



الموضوع

أثر الأنماط القيادية في تمكين المؤسسة من تطبيق
إدارة المعرفة
دراسة ميدانية بالمنظمة الأمنية بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- د. ترغيني صباح

إعداد الطالب(ة):

- قلالة راوية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	جيجخ فايزة	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ترغيني صباح	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أقطي جوهره	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

سورة آل عمران

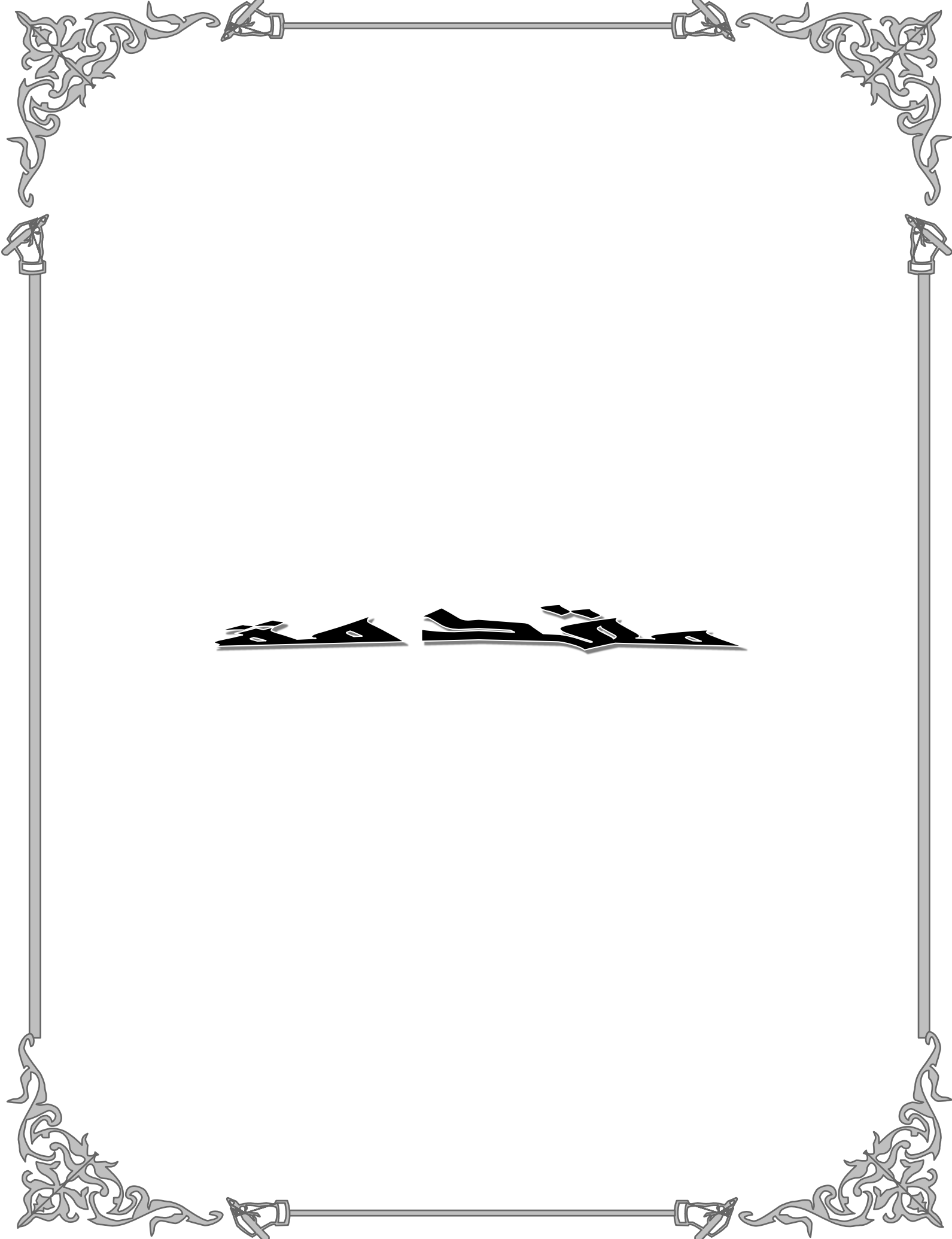
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكِ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعْزِزُ مَنْ
تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ * تُوَلِّجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ
وَتُوَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَتُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَتُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَتَرْزُقُ مَنْ
تَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ}

صدق الله العظيم

Abstract

The study aimed at identifying the role of leadership styles (transformational, Transactional, laissez-faire, Effective) in practicing the knowledge management processes among the employees of the Algéria security forces in the southern provinces. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was developed to collect the necessary data based on the previous studies as well as the descriptive analytical approach was used. The study population consisted of all the employees in the security sector in the southern provinces, as well as those who work in the central departments totaling (102)



تاریخ

تعيش منظمات القرن الحادي والعشرين في بيئة معقدة ومضطربة وسريعة التغير وذلك بسبب تأثير عوامل منها التغيرات الاقتصادية والسياسية والتقدم التكنولوجي والعولمة مما أوجد الحاجة الملحة للمعرفة. كما تشكل ادارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال. ولقد تعاضم دورها بعد ما ادرك الجميع بأن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساسا على المجهودات الفكرية والأصول المعرفية. أن ادارة المعرفة من المفاهيم العلمية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمسؤولين في القطاع العمومي والخاص. ويأتي ذلك للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصالات والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها الى نشاطات قائمة على المعرفة .

ان التغيرات المستمرة التي تواجهها المنظمات أجبرتها لعمل اختراقات وتحويلات جوهرية لذا تعتبر المعرفة من أهم العناصر التي تمتلكها المؤسسة واحد عوامل الحرجة للمنظمات. وكذلك لتحقيق التطور والنمو . ومن هنا أولت المنظمات أهمية خاصة لموضوع ادارة المعرفة لتعزز من كفاءتها وتزيد من انتاجيتها وجودة خدماتها . أن ادارة المعرفة لا تعتمد فقط على التكنولوجيا المعلومات ولكن أيضا على البيئة الاجتماعية للمنظمة. وبالتالي ادارة المعرفة تتطلب اهتماما زائدا بالعنصر البشري والجوانب المختلفة في المنظمة وخاصة الخبرة والمعرفة الضمنية الكامنة داخل عقول الموظفين. وحيث أن المعرفة تعد من الأصول الجوهرية للمنظمات. فان على هذه المنظمات أن تدير هذه المعارف والمصادر بكفاءة وفعالية . لقد اصبحت ادارة المعرفة أكثر من مجرد تخزين ومعالجة للبيانات, حيث أنها عمليات تتطلب الالتزام لخلق ونشر المعرفة عبر المستويات المختلفة للمنظمة . ولقد كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية والادارية أن القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في ادارة المعرفة فهي اما ان تلعب دور المسهل أو المعيق لخلق ومشاركة المعرفة وتعد القيادة في المنظمة سواء كانت أمنية او تجارية او صناعية او تعليمية المحرك الرئيس لعملها لما لها من أهمية لضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ولقدرتها على تكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف و امكانيات مادية ومعنوية تعمل على الارتقاء بمستوى اداء المنظمة . وبدون القيادة الفاعلة التي تتصرف كموذج يحتذى به فان الموظفين لن يكونو محفزين بالشكل المطلوب للمشاركة في برامج ادارة المعرفة في المنظمات التي يعملون بها . ولقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال الى أن تكون الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة لذا كان من الضروري ايجاد أنماط قيادية جديدة تضمن للمنظمات التميز وأن تكون هي الريادية في أحداث التغيير. ومن المؤكد أن هذه الأحداث الجسام لا تتحقق الا في ظل قيادة ادارية مدعمة وواعية تمتلك من القدرات المهارية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الانجاز. فالأدبيات تشير الى أن الاجابة قد تكون في نمط القيادة التحويلية

والتبادلية والترسلية و كذا الفاعلة(الابداعية) وهذا النوع من القيادات يؤثر بشكل كبير على ادارة المعرفة .وفي هذه الدراسة تحاول الباحثة أثر أنماط القيادة في تمكين المنظمة الأمنية بسكرة من تطبيق ادارة المعرفة.

مشكلة الدراسة :

بالرغم من ادراك الممارسين والباحثين لأهمية المعرفة للمنظمات حيث أنها وسيلتها لتحقيق المزايا التنافسية الى أن غالبية الدول العربية ومن بينها الجزائر لم تول اهتماما كافيا لادارة المعرفة في منظماتها رغم حاجتها لها ولعملياتها المختلفة بالشكل الكافي والصحيح حيث أن مفهوم ادارة المعرفة فيها يقتصر على جلب التقنيات التكنولوجية فقط .

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي :

- ما هو دور أنماط القيادة في تعزيز ممارسة عمليات ادارة المعرفة بالمنظمة الأمنية لولاية بسكرة ؟.

أسئلة الدراسة :

1. ما هو النمط القيادي السائد في المنظمة الأمنية بسكرة؟
2. مامدى ممارسة ادارة عمليات ادارة المعرفة في منظمة الأمن الوطني ؟
3. ما أثر أنماط القيادة (التحويلية.التبادلية.الترسلية.الفاعلة) في ممارسة ادارة المعرفة بالمنظمة الأمنية بسكرة ؟

أهداف الدراسة :

ان هذه الدراسة تسعى لتحقيق الاهداف التالية :

1. الكشف عن النمط القيادي السائد في المنظمة الأمنية لولاية بسكرة .
2. تحديد مستوى ممارسة عمليات ادارة المعرفة المتوقعة في منظمة الأمن بسكرة .

أهمية الدراسة :

- ✓ إن الدراسة الحالية تساهم في التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث إن هذه الدراسة وعلى حد علم الباحثة المذكورة من الدراسات القليلة المنشورة في البيئة الجزائرية والتي تناولت دراسة الأنماط الحديثة للقيادة وادارة المعرفة .
- ✓ التأطير العلمي لمفهوم إدارة المعرفة والتعرف إلى أكثر الأنماط القيادية تأثيرا في تعزيز ممارسات عملياتها والنتائج المترتبة عليها مما ينعكس على تحسين مستوى أداء المنظمات وتفوقها.

الأهمية العملية :

✓ هذه الدراسة من المتوقع أن تقدم النصائح والإرشادات لصناع القرار في القطاع الاقتصادي بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص في الجزائر نحو تطوير اليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ممارسات العمليات المختلفة لإدارة المعرفة، بما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

✓ تكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من مجال تطبيقها، حيث أنها ستنطبق على العاملين في القطاع الاقتصادي والذين يمثلون ركيزة أساسية من ركائز نهضة الوطن والمواطن، بالإضافة إلى أن المعرفة والمعلومات وحسن إدارتها هي بمثابة أحد أهم أدواتها في سبيل تعزيز الاقتصاد الوطني لدفع عجلة التنمية.

✓ نأمل أن تكون هذه الدراسة مصدرًا للباحثين والمهتمين بموضوع إدارة المعرفة والقيادة وكذلك نقطة انطلاق للباحثين لاجراء المزيد من البحوث حول هذه الموضوعات المهمة في الجزائر وبالتحديد بسكرة .

مصطلحات الدراسة :

المتغير المستقل : الأنماط القيادية .

القيادة : هي قوة تأثير على آخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف.

القيادة التحويلية : عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون الى نهوض كل منهم باخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والاخلاق .

القيادة التبادلية : عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين.

القيادة الفاعلة(الابداعية) : تبدأ القيادة المبدعة أي الفاعلة في الرؤيا القيادية بتحديد لها للسوق والفرص الموجودة وتمتد من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

القيادة الترسلية : وتعرف القيادة الترسلية على أنها القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل الى حد الافراط حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الانسانية.

المتغير التابع : عمليات ادارة المعرفة.

ادارة المعرفة : هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

الاكتساب : ويقصد بها جميع الأنشطة التي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة.

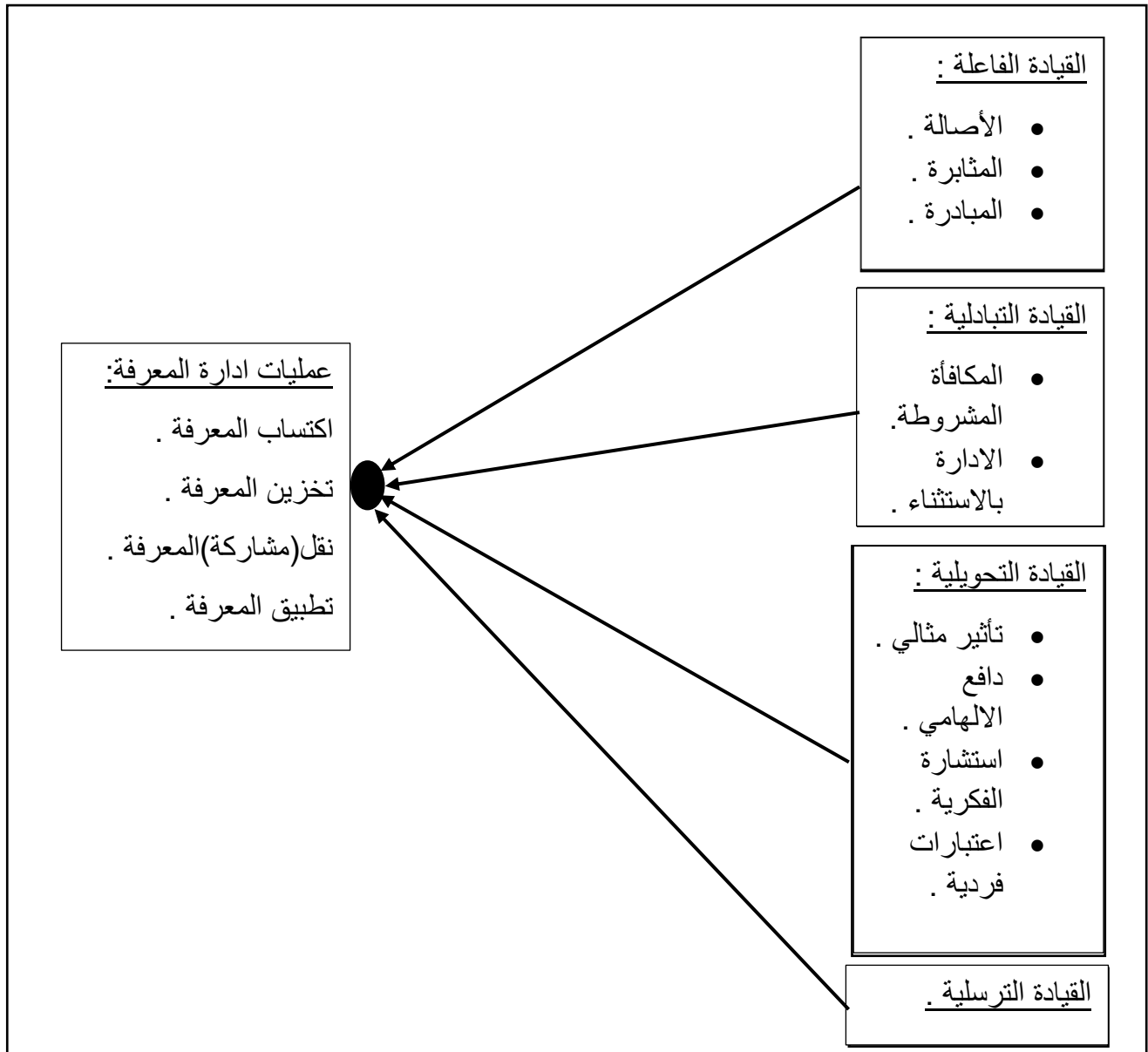
التخزين : هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وادامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول اليها وتسيير سبل استرجاعها.

النقل (المشاركة): وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار.

التطبيق : يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الاساسي وغاية عملية ادارة المعرفة, وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة.

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة :

الشكل (01) : النموذج المقترح لأثر الأنماط القيادية بعمليات ادارة المعرفة



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

الدراسات السابقة :

الدراسة العربية :

دراسة ال فطیح(2013) : علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية في (الرياض) :

هدفت الدراسة الى استكشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة لردم الفجوة بين ما يمتلكه القادة من مواهب ومهارات قيادية تحويلية، وبين مستوى التعلم التنظيمي بهذه الأجهزة ، لتفعيل السلوك القيادي التحويلي وتطوير قدرات ومليات التعلم التنظيمي بما يحقق مواكبة المتغيرات البيئية والتميز التنظيمي والمعرفي للأجهزة الأمنية. وقد سعت الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : ما علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية؟.

يتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام، والمديرية العامة للجوازات بالرياض من خلال عينة طبقية تناسبية قوامها (221) ضابطاً من جميع الرتب العسكرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية وطبقت مقياس Bass&Avolio لقياس القيادة التحويلية ومقياس Marquadt لقياس التعلم التنظيمي.

وكان من أهم نتائج الدراسة :

- ✓ توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- ✓ توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة .
- ✓ وجود علاقة ايجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.
- ✓ وجود مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الابداعية والابتكارية .

وكان من أهم التوصيات :

- ✓ ان تعمل الادارة العليا على تبني الأساليب القيادية الحديثة ودعم تطبيقات القيادة التحويلية بما يحقق تفعيل برامج وتقنيات التعلم التنظيمي.
- ✓ التركيز على انتقاء القيادات الأمنية ذات المهارات والقدرات الابداعية والابتكارية من القادة التحويليين لتولي المناصب القيادية الهامة، للاحداث التغيير المنشودة وادارة التحول والتعلم التنظيمي.
- ✓ بناء الثقافة التنظيمية الايجابية الداعمة للسلوك القيادي التحويلي والتعلم التنظيمي .

دراسة المطيري(2013) دور الانماط القيادية لاعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الادارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية :

✓ هدفت الدراسة بشكل عام,التعرف الى دور الانماط القيادية لاعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الادارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية.وتكون مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس في كلية الملك خالد العسكرية للعام الجامعي 2013/2012 وعددهم الاجمالي(165)ضابطا.وتم اختيار عينة باستخدام المعادلات الاحصائية المحددة للحد الادنى المناسب لحجم العينة بلغ حجمها (102)عضو هيئة تدريس واستخدام الباحث المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات .

✓ وكان من اهم نتائج الدراسة :

✓ الانماط القيادية التي يستخدمها اعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية هي على الترتيب:النمط القيادي التحويلي ,النمط القيادي بالاداء ,النمط القيادي الديمقراطي,النمط القيادي الحر .

✓ المهارات الادراسية التي يسعى اعضاء هيئة التدريس لتنميتها لدى طلاب كلية بدرجة مرتفعة هي,ادارة الذات,ادارة الوقت,ادارة الازمات,ادارة الاتصال.

✓ المعوقات المهمة التي تحد من دور اعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الادارية لدى طلاب الكلية بدرجة مرتفعة هي:تجاهل استخدام وسائل الايضاح في تنمية المهارات الادارية ,وعدم اهتمام الطلبة بالعمل الاداري,وضعف قدرة بعض اعضاء هيئة التدريس على ايصال المهارات الادارية للطلاب.

✓ وكان من اهم التوصيات مايلي :

✓ تعزيز استخدام أعضاء هيئة التدريس لانماط القيادة التحويلية والقيادة بالاداء والقيادة الديمقراطية.

✓ زيادة الحجم المخصص لتنمية مهارات الادارية ضمن المقررات الدراسية في الكلية .

✓ زيادة استخدام تقنيات العرض الحديثة ووسائل الايضاح المتنوعة لتبسيط عرض المهارات الادارية لطلاب كلية الملك خالد العسكرية .

الدراسة الأجنبية :

دراسة "Mario":

العلاقة بين السلوكيات القيادية التحويلية في المدارس المتوسطة وتحصيل الدارسين بولاية مسيسيبي :

تناولت مشكلة الدراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة وتطوير مجتمعات التعلم في المدارس المتوسطة في المناطق الريفية في ولاية مسيسيبي،بالضافة الى ذلك بحثت الدراسة بين المجتمعات التعلم والانجاز الاكاديمي للطلاب في المدارس المتوسطة التي تقع في المناطق الريفية .وتم جمع البيانات من المعلمين ومديري المدارس من اربع مدارس متوسطة في المناطق الريفية.كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التطبيقي للتعبير عن نتائج المشكلة بشكل كمي من خلال استخدام الادوات الاحصائية الملائمة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

✓ وجود علاقة خطية ايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية من المجتمعات الرئيسية والتعلم في المدارس المتوسطة في المناطق الريفية .

✓ وجود علاقة معتدلة ولكن غير ذات اهمية احصائية بين مجتمعات التعلم والتحصيل الدراسي للطلاب .

ومن اهم التوصيات :

✓ العمل على تحسين جودة قيادة المدرسة ونوعية التعليم وزيادة تعلم الطلاب والتحصيل الاكاديمي .

✓ الارتقاء بمستوى التعليم المتاح في المناطق التعليمية ضمن مجال الدراسة المكاني،وكذلك المدارس المتوسطة المعنية بالتحديد.

دراسة (رومانند & جيرارد) :

Boroumand & Gelard : Relationship between transformatonal leadership and knowledge management :

✓ اذا كانت منظمات اليوم غير قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية فسوف يفقدون المنافسة،وفي مثل هذه الظروف فان المنظمات تحتاج الى قادة لتحويل منظماتهم الى منظمات أكثر استعدادا ونجتها في هذه الظروف .

✓ القيادة التحويلية ترشد وتقود المنظمات من الحاضر الى المستقبل وتطبيق مناسبة وملائمة تدعم اهداف المنظمة،الى جانب ذلك فان ادارة المعرفة هي عامل مؤثر وحرر حيث يساعد في المنظمات على النجاح وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية وفي عصر

المعلومات ايضا مع الاخذ بعين الاعتبار ان القيادة تلعب دورا كمنهج يجتدى به وان اساليب قيادتهم تؤثر مباشرة في ميول المنظمات لمواجهة التقدم وعمل خطوات في ادارة المعرفة.

✓ وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة بين القيادة التحويلية وادارة المعرفة في شركة الفان ولتحقيق اهداف الدراسة تم عمل مسح شامل لادبيات الدراسة في هذا المجال, وتم صياغة (5) فرضيات وتم استخدام الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة ويشمل جميع الحاصلين على درجة الماجستير وعددهم (47).

✓ وقد بينت الدراسة وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وادارة المعرفة يقدر (0.0784).

• فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : تؤثر الأنماط القيادية على ادارة المعرفة (أكتساب + تخزين + نقل (مشاركة) + تطبيق) , ليطم التمکن من الاجابة عن الفرضية الرئيسية فقد تم تجزئتها الى أربع فرضيات فرعية وهي :

1. الفرضية الفرعية الأولى : لا تؤثر القيادة التحويلية تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) على ادارة المعرفة في منظمة الأمن بيسكرة.

2. الفرضية الفرعية الثانية : لا تؤثر القيادة التبادلية تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) على ادارة المعرفة في منظمة الأمن بيسكرة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة : لا تؤثر القيادة الفاعلة تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) على ادارة المعرفة في منظمة الأمن بيسكرة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة : لا تؤثر القيادة الترسلية تأثيرا سلبيا ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) على ادارة المعرفة في منظمة الأمن بيسكرة.

الهيكل المتبع :

✓ الفصل الأول : أساسيات حول ادارة المعرفة .

✓ الفصل الثاني : مدخل الى القيادة وأهم أنماطها .

✓ الفصل الثالث : دراسة ميدانية أثر أنماط القيادة على ادارة المعرفة للمنظمة الأمنية بيسكرة .

الخطة البحثية للمذكرة :

◀ الفصل الأول : أساسيات حول ادارة المعرفة .

المقدمة .

المبحث الأول : ماهية المعرفة .

المطلب الأول : مفهوم المعرفة .

المطلب الثاني : أنواع المعرفة .

المبحث الثاني : ماهية ادارة المعرفة .

المطلب الأول : تعريف ادارة المعرفة .

المطلب الثاني : عمليات ادارة المعرفة .

المطلب الثالث : متطلبات ادارة المعرفة .

الفصل الثاني : مدخل الى القيادة وأهم أنماطها .

مقدمة .

المبحث الأول : ماهية القيادة .

