

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع :

محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة البريد-المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في
الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص : اقتصاد و إدارة المعرفة والمعارف

تحت إشراف:
د. عبد الناصر موسى

من إعداد الطالب:
مجدي نويري

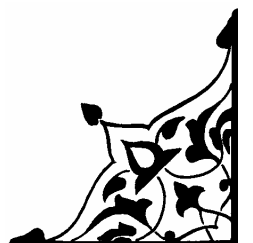
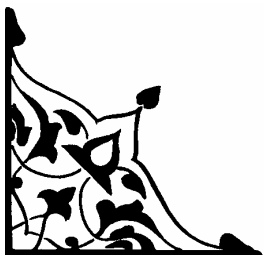
لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	ا.د/ عبد الحميد غوفي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ عبد الناصر موسى
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ مفيدة يحيوي
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د/ سامية لحو

الموسم الجامعي 2011/2010



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر

قال تعالى ﴿وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ﴾ البقرة 152
بادئ الأمر اشكر الله على نعمه التي خصني بها
دون الآخرين

أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى أستاذي
الدكتور موسي عبد الناصر للدعم الكبير الذي قدمه
لي وجهده وصبره معنا لانجاز هذه المذكرة، الذي
استقبلنا حتى في أيام العطل وفي حر الصيف،
فألف ألف شكر لك يا أستاذي

كما أتقدم بشكري الخاص إلى كل من المنسق
الولائي لوحدة البريد بالمسيلة، وكل من السادة
بورزق عمر، ملوكي يسين، داخوس بلخير
كما لا انسى صديقي وزميلي عيشوش رياض على
كل الدعم والسند طيلة مشوارنا الدراسي
فألف شكر وتقدير واحترام لكم

مجدي نويري

الإهداء

إلى روح جدي نويري السعيد رحمه الله

وإلى عائلتي الكريمة حفظها الله

المقدمة

"المعرفة قوة"¹، "المعرفة هي التنمية"²، "المعرفة هي مصدر الثروة الجديد للمؤسسات الحديثة"³، تعكس هذه المقولات المركز الهام والريادي لمكانة المعرفة في عالمنا اليوم، عالم الاقتصاد الجديد (الاقتصاد المبني على المعرفة)، فهي الركيزة الأساسية ومصدرا مهم للميزة التنافسية للمؤسسات الباحثة عن التميز والتفرد، خاصة في ظل التحولات الواسعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم والمصاحبة لها ثورة في العلوم التقنية، إذ أصبح التطور الذي يشهده العالم يعزى في أغلب الأحيان إلى ما تمتلكه كل دولة من معرفة، حيث أصبحت السلاح الأكثر تميزا في معركة التقدم والرقى، هذه التحولات التي فرضتها مجموعة من العوامل أهمها :

- **العولمة** : هي الدافع الرئيسي للاقتصاد الجديد نتيجة للعولمة الكبيرة للنشاطات الاقتصادية حيث جعلت الأمر يتم بسرعة غير مسبوقة، وأدت إلى إلغاء الحدود والقيود الجمركية، كما فتحت الأمر على الاستثمارات الأجنبية المباشرة وألغت قيود تنظيم السوق في كثير من دول العالم خاصة من ناحية تقليل الاحتكارات لبعض القطاعات (الاتصالات مثلا) كل ذلك أدى إلى عولمة سريعة، "سرع وخدمات متطورة"، تحرير الشبكات الالكترونية"⁴

- **التطور الحاصل والمذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال** : حيث في العشرين سنة الأخيرة كان هناك ثورة هائلة في مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ويتضح ذلك عندما نعلم أنه في سنة 1989 كان عدد مستخدمي الانترنت لا يتجاوز 15900 في العالم، بعد عشر سنوات فقط تحول العدد إلى أكثر من 43 مليون مستخدم.

- **زيادة الاهتمام بالمعرفة** : لعدة سنوات كانت المعرفة محل اهتمام الكثير من الكتاب في الإدارة وفي حاجة المؤسسة والعمال للمعرفة، ويزداد ذلك الاهتمام نظرا للدور الذي تثبته المعرفة في كل مرة، كمثال على ذلك منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE Organisation de coopération et de développement économiques لها مجموعات تتحرى رأس المال البشري وأيضا دور المعرفة في المنافسة الدولية .

