرفة القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقترنة في جانب كبير منه بالإلهام ، أي لم يخضعوا المعرفة للتجربة والبرهان ².

وفي العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم ،قال الله تعالى {اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿01﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿02﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿03﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿04﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿05﴾} ³ مما أدى إلى تطور العالم الإسلامي على الآخرين ،وبرع المسلمون في نقل المعارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان،ولم يقتصر دورهم في الترجمة والنسج بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف الأغراضا علمية تطبيقية ، فبرعوا في الطب والهندسة والرياضيات والفن المعماري. وبعد تطور التاريخي الذي حصل آنذاك من الحروب وبلوغ أوروبا بما يسمى عصر النهضة ،إنقل مركز الريادة في توليد

¹ - سورة الرحمن من الآية رقم 03 إلى الآية رقم 04.

² - رحاب يسرى محمد و سهير عبد الباسط عيد ، إدارة المعرفة ودورها في المكتبات الجامعية ، المجلة المصرية لعلوم المعلومات ، مجلد 09 ،العدد 03 ، 2022 ،ص06.

³ - سورة اقرأ من الآية رقم 01 إلى الآية رقم 05.

المعرفة إليها، وظهر الأوروبيين ما يطلق عليه " المعرفة العلمية" التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية ،ودائما تخضع للتجربة البرهان¹.

إن الحديث عن المعرفة قديم قدم التاريخ، و لكن اعتبارها المصدر الأول و الأساسي للثروة و تحقيق النمو والرقي بالمجتمعات من خلال الاهتمام بها جاء حديثا، بداية من ظهور عبارة "مجتمع المعرفة" سنة 1973 للعالم الأمريكي «Daniel Bell» التي كانت بمثابة نقطة التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 كإشارة الانطلاق الفعلي وإهتمام بالمعرفة، والضبط حين أطلق ادوارد فراينبوم Edward «Freignebaum» عبارته الشهيرة " المعرفة قوة" (Knowledge is power)، بالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة، إلا أنها لم تكن بجدية أو شهرة إن صح التعبير دراسات المؤتمر الأمريكي، حيث ولد بعده حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة، كما استحدثت في ظل وظيفة جديدة أطلق عليها مهندس المعرفة لتشهد بداية التسعينات اهتماما متزايدا ومتسارعا بالمعرفة وإدارتها، بدءا من دراسة العالم الياباني «Ikujiro Nonaka»، الشركات الخالقة للمعرفة "سنة 1991 حين تناول مفهوم المعرفة بنوعيتها الضمني والصريح، وشرحه كيفية التناقل بينهما وفقا لمخططه الشهير، وفي عام 1993 أطلق عالم الإدارة الأمريكي «P. Drucker» لأول مرة تسمية جديدة هي عمال المعرفة Knowledge Workers الذين يمثلون حسبهم أهم محركات الاقتصاد الجديد، كالأطباء المهندسين، الأساتذة... إلخ، وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات، فقد أشار «Quintas» إلى أن هذه الفترة شهدت انتشارا لكم هائل من المطبوعات و انعقاد ما يفوق مؤتمر تتعلق بحقل إدارة المعرفة بين عامي 1996-1997 و أن 90% من قادة مؤسسات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال، و أن 89% من تلك المؤسسات أضحت لديها خططا لإستحداث إدارة المعرفة².

كما ظهرت مجموعة من المقالات مرتبطة بإدارة المعرفة في كثير من الدوريات العلمية مثل دورية جامعة هارفارد، ودورية العلوم التنظيمية Organiztionael Sicence... إلخ، كما

¹ - رحاب يسرى محمد و سهير عبد الباسط عيد، إدارة المعرفة ودورها في المكتبات الجامعية ،مرجع سابق ،ص07.

² - مجدي نوري وواضح فواز ، إدارة المعرفة كأسلوب متكامل للإدارة الحديثة ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال ،المجلد 01، العدد01، 2017، ص 229-230.

نشرت الكتب والأعمال الأولى في تعليم التنظيم وإدارة المعرفة مثل "مقدمة التعليم الجديد" لبيتر دراكر و "النظم الخمس" لبيتر سنج و "المشروع الذاتي" ل تاكوتشي وتاشبوم¹.

المطلب الثاني مفهوم إدارة المعرفة وخصائصها

تعتبر كلمة المعرفة ثرية بمعانيها وأبعادها المتنوعة لاتزال محل نقاش وجدال الكثير من الباحثين و الممارسين في مجال العلوم الإدارية والتنظيمية. كما سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المعرفة و إدارة المعرفة وخصائصها.

1. مفهوم المعرفة

سنتطرق في العنصر إلى تعريف المعرفة لغة وإصطلاحاً بإضافة إلى الجوانب الخاصة بالمعرفة.

1.1. مفهوم المعرفة لغة:

الأصل في كلمة المعرفة إشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس². من العرف مضاد النكر، والعرفان مضادّ للجهل، كما وردت المعرفة والعرفان بمعنى العلم بالأمر والسكون له، واستخدمها الزمخشري بمعنى المجازة وذلك في قوله: لأعرفن لك ما صنعت، بمعنى لأجازيك به، واستخدمت كلمة المعرفة للدلالة على الشيء العالي والطيب، كأن يقال هذا الإنسان غرّ المعرفة أي تطيب معرفته، والمعرفة تحصل بعد العدم، ويكون العدم بسبب الجهل بالأمر أو نسيانه واختفائه من الذهن، وبالمعرفة يكمن تمييز الشيء عما يشبهه أو يختلط به³.

2.1. مفهوم المعرفة إصطلاحاً:

-إن المعرفة هي نتيجة العلم، والعلم يتكون من المعلومة، المؤلف من معلومات، والمعلومات تأتي من المعطيات، فمعرفة القراءة نتيجة تلقي معلومات عن الأحرف والأحداث في أبسط

¹ - ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015، ص146.

² - قاموس المحيط، المجلد الثاني، دار إحياء التراث، ط2، 1996، ص595.

³ - عمر أحمد همشيري، إدارة المعرفة في طريق الريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص12.

صورها هي معطيات أعطاه الله سبحانه وتعالى للبشر للتعبير عن شيء معين وإكتشفها الإنسان في نفسه وإستخدامها وطورها¹.

-المعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم، والمعرفة المرتبطة بحالة أوضاع أوجانب أومشكلة معينة أوإستنادا إلى البيانات،والمعلومات المتوفرة عنها المتصلة بها. وبذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة².
كما يمكن تعريف المعرفة إصطلاحا حسب المناهج المتنوعة والتخصصات كلا حسب وجهة نظره³:

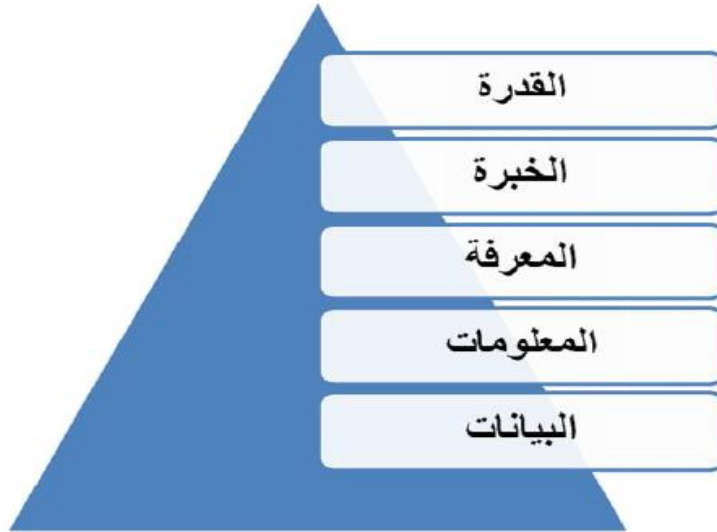
- المنهج الاقتصادي**: الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة.
- المنهج المعلوماتي**: يرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المنهج الإداري**: ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة تتعامل معه إدارة المؤسسة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات .
- المنهج التقني**: يرى في المعرفة قدرات تقنية و فنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- المنهج الاجتماعي**: ينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية (أفكار، معتقدات، علاقات، توجهات، آراء....) تعمل المؤسسة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.
- المنهج الوظيفي**: يرى بأن للمعرفة وظيفة تمنح للمؤسسة القدرة على مواجهة تحدياتها، وتحقيق تميزها.
- المنهج الشمولي**: يتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة، ويعد هذا المنهج ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث انه يحتوي على أكثر من منهج يدخل في تحديد مفهوم المعرفة.

¹ - عدنان دواد وهدي زوير ،إقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع ،ط01، الأردن 2010،ص59.

² - فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة،عالم الكتب الحديث،ط02،الأردن،2007،ص08.

³ - طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات الأعمال " دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائر"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر،2011،ص85.

الشكل رقم 02: يمثل الشكل هرمية المعرفة



Source: Marquardt, Michael, J. “ Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning”, U.S.A, Davis-Black publishing Company, 2002, p23.

3.1. مفهوم إدارة المعرفة

- قد عرفها (Nonaka): بأنها العملية التي تعبر عن التفاعل بين المعرفة الضمنية وماتحويه من مختلف الخبرات والأفكار التي يكتسبها الفرد بالمعرفة الناتجة عن التفاعل بين البيئة المحيطة بالمؤسسة¹.

- إدارة المعرفة حسب " Zak " : إدارة المعرفة تعني التركيز على الجهود المتعلقة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات، مما يجعلها محور اهتمام المتخصصين

¹ - جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص32.

في نظم و تكنولوجيا المعلومات لتسويق ابتكاراتهم إلى مؤسسات الأعمال لمساعدتها في مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية¹.

- إدارة المعرفة من جهة نظر علماء الإدارة والاقتصاد:

إدارة المعرفة: "تعتبر عن مجموع العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي².

- كما عرف نجم عبود نجم إدارة المعرفة "هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"³.

- كما عرفها Kelly "تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية⁴.

- كما عرفها Rastogi "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها و إستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁵.

- ننتج من خلال التعاريف السابقة عن المعرفة على أنها "عبارة عن العمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للبيانات والمعلومات، بهدف التشخيص المعرفة ، توليد وإكتساب المعرفة ،تنظيم وتخزين المعرفة ثم نشر وتقاسم المعرفة ثم تطبيق وإستخدام المعرفة للإبداع وإبتكار القيمة بطريقة فعالة وبشكل مختلف⁶.

يمكن تحديد عناصر إدارة المعرفة من خلال تعاريف الثلاث الأساسية⁷:

¹ - مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"، منشورت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 82.

² - نفس المرجع السابق، ص 83.

³ - نجم عبود نجم، الإدارة المعرفة الإلكترونية، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن، 2009، ص 489.

⁴ - خطيب أحمد وخالد زيان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ،عالم كتاب الحديث للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009، ص 07.

⁵ - سعد علي العنزي و صالح علي أحمد ،إدارة رأس المال الفكري للمنظمات ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2009، ص 405.

⁶ - أحمد علي الحاج محمد ،إقتصاد المعرفة وإتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، ص 19.

⁷ - نفس المرجع ،ص 21.

- عمليات إدارة المعرفة : وتتمثل بخمس عمليات وهي تشخيص المعرفة ،توليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.
- تقانية: تتمثل بوسائل التقنية المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة بعمليات إدارة المعرفة.
- فريق العمل : يشكل الجانب البشري الذي يمثل المعرفة الضمنية ويشمل صناع المعرفة ومديرها إدارة معرفة الزبائن.

الجدول رقم 01: بعض التعاريفات للإدارة المعرفة

المؤلفون	التعريف	المنظور والتصور
Davenport and Prusack 1998	تتعلق إدارة المعرفة من مصادر الموجودة ،وقد تكون مسبقا في المنظمة،مثل نظم إدارة المعلومات،إدارة التغيير التنظيمي، للممارسات إدارة الموارد البشرية	تكامل نظم المعلومات والموارد البشرية
Swan et All 1999	عملية أو ممارسة(إيجاد ،إكتساب،أسر،التشارك،الإستخدام) للمعرفة حيثما تكون،يكون لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات.	الموارد البشرية
Skyme1999	الإدارة الصريحة والمنظمة للمعرفة،والعمليات ذات العلاقة بها(إيجاد،جمع،تنظيم،إستخدام وإستغلال(المعرفة) لتحقيق الأهداف التنظيمية	الموارد البشرية
Mertins et All 2000	كافة الطرق والأدوات والمعدات الموجودة التي تساهم بطريقة متكاملة في الترويج لعملية معرفة أساسية	نظم المعلومات
Nit Beijerse 2000	يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال جعل عامل المعرفة إنتاجيا	الإستراتيجية
Newelle et all 2002	تحسين الطرق التي بواسطتها تواجه المنظمات بيئات مضطربة بدرجة عالية،من خلال القدرة على نقل قاعدة	الإستراتيجية

معرفة (أو يمكن من رفع أصول المعرفة لديها) من أجل ضمان الابتكار المستمر	
--	--

Source :Nonaka, I. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology In Society* , Vol 18 (No 2), p218

2. خصائص المعرفة

تتعدد خصائص ومصادر المعرفة ويمكن ذكرها بالمجمل فيما يلي¹:

- إمكانية توليد المعرفة : يكون ذلك من خلال البحث العلمي والاستقراء، التحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من المختصين؛
- إمكانية إضمحال المعرفة : فهي موجودة في عقول الأفراد حيث تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتقدم المعارف وتأتي أخرى لتحل محلها، كما هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات والتي لم تعلم من طرف الغير؛
- إمكانية امتلاك المعرفة : يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فهي ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو على جهة معينة بل هي متاحة لكل من أراد اكتسابها، والطريقة الأكثر شيوعاً لذلك هي التعلم؛
- إمكانية تخزين المعرفة : ليس التخزين من خصائص النقود أو غيرها فقط فهو كذلك يختص بالمعرفة، حيث كانت في السابق تخزن في الورق ولا زالت كذلك، ولكن مع التطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزينها باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب؛
- إمكانية تصنيف المعرفة : تصنف حسب المجالات فكل مجال معرفة خاصة به، أي تصنف حسب مجال استخدامها؛

¹ - إبراهيم خولف الملاكوي، إدارة المعرفة "ممارسات والمفاهيم"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص36.

-إمكانية تقاسم المعرفة : تعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة لذلك؛

-المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة وأهميتها

يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ في تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية بذلك ومن هذا المنطلق يمكن أن نركز على النماذج الإستراتيجية لإدارة المعرفة.

هناك من يرى أن الإستراتيجيات على مايلي حسب Wiig¹:

- الإستراتيجية النمو التدريجي :ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة .

وتكمن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

- الإستراتيجية التروي والجدر :وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة ولكن بترو و حذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة، ثم يتم تطبيقها على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

- الإستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة :وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المؤسسة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها الإلتزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسيطة.

-نموذج (Zack ، 1999): إذ يستخدم تحليل (SOWT) لبيئة المعرفة ليستخدم كأساس في وصف إستراتيجية إدارة المعرفة معتمدة بذلك على البدائل الإستراتيجية المناسبة الآتية¹:

¹ - بسام محمد مهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص33.

- الإستراتيجية الهجومية: وتسمى أيضا الإستراتيجية الاكتشاف فالمنظمة إما أن تكون مكتشفة أو مكتسبة وخصوصا في البيئات السريعة التغيير النمو لتحقيق الزيادة؛
- الإستراتيجية المحافظة: وتسمى أيضا باستراتيجية الاستغلال إذ تتعدد فيها القابليات والموارد المعرفية الداخلية لاستغلال المعرفة؛
- الإستراتيجية التجميعية (الهجينة): وبمقتضى هذه الإستراتيجية فإنها تقوم بمزج الإستراتيجية الاكتشاف الهجومية مع الإستراتيجية المحافظة (الإستراتيجية الاستغلال).

- نموذج (Bance & Beckett , Wainwright 2000)

أشار هذا النموذج (DIKT) الذي يبرهن إن استغلال المعرفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتضمن عدد من العمليات التحويلية، مثل تحليل البيانات واتصال (تفاعل) المعلومات ، هذه العمليات يجب أن تدار لذلك تتطلب وضع الإستراتيجية لتقودها وتكون منسجمة مع رسالة المنظمة، إن ترجمة الرسالة إلى الإستراتيجية وبعدها إلى عمليات كما يمكن أن الإستراتيجية طارئة فأن رسالة المنظمة الحقيقية ممكن أن تكون طارئة ، وأن إستراتيجية إدارة المعرفة تقع في ثلاثة أصناف مجهزة بميزة تنافسية مستدامة وهي :

- اكتساب المعرفة K- Acquisition

كل المنظمات يجب أن تمتلك إستراتيجية لتقود اكتساب المعرفة الجديدة من أجل امتلاك مستقبل قابل للنمو والتطبيق، والمنظمة يجب أن تملك عمليات للحصول على المعرفة الجديدة للمنظمة لتطبيقها عملية.

- الاحتفاظ بالمعرفة K - Retention

إن الهدف من الاحتفاظ لمعرفة هو للحصول على أساس المعرفة للمنظمة وهذه المعرفة هي حيوية للأداء الحالي للمنظمة ويجب أن يحصل عليها في وقت الاستغلال .من وجهة نظر المنظمة ليس هناك قدرة على الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بشكل دقيق

¹ - حسين عجلان حسن ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية ، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008، ص101.