المطلب الأول : تعريفات للقيادة .

المطلب الثاني : عناصر القيادة .

المطلب الثالث : نظريات القيادة .

المطلب الرابع : أنماط القيادة .

المبحث الثاني : أثر الأنماط القيادية على ادارة المعرفة .

المطلب الأول : أثر القيادة التحويلية على ادارة المعرفة .

المطلب الثاني : أثر القيادة التبادلية على ادارة المعرفة .

المطلب الثالث : أثر القيادة الفاعلة على ادارة المعرفة .

المطلب الرابع : أثر القيادة الترسلية على ادارة المعرفة .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لأثر أنماط قيادية على ادارة المعرفة في منظمة الأمنية بسكرة .

المطلب الأول : تعريف عام للمؤسسة .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاحصائية .

المطلب الثالث : نتائج و التوصيات المتوصل اليها .

خاتمة .

قائمة المراجع .

الفصل الأول:

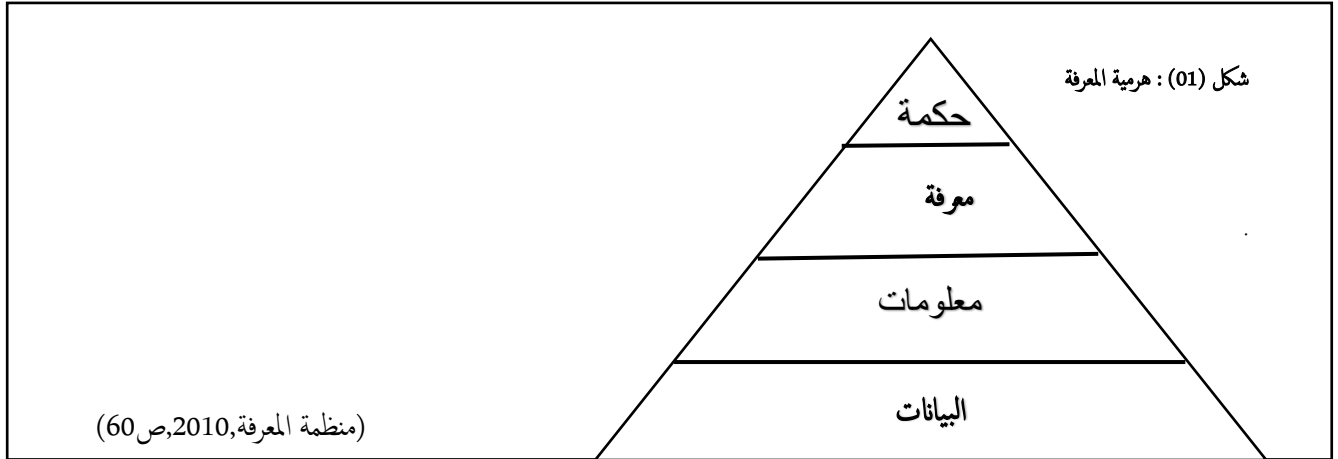
أساسيات حول إدارة المعرفة

المبحث الأول : إدارة المعرفة

لقد كان الانسان منذ لحظة استخلافه في الأرض يبحث عن العلم والمعرفة من أجل القدرة على أن يتكيف ويستطيع البقاء والنمو والازدهار واعمار الأرض ولقد حث الله خليفته في الأرض على التعلم من خلال ما وهبه الله له من حواس لقوله تعالى "والله اخرجكم من بطون امهاتكم لاتعلمون شيئا جعل لكم السمع والابصار والافتدة لعلكم تشكرون" (سورة, النحل, 78). ولقد روي عن النبي صلى الله عليه وسلم انه قال "انما العلم بالتعلم والفقه بالتفقه ومن يرد الله به خيرا يفقه في الدين وانما يخشى الله من عباده العلماء" (الطبراني, سنة النبي, ص103). فهذا تكليف من الله عز وجل من عباده. ولعل الهاجس الرئيس لما تبحث عنه البشرية هو وفرة المعلومات واتاحها لجميع العاملين داخل المؤسسة والمستفيدين من خارجها. ان من يمتلك المعرفة يمتلك الحكمة ويكون قادر على صناعة النجاح والتقدم ويقدر امتلاكه للمعرفة والمعلومات يكون قراره حكيما وسليما .

الطلب الأول : مفهوم المعرفة

رافقت البشرية منذ نشأتها عملية التعلم والوصول الى المعرفة الأشياء لذلك خضع مفهوم المعرفة لكم هائل من الاجتهادات فهناك من استهدفه لغة واصطلاحا واخرون وجدوه دالة اقتصادية او ثقافية . وحيث ان المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالاشارات وتندرج الى البيانات ثم الى معلومات ثم الى معرفة ثم الى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابداع والابتكار .



وهناك عدة مناهج عرفت بها المعرفة مثل المنهج الاداري والمنهج الاقتصادي والمنهج الاجتماعي والمنهج المعلوماتي. وفيما يلي بعض من التعريفات والتي لها الأثر الكبير على جميع نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية مما كان لها السبب في ازدهار هذه الأمم وتقدمها

.وتعرف أيضا على أنها ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمة محددة أو ايجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية. ولتحقيق صورة أكثر وضوحا وعمقا لمفهوم المعرفة فانه لا بد من التمييز بين المعرفة وبين مفهوم ومصطلح المعلومات والبيانات :

1. **البيانات** : وهي الارقام والاصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو ,أنها البيانات البكر والمادة الخام التي تنتج شيئا .
2. **المعلومات** : وهي نتاج معالجة البيانات يدويا أو باستخدام الحاسوب وتعبر عن حقائق وبيانات منظمة تحقق موقف محدد او ظرف محدد او تشخص تهديدا ما او فرصة محددة ,والمعلومات هي المخرجات الاساسية للبيانات وفقا للمدخل النظمي ,اما المعرفة ما هي الاتجمع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول الى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج.
3. **المعرفة** : ومن خلال النظر الى حقل المعرفة نجدها كمنظومة تحوي على ثلاث عناصر متداخلة ومتراكبة تبدأ من الدائرة الاصغر للبيانات تليها المعلومات ثم دائرة التعلم والمعرفة وبامكاننا القول ان الوصول الى المعرفة يبدأ بالمادة الخام المتسقة الجديدة ذات القيمة المضافة (المعلومات) ومن ثم الرقي بالمعارف والخبرات والمكتسبة والمزوجة بالادراك والبصيرة لتكوين المعرفة .والشكل الاتي يبرز كيفية ترقية البيانات الى المعلومات وصولا الى المعرفة والذي لا يتم بطريقة خطية وانما بطريقة حلزونية :

الشكل (02) : مسار حلزوني لترقية البيانات :



(ياسين,سعد غالب,2007,ص63)

ولقد عرف قاموي او كس فورد أنها هي الخبرة والمهارات التي لا يمكن للشخص ان يكتسبها من خلال التعليم وهي الفهم العلمي والنظري لموضوع ما او مجموع ما هو معروف في مجال معين عن الحقائق والمعلومات في مجال معين والتاقل المكتسب عن طريق الخبرة بحقيقة موقف ما. وتعد المعرفة بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة فقد عرفها "نونكا" على أنها الايمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة او الكيان على العمل الفعال (Nonoka, 1994,p96) . ويمكن تعريف المعرفة على أنها الايمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال (Chaziri, Awad, 2004, p33). ويمكن ايضا تعريف المعرفة

على أنها معلومات ذات قيمة يحصل عليها الانسان بالدراسة او البحث او العمل او ايا كانت الوسيلة فان للمعرفة قيمة لا يمكن الاستغناء عنها أو الاستعاضة عن غيرها فهي المحرك الأساسي في الاقتصاد وهي التي ترسم ملامح التغيير والتطوير في أي مجتمع. وجاء التعريف الشامل للمعرفة بتقرير التنمية الانسانية : تتكون المعرفة من المعلومات والارشادات والافكار او مجمل البنى الرمزية التي يحملها الانسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي تاريخي محدد وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسساتيا في مجال النشاط الانساني كافة في انتاج السلع والخدمات وفي مجال المجتمع المدني والسياسي وفي الحياة الخاصة . كما عرفت بأنها مزيج بين الخبرة والقيم والمعلومات والسياقة وبصيرة الخبير التي تزود باطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متواصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي منظمة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق والمستودعات المعرفة وحسب (تقرير التنمية الانسانية العربية، 2003).

ومن وجهة نظر أخرى تعتبر المعرفة هي الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة ويرى اخرون أن المعرفة هي الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرار الذين يحولون المعلومات الى معرفة . وبشيء من الشمول يصف المعرفة بأنها كل شيء ضمنى او ظاهري يستحضره الافراد لاداء اعمالهم باتقان او اتخاذ قرارات صائبة (العلي واخرون، 2006، ص93). ومن خلال مراجعة التعريفات المتعددة للمعرفة يمكن للباحث استخلاص أنها تشترك في كون المعرفة عمليا وغالبا ما تشمل على تصرفات وأفعال انسانية ، كما انها نظام مفتوح يشمل العديد من المصطلحات المرتبة مع بعضها البعض والتي تتكامل ضمن عمليات متداخلة تنتج المعارف التي تقود المؤسسة الى الحكمة .

تعريف الاجرائي :

ان المعرفة هي الثقافة والفكر والحكمة الناتجة عن استثمار البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الفرد او الجماعة حتى يصبح قادرا على الابداع والتميز في تحقيق الاهداف المنشودة والقدرة على المنافسة .

المطلب الثاني : أنواع المعرفة

صنفت المعرفة لصنفين أساسيين هما :

1. **المعرفة الضمنية :** هي المعرفة التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الاخرين او نقلها اليهم بسهولة فالمعرفة الضمنية هي المعرفة الشخصية التي يمتلكها الفرد بمستوى عال من المهارات فهي غير معلومة ولا متاحة للاخرين وتتعلق بالمهارات والتي هي توجد في حقيقة الامر في العقل والقلب والتي لا يمكن نقلها

بسهولة أو تحويلها للاخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية او ادراكية (Skills, know-how, 2002, p69). اما من وجهة نظر هوبرت فان المعرفة الضمنية هي المهارات والخبرة التي تكمن في عقلنا التي لا يمكن ان تتشارك او تتبادل بسهولة (Hubert, 1996, p53).

2. **المعرفة الصريحة** : فهي المعرفة التي يمكن توفيرها وتخزينها في الذاكرة المنظمة. اي هي المعرفة الشائعة والمنتشرة والمتاح الوصول اليها لكل من يعلم عنها او يبحث عنها وهذه المعرفة لها مجالات واتجاهات مختلفة : ادارية, مالية, تسويقية, اقتصادية, سياسية, ثقافية, تربوية, عملية . ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة والمتاحة لوسائط متعددة الاشكال وتتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في ارسيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالياسات والاجراءات ,المستندات ,معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للافراد داخل المنظمة الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب (ياسين, سعد غالب, 2007, ص63) .

الجدول (01) : فروقات بين معرفة صريحة والمعرفة الضمنية

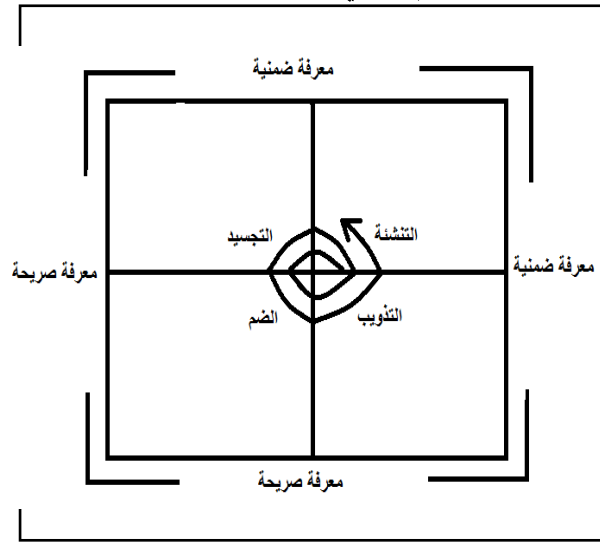
العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق او الكترونيا او في الاشرطة الممغنطة.	في عقول الافراد.
شكلها	كتب ادلة عمل او اجراءات او اشرطة او تقارير .	خبرات نماذج ذهنية معتقدات مهارات.
امكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل الى جيل تالي .	اذا لم توظف او تخزن قد تنتقل بانتقال الفرد من المنظمة او تموت به.
امكانية تبادلها	يسهل تبادلها .	يصعب تبادلها والتشارك .
امكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها اشكال مختلفة .	لا يمكن رؤيتها او التعبير عنها .
امكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لانها في صيغة قواعد وبيانات ونظم خيرة وبرمجيات .	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها الى خدمات معرفية محددة .

(سعد غالب, 2007, ص63)

وعلى ضوء التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فقد كشف (نونাকা وتاكيشي) عن أربعة أنماط رئيسية لخلق وتحويل المعرفة الضمنية لتصبح معرفة صريحة في أي منظمة بما عرف بتبادل المعرفة :

وتوصف عمليات تداول المعرفة وانتاجها بأنها عمليات مستمرة من التعلم والتعليم تتجاوز المعرفة في انتقالها بين هذه العمليات حدودها السابقة من حيث النوع والكم الى حدود اوسع بما يؤدي الى توسع المعرفة وتكون الخبرة ويحدث تداول المعرفة وانتاج المعرفة الجديدة وفقا لعمليات أربعة يمثلها الشكل التالي :

الشكل(03) : رسم توضيحي لدورة معرفة الضمنية والصريحة



المصدر: (Nonaka, et Al, 2000, p64)

1. **التنشئة** : وهي العملية التي يتم خلالها خلق المعرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والافكار والمهارات الفنية بين الافراد حيث تنتقل المعرفة الضمنية بين الأفراد وتظهر عملية التنشئة في العلاقات الانسانية في أو خارج اوقات العمل حيث يتم تشارك النماذج العقلية والنظرة الى العالم .
1. **التجسيد** : اي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة , وتتم عن طريق الاتصال الشفوي باستخدام اللغة في الحوار والتفكير الجماعي وتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة يعمل على بلورتها في صورة نظامية منطقية يسهل التشارك بها مع الاخرين .

2. الضم : وهي عملية لتحويل المعرفة الصريحة الى شكل أكثر تعقيدا ونظامية من المعرفة الصريحة مثل اجراء البحوث واعداد التقارير حيث تجمع المعرفة الصريحة من مصادر معلومات مختلفة ثم تضم وتحرر لتشكّل معرفة صريحة جديدة قابلة للانتشار بين مجموعات متعددة من خلال اليات تداول الوثائق المكتوبة والنشر الالكتروني .

3. التدوير : هي عملية لاضفاء الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة وتحويلها الى معرفة ضمنية وتحدث عملية التدوير في جانين : تعلم كيفية ممارسة الاعمال واكتساب المهارات وتم خلال الممارسة العملية سواء بتقليد ذوي الخبرة او اتباع تعليمات مكتوبة او التجريب ويستخدم في عملية التدوير الارشادات والادمة في التدريب على عمل الاشياء واكتساب المهارات والتغيير في المعتقدات والتصورات التي يكونها الافراد عن عملهم وعن مجمل ما يمارسونه .

المبحث الثاني : ماهية ادارة المعرفة

المطلب الأول : تعريفات لادارة المعرفة

ادارة المعرفة : لقد اصبحت ادارة المعرفة محل اهتمام ضروري كعنصر حيوي رئيسي في نجاح المؤسسات لذلك لا بد من التركيز على اقتناء المعرفة وتنظيمها وتبادلها في داخل المؤسسة بما يوفر لها ميزة في العمل وتحقيق الميزة التنافسية واطافة قيمة للمؤسسات وبالتالي فان المنظمات زار اهتمامها بادارة المعرفة ولتعزز كفاءة عملياتها وزيادة انتاجيتها وتحسين مستوى خدماتها وخلق حلول ابداعية للمشكلات التي تواجهها (العبيدي, 2008, ص09). وكما أنها الطريقة المثلى التي تسهل عملية الحصول على حكمة ومعارف للعاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع .

وفي تعريف اخر بأنها التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه واثراء العمليات في المنظمات وتحقيق الاداء والارتفاع الى مستويات اعلى في الانجاز (السلمي, 2002, ص208).

ويشير (نجم) أن ادارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة لاستخدام خلاق للمعرفة وانشائها ويعرف وينق ادارة المعرفة بانها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والاصول المتعلقة براس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية كافة. بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية. كما يمكن تعريفها على أنها عملية منظمة ومستمرة تتضمن ايجاد واكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفعالية لدعم وتعزيز تحقيق الاهداف المحددة (Arora&Raosaheb,2011,p239) ويرى (الكبيسي) أن ادارة المعرفة هو ذلك المصطلح المعبر عن عمليات والادوات

والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وادائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الاعمال للوصول الى افضل التقنيات بقصد المنافسة الطويلة الامد والتكيف .

بينما يرى كل من (فورد وهودر وفيرنلي) ان ادارة المعرفة هي الاستخدام للمعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة من داخل وخارج المنظمة فهي تتضمن توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم بالاضافة الى التعلم من اجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة (Horder&Fearnley,1997,p03).

ويمكن تعريفها على أنها الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال التشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها (المعدل,2012,ص31). في حين عرف (غراي) ادارة المعرفة بأنها مراجعة حسابات الأصول الفكرية التي تبرز المصادر الفردية والوظائف الانتقادية والعقبات المحتملة التي تعيق المعرفة الى حد الاستخدام كما أنها تحمي الأصول الفكرية من الاضم حلال, وتبحث عن الفرص لتدعم القرارات والخدمات من خلال اضافة الذكاء, وزيادة القيمة والتحلي بالمرونة (Grey,1996,p54).

ويعرف (هيسلوب) ادارة المعرفة بأنها ادارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية , وهذا يعني على سبيل المثال توليد هياكل تنظيمية داعمة وتزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة , وطرح واستخدام تكنولوجيا المعلومات والادوات والمعدات اللازمة لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة . ويعرفها الصباغ أيضا أنها عملية تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول الغير ملموسة للمؤسسة (Hislop,2009,p16) .

ويلاحظ من خلال ما سبق وتعدد التعريفات الخاصة بادارة المعرفة بما يعكس عدد الباحثين والمهتمين الذين عملوا في هذا المجال على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم مثل نظم المعلومات,الهندسة ,العلوم الادارية ,العلوم الانسانية وغيرها,أن ادارة المعرفة ينظر اليها من زاويتين من منظور العمليات والعوائد وكمالية هي تشمل جمع واكتساب وتوزيع المعرفة والاستخدام الأمثل لمصادر المعرفة .وكعوائد فهي تركز على المنافع والمزايا التنافسية التي سوف تجنّبها المنظمة من خلال ادارة معارفها.وبمعنى اخر هي ايجاد المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب والمساعدة على نشر وتطبيق هذه المعرفة بطريقة تؤدي لتحسين الاداء المعرفي (Lopez,& Al,2004,p34).

التعريف الاجرائي :

إذا يمكن تعريف ادارة المعرفة على أنها عملية منهجية منظمة تسعى لاكتساب المعرفة الملائمة وتخزينها بالوسائل الحديثة التي تضمن سيرتها وتوزيعها بين العاملين في كافة المستويات والمساعدة في استخدامها وتطبيقها بشكل امثل لتحقيق المؤسسة اهدافها والمزايا التنافسية .

المطلب الثاني: الأهداف ادارة المعرفة

لا يزال مفهوم ادارة المعرفة حديثا في المؤسسات العربية والجزائرية على حد سواء وخاصة المؤسسات العامة والامنية ولا يوجد تداول لهذا المصطلح بالكاد والتركيز على مصطلح المعلومات وخاصة في تقدير الموقف واتخاذ القرارات من قبل القادة, ومن الضروري للمؤسسات الاهتمام بمصطلح ادارة المعرفة لتضمنها العديد من الاهداف (حمود, 2010, ص70) ومنها :

1. تقليص العمليات وحفظ التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطلوبة او غير الضرورية كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
2. تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدا تدفق الافكار بحرية فادارة المعرفة اداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية ,لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .
3. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ باداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
4. استثمار راس المال الفكري للمنظمة والوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للاشخاص الاخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة.
5. اتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات,عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .
6. تحسين خدمة العملاء عن طريق تقديم منتجات وخدمات مبتكرة واختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
7. السعي الى ايجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل ادارة المعرفة .
8. القيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة الى كل الاطراف ذات العلاقة .
9. السرعة في علاج المشاكل بتوفير جميع المعلومات المطلوبة وكذلك تحسين عملية اتخاذ القرارات .
- 10.

المطلب الثالث : مصادر ادارة المعرفة

بينت دراسة Marquardt على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة واكتسابها وهما :

1. **المصادر الداخلية :** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعقدة ومن الامثلة عن المصادر الداخلية : الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للافراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة او من خلال التعلم بالعمل او البحوث او براءات الاختراع الداخلية .
2. **المصادر الخارجية :** وهي تلك المصادر التي تظهر في مؤسسة البيئة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الاخرى الرائدة في الميدان او الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن امثلة هذه المصادر المكتبات والانترنات والانترانات والقطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجماعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية . وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الافراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال احد او كل المدركات الحسية (السمعية .البصرية .اللمس .الذوق .الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من خلال البيئة ومن خلال قدراتهم الادراكية والفهمية مثل (التامل والحكم والتسيب والحكم) يستطيعون معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الافراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل الى المعرفة ، ولاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف علة الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة انفا .

المطلب الرابع : عمليات ادارة المعرفة

اختلف الكتاب حول عدد عمليات ادارة المعرفة وغالبيتهم اتفقوا على انها عملية مستمرة وتتم خلال العمليات الجوهرية الاربعة (عبائية وحتالة، 2013، ص112) التالية:

1. **عملية اكتساب المعرفة :** ويقصد بها جميع الأنشطة التي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها على مصادرها المتعددة كذلك المحتوى على المعرفة الصريحة مثل قواعد البيانات او المعرفة الضمنية لدى الخبراء والمتخصصون والمنافسون والعلماء. ويشير (الكيسي) الى ان عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف المعرفة المنظمة وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد .وتعد عمليات التشخيص من اهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال ونجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وتستخدم في عملية التشخيص اليات الاكتشاف واليات البحث

والوصول، تعد عملية ادارة المعرفة مفتاح لاي برنامج لادارة وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في اطلاق وتحديد شكل العمليات الاخرى وعمقها. ويرى (حجازي) أنه يمكن توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الافراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال، والمحادثة والتشارك في الخبرة او مجتمع الممارسة (حجازي، 2005، ص25)

2. **عملية تخزين المعرفة :** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وادامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول اليها وتسيير سبل استرجاعها حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له واية معلومات جديدة او قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع او قيام جميع الافراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم الى شخص او الادارة معنية حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها. وتشير عملية تخزين المعرفة الى اهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرون لسبب او لآخر وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، ولان هؤلاء الاشخاص ياخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (Perez & Pablo, 2003, 86).

3. **عملية توزيع المعرفة :** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كاللتدريب والحوار اما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكتبات وذلك بتوظيف البريد الالكتروني، والاتصال الداخلي من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وعرفت الجمعية الامريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بانها تشمل العمليات الضرورية لاىصال المعلومات الى مستخدميها ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة، ويشير Coakes كما وردان عملية نقل المعرفة هي الخطوة الاولى في عملية التشارك في المعرفة وتعني عملية نقل المعرفة اىصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. ويشير (Heeising & Vorbeck, 2000, 49) الى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها :

✓ فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي .

✓ شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).

✓ التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

✓ وكلاء المعرفة .

✓ مجتمعات داخلية عبر الوثائق .

✓ فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم .

✓ التدريب والحوار .

✓ الوثائق والنشرات الداخلية .