1-Nancy Ferris, Knowledge Is Power, Government Executive June 1, 1999

http://www.govexec.com/tech/articles_mantech.htm0699

اطلع عليه يوم 2010/07/19

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة،مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة،نيويورك،2004، ص 1

³ Helsinki2005_ <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html#InternalStructure>

⁴ Husain Nazish Irsha, Emergence of Knowledge Economy, site web ,

<http://www.legalserviceindia.com/article/1121-Emergence-of-Knowledge-Economy.html> اطلع عليه يوم 2010/07/20:

كل هذه التحولات دعمت ولا تزال توجه الدول على المستوى الكلي والمؤسسات على المستوى الجزئي إلى الاهتمام بمواردها المعرفية، والعمل على تسييرها من خلق وتوليد إلى نقل وتشارك فاستخدام وتطوير...

حيث لنجاح المؤسسات في استثمار مواردها المعرفية و على رأسها المورد البشري، يتحتم عليها توفير كل سبل تحصيلها من متطلبات أساسية، أهمها الهيكل التنظيمي المساعد والمسير لعملياتها، بنية تحتية محترمة من التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ثقافة تنظيمية مراعية ومتفهمة تجمع الأفراد على شيء واحد هو تشارك معارفهم، وأخيرا المتطلب الأساس القيادة التي تحرص على توفير كل الذي سبق.

فالقيادة هي أساس نجاح المؤسسات من عدمها، فالقائد بتبنيه أسلوب يتماشى مع منطق مؤسسته، يراعى فيه احتياجات مقوديه، هي احد أهم عوامل نجاحه في تسيير مؤسسته، وهو ما ينطبق على عملية نقل المعرفة التي تتطلب أسلوب معين دون الآخر، وعليه نطرح أشكالنا الرئيسي:

أولا : الإشكالية

على ذكر ما سبق من تأكيد على أهمية المعرفة للمؤسسات الباحثة على التميز والتفرد، يتحتم على المؤسسات بشكل عام والجزائرية بشكل خاص العمل على تدويلها وتشاركها بتسهيل عملية نقلها و تناقلها داخل المؤسسة، وباعتبار أن القائد هو المسؤول الأول على المؤسسة توجب عليه تبني نمط قيادي يساعد على ذلك، وعليه نطرح تساؤلنا الرئيسي :

ما هي محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة؟

في سبيل الإجابة على تساؤلنا الرئيسي، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر خصائص شخصية القائد في تبنيه لنمط مساعد على نقل المعرفة؟
- هل يتأثر القائد بخصائص مرؤوسيه في تبنيه لنمط مساعد على نقل المعرفة؟
- هل يؤثر مناخ العمل على تبني القائد لنمط مساعد على نقل المعرفة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

بناء على نظرتنا الأولى للأسئلة المطروحة افترضنا ما يلي :

1- الفرضية الرئيسية:

توجد محددات لأنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة.

2- الفرضيات الفرعية :

- يتأثر القائد بخصائص شخصيته في تبنيه لنمط قيادي مساعد على نقل المعرفة.
- تؤثر خصائص المرؤوسين على القائد في تبنيه لنمط مساعد على نقل المعرفة.
- يؤثر مناخ العمل على القائد في تبنيه لنمط مساعد على نقل المعرفة.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

- أ- الاهتمام المتنامي بموضوع المعرفة ومتطلبات إدارتها في المؤسسات الاقتصادية في الفكر الحديث، إذ أصبحت تحتل حيز كبير من الأبحاث والدراسات في أعمال الباحثين والمفكرين
- ب- موضوع المعرفة وإدارتها يدخل في صلب تخصصنا الأكاديمي(اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف)
- ت- قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال خاصة في وطننا العربي والجزائر على وجه التدقيق
- ث- لرغبتنا الخاصة في التعمق أكثر في موضوع إدارة المعرفة ومتطلباتها.

رابعا : أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من حيث أهمية الموضوع، حيث طغى في الآونة الأخيرة الاهتمام بموضوع المعرفة وإدارتها، إذ أضحت تكتسي هذه الأخيرة حيزا كبيرا وجد مهم من أعمال الباحثين والمفكرين، من خلال عديد الدراسات والأبحاث المنشورة في هذا المجال، خاصة في الدول المتقدمة، حيث توليها اهتماما كبيرا ويعناية مركزة، العكس تماما بالنسبة للدول العالم الثالث ومنها الجزائر للأسف، ولذلك أصبح لزاما على المؤسسات العربية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة أن تخذوا حذو المؤسسات الغربية الرائدة في هذه المجال، خاصة قيادتها باعتبارها المسؤولة الأولى على سيرها.

خامسا : المنهج المتبع

بهدف التحليل العلمي والمنهجي للموضوع والإشكالية قيد الدراسة استخدمنا :
- المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال وصف وتحليل مفهوم المعرفة وإدارتها، وكذا العمليات المرتبطة بها خاصة نقل المعرفة، القيادة الإدارية وأنماطها، وكذا من خلال دراسة وتحليل متغيرات الدراسة، عن طريق دراسة حالة لمؤسسة البريد على مستوى ولاية المسيلة.