لصعوبات ناشئة ومتعلقة بالمعرفة الضمنية. على أية حال تنشأ فروقات كبيرة بين المعرفة الصريحة والضمنية عند فحص المدخل لهذه المعرفة، والقدرة على تحديدها أو المتطلبات للحفاظ عليها داخل المنظمة.

- استغلال المعرفة K - Exploitation :

إن استغلال المعرفة هو الصنف الحيوي الإدارة المعرفة لأن استغلال المعرفة المكتسب هو المبرر الاقتصادي (المادي) لوجود أي منظمة تجارية، وأن المنظمات غالباً لا تكون واسعة الخيال بصورة كافية عند تشكيل طرائق لنشر المعرفة التي امتلكتها. وأن إستراتيجية الاستغلال تتضمن التطور والتجديد أو الابتكار¹.

- نموذج (Von,2001) : هذا النموذج يقدم أربع إستراتيجيات الإدارة المعرفة مثلت بالآتي²:

- الإستراتيجية الرافعة: تؤكد هذه الإستراتيجية على نشر المعرفة في المنظمة والهدف الإستراتيجي لها هو تحقيق كفاءة العمليات والإبداع في مجتمعات الممارسة المعرفية المختلفة بما يؤدي إلى بناء ثقة عالية بين الأطراف وتقليل المشاكل وخلق علاقات شخصية؛

- الإستراتيجية التوسع: ركزت هذه الإستراتيجية على ابتكار المعرفة الجديدة من خلال المعرفة القائمة بإعادة النظر في البيانات والمعلومات المتوفرة ومن خلال ذلك تؤكد على زيادة العمق والمدى؛

المعرفي وتحقق الإستراتيجية التوسع ثلاثة أهداف الإستراتيجية ، الأول: الفهم الأفضل للعمليات الأساسية في المنظمة، الثاني: تشجيع الإبداعات، الثالث: خلق معرفة جديدة؛

- الإستراتيجية التحقق: تعتبر هذه الإستراتيجية لأمعة، إذ أنها التحدي الأساس في بناء المجال المعرفي ونقل المعرفة من المصادر الخارجية والذي يتحقق بفضل الشراكات الإستراتيجية يتحقق من خلالها إبداعية في نقل معارف لبناء المعرفة الجديدة في المنظمة.

- الإستراتيجية التحويل : هنا يتم تحويل المعرفة الجديدة إلى أقسام المنظمة وتختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيات السابقة بالبحث عن الشريك المهتم بالإبداع وخلق شيء ما في المنظمة ، وإن الإستراتيجيات هذه تنطلق من رؤية اجتماعية نحو تحقيق أهداف الإستراتيجية.

¹ - إبراهيم خولف الملكاوي ، إدارة المعرفة "ممارسات والمفاهيم" ، مرجع سابق ذكره، ص78.

² - حسين عجلان حسن ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية ، مرجع سبق ذكره، ص120.

-وتتفق الدراسة مع هذه التوجه الذي تبناه مجموعة من الباحثين في دراسات عديدة منهم ، (Hansen et al 1999) و (Nonaka,1991) و (الكبيسي،2005) و (نجم ،2005) و (نايف، 2007) و (Martina et al, 2007) و (الشيخلي،2009) من إن الإستراتيجيات للمعرفة تتدرج لذا سوف تتبناها الدراسة الحالية وسيتم عرض هذه الأنواع من الإستراتيجيات على النحو الآتي¹:

- **إستراتيجية الترميز (Codification Strategy):** اذ تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها رسمية ومعرفة قياسية ، وقابلة للتحديد و للوصف والقياس والنقل والتقاسم كما يمكن تحويلها بسهولة الى قواعد بيانات ومعلومات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها وإستيعابها وتوظيفها في اعمال المؤسسة المختلفة . أي أنها تعتمد على اختيار المعرفة وتأمينها وتخزينها في قواعد البيانات للوصول إليها من قبل الآخرين واستخدامها وتكون المعرفة مستقلة عن الشخص الذي خلقها أولاً . وفي هذه الإستراتيجية يتم تصميم قواعد البيانات، وإدارة الوثائق، وإدارة سير العمل والتي تعتبر جزءا من هذه الإستراتيجية وتعد من الإستراتيجيات الناجحة للمنظمات التي تتطلب إستراتيجية الأعمال من خلال إعادة استخدام المعرفة الموجودة وتسمى ايضا هذه الإستراتيجية بمستودع المعرفة (Knowledge Repository) وهي تعمل على جمع المعرفة بأنواعها الداخلية والخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل المعرفة بواسطة :
-من الفرد الى نظام التوثيق.

-من نظام التوثيق الى الفرد .وتهدف إستراتيجية الترميز إلى جمع المع رفة، وتخزينها في قواعد البيانات، وتوفير المعرفة بشكل اسرع واكثر دقة .مثل إعادة استخدام المعرفة والحلول الصريحة والتي بدورها توفر الوقت والمال.

-**الإستراتيجية الشخصية (Personalization Strategy) :** يركز هذا النوع من الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة التي تكون غير القابلة للترميز القياسي ، وايضا تكون غير رسمية لانها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه من خلال الحوار وتبادل الخبرات ، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب ، وانما قابلة للتعلم

¹ - وهيبه بن زرافة، إستراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الخدماتية " دراسة حالة مؤسسة موبيليس " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2021-2022، ص41.

بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المنظمات كثيفة المعرفة كالمنظمات الاستشارية. وهي أيضا تقوم بربط المعرفة بالشخص الذي يقوم بتطويرها وفق مدخل (شخص إلى شخص)، إذ إنها لا تلغي دور الحاسوب والتكنولوجيا بل تعدها أداة مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها فقط¹.

ويتم التركيز على توظيف الإستراتيجيات الشخصية والترميز في دعم فرق العمل ووسائل اتصالها ووسائل اتصالها في مختلف الظروف لكي تحقق أهدافها في إدارة التعلم عبر دعم وتطوير التعلم المفتوح والذهنية المتفتحة لتقبل المعرفة الجديدة وأن ذلك التوافق لتطبيقات إدارة المعرفة مع إستراتيجياتها الشخصية والترميز من المنظورين البشري والنظامي الذي يهدف إلى معالجة المشاكل من خلال صنع القرار باستخدام المعرفة مع إستراتيجياتها الشخصية والترميز من المنظورين البشري والنظامي الذي يهدف إلى معالجة المشاكل من خلال صنع القرار باستخدام المعرفة المناسبة وترميزها لتكون أدلة عمل².

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في معرفة نقاط قوة المنظمة والمؤسسة كما يجب عليها وضع خطة لتنفيذ إدارة المعرفة وفقا للمخططاتها و بلوغ أهداف إدارة المعرفة مستقبلا.

1. أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يأتي³:

-تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

-زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في (التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة) ؛

¹ - وهيبه بن زرافة، إستراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الخدمانية " دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مرجع سابق ذكره، ص42.

² - وهيبه بن زرافة، إستراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الخدمانية " دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مرجع سابق ذكره، ص43.

³ - العوفي أفنان، واقع تطبيق العمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد "بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد "بشار"، العدد 03، المجلد 04، الجزائر، 2019، ص41.

- تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة ؛
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- كما أكد علي السلمي على أهمية إدارة المعرفة من خلال النقاط¹:
- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في حد ذاتها على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار، وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين، وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين؛
- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار النشاط الرئيسي للمنظمة الذي توظف فيه أموالها، ومواردها المتاحة وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة؛
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار، وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطويرها، وتحسين الموجود منها؛
- استناد إلى ما سبق ذكره تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في التطوير، والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، كما أنها تحسن من المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة.

2.أهداف إدارة المعرفة:

وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة وهي²:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛

¹ - نفس المرجع ،ص42.

² - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ، ص45 .

- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بإعمال إدارة المعرفة؛
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة؛
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة ؛
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة؛
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

يعتبر تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة من المواضيع التي نالت إهتماما بلغا في أدبيات الحديثة للإدارة .لأنه يعكس النتيجة والغاية ولأنه يمثل توجه معاصر في وقتنا الحالي كما يمثل معيارا ومرجعا للحكم والدقة في القرارات ومدى صوابها في الإتجاه الإستراتيجي، كما يأخذ بعين الإعتبار التنسيق وتشكل فرق عمل للعمل على كل ما هو مخطط وفقا لرؤية ورسالة المؤسسات أو المنظمات.

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة في بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على إدارة المعرفة. كما سنتناول في هذا المطلب إلى متطلبات إدارة المعرفة .

1. الثقافة التنظيمية : وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل

المنظمة والسائدة بين العاملين .ولتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تحتاج أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية

مشجعة لروح الفريق في العمل، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العناصر اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أنها تمثل المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، فكلما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل وغيرها من مسببات النجاح والتميز، أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة¹.

2. الهيكل التنظيمي: إن أول العناصر التنظيمية التي تر تبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ويمثل الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحدد آليات وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها أي: أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرئيسية. وتعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المنظمة، وعلى هيكلها التنظيمي، فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات والتي تعتبر ضرورية لنقل المعرفة وخلق المعرفة الجديدة كما في الهيكل الهرمي المبني على أساس بيروقراطي، فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة لن تسمح بتدفقها، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة ومشاركتها. إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، ومدى المرونة التي يتمتع بها لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فإدارة المعرفة تحتاج إلى لا مركزية في العمل².

3. تكنولوجيا المعلومات : تتضمن أجهزة الحاسوب وبرامجها التي تساعد في تحقيق ضمان آمن لكافة الإحصاءات والمعلومات وتخزينها وتوليدها، ووضعها للاستعمال لكافة المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والاتصال من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية، باعتبار صعوبة التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة

¹ - محمد أحمد الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الأزهر، غزة ،فلسطين، 2011، ص78.

² - محمد أحمد الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية، مرجع سابق ذكره، ص79.

لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع تقليدية، مما يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب¹.

4. الموارد البشرية : تعرف بأفراد المعرفة والتي تمثل العنصر الأهم في إدارة المعرفة فعن طريقها يمكن القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها ومشاركتها، ومن تم تحقيق إدارة المعرفة².

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، وقد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف و ترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث.

- **عملية تخطيط المعرفة :** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطاقات الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة³.

- **عملية تشخيص المعرفة :** أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، وبعبارة أخرى يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة لأن الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات، وتحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة التي تواجهها المنظمة.

¹ - عبلة حمادي، إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2013، ص 61.

² - ماضي صبري محمد عوض، إتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 41.

³ - أمينة بن عيسى، إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمة . دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - أم البواقي . مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017- 2016 ، ص 78.

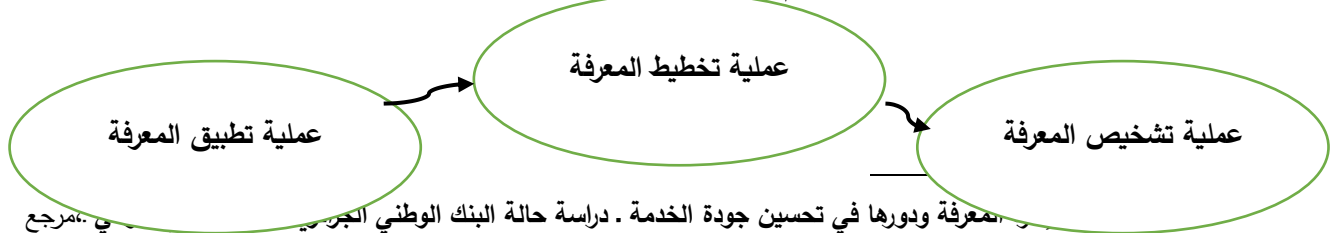
- **عملية توليد المعرفة :** ويقصد بها تكوين وإيجاد معرفة جديدة ومتميزة من خلال إعادة هيكلة أو تصميم المعرفة الموجودة والتي يمكن الوصول إليها عبر مشاركة العاملين، وتعد هذه العملية من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المؤسسة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها.

- **عملية خزن وتنظيم المعرفة :** هي العمليات التي تشمل إحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

- **عملية المشاركة في المعرفة :** هي عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة الأطراف الخارجية المحيطة بها، ويتم تبادل المعرفة عن طريق التعلم والشرح أو التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات، وتعد هذه العملية بأنها ثمرة عمليات إدارة المعرفة والهدف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، ولبد من تبادل ومشاركة أفضل الأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع¹.

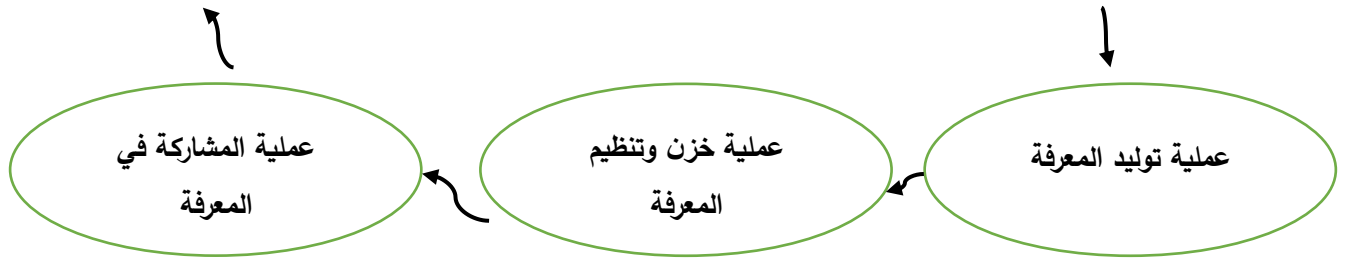
- **عملية تطبيق المعرفة :** ويقصد بها الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المنظمات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج. بالإضافة إلى ذلك أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب التعلم والشرح المفصل، والتعليم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذا يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، إذ أنه أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال².

الشكل رقم 03: يمثل عمليات إدارة المعرفة



المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمة . دراسة حالة البنك الوطني الجزائري . مرجع السابق ذكره، ص 79.

² - نفس المرجع ، ص 79.



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على دراسات سابقة

كما يوجد عدد من الباحثين والعلماء في إدارة المعرفة قد حدد عمليات إدارة المعرفة كل حسب منهجه وبأحدثه. نبرزها في الجدول الآتي.

الجدول رقم 02: نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للمؤسسة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- تخزين المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - تخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للإحتفاظ بالمعرفة - تقويم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان
ديفيد سيكايروم D. Skyroum	1- إنشاء	- أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار المهيكل
	2- للتحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المستوى

- تقنين النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة		
- طلب المعرفة - الإستقصاء والإسترجاع	3- الجمع	
- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة	4- التنظيم	
- الممارسات الأفضل - تقاسم أفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل	5- التقاسم	
- مراجعات مابعد العمل - لونيّات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص-شبكات التعلم	6- التعلم	
- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل	7- التطبيق	
- إدارة الأصول الفكرية	8- إستغلال	
- إدارة حقوق الملكية الفردية	9- الحماية	
- تقويم إدارة المعرفة - معابر إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري	10- التقويم	
- روتينات وعقود المنظمة، ذات الصلة بالأعمال المنظمة	1- تحديد المعرفة	مارك دوديسون
- التواصل للمعرفة وتوثيقها، جعلها متاحة للجميع	2- إكتساب المعرفة	
- معرفة جديدة، البحث والتطوير، معرفة جديدة/ الزبون	3- توليد المعرفة	
- حقوق الملكية المعرفة ، قابلية إستغلالها	4- التحقق من صلاحية المعرفة	
- داخل/ خارج المنظمة(صريحة/ ضمنية) ،داخل المنظمة/ضمنية(الممارسات والمنافسة)	5- نشر المعرفة(صريحة/ ضمنية)	

6- تجسيد المعرفة	- تحويل المعرفة إلى قيمة ،التدريب ،ثقافة المنظمة
7-تحقيق المعرفة	- الوعي بأصول المعرفة، تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن
8-إستغلال وتطبيق المعرفة	- تحقيق أهداف المعرفة - إستخدام المعرفة في الحوار
1-الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الاصطناعي
2-إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي
3-تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي(برمجة التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
4- توزيع ونشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة المكتب

لاودون و لاودن
Laudon and
Landon

المصدر :نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص10.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

نظرا لكثرة المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، قام العديد من الباحثين بتقديم نماذج مختلفة لها كل حسب فهمه للمصطلح ، نذكر منها:

-نموذج ليونارد بارتون L.Barton

يقوم على أساس أن المعرفة المنظمات تمثل القدرة الجوهرية، وأن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:

-المعرفة قد تكون في شكل المادي،وهذه يمكن أن تكون مثلا في منظمة تصميم متمثلة في براءة الاختراع ،وهذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة ومتمثلة في كيان واضح.

- المعرفة التي قد تكون متجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء أكثر فاعلية في التعامل مع المفاهيم والأفكار.
- المعرفة التي قد تكون متجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات التي تجلب إلى المنظمة أو تطورها أدائها وإنجازتها من خلال التجربة أو الخبرة.
- المعرفة قد تكون أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل مع المعايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية¹.