4. **عملية تطبيق المعرفة :** يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الاساسي وغاية عملية ادارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كادارة الموارد البشرية، والادارة المالية واتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات والسلع وحل المشكلات ويجب ان يستهدف هذا التطبيق تحقيق اهداف واغراض المؤسسة او المنظمة أن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة الى عمليات تنفيذية .ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الاداء المنظمي في حالات صنع القرار والاداء الوظيفي (الزيادات، 2008، ص103). فيما أوضح (مارستون) وجود نوع ثالث لتطبيق المعرفة وهو :

✓ **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا :** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتنسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات او الروتين بشأنها .

المطلب الخامس : متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

ومن متطلبات تطبيق ادارة المعرفة مايلي :

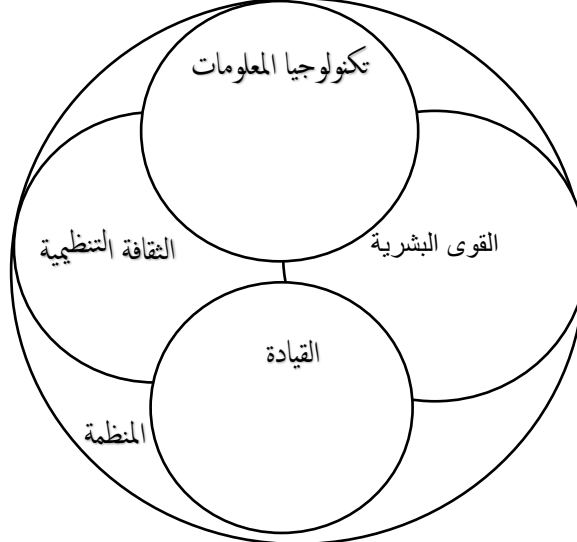
1. **الثقافة التنظيمية :** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس داخل المنظمة والسائدة بين العاملين .ويتطلب تطبيق ادارة المعرفة في اية منظمة ان تكون القيم الثقافية السائد ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وادارة المعرفة وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل . ويشير (Bollinger,2001,p17) الى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق المعرفة من خلال ايجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها، وكذلك المحافظة على صناعات المعرفة، وانشاء بنية تحتية للمعرفة وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية المشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.
2. **القيادة :** تعتبر الادارة العليا اساس نجاح اي تغيير ولا بد من تبني الادارة العليا لعمليات وانظمة تطبيق ادارة المعرفة ، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستبشرة .لتطبيق ادارة المعرفة فان ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من ادارة عناصر

المؤسسة لتحقيق افضل استفادة ممكنة لذلك فان القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للاخرين بحيث تكون قدوة لهم والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الافراد في المنظمة والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية. ويؤكد على اهمية الادارة العليا على نشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الحسنة وتوفير المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وادارة المعرفة التنظيمية (Zyngier,2006,p22).

3. **القوى البشرية**: تقصد بالقوى البشرية انها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة الاعمال المنظمة ويعتبر احد اهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. اذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة, حيث ان المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح هي القادرة على خلق وتبني كادرا بشريا متميزا وماهرا ومتخصصا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر (الميطران,2007,ص44).وتساعد برامج التنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وانظمة ادارة المعرفة باقل مستويات المقاومة والنزاع.

4. **تكنولوجيا المعلومات**: تلعب التكنولوجيا الحديثة دورا مهما في تحسين اداء المنظمات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت

المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات. حيث أصبح للتكنولوجيا اهمية كبيرة في تعظيم قدرة المنظمة
الشكل(04): متطلبات تطبيق المعرفة



(سمير,2005,ص06)

على خلق المعرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة. وكذلك توفر التكنولوجيا وأدوات ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة ادارة المعرفة والسرعة في نشر وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة, ومن هذه الادوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج والاحزمة الالكترونية الحديثة. وقد أكد أن التكنولوجيا تلعب دورا جوهريا ومتعاظما في تطبيق ادارة المعرفة وتقديم الدعم اللازم لادارة المعرفة (Ernest & Young,2003,p18).

الفصل الثاني:

مدخل إلى القيادة وأهم أنماطها

تمهيد : ان اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الادارة - القيادة بشكل أدق- ينصب عادة على استحداث نظريات وانماط ونماذج وأساليب حديثة تمكن من القادة من تطوير منظماتهم وبث حياة جديدة فيها ,وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار الى خلق نظريات جديدة او تطوير نماذج قائمة او احياء نظريات قديمة من اجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المنظمات الحديثة لمواجهة المتغيرات الحديثة والتحديات المستمرة . لذلك وفي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات سواء كانت داخلية أو خارجية فانها بحاجة لنمط قيادي معين قادر على ادارة المواقف واستثمار الفرص بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز من قدرتها على مواجهة هذه التحديات بفعالية.

المبحث الأول : القيادة كمدخل

المطلب الأول : مفهوم القيادة وعناصرها

القيادة واحدة من الظواهر الأكثر بروزا وقدماء والأقل فهما على وهي تنافس في قدمها نشاء الحضارة نفسها ,تلك الحضارة التي شكلت قادتها بنفس القدر الذي تم تشكيلها عن طريقهم ,على أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية الا مع نهاية القرن التاسع عشر, حيث ظهر في بادئ الأمر في المنظمات العسكرية , والسياسية ثم ما لبث أن أخذ في التطور حسب الظروف والبيئة التي يستخدم فيها هذا المصطلح . ومفهوم القيادة صعب التحديد رغم الاجتهادات الكثيرة من الباحثين لوضع أيديهم على ماهية القيادة ومفاتيحها السحرية .ان معظم التعريفات الخاصة بالقيادة شملت العديد من مفاهيم مثل سمات الافراد , سلوكياتهم ,التأثير ,القوة,انجاز الأهداف , أو مزيج بين مفهومين أو أكثر من الفاهيم (Longest et Al,2000,p81) .

وتعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين المهتمين ,لذلك عرفها الباحثين حسب تصوراتهم الشخصية , وبالتالي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه .وهذا ما ذكره (Stogdill ;1974; p 56) كما أورده بأنه يوجد تعريفات عديدة للقيادة بعدد الباحثين الذين يحاولون تعريف هذا المفهوم . ولقد عرفت ليكرت (Likert, 1967,p14)القيادة بانها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الاهداف المشتركة . وكذلك عرفها (السواط واخرون) بأنها قوة تأثير على آخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق اهداف الجماعة . وأما القيادة في معناها العام في الاسلام فهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من افراد الجماعة, فهي عملية سلوكية ,وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر,علاوة على كونه مركز قوة . وعرفها (جون فرنش وريتشارد ساندر) بأنها قوة وتأثير فرد ما من المجموعة على بقية الأعضاء الموجودة في الدراسة .

مدخل إلى القيادة وأهم أنماطها

وعرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في المجموعة لإنجاز أهداف محددة وكذلك تعرف على أنها عملية يؤثر من خلالها شخص في مجموعة من الأشخاص لتحقيق الأهداف المشتركة (العشاوي, 2000, ص231). كما عرفت على أنها عملية التأثير الاجتماعية حيث يكون شخص قادر على أنها فعل ديناميكي , وقوة تهدف الى تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفعالية وكفاءة. بينما يرى القريوني بأنها قدرة شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية (القريوتي, 1989, ص104) وهي عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين , حتى يمكن ادراك ما يؤثر فيهم ويعلم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم. ومما يمكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشمل على مجموعة من الخصائص والتي تعتبر مهمة لظاهرة القيادة ومنها :

✓ القيادة هي عملية شاملة أكثر من ان يملك شخص سمة أو صفة, أي أنها تبادل يحدث بين القائد واتباعه وهذا يعني ان القائد يؤثر ويتأثر بالمرؤوسين .

✓ القيادة عملية تجري في سياق معين وبالتالي فهي تتأثر بالبيئة الاقتصادية والسياسية والثقافية وحضارة المجتمع التي تأثر حتما على القيادة .

✓ القيادة تشمل على التأثير في المجموعة او في الأفراد والذين لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه .

ومن خلال التعريفات السابقة وخصائص القيادة يمكن تعريف القيادة على أنها "عملية التأثير على العاملين بالمؤسسة الامنية لإنجاز المهام وتنفيذ استراتيجيات المحددة والمطلوبة" .

المطلب الثاني : نظريات القيادة

ان كثرة النظريات التي تحدث عن القيادة تعبر عن أهمية موضوع القيادة بالنسبة للمنظمات وأن القيادة عامل مهم لنجاح أو فشل المنظمة, واعتمدت الدراسات على تفسير النظريات القيادية وبيات أنماطها ودراسة خصائصها وكذلك السمات التي تميز القائد عن غيره من افراد المجموعة او العاملين بالمنظمة فقد بينت نظرية الرجل العظيم اهمية القائد الذي لديه صفات موروثه تأهله للقيادة بينما ركزت نظرية السمات على أهمية السمات الموروثة والمكتسبة وعلاقتها بفاعلية القيادة , فيما اهتمت النظرية السلوكية بتحليل سلوك القائد أثناء ممارسة القيادة , وكذلك الأبعاد المؤثرة في نجاح القيادة. وتوصلت النظرية التفاعلية الى ان الاسلوب الأمثل للقيادة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين السمات الشخصية للقائد. وعنصري الموقف والمرؤوس فهي دجت بين نظرية السمات الموقفية والسلوكية . وقد قسم (Heilbronn, 1994,p72)نظريات القيادة الى ثلاثة مراحل لتعريف القائد, المرحلة الاولى تحديد سمات

القائد بما عرف بنظرية السمات المرحلة الثانية لدراسة سلوك القائد (النظرية السلوكية). والمرحلة الثالثة ركزت على المتغيرات ذات الصلة بالبيئة والتي قد تحدد الأنماط والأساليب القيادية الأكثر ملاءمة للوقت (النظرية الموقفية) وفي المرحلة الأخيرة تم تقسيم القيادة الى الاتجاهات الحديثة للقيادة ومنها التحويلية والتبادلية وفيما يلي سرد لأهم نظريات القيادة :

1. نظرية السمات :

يعتبر (Stogdill & Bernard,2001,p82) من المتحمسين لهذه النظرية حيث اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم فيما يريان (Hitt et Al,2009,p56) بأن القائد الكفاء يجب أن تتوفر فيه السمات الشخصية التي تميزه عن غيره ومنها :

- ✓ **مجموعة السمات الشخصية :** وتتركز على الذكاء والوضوح والقدرة على التنسيق بين الاعمال والفهم السريع وتحليل الموقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور .
 - ✓ **مجموعة السمات البدنية :** وتتمثل في الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الامور والثقة في النفس .
 - ✓ **مجموعة السمات الاجتماعية :** وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الاخرين والاستقرار العاطفي والالتقاء للوطن والاسرة .
 - ✓ **مجموعة السمات العلمية :** وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الاحداث,المعرفة بشئون الحياة المختلفة.
 - ✓ **مجموعة السمات الاخرى :** ومنها الحاجة الى التفوق واثبات الذات والحاجة الى ممارسة السلطة .
- ### 2. النظرية السلوكية :

في منتصف الخمسينات 1952 بدأ التزايد في الاهتمام لمفهوم (ما الذي يجعل القائد فعلا) وبمعنى آخر ما هي السلوكيات التي يمارسها في مكان عمله وتجعله ناجحا وفي هذا السياق يذكر (Daniel & Hugh ,1996,p33) أن فلسفة القيادة السلوكية تركز على فاعلية القائد من خلال جانبين مهمين هما :

- ✓ **توجه القائد نحو المهام (الانتاج) :** فالقائد يؤكد على انجاز المهمة , فمكان القائد ومركزه في المنظمة لانجاز العمل مجد,وذلك من خلال نشاطات يمارسها القائد مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والانجاز .

✓ توجه القائد نحو الموظف (العلاقات الاجتماعية): ويعني ذلك الانفتاح والصدقة من قبل القائد بالنسبة للعاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجاتهم ومراعاة رغباتهم والعمل على تحقيقها لهم . فالسلوكيات التي محورها الموظف القائد يولي فيها رعايا لمشاعر واحاسيس المرؤوسين ويسعى جاهدا لجعل الأمور سارة لهم ويركز على علاقة جيدة مع المرؤوسين وتستعمل السلوكيات كؤشر للتمييز بين القادة الفاعلين وغيرهم بطبيعة الموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة .

<p>(9-1) النموذج الاداري اهتمام مركز باحتياجات الافراد يقود الى مناخ عمل ودي ومرح بالمنظمة.</p>						<p>(9-9) النموذج الاداري اهتمام مزدوج بالانتاج والافراد يؤدي الى وجود ثقة متبادلة واهتمام الطرفين بمصالح مشتركة</p>
			<p>(5-5) النموذج الاداري كفاية انتاجية تتحققن خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنويات الافراد</p>			
<p>(1-1) النموذج الاداري اهتمام ضعيف بالانتاج والافراد.</p>						<p>(1-9) النموذج الاداري كفاءة انتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي اهمية للعمل الانساني.</p>

3. نظرية الشبكة الادارية :

قام العالمان (بلاك) و (موتون) بعمل نموذج مقسم الى خمسة أقسام بين سلوك القادة في ضبط توازن الاهتمام بين الاتباع والاهداف (محبوبة، 2011، ص35). ويعد هذا النموذج امتدا مباشرا لأبعاد السلوك القيادي التي كشفت عنها دراسات جامعة أوهايو، ومنتشيجان،

وهما بعد السلوك المهتم بالانتاج, وبعد السلوك المهتم بالعلاقات الانسانية,مع اضافة التعامل مع هذين العاملين في مصفوفة ذات بعدين متقاطعين : يمثل البعد الافقي اهتمام القائد بالانتاج بينما يمثل البعد الرئسي فيها اهتمام القائد بالافراد , وتم تمثيل كل بعد من هذين البعدين على مقياس من تسعة نقاط يمتد من أقل درجات الاهتمام الى أعلى درجات الاهتمام. (عبد الوهاب سمير,2005,ص49)

وبالرغم من أن الشبكة الادارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة(81) أسلوب قيادي , وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالانتاج وبالافراد الا ان الباحثين أكدوا على خمسة نماذج قيادية أربعة منها على زوايا الشبكة ,والخامس في الوسط.وهو ما يمكن توضيحه بشكل التالي : ويعتبر أسلوب ادارة الفريق والعمل الجماعي(5-5) هو الأسلوب المناسب كونه يقوم على انجاز الأعمال بدقة وفعالية وأن القائد الناجح هو الذي يوازن بين متطلبات وحاجات العمل , متطلبات وحاجات العاملين .

4. النظرية الموقفية "لفيدلر" :

خلال فترة السبعينيات ظهرت النظرية الموقفية حيث ادركت مجموع السمات المحددة او السلوكيات غير كافية لتفسير القائد الفعال والناجح تنسب اول نظرية موقفية للقيادة الى(فريدريك فلدر) من جامعة الينوى في الولايات المتحدة الامريكية وتعتبر اول محاولة جادة لادخال متغيرات الموقف في اطار نظري يفترض وجود تفاعلات بين هذه المتغيرات الموقف في اطار نظري يفترض وجود تفاعلات بين هذه المتغيرات وخصائص القائد (حريم,2004,ص211). بأنه ليس من المفيد الحديث عن القائد الفعال والقائد غير الفعال ,باستطاعته الحديث عن القائد يكون فعال في موقف و غير فعال في موقف اخر, وبمعنى اخر هناك حاجة ملحة للقائد ليتبنى انماط قيادية مختلفة تبعا لمواقف مختلفة , وقد تبني (فيدلر) بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسة (مينتشيجان) و (اوهايو) وهما : توجه القائد نحو المهام وتصميم العمل + توجه القائد نحو الموظف.

وتكون عملية القيادة فيها محصلة عوامل موقفية .ترتبط بالمواقف التي يتواجد فيها القائد او الرئيس وأن مفهوم النظرية الموقفية يقوم على أساس تحديد خصائص القائد , وسماته لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية العامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي محدد.كما ان هذه النظرية تبين أن القائد وليد الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات. وتكشف عن امكانياتهم الحقيقية وليست السمات التي يتمتعون بها .

ويقوم المبدأ الموقفى على تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط. لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه أكثر من ذلك يرى بأن كلاهما يجب أن يأخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعيشه القائد .

5. نظرية "هيرسي" و"بلانشارد" :

طور كل من (هيرسي) و(بلانشارد) نموذجا أصبح له الكثير من المؤيدين من الخبراء في التطوير الإداري ,ويسمى هذا النموذج "نظرية الحالات القيادية" حيث ميز الباحثين نمطين أساسيين من أساليب القيادة وهما نمط التركيز على المهام,والذي يركز على حمل أعضاء الفريق على انجاز المهمة التي امامهم,والنمط القيادي الذي يركز على بناء العلاقات جيدة بين الافراد الفريق كما تحدث "هيرسي" و"بلانشارد"عن نضج الفريق والتي تشير بالاساس على جاهزية واستعداد الفريق لانجاز مهامه (الصغير,2004,ص45) ويرى الباحثين تغير أسلوب القيادي تبعا للتغير الذي يعتري مستوى نضج الفريق وباستخدام هذه المفاهيم البسيطة يصف (هيرسي) و(بلانشارد) اربعة اساليب قيادية تناسب مختلف اطوار نضج فريق العمل وهي (الاخبار.الاقناع.المشاركة.التفويض).

6. نظرية المسار 'الهدف' :

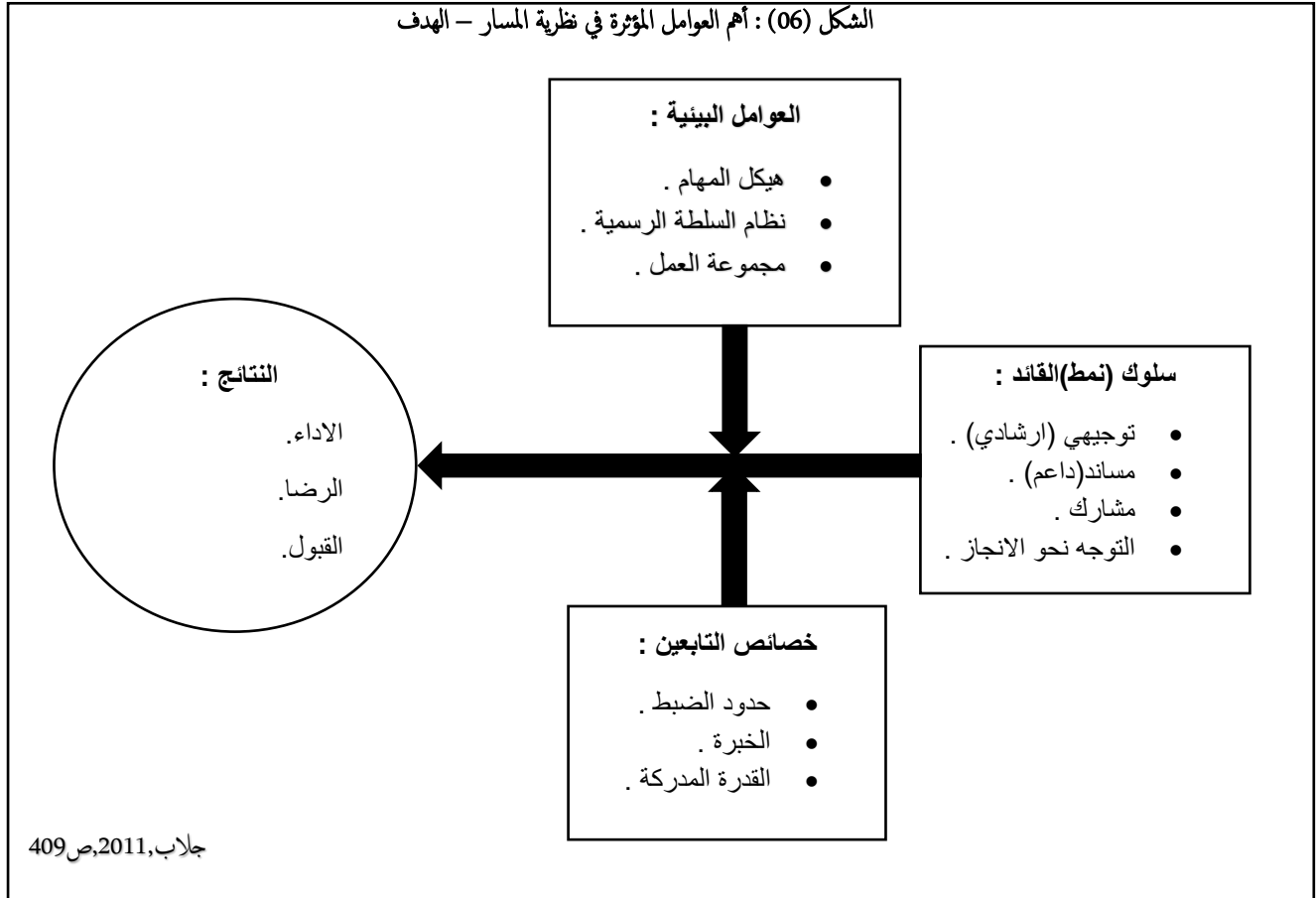
قام بتطوير هذه النظرية (ربوت هاوس),والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الاهداف وازالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافئتهم على انجازهم (العميان,2005,ص273). وقد أوضحت هذه النظرية أن القائد الإداري وفقا للنمط القيادي الذي يتبناه يؤثر في كل من الهدف بتحديدته للمقابل, والمردود المتاح للمرؤوسين , وفي المسار من خلال ادراك المرؤوسين للسبيل الى ذلك ,وتجسيده في السلوك واتجاهات تضمن تحقيق الهدف .وبناء على طبيعة الحال سيكون سلوك القائد الإداري واحدا من الأماط الأربعة التالية :

✓ **القيادة الموجهة :** وفقا لهذا النمط يتبلور سلوك القائد في اعطائه توجيهات محددة لنا هو مطلوب عمله,وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة وهو يرتب العمل حسب الاولوية والاهمية ويضع معايير محددة للانجاز ثم يطلب من التابعين التقيد بالقوانين والتعليمات والتي تقود عملية الانجاز .

✓ **القيادة المساندة :** تتميز القيادة بان يكون القائد حلما ودودا وهو يعطي اهتماما للوضع الاجتماعي والمعيشي للعاملين ولحاجتهم, فالقائد قد يقوم بعمل صغير لكن يجعل جو العمل مريحا وممتعا للعاملين من الناحية النفسية ويحاول ان يعامل الجميع بشكل متساو (كلاكدة,2012,ص151) .

✓ **القيادة المشاركة :** يقوم هذا النمط على استشارة المرؤوسين,وأخذ مقترحاتهم وأفكارهم وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بكل ما يرتبط بعملهم.

✓ القيادة الموجهة للانجاز : يقوم هذا النمط القيادي باهداف واضحة ترتقي لمستويات المرؤوسين والتي تثق بتحملهم لمسؤوليات تحقيقها.وباداء متميز وتوسعي كذلك للتحسين المستمر في اداء المجموعة كما ان القائد هنا يضع اهدافا مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل,ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق الاهداف (زيارة,2009,ص346) .



ونلاحظ من خلال الشكل ان تحديد النمط القيادي, والذي ينتجه القائد يتأثر وفقا لهذه النظرية بمتغيرين موقفين اساسين هما: الخصائص الشخصية للتابعين والعوامل البيئية وما تفرضه من ضغوط ومتطلبات على التابعين مواكبتها والاستجابة لها حتى تصل الى تحقيق النتائج المقبولة من الاداء والرضا والقبول .

المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة في القيادة

أن معظم نظريات القيادة ركزت على القيادة من منظور القائد والمرؤوس أو الموقف ولقد ساهمت هذه النظريات في فهم المفهوم للقيادة وبما يعزز تطور الانماط القيادية والاتجاهات الحديثة وصولا الى نموذج القيادة الحديث والتي تعبر عنه القيادة التحويلية والتبادلية.ان مفهوم القيادة التحويلية والتبادلية اقترحت بواسطة العالم في كتابة القيادة (بورن) في كتابة القيادة,وبعد ذلك تم تطويره

من قبل (باس) يرى أنهما غير متناقضين كلياً عن بعضهما وكليهما يمكن ومن المحتمل أن يظهر ويمارس من قبل القائد ولو بنسب متفاوتة. وعليه يمكن القول أن القائد الناجح هو من يستخدم هذه الأنماط المختلفة. أن هذه الأنماط الحديثة أسست للقيادة على أنها عملية تتركز على التفاعل بين القائد والاتباع، وسيتم تسليط الضوء على هذه الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الترسلية)

كاتجاهات حديثة ورائدة على النحو التالي :

1. القيادة التحويلية :

تمثل القيادة التحويلية خاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من النظريات، حيث حاول منظورها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته. والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاث للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين وهيكل المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها. ومستوى قوة القائد بينما تمثل نظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين وقد اجتهدوا في تلاقي كل قصور في تلك النظريات السابقة، ولتحقق هذه النماذج سيطرة كاملة على كافة الجوانب القرار وبما يحقق المصلحة الشاملة.