-نموذج ماركوردت Marquardt :

- إقترح ماركوردت نموذج لإدارة المعرفة بالمنظمات يغطي العمليات إدارة المعرفة التي تم حصرها في ست مراحل:
- الإكتساب ، التوليد ، الخزن ، إستخراج المعلومات وتحليلها، النقل ونشر، التطبيق والمصادقة.
- حسب هذا النموذج لإدارة المعرفة فإن تفاعل وتداخل العمليات الست السابقة الذكر لإدارة المعرفة يؤدي بالمنظمة للتعلم بفاعلية، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من مراحل الست².

-نموذج ديفيد سكايرم D.Skyrm :

- يقوم هذا النموذج على قوتين محركتين:
- أن نعرف ما نحن نعرف: لتجنب إعادة الإبتكار مانعرفه أو الإخفاق في حل المشكلة تم في الماضي حلها بنجاح ويكون القاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات ،حل المشكلات والدروس المتعلمة.
- الإبتكار وتوليد المعرفة الجديدة: التي تحول إلى منتجات،عمليات ، خدمات جديدة، ويكون ذلك عن طريق تشجيع الإبتكار.

¹- نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، مرجع سابق ذكره، ص 124.

²-MARQUARDT BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS -BLACK PUBLISHING COMPANY, 2001, P 26 24

وأساس هذا النموذج الذي قدمه ديفيد سكايرم هو سبع العوامل نجاح لإدارة المعرفة بالإضافة إلى القوتين المحركتين هما :

- **معرفة الزبون:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات مع الزبائن وإستخدامها لإثراء الرضا الزبون من خلال المنتجات وخدمات بجودة عالية.

- **معرفة المنتجات والخدمات:** أن المعرفة المجسدة في المنتجات ومايرتبط بها من خدمات التي تطلب تكثيف المعرفة.

- **المعرفة في الأفراد:** تطوير المهارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.

- **المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في العمليات المنظمة وإمكانية الوصول إلى الخبرة الكفوءة في مختلف المواقع الحرجة.

- **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الإستخدام المستقبلي سواء المستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة لدى العاملين في المنظمة.

- **المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل والخارج المنظمة من الموردين ،العلاء والعاملين ،

- **الأصول المعرفية:** يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال لفكري وتطويره وإستغلاله¹.

- نموذج ويج لإدارة المعرفة Wiig:

يقدم ويج نموذجاً آخر لإدارة المعرفة وقد أطلق عليه نموذج المؤسسة ويتكون من خمس مراحل:

- **مرحلة إعداد المعرفة:** يتم في هذه المرحلة إعداد المعرفة وإكتسابها وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي والإبداع و الإبتكار والحدس ليصار إلى نشرها بطرق المتاحة.

- **مرحلة إكتساب المعرفة:** حيث يتم إكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها وإستخدامها ،وتتم هنا بعض العمليات لضمان رفعة المعرفة.

¹ - نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، مرجع سابق ذكره، ص 125.

-مرحلة تنقية المعرفة: حيث يتم تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمنظمة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة لجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع، أي إختيار المعرفة الأكثر فائدة للمنظمة.

-مرحلة توزيع المعرفة ونشرها: حيث يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة العمل ، وتتم عملية النشر وتوزيع المعرفة من خلال عملية التعلم والتدريس والتدريب وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر المتاحة.

-مرحلة الرفع المعرفي: وضمن هذه المعرفة تكون المنظمة قد تبنت المعرفة ووظفتها في عملياتها، وتبدأ عمليات الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك وتحقيق عمليات التعلم والتعليم وتزيد عمليات الابتكار والإبداع لتكون أساسا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة¹.

-نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم " نجم عبود نجم" نموذج الإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومميزات هذا النموذج نجد:

-أنه الشامل لمصادر المعرفة ، ولأنواع المعرفة ، وعمليات المعرفة ولمجالها.
-أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلمًا وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) ، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أحنائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها وإستدامتها.

-أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابيا على الميزة التنافسية للشركة².

المطلب الرابع: تحديات تطبيق إدارة المعرفة

إن الأخذ بمبادرة تطبيق إدارة المعرفة يصادفه جملة من التحديات نذكر منها:

1. تحدي الثقافة التنظيمية

¹ - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005 ، ص34.

² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق ذكره، ص126.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة للإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.

جدير بالذكر ان الثقافة التنظيمية تتضمن القيم التي تشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة وأنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة، والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة إحترام الوقت وقد تكون سلبية إذا كانت العكس. ومن هنا نتبع أهمية الثقافة التنظيمية فهي بمثابة دليل الإدارة والعاملين وإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم¹.

2. التحديات التنظيمية: وتتمثل في مايلي:

1.2. الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة، فقد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام تعاون وتفادي المعرفة داخل المنظمة. ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات. ومعروف أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به كسبيل لإدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يتوجب الأخذ بها لإلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية وتحقيق درجة أكبر من المرزنة تمكناها من تنفيذ الإستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة².

2.2. القيادة

تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو نموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون، ويقع على القائد عبء تصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن مبتكرا ومبدعا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة وإشراك العاملين أخذ آرائهم في الإعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة³.

¹ - غنية فني، إدارة المعرفة "دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي بركة، المجلد 04، العدد 03، 2021، ص 1149.

² - غنية فني، إدارة المعرفة "دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة"، مرجع سابق ذكره، ص 1149.

كما تتبع أهمية القيادة التنظيمية من خلال دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى قدراتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.

3. التكنولوجيا

يرى بعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا تكون هي الأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في السوق، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال الوسائط متعددة وفق ما يسمى " الذكاء الاصطناعي".

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة من شأنه أن يحسن قدرة العاملين على الإتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان . وعلى ضوء ذلك لابد من توفر البنية الأساسية التقنية والمكونات والأجهزة المستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات ومن ثم دمجها مع البرمجيات¹.

المبحث الثالث: ماهية القيادة

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها وبما أن القيادة كظاهرة إجتماعية معقدة تطرح إشكاليو صعوبة تحديد مفهوم دقيق لها، لذلك سنتطرق في ذا المبحث إلى مفهوم القيادة و خصائصها وأهميتها مع تحديد كل واجهة نظرا من علمائها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وخصائصها

على الرغم من الاهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، لم يتمكن العلماء والكتاب من الإتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، سنتطرق إلى بعض التعاريف فقط لأنه لا يمكن حصرها جميعا.

¹ - مرجع سابق، ص 1150.

1. مفهوم القيادة

يعرفها هيربرت سيمون: هي أن يكون القادة الذين يستعملون ذكائهم ويعيدون فت توجيهه إلى الآخرين والتأثير فيهم، ويعرفون التكنولوجيا التي تستعمل في لتحقيق الأهداف المنشودة، وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة¹.

-يعرفها هايمان: القيادة هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقدم بمهمته كقائد².

-يعرفها بيتر دراكر: القيادة هي الإرتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والإرتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى، وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أفضل من أسس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة، التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة، المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية، والإرتفاع بمستويات الأداء، وإحترام الفرد وعمله³.

-يعرفها جيردهام (M.GUIRDHAM): أن القادة الحقيقيون يمارسون التأثير على مرؤوسيه، أما سبب إمتلاكهم لشيء من القوة أو السلطة ويعرفون كيف يستخدمونها أو بسبب نجاحهم في إقناع مرؤوسيه الذين يحملون تحت إمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطريقة معينة⁴.

-يعرفها ماكريجر: القيادة هي التأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الإتصال بين القائد ومرؤوسيه غايته تحقيق الأهداف المنشودة⁵.

ومن خلال ماسبق نستنتج بأن : القيادة هي القدرة على تحريك الأفراد نحو الهدف المرجو⁶. وبهذا نستطيع أن ندرك القيادة هي سلوك إجتماعي وعملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير فيهم وفي سلوكياتهم وأفكارهم والتنسيق بين جهودهم من أجل بلوغ ما سطر من أهداف.

2. خصائص القيادة:

تظهر خصائص القيادة فيما يلي¹ :

¹ - أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي ، ديوان الوطني للطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص25.

² - محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ومكتب المجتمع العربي، الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006، ص65.

³ - سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، الكمالية للطباعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ،مصر، 1982، ص330.

⁴ - طارق عبد الحميد بدري، على إدارة والقيادة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2002، ص191.

⁵ - هشام محمد جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار الهلال ، بيروت ، لبنان، بدون سنة نشر، ص203.

⁶ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط02، عمان، الأردن، 2015، ص23.

- **الفاعلية في اتخاذ القرارات** : فهي من المهمات الجوهرية للقائد الإداري حيث وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة والقائد متخذ القرارات نظراً لأهمية العملية في أي منظمة إدارية؛
- **القدرات الإدارية** : القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتشكل فرق العمل وتقويم الأداء ... إلخ؛
- **خاصية التأثير والانتماء** : لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة مع زملاءه، فلا وجود لقائد دون أتباع، وكذا يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها؛
- **المطلوب من الفرد تطوير مهاراته الإدارية** أولاً قبل أن يقفز إلى مواقع قيادية؛
- **توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز** حيث تخضع العملية القيادية لقواعد وقوانين محددة وتحتاج لقنوات الاتصال والشرعية وغيرها؛
- **القيادة الإدارية تعتمد على الثقافة السائدة في المنظمة**، فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع؛
- **القيادة الإدارية تعمل على تصميم الهياكل الإدارية بالتنظيم المناسب والمتكافئ مع ظروف العمل وفق متطلبات المرحلة وتضع إمكانيات التطوير والتغيير ضمن أساسيات البناء؛**
- **تعمل القيادة الإدارية على استيعاب تكنولوجيا المعلومات المتجددة وتستخدم ما يناسبها وتوظيفها بكفاءة لتحقيق المزيد من التفوق والتميز والحصول على الفرص لتحقيق الأهداف المطلوبة.**
- وقد استخلص جاك تايلور الخصائص الرئيسية للقيادة من مجموعة من الدراسات الميدانية التي قام بها على النحو التالي²:
- **الاهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته؛**
- **المهارة في الاتصال وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع؛**

¹- نعيمة عبروس وخيرة بوعبد الله، تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة دراسة حالة بجامعة الجبالي بونعامة - بخميس مليانة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة الموارد البشرية، 2019-2020 ، ص 14.

²- نعيمة عبروس وخيرة بوعبد الله، تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سابق ذكره، ص15.

- القدرة على حفز المسؤولين إلى إنجاز العمل من خلال إستحالتهم وترغيبهم في العمل؛

- المهارة الإدارية للتعامل مع المرؤوسين؛

- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم.

المطلب الثاني: أنماط القيادة وأركانها

تتعدد أنماط القيادة الإدارية وتتنوع بتنوع المنظمات الإدارية وإختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف و المواقف. سنتطرق في هذا المطلب إلى أنماط القيادة وأركانها.

1. أنماط القيادة

- القيادة الأوتوقراطية:

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، يتميز هذا النوع بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعاً في كثير من الأحيان أساليب التهديد والتخويف، فالقائد من هذا النوع لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديداتها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال.

وقد دلت دراسات علم النفس والاجتماع والإدارية أن القيادة الاستبدادية ترفع من شأن معتققيها على حساب ومصلحة الآخرين وغالباً ما ينسب القائد كل نجاح لنفسه ولجهوده بينما يلقي بالملائمة عند الفشل على أتباعه ويتصف القائد الأوتوقراطي بحبه للإشراف المباشر على مرؤوسيه ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب تشككه بهم¹.

- القيادة الحرة "قيادة عدم التدخل":

بينما تتميز القيادة الأوتوقراطية القائد على زمام الأمور وإرغام أتباعه في تنفيذ إرادته وأهوائه فان قيادة عدم التدخل تميل إلى العكس تماماً فالقائد هنا يترك لأتباعه " الحبل على غارب" في

¹ - عايض مسعود بريك الأكلبي، القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة القصيم، المجلد 05، العدد 35، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 311.

اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطي ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك ضرورياً لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والوداد تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات تتسم القيادة الفوضوية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته، وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم.¹

القيادة الديمقراطية:

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دور فعال في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة. أما الجماعات التي استخدمت القيادة الديمقراطية فقد أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل وكان تضامنهم يدور حول انجاز العمل المطلوب بدلاً من الاستياء والثورة كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات.²

2. أركان القيادة

للقيادة أربع أركان نذكرها كالاتي³:

- **المرؤوسون أو الأتباع**: وهم جماعة من الناس لهم هدف مشترك ؛

- **القائد** : وهو شخص ذو صفات وسمات خاصة يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هدفها سواء كان هذا القائد معنياً من طرف الجماعة نفسها أو عينته سلطة خارجية؛

¹ - عايض مسعود بريك الأكلي، القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية، مرجع سابق ذكره، ص 312.

² - عايض مسعود بريك الأكلي، القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية، مرجع سابق ذكره، ص 312.

³ - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2004 ، ص 708

-عملية التأثير : يمارسها القائد وتقع على الجماعة لتحريكهم لتحقيق الهدف المشترك بطريقة إرادية وعن اقتناع وبحماس وبثقة؛

-الظروف والملابسات : أي الظروف التي توجد فيها الجماعة مع القائد وتفاعل الأركان السابقة يشكل عملية القيادة ويكون هذا التفاعل أكثر إيجابية عندما يتوفر شروط التوافق بينها.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

هناك العديد من نظريات القيادة نستعرض أهمها على النحو التالي:

1. نظريات السمات (الصفات Trait Theory)

ترتبط هذه النظرية ارتباطا قويا بنظرية "الرجل العظيم" القائم على أساس أن بعض القادة يولدون وهو يحمل صفات موروثة و ليست مكتسبة، وفقا لهذه النظرية القائد يولد و لا يصنع، أي أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الشخصية مثل الذكاء، والدهاء، والحزم ، والقدرة على التعاون والحماس و الثقة بالنفس و الطموح والصبر والمبادرة والقدوة الحسنة ، والمهارة اللغوية وتقدير المسؤولية ، يعتبر قائدا حيث لأن هذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس و لا يمكن اكتسابها عن طريق التعلم أو التدريب¹.

ركزت هذه النظرية على المعايير و الخصائص الشخصية للقائد و قيمه التي يتميز بها و التي يعتقد أنها تضع قائدا ناجحا، سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، أجريت العديد من الدراسات و الأبحاث لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القائد الناجح و التي يمكن استخدامها بشكل مستمر في التميز بين القادة، و السبب في ذلك يرجع إلى تجاهل هذه النظرية الأخذ بعين الاعتبار بثقة القيادة، و بالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية و يتفوق بها على عدة مرؤوسيه .فقد قدمت هذه النظرية بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القيادة، و على السمات اللازمة لنجاحهم².

ينظر أصحاب هذه النظرية إلى عملية القيادة الإدارية بأن القائد يصنع ولا يولد، أي أنه يمكن إكساب أي فرد بعضا من الصفات التي يكتسبها من البيئة المحيطة كمهارة الاتصال والتواصل

¹ - نفس المرجع ، ص 709.

² - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 78.

مع الآخرين، بحيث يستطيع إثارة حماسهم ويعطي القدوة الحسنة لهم، وكذلك يمكن إكساب الفرد المعرفة والخبرة والاندفاع نحو تحمل المسؤولية والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأمانة وغيرها¹.

2. النظرية الموقفية:

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي، الفاعل. تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة التي تهيئ أفراد ليتبعوا مكانة القيادة، فالقائد قد يكون قائدًا في موقف دون الآخر. فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات.

فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد، وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية².

3. النظرية التبادلية:

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها، حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب

¹ - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص78.

² - إيريم سامية وبوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور جلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص568.

وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونه مدخلا لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية¹.

4. نظرية المسار والهدف:

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازهم. ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

- القيادة الموجهة أو المباشرة: وهي التي تهتم بمعرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها، فضلا عن برمجة العمل وتنسيقه ووضع محركات للادخار، وهذا الأسلوب يشبه بعد البنية الهيكلية عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية. التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.

- القيادة المساندة: تتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل وهذا يشبه بعد الاعتبار عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية. توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.

- القيادة المشاركة: وفيها يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء المرؤوسين واقتراحاتهم قبل اتخاذ أي قرار².

- القيادة المهمة بالإنجاز: وتتميز بالبحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات إنجاز عالية³.

5. نظرية الشبكة الإدارية:

¹- نفس المرجع، ص 569.

²- نفس المرجع، ص 570.

³- إيريم سامية وبوقندورة يمينية، ماهية القيادة الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص 570.

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton (1964-1978) واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد وتم التميز بين أساليب رئيسية للقيادة على الشبكة.

لقد توصل بليك وموتون إلى تصميم شبكتها الخاصة بأنماط القيادة الإدارية على أساس أنه من الممكن أن يؤدي التفاعل بين نمطي القيادة الرئيسيين واللذين توصلت إليهما دراسات جامعتي أوهايو وميتشجان (نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج ونمط القيادة الذي يركز على العاملين) إلى عدد كبير من أنماط القيادة الفرعية، وهكذا فإن بليك وموتون قاما بوضع نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج على المحور الأفقي (الذي يتدرج من 1 إلى 9) شبكة أو مصفوفة أنما القيادة الإدارية.

-**القائد الضعيف** : إن هذا النمط القيادي يعطي اهتماما منخفضا بالأفراد وكذلك الإنتاج ولذا فإن محصلة هذا النمط إنتاجية متدنية وروح معنوية منخفضة لدى العاملين، ويسود المنظمة بصورة عامة أجواء تنظيمية غير سليمة ويشبه هذا النموذج قيادة عدم التدخل والتي تقول: دع الأمور تتساقط لوحدها

-**القائد المتشدد**: إن هذا النمط يعطي اهتماما كبيرا بالإنتاج واهتماما متدنيا بالأفراد والعلاقات الإنسانية، ويعبر هذا النمط عن الروح التسلطية أو الدكتاتورية، حيث إن القائد يهتم بالإنتاج على حساب العاملين، ولذا فإن الإنتاجية ترتفع لكن أجواء العمل يسودها عدم الرضا، وانخفاض المعنوية، وبروز العدائية، وعدم الثقة، والأجواء التنظيمية غير سليمة.

-**القائد الاجتماعي**: يولي القائد الاجتماعي الاهتمام الأكبر لاحتياجات المرؤوسين وتوفير جو ودي بين العاملين، أما اهتمامه بالعمل فيكون ضعيفا، ولذلك سمي هذا النمط برئيس النادي الاجتماعي¹.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف القيادة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية التي توليها القيادة في المؤسسات والمنظمات وهذا من أجل بلوغ أهدافها المرجوة.

1. أهمية القيادة:

¹ - إيريم سامية وبوقندورة يمينة ، ماهية القيادة الإدارية ، مرجع سابق ذكره، ص 571.

وباختصار فإن أهمية القيادة تتبع من النقاط التالية¹ :

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه؛
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة؛
- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2. أهداف القيادة

- تختلف الأهداف من منظمة إلى منظمة وجميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها العامة مثل: أهداف القيادة ومن بين أهداف التي تسعى إلى تحقيقها القيادة ما يلي²:
- مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها ؛
 - العمل على النهوض بالقدرات البشرية؛
 - توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه؛
 - تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ؛
 - تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء؛
 - تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.

المبحث الرابع: ماهية المهارات القيادية

¹ - إيتسام عاشور ، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 11، 2019، ص30.

² - إيريم سامية وبوقندورة يمينة ، ماهية القيادة الإدارية ،مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، مرجع سابق ذكره، ص 566.

تمتاز المهارات القيادية بأنه من العناصر الأساسية التي تشكل روح القيادة لدى القياديين كونها حلقة وصل بين المخطط والأهداف حيث تعبر على إرادة القياديين في تنفيذ وتنسيق الجهود بين فرق العمل و تكمن في عمقه هو الوصول إلى التنسيق المحكم بين المهارات وروح القيادة.

المطلب الأول: مفهوم المهارات القيادية ومتطلباتها

سننطلق في هذا المطلب إلى مفهوم المهارات القيادية بحيث لا يوجد مفهوم بشكل دقيق يوضح المهارات القيادية وهذا حسب كل وجهة نظره.

1. مفهوم المهارات القيادية

- المهارات القيادية هي نقاط القوة والقدرات التي يظهرها الأفراد والتي تساعد في الإشراف على العمليات وتوجيه المبادرات وتوجيه موظفيهم نحو تحقيق الأهداف. كم أنها عنصر أساسي في وضع المديرين التنفيذيين لاتخاذ قرارات مدروسة حول مهمة مؤسستهم وأهدافها ، وتخصيص الموارد بشكل صحيح لتحقيق تلك التوجيهات.

كما تشمل المهارات القيادية القيمة والقدرة على التفويض والإلهام والتواصل بشكل فعال و السمات القيادية الأخرى الصدق والثقة والالتزام والإبداع¹.

- هي القدرات أو نقاط القوة التي يظهرها الأشخاص في الأدوار الإدارية التي تساعد في توجيه وتشجيع مجموعة من الأشخاص وفريقهم نحو تحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف².

- هي المهارات التي تستخدمها عند تنظيم أشخاص آخرين للوصول إلى هدف مشترك. سواء كنت في منصب إداري أو تقود مشروعا ، تتطلب منك هذه المهارات تحفيز الآخرين لإكمال سلسلة من المهام ، غالبا وفقا لجدول زمني. تتضمن مهارات القيادة العديد من السمات الشخصية المختلفة وقدرات على الاتصال المفيدة لأي شخص للتعلم والممارسة بمرور الوقت³.

2. صفات التي يجب أن تكون في القائد من المهارات القيادية

¹ - <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership-skills.page> consulting at:29/04/2024, heur: 17:45.

² - <https://www.coursera.org/articles/leadership-skills> consulting at:29/04/2024, heur:18:00.

³ - <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-skills> , consulting at:29/04/2024, heur:18:36.

وهي المتطلبات التي يجب على القيادي أن يتحل بها كونها مهارات يستعملها بشكل مستمر ودائم وهي كالآتي¹:

الإتصال: عندما يكون العمل في منصب قيادي ، يجب أن تكون قادرا على شرح كل شيء بوضوح من التوقعات إلى الأهداف والمهام. من المهم أيضا إقامة اتصالات مفتوح بين القائد وبين أعضاء فريقه. لا يؤدي خلق بيئة من التواصل المفتوح إلى تعزيز التماسك كفريق واحد فحسب ، بل إنه غالبا ما يشجع الجو من الشفافية. التواصل الممتاز لا يأخذ في الاعتبار ما يتم توصيله فحسب ، بل كيف يتم توصيله وبصفتك محاورا فعالا ، فالقائد يفعل أكثر من مجرد التعبير عن التوقعات بوضوح. يمكنك أيضا دمج الاستماع الفعال والتواصل غير اللفظي ومهارات العرض والمشاركة في التحدث أمام الجمهور؛

التفاوض: تتضمن المفاوضات مشاركة طرفين أو أكثر في محادثة لإيجاد حل مقبول لجميع الأطراف. نتيجة لذلك ، قد تتوصل أنت والشخص الذي تتفاوض معه إلى اتفاق رسمي ، مثل عقد أو اتفاق شفهي أقل رسمية. عندما تستخدم كمهارة قيادية ، يمكن للتفاوض أن يعزز الشعور بالعدالة والمساواة ، مما يسمح لجميع الأطراف بالاستماع إليها. قد يكون الموظفون وزملاء العمل أكثر عرضة للشعور بالفهم عند التعامل مع النزاعات بالتفاوض. تتضمن المفاوضات الفعالة فهم مصالح جميع الأطراف المعنية والعمل على التوصل إلى حل يرضي كل منها؛

-إدارة الصراع: يفهم القادة المقنعون كيفية تجنب النزاعات والصراعات ولديهم القدرة على حلها بسرعة. من الناحية المثالية ، كقائد جيد ، يجب أن تكون قادرا على الحفاظ على رباطة القوية في المؤسسة واتخاذ قرارات مدروسة عند التعامل مع الخلافات؛

-القدرة على التكيف: أن يكون كقائد قابل للتكيف ، يمكنك ضبط سلوكه استجابة للتغيرات الظرفية. و مرن عندما لا تسير الأمور كما هو متوقع وتتعاوى بسرعة من النكسات من خلال النظر إليها على أنها فرصة للنمو. يتضمن إظهار القدرة على التكيف في القيادة المرنة والتكيف مع الظروف والبيئات المتغيرة؛

¹ - <https://www.coursera.org/articles/leadership-skills> consulting at:29/04/2024, heur:18:15.

التفكير النقدي: تحليل المعلومات لفهم قضية أو موضوع بشكل كامل هو فعل التفكير النقدي. غالبا ما تستلزم خطوات عملية التفكير النقدي جمع الحقائق والبيانات ، وطرح استفسارات متعددة ، وفحص الإجابات المحتملة.

المطلب الثاني : عوامل نجاح المهارات القيادية

يجب على القائد أن تتوفر مجموعات من الصفات أو المهارات ويتحل بها لكي يكون قياديا ناجحا في إدارته في هذا المطلب سنتطرق عوامل نجاح المهارات القيادية لدى القائد. فيما يلي يقول "هيل" عن أهم ثماني صفات للقيادة الناجحة في القائد الناجح

- **الصدق:** أن تكون صادقا وصادقا مع من أنت أمر أساسي للنجاح في أي دور. يقول هيل إنه كقائد ، هي قادرة أيضا على تحفيز وإلهام من حولك. "كفاءتك ليست كافية ؛ يحتاج الناس إلى الوثوق بشخصيتك والتواصل معك ، وإلا فلن يكونوا على استعداد لتحمل المخاطر معك" ، كما تقول. يرتبط هذا الفهم بعمق بقدرتك على أن تكون مدركا لذاتك: "أنت بحاجة إلى معرفة كيفية تهيئة الظروف لنجاحك ، ولا تفترض أن الآخرين سيفعلون ذلك من أجلك¹.

-**الفضول:** يقول هيل إن الفضول هو عقلية: "يتعلق الأمر بالنظر قاب قوسين أو أدنى واستكشاف مناطق مجهولة ، ومحاولة فهم فن الممكن. وتضيف: "لدى القادة العظماء منظور "خارجي" لمنظمتهم وفرقهم. وهذا يعني أن لديهم القدرة على النظر في المواقف والقضايا من وجهة نظر أصحاب المصلحة الخارجيين ، مثل العملاء أو المنافسين. هذا يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر استنارة لأنهم يفكرون في السياق الأوسع ، بما يتجاوز الديناميكيات التنظيمية الداخلية فقط.

- **البراعة التحليلية:** تتطلب القيادة القدرة على كسر المشاكل المعقدة ، وتحديد أسبابها الجذرية ، والتوصل إلى حلول جديدة ، وفقا لهيل. الثقة في أمعائك لن تكفي. بدلا من ذلك ، تحتاج إلى

¹ -<https://www.coursera.org/articles/leadership-skills> consulting at:29/04/2024, heur:18:15.

تطوير مهاراتك التحليلية من خلال التركيز على علاقات السبب والنتيجة والانتباه إلى الأنماط والاتجاهات.

- **القدرة على التكيف:** العالم يتغير بشكل أسرع مما كان عليه في جزء منه بسبب التكنولوجيا الناشئة والذكاء الاصطناعي ، وفقا لهيل. نتيجة لذلك ، "تتطور توقعات أصحاب المصلحة بشكل أسرع وأنت ، كقائد ، تحتاج إلى أن تكون قادرا على التكيف مع هذه المطالب المتغيرة باستمرار وتضيف أن القدرة على التكيف تعزز ثقافة الفريق الرشيق. يتيح لك أن تكون قادرا على الاستجابة بسرعة للديناميكيات المختلفة ، والتركيز عند الحاجة ، واحتضان الفرص والتحديات الجديدة.

- **الإبداع:** يقول هيل إن أي فكرة جديدة ومفيدة للمنظمة هي الإبداع. "بعض هذه الأفكار تدريجية والبعض الآخر اختراقات." غالبا ما تظهر الأفكار الأكثر ابتكارا مما تسميه ، أو "المتاخمة الممكنة" ، أو نطاق الاحتمالات في متناول اليد على الفور. وتضيف أن تنوع الفكر هو القوة الدافعة وراء الابتكار الحقيقي ، حيث يجلب كل واحد منا منظورا الفريد و " شريحة من العبقرية " إلى الطاولة.

- **الراحة مع الغموض:** إدارة الغموض هو حول عقد الأفكار المتضاربة في رأسك والتعامل مع الأولويات المتنافسة التي تشعر بنفس القدر من الأهمية، يقول هيل. وتضيف أن الكثير من الناس يقعون في فخ التفكير الخطي و قد يتجاهلون تفاعل الديناميكيات المختلفة. لكي تكون قائدا فعالا ، تحتاج إلى تنمية عقلية الأنظمة ، " مما يساعدك على فهم كيفية ارتباط الأشياء ويسمح لك بالتعامل مع الأفكار المتعارضة في مواجهة عدم اليقين." لكن في بعض الأحيان ، كما تقول ، قد لا تزال تشعر كما لو كنت "تنتقل عبر الضباب"¹.

- **المرونة:** يقول هيل إن المضي قدما برؤية لا تتزعزع يمكن أن يسبب مشاكل في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية اليوم. يدرك القادة الناجحون الطبيعة المرنة للمواقف ويسعون جاهدين لفهم السياق الثقافي الذي يعملون فيه. الأهم من ذلك ، أنها تظهر المرونة لإعادة

¹<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-skills>, consulting at: 29/04/2024, heur: 18:50.

المعايرة إذا كانت تتحرف عن مسارها. "أنت بحاجة إلى معرفة كيفية إعادة تجميع والحصول على مدخلات من الآخرين عن طريق السؤال،" هل هناك مسار آخر؟"

- **التعاطف:** التفاهم والتواصل مع الآخرين على المستوى العاطفي هو سمة رئيسية للقيادة القوية، بحسب هيل. يجب على القادة تعزيز العلاقات وبناء الثقة والمشاركة بنشاط مع أعضاء فريقهم. يقول هيل: "يجب أن تكون قادرا على الدخول إلى مكان أعضاء فريقك ، وفهم ما يهتمهم ، وما هي أولوياتهم ، وتحديد أرضية مشتركة". يمنحك تطوير ذكائك العاطفي تقديرا أعمق للتحديات المعقدة التي يمر بها الآخرون ، ويساعدك على تعزيز بيئة أكثر دعما ورعاية¹.

المطلب الثالث: أهمية المهارات القيادية

تتجلى أهمية المهارات القيادية أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولا إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي. نذكرها فيما يلي²:

-إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري بإتجاه إحداث التغيير المنشود؛

- أن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليه مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح إليه البلدان ؛

-إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك خلال تأثيره في الأداء الإداري؛

¹-<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-skills>, consulting at:29/04/2024, heur:18:50.

²- بلال مري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة لاقصادية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، -مناجنت المنظمات، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص30.

-تسهم المهارات القيادية في خلق وتكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز على حشد الهمم والتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب؛

-تكمّن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية؛

-يمكن أن تساعد مهارات القيادة على اكتساب إحترام وإعجاب الآخرين كما تسمح للقائد أيضا بالإستماع والنجاح في مهمته، والمزيد من التحكم في مصيره؛

- وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أيضا أن توفر تحديد أدائهم وتحقيق تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامهما من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم ورفع مستويات أهداف الشركة¹.

المطلب الرابع : العلاقة بين إدارة المعرفة والمهارات القيادية

تعد إدارة المعرفة والمهارات القيادية أحد العوامل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات أو المؤسسات في ظل التطورات الحاصلة في البيئة الأعمال مما يستلزم الأمر البحث عن المهارات القيادية تساهم في إنشاء وإكتساب المعرفة المتراكمة والمتسارعة وفي تنميتها والحفاظ عليها. كما أن المهارات القيادية تعتمد بدرجة عالية من رسمية مع فريق العمل وتتبع الإتصال الهرمي لا يمكن أن تحسن من عمليات إدارة المعرفة، بينما القيادة التي تسمح لفرق العمل والموظفين في المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحديد نقاط القوة والضعف وإقتناص الفرص ومواجهة التحديات المستقبلية لأنها أكثر ملائمة للإبتكار والإبداع وأكثر قدرة على تحسين عمليات إدارة المعرفة، كما تحتاج عملية إنشاء المعرفة إلى نوع من التحليل الدقيق لفهم للمشكلات ومعالجتها في أسرع وقت ومرونة في التنسيق والتنفيذ وهذا ما يؤكد العلاقة بين إدارة المعرفة والمهارات القيادية أخص في مشاركة المعرفة أي نشرها وهذا مما يوفر فرص للتعلم ويفتح المجال في التشارك بحيث تمس جميع عمليات إدارة المعرفة.

¹ - بلال مري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، مرجع سابق ذكره، ص31.

خلاصة الفصل

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة حقل إداري واسع ،لازال محل إجتهد باحثين، وأيضا إكتشاف من قبل المنظمات التي بدأت الاهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي مسؤول بشكل مباشر

عن تحقيق المزايا التنافسية في بيئة العمل حديثة. حيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري لمواجهة محيط يتسم بالإبداع والجودة والتحسين المستمر، كما يعتبر توفير المهارات القيادية في القائد الجيد يقود فرق العمل إلى تطبيق سليم لبرامج ومبادرات إدارة المعرفة مما يتطلب مهارات قيادية تدعم إدارة المعرفة ويساعد في نشر وإكتساب المعرفة ويتيح الاستفادة من آراء وأفكارهم التي تقود إلى إنتاج المعرفة وتدوالها بالشكل سليم.

الفصل الثاني

الجانب الميداني

لِلدِّرَاسَةِ

تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري الخاص بالدراسة وإظهار التقارب بين المعلومات النظرية حول إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين ،سنعمل من خلال هذا الفصل على إسقاط هذه المفاهيم النظرية على أرض الواقع وذلك عن طريق عرض وتطبيق نموذج الدراسة المقترح،والتأكد من صحة الفرضيات ،بالإسقاط على مجموعة من طلبة الذين يحملون أفكار مبتكرة ورواد أعمال مستقبليين . بغية التعرف على وجود تأثير للمتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير التابع المهارات القيادية.