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم ويعتقد أنها من أشهر الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر. ومن أكتفها قدرة على مواجهة تحدياته. وعلى الرغم من وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة (صالح والمبيضين، 2013، ص 203). ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القيادة التحويلية عاملاً رئيسياً ومهماً في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تنسم بالتعقيد وعدم الاستقرار (الشمري، غربي، 2012، ص 144).

وقد عرفت القيادة التحويلية على أن القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة وفي تعريف آخر يشير إلى القيادة التحويلية على أنها التي تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لاجل المصلحة العامة. ويعرفها بالقول "يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق اغراض انسانية عظيمة وتطلعات اخلاقية" (الغامدي، سعيد، 2000، ص 303).

فيما يرى (بيرن) القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون الى نهوض كل منهم باخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والاخلاق. ويرى اخرون بأنها سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا العاملين على انجاز أعمال غير متوقعة منهم أساسا من دون جوهر القيادة التحويلية .

هو العمل على تحويل التابعين الى قادة للتغيير .ويرى العامري أنها تركز على الاهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة. وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الانظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

ويمكن القول انه من أهم ما يميز القيادة التحويلية التي ظهرت كنتائج للعديد من المتغيرات والتطورات الحديثة هو قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتمتية قدراتهم الابداعية ومبادراتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم اصف الى ذلك أنها تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق اقناع الافراد وتوجيه اهتمامهم الى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق ادراكهم ووعيمهم بضرورة تحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءا ومكونا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة .

وتسعى القيادة اى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية, فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين وعن ذلك ذكر (يوكل) ان القيادة التحويلية تمثل مدخلا يسعى من خلاله القائد للوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين ,ثم يعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود, بحيث يشعر التابعون بالثقة والاعجاب والولاء والاحترام للقائد مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة .وبدا الاتجاه يعرف القادة التحويلين بأنهم أولئك الذين يستطيعون صياغة وتفعيل اهداف ودوافع التابعين وهذا النمط من القيادة تدرك اهتمامات القادة والتابعين والتأكيد على الحاجة الى العمل باتجاه العامة (الضمر, ابسام, ابوصالح, محمد والعلي, عبد الستار 2010ص212) .

واعتمادا على كل ما سبق وتماشيا مع اغراض هذا البحث يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير على سلوك تابعيه (افراد او مجموعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها والهامة وقدرته على خلق الاثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو ادراك تلك التغيرات وقبولها والالتزام بها .وفي نفس السياق اشار "كونغي" على انها القيادة التي تتجاوز عن تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل

اهتمامهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (Megginson ,L.C,Mosley,D.C,and (pietri,jr.P.H.(1989); p22.)

• أهداف وخصائص القيادة التحويلية :

أشار(باس) و(افليو) الى أن القائد التحويلي يمتاز بأن لديه رؤية واضحة يحققها باستخدام طرقا ووسائل أخلاقية ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحة الشخصية ويشجع الابداع ويتق بالعاملين ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم .
ومن خلال استقراء ما كتبه كل من (بيرنس) و (يوكل) و(باس) و(افليو),كما ورد في الهواري عن خصائص الشخصية للقائد التحويلي , ويمكن القول بان هذا القائد يختلف عن غيره من القادة في عدد من الخصائص(Avolio & Bass;2004) منها :
أنه صاحب رؤية مستقبلية ولديه اعتقاد وحاس للعمل لعضوا في فريق او جماعة من القادة التحويليين وهو مسؤول تغيير وتطوير يسعى الى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة وهو مبدع وشجاع ومحب للمخاطرة المحسوبة في التفكير وفي التنفيذ يؤمن بقيمة الانسان ,توجه قيم اخلاقية محورية ويتصرف في ضوءها وهو دائم التعلم ولديه القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد يثق في نفسه ويتسم بالاستقامة الاخلاقية وواضح في وضع الهدف ويعمل على تحفيز العاملين . ومن أبرز خصائص القائد التحويلي لديه خصائص على النحو التالي :

- ✓ يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من واجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة .
- ✓ يزرع الثقة في الاخرين من خلال ممارسة التكين بشكل واسع .
- ✓ يستشير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
- ✓ يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيها .
- ✓ يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات .
- ✓ يخلق التحديات في الاعمال والمهام بما يحقق اهداف المنظمة بفعالية .
- ✓ يتسم بطرح الافكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الاخرين .
- ✓ يسعى الى بناء الاجماع بين التابعين وادامة العلاقة معهم .
- ✓ تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الاخلاقية .

• أبعاد القيادة التحويلي :

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (بيرنس) عام 1978 في كتابه <<القيادة>> فوصف أنواعا مختلفة من الانماط القيادية كان من أهمها التحويلية والتبادلية، ثم شهدت القيادة التحويلية تطورا من خلال اسهامات (باس) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما عرف بمقياس MLQ الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الابداعي والاهتمامات بالفرد ثم اضاف (باس) مكونا رابعا اطلق عليه الحفز الالهامي وتوالت الابحاث والدراسات وقدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الالاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة . (Burns,J.M.(1978):leadership.Harper&Row,New York,NY.)

وفي هذه الدراسة سيتم الحديث عن أبعاد القيادة التحويلية الاربعة وفقا لدراسة (تروفينو) ودراسة (سميرات) على النحو التالي :

✓ **التأثير المثالي (الجاذبية القيادية، الكارزمانية) :** قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية وللجوء الى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الاخلاص والتفاني والاحساس بالهدف المشترك . ان امتلاك القائد للرؤية الواضحة والاحساس القوي برسالة المنظمة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات يزيد من اعجاب وثقة واحترام المرؤوسين لقيادتهم ، كما يجعل منهم نماذج يتقدي بها وهذا بدوره يمهد لاقتداء المرؤوسين بالقادة وتوحدهم معهم في الرسالة التي يتبعونها وبتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذج للمثل والسلوكيات المشتركة (Avilo,B,&Bass,B.(2004) .

ومفهوم اخر تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية للولاء والالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه واهدافه وسلوكه والثقة به وصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكارزمانية بالازمة ويجاد الحلول الواقعية لها. اذ يكون التابعين منفتحين للقائد وان القادة الكارزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة ويرى اخرون أن التأثير الكارزمتيكي يعني ايجاد القائد لرؤية واضحة واحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام مع التابعين (Datf,2010,p468) .

كما أنها تصف سلوك القائد الذي يحظى باعجاب وتقدير واحترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطرة من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي .

مدخل إلى القيادة وأهم أنماطها

✓ **الدافع الالهامي** : قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية الى الاخرين, واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة اي انجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. حيث يضع القائد التحويلي تصورا متفانلا لنشاط المنظمة في المستقبل ومعايير اداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين ويقدم لهم مزيدا من التشجيع والدعم المعنوي المستمر كما يظهر تصميمًا والتزامًا بالاهداف بما يزيد من قناعة الافراد بالاهداف النشودة وبمعنى اخر تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في ايضاح وايصال توقعاته لهم ويصف اسلوب الالتزام للاهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (رشيد.مازن.2003.ص154).

✓ **الاستشارة الفكرية** : هي قدرة القائد على اقتناع المرؤوسين بأهمية وضرورة التخلي عن طرق التفكير القديمة واعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات وتبني طرق ابداعية وحلولا غير تقليدية واساليب جديدة. ويبحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها ويطرق ابداعية ودعم النماذج الجديدة والخلافة لاداء العمل . فالقادة التحويليين يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها . وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولا عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين (Bateman & Shell,2002,p:397).

✓ **الاعتبارات الفردية (الاهتمام بالمرؤوسين)** : يشكل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم محورا مهما من اهتمام القادة التحويليين. هذا يعد عنصرا رئيسيا وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد (العطوي , 2010 , ص 26) .

وتشير اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها. لغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الاداء الفاعل.

وبشكل عام وبالرغم من أن نظرية القيادة التحويلية مركز اهتمام المعاصرين وتلقى رواجًا مكنها من اخذ مكانتها كاسلوب قيادي حديث في ادبيات الادارة المعاصرة ونمط قيادي ملائم لمختلف المنظمات كؤسستات التعليم العالي, والمنظمات الصحية, العسكرية, التربوية. وهذا

لا يعني ان تخلو نظرية القيادة التحويلية من نقاط ضعف, مثل الافتقار للوضوح في التصور الذي تطرحه فهو يوحي ان القائد ذو سمات شخصية صعبة كما ان امتلاك القائد التحويلي للكاريزما التي تجعل الآخرين يميلون تلقائيا الى اتباعه هو امر غير كاف للحكم على الاخلاقيات الشخصية والمهنية التي يتمتع بها لان معظم الصفات الاخلاقية لا يمكن الحكم عليها معياريا كما ان الباحثون ينسبون للقائد النجاح ولا ينسبون اليه الفشل. كما ان تطبيقها يواجه تحديات كبيرة خاصة في الدول النامية, ومن تلك العقبات الهرمية والمركزية الشديدة وخوف الادارورة العليا من فقدان السيطرة وعدم الرغبة في التغيير وحذر الادارة الوسطى وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية وضعف التحفيز وضعف التدريب والتطوير الذاتي وعدم الثقة الادارية وعلى كل حالة تبقى النظرية عملا بشريا يحتاج الى التقويم والتطوير (معقل, 2015, ص61).

2. القيادة التبادلية :

وتقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه من خلال بحث القائد عن الاستفادة من امكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كلما يطلب منهم من اعمال, ويعرف هذا النمط من القيادة على انه مبني على التبادل الاقتصادي بين رئيس والمرؤوسين فالقائد يشجع على الانساق والتوحد مع المنظمة بواسطة اعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية. ولذلك فان المرؤوسين يفهمون وظائفهم والمهام والادوار التي سيقومون بها التوقعات تنتظرهم من القائد والنظمة حال انجزوا ما تم الاتفاق عليه (السعود, 2012, ص189).

ويعرف (بيرنز) القيادة التبادلية على انها عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين. في حين عرفها (باس) بأنها نمط قيادي قائم على فكرة التبادلات بين القائد والمرؤوسين كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون وفقا لرغبات قائدهم . وأوضح (لاينود) بان القيادة التبادلية هي عملية تبادلية للخدمات والوظائف مقابل تحقيق الاهداف تشجع حاجات القادة والمرؤوسين وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح او العقوبات التي سيحصل عليها أن اهل أو أخل بآداء المطلوب منه اي أنها علاقة مستندة أساسا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة >القائد والافراد (الضمور, ابتسام, ابوصالح, محمد والعلي, عبد الستار, 2010, ص264).

ووفقا لما ذكره كل من (لويس) و(كهنرت) فان القادة التبادليون يقدمون أشياء قيمة (مكافآت, حوافز, ثناء, اعتراف بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في المقابل ذلك تقديم أشياء قيمة (أداء عالي, اخلاص في العمل, التزام باهداف المنظمة). وبخلاف

مدخل إلى القيادة وأهم أنماطها

ذلك يتلقى الأفراد إجراءات تاديبية أو عقوبات رادعة اذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية. جدير بالاشارة الى ان نظرية LMX أو التأثير المتبادل بين القادة والافراد (leader-Member Exchange) عالجت بتوسيع درجة التأثير بين الطرفين على الاداء وعلى العديد من الابعاد التنظيمية الاخرى. وبالتالي فان فعالية القادة التبادليون تمكن وتتوقف على قدرتهم في تحقيق تطلعات الأفراد وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي التحكم في سلوكياتهم وادائهم, وفي نفس الوقت تحقيق أهداف وغايات المنظمة .

ومن خلال هذا يمكننا القول بان القيادة التبادلية تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل, وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحث متجاهلين القيم الاخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وتحكم العلاقة بينها اجراءات محددة تتمثل في الثواب والعقاب (Northouse,2013,p37).

كما أن عماد القيادة التبادلية وهدفها الأساسي هو التأثير في التابعين للحصول على الامتثال السلوكي منهم مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

• أبعاد القيادة التبادلية :

✓ **المكافئة المشروطة :** وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل في تحقيق الاهداف التي تم وضعها بمشاركة وموافقة التابعين. وكذلك تعني ان تقديم المكافاة او العقاب يتوقف على حجم او مستوى الاداء, بالتالي كلما حرص المسؤولون على مستوى تقديم مستوى اداء مرتفع كلما زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة وقلت فرص العقوبات الموجهة لهم. وهذا يؤكد بوضوح ما تم الاشارة اليه من ان العلاقة بين الطرفين <القادة – التابعين> هي علاقة او عملية تبادلية للمنافع (الضموور واخرون 2010ص302).

✓ **الادارة بالاستثناء :** والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. وهذا البعد يتركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة اي متابعة الاداء واجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لاي انحرافات في الاداء من خلال ايقاع العقوبة عند التقصير والمخالفة (التدخل السلبي) أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد وتوقع المشاكل واتخاذ الاجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف.

• خصائص القائد التبادلي : يمكن عرض اهم ما يميز القائد الاجرائي (تبادلي) كإيلي :

✓ يجد محام ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لاهدافها وغاياتها .

✓ تجنب المخاطرة لدرجة كبيرة .

- ✓ القدرة على الحوار ومشاركة الانبعاث.
- ✓ اقناع الانبعاث بالمهام التي سوف ينجزها مقابل الحوافز والمكافآت والحوافز .
- ✓ يهتم بالمحددات الزمنية للاداء .
- ✓ يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة او التحكم .
- ✓ يولي اهتماما ملحوظا بتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية .
- ✓ معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين .
- ✓ معرفة متطلبات الآخرين والقدرة على تلبيةها مقابل القيام باعمال .

ان القيادة التبادلية تعتبر جزء من فهم أساليب القيادة ,وتعتبر القيادة التبادلية من المدخل الافضل للمشكلات التي سستعنى بتحفيز الأفراد العاملين وذلك عبر أهدافهم الشخصية وتفضيلاتهم والعمل على تلبيةها بناء على منطق اعطي وخذ,كما أنها تعمل على انشاء شبكة من القوى ووضوح الأدوار ووضوح السلطة ولكنها تفتقد الابداع والتمكين والاحذ بالمخاطرة المحسوبة رغم القدرة على صنع رؤية للغاية العمل على تحفيز المرؤوسين .ان القيادة التبادلية ومن خلال عملية التبادل يتم فيها توضيح الادوار التي سيقوم بها العاملين والمهام المراد انجازها,وذلك لتحقيق الاهداف الشخصية للعاملين ورسالة المنظمة .ان القيادة التبادلية تشجع التابعين ليميزوا في تحمل مسؤولياتهم وانجازهم عملهم وتزويدهم بالموارد المختلفة والمكافآت وذلك لتحقيق الانتاجية والانجاز العالي.ان معظم الناس كي تحقق وتشبع حاجاتها وبالتالي ان تعريف العاملين بما سيكفون العامل نظير تحقيق مستويات مختلفة من الاداء المتميز .تعتبر المكافآت هي قوة رئيسية بيد القائد التبادلي وان نجاح هذا النوع من القيادة يتوقف على القدرة هذه المكافآت في زيادة الرغبة لدى العاملين .

3. القيادة الترسلية :

يرجع أصل هذا النمط من القيادة الى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون في أوروبا في نهاية القرون الوسطى وذلك لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية ,ثم انتقلت الفكرة الى القيادة الادارية في المؤسسات الخاصة وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه اتباعه في اتخاذ القرارات فالقائد من هذا النوع أخذ يقوم بدور ثانوي في توجيهه والارشاد والتأثير في الآخرين (المغربي,2006,ص172).

وتعرف القيادة الترسلية على انها القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل الى حد الافراط حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الانسانية، دون الاهتمام بالعمل والانتاج. والقيادة هنا متسامحة ولينة ويتمتع اتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام باعمالها. وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. ويطلق هذا النمط القيادي تسميات كثيرة منها: القيادة الحرة، والقيادة المطلقة، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة، او اطلاق العنان، او ترك الحبل الغارب (درويش وتكلا، 1992، ص392).

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث ان هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة ويتميز بعدم التدخل في مجريات الامور ولا يعطى توجيهاته وارشاداته للاتباع اطلاقا، الا اذا طلب منه، بالتالي يترك للاتباع حرية التصرف المطلقة وقد يكون في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات او عدم معرفته بالمشكلة المطروحة (عصايرة، 2006، ص49-50). ومن هنا اعتقد ان هذا النوع من القيادة يترك المرؤوسين باستغلال أماكنهم لتحقيق رغباتهم واهدافهم، والقيادة لا تمارس ادنى درجات المتابعة والتحفيز والفعالية مما يؤدي سلبا نحو عدم تحقيق اهداف المنظمة.

• خصائص القيادة الترسلية :

- ✓ يترك الحرية الكاملة للاتباع في اصدار القرارات واتخاذ الاجراءات ووضع الحلول لانجاز العمل .
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض الانتاجية .
- ✓ يترك للمرؤوسين تحديد اهدافهم وفقا للاهداف العامة للمؤسسة .
- ✓ انعدام المهارة القيادية ، وعدم السيطرة على المرؤوسين .
- ✓ الفوضى والتسيب سمة هذا النمط وعدم انتظام سير العمل .
- ✓ غياب التخطيط وعدم فعالية .
- ✓ يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم .

• عيوب نمط القيادة الترسلية :

- ✓ يتخذ قراراته اعتباطيا بلا تخطيط أو اهداف او بيئة .
- ✓ يمارس الاخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه .

- ✓ لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتقويم مما يسبب الاضطراب والفوضى.
 - ✓ انعدام سيطرته على المرؤوسين. وهنا تنعدم القيادة .
 - ✓ يؤدي الى فساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفاعلة وينخفض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه ويرجع السلوك العدواني الى عدم احساس أفراد الجماعة بالامن .
4. القيادة الفاعلة (الابداعية) :

تبدأ القيادة المبدعة أي الفاعلة في الرؤيا القيادية بتحديد السواق والفرص الموجودة وتمتد من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصولا الى تحقيق نجاح المنظمة وتقديمها. وجمالا فان هناك خصائص ينبغي أن تتوفر في القيادة الفاعلة من أهمها (سليمان, 2001, ص119) :

- ✓ تمكين العاملين ومنحهم الثقة في مجال العمل .
- ✓ تشجيع التعاون بين العاملين بدلا من التنافس .
- ✓ النظر الى المشاكل على انها فرص للتعلم فيهم القائد بدراسة اسباب المشكلة واساليب حلها وضمان عدم تكرارها في مستقبل .
- ✓ الاعتقاد باهمية التدريب للمرؤوسين فالتدريب يساعدهم على اداء اعمالهم بصورة افضل .
- ✓ التأكيد على التطوير فهناك فرص دائما للتطوير فالقائد الجيد المثل الداعي التي تطوير .
- ✓ ويقتى الاشارة الى ان هناك محددات او صعوبات قد تقف حجرة عثرة امام ابداعية القائد ومن اهم هذه المحددات :
- ✓ قدرات القائد ومهاراته حيث قد تكون قدرات القائد محدودة.
- ✓ اتجاهات المرؤوسين وميولهم .
- ✓ عدم وضوح مهام العمل وواجباتهم .
- ✓ اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .
- ✓ معرفة القائد وسلوكياته تجاه الافراد .

وأن القيادة المبدعة والفاعلة تتطلب ان يسلم القائد بالطبيعة الانسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته, ولكي تكون قائدا مبدعا يجب ان تعترف بجذوى الحوافز المعنوية اضافة الى الحوافز المادية وتعرف متى تستخدم كل نوع من هذه الحوافز فبعض الافراد قد تحفزهم الكلمات او الاعتراف بالانجاز أكثر من المكافآت التشجيعية والأموال. فالقائد الفعال هو الذي يتحلى بقيم ايجابية ولديه مهارات سلوكية يحفز العاملين ويتعامل معهم بفعالية ولديه القدرة على اتخاذ القرارات يتمتع بمهارات اتصال عالية ويعمل ضمن الفريق (السكرانة, 2010, ص165).

• أبعاد القيادة الفاعلة :

- ✓ **الأصالة :** وهي تعبر عن معادن الأفراد فكل ما تشبث الفرد بثقافته وأصوله كلما جعله ذلك مختلفا عن غيره, كما دل ذلك على وفاء تجاه منظنته و زيادة ثقته بينه وبين نفسه ومع الآخرين .
- ✓ **المبادرة :** وهي تعبر على الاندفاع نحو الأمام فالفرد المبادر يكون أكثر تقدما من غيره لما يكسبه من مواجه الأمور والمشكلات وهذا يمنحه القوة على اصدار القرارات أكثر من غيره .
- ✓ **المثابرة :** وهي الاجتهاد في الأمور والسعي وراء التحسن والاستمرارية في التقدم الفكري والابداعي والتطور في كل ما يساهم في تنمية الداخلية للفرد (De Tienne, 2004, p46) .

المبحث الثاني : أثر الأنماط القيادية على ادارة المعرفة

تمهيد : لقد اقترح العلماء والباحثين من خلال كتاباتهم بان المستقبل سيكون مختلفا وأكثر تعقيدا. ومن هنا فان القيادة هي مهمة في عملية التعلم من اجل احداث التغيير التنظيمي خاصة في عالم اليوم المتصف بالضطرابات والتغيرات المتلاحقة ومجالات عدم التاكيد والتعقيد المتزايد. ويمكن توضيح العلاقة بين أهمية القيادة في ممارسة المعرفة والتوجه بالمنظمات لتصبح منظمات المعرفة من خلال التالي :

ان دور القيادة الفعالة هام في حسر الفجوة بين بناء منصات التعلم المعتمدة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات البيئية, وبمعنى اخر فان المنظمات تتكيف مع البيئة من حولها وتواجه المنافسة لذلك يتوجب على قيادة المنظمات والعاملين خلق المنظمات المتعلمة من خلال احداث التعلم وادارة المعرفة. واتفق الكاتب والباحثين ان بيئة الاعمال اصبحت أكثر تعقيدا وان المستقبل سيكون مختلفا ومعقدا وعليه فان دور القيادة الهام في تعزيز عمليات التعلم واحداث التحول المعرفي خاصة في حالات عدم التاكيد والعولمة والتغيير المتسارع. ان القيادة هي التي تجسر الفجوة بين بناء المنظمات المتعلمة والتأسيس لادارة المعرفة وبين التكيف مع التغيرات البيئية

ولكي تستطيع المنظمات التعامل مع التغير البيئي فان على المنظمات وقياداتها ان تكون دائمة التعلم .وان المنظمات اصبحت تعيش في مجتمعات المعرفة واقتصاد المعرفة، وبالتالي فان العالة بهذه المنظمات سوف تتصف بسبات عمال المعرفة وان ادارتهم هي تحد كبير امام القيادة .أن القيادة مثل هؤلاء العاملين لن يتم الا بالقوة الفكرية،والقدرة على الاقتناع من خلال الحوار الفعال.وبالتالي هؤلاء العاملين ربما يكون لهم رئيس مباشر في العمل ولكنهم ليسوا بمرؤوسين وانما مشاركين في المنظمة .

ومن ناحية اخرى فان القيادة تشمل على تحفيز العاملين وتكوين الاهداف المجموعات والمنظمة.وبالتالي فان القيادة لها تاثير كيف تتعامل مع ادارة المعرفة .فبدون القيادة التي تضع الامثلة وتتصرف ك نموذج ايجابي فان العاملين لن يكونوا متحفزين للمشاركة في برامج عمليات ادارة المعرفة .ان القيادة قادرة على خلق الظروف وتهيئة المناخ الملائم لتشجيع العاملين من المشاركة بمعارفهم المختلفة لتكوين معارف المنظمة وتسهيل لهم الوصول لهذه المعارف بالوقت المناسب .