من أجل الوصول إلى النتائج وتحليلها وتحقيق الأهداف الدراسة، تم الإعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من رواد الأعمال المستقبليين بالإعتماد على الإستبيان الإلكتروني الذي قمنا بإعداده مسبقا و تحكميه ونشره على مواقع التواصل الاجتماعي ، بذلك سنتطرق في هذا الفصل الثاني إلى لجانب الميداني للدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات ريادة الأعمال؛

المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات.

المبحث الأول: ماهية ريادة الأعمال

يعتبر مفهوم ريادة الأعمال مفهوم حديث ومتعدد الجوانب، نظرا للتطورات التكنولوجية والعلمية خاصة في مجال الأعمال مما ساعد على تبلور المفهوم في قطاعات مختلفة من الأعمال، وخصوصا في زيادة شدة المنافسة العالمية أدت إلى ظهور مجتمعات أكثر ريادة.

المطلب الأول : مفهوم ريادة الأعمال وأهميته

إن رائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على إرادة على تحويل الأفكار الجديدة أو الإختراعات إلى إبتكارات مطبقا علميا وناجحة ومستدامة.

1. مفهوم ريادة الأعمال

كما تعرف ريادة الأعمال "هي عملية تحديد مشروع تجاري معين ثم التركيز عليه ليتم البدء فيه و توفير الموارد اللازمة له سواء كانت (مالية أو بشرية)... الخ، ثم تتم عملية تنظيم كل ذلك في سبيل تحقيق ربح مادي أو مالي مع الأخذ في الاعتبار وجود مخاطر و تحمل تلك المخاطر من اجل استمرارية تلك المشاريع"¹.

-في قاموس (Webster Merriam, 1998): عرف الريادي على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال².

-و تعرف أيضا "الريادي يأخذ مكانا بين المورد او المنتج والعميل، فهو المبادر الذي يقود كل المبادلات في السوق مشتريا من المنتجين، وبائعا للمستهلكين، فهو يشتري بسعر محدد، ويبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل، وهذا ما يعكس روح المغامرة لدى الريادي، حيث يتميز الريادي عن غيره بقدرته على تحمل الخسائر المستقبلية، والأخذ بالمخاطر، والتعامل مع الظروف. ويرى دركر أن "الريادي هو الشخص الذي يبحث دائما عن التغيير، ويستجيب له ويستغله كفرصة"، والابتكار (Innovation) هي الأداة المحددة لرواد الأعمال، وهي الوسيلة التي يستغلون التغييرات كفرصة لنشاط تجاري مختلف أو خدمة مختلفة"³.

¹ - محمد عكاشة أبوكمال محمد، دور طباعة المنسوجات في إستراتيجية الدولة في دعم الأعمال والمشروعات الصغيرة، مجلة العمارة والفنون، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، المجلد 26، العدد 13، 2019، ص 626.

² - سكارنه خلف بلال، ريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 29.

³ - الحاجحة ومحمد خليل رابحي، دور الخدمات التي تقدمها المؤسسات لإقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2019، ص 18.

- وهذا الابتكار أو روح المبادرة حددها شومبيتر كوظيفة منفصلة ومميزة ومثلها بخمسة طرق:
- تطوير منتج جديد، أي منتج لم يتم تقديمه من قبل، أو التحسن الكبير في جودة المنتج الحالي.
 - اكتشاف طريقة إنتاج جديدة. مصطلح اكتشاف لا يعني بالضرورة الاكتشاف العلمي ولكن التطبيق الصحيح لطريقة موجودة مسبقاً.
 - اكتشاف واستغلال سوق جديد. مصطلح اكتشاف لا تنطبق بالضرورة على سوق جغرافية جديدة أو سوق غير معروفة، ولكن بدلاً من سوق لم تستكشفه صناعة من قبل (أسواق عالمي أمكن التوصل إليه باستخدام شبكة الويب).
 - اكتشاف واستغلال مصدر جديد لتوريد المواد الخام، لا ينطبق مصطلح "اكتشاف" بالضرورة على مصدر جغرافي جديد لسوق الموارد أو مورد غير معروف، ولكن الموارد التي لم تستخدم قط في صناعة معينة.
 - اكتشاف أو تطوير وتنفيذ طريقة جديدة للإنتاج¹.
- يمكن تحديد الرياديين بوصفهم أولئك الذين يحددون الفرص لخلق القيمة، ولتحسين الكفاءة الاقتصادية والتي ينجم عنها وعلى نحو حتمي تغيير اقتصادي واجتماعي، ذلك التغيير الذي يتضمن وبشكل جوهري علاقة تأثير متبادلة بين الرياديين ، حيث بالإمكان إدراك تلك القيمة بأشكال مختلفة مثل : الرضا الداخلي والمالي والاستقلال ونمو الأعمال².

2. أهمية ريادة الأعمال:

تكتسي ريادة الأعمال أهمية بالغة في منظمات الأعمال ،حيث يمكن أن نختصر هذه الأهمية فيما يلي:³

- القدرة على التغيير : هناك رواد أعمال إستطاعوا تغيير الواقع الذي يعيشون فيه؛
- الثقة بالنفس: تحقيق الأهداف يجعل الأشخاص واثقا بنفسه ،ومن أن لديه القدرة على تحقيق مايريد؛

¹ - الحجابجة ومحمد خليل رابحي ، دور الخدمات التي تقدمها المؤسسات لإقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء الأردن ،مرجع السابق ذكره،ص 19.

² - محمد سعيد عبد الله ،إمكانية تعزيز إستراتيجية ريادة الأعمال من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي دراسة إستطلاعية شركة الأدوية الطبية، مجلة تنمية الرافيدين ،المجلد 35 ،العدد 15،العراق ،2013 ، ص270.

³ - أحمد الخولي ، ريادة الأعمال ببساطة ، دار الجندي للنشر والتوزيع ، ط01، مصر، ص ص 12 13 .

- الثراء المعنوي والرضا النفسي: إن هذه الثقة تثري نفسه وتخلق لديه ثراء معنويا ورضا عن النفس بما يكتسبه ذلك من مهارات ومقومات تساهم في تحسين في مجال العمل؛

- تغيير سلوك الفرد وتحسينه من خلال قيامه بتنفيذ مايجب عمله أو ماهو ماهر أو موهوب فيه. بالإضافة إلى ذلك:¹

- تعد الأعمال والمشاريع الريادية الأساس في تأسيس المؤسسات الريادية بمختلف أحجامها والمحرك الاقتصادي الذي يقود العديد من الإقتصاديات الدول؛
- تؤمن فرص العمل جديدة وتساهم في تقليل من البطالة؛
- تشجيع الابتكار والإبداع ، حيث أن ريادة والابتكار ركيزتان أساسيتان في العملية الإبداعية الاقتصادية والإجتماعية وتعزيز النمو والإنتاج.

المطلب الثاني: أدوار رواد الأعمال وخصائصها

1. أدوار رواد الأعمال: إن لرواد الأعمال الكثير من الأدوار التي ينبغي أن يضطلعوا بها ،نذكر منها²:

- إنشاء أسواق جديدة: رواد الأعمال هم أناس مبدعون ومنشئون للموارد والفرص فهم يخلقون عملاء وبائعين وهذا ما يجعلهم مختلفي عن رجال الأعمال التقليديين الذين (أي رجال الأعمال) يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام؛
- إكتشاف مصادر جديدة للموارد: رواد الأعمال لا يرضون أبداً بالمصادر التقليدية أو المتاحة للمواد. لذلك ولطبيعتهم الابتكارية، فأنهم يعملون على إكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا شركاتهم. في مجال الأعمال، فهم يستطيعون تطوير مصادر جديدة للمواد تمت بميزة تناقصية من حيث النقل والتكلفة والجودة.

¹ - سعيدة ضيف وآخرون، نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة زيان عاشورالجلفة، الجزائر، المجلد 12، العدد 02 ، 2020، ص 33.

² - سكارنه خلف بلال ،ريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص 145.

- **يحركون الموارد الرأس مالية:** فرواد الأعمال هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض والعمال ورأس المال. فهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة. الموارد الرأسمالية، فرواد الأعمال لديهم الابتكار والثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة.

- **تقديم تكنولوجيا جديدة صناعات جديدة ومنتجات جديدة:** يقدم رواد الأعمال أشياء جديدة ومختلفة بعض الشيء، مثل هذه الروح المادية تساهم بقوة في تحديث اقتصادنا. وفي كل عام نرى منتجات وتكنولوجيا جديدة. كل هذه المنتجات والتكنولوجيات تهدف لإشباع الاحتياجات البشرية بطريقة مناسبة وجميلة؛

- **خلق فرص جديدة:** حيث أن أكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص فإن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع وصناعة الخدمات والشركات الزراعية وبعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة. فعلى سبيل المثال فإن المتاجر الكبرى مثل SM و Uniwide و Robinson وآخرون يوظفون آلاف العاملين. وبالمثل فإن شركات كبرى مثل SMC و Ayala ومجموعة شركات Soriano يخلقون فرص عمل كثيرة، مثل هذه لها مضاعفات وتأثيرات تسرع من نمو الاقتصاد ككل. فمزيد من الوظائف يعني المزيد من الدخل وهذا يزيد الطلب على البضائع والخدمات وبالتالي يزيد الإنتاج. وبالتالي يزيد الطلب على الوظائف مرة أخرى.

2. خصائص ريادة الأعمال:

أشار العديد من الباحثين والمفكرين إلى العديد من الخصائص أو السمات المميزة لريادة الأعمال، ومن أبرز هذه الخصائص¹:

- تعتبر الريادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالإستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات ؛

¹ - علي فلاح مفلح الزعيمي ، ريادة الأعمال (صناعة القرن الحادي عشر) ، ط1 ، دار الكتاب للنشر الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص38.

- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف استخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة ؛
- الريادة تعني استخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاية ؛
- الريادة هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم .
- بالإضافة إلى خصائص أخرى تتمثل فيما يلي¹:
- أنها عملية تنشأ بمحض إختيار و إرادة الإنسان؛
- أنها تتضمن نوعاً من عدم الإستمرارية؛
- أنها تتضمن نوعاً من تغيير الأوضاع ؛
- أنها عملية ديناميكية ؛
- أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير .

المطلب الثالث: أهداف ريادة الأعمال:

- هناك عدة أهداف لريادة الأعمال يمكن تحقيقها، ومن بين هذه أهداف نذكر أهمها² :
- تهيئة المناخ العام للممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي؛
 - العمل على إقامة المشروعات الجديدة داخل المؤسسة، أو إستقلال المشروعات الجديدة ،أو الوحدات داخل المؤسسة ؛
 - تشجيع وتنمية المبادرات التي يقدمها الأفراد العاملين في المؤسسة ؛
 - التجديد الإستراتيجي بمعنى إعادة التفكير في توجهات المؤسسة والفرص المتاحة لها.
- بالإضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى يمكن نوجزها فيما يلي³:
- القيادة الذاتية: بإعتبارها طموح أن يكون رائد الأعمال قائد على نفسه وعلى العاملين معه ليستطيع خلق بيئة أكثر صحية تتناسب مع روح القيادة؛

¹ - عمرو علاء الدين زيدان ، ريادة الأعمال القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية، منشورات المنظمة العربية الإدارية ، مصر ، 2007 ، ص 68 .

² - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ريادة الأعمال المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين، دار البيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية، 2019 ، ص 29.

³ - علي فلاح مفلح الزعيمي ، ريادة الأعمال (صناعة القرن الحادي عشر) ، مرجع سابق ذكره، ص 43.

- إملاك الوقت : من خلال تخصيص ساعات العمل بما فيها من تنظيم وإضافة ساعات إضافية،وبالتالي يختار الأفراد ريادة للسيطرة على وقتهم وتنظيمه.
- تحقيق الاستقرار المالي: أهم ما يسعى إليه رائد الأعمال هو تحقيق التوازن بين المصاريف والإيرادات الأعمال الرائدة في الوصول إلى نقطة الاستقرار المالي.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية إختبار أداة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض المنهجية التي سنتبعها للقيام بالدراسة الميدانية ، حيث سنتطرق إلى منهج الدراسة بإبراز إشكاليات وفرضيات الدراسة، ثم إلى أداة الدراسة وتوضيح صدقها وثباتها،ومنه إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا سنتطرق إلى الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية للمفرادات الدراسة.

المطلب الأول : منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وهو يعتبر الأنسب لبحث ودراسة متغيراتها، ويعرف على أنه "محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها"¹، بالإضافة الى المنهج التحليلي الموافق لدراسة الحالة بهدف تحليل محاور الدراسة.

ويتكون المقياس من أربع محاور يقيس كل منهما إدارة المعرفة ،وهي كما يلي:

المحورالأول : توليد المعرفة

تم قياس هذا المحور من خلال العبارات من 1-05.

المحور الثاني : تخزين المعرفة

تم قياس هذا المحور من خلال العبارات من 06-09.

المحور الثالث: تشارك المعرفة

تم قياس هذا المحور من خلال العبارات 10-14.

¹ - أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، ط1، 1998 عمان، الأردن، ص 122.

المحور الرابع : تطبيق المعرفة

تم قياس هذا المحور من خلال العبارات 15-19.

أما المتغير التابع و المتمثل في المهارات القيادية فقد إعتدنا على مجاءت الدراسات السابقة .ويتكون هذا المقياس من محور يقيس المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين و هو كالتالي:

المحور الخامس : مهارات القيادة

تم قياس أداء المؤسسة من خلال العبارات من 21-28.

المطلب الثاني : إشكاليات وفرضيات وأداة الدراسة

1. إشكالية الدراسة :

يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية فيما يلي :

" تأثير إدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من جامعات الجزائرية ؟ولدى مؤسسة محل الدراسة بشكل خاص؟"

ويمكن عرضها بشكل الإحصائي كما يلي:

- يوجد للإدارة المعرفة تأثير في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

و تنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد لتوليد المعرفة تأثير في تنمية مهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

- يوجد لتخزين المعرفة تأثير في تنمية مهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

- يوجد لمشاركة المعرفة تأثير في تنمية مهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

- يوجد لتطبيق المعرفة تأثير في تنمية مهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين عند مستوى دلالة 0.05؟

2. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن الإشكالية وضعنا فرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير توليد المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية.؛

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير تخزين المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية. ؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير تشارك المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية.؛

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير تطبيق المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية.؛

3. أداة الدراسة: تم استخدام قائمة استبيان ،و اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من المجتمع و التي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر و تجميع البيانات و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج excel 2016 و برنامج spss v25.

1.3. الإستمارة (الاستبيان): تناولنا في هذا المطلب كيفية اعداد استبيان ،هيكل الاستبيان و طرق معالجته.

- اعداد قائمة الاستبيان: استعنا في اعداد القائمة ،على الكتب و المراجع و الأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أو المشار له من حيث المنهج و الطريقة ،و قد راعينا في اعدادها أن تكون:

- بسيطة و واضحة؛

- أسئلة مباشرة تمكن الفرد الاختيار من عدة بدائل.

و قد تم توزيع قائمة الإستمارة إلكترونيا على أفراد العينة من خلال عدة جهات الأمر الذي سهل إمكانية ارسال الاستمارات و الحصول عليها في أقرب وقت ممكن و ذلك باستعمال عدة طرق المتمثلة في نشره عبر وسائل التواصل الإجتماعي بأفراد العينة ،إيداع الاستمارة إلكترونيا .

والاستمارة هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الطالب على تصميمها إنطلاقا من الفرضيات والتساؤلات التي قام بوضعها في اطار دراسة الظاهرة وتفسيرها. وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة وغير المنشورة من رسائل، دوريات، مؤتمرات، ومقالات المتعلقة بإدارة المعرفة و المهارات القيادية ، والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها وجدنا أن الإستمارة هي أحسن أداة يمكن الأستعانة بها في جمع البيانات الميدانية لدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استمارة الدراسة.

4. وصف أداة القياس:

يتألف هذا الاستبيان من خامس محاور والمقياس صمم بطريقة ليكرت الثلاثي ويتألف المقياس من 28 عبارة يجيب عنها المبحوثين ، وتحدد الإجابة على مدى موافقته أو عدم موافقته على كل عبارة و وفقا للتدرج التالي (غير موافق- محايد - موافق) ثم يطلب من الشخص المستجوب ،أن يضع علامة X على الإجابة التي تعبر عن رأيه

جدول رقم 03:درجة ليكرت الثلاثي

الإستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	3	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات سابقة

وقد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات.

$$\text{طول الفئة} = 3 / (3 - 1) = 0.6$$

تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة ،وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 الى أقل من 1.60) دال على مستوى غير موافق ؛

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.60 الى أقل من 2.20) دال على مستوى محايد ؛

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.20 الى أقل من 2.80) دال على مستوى موافق ؛

وتم استخدام هذه الأوساط المرجحة عند تقييم الأوساط الحسابية للمتغير المستقل والتابع.

المطلب الثالث :الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في (الجنس ،السن،الطور الجامعي ، حسب ريادة الأعمال) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص المفردات الدراسة على نحو التالي:

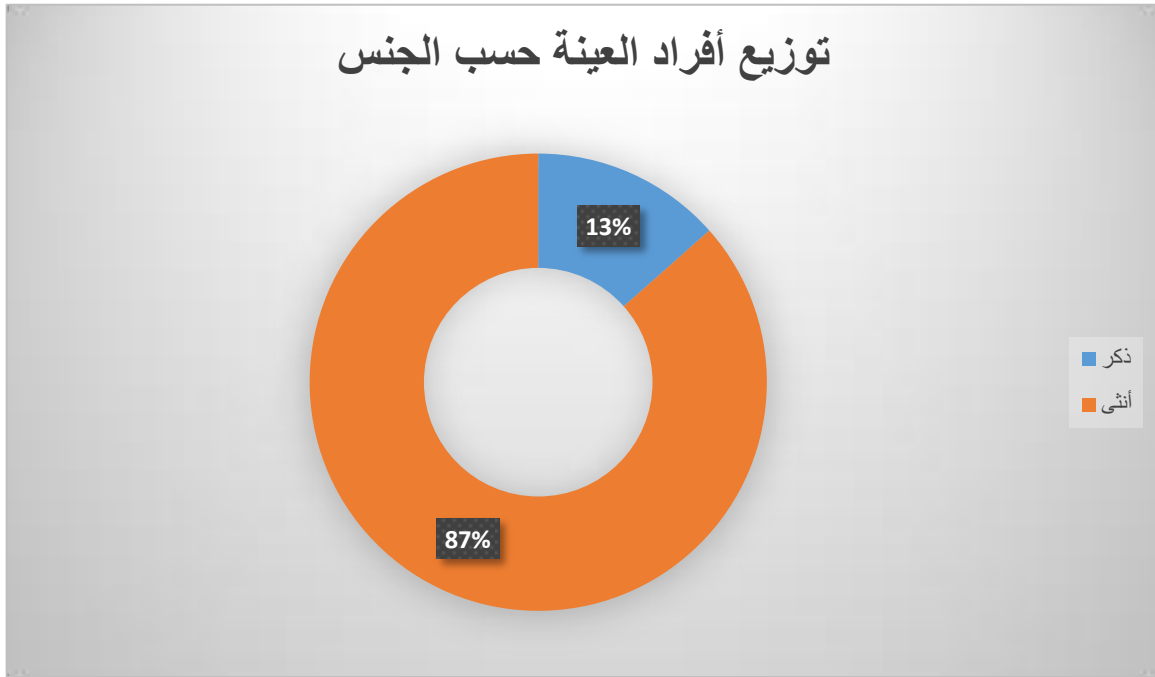
1.خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 05: يبين خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	07	13.5%
أنثى	45	86.5%
المجموع	52	100%

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 04 :يبين مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن نسبة الذكور 13.5% و نسبة إناث 86.5% أي أن عدد إناث أكبر من عدد الذكور وعليه عدد المستجوبين إناث أكبر من ذكور إناث رثادات أعمال أكثر من ذكور.

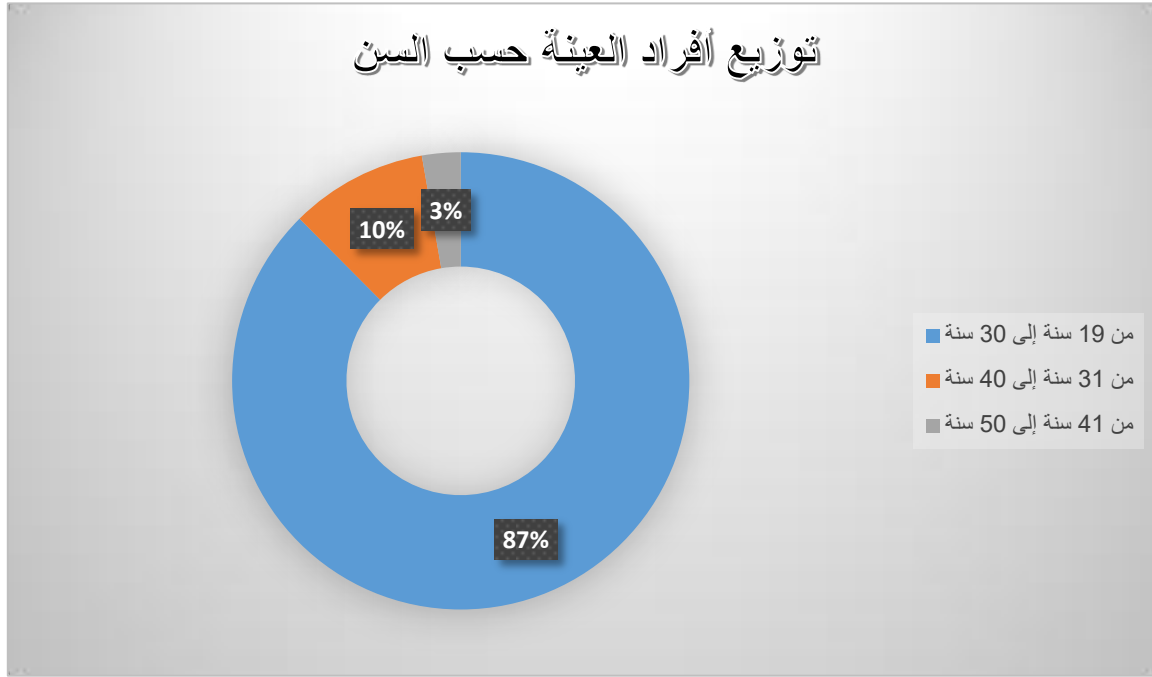
2. خصائص مفردات الدراسة حسب السن

الجدول رقم 05: يبين خصائص مفردات الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 19 سنة إلى 30 سنة	45	86.5%
من 31 سنة إلى 40 سنة	05	9.6%
من 41 سنة إلى 50 سنة	02	3.8%
المجموع	52	100%

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 05: يبين مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن مانسبته 86.5% يمثل من 19 سنة إلى 30 سنة ، و من 31 سنة إلى 40 سنة نسبته 9.6% ، كما أن تمثل المستجوبين التي تتراوح أعمارهم من 41 سنة الى 50 سنة تمثل مانسبته 3.8% و عليه نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجوبين ما بين 19 سنة الى 30 سنة ومنه نستنتج أن أكثر رثادي الأعمال من فئة الشباب .

3. خصائص مفردات الدراسة حسب الطور الجامعي

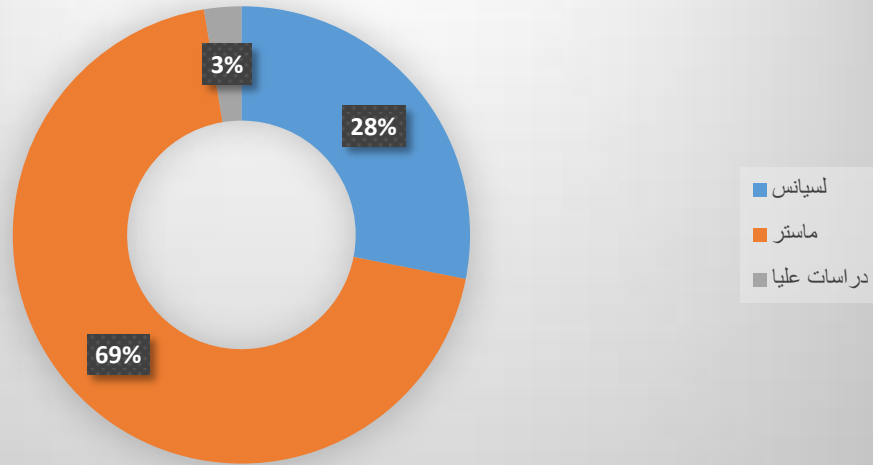
الجدول رقم 06: يبين خصائص مفردات الدراسة حسب الطور الجامعي

الطور الجامعي	التكرار	النسبة %
ليسانس	15	28.8%
ماستر	34	68.4%
دراسات عليا	03	03%
المجموع	52	100%

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 06: يبين مفردات الدراسة حسب الطور الجامعي

توزيع أفراد العينة حسب الطور الجامعي



المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن تتوزع أفراد للطور ليسانس مانسبته 28.8% من المستجوبين و 68.4% من المستجوبين في طور ماستر و 5.8% من المستجوبين في طور دراسات عليا و نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أعلى طور الماستر ونستنتج أن رثادي الأعمال المستقبليين يحملون شهادة الماستر.

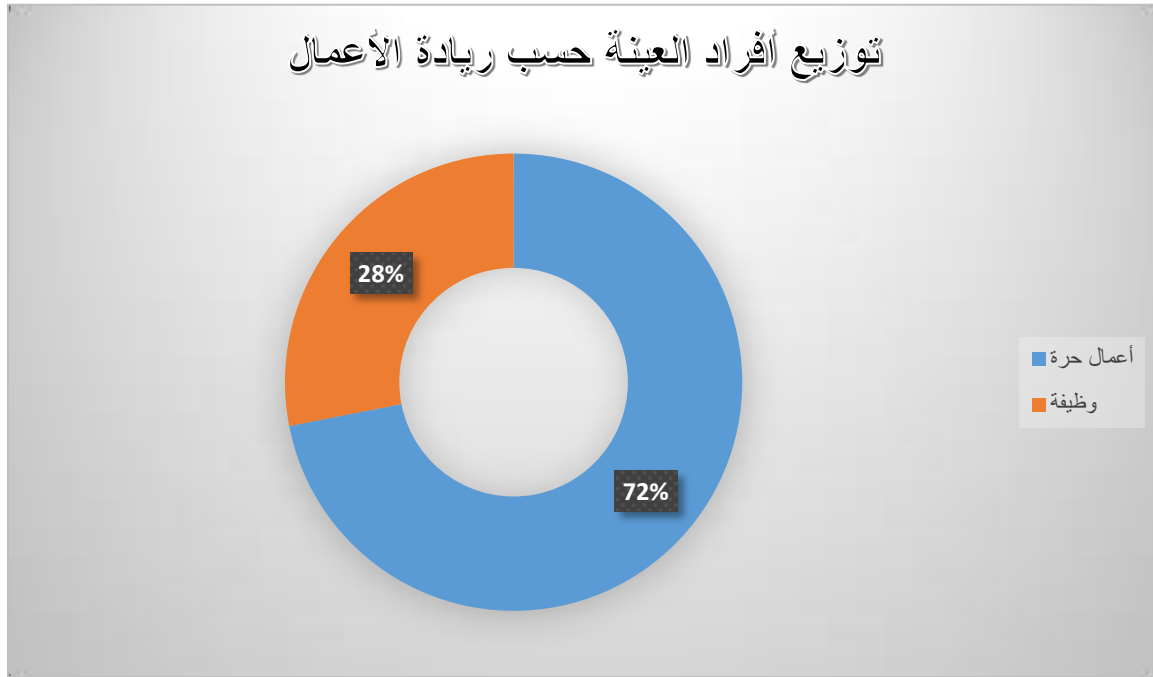
-خصائص مفردات الدراسة حسب ريادة الأعمال

الجدول رقم 07: يبين خصائص مفردات الدراسة حسب ريادة الأعمال

ريادة الأعمال	التكرار	النسبة %
أعمال حرة	35	71.3%
وظيفة	17	28%
المجموع	52	100%

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 07: يبين مفردات الدراسة حسب ريادة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن مانسبته 71.3% من المستجوبين يزولون أعمال حرة ومانسبته 28% من المستجوبين يزولون وظيفة و نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أعلى هي الأعمال حرة وعليه فإن أفراد المستجوبين يزولون أعمال حرة ويتمتعون بروح الريادة.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير محاور الإستبيان وإختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث نقوم بإختبار صدق و ثبات أداة الدراسة ،ثم معرفة طبيعة الدراسة،ثم سنقوم بتحليل محاور الإستبيان كما سيشمل المطلب الأخير إختبار الفرضيات و بالتالي التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات لدى رواد الأعمال المستقبليين.

المطلب الأول : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سننتظر في هذا المطلب الى أداة الدراسة و تحليل ثبات الدراسة من خلال ألفا كرونباخ و توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعا طبيعيا وحساب معامل التضخم التباين.

1. صدق وثبات أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة تهدف الى تأكيد من أداة القياس التي تم إستخدامها تقيس بالفعل ماينبغي قياسه بمعنى درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض التي وضعت من أجله ،وفي دراستنا هذه تم الإعتماد على :

1.1.الصدق الظاهري: من أجل التأكد من صدق الأداة تم عرض الإستمارة(الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط ،و بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من الفقرات الإستمارة وتصحيح الفقرات غير ملائمة ،وبناء على آراء المحكمين(الملحق رقم 01) عدلت صياغة وتم حذف العبارات و إستبدالها بعبارات أكثر وضوحا، ووضعت الإستمارة في صورتها النهائية وتم نشر الإستمارة إلكترونيا . الملحق رقم(الملحق 01).

2.1. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج اذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة وب نفس الشروط.

3.1.وقد قامنا بحساب معاملات الثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ لمتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الجدول التالي:

الجدول رقم 08 :نتائج إختبار ألفا كرونباخ

المقياس	الأسئلة المكونة للمقياس	معامل الثبات
مقياس إدارة المعرفة	من السؤال (01) الى (19)	0.74
مقياس المهارات القيادية	من السؤال (21) الى (28)	0.71
الإجمالي	من السؤال (01) الى (27)	0.72

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس يفوق 0,6 ومنه فإن أداة الدراسة تتمتع بالثبات عالي فإن إجمالي ألفا كرونباخ فوق 0.6 فيما يخص عينة الدراسة . ومنه تأكدنا من صدق وثبات الإستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج و الإجابة على الأسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات الدراسة .

-إختبار Shapiro – Wilk test

قامنا بإستخدام كل من إختبار Shapiro – Wilk test للعينات أقل من 50 شخص وهذا للتأكد من مدى توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعا طبيعيا ، تمهيدا لإجراء الإختبارات الإحصائية

اللازمة لإثبات أو رفض فرضيات الدراسة ،لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن تكون توزيع البيانات طبيعيا ، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبارات :

الجدول رقم 09: نتائج الإختبارات Shapiro – Wilk test

رقم العبارة	مستوى المعنوية P	الإنحراف المعياري	التوزيع
01	0.000	,193	طبيعي
02	0.000	,249	طبيعي
03	0.000	,590	طبيعي
04	0.000	,341	طبيعي
05	0.000	,587	طبيعي
06	0.000	,548	طبيعي
07	0.005	,448	طبيعي
08	0.000	,704	طبيعي
09	0.000	,780	طبيعي
10	0.000	,441	طبيعي
11	0.000	,341	طبيعي
12	0.000	,550	طبيعي
13	0.000	,504	طبيعي
14	0.000	,574	طبيعي
15	0.000	,193	طبيعي
16	0.000	,552	طبيعي
17	0.000	,552	طبيعي
18	0.000	,552	طبيعي
19	0.000	,631	طبيعي
20	0.000	,504	طبيعي
21	0.000	,504	طبيعي
22	0.000	,372	طبيعي
23	0.000	,502	طبيعي
24	0.000	,336	طبيعي

طبيعي	321,	0.000	25
طبيعي	372,	0.000	26
طبيعي	336,	0.000	27
طبيعي	193,	0.000	28

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار شابيرو - ويلك (Shapiro - Wilk) الذي يقوم على اختبار الفرضية التالية :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً .

- الفرضية البديلة H_1 : تتوزع توزيعاً طبيعياً .

القاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كانت قيم مستوى المعنوية أكبر من 0.05 نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية ونلاحظ من الجدول أن قيم مستوى المعنوية تساوي 0.000 وأقل من 0.05 لكافة المحاور الدراسة وهي قيم أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، أي أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

-حساب معامل تضخم التباين

ويتم حساب هذا المعامل من أجل التأكد أنه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج ، وتنص القاعدة الإحصائية على أنه يكون اختبار مقبولا في حال كون قيمة VIF أقل من خمسة وهذا يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم 10: نتائج معامل التباين

معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	
1.193	0.838	المحور الأول
1.554	0.644	المحور الثاني
1.600	0.625	المحور الثالث
2.013	0.497	المحور الرابع

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

ونلاحظ أن قيمة معامل التضخم التباين أقل من 5 وهذا يدل على عدم وجود تداخل في المتغيرات المستقل والتابع. وهذا مما يدل على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وأن كلما كانت القيمة التباين أكبر من 03 توجد احتمالية التعددية الخطية وكلما كانت أكبر من 05 هي دليل على القيمة الخطية المتداخلة وتؤدي إلى ترابط عالي بين المتغيرات و في النتيجة ثابتة العكس هذا لكي لا يلحق الإضرار بالنموذج.

-أما عن مقدار تباين المسموح المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج (Tolérance) فيجب أن لا يقل عن 0.1 حيث نقص السماحية يعني أن الارتباط متعددة مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة وبالتالي هذه القيمة أكبر من 0.1 لا يوجد ارتباطات مع المتغيرات الأخرى .