ان دور القيادة قد يعتبر من كونهم حراس على المعلومات الى انهم من يخلتفوا المعرفة ويشاركوا العاملين بها ويسمحوا بنشرها .ومن هنا فان التحدي الاكبر امام القيادة هي تطوير القدرات لحق مناخ يتسم بخصائص تساعد على ممارسة عمليات ادارة المعرفة من تشخيص واكتساب ومشاركة الاعتبارات الفردية والتي تركز على الاهتمام بالافراد وحاجاتهم للنمو والانجاز،لذلك يلعب القائد دور المعلم والمدرّب والمرآقب على الموظفين ليعالج نقاط الضعف لديهم ويعزز نقاط القوة لكل واحد منهم.كما ان القائد التحويلي ومن خلال الاعتبارات الفردية يحفز الموظفين من خلال زرع الثقة والتمكين التي هي اساس لعملية المشاركة للمعرفة دون حذف وتجريب الافكار.لذلك ان القيادة تشجع القفز بين الحواجز التقليدية التي تعيق اكتساب واستخدام المعرفة وذلك بالمشاركة بمعارفهم وخبراتهم عبر الأقسام والمستويات الادارية المختلفة.

تمهيد : لقد اقترح العلماء والباحثين من خلال كتابتهم بأن المستقبل سيكون مختلفا وأكثر تعقيدا ومن هنا فان القيادة مهمة في عملية التعلم من أجل احداث التغيير التنظيمي خاصة في عام اليوم المتصف بالاضطرابات والتغيرات المتلاحقة ومجالات عدم التأكد والتعقيد المتزايد .ويمكن توضيح العلاقة بين أهمية القيادة في ممارسة المعرفة والتوجه منظمات المعرفة من خلال مايلي :

المطلب الأول : أثر القيادة التحويلية على ادارة المعرفة .

ان القيادة التحويلية وعبر التأثير المثالي والقوة الحسنة تعزز مفهوم الثقة والتقدير.وحيث ان المعرفة مصدر من مصادر القوة وبالتالي عليها قد يكف العاملين ويشغلون مناصب عليا .ويظهر التخوف من عدم مشاركة الاخرين بمعارفهم.وان مستوى الثقة الموجودة بين المنظمة ووحدها الفرعية وبين الموظفين تؤثر بشكل كبير على كمية المعرفة المتدفقة بين الأفراد وبعضهم بعضا ومن الأفراد الى قواعد

البيانات بالمنظمة. ان القيادة هي اساس بناء ثقافة مبنية على الثقة وذلك باظهار مشاعر الاحترام والقضاء بالعهود والعدالة والامانة وغيرها مما يخلق جو نفسي مشجع للعاملين ليكونوا التزاما بمسؤولياتهم تجاه نشر واكتساب المعارف .

كما أن القائد التحويلي يشجع العمل بدوح الفريق والأعمال الوظيفية والائتمار الوظيفي.اذلك يتصرف كمحفز ويسرع من اكتساب المعرفة وتوزيعها.ويذكر ان القائد التحويلي يشجع على الانفتاح والامانة والاتصال والتواصل ويشجع على الحوار والتعامل بين اعضاء الفريق الواحد.ان القائد عليه التصرف كنموذج يتحذى به فهو يكسب الاعجاب والفخر بالارتباط به من قبل الاتباع فبدون هذه السلوكيات فان الموظفين لن يكونوا مدفوعين بشكل خاص للمشاركة في اكتساب وتفسير وتكامل المعرفة.كما ان القيادة التحويلية تشجع على اخذ المخاطرة المحسوبة وتمكين العاملين بتوليد رؤيا مشتركة وتفوض الصلاحيات وتوفير المصادر والاحتفال بالنجاح. مثل هذه القيم والمفاهيم تشجع الموظفين على عمل اشياء مختلفة ومتميزة .

ان ممارسة عمليات ادارة المعرفة لا تدار بالشكل التقليدي والتي تشدد على المركزية والتحكم بتدفق المعلومات,وبدلا من ذلك فان القيادة تحتاج لتبني تعاليم ادارية ومداخل لتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم كونهم يمتلكون معارف,من خلال الاستماع اليهم والتعرف عليهم والشعور بالاثارة وهذا ما يتحقق بالقيادة التحويلية(Beverly et al,2008) .

المطلب الثاني : أثر القيادة التبادلية على ادارة المعرفة

كما أن القيادة التبادلية ترتبط ارتباط وثيق بادارة المعرفة بالتالي تعمل القيادة التبادلية على رفع كفاءة التعلم التنظيمي للمنظمات. ان القائد التبادلي يحفز على تتابع وتدفق المعلومات من المنظمة للأفراد والمجموعات وبالعكس.ومن خلال التركيز على اتباع القوانين والاجراءات وممارسة الخبرات السابقة.ان القائد التبادلي يسعى الى تشجيع اكتساب وتبادل المعلومات ولكن لغاية الحد(المدى)التي توضح فيها الادوار والمتطلبات لانجاز المهام.ان القائد التبادلي يعمل على تدريب اعضاء المنظمة من خلال الانظمة الرسمة وبرامج التدريب والتي تساعد على نشر المعرفة والمعلومات لتكوين بمثابة دليل يوضح القرارات المستقبلية. ان المنفعة والمكافئات المشروطة هي بمثابة حافز قوي لاندماج العاملين في مهام عمليات المعرفة.فالقائد التبادلي يحفز العاملين على تبادل المعرفة مقابل مكافئات والتشجيع المالي والمعنوي.كما أن أسلوب الادارة بالاستثناء(الايجابي)يسمح بمساحة من الحرية للعاملين حيث أن التركيز لا يكون على مراقبة الأعمال بشكل صارم.وانما يكون من اجل التسديد على الاخطاء الجوهرية وبالتالي تتسع مساحات التجريب والتطبيق.بما يساعد على تعلم الموظفين من معارفهم مما يؤدي الى زيادة ممارسة عمليات المعرفة(Zagorsek et al,2009,p81) .

المطلب الثالث : أثر القيادة الفاعلة على ادارة المعرفة

ومن حيث القيادة الفاعلة (الابداعية) فان القيادة عنصر في تبني وتطبيق ادارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فان ذلك القائد البدع والمناسب لادارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

القدرة على شرح الرؤيا للآخرين، وان يكون قدوة لهم وان تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤيا في أكثر من مضمون وداخل أكثر من اطاراتهم وتعمل به المنظمة من خلاله. وان العملية التي يتم من خلالها صياغة رؤيا مشتركة هي نفسها التي يمكن بها تدريب القيادات الشابة وتطوير قدراتهم على رؤيا المستقبل. كما يجب ان يتحقق القائد من ان المعلومات التي يصل اليها الأفراد القادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي والى جانب ذلك فانه يتعين عليه النظر الى الامور المتعلقة بالمنظمة على انها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست امور جامدة وثابتة وهناك يجب ان تؤكد دور القائد في بناء ثقة التابعين من خلال الحب والتشجيع والتقدير والتعليم والتحفيز (Vera & Crossan,2004,p108).

المطلب الرابع : أثر القيادة الترسلية على ادارة المعرفة

ومن جانب اخر تؤثر القيادة الترسلية بشكل هام من ناحية المشاركة وتوليد المعرفة حيث ان خصائص القائد الترسلي تساهم وبشكل مباشر في ذلك حيث يمنح الحرية التامة او المفرطة كما يصفها بعض العلماء والتي تهتم بالجانب الانساني على نحو أكبر حتى ان كان على حساب الانتاج وهذا ما يمنح الافراد الثقة في طرح افكارهم ومعرفهم بكل ارتياح وذلك التفاعل الذي يخلق فيما بينهم ويساعدهم على تشارك الخبرات وتقليد معرفة جديدة بنيت من خلال ذلك التبادل او التشارك المستمر حيث أن أسلوب العمل اصبح يعتمد على فريق العمل لا على أوامر القائد (Zagorsek et al,2009,p88).

خلاصة الفصل :

بما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تطبيق عمليات ادارة المعرفة حيث يعتبر القائد صاحب القدوة بالنسبة للآخرين فان هناك بعض الأنماط القيادية التي تتلائم مع ادارة المعرفة. حيث لا يوجد نمط واحد للقيادة يطبق في جميع المواقف أو بالأحرى الأحداث الادارية وبصفة عامة فان ادارة المعرفة تتطلب أحيانا عدة أنماط في نفس المنظمة من القيادة لتوجيه الآخرين وذلك لتحقيق أعلى نسبة من الأداء والانتاجية فالوصف الحقيقي للقادة لم يعد رؤساء بل أصبح المنسقون أو المسهلون وفي مراجع أخرى المدربون ولذلك فان القائد المناسب في ادارة المعرفة هو الذي لديه القدرة على تطبيق نمط القيادة المناسب في كل وقت وكل مكان دون الاخلال برؤيا أو أهداف المنظمة ومن هنا يمكننا أن نستنتج أن القيادة ليست محط لوجهات النظر الشخصية سواء بالنسبة للفرد أو للجماعة عبر الأوامر والاقتراحات بل هي التطبيق الموضوعي للنمط القيادي المناسب لتفعيل لادارة المعرفة. وهذا ما يصب لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

حراسة ميدانية في المنظمة الأمنية بسكرة

المبحث الأول : تعريف بمنظمة الأمن ومكوناتها

المطلب الأول : تعريف بالمنظمة

يرتبط مصطلح الامن بالعديد من التعريفات المتداخلة التي تشمل عددا من الاطراف المشاركة فيه ,فبالمعنى الضيق يشير القطاع الأمني الى مؤسسات الدولة المحولة باستخدام القوة فقط ومن جانب آخر تعريفا عاما يتضمن الى جانب مؤسسات الدولة ,الادارة المدنية ,وهيئات الرقابة ,والسلطة القضائية ,والجهات القائمة على بسط القانون والقوات المسلحة غير النظامية ومنظمات المجتمع المدني,كما يعرف الامن بأنه جميع الاجراءات التي تتخذها السلطة /دولة محافظة على كيان المجتمع وامن وامان المواطن وحمايته يمتلكانه في اطار القانون والنظام,وستناول في هذه الدراسة التعريف الضيق المقترصر على مؤسسات الدولة الامنية حسب القانون الأساسي الجزائري.

عرف القانون الاساسي قوات الامن والشرطة بانها "قوة نظامية وهي القوات المسلحة للبلاد وتنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الامن والنظام العام والاداب والحريات وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات .

وتتألف قوى الأمن من :

1. قوات الأمن الوطني والجيش .
2. قوى الأمن الداخلي .
3. المخابرات العامة .

وأيه قوة أو قوات أخرى موجودة او تستحدث تكون ضمن إحدى القوى الثلاث .

• **قوات الأمن الوطني :** وهي هيئة عسكرية نظامية,تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الامن الوطني وتحت قيادة القائد العام , وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لادارة عملها وتنظيم شئونها كافة, وفقا لاحكام القانون والانظمة الصادرة بمقتضاه .

ومن بين صلاحيات قوات الامن الوطني التالي :

دراسة ميدانية في المنظمة الأمنية بسكرة

حماية سيادة البلاد وتأمين سلامتها وأراضيها والمشاركة في تدميرها والمساعدة في مواجهة الكوارث الطبيعية، وذلك وفقا للحالات التي يجوز بها الاستعانة بقوات الامن الوطني في المهام الغير عسكرية .

تنفيذ الأحكام القضائية والاوامر الصادرة عن السلطة ذات الاختصاص فما تعلق بقوى الأمن وفق النظام والقانون العسكري. حماية الوطن من اي اعتداء خارجي .

مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية في مناطق انتشارها وتشتك في التصدي لحالات الطوارئ المحددة دستوريا .

التمثيل العسكري في السفارات الوطنية بالخارج .

● **قوى الأمن الداخلي (الداخلية) :** وتعرف على أنها ايضا هيئة أمنية نظامية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الداخلية وقيادة مدير عام قوى الأمن الداخلي وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لادارة عملها وتنظيم شؤونها كافة . ومن أهم صلاحياتها مايلي:

✓ حفظ النظام العام , والحفاظ على الاداب والأخلاق الفاضلة.

✓ حماية أمن المواطن وحقوقه وحرياته , والمؤسسات العامة والخاصة .

✓ تنفيذ واحترام القانون .

✓ القيام بأعمال الدفاع المدني والأفقاذ واطفاء الحرائق .

✓ مكافحة كافة أعمال وصور التجسس داخل الوطن .

✓ المحافظة على الجبهة الداخلية من أي اختراقات أو التهديدات خارجية .

✓ تنفيذ الأحكام القضائية أو أي قرارات قانونية صادرة عن السلطة ذات الاختصاص وفق ما ينص عليها القانون .

● **المخابرات العامة :** هيئة نظامية مستقلة تتبع الرئيس تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصها برئاسة رئيسها وتحت قيادته وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لادارة عملها وتنظيم شؤونها كافة .

ومن أبرز صلاحياتها :

✓ الجبهة المكلفة رسميا بممارسة الانشطة والمهام الأمنية خارج الحدود الجغرافية للجزائر .

دراسة ميدانية في المنظمة الأمنية بسكرة

✓ تمارس المخبرات مهام أمنية محددة داخل الحدود الجغرافية للجزائر لاستكمال الاجراءات اللازمة ضد مرتكبيها وفقا لأحكام القانون.

✓ الكشف عن الأخطار الخارجية التي من شأنها المساس بالبن القومي في مجالات التجسس والتأمر والتخريب أو أية أعمال أخرى تهدد وحدة الوطن وأمنه واستقلاله ومقدراته.

✓ التعاون المشترك مع أجهزة الدول الصديقة المشابهة لمكافحة أية أعمال تهدد السلم والأمن المشترك أو أي مجالات الأمن الخارجي، شريطة المعاملة بالمثل .

كما أشار قانون الخدمة في قوى الأمن الى العديد من المؤسسات التي تتبع للرئاسة وتمارس اختصاصاتها على منتسبي القطاع الأمن وأهمها :

1. **هيئة القضاء العسكري** : هيئة قضائية عسكرية لا سلطان لأحد عليها تتبع لرئيس السلطة الوطنية، ويتبع هذه الهيئة محاكم عسكرية ونيابة عسكرية، وفروع أخرى لاحكام القانون والأنظمة العسكرية.

2. **لجنة الضباط** : وتتولى الاشراف على كافة المسائل التي تتعلق بالضباط من حيث بدء التعيين والترقية وتحديد الأقدمية وكافة المسائل الأخرى التي تخص كافة الضباط المنتسبين لقوى الأمن الثلاث (قوات الأمن الوطني، المخبرات، الأمن الداخلي) وتشكل لجنة الضباط لجنة فرعية تعمل ضمن قوى الأمن والتي ترفع توصيتها للجنة الضباط، حيث يعتبر تشكيل لجنة الضباط ولجانها الفرعية ضرورة ملحة لتنظيم قوى الأمن.

3. **ادارة شؤون الضباط** : تنشأ شؤون الضباط بمقتضى قانون الخدمة بقوى الامن، ويعين مديرها من الرئيس، وهي الجهة المشرفة على تنظيم ملفات الضباط وشؤونهم، كما تعتبر ادارة شؤون الضباط سكرتارية لجنة الضباط وبعد تشكيلها ضرورة ملحة، حاليا يقوم بعملها هيئة التنظيم والادارة في كلا من الضفة وغزة وهذا مخالف للقانون وبات من الضروري فصل عملها عن هيئة التنظيم والادارة حيث لا يجوز قانونا لاي جهة البث في المسائل التي تتعلق بالضباط المشكلة قانونا .

الجدول (01) : الهيكلية الادارية والتنفيذية لقوى الأمن بسكرة

المحور	قوات الامن الوطني	قوات الامن الداخلي	المخابرات العامة
التعريف	جهاز عسكري نظامي	جهاز امني نظامي	جهاز أمني نظامي مستقل يخضع لاشرف الرئيس
الادارة السياسية	وزير الامن الوطني	وزير الداخلية	رئيس جهاز المخابرات العامة
القيادة	القائد الاعلى	مدير عام الامن الداخلي	رئيس جهاز المخابرات العامة
الية التعيين	بموجب مرسوم رئاسي	بموجب مرسوم رئاسي بناء على تنسيب مجلس الوزراء	بموجب مرسوم رئاسي
مدة الولاية	ثلاث سنوات مع امكانية التمديد لمدة سنة واحدة	ثلاث سنوات مع امكانية التمديد لمدة سنة واحدة	ثلاث سنوات مع امكانية التمديد لمدة سنة واحدة
الصلاحيه	يصدر القرارات اللازمة لادارة تنظيم شؤون العمل كافة وفقا لاحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.	يصدر القرارات اللازمة لادارة وتنظيم شؤون العمل كافة .	يصدر القرارات اللازمة لادارة وتنظيم شؤون العمل كافة .

المصدر : منظمة الأمن الوطني العالية الشمالية بسكرة .

- **منهج الدراسة :** تعتبر منهجية الدراسة واجراءتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لاجراء التحليل الاحصائي للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها .
- وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك اداة الدراسة المستخدمة وطريقة اعدادها وكيفية بنائها وتطورها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات:

دراسة ميدانية في المنظمة الأمنية بسكرة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثة باستخدام التحليل الاحصائي الوصفي لدراسة الظاهرة لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية ولانه يناسب وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي بالواقع, وتحليل بياناتها, والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

• قد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات :

1. المصادر الثانوية : حيث اتجهت الباحثة في معالجة الاطار النظري للدراسة الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والابحاث والدراسة السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة .

2. المصادر الأولية :

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كاداة للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض.

• مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث, وبناء على مشكلة الدراسة واهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في القطاع الأمني في ولاية بسكرة والذي تعذر علينا تحديد العدد المحدد للأفراد.

• عينة الدراسة :

ونظرا لصعوبة تحديد مجتمع الدراسة بعدد محدد لعينة المجتمع لمنظمة الأمن فنكثفي باستخدام معادلة التالية :

$$n = t^2 p(1-p)/d^2$$

حيث :

n : حجم العينة المطلوبة .

t : عدد وحدات المعيارية وهي ± 1.96 مستوى ثقة.

P : نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها خصائص الموضوع بحث وهي 50% .

d : حدود الخطأ وهي 5 % لمستوى ثقة 95% .

بافتراض أن دراسة تسعى لمستوى ثقة 95% من الخصائص العينة تمثل خصائص المجتمع فسيتم تحديد حجم العينة كما يلي :

$$102 = 0.50 * 0.50 (1.96)^2 / (0.05)^2$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (102) موظفا .

• أداة الدراسة :

تمثل أداة الدراسة في الاستبان وذلك لعدة أسباب منها : توفير التكاليف، إمكانية الحصول على عدد كبير من الاستجابات واعطاء فرصة للمبحوثين للتفكير عند اجابة أسئلة الدراسة وإمكانية توضيح أي استفسار لدى المبحوثين دون تدخل من الباحث وتم اعداد استبانة حول "دور انماط القيادة في تعزيز ممارسة عمليات ادارة المعرفة للامن الوطني بسكرة .

تم استخدام ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول التالي :

الاستجابة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة
	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	01	02	03	04	05

• خطوات بناء الاستبانة :

قامت الباحثة باعداد اداة الدراسة لمعرفة (دور انماط القيادة في تطبيق ادارة المعرفة) بالمرور على خطوات الاستبانة التالية :

الاطلاع على الادب الاداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

1. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة .
2. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال .
3. تم تصميم الاستبانة في صورتها الاولى .
4. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف .

5. صدق الاستبان : صدق الاستبان يعني ان يقيس الاستبان ما بين وضع قياسه, كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية, بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

6. صدق المقياس :

الانساق الداخلي : يقصد بصدق الانساق الداخلي مدى انساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة, وقد قام الباحث بحساب الانساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه , وقد تم ذلك على العينة الاستلاعية المكونة 50 مفردة, والتي تم استبعادها من العينة الاصلية للحصول على نتائج دقيقة .

المبحث الأول : الانساق الداخلي لـ " الأنماط القيادية "

المطلب الأول : الانساق الداخلي لمجال " القيادة التحويلية "

يوضح جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التحويلية" والدرجة الكلية للمجال والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه .

الجدول (02) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التحويلية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
البعد الاول : النتائج المثالي			
01	يعزز مشاعر الفخر عندي لاني اعلم معه .	0.720	*0.000
02	يتجاوز عن مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة(مصلحة المجموعة والقطاع الامني)	0.709	*0.000
03	يتصرف بطريقة تجعلني احترمه.	0.707	*0.000
04	يتحدث عن اهم معتقداته وقيمة في العمل.	0.714	*0.000
05	يؤكد على اهمية الاحساس القوي بالهدف المراد تحقيقه.	0.731	*0.000

06	يضع في اعتباره النتائج والمضاعف المعنوية والاخلاقية للقرارات التي يتخذها	0.718	*0.000
07	يؤكد على وجوب تبني روح العمل الجماعي (فريق العمل) في اداء المهام .	0.781	*0.000
08	يظهر احساسا بالقوة والثقة بنفسه .	0.028	//0.0284

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25

البعد الثاني : الدافع الالهامي			
01	يتحدث بتفاؤل تجاه المستقبل	0.689	*0.000
02	يتحدث بحماس عن الاهداف المطلوب انجازها	0.650	*0.000
03	يعمل على فرض رؤيته نحو المستقبل	0.696	*0.000
04	يرى باستمرار ان الاهداف العمل سوف تتحقق	0.742	*0.000
البعد الثالث : الاستشارة الفكرية			
01	يعيد فحص الافتراضات (الافكار المسلم بها) لمعرفة مدى ملائمتها	0.636	*0.000
02	يبحث عن جوانب مختلفة عند حله للمشكلات	0.724	*0.000
03	يجعلني انظر للمشكلات من زوايا مختلفة .	0.696	*0.000
04	يقترح طرق جديدة للنظر في كفاية اكمال مهام عملي .	0.740	*0.000
البعد الرابع : الاعتبارات الفردية			
01	يعاملني كإنسان وليس مجرد عضو في مجموعة .	0.137	//0.068
02	يقضي وقتا في تعليم وتدريب المرؤوسين	0.824	*0.000
03	يعتبرني فرد له احتياجات وطموحات تختلف عن الاخرين	0.804	*0.000
04	يساعدني على تطوير نقاط قوتي	0.829	*0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

//تم حذف هذه الاسئلة حيث ان مستوى المعنوية ($0.05 < sig$) وبالتالي هي غير صادقة لقياس ما وضعت من اجله .

المطلب الثاني : الانساق الداخلي لمجال "القيادة التبادلية"

الجدول (03) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة التبادلية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
البعد الاول : المكافاة المشروطة			
01	يساعدني مقابل ما ابذله من جهود في انجاز العمل	.850	*0.000
02	يحدد بدقة من هو المسؤول عن تحقيق الاداء المطلوب	.874	*0.000
03	يوضح ما يمكن ان يحصل عليه الموظف عند انجاز العمل المكلف به	.882	*0.000
04	يعبر عن رضاه عندما او في بالتوقعات المحددة لانجاز العمل	.612	*0.000
البعد الثاني : الادارة بالاستثناء			
01	يعطي كل اهتماماته للتعامل مع الاخطاء والشكاوي والاختفاقات التي تحدث في العمل	.606	*0.000
02	يركز اهتمامه بالامور الغير مالوفة والاختفاء والانحرافات عن المعايير المحددة	.0.139	//0.285
03	يتابع جميع الاخطاء بنفسه	0.744	*0.000
04	يشير انتباهي نحو الاختفاقات للابقاء بالمعايير القياسية	0.781	*0.000
05	يتاخر في التدخل لحل مشكلات العمل حتى تصبح مستعصية	0.117	//0.370
06	يوضح انه من اشد المقتنعين بالفكرة(مالم تتعطل الامور فلا حاجة لتغييرها واصلاحها)	0.803	*0.000
07	يظهر ان المشاكل يجب ان تصبح أزمات قبل اتخاذ اجراءات	0.708	*0.000
08	ينتظر لتصبح الامور على غير ما يرام قبل اتخاذ الاجراءات	0.137	//0.292

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

//تم حذف هذه الاسئلة حيث ان مستوى المعنوية (sig) < 0.05) وبالتالي هي غير صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

المطلب الثالث : الاتساق الداخلي لمجال "القيادة الترسلية"

يوضح جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة الترسلية" والدرجة الكلية للمجال والذي يبين ان معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه .

الجدول (04) : معامل الارتباط بين كل فقرة وفقرات مجال "القيادة الترسلية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	لا يتدخل عند حدوث امور مهمة تتطلب المعالجة الجدية	0.608	*0.000
02	يكون غالبا(نفتقده) عند الحاجة اليه	0.646	*0.000
03	يتجنب صنع القرارات في الكثير من الحالات	0.520	*0.000
04	لا يظهر اهتماما واستجابة للامور المستعجلة الطارئة	0.453	*0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات v 25 sppss .

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المطلب الرابع : الاتساق الداخلي " القيادة الابداعية "

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة الابداعية" والدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات

الارتباط .

الجدول (05): كل فقرة من فقرات مجال "القيادة الابداعية" والدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه .

الرقم	فقرة	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
01	حسب بعد :	*0.897	*0.000
02	الأصالة	*0.874	*0.000
03		*0.825	*0.000
04	حسب بعد :	*0.797	*0.000
05	المبادرة	*0.846	*0.000
06		*0.767	*0.000
07	حسب بعد :	*0.875	*0.000
08	المثابرة	*0.765	*0.000
09		*0.874	*0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المبحث الثالث : الاتساق الداخلي لـ "عمليات ادارة المعرفة "

توضح الجداول التالية معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال لكل عملية من عمليات ادارة المعرفة والدرجة الكلية للمجال

المطلب الأول : الاتساق الداخلي "لاكتساب المعرفة"

الجدول(06): يوضح جدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اكتساب المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي

يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يصبح المجال صادقا لما وضع لقياسه .

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
01	يقوم القطاع الامني بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	0.625	*0.000
02	يشجع القطاع الامني على اجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	0.655	*0.000
03	يعتمد القطاع الامني على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها.	0.371	*0.000
04	يوفر القطاع الامني وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	0.677	*0.000
05	يتفاعل العاملين مع بعضهم لايجاد حلول لمشاكل العمل.	0.688	*0.000
06	هناك اهتمام يجذب الكفاءات من خارج القطاع الامني للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.	0.599	*0.000
07	يتم تشجيع العاملين على توليد الافكار الخلاقة والمبدعة.	0.674	*0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المطلب الثاني : الاتساق الداخلي " لتخزين المعرفة "

الجدول (07) : معامل الارتباط بين كل فقرة و فقرات مجال " تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
01	تتوفر لدى القطاع الامني وسائل تخزين متعددة(ارشفة الكترونية،وثائق ورقية ...) ومتورطة لحفظ المعرفة .	0.399	*0.000
02	يتم القطاع الامني بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	0.598	*0.000
03	يتم القطاع الامني بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم الى جهات اخرى.	0.702	*0.000
04	يتميز القطاع الامني بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة .	0.699	*0.000
05	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول اليها .	0.746	*0.000
06	تميز الاجهزة التقنية المستخدمة بالقطاع الامني لتخزين المعرفة بالامان والخصوصية .	0.801	*0.000
07	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار .	0.644	*0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المطلب الثالث : الاتساق الداخلي " لتوزيع المعرفة "

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة" والدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول (08): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
01	يعمل القطاع الامني على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الادارية .	0.688	*0.000
02	يملك القطاع الامني طرق مختلفة(مذكرات,تقارير,بريد الالكتروني,اجتماعات...) لتوزيع المعرفة على العاملين.	0.902	*0.000
03	يشجع القطاع الامني الافراد لعرض افكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	0.606	*0.000
04	يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي خبرة وكفاءة .	0.698	*0.000
05	يهيئ القطاع الامني الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين .	0.654	*0.000
06	يشجع القطاع الامني العاملين على التواصل مع بعضهم البعض لتبادل الاراء والخبرات.	0.684	*0.000
07	اشارك زملائي بالخبرات التي املكها دون الخوف على وضعي الوظيفي .	0.397	*0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 25 spss v .

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المطلب الرابع : الاتساق الداخلي " لتطبيق المعرفة "

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة" والدرجة الكلية للمجال,والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه. وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول (09) : معامل الارتباط بين كل فقرة وفقرة من فقرات مجال تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
01	يدرك العاملون في القطاع الأمني أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة.	0.290	*0.002
02	يتوفر لدى المسؤولين في القطاع الأمني رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة.	0.639	*0.000
03	يتمتع القطاع الأمني العاملون بالصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة المتجددة في مجال عملهم.	0.735	*0.000
04	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل القطاع الأمني.	0.62	*0.000
05	يتمتع القطاع الأمني في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور .	0.462	*0.000
06	عند تقييم أداء العاملين يأخذ القطاع الأمني بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.	0.341	*0.000
07	يعمل القطاع الأمني على تذليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة .	0.503	*0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 25 spss v .

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المبحث الرابع : الصدق البنائي structure validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الاداة الوصول اليها ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستلاعية المكونة من 50 فرد.

يبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع حالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

الجدول(10) : معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية Sig	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
*0.000	0.862	التاثير المثالي.
*0.000	0.702	الدافع الالهامي.
*0.000	0.654	الاستشارة الفكرية .
*0.000	0.723	الاعتبارات الفردية .
*0.000	0.844	القيادة التحويلية .
*0.000	0.863	المكافأة المشروطة .
*0.000	0.856	الادارة بالاستثناء .
*0.000	0.867	القيادة التبادلية .
*0.000	0.359	القيادة الترسلية .
*0.000	0.794	القيادة الابداعية .
*0.000	0.821	الانماط القيادية .
*0.000	0.761	اكتساب المعرفة .
*0.000	0.801	تخزين المعرفة .
*0.000	0.811	توزيع المعرفة .
*0.000	0.721	تطبيق المعرفة .
*0.000	0.843	عمليات ادارة المعرفة .

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المبحث الخامس : ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو ان يعطي الاستبان نفس النتائج اذا تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به ايضا الى درجة يعطي مقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، او ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في اوقات مختلفة وقد تم العينة الاستطلاعية المكونة من 50 مفردة .

وقد تحققنا من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل " الفا" وكانت النتائج مبينة في الجدول (4.11).

الجدول (11) معامل " الفا" كروباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي	معامل الفا كروباخ	عدد الفقرات	المجال
0.845	0.0874	12	القيادة التحويلية.
0.838	0.749	07	القيادة التبادلية.
0.641	0.637	04	القيادة الترسلية.
0.512	0.743	08	القيادة الفاعلة.
0.871	0.843	31	الاممات القيادية
0.855	0.717	07	اكتساب المعرفة
0.856	0.754	07	تخزين المعرفة
0.832	0.769	07	توزيع المعرفة
0.780	0.675	07	تطبيق المعرفة
0.809	0.804	28	عمليات ادارة المعرفة
0.879	0.874	59	جميع المجالات معا

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الفا كروباخ .

واضح من النتائج المبينة في الجدول ان قيمة معامل الفا كروباخ متفرقة لكل مجالات حيث تتراوح بين (0.643-0.843) بينما بلغت لجميع

فقرات الاستبانة (0.869) وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.676-0.871) بينما بلغت لجميع فقرات

الاستبانة (0.884) وهذا يعني ان ثبات مرتفع ودال احصائيا .

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الجدول قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على تامه بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

الأساليب الاحصائية المستخدمة : تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) .

• اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول :

الجدول (12) : يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي :

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية SIG
القيادة التحويلية .	0.626	0.828
القيادة التبادلية .	0.583	0.885
القيادة الترسلية .	1.078	0.195
القيادة الفاعلة .	1.003	0.642
الانماط القيادية .	0.715	0.686
اكتساب المعرفة .	0.671	0.759
تخزين المعرفة .	0.991	0.280
توزيع المعرفة .	0.809	0.530
تطبيق المعرفة .	0.851	0.463
عمليات ادارة المعرفة .	0.640	0.808
جميع مجالات الاستبانة معا .	0.640	0.807

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

واضح من النتائج الجدولية ان القيمة الاحتمالية sig لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فان توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للاجابة على فرضيات الدراسة .

• تم استخدام الادوات الاحصائية التالية :

1. النسب المتوية والتكرارات : لوصف عينة الدراسات .
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري .

3. اختبار الفاكرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة .
4. اختبار كولموجوروف-سمرنوف (K-S) : Kolmogorov – Smirnov Test لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه .
5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) لقياس درجة الارتباط :يقوم هذا الاختبارعلى دراسة العلاقة بين متغيرين.وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدقالبنائي للاستبانة والعلاقة بين متغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-test) لمعرفة ما اذا كانت متوسطة درجة الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة وهي 03 ايام زادت او قلت عن ذلك.ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسطة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي .
8. اختبار T في حالة عينتين لمعرفة ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة .
9. اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA . لمعرفة ما ان كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين ثلاث مجموعات او أكثر من بيانات .

المبحث السادس : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة،وذلك خلال الاجابة عن اسئلة الدراسة واستعراض ابرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل اليها من خلال تحليل فقراتها.والوقوف على بيانات الشخصية والوظيفية لذا تم اجراء المعالجة الاحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة اذ تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للدراسة الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

المطلب الأول : تحليل فقرات الاستبانة

ولتحليل فقرات الاستبانة فقد تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة وذلك لمعرفة ما اذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل الى درجة موافق المتوسطة وهي (03) ام لا. واذا كانت ($0.05 < sig$) فان متوسط اراء افراد العينة حول الظاهرة لا يختلف جوهريا من الدرجة المتوسطة (03) واما اذا كانت ($0.05 \geq sig$) فان متوسط افراد المبحوثين يختلف جوهريا عند درجة الموافقة المتوسطة (03) وفي هذه الحالة يتم يمكن تحديد ما اذا كان متوسط الاجابة يزيد او يتقص بصورة جوهرية عن درجة الموافق المتوسطة من خلال قيمة اختبار (T) بحيث اذا كانت موجبة يعني ذلك ان المتوسط يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح .

(1) تحليل فقرات "الانمط القيادية "

(1) تحليل فقرات المجال الاول "القيادة التحويلية"

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في الجدول :

الجدول (01): المتوسط الحسابي و النسبي الانحراف المعياري و اختبار T لعينة واحدة من فقرات القيادة التحويلية.

م	فقرة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية SIG	الترتيب
01	يعزز مشاعر الفخر عندي لاني اعلم معه .	3.03	0.88	67.01	5.31	*0.000	04
02	يتجاوز عن مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة(مصلحة المجموعة والقطاع الامني).	3.11	0.81	67.34	6.09	*0.000	02
03	يتصرف بطريقة تجعلني احترمه .	3.19	0.85	67.27	5.72	*0.000	03
04	يتحدث عن اهم معتقداته وقيمة في العمل .	3.06	1.00	63.18	1.80	*0.003	06
05	يؤكد على اهمية الاحساس القوي بالهدف المراد تحقيقه .	3.01	1.05	62.27	1.01	*0.029	07
06	يضع في اعتباره النتائج والمضاعفات المعنوية والاخلاقية للقرارات التي يتخذها .	3.02	1.08	70.52	5.16	*0.000	01
07	يؤكد على وجوب تبني روح العمل الجماعي (فريق العمل) في اداء المهام.	3.03	0.85	66.49	4.98	*0.000	05
	جميع فقرات المجال معا .	2.31	0.51	54.09	7.11	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي : المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يضع في اعتباره النتائج والمضاعفات المعنوية والاخلاقية للقرارات التي يتخذها " يساوي 3.02 (الدرجة الكلية من 05) اي ان المتوسط الحسابي النسبي 70.52%, قيمة الاختبار 8.56 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوى 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على

دراسة ميدانية في المنظمة الأمنية بسكرة

محتوى هذه الفقرة وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات بعد التأثير المثالي. وقد تعزى هذه النتيجة الى البعد الايديولوجي لقادة القطاع الامني بكافة مستوياته الادارية الذي يغلب عليهم التعامل وفق تعاليم الاسلام الحنيف باعتباره قدوة حسنة. وقد يرجع السبب الى ان معظم العاملين في القطاع الأمني ينتمون للون سياسي واحد مما يجعلهم أكثر احساسا في بعضهم البعض ويجعل القيادات ان تراعي نتائج القرارات التي يتخذونها بحق العاملين وتأثيرها عليهم .

حازت الفقرة الخامسة " يؤكد على اهمية الاحساس القوي بالهدف المراد تحقيقه " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.11 أي أن متوسط الحسابي النسبي 62.27% قيمة الاختبار 1.12 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.029 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.31, وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.30%, قيمة الاختبار 7.11 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويدل على ان القادة في المؤسسة الأمنية يمارسون أسلوب التأثير المثالي بمستوى متوسط, ولكن هذه النسبة تحتاج الى تعزيز كون الموافقة كانت بدرجة متوسطة حسب نتائج الدراسة الحالية . ذلك الى أن عملية اختيار القادة في الأجهزة الأمنية تتم وفق معايير وشروط خاصة منها ان يتحلّى القائد بالسمات الاخلاقية الحميدة (القدوة) كما أن القيادة الخادمة حاضرة في الميدان وسبابة قبل غيرها من العسكريين من ذوي الرتب الأقل. ومن ناحية اخرى يمكن تفسير النتائج الى التدريب المكثف الذي يتلقاه القادة والتي يسهم في زيادة قدراتهم ومهاراتهم في مجال فنون قيادة وقدرة التأثير في المرؤوسين والتعامل مع الاخرين, اضافة لوجود مدونات السلوك الأخلاقي التي تؤكد على الالتزام باخلاقيات المهنة والسلوكيات الايجابية .

(2) تحليل فقرات مجال " الدافع الالهي " :

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في الجدول الاتي :

الجدول(02) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الدافع

الالهامي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية SIG	الترتيب
01	يتحدث بتفاؤل تجاه المستقبل.	2.82	1.10	66.43	12.11	*0.000	01
02	تتحدث بحماس عن اهداف المطلوب انجازها.	2.24	1.03	54.81	3.09	*0.000	04
03	يعمل على فرض رؤيته حول المستقبل .	2.71	1.05	64.22	10.91	*0.000	02
04	يري باستمرار ان اهداف العمل سوف تتحقق .	2.55	1.13	60.97	752	*0.000	03
	جميع فقرات المجال معا	2.58	0.79	61.61	11.82	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات. spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول يمكن استخلاص مايلي :

المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " يتحدث بتفاؤل تجاه المستقبل " يساوي 2.82 (الدرجة الكلية من 05) اي ان المتوسط الحسابي النسبي %76.43 قيمة الاختبار 12.11 وان القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي *0.000 وحازت على المرتبة الاولى،وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة .

وكما يمكننا تعزيز النتائج امتلاك قادة القطاع الامني الحس والفكر الاستراتيجي الذي يشجع من النظر تجاه المستقبل والاستعداد لمواكبة التغيير والتطوير المتلاحق في البيئة الخارجية والداخلية .وقد يرجع السبب الى التربية الاسلامية لرجال الأمن التي تؤكد على حرمة الشعور بالياس وتعزيز من النظرة التفاؤلية حتى لو أحاطت الانسان ظروف محبطة وقاسية .

بينما حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأخيرة "تتحدث بحماس عن الاهداف المطلوب انجازها"بتوسط حسابي يساوي 3.24 اي أن المتوسط الحسابي النسبي %64.81 قيمة 3.09 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة .وتنسجم هذه النتيجة مع ما ورد في الفقرة الخامسة في الجدول السابق والتي بينت

أن القادة لا يؤكدون بشكل قوي على أهمية الاحساس بالهدف المراد تحقيقه وبالتالي يعكس ذلك عدم اهتمامهم بالحديث بحاس عن الاهداف المراد تحقيقها .

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 2.58 لبعده الدافع الالهامي. وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.61% قيمة الاختبار 11.82 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000* وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المجال. وكأحد التفسيرات الممكنة لهذه النتيجة، هو ان القيادة بالمؤسسة الأمنية تحاول تحدي الوضع الراهن وخلق رؤية مستقبلية وتحفيز العاملين على تحقيقها . أن الثقافة التنظيمية التي تركز على وجوب تنفيذ التعليمات والأوامر بدقة والالتزام الكامل والقوى بالتنفيذ يعتبر تفسير اخر لهذه النتيجة .

(3) تحليل فقرات مجال " الاستشارة الفكرية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في الجدول :

الجدول (03) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال "الاستشارة الفكرية".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يعيد فحص الافتراضات (الافكار المسلم بها) لمعرفة مدى ملائمتها .	2.35	1.04	55.95	4.85	*0.000	4
2	يبحث عن الجوانب المختلفة عند حله للمشكلات.	2.63	0.90	62.66	11.32	*0.000	2
3	يجعلني انظر للمشكلات من زوايا مختلفة .	2.86	0.93	66.14	15.23	*0.000	1
4	يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اكمال محام عملي.	2.43	1.05	58.64	6.25	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معا	2.57	0.79	61.35	11.56	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول يمكننا استخلاص مايلي :

حازت الفقرة الثالثة على المرتبة الاولى وتنص على يجعلني انظر للمشكلات من زوايا مختلفة بمتوسط حسابي يساوي 2.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.14% قيمة الاختبار 15.23 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزز الباحث ذلك الى خبرة القيادة في مواجهة المواقف الصعبة والتحديات والقدرة على التعلم وطرح العديد من البدائل كعلاج لهذه المشكلات وربما يعود السبب للخبرات المكتسبة طوال فترة عملهم المختلفة والتي تخللها العديد من التجارب الصعبة والقاسية وشتى انواع الحصار مما اكسبهم مهارات تحفيز وتشجيع العاملين على التفكير في الحلول للمشكلات المختلفة من جوانب متعددة وكذلك استخدام المنهج العلمي لحل المشكلات والتي تؤكد على استحضار البديل الأنسب.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يعيد فحص الافتراضات (الأفكار المسلم بها) لمعرفة مدى ملامتها " يساوي 2.53 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.95% قيمة الاختبار 4.85 وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وحازت على المرتبة الأخيرة. ونعزز أيضا بان الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية) في مؤسسات العمل الحكومي و خاصة في المؤسسة الأمنية والتي لا تشجع على مناقشة الأفكار وطرق العمل الموجودة مسبقا واعتبارها كسلما لا يمكن لاحد الاقتراب منها او التعديل فيها و ينظر اليها على أنها قواعد وقوانين .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.57 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.35% قيمة الاختبار 11.56 وان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل الأفراد العينة على فقرات هذا المجال. و معلوماتنا لزيادة مستوى موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المجال. ولزيادة مستوى التفويض من قبل القادة تجاه رؤوسهم واعطائهم المساحة أكبر من حرية التصرف وتشجيعهم على ابتكار طرق جديدة في تحسين الاداء، واستشارة طاقاتهم الفكرية نحو تحسين العمل بالتفكير بالمشكلات والمشاركة في حلها، وهذا ينسجم مع توجهات القطاع الامني الجديدة نحو الارتقاء بالعمل العسكري وتقديم الخدمة للمواطن بشكل افضل وبسهولة ويسر. وبالتالي يعمد العاملين لتجريب مداخل جديدة والابداع في التعامل مع قضايا المؤسسة.

4) تحليل فقرات مجال " الاعتبارات الفردية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في الجدول :

الجدول (04) : المتوسط الحسابي و النسبي والانحراف المعياري و اختبار T لعينة واحدة .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يقضي وقتا في تعلم وتدريب المرؤوسين .	2.68	0.75	63.57	11.53	*0.000	1
2	يعتبرني فرد له احتياجات وطموحات تختلف عن الاخرين .	2.48	1.01	59.55	6.75	*0.000	3
3	يساعدني على تطوير نقاط قوتي .	2.55	1.00	61.04	8.67	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معا .	2.57	0.87	62.39	09.92	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " يقضي وقتا في تعلم وتدريب المرؤوسين " يساوي 2.68 (الدرجة الكلية من 5) اي ان المتوسط الحسابي النسبي 63.57% قيمة الاختبار 11.53 وان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة وحازت على المرتبة الاولى. ويمكننا تعزيز معلوماتنا الى اهتمام الاجهزة بالتدريب اثناء العمل وإيمانهم ان هذا النوع من التدريب له مزايا كثيرة منها تدريب الموظف حسب الحاجة وعند حدوث الموقف. اضافة الى ان طبيعة العمل الميدانية للقطاع الامني والتي تناسب استخدام هذا النوع من التدريب القائم على تقديم الارشادات والنصائح للمرؤوسين اثناء قيامه بمهام عمله .

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يعتبرني فرد له احتياجات وطموحات تختلف عن الاخرين " يساوي 3.48 اي ان المتوسط الحسابي النسبي 59.55% قيمة الاختبار 6.75 وان القيمة الاحتمالية Sig تساوي *0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة وحصلت على المرتبة الاخيرة. ويعزو الباحث ذلك الى حرص القادة على التواصل مع جميع

دراسة ميدانية في المنظمة الأمنية بسكرة

المروّسين في كافة المستويات الادارية ومراعاة المستويات التعليمية والثقافية المختلفة للعاملين ودراسة احتياجاتهم وطموحاتهم والعمل على تلبيتها ما أمكن. ان هذه النتيجة تدل على معرفة وادراك القادة بان لكل موظف طموحاته واهدافه الخاصة التي تختلف عن غيره والتي تعمل على ربطها مع رسالة واهداف المؤسسة والتي يجب اشباعها حتي يستطيع العامل تحقيق العمل المطلوب منه على الوجه الاكمل .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.57 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.39% قيمة الاختبار 09.92 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

5) تحليل جميع الفقرات " القيادة التحويلية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة . النتائج موضحة في الجدول .

الجدول (05): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات القيادة التحويلية.

الترتيب	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
4	*0.000	8.13	55.30	0.58	2.31	التأثير المثالي .
3	*0.000	11.82	61.61	0.69	2.58	الدافع الالهامي .
2	*0.000	11.56	64.35	0.69	2.57	الاستشارة الفكرية .
1	*0.000	09.92	61.39	0.81	2.57	الاعتبارات الفردية .
	*0.000	11.80	59.45	0.55	2.47	جميع فقرات القيادة التحويلية .

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول تبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة التحويلية يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5) اي ان المتوسط الحسابي النسبي 69.45% قيمة الاختبار 11.80 وان قيمة الاحتمالية sig تساوي *0.000 وهذا يعن ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات القيادة التحويلية بشكل عام. في ضوء هذه النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية والتي اظهرت ممارسة القيادة

التحويلية بشكل عام. في ضوء هذه النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية والتي اظهرت ممارسة القيادة التحويلية بدرجة كبيرة بمتوسط 69% لمنتسبي القطاع الامني. وجاء في المرتبة الاولى لبعدهم الاهتمام بالاعتبارات الفردية بنسبة 71.35% ثم في المرتبة الثالثة لبعدهم الدافع الالهامي 71.61% وجميع الابعاد الثلاثة جاءت بنسب متقاربة، اما البعد الرابع التاثير المثالي فقد جاء بالمرتبة الاخيرة بنسبة 66.30%. كما ان ممارسة القيادة التحويلية بدرجة كبيرة الى وعي القيادات في القطاع الامني من كافة المستويات الادارية بالمفاهيم والاساليب والاتجاهات الحديثة للقيادة ويدل ذلك ما شهدته القطاع الامني من تطوير مستمر للقدرات ومهارات العاملين به ، وذلك من خلال البرامج التعليمية والتدريبية والابتعاث الداخلي والخارجي لاكتساب المعارف وتنمية القوى البشرية، واسقطاب طلبة مميزين للدراسة في كليات الشرطة والدرك بالإضافة الى تعزيز مراكز التدريب بالوزارة ، اضافة الى وجود أنشطة توعوية باهمية عمل منتسبي قوى الامن وخطورته واستتارة حماسهم وخلق نوع من التحدي والمنافسة والتنافي في انجاز العمل، بالإضافة الى المحاضرات الدينية التي تبين اهمية العمل من خدمة الدين والوطن والتي تنظمها هيئة التوجيه السياسي والوطني .