المطلب الثاني : تحليل و تفسير محاور دور إدارة المعرفة على تنمية المهارات القيادية محل الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث ،حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري على مقياس ليكرات الخماسي (1-5) لإجابات مفردات الدراسة عن عبارة الإستمارة المتعلقة إدارة المعرفة ودورها على تنمية المهارات القيادية.

1-المحور الأول: الجدول رقم 11 المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور توليد المعرفة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	تجد تفاعل بينك وبين فريق عملك وتكتسب أفكار ومعارف جديدة	1,0385	,19418	18.68	غير موافق
02	أكتسب المعرفة من تجارب الآخرين	1,0577	,23544	22.23	غير موافق
03	أتحصل على معارف التي أحتاجها لأداء عملي بالإعتماد	1,3846	,69038	49.85	غير موافق

	على نفسي				
04	تساعدني البرامج التدريب على إكتشاف معارف جديدة	1,1154	37853,	33.90	غير موافق
05	قاعدة بياناتي الشخصية تساعدني على الحصول على طرق عمل جديدة ومبتكرة	1,2885	49849,	38.66	غير موافق
متوسط عبارات المحور الأول		1.884	0.413	21.92	محايد

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن الإتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور توليد المعرفة جاءت ضمن فئة غير موافق ، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا ل 1.884 وبإنحراف معياري مساو ل 0.413 مما يدل أن جميع الإجابات أفراد العينة غير إيجابية وغير جيدة وغير منسجمة، ولا تتفق مع توليد المعرفة وهي ما يؤكدها معامل الاختلاف جاء قيمته متوسطة ومساوية ل 21.92% لمجموع العوامل مما يدل على عدم إنسجام في إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور ،فتراحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 18.68% في العبارة رقم (01) كأقل قيمة و 49.85% في العبارة رقم (03) كأكبر قيمة.

-المحور الثاني: الجدول رقم 12 المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور تخزين المعرفة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الإتجاه
01	أركز على حفظ الوثائق والأوراق وسجلات	1,3269	64841,	48.86	غير موافق
02	أستخدم برمجيات الحفظ وتخزين المعارف	1,1731	43028,	35.65	غير موافق
03	تتوفر مؤسستي على وسائل إتصال حديثة تساعدني للوصول إلى معارف مخزنة	1,5577	75182,	48.23	غير موافق
04	تتوفر عندنا أنظمة إسترجاع وتحديد المعارف أساسية جديدة	1,7692	78254,	44.20	غير موافق
متوسط عبارات المحور الثاني		1.826	0.801	43.86	محايد

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن الإتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور تخزين المعرفة جاءت ضمن فئة غير موافق ، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا ل 1.826 وبإنحراف معياري مساو ل 0.801 مما يدل أن جميع الإجابات أفراد العينة غير إيجابية وغير جيدة وغير منسجمة، ولا تتفق مع تخزين

المعرفة وهي ما يؤكد لها معامل الاختلاف جاء قيمته متوسطة ومساوية ل 43.86% لمجموع العوامل مما يدل على عدم انسجام في إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور ،فتراحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 35.65% في العبارة رقم (02) كأقل قيمة و 48.86% في العبارة رقم (01) كأكبر قيمة.

-المحور الثالث: الجدول رقم 13 المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور تشارك المعرفة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	أحرص على تبادل معرفي مع زملائي في العمل	1,2308	,58126	47.23	غير موافق
02	أسعى من أجل تسهيل مشاركة المعرفة مع فريق العمل من خلال وسائل الإتصال الحديثة	1,1154	,37853	33.90	غير موافق
03	تنظم لقاءات دورية مع فريق عمل لمشاركة معارف جديدة	1,3077	,61160	46.74	غير موافق
04	أجد سهولة في التواصل مع فريق عملي من ذوي الخبرة لطلب المساعدة والمشورة	1,2308	,50934	41.38	غير موافق
05	أملك رغبة في مشاركة معارفي مع من حولي	1,2308	,57866	46.99	غير موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	1.192	0.428	35.90	محايد

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن الاتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور تشارك المعرفة جاءت ضمن فئة غير موافق ، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا ل 1.192 وبإنحراف معياري مساو ل 0.428 مما يدل أن جميع الإجابات أفراد العينة غير إيجابية وغير جيدة وغير منسجمة، ولا تتفق مع تشارك المعرفة وهي ما يؤكد لها معامل الاختلاف جاء قيمته متوسطة ومساوية ل 35.90% لمجموع العوامل مما يدل على عدم انسجام في إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور ،فتراحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 33.90% في العبارة رقم (02) كأقل قيمة و 47.23% في العبارة رقم (01) كأكبر قيمة.

-المحور الرابع: الجدول رقم 14 المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور تطبيق المعرفة .

الرقم	العبارة	المتوسط	الإنحراف	معامل	الاتجاه
-------	---------	---------	----------	-------	---------

	الحسابي	المعياري	الإختلاف %	
01	1,0385	1,9418	18.68	أعمل على توظيف معارفي التي أكتسبها أثناء العمل
02	1,2885	5,7177	44.33	تساعد ثقافة السائدة في المؤسستي على توظيف معارفي بشكل جيد
03	1,2692	5,2824	41.60	يساعدني العمل ضمن الفريق على تطبيق مألدي من معارفي
04	1,2692	5,2824	41.60	أمتلك صلاحيات لتطبيق مألدي من معارف
05	1,4038	6,6449	47.32	تسمح التكنولوجيا التي توفرها المؤسسة على إستغلال معارفي وتطبيقها بشكل جيد
متوسط عبارات المحور الرابع				
	1.269	0.669	55.08	غير موافق

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن الإتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور تطبيق المعرفة جاءت ضمن فئة غير موافق ، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا ل 1.269 وبتأخراف معياري مساو ل 0.669 مما يدل أن جميع الإجابات أفراد العينة غير إيجابية وغير جيدة وغير منسجمة، ولا تتفق مع تطبيق المعرفة وهي ما يؤكد لها معامل الإختلاف جاء قيمته فوق المتوسط ومساوية ل 55.08% لمجموع العوامل مما يدل على عدم إنسجام في إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور ،فتراحت قيمته (معامل الإختلاف) بين 18.68% في العبارة رقم (01) كأقل قيمة و 47.32% في العبارة رقم (05) كأكبر قيمة.

-المحور الخامس: الجدول رقم 15 المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور مهارات القيادة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الإتجاه
01	هل تمتلك المهارات اللازمة لحل مشكلات عند إتخاذ القرار	1,2308	5,0934	41.38	غير موافق
02	كقائد هل تحرص على إتصال السريع بفريقك لحل المشكلات	1,2308	5,0934	41.38	غير موافق
03	هل تحرص على تعزيز الثقة بينك وبين العاملين معك	1,1154	3,2260	28.87	غير موافق
04	هل تساعد في حل النزاعات التي تنشأضمن فريق عملك	1,2500	5,5572	44.4	غير موافق
05	هل تحرص على توفير جو ملائم للنقاش إثناء الإجتماع	1,0962	2,9768	27.09	غير موافق
06	هل تمتلك مصداقية في العمل ومع فريق عملك	1,0000	0,0000	00.00	غير موافق

07	هل تمتلك القدرة التحليلية جيدة لفهم ما حولك وكيفية إدارة مؤسستك	1,1154	32260,	28.87	غير موافق
08	هل تعتقد بشكل شخصي أن القائد يجب أن يكون عقلانيا	1,0962	29768,	27.00	غير موافق
09	هل تشعر أن تقديم التوجيه دون أي ضغوط هو سمة من سمات القائد الجيد	1,0385	19418,	18.68	غير موافق
متوسط عبارات المحور الخامس		1.173	0.517,	44.07	غير موافق

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن الإتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور المهارات القيادية جاءت ضمن فئة غير موافق ، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا ل 1.173 وبانحراف معياري مساو ل 0.517 مما يدل أن جميع الإجابات أفراد العينة غير إيجابية وغير جيدة وغير منسجمة، ولا تتفق مع مهارات القيادية وهي ما يؤكد لها معامل الاختلاف جاء قيمته أقل من متوسط ومساوية ل 44.07% لمجموع العوامل مما يدل على عدم إنسجام في إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور ،فتراحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 00.00% في العبارة رقم (06) كأقل قيمة 44.4% في العبارة رقم (04) كأكبر قيمة.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم الإعتماد على تقنية الإنحدار الخطي المتعدد لدراسة دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين . وفي الأخيرة إختبار فرضيات

1- إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

- إختبار الفرضية وجود تأثير ذو دلالة الإحصائية للإدارة المعرفة على المهارات القيادية
- H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للإدارة المعرفة على المهارات القيادية
- H_1 يوجد تأثير ذو دلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للإدارة المعرفة على المهارات القيادية

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم الإعتماد على إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لايجاد مستوى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة،تطبيق المعرفة) والمتغير التابع (مهارات القيادة).

-معامل الارتباط و الانحدار : كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (16) يمثل معامل الارتباط و التحديد تأثير لإدارة المعرفة على المهارات القيادية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.289	0.083	0.05	1.51340

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الارتباط 0.28 والذي يدل على وجود علاقة ضعيفة بين محاور إدارة المعرفة و المهارات القيادية ونلاحظ أن معامل التحديد الذي هو نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع يساوي 0.083 أي 8% من المتغير في مهارات القيادة (المتغير التابع) إدارة المعرفة (المتغير المستقل) أما باقي فيرجع لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

-جدول معاملات معادلات الإنحدار المتعدد:

الجدول رقم(17): يمثل قيم المعاملات معادلة الإنحدار الخطي المتعدد للإدارة المعرفة والمهارات القيادية

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	إختبار قيمة ستودنت T	القيمة الإحتمالية Sig	القرار
	B	الخطأ المعياري	Beta			
الثابت	9.033	1.385		6.521	0.000	
توليد المعرفة	0.129	0.222	0.089	0.581	0.564	قبول H_0
تخزين المعرفة	-0.242	0.147	-0.287	-1.649	0.106	قبول H_0
تشارك المعرفة	0.020	0.188	0.019	0.108	0.625	قبول H_0
تطبيق المعرفة	0.265	0.180	0.292	1.474	0.497	قبول H_0

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

- الإشكاليات الفرعية :

H₁ إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوليد المعرفة على المهارات القيادية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ "

تشير الفرضية الأولى الوردية في الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) توليد المعرفة على المهارات القيادية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 0.581 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الإحتمالية 0.564 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة مما يقضي قبول الصفرية ورفض الفرضية البديلة ،وبلغت $B=0.089$ وهي موجبة ودالة إحصائية.

H₂ إختبار الفرضية الفرعية الثانية "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخزين المعرفة على المهارات القيادية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ "

تشير الفرضية الثانية الوردية في الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) توليد المعرفة على المهارات القيادية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة -1.649 وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الإحتمالية 0.106 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة مما يقضي قبول الصفرية ورفض الفرضية البديلة ،وبلغت $B=-0.287$ وهي سالبة ودالة إحصائية.

H₃ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوليد المعرفة على المهارات القيادية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ "

تشير الفرضية الثالثة الوردية في الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) تشارك المعرفة على المهارات القيادية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 0.108 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الإحتمالية 0.625 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة مما يقضي قبول الصفرية ورفض الفرضية البديلة ،وبلغت $B=0.019$ وهي موجبة ودالة إحصائية.

H₄ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوليد المعرفة على المهارات القيادية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ "

تشير الفرضية الرابعة الوردية في الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) تطبيق المعرفة على المهارات القيادية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 1.474 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الإحتمالية 0.497 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة مما يقضي قبول الصفرية ورفض الفرضية البديلة ،وبلغت $B=0.292$ وهي موجبة ودالة إحصائية.

-جدوال تحليل التباين(ANOVA) لمعادلة الإنحدار الخطي و المتعدد: كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (18) جدول تحليل التباين (ANOVA) إدارة المعرفة والمهارات القيادية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة إختبار فيشر F	القيمة الإحتمالية SIG	القرار
الإنحدار	9.795	4	2.449	1.069	0.382	قبول H_0
البواقي	107.64	47	2.290	-	-	
المجموع	117.44	51	-	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير للإدارة المعرفة على المهارات القيادية عند مستوى الدلالة (0.05) ،استناد إلى F المحسوبة التي هي أقل من قيمتها الجدولية ،كما أن القيمة الإحتمالية (0.382) أقل من قيمتها الجدولية من الدلالة المعتمدة ، مما يقضي قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين، حيث قمنا بإعتماد على أسلوب الإستمارة إلكترونية هذا الأخير تم من خلال وضع مجموعة من الفقرات تتناسب وأبعاد دور إدارة المعرفة على عينة شملت 53 رائد أعمال. وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية لبيانات الإستمارة بإعتماد على برنامج spss وإستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة للتحليل وجدنا أن رواد الأعمال المستقبليين إتفقوا على عدم وجود دور لإدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية للرواد الأعمال المستقبليين وذلك إستنادا على أن مستوى موافق هو الغالب على كل المحاور الإستبيان.

الخاتمة

الخاتمة

تُعد إدارة المعرفة أحد العوامل المهمة في تطوير المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار وتنمية المهارات القيادية. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين. من خلال تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، تم التوصل إلى نتائج تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين.

تطرح هذه النتيجة عدة تساؤلات حول فعالية استراتيجيات إدارة المعرفة المطبقة ومدى تلاؤمها مع الاحتياجات الفعلية لرواد الأعمال. كما قد تشير إلى معرفة العوامل الأخرى المؤثرة على تنمية المهارات القيادية مثل البيئة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، والدوافع الشخصية.

على الرغم من عدم وجود علاقة مثبتة في هذه الدراسة، فإن ذلك لا يقلل من أهمية إدارة المعرفة كعامل حيوي في تطوير المؤسسات ورواد الأعمال بل يُعزز الحاجة إلى مزيد من الدراسات المستقبلية التي تأخذ في الاعتبار متغيرات إضافية وتستخدم عينات أكبر وأكثر تنوعًا.

1. نتائج

1.1. نتائج النظرية للدراسة

-المعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم، والمعرفة المرتبطة بحالة أوضاع أوجانب أومشكلة معينة أوإستنادا إلى البيانات،والمعلومات المتوفرة عنها المتصلة بها.

- يمكن تحديد عناصر إدارة المعرفة من خلال عمليات إدارة المعرفة و تقانية وفريق العمل.

- من أهمية إدارة المعرفة هو تبسيط العمليات وخفض التكاليف و زيادة العائد المادي وتحسين الأداء التنظيمي والسعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء تطبيق مدخل إدارة المعرفة.

- من متطلبات إدارة المعرفة هي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية.

- عمليات المعرفة هي التخطيط والتشخيص وتوليد و خزن و تنظيم والمشاركة والتطبيق

-من تحديات تطبيق إدارة المعرفة هي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة والتكنولوجيا.

الخاتمة

- القيادة هي التأثير الشخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الإتصال بين القائد ومرؤوسيه غايته تحقيق الأهداف المنشودة.

- مفهوم المهارات القيادية هي نقاط القوة والقدرات التي يظهرها الأفراد والتي تساعد في الإشراف على العمليات وتوجيه المبادرات و الموظفين نحو الهدف

- متطلبات المهارات القيادية هي الإتصال والتفاوض وإدارة الصراع والقدرة على التكيف والتفكير النقدي.

- أدوار رائد الأعمال هي إنشاء أسواق جديدة وإكتشاف مصادر جديدة للموارد وتحريك الرأس المال وتقديم تكنولوجيا جديدة وصناعات جديدة ومنتجات جديدة مع توفير فرص عمل جديدة.

1.2. النتائج الميدانية للدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير توليد المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية؛

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير تخزين المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية؛

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير تشارك المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية؛

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير تطبيق المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين من الجامعات الجزائرية؛

بشكل عام، هناك عدة أسباب محتملة لعدم وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال، منها:

- **عدم فعالية طرق إدارة المعرفة:** ربما تكون الأساليب أو الأدوات المستخدمة في إدارة المعرفة غير فعالة بما فيه الكفاية لتنمية المهارات القيادية. قد يكون هناك نقص في تطبيق عملي أو تحفيز لاستخدام المعرفة المكتسبة.

الخاتمة

-عوامل أخرى مؤثرة: قد تكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على تنمية المهارات القيادية لم يتم أخذها في الاعتبار في الدراسة، مثل البيئة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، الدعم الإداري، أو التدريب العملي.

-جودة البيانات: ربما تكون البيانات التي تم جمعها غير كافية أو غير ممثلة للعينة بشكل جيد، مما يؤثر على النتائج النهائية. جودة الاستبيانات وطرق جمع البيانات تلعب دوراً كبيراً في نتائج الدراسات الإحصائية.

-توقيت الدراسة: قد يكون توقيت الدراسة غير مناسب، حيث أن تطوير المهارات القيادية يتطلب وقتاً أطول ليظهر تأثير إدارة المعرفة. لذا قد يكون من الضروري فترة زمنية أطول لرؤية التأثيرات الفعلية.

-تصميم الدراسة: قد يكون تصميم الدراسة أو النموذج النظري المستخدم غير كافٍ لالتقاط العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية المهارات القيادية. ربما يحتاج النموذج إلى مزيد من التعديل أو إدراج متغيرات وسيطة أو تعديلية.

-الفروقات الفردية: قد تكون هناك فروقات فردية بين رواد الأعمال المستقبليين من حيث القابلية والقدرة على التعلم وتطبيق المعرفة المكتسبة في تطوير مهاراتهم القيادية.

2. توصيات ومقترحات الدراسة

بناءً على النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بما يلي:

- تحسين استراتيجيات إدارة المعرفة: من خلال تنمية المهارات القيادية بشكل مباشر.
- توسيع نطاق الدراسة: لتشمل عينات أكبر وأكثر تنوعاً من رواد الأعمال لفهم تأثير إدارة المعرفة بشكل أعمق.
- النظر في العوامل المؤثرة الأخرى: مثل البيئة التنظيمية والدوافع الشخصية والثقافية لضمان شمولية البحث واستكشاف العلاقات المعقدة بين هذه العوامل.
- في الختام، تبقى إدارة المعرفة مجالاً خصباً للبحث والتطوير، حيث يمكن لاستراتيجيات إدارة المعرفة الفعالة أن تسهم بشكل كبير في تنمية المهارات القيادية وتعزيز قدرة رواد الأعمال على التكيف والابتكار في بيئات العمل المتغيرة.

3.أفاق الدراسة

- دور رواد الأعمال في تنمية إدارة المعرفة
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية إدارة المعرفة.
- تنمية مهارات الإتصال لدى رواد الأعمال .
- تنمية المهارات القيادية دورها في تحسين الثقافة التنظيمية
- تنمية المهارات القيادية الناعمة لدى رواد الأعمال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المصادر والمراجع :

أولا :المرجع باللغة العربية

الكتب:

- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998.
- علي فلاح الزعيمي ، ريادة الأعمال (صناعة القرن الحادي عشر) ، ط01 ، دار الكتاب للنشر الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
- إبراهيم خلود الملكاوي ،إدارة المعرفة "ممارسات والمفاهيم" ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2008.
- أحمد الخولي ، ريادة الأعمال ببساطة ، دار الجندي للنشر والتوزيع ، ط01، مصر، بدون سنة نشر.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ريادة الأعمال المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية، 2019 .
- أحمد علي الحاج محمد ،إقتصاد المعرفة وإتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد قوارية ،فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي ، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- بسام محمد مهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة ، ط01، عمان، الأردن ، 2010.
- حسين عجلان حسن ،إستراتيجيات الإدارة المعرفية ،دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقيات والحلول ، دار الحامد ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .

قائمة المصادر والمراجع

- خطيب أحمد وخالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ،عالم كتاب الحديث للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009.
- ريحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع،ط02،عمان،الأردن،2015.
- سعد علي العنزي و صالح علي أحمد ،إدارة رأس المال الفكري للمنظمات ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2009.
- سكارنه خلف بلال ،ريادة وإدارة منظمات الأعمال،ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2005.
- سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، الكمالية للطباعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ،مصر،1982.
- طارق عبد الحميد بدري، على إدارة والقيادة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن،2002.
- عدنان دواد وهدي زوير ،إقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع ،ط01، الأردن ،2010.
- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005 .
- علي السلمي،إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر،2004 .
- عمر أحمد همشيري، إدارة المعرفة في طريق الريادة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2012.
- عمرو علاء الدين زيدان ، ريادة الأعمال القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية، منشورات المنظمة العربية الإدارية ، مصر ، 2007 .
- فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة،عالم الكتب الحديث،ط02،الأردن،2007.
- مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"،منشورت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ومكتب المجتمع العربي، الفكر للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،2021.

قائمة المصادر والمراجع

- نجم عبود نجم ،الإدارة المعرفة الإلكترونية، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن،2009.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط02، عمان ،الأردن،2015.
- هشام محمد جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار الهلال ، بيروت ، لبنان، بدون سنة نشر.
- قواميس:
- قاموس المحيط ،المجلد الثاني ، دار إحياء التراث ،ط02، 1996 .

المجلات :

- إبتسام عاشور ، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد04، العدد11 ، 2019.
- بعجي نصيرة و حمزوي سهى، أساليب التنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة-،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة عباس لغرور ،خنشلة ،العدد 02 ، المجلد 14، 2022.
- العوفي أفنان، واقع تطبيق العمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد "بشار" ، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد "بشار" ، العدد 03، المجلد04،الجزائر ، 2019.
- رحاب يسرى محمد و سهير عبد الباسط عيد ، إدارة المعرفة ودورها في المكتبات الجامعية ، المجلة المصرية لعلوم المعلومات ، مجلد 09 ،العدد 03، 2022.
- سعيدة ضيف وآخرون،نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة،جامعة زيان عاشورالجلفة، الجزائر، المجلد 12،العدد 02 ، 2020.
- عايض مسعود بريك الأكلبي، القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية،المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة القصيم ،المجلد05،العدد35، المملكة العربية السعودية، 2021.
- عبد الحق طير ، أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر-دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولايات الجنوب الشرقي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر، العدد 02 ،المجلد44، 2023.

قائمة المصادر والمراجع

- غنية فني، إدارة المعرفة "دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي بريكة، المجلد 04، العدد 03، .
- مجدي نويري وواضح فواز ، إدارة المعرفة كأسلوب متكامل للإدارة الحديثة ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال ، المجلد 01 ، العدد 01، 2017.
- محمد سعيد عبد الله ، إمكانية تعزيز إستراتيجية ريادة الأعمال من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي دراسة إستطلاعية شركة الأدوية الطبية، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 35 ، العدد 15، العراق، 2013 .
- محمد عكاشة أبوكمال محمد، دور طباعة المنسوجات في إستراتيجية الدولة في دعم الأعمال والمشروعات الصغيرة، مجلة العمارة والفنون، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية ، المجلد 26 ، العدد 13، 2019.
- إيريعة سامية وبوقندورة يمينة ، ماهية القيادة الإدارية ، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور جلفة ، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2019.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- الحجاجبة ومحمد خليل رابحي ، دور الخدمات التي تقدمها المؤسسات لإقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت ، المفرق، الأردن، 2019.
- أمينة بن عيسى، إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمة . دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - أم البواقي . مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة الجامعية 2017، 2016 .
- بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة لاقصادية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، -مناجمنت المنظمات، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020.

قائمة المصادر والمراجع

- طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات الأعمال " دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائر" ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر،2011.
 - عبلة حمادي، إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ألكلي محند أولحاج،الجزائر،2013.
 - ماضي صبري محمد عوض،إتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي،رسالة ماجستير (غير منشورة) ،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،2017.
 - محمد أحمد الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية،رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الأزهر،غزة ،فلسطين،2011.
 - نعيمة عبروس وخيرة بوعبد الله، تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة دراسة حالة بجامعة الجيلالي بونعامة - بخميس مليانة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2019-2020 .
 - وهيبة بن زرافة، إستراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الخدمائية " دراسة حالة مؤسسة موبيليس" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة،2021-2022.
- ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

Book

MARQUARDT BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS BLACK PUBLISHING COMPANY, 2001.

-Marquardt, Michael, J. “ Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning”, U.S.A, Davis-Black publishing Company,2002,

Magazines

-Maggie Farrell (2017), Leadership Reflections:Leadership sills for Knohledge management , Journal of Library Administration, Vol,75,N.1 ,p674 - 682

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership-skills.page>
- <https://www.coursera.org/articles/leadership-skills>
- <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-skills>

قائمة المصادر والمراجع

- <https://www.coursera.org/articles/leadership-skills>
- <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-skills>

الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	الإسم واللقب	الجامعة	الرتبة
01	هاشمي بعاج	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ
02	عبدالقادر بن برطال	جامعة الأغواط	أستاذة محاضرة أ
03	يوسف خنيش	جامعة الأغواط	أستاذة محاضرة أ

الملحق رقم (01) قائمة المحكمين

الملحق رقم (02) الإستمارة

جامعة عمار التليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

التخصص: مقالاتية

استبيان

تحية طيبة وبعد...

ضمن إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مقالاتية بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال المستقبليين، يسرنا أن نضع بين ايديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الاطلاع عليها وقراءتها بدقة والاجابة عليها، علما ان اجابتكم سيتم استخدامها فقط ضمن متطلبات انجاز هذا البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

من 19 سنة إلى 30 سنة ☐

من 31 سنة إلى 40 سنة ☐

من 41 سنة إلى 50 سنة ☐

قائمة الملاحق

3. الطور الجامعي:

ماستر

ليسانس

دراسات عليا

5. ريادة الأعمال هل تفضل:

أعمال حرة

وظيفة

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
المحور الأول : توليد المعرفة				
01	تجد تفاعل بينك وبين فريق عملك وتكتسب أفكار ومعارف جديدة			
02	أكتسب المعرفة من تجارب الآخرين			
03	أتحصل على معارف التي أحتاجها لأداء عملي بالإعتماد على نفسي			
04	تساعدني البرامج التدريب على إكتشاف معارف جديدة			
05	قاعدة بياناتي الشخصية تساعدني على الحصول على طرق عمل جديدة ومبتكرة			
المحور الثاني: تخزين المعرفة				
06	أركز على حفظ الوثائق والأوراق وسجلات			
07	أستخدم برمجيات الحفظ وتخزين المعارف			
08	تتوفر مؤسستي على وسائل إتصال حديثة تساعدني للوصول إلى معارف مخزنة			
09	تتوفر عندنا أنظمة إسترجاع وتحديد المعارف أساسية جديدة			
المحور الثالث: تشارك المعرفة				
10	أحرص على تبادل معرفي مع زملائي في العمل			
11	أسعى من أجل تسهيل مشاركة المعرفة مع فريق العمل من خلال وسائل الإتصال الحديثة			
12	تنظم لقاءات دورية مع فريق عمل لمشاركة معارف جديدة			
13	أجد سهولة في التواصل مع فريق عملي من ذوي الخبرة لطلب المساعدة والمشورة			
14	أملك رغبة في مشاركة معارفي مع من حولي			
المحور الرابع: تطبيق المعرفة				
15	أعمل على توظيف معارفي التي أكتسبها أثناء العمل			
16	تساعد ثقافة السائدة في المؤسستي على توظيف معارفي بشكل جيد			
17	يساعدني العمل ضمن الفريق على تطبيق مالدي من معارفي			
18	أمتلك صلاحيات لتطبيق مالدي من معارف			
19	تسمح التكنولوجيا التي توفرها المؤسسة على إستغلال معارفي وتطبيقها			

قائمة الملاحق

			بشكل جيد
المتغير التابع : المهارات القيادية			
20	هل تمتلك المهارات اللازمة لحل مشكلات عند إتخاذ القرار		
21	كقائد هل تحرص على إتصال السريع بفريقك لحل المشكلات		
22	هل تحرص على تعزيز الثقة بينك وبين العاملين معك		
23	هل تساعد في حل النزاعات التي تنشأضمن فريق عملك		
24	هل تحرص على توفير جو ملائم للنقاش إثناء الإجتماع		
25	هل تمتلك مصداقية في العمل ومع فريق عملك		
26	هل تمتلك القدرة التحليلية جيدة لفهم ما حولك وكيفية إدارة مؤسستك		
27	هل تعتقد بشكل شخصي أن القائد يجب أن يكون عقلانيا		
28	هل تشعر أن تقديم التوجيه دون أي ضغوط هو سمة من سمات القائد الجيد		

وشكرا لكم على تعاونكم معي

<https://forms.gle/uZVT8fsRWuYGSzMN6>

الملحق رقم(03) مخرجات spss

المستجوبين الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	7	13,5	13,5	13,5
	أنثى	45	86,5	86,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

المستجوبين السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 إلى سنة 19 من سنة	45	86,5	86,5	86,5
	40 إلى سنة 31 من سنة	5	9,6	9,6	96,2
	50 إلى سنة 41 من سنة	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الجامعي الطور

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	15	28,8	28,8	28,8
	ماستر	34	65,4	65,4	94,2
	دراسات عليا	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الأعمال ريادة حسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	حرة أعمال	35	67,3	67,3	67,3
	وظيفة	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	28

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	N	Paramètres normaux ^{a,b}		Différences les plus extrêmes			Statistiques de test	Sig. asymptotique (bilatérale)
		Moyenne	Ecart type	Négatif	Absolue	Positif		
01س	52	1,0385	,19418	-,421	,540	,540	,540	,000 ^c
02س	52	1,0577	,23544	-,403	,539	,539	,539	,000 ^c

قائمة الملاحق

س03	52	1,3846	,69038	-,289	,442	,442	,442	,000 ^c
س04	52	1,1154	,37853	-,380	,524	,524	,524	,000 ^c
س05	52	1,2885	,49849	-,281	,449	,449	,449	,000 ^c
س06	52	1,3269	,64841	-,307	,462	,462	,462	,000 ^c
س07	52	1,1731	,43028	-,344	,502	,502	,502	,000 ^c
س08	52	1,5577	,75182	-,229	,367	,367	,367	,000 ^c
س09	52	1,7692	,78254	-,174	,280	,280	,280	,000 ^c
س10	52	1,2308	,58126	-,346	,500	,500	,500	,000 ^c
س11	52	1,1154	,37853	-,380	,524	,524	,524	,000 ^c
س12	52	1,3077	,61160	-,307	,462	,462	,462	,000 ^c
س13	52	1,2308	,50934	-,325	,482	,482	,482	,000 ^c
س14	52	1,3077	,57866	-,297	,453	,453	,453	,000 ^c
س15	52	1,0385	,19418	-,421	,540	,540	,540	,000 ^c
س16	52	1,2885	,57177	-,307	,462	,462	,462	,000 ^c
س17	52	1,2692	,52824	-,305	,464	,464	,464	,000 ^c
س18	52	1,2692	,52824	-,305	,464	,464	,464	,000 ^c
س19	52	1,4038	,66449	-,272	,421	,421	,421	,000 ^c
س20	52	1,2308	,50934	-,325	,482	,482	,482	,000 ^c
س21	52	1,2308	,50934	-,325	,482	,482	,482	,000 ^c
س22	52	1,1154	,32260	-,360	,524	,524	,524	,000 ^c
س23	52	1,2500	,55572	-,326	,481	,481	,481	,000 ^c
س24	52	1,0962	,29768	-,373	,531	,531	,531	,000 ^c
س25	52	1,0000	,00000 ^d					
س26	52	1,1154	,32260	-,360	,524	,524	,524	,000 ^c
س27	52	1,0962	,29768	-,373	,531	,531	,531	,000 ^c
س28	52	1,0385	,19418	-,421	,540	,540	,540	,000 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. La distribution n'a pas de variance pour cette variable. Le test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon ne peut pas être effectué.

قائمة الملاحق

Tests de normalité

	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
س01	,540	52	,000	,193	52	,000
س02	,539	52	,000	,249	52	,000
س03	,442	52	,000	,590	52	,000
س04	,524	52	,000	,341	52	,000
س05	,449	52	,000	,587	52	,000
س06	,462	52	,000	,548	52	,000
س07	,502	52	,000	,448	52	,000
س08	,367	52	,000	,704	52	,000
س09	,280	52	,000	,780	52	,000
س10	,500	52	,000	,441	52	,000
س11	,524	52	,000	,341	52	,000
س12	,462	52	,000	,550	52	,000
س13	,482	52	,000	,504	52	,000
س14	,453	52	,000	,574	52	,000
س15	,540	52	,000	,193	52	,000
س16	,462	52	,000	,552	52	,000
س17	,464	52	,000	,552	52	,000
س18	,464	52	,000	,552	52	,000
س19	,421	52	,000	,631	52	,000
س20	,482	52	,000	,504	52	,000
س21	,482	52	,000	,504	52	,000
س22	,524	52	,000	,372	52	,000
س23	,481	52	,000	,502	52	,000
س24	,531	52	,000	,336	52	,000
س25	.	52	.	.	52	.
س26	,524	52	,000	,372	52	,000
س27	,531	52	,000	,336	52	,000
س28	,540	52	,000	,193	52	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

قائمة الملاحق

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	9,033	1,385		6,521	,000		
	م1	,129	,222	,089	,581	,564	,838	1,193
	م2	-,242	,147	-,287	-1,649	,106	,644	1,554
	م3	,020	,188	,019	,108	,914	,625	1,600
	م4	,265	,180	,292	1,474	,147	,497	2,013

a. Variable dépendante : تابع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
م1	52	1,8846	,04138
م2	52	1,8269	,80110
م3	52	1,1923	,42854
م4	52	1,2692	,66998
تابع	52	1,1731	,51749

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,289 ^a	,083	,005	,16816

a. Prédicteurs : (Constante), م4, م1, م2, م3

b. Variable dépendante : تابع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,121	4	,030	1,069	,382 ^b
	de Student	1,329	47	,028		
	Total	1,450	51			

a. Variable dépendante : تابع

قائمة الملاحق

b. Prédicteurs : (Constante), م4, م1, م2, م3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,004	,154	6,521	,000
	م1	,072	,123	,089	,564
	م2	-,107	,065	-,287	,106
	م3	,011	,104	,019	,914
	م4	,147	,100	,292	,147

a. Variable dépendante : تابع