المطلب الثاني : تحليل فقرات المجال الثاني " القيادة التبادلية"

(1) تحليل فقرات مجال " المكافاة المشروطة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول :

الجدول (06) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال "المكافاة المشروطة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يساعدني مقابل ما ابذله من جهود في انجاز العمل.	2.23	0.89	54.68	3.14	*0.000	3
2	يحدد بدقة من هو المسؤول عن تحقيق الاداء المطلوب .	2.37	1.03	57.47	5.21	*0.000	1
3	يوضح ما يمكن ان يحصل عليه الموظف عند انجاز العمل المكلف به .	2.17	1.02	53.31	1.80	*0.003	4
4	يعبر عن رضاه عندما افي بالتوقعات المحددة للانجاز العمل .	2.24	1.05	54.81	2.66	*0.000	2
	جميع فقرات العمل معا .	2.25	0.73	55.06	4.34	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول يمكن استخلاص مايلي :

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يحدد بدقة من هو المسؤول عن تحقيق الاداء المطلوب *يساوي 2.37 (الدرجة الكلية من 5) اي ان المتوسط الحسابي النسبي 67.47% قيمة الاختبار 5.21 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة والتي حازت على المرتبة الاولى من فقرات المكافئة المشروطة كما نعرز معلوماتنا الى ان التحديد الدقيق لاداء المهام الأمنية والعسكرية وتحديد الشخص المسؤول عن تنفيذ هذه المهام جوهر نجاح المهمة لما سترتب عليه من العقوبات , مكافئات , وبالرغم من الحصول الفقرة على المرتبة الأولى وموافقة أعضاء عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة الا أن تحديد المسؤوليات بدقة مما يعني الى الحاجة لزيادة تحديد الأداء .

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوضح ما يمكن ان يحصل عليه الموظف عند انجاز العمل المكلف به " يساوي 2.17 اي ان المتوسط الحسابي النسبي 63.31% قيمة الاختبار 1.80. وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.003 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة والتي جاءت بالمرتبة الاخيرة حيث ان العسكريين يحتكموا في الاداء واجباتهم وضمان حقوقهم الى قانون الخدمة .

وبشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي 2.25 , وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.06% قيمة الاختبار 4.34 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المجال .يستدل من النتيجة ان قادة القطاع الامني يمارسون اسلوب القيادة التبادلية بوصفها عملية قائمة على اساس التبادل بين القادة و الاتباع . وقد يعود السبب في هذه النتيجة والتي اظهرت مستوى مقبول (متوسط) من ممارسة اسلوب القيادة التبادلية الى ان القادة العسكريين يقدمون الدعم والمساندة للمرؤوسين باستمرار.ويحددون الصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف.والا انه ومن جهة اخرى فان ضعف استخدام نظام المكافئات والحوافز كاداة رئيسة تقوم على مفاهيم القيادة التبادلية يعود لعوامل مختلفة اهمها الحصار وقلة الموارد المالية .

(2) تحليل فقرات " الادارة بالاستثناء "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة.النتائج موضحة في الجدول :

الجدول (07) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال "الادارة بالاستثناء".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يعطي كل اهتمامه للتعامل مع الاخطاء والشكاوي والاختافات التي تحدث في العمل.	2.12	1.00	52.47	1.05	*0.020	4
2	يتابع جميع الاخطاء بنفسه .	1.99	1.04	49.81	0.05-	0.440	5
3	يثير انتباهي نحو الاختافات للايفاء بالمعايير القياسية .	2.55	0.9	61.04	8.67	*0.000	3
4	يوضح ان من اشد المقتنعين بالفكرة (ما لم تتعطل الامور فلا حاجة لتغييرها واصلاحها)	2.60	0.90	62.01	10.37	*0.000	1
5	يظهر ان المشاكل يجب ان تصبح ازيمات قبل اتخاذ اجراءات .	2.59	1.00	61.82	8.73	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معا	2.37	0.65	57.43	7.65	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول يمكن استخلاص مايلي :

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوضح انه من اشد المقتنعين بفكرة (ما لم تتعطل الامور فلا حاجة لتغييرها واصلاحها) يساوي 2.60 (الدرجة الكلية من 5) اي ان المتوسط الحسابي النسبي 72.01 % قيمة الاختبار 10.37 وان القيمة الاحتمالية (sig) يساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة . يعزو الباحث الى الثقافة السائدة والتي تتميز بالبيروقراطية وتقييد ثقافة الابداع والابتكار والتغيير، وعدم البحث عن الانشطة الاستباقية والريادة في التغيير للافضل. وهذا ينسجم تماما مع الفقرة الاولى في الجدول. والتي بينت ان عدم فحص الافتراضات والافكار المسلم بها قد حازت على نسبة (66%).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتابع جميع الاخطاء بنفسه" يساوي 1.99 اي ان المتوسط الحسابي النسبي 59.81% قيمة الاختبار -0.5 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.390 وهذا يعني ان افراد العينة كانت اجاباتهم محايدة (متوسطة) على محتوى هذه الفقرة والتي حازت على المرتبة الاخيرة ضمن الفقرات، وبالتالي هذا يدل على القائد لا يتدخل ولا يتابع جميع الاخطاء بنفسه. بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 2.37 , وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.43% قيمة الاختبار 7.65 , وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي *0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المجال.

(3) تحليل جميع فقرات " القيادة التبادلية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في الجدول.

الجدول (08) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات القيادة التبادلية .

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
2	*0.000	4.34	55.06	0.73	2.25	المكافأة المشروطة .
1	*0.000	7.65	57.43	0.65	2.37	الادارة بالاستثناء .
	*0.000	6.55	56.38	0.64	2.32	جميع فقرات القيادة التبادلية .

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول تبين ان المتوسط الحسابي تبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة التبادلية يساوي 2.23 (الدرجة الكلية من 5) أي ان المتوسط الحسابي النسبي 66.38%، قيمة الاختبار 6.55 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات القيادة التبادلية بشكل عام.

المطلب الثالث: تحليل فقرات المجال الثالث " القيادة الترسلية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في الجدول .

الجدول (09) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال "القيادة الترسلية".

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	لا يتدخل عند حدوث أمور مهمة تتطلب المعالجة الجدية.	1.61	0.70	26.23	26.16-	*0.000	2
2	يكون غالبا (فتقده) عند الحاجة اليه.	1.63	0.74	24.61	26.65-	*0.000	3
3	يتجنب صنع القرارات في الكثير من الحالات .	1.90	0.82	30.00	19.14-	*0.000	1
4	لا يظهر اهتماما واستجابة للامور المستعجلة الطارئة .	1.57	0.67	22.38	30.16-	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معا	1.70	0.51	26.06	34.60-	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول يمكن استخلاص مايلي :

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتجنب صنع القرار في الكثير من الحالات" يساوي 2.00 (الدرجة الكلية من 5) اي ان متوسط الحسابي النسبي 40.00% قيمة الاختبار-19.14 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل افراد العينة يرون ان القادة لا يتجنبوا صنع القرارات.كون طبيعة عمل المؤسسة الامنية تتطلب اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة وذلك لتجنب تفاقم المشكلات .

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " لا يظهر اهتماما واستجابة للامور المستعجلة الطارئة " يساوي 1.57 اي ان المتوسط الحسابي النسبي 33.38% قيمة الاختبار-30.16 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة قليلة جدا من قبل افراد العينة على هذه الفقرة . ومعنى اخر فان 67% من العينة ترى ان القيادة تستجيب للامور الطارئة.

بشكل عام يمكن القول بان متوسط الحسابي يساوي 1.80, وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 36.06% قيمة الاختبار 34.60 - ,وان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة قليلة جدا من قبل افراد العينة على فقرات هذا المجال.وجاء نمط القيادة الترسلية في المرتبة الأخيرة بنسبة 36% فيما يعني ان 64% من افراد العينة غير موافقون على ان القادة في المؤسسة تتبنى أسلوب القيادة المتسبية . ويرجع ذلك الى وعي القيادة بالمخاطر ممارسة هذا النوع من الانماط القيادية واما أن بعض القادة يمارسون هذا النمط .ومن زاوية اخرى ان 64% يرون ان عدم ممارسة اسلوب القيادة الترسلية .

المطلب الرابع : تحليل جميع فقرات "الأنماط القيادية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة .النتائج موضحة في الجدول :

الجدول (10) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات الأنماط القيادية.

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	11.80	59.45	0.55	2.47	القيادة التحويلية .
2	*0.000	6.55	56.38	0.64	2.32	القيادة التبادلية .
3	*0.000	24.60-	26.06	0.51	1.00	القيادة الترسلية .
4	*0.000	11.77	58.65	0.66	2.22	القيادة الابداعية .
	*0.000	5.66	54.25	0.46	2.21	جميع فقرات الانماط القيادية .

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول تبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة التحويلية يساوي 2.21 (الدرجة الكلية)اي ان المتوسط الحسابي النسبي 64.25% قيمة الاختبار 5.66 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000* وكذلك هو الامر بالنسبة للقيادة الابداعية حيث ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة الابداعية وهذا يعني ان هناك موافقة متوسطة من قبل افراد العينة على الانماط القيادية هو التحويلي بنسبة 69.45% و الابداعي بنسبة 68.65% ويليه النمط القيادي التبادلي بنسبة 66.38% وفي المرتبة الاخيرة النمط الترسلي بنسبة 36.06% ونعزز هذه المعلومات بان القائد في القطاع الامني يتمتعون بالعديد من الخصائص القائد التحويلي ولاسيما الطابع الاخلاقي بالاضافة لتقاعتهم بالتغيير كما ان لديهم الوعي بالمفاهيم والاساليب القيادية الحديثة, ولاسيما الطابع الاخلاقي بالاضافة

الى قناعاتهم بالتغيير، كما ان لديهم الوعي بالمفاهيم والاساليب القيادية الحديثة ولا سيما ان القطاع الامني محتم بشكل كبير في بناء مؤسسات متطورة رائدة في مجالات الامن من اجل تطوير قدرات العاملين في كافة التخصصات المطلوبة. ورغم ان النمط القيادي التحويلي حاز على المرتبة الاولى بمتوسط 59.45% الا انها لا تعبر بالنسبة الكافية وهي متوسطة . كما ان حداثة هذه المفاهيم وخاصة بالنسبة لمؤسسات القطاع العام . ومن جهة اخرى فان هناك نسبة ترى ان القيادة تمارس سلوك القيادة التحويلية ويؤكد Bass ان القيادة التحويلية ليست بديلا عن القيادة التبادلية وانها ليس على طرفي تقيض اذ يمكن للقائد استخدام هذه المداخل حسب الموقف وحسب استعدادات المرؤوسين وقدراتهم وان لكل منهم ايجابيات ومزاياه التي يمكن الاستفادة منها .

ثانيا : تحليل فقرات مجال " عمليات ادارة المعرفة "

1. تحليل فقرات مجال " اكتساب المعرفة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول :

الجدول (01) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال "اكتساب المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يقوم القطاع الامني بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	2.45	0.80	59.03	7.78	*0.000	5
2	يشجع القطاع الامني على اجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	2.60	1.01	61.95	8.47	*0.000	3
3	يعتمد القطاع الامني على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها .	2.17	1.09	53.44	1.55	*0.006	7
4	يوفر القطاع الامني وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة .	2.62	0.77	62.40	11.50	*0.000	2
5	يتفاعل العامل مع بعضهم لايجاد حلول لمشاكل العمل .	2.44	1.04	58.77	6.33	*0.000	6
6	هناك اهتمام بجذب الكفاءات من خارج القطاع الامني للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.	2.90	0.86	67.99	15.47	*0.000	1
7	يتم تشجيع العاملين على توليد الافكار الخلاقة والمبدعة.	2.58	0.86	61.69	09.65	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معا	2.54	0.54	60.75	12.69	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

من الجدول يمكننا استخلاص مايلي :

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " هناك اهتمام يجذب الكفاءات من خارج القطاع الامني للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة " يساوي 2.90 (الدرجة الكلية من 5) اي ان المتوسط الحسابي النسبي 77.99% قيمة الاختبار 15.47 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل الافراد العينة على هذه الفقرة.و بأن القطاع الأمني يسعى بشكل كبير الى ومتواصل لجلب مصادر المعرفة الخارجية من خلال أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة والذين يمتلكون رصيد معرفي يمكن الاستفادة منهم.ويظهر ذلك من خلال مشاركة اساتذة الجامعات وقيادة العمل الوطني باستمرار للمشاركة في البرامج التدريبية وعقد الندوات واللقاءات المتنوعة من اجل تطوير العمل.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يعتمد القطاع الامني على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها" يساوي 2.44 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.44% قيمة الاختبار 1.55 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة.والتي حازت على المرتبة الاخيرة ضمن بعد اكتساب المعرفة.ويعزي ذلك لغلبة النزعة الفردية في العمل باعتبار ان الفرد يكافئ ويحاسب على ما ينجزه من اعمال متجاهلا اهمية العمل الجماعي.وحيث أن المجتمعات العربية ومن ضمنها المجتمع الجزائري تميل الى العمل الفردي ويغيب عنها مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق الواحد.

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 2.45 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.75% قيمة الاختبار 13.69 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المجال.كما يمكننا القول بان ادراك قادة القطاع الامني الى ضرورة التطوير وابتكار الحلول جديدة لضبط الحالة الأمنية،وتبني اجراءات التحسين كاعتماد الهياكل التنظيمية للقطاع الامني وكذلك البدء في التوسع في استخدام التكنولوجيا ودعم ابداعات العاملين وتمكينهم من التعلم و الاستفادة من خبراتهم المتراكمة.وكذلك الى وجود تفاعل للعاملين فيما بينهم ورغم قدرة القيادة على تحديد الكفايات المعرفية وتزويد مرؤوسيهم بمعارف جديدة للارتقاء بمخبراتهم لتحسين الاداء.

2. تحليل فقرات مجال "تخزين المعرفة"

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة.النتائج موضحة في الجدول :

الجدول (02): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال "تخزين المعرفة"

م	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	تتوفر لدى القطاع الامني وسائل تخزين متعددة (ارشفة الكترونية, وثائق ورقية ...) ومنتطورة لحفظ المعرفة .	2.45	0.88	59.09	7.04	*0.000	6
2	يتم القطاع الامني بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	2.55	1.00	60.91	8.06	*0.000	3
3	يتم القطاع الامني بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم الى جهات اخرى.	2.49	1.00	59.74	7.39	*0.000	4
4	يتميز القطاع الامني بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	2.46	0.89	59.29	7.23	*0.000	5
5	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول اليها.	2.44	0.83	58.77	7.30	*0.000	2
6	تتميز الاجهزة التقنية المستخدمة بالقطاع الامني لتخزين المعرفة بالامان والخصوصية.	2.58	0.86	61.69	09.65	*0.000	1
7	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	2.56	1.00	61.17	8.85	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معا	2.50	0.61	60.09	11.47	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول يمكن استخلاص مايلي :

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تتميز الاجهزة التقنية المستخدمة بالقطاع الامني لتخزين المعرفة بالامان والخصوصية" يساوي 2.58 (الدرجة الكلية من 5) اي ان المتوسط الحسابي النسبي 71.69% قيمة الاختبار 09.65 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة. واهتمام القادة بجلب افضل التقنيات الحديثة لقناعتهم بالتكنولوجيا كاداة رئيسية تعمل على تطوير الاداء وزيادة الفعالية, وذلك من خلال تخزين المعارف وضمان امنها وخصوصيتها. ويعود السبب لخصوصية العمل العسكري الذي يتركز على السرية المعلومة وبالتالي يعمل القطاع الامني على ضمان تخزينها بطرق حديثة بحيث لا يمكن اختراقها بسهولة والوصول اليها. اضافة لوجود مراكز المعلومات التي تعمل على دعم متخذي القرار.

دراسة ميدانية في المنظمة الأمنية بسكرة

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار " يساوي 3.44 اي ان المتوسط الحسابي النسبي 68.77% قيمة الاختبار 7.30 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت على المرتبة الاخيرة .

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 2.50 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.09% قيمة الاختبار 11.47 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة حيث يتم تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة باعمالهم، وهذا يدل على اهمية التكنولوجيا في تطوير ممارسة عملية خزن المعرفة والدور الذي تلعبه في تقليل الوقت والجهد والتكاليف والتنوع في العمل. كما ان وعي قيادات الوزارة بان تخزين المعلومات والمعارف بأساليب مختلفة ضامن لعملية عدم ضياع المعلومات والمعارف بأساليب مختلفة ضامن لعملية عدم ضياع المعلومات والمعارف المكتسبة بما يخدم حساسية العمل الامني الذي يعتمد بشكل رئيس على المعلومة في تقدير الموقف واتخاذ القرار.

3. تحليل فقرات مجال "توزيع المعرفة"

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في الجدول :

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي خبرة وكفاءة " يساوي 2.49 (الدرجة الكلية من 5) أي ان المتوسط الحسابي النسبي 69.81% قيمة الاختبار 8.19 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000* وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة. وذلك يرجع لاهمية التدريب في تطوير قدرات العاملين واكسابهم مهارات جديدة وخبرة علمية تساعدهم على اداء مهامهم، وخصوصا ان جاهزية القوات عامل مهم لاداء وظائفهم على مستوى جميع الوحدات، ولان المختصين ذوي الخبرة والكفاءة يمتلكون معارف وخبرات يمكن نقلها الى الاخرين. وكذلك البدء في التوسع لاستخدام التكنولوجيا ودعم الابداعات العاملين وتمكينهم من التعلم والافادة من خبراتهم المتراكمة، وكذلك لوجود تفاعل للعاملين فيما بينهم ورغم قدرة القيادة على تحديد الكفاية المعرفية وتزويد مرؤوسهم بمعارف جديدة للارتقاء بخبراتهم لتحسين الاداء.

المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " يعمل القطاع الامني على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الادارية " يساوي 2.04 اي ان المتوسط الحسابي النسبي 60.78% قيمة الاختبار 0.57، وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.151 وهذا يعني ان اجابة المبحوثين

الجدول (03) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة" من

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يعمل القطاع الأمني على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	2.04	1.00	50.78	0.57	0.251	7
2	يملك القطاع الأمني طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني...) لتوزيع المعرفة على العاملين.	2.25	0.90	54.94	3.33	*0.000	6
3	يشجع القطاع الأمني الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	2.41	1.00	58.12	5.43	*0.000	2
4	يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي خبرة وكفاءة.	2.49	0.84	59.81	8.19	*0.000	1
5	يهيء القطاع الأمني الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين.	2.26	0.85	55.26	3.84	*0.000	5
6	يشجع القطاع الأمني العاملين على التواصل مع بعضهم لتبادل الآراء والخبرات.	2.33	0.81	56.69	5.45	*0.000	4
7	أشارك زملائي بالخبرات التي أملكها دون الخوف على وضعي الوظيفي.	2.39	1.00	57.86	5.64	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معا .	2.31	0.64	56.21	6.33	*0.000	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات v 25 spss .

من الجدول يمكن استخلاص مايلي :

كانت محايدة (متوسطة) على مضمون هذه الفقرة. يلاحظ ان تبادل المعرفة في جميع مستويات القطاع الأمني الإدارية جاء بالمرتبة الأخيرة مما يدل على وجود ضعف في هذا الجانب وخصوصا ان عملية تبادل المعرفة تحتاج الى ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على العلاقات والاتصالات المتبادلة بين العاملين داخل المؤسسة وفهم المشاركة وتبادل وجهات النظر بين العاملين من اجل نقل المعارف والخبرات بينهم. بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 2.31 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.21% قيمة الاختبار 6.33 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على

فقرات هذا المجال. أن بعد توزيع المعرفة من اهم الابعاد التي تعمل على خلق بيئة قابلة للتعلم ومن خلال قراءة في نتائج عينة الدراسة نجد ان هذا البعد اعطى موافقة بدرجة متوسطة كما ان حرص قيادة القطاع الامني على الارتقاء بالمستوى المعرفي للعسكريين لما لذلك من اهمية تنعكس على ادائهم وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة. الا ان الموافقة بحاجة الى تعزيز كون القطاع الامني بحاجة الى بيئة اتصالات مركزية وامنة يتم من خلالها توزيع المعارف وتبادلها بين جميع اجهزة وادارات القطاع الأمني بسكرة.

4. تحليل فقرات مجال "تطبيق المعرفة"

الجدول (04) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يدرك العاملون في القطاع الامني اهمية ادارة المعرفة في دعم الانشطة الخاصة بعمل المنظمة.	2.25	0.90	55.06	3.16	*0.000	5
2	يتوفر لدى المسؤولين في القطاع الامني رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق ادارة المعرفة.	2.53	1.00	60.52	7.14	*0.000	1
3	يمنح القطاع الامني العاملين الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة المتجددة في مجال عملهم.	2.36	1.17	57.14	4.30	*0.000	4
4	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين اساليب واجراءات العمل داخل القطاع الامني.	2.19	1.12	53.83	1.98	*0.002	6
6	عند تقييم اداء العاملين ياخذ القطاع الامني بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في المجال عملهم.	2.49	0.81	59.74	8.34	*0.000	7

3	*0.000	7.23	58.90	0.85	2.44	يعمل القطاع الامني على تذليل العقبات وازالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.	7
	*0.000	6.82	56.34	0.61	2.32	جميع فقرات المجال معا	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول يمكن استخلاص مايلي :

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتوفر لدى المسؤولين في القطاع الامني رؤية واضحة استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق ادارة المعرفة" يساوي 2.53 (الدرجة الكلية من 5) أي ان المتوسط الحسابي النسبي 70.52% قيمة الاختبار 7.14 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع الفقرة رقم واحد والتي بينت ان هناك نظرة تجاه المستقبل. كما ان اهتمام الادارة بكافة القوى العسكرية باعداد الخطة الاستراتيجية بشكل عام والتي تتضمن الرؤية والرسالة والاهداف ومنها ما يتعلق بالشق المعرفي والعمل على تنفيذها ومتابعتها وتطويرها بالتجاه الصحيح وذلك بمشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات.

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 2.32 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.34% قيمة الاختبار 6.82 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المجال. اي ان العملية الرابعة من عمليات ادارة المعرفة وهي تطبيق المعرفة حازت على موافقة بدرجة متوسطة. الى ان بعد تطبيق المعرفة نتاج لعمليات المعرفة السابقة حيث يتم تحويل المعرفة الى خطط وبرامج جاهزة للاستخدام بالاضافة الى قدرة العاملين على تطبيق المعرفة ودعم القيادة وتشجيعها للعاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها في عمليات المؤسسة. الا انها لم تكن بالمستوى

المطلوب حيث ظهرت بمعدل متوسط ويعود السبب في ذلك الى خوف العاملين وتعرضهم للوم والمعاقبة في حال فشلوا في تطبيق اجزاء من المعرفة ووقوع اخطاء. وهذه النتيجة تطرح ان هذه الخطط مكتوبة أكثر من كونها خطط قابلة للتطبيق في الميدان ولعدم توظيف هذه المعارف في تحسين الخدمات وتبسيط الاجراءات في العمل .

5. تحليل جميع فقرات "عمليات ادارة المعرفة"

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في الجدول :

الجدول (05): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات عمليات ادارة المعرفة.

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	13.69	60.75	0.54	2.54	اكتساب المعرفة .
2	*0.000	11.47	60.09	0.61	2.50	تخزين المعرفة .
4	*0.000	6.33	56.21	0.64	2.31	توزيع المعرفة .
3	*0.000	6.82	56.34	0.61	2.32	تطبيق المعرفة .
	*0.000	11.10	58.35	0.51	2.42	جميع فقرات عمليات ادارة المعرفة

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول تبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات عمليات ادارة المعرفة يساوي 2.42 (الدرجة الكلية من 5) اي ان المتوسط الحسابي النسبي 68.35% قيمة الاختبار 11.10 وان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000* وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات عمليات ادارة المعرفة بشكل عام. يتضح من الجدول ان هناك تفاوت في نتائج ممارسة عمليات ادارة المعرفة حيث ان اكتساب المعرفة حصلت على المرتبة الاولى بوزن نسبي 70.75% وحصل على المرتبة الاخيرة بعد توزيع المعرفة بوزن النسبي 66.21% ونعزز هذه النتائج الى ايمان العاملين بان تطبيق عمليات ادارة المعرفة تضيف قيمة لجودة الخدمات المقدمة مما يشجع قيادة قطاع الامني الى اقتناء شتى انواع المعارف المتعلقة بمجال عملها. كما ان عملية اكتساب المعرفة بين العاملين حاضرة من خلال اهتمام القطاع الامني بعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل والتدريب بكافة انواعه والمناورات الحية التي تعمل على اكتساب المعارف بشكل مستمر. اما الحصول بعد توزيع المعرفة على المرتبة الاخيرة .

المبحث السابع : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى : لا تؤثر القيادة التحويلية تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) على ادارة المعرفة :

الجدول (01) : تحليل انحدار R2 المتعدد لمعاملات الانحدار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المقدار الثابت	0.564	5.763	0.000
التأثير المثالي	0.265	7.649	0.000
الاعتبارات الفردية	0.154	5.010	0.000
الدافع الالهامي	0.134	3.919	0.000
الاستشارة الفكرية	0.115	2.862	0.000
معامل الارتباط=0.758		معامل التحديد المعدل=0.633	
مستوى المعنوية=0.000*			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

عمليات ادارة المعرفة=0.564+0.265*التأثير المثالي+0.154*الاعتبارات الفردية+0.134*الدافع الالهامي+0.115*الاستشارة الفكرية+نسبة الخطا في تقدير النموذج.

باستخدام نتائج الانحدار المتعدد R^2 يمكن ايجاد مايلي :

معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وبين عمليات ادارة المعرفة يساوي 0.755 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وبين ادارة المعرفة. مما يعني كلما مارست القيادات بقوى الأمن لولاية بسكرة السلوك القيادي التحويلي بابعاده المختلفة (التأثير المثالي, الدافع الالهامي, الاستشارة الفكرية, الاعتبارات الفردية) كلما تحسن الاداء لممارسة ادارة المعرفة بشكل عام, وتفسر هذه النتيجة بان توافر سمات وخصائص القائد التحويلي لدى منتسبي الأمن الوطني بسكرة يعزز من دورهم القيادي والاداري مما يسهم في تطوير المنظمة الأمنية لولاية بسكرة.

كما أن القيادة التحويلية بأساليبها المختلفة ومنها تأثير المثالي تحفز العاملين على تبني توجهات ايجابية لتحويل المعارف الكامنة في عقول الموظفين لتصبح المعرفة صريحة في متناول الجميع، ان سلوك القائد التحويلي يؤدي الى وعي الأفراد وتفانيهم من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة نحو التعلم والمشاركة الأفضل والذي يعمل على زيادة الرصيد المعرفي. كذلك هذه القيادات تتصرف كنموذج وقوة بحيث يقلد المرؤوسين سلوكيات قائدهم الايجابية، ويوضح القائد القيم والسلوكيات المرغوبة لخلق واكتساب وتطبيق المعرفة. كما ان تزويد العاملين بالدعم والرقابة والتدريب المستمر يخلق فرص جيدة لتعلم المرؤوسين، وقد يعود السبب في هذه النتيجة الى ان القيادة التحويلية ومن خلال أسلوب الاعتبارات الفردية التي جوهرها تقديم النصح والارشاد والتوجيه المستمر والاهتمام بكافة احتياجات الافراد بشكل مستقل ومساعدة العاملين في تطوير قدراتهم مما يعني زيادة في ممارسة المعرفة.

تبين ان المتغيرات المستقلة حسب اهميتها في تفسير (عمليات ادارة المعرفة) حسب قيمة اختبار T هي : التأثير المثالي وأخيرا الاستشارة الفكرية التي حازت على أقل نسبة تأثير من بين أبعاد القيادة التحويلية في المتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة) كون هذا الأسلوب يتركز أساسا على روح الابداع والابتكار وتحدي القيم والمعتقدات التي يحملها كل قادة والاتباع، كما انها تشجع على التفكير المنطقي وأخذ المخاطرة الذكية، وهذه الخصائص غير متوفرة بدرجة كبيرة في القطاع الأمني، كما بينت اجابات أفراد العينة مما يدل على أن هذه السلوكيات غائبة الى حد ما والتي تتصف بالتعقيد وتقييد حرية اعمال الفكر والتجديد على الالتزام الحرفي بتنفيذ الأوامر والتعليمات. ويفسر التأثير المثالي والذي جاء أكثر الأبعاد تأثيرا في المتغير التابع، فقد يعود السبب الى طبيعة التكوين النفسي للعاملين في المجتمع الجزائري بشكل خاص والذي يرفض تنفيذ الارشادات والأوامر. ويحبد أن يتبع القائد سلوكيات تجعله يكسب الاحترام والتقدير أمام العاملين. وبالتالي يعمل العاملون على تقليده. ان مثل هذه السلوكيات تحظى باحترام العاملين وتجعل القائد موضع إعجاب كما أن هذا السلوك (التأثير المثالي) وهذه المميزات لا يمكن المساومة عليها. مما يولد الثقة بين الأطراف وتجعلهم على استعداد لبذل أقصى مجهود ممكن لتنفيذ أهداف المنظمة وعمل أكثر مما هو متوقع منهم كما أنه وبدون الثقة لا يمكن للمعرفة أن تنتشر بين العاملين مع بعضهم البعض.

الفرضية الفرعية الثانية : لا تؤثر القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الادارة بالاستثناء) تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ على عمليات ادارة المعرفة :

الجدول (02) : تحليل انحدار R² المتعدد لمعاملات الانحدار الفرضية الفرعية الثانية .

القيمة الاحتمالية sig	قيمة الاختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	12.517	1.088	المقدار الثابت
0.000	09.734	0.282	المكافأة المشروطة
0.000	6.349	0.189	الادارة بالاستثناء
معامل التحديد المعدل = 0.594		معامل الارتباط = 0.734	
		مستوى المعنوية = 0.000*	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

عمليات ادارة المعرفة = 1.199 + 0.382 * المكافأة المشروطة + 0.289 * الادارة بالاستثناء + نسبة الخطأ في تقدير النموذج.

من النتائج الموضحة في الجدول يمكن تلخيص مايلي :

معامل الارتباط بين القيادة التبادلية وبين عمليات ادارة المعرفة يساوي 0.731 وان القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التبادلية وبين عمليات ادارة المعرفة بشكل أعلى وتفسر هذه النتيجة بأن توافر السمات وخصائص القائد التبادلي لدى منتسبي الأمن الوطني ببسكرة يزيد من دورهم القيادي والاداري مما يسهم في تطوير المؤسسة والعاملين بها. بحيث يكونوا أكثر قدرة على انجاز الأعمال والمهام الموكلة اليهم، وهذا لن يتحقق الا من خلال عملية التعلم زيادة المعارف والذي حرص قادة القطاع الأمني على توفيره للعاملين من خلال انشاء الكليات والمعاهد والمراكز الأمنية والعسكرية والشريطية التي تعبر أساسا لعملية التعلم.

ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد يمكن استنتاج مايلي :

تبين أن كافة أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الادارة بالاستثناء) تؤثر على المتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة) .

معامل الارتباط يساوي 0.734 ومعامل التحديد المعدل يساوي 0.594 وهذا يعني أن 69.4% من التغير في عمليات ادارة المعرفة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 30.06% قد ترجع الى عوامل أخرى تؤثر على عمليات ادارة المعرفة. وتبين المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير (عمليات ادارة المعرفة) حسب قيمة الاختبار T هي: المكافأة المشروطة، ومن ثم الادارة بالاستثناء. وقد يعود السبب في هذه النتيجة هو أن القيادة التبادلية تعمل على تحسين كفاءة المنظمة وتزيد مستوى

التعلم التنظيمي لديها. كما أن أسلوب القيادة التبادلية يؤكد على قيم والروتين الموجود حاليا داخل المنظمة ويركز على زيادة الفعالية في ممارسة الأنشطة الحالية مما يسمح بتعزيز طرق عمل المهام الوظيفية. إضافة الى أن القيادة التبادلية تحفز على تدفق التعلم والخبرات بين مستويات مختلفة . كما أن تزويد العاملين ببرامج التدريب والأنظمة الرسمية تعمل على نشر التعلم والمعرفة وتكون بمثابة دليل ومرشد لقرارات وتوجهات المنظمة في المستقبل.

الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر القيادة الابداعية(الفاعلة) تأثيرا ايجابيا ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على عمليات ادارة المعرفة :

الجدول (03): تحليل الانحدار R^2 المتعدد لمعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة .

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig.
مقدار الثابت	1.177	10.517	*0.000
القيادة	4210.	11.404	*0.000
معامل الارتباط = 0.633		معامل تحديد المعدل = 0.511	
مستوى معنوية = *0.000			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

عمليات ادارة المعرفة = 1.077-0.511* القيادة الابداعية.

تبين أن كافة أبعاد القيادة التبادلية (الأصالة،المشاركة،المبادرة) تؤثر على المتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة) .

معامل الارتباط 0.633 ومعامل التحديد المعدل=0.511 وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الابداعية و بين عمليات ادارة المعرفة كما أن 66.5% من التغير في عمليات ادارة المعرفة (متغير تابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد تعود الى عوامل أخرى قد تؤثر على عمليات ادارة المعرفة.

وهذا يدل على انه كلما زاد أسلوب القيادي الابداعي زاد التأثير على عمليات ادارة المعرفة . حيث أن منح الثقة في اعطاء المبادرة و تحقيق الأصالة بين الأفراد ودفعهم نحو المشاركة والاجتهاد يساهم بشكل ممتاز في تنمية الفردية والجماعية للعامل كما يمنحه هذا القدرة على المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للمنظمة .

الفرضية الفرعية الرابعة : تؤثر القيادة الترسلية تأثيرا سلبيا ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ على عمليات ادارة المعرفة:

الجدول (04) : تحليل الانحدار R^2 الخطي البسيط للفرضية الرابعة .

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig.
المقدار الثابت	2.677	22.28	0.000
القيادة الترسلية	-0.133	-2.441	0.011
معامل الارتباط = -0.133		معامل التحديد = 0.011	
مستوى المعنوية = *0.005			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 25 .

معامل الارتباط بين أن القيادة الترسلية وبين عمليات ادارة المعرفة يساوي -0.133- وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين القيادة الترسلية وبين عمليات ادارة المعرفة . وبالتالي كلما كان ممارسة النمط القيادي الترسلي مرتفعا كان تفعيل عمليات ادارة المعرفة أقل وهذا يدل على أن وجود القائد الترسلي في مجال الأمن للمنظمة المدروسة يضعف من دورهم القيادي والاداري مما يسهم في تعطيل تطوير المؤسسة. كما أن معامل الارتباط = 0.133 ومعامل التحديد = 0.011 وهذه القيمة قليلة جدا وتكاد تكون معدومة 2.1% من التغير في عمليات ادارة المعرفة (المتغير التابع) وتبقى 97.9% قد تعود لعوامل أخرى تؤثر في عمليات ادارة المعرفة , لأن نمط القائد الترسلي يتجنب القرارات وغالبا ما يكون تحت حاجة الموظفين مما يساهم في عدم وجود التوجيه والارشاد اللازمين للعاملين لممارسة عمليات ادارة المعرفة , كما أن يساهم في نشر الفوضى والتسيب من خلال تخلي القائد عن مسؤولياته وترك الأمور للموظفين دون تحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم. مما يعني عدم تنفيذ رسالة المنظمة الأمنية . حيث أن عمليات ادارة المعرفة تحتاج بشكل أساسي الى اظهار القيادة لأساليب التحفيز المناسبة التي تشجع على الانخراط والتجريب وهذا ما لا توفره القيادة الترسلية بل بالعكس تعتبر عامل أحباط لممارسة عمليات ادارة المعرفة.

الخلاصة

يمكن القول مما سبق في كون القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة. تتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستراتيجي الى الأسلوب التبدلي ، وأسلوب القيادة التحويلية وكذا الترسلية. حيث هناك عدة عوامل تؤثر في نوع الأسلوب القيادي المستعمل.

إضافة الى نظريات القيادة تطورت من مفهوم الى آخر من النظريات القائمة فقط على السمات التي يتمتع بها القائد والتي ترى أن القائد يولد ويحمل صفات وراثية، و ثم أتت نظريات أخرى ترى أن القائد سيعتمد على سلوكيين اثنين قائمين على العمل أو على الحال. أما النظرية الموقفية فتري أن القيادة هي تفاعل ثلاث عناصر هي خصائص القائد وما ينتظره المرؤوسون والموقف.

ومن خلال هذا يمكننا استخلاص أن للأنماط القيادية تأثير جد قوي على عمليات ادارة المعرفة وذلك بدرجات مختلفة وهذا ما جعلنا نتوصل الى :

1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية) :

أظهرت النتائج ممارسة الأنماط القيادية بشكل عام بدرجة متوسطة بنسبة 64.25% من قبل موظفي قطاع الأمن بولاية بسكرة. وساد النمط القيادي التحويلي بين الأنماط القيادية بنسبة 69.45%. ويليه النمط القيادي التبادلي بنسبة 66.38%. ويليه النمط القيادي الابداعي بنسبة 44.12% ثم أخيرا يأتي النمط القيادي الترسلية بنسبة 36.06% .

2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة) :

وأظهرت هذه الأخيرة أن مستوى ممارسة عمليات ادارة المعرفة في منظمة الأمن ببسكرة كانت مرتفعة بنسبة 68.35% حيث سجلت عملية اكتساب المعرفة نسبة 70.75% ثم بعد ذلك تأتي عملية تخزين المعرفة بنسبة 70.09% بعدها تأتي عملية تطبيق المعرفة بنسبة 66.34% وأخيرا عملية توزيع المعرفة بنسبة 66.21% .

3. النتائج المتعلقة بالفرضيات :

النتائج الخاصة بأثر أنماط على عمليات ادارة المعرفة :

توصلنا في هذه الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أن نمط القيادة التحويلية بأبعادها وممارسة عمليات ادارة المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة (0.646) وهذا يعني أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا موجبا

ذو دلالة احصائية في عمليات ادارة المعرفة. كما توصلنا أيضا الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية بأبعادها وبين عمليات ادارة المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط (0.612) وهذا يعني أن القيادة التبادلية تؤثر تأثيرا موجبا ذودلالة احصائية على عمليات ادارة المعرفة . وكذلك الأمر بالنسبة لنمط القيادة الابداعية وأبعادها حيث أثبتنا وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بمعامل ارتباط يساوي (0.633) . أما بالنسبة لنمط القيادة الترسلية فأظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (-0.133)، وهذا يعني أن القيادة الترسلية تؤثر تأثيرا سلبيا ذودلالة احصائية على عمليات ادارة المعرفة .

2) التوصيات على نتائج الدراسة :

زيادة وعي وادراك القادة والمدراء في القطاع الأمني من كافة المستويات بالالم المفاهيم والاتجاهات الحديثة للقيادة (التحويلية ، التبادلية) وتأثيرها الايجابي في عوائد التنظيمية المختلفة وخاصة عمليات ادارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين (وتجنب ممارسة أسلوب القيادة الترسلية).

ضرورة الاهتمام بتنمية الشعور واحساس المدراء بالأهداف المراد تحقيقها والاهتمام بطموحات العاملين المختلفة والعمل على اشباعها وتحقيقها .

وجب أن يتولى المدراء اهتماما بتدريب العاملين وتقديم المساعدة والنصح والارشاد والتوجيه المستمر أثناء تأديهم لمهامه الوظيفية وذلك لانجاز الأهداف بالسرعة والدقة الممكنة.

العمل على تفعيل استخدام الأدوات والأساليب المتنوعة لتوزيع المعرفة بين العاملين وتطوير النماذج الحالية لتقييم أداء العاملين بحيث تتضمن عناصر خاصة بتطبيق المعرفة واستخدامها كأحد عناصر التقييم المهمة لاداء الفرد.

تعزيز الدراسات خاصة حول الأنماط القيادية وذلك لتفعيل ممارسة ادارة المعرفة ف منظمة الأمن الوطني .

3) افاق الدراسة :

ومن خلال ما درسناه من أنماط قيادية ذات أهمية بالغة في التأثير على عمليات ادارة المعرفة فان هناك أنماط قيادية أخرى قد تستنبط من الأنماط المدروسة أو قد تكون أنماطا جديدة لم يتم التوصل اليها من بعد فمثلا :

حيث تعد القيادة الاستراتيجية نمطا قياديا حديثا جدرت دراسته في العصر الحالي لما تكتسبه من أهمية كما أن القيادة الهادفة. إضافة الى القيادة بالتميز حيث أن المنافسة بين المنظمات تعتمد على الميزة التنافسية التي تبني على قيمة التميز. كما أن القيادة الهادفة أو ما يسمى القيادة بالأهداف التي تعتمد على مصلحة المنظمة أولا ثم مصلحة الجماعة ثانيا ثم مصلحة الفرد أخيرا .

لتساهم هذه الأنماط الأخرى في تنمية المستوى القيادي الحالي في المنظمات والتكيف والتعامل المناسب في الأفراد للوصول الى أمثل أداء .

ولا يمكن تجاهل التطورات السريعة التي تطرأ على ادارة المعرفة حيث توجد الكثير من الدراسات الواجب الاهتمام بها خاصة الميزة التنافسية وما يؤثر على خلقها . لتساعد هي الأخرى في تنمية العنصر البشري الذي يساهم هو بدوره في تحقيق الابداع والتميز الذي يحقق الميزة التنافسية.

فائمة العراجه

المراجع العربية :

4. رشيد .مازن (2003):الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.مجلة البحوث التجارية.العددالاول والثاني.المجلد25.كلية التجارة.جامعة الزقازيق.
5. الزيادات.محمد(2008):اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة.الطبعة الأولى.دار صفاء للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
6. السواط.أميمة(2009): فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها بلأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الاسلامية.غزة.
7. السلمي.علي(2002):ادارة التميز:نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة.دار غريب للنشر والتوزيع.القاهرة.مكتبة الادارة الجديدة.
8. الشميري.غربي(2012):امكانية تطبيق القيادة التحويلية في الادارة الجامعية من منظور عمداء الكليات في بعض جامعات السعودية.المجلة السعودية للتعليم العالي.العدد5.ص40-70.
9. الضمور.ابتسام.أبو صالح.محمد.والعلي.عبد الستار(2010):أثر القيادتين التبادليتين والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية.ص521-543 .
10. العتيبي ياسر(2008): ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية:دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى.رسالة دكتوراه غير منشورة.كلية التربية.جامعة أم القرى.مكة المكرمة.
11. العطوي.محمد(2010):دور أسلوب القيادة التحويلية في القيادات الادارية في تفعيل ادارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة:داسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.الأردن.
12. العلي.عبد الستار.وقنديلجي.والعمرري(2006):المدخل الى ادارة المعرفة.ط1.دار المسيرة للنشر.عمان.الأردن.
13. العميان.محمود(2005):السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.ط3.دار وائل للطباعة والنشر.عمال.الأردن.
14. الغامدي.سعيد(2000):القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية.رسالة دكتوراه غير منشورة.جامعة أم القرى.
15. القريوتي.محمد قاسم(1989):السلوك التنظيمي.دار المستقبل للنشر والتوزيع.عمان.
16. الكبيسي.صلاح الدين(2005):ادارة المعرفة:المنظمة العربية للتنمية الادارية.القاهرة.
17. المدلل.عبد الله(2012):تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء.رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الاسلامية.غزة.فلسطين.
18. الميطران.ميطران(2007):ادارة نظم المعرفة:الراس المال الفكري.الأردن.جامعة الزيتونة.
19. المغربي.كامل(2006):السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.عمان.الأردن.دار الفكر للنشر.ط2.

20. تقرير التنمية الانسانية لسنة 2002.برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP.
21. جلاب.حسين(2011):ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير.دار صفاء.عمان.الأردن.
22. حجازي.هيثم(2005):ادارة المعرفة مدخل نظري.عمان.الأهلية للنشر والتوزيع.
23. حمود.خيزر(2010):منظمة المعرفة.عمان:دار الصفاء للنشر والتوزيع.الطبعة الأولى.
24. درويش.عبد الكريم.وتكلا.ليلي(1995):أصول الادارة العامة.القاهرة.الأنجلو المصرية.
25. زيادة.فريد(2009):وظائف الادارة.دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
26. سليمان.عرفات(2001):استراتيجية الادارة في التعليم-ملاحم من الواقع المعاصر-القاهرة.مصر.مكتبة الأنجلو المصرية.
27. السلمي.علي(2002): ادارة التميز:نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة.دار غريب للنشر والتوزيع.القاهرة.مكتبة الادارة الجديدة.
28. السواط.طلق(2007):الادارة العامة المفاهيم-الوظائف-الأنشطة.دار حافظ للنشر والتوزيع.جدة.
29. سورة : النحل : اية 65.القران الكريم .
30. صالح.المبيضين(2013):الأنماط القيادية الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرهما في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.مجلة العلوم الادارية.المجلد40.العدد1.
31. عباينة.رائد.حتاملة.ماجد(2013):دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن.المجلة الأردنية في ادارة الأعمال.المجلد9.العدد04.
32. عبد الوهاب.سمير.محمد(2005):متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المدن العربية:دراسة الحالة لمدينة القاهرة.الندوة الدولية لمدر المعرفة.المدينة المنورة.
33. عصايرة.علي(2006):القيادة والدافعية في الادارة التربوية.ط1.دار الحامد.عمان.الأردن.
34. كلاكدة.ظاهر(2012):القيادة الادارية.دار زهران.عمان.الأردن.
35. معقل.نورة(2015):القيادة التحويلية.الخيار الأنسب للادارة:دراسة على موقع مجلة المعرفة.
36. محبوبة.قصي(2011):القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ.الأهلية للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
37. ياسين.سعد غالب(2007):ادارة المعرفة:المفاهيم النظم التقنيات.دار المناهج للنشر والتوزيع.عمان.

المراجع الأجنبية :

1. Arora,R.(2002):Implementing KM-a balanced score card approach.Journal of knowledge management.6(3),240-249.
2. Avolio,B,&Bass,B.(2004):Multifactor leadership Questionnaire(3rd ed).Retrieved November8.2012.from mental measurments Yearbook database.

3. Bateman Th.S. and Avilo.B(1994):improving organizational effectiveness Through Transformational leadership,Sage publication California.
4. Benerly.J.Marilyn,E.&.Matias,S.(2008):mastering devooloping new leadership for transformative change.Journal of academy of Business and economics.2(08).1-17.
5. Bollinger.A.Smith.R.(2001):Managing organizational knowledge as a stratigic asset.journal of knowledge management.vol.5.No.1.pp.8-18.
6. Burns.J.M.(1978):leadership.Harper & Row.New york.NY.
7. Daft.R.l(2010):organization theory and Desingn.10ed.South-Western.Cengage learning.
8. Daniel.F.&Hugh.j.(1996):managing individual&Group behavior in organization.Mc Graw-Hill Comp.N.Y.p:296.
9. DeTienne.K,B.Dyer.G.Hoopes.C.&Harris.S.(2004):Toward a model of effective knowledge managements and directions for future reserch: culture.leaderchip.and.CKOs.journal of leadership&organizational Studies.10(4).26-43.
10. Vera.D.& Crossan.M(2004):Statigic Leadership and organizationl learning.academy of management Review.29(2).222-240.
11. Zagorsek.H.Dimovski.V.&Skervlavaj.M.(2009):Transformational and leadership impacts on organizational learning.journal for East European Managemant Studies.14(02).144-165.
12. Zyngier.S.(2006):Knowledge Managemant Governance.In: Schwartz.D.Encyclopedia of knowledge managemant.Idea GroupeReferance.p:373-380.