سادسا : أهداف البحث

نسعى في بحثنا هذا إلى تحقيق جملة أهداف منها:

- أ- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة وتأكيد أهميتها في مواجهة التحديات الغير مسبوقة التي تواجهها بيئة الأعمال اليوم .
- ب- معرفة ما إذا كانت قيادات المؤسسات الجزائرية تدرك أهمية إدارة المعرفة وخاصة عملية نقل المعرفة، وما إذا قد بدأت فعليا في التفكير جديا لتبني مبادرات إدارة المعرفة .
- ت- البحث في محددات الأنماط القيادية التي يتطلبها نقل المعرفة، ومدى توفرها في قادة المؤسسة محل الدراسة.
- ث- محاولة التوصل إلى اقتراحات وتوصيات مفيدة في نجاح تطبيق هذا النموذج التسييري الهام .

سابعا : خطة البحث

قمنا بتقسيم خطة الدراسة على ثلاثة فصول، خصصنا الأول للتحدث على المعرفة وخصائصها وتبيان أهميتها، وكذا إدارتها وخاصة عملية نقل المعرفة، أما الفصل الثاني فقد خصصناه للحديث عن دور القيادة في عملية نقل المعرفة، ومعرفة أي الأنماط يتوافق مع عملية نقل المعرفة، وعن المحددات التي فرضت انتهاج هذا الأسلوب دون غيره، أم الفصل الثالث والأخير فقد خصصناه للجزء العملي، في محاولة منا لإسقاط نتائج الجزء النظري على أرض الواقع، من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة البريد على مستوى ولاية المسيلة .

ثامنا : صعوبات البحث

في سبيل انجازنا لبحثنا هذا واجهنا جملة من الصعوبات في كلا الجزئين، ففي الجزء النظري واجهنا صعوبات في المراجع خاصة العربية منها، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، أما الصعوبات الأكبر كانت في الجزء العملي أو التطبيقي، لسبب رئيسي هو طبيعة بحثنا القائمة على السلوك الإنساني للقائد، حيث لاقينا ترددا كبيرا في إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان، وحتى أثناء محاولتنا للتقرب منهم، ومعرفة آرائهم، رغم تأكيدنا لهم أن بحثنا هو مخصص للبحث العلمي، و أن استمارة الاستبيان لا تحمل لا من قريب أو بعيد ما يدل على صاحبها، إذ ناسف لأقوال وتصرفات صادرة منهم، ك :

-موظفونا لا يولوا الاهتمام بمثل هذه الأمور

- لا نملك الوقت الكافي لضيق الوقت، وازدحام العمل

-لا استطيع أن أقول لك أن القائد (المدير) ليس جيدا

-ماذا لو قراها المدير

بالرغم من هذا السلبيات، وللأمانة العلمية لقينا تجاوبا وتفهما كبيرين من القائم الأول على المؤسسة(السيد عبد الحليم سودان)، وكذا بعض الموظفين، إذ نفرح لتصرفات وأقوال، ك :

- أمر جميل القيام بمثل هذه الأبحاث
- دراستكم تفيدكم وتفيدنا
- نتمنى أن تلقى نتائج بحثكم صدى على سير مؤسستنا

تاسعا : الدراسات السابقة

نظرا لان الموضوع قيد الدراسة حديث الاهتمام إذا ما اعتبرنا أن بداية الاهتمام به قد انطلقت قبل 30سنة، و نظرا لأهميته جلب اهتمام عديد الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم، وهو للأسف حديث الاهتمام في وطننا العربي، مما جعل الدراسات العربية في هذا المجال ضئيلة جدا بالرغم من أهميتها، خاصة الجزء المتعلق بالقيادة كأحد أهم متطلبات إدارة المعرفة، حيث نجد هناك عديد الدراسات التي تناولت القيادة لكونها موضوع قديم، مازال يطرح حتى الآن ، لان نجاح دون قيادة فعالة، وعليه وجدنا الدراسات التالية:

1-الدراسات التي تناولت موضوع المعرفة وإدارتها:

- دراسة عبيسات¹ : هدفت إلى توضيح دور ثقافة المنظمة في ترسيخ وتبني مبادرات إدارة المعرفة وعملياتها، وتوصلت إلى بيان وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين.

-دراسة داسي² : هدفت الدراسة إلى جانب تبيان مفهوم المعرفة وإدارتها، وتبيان كل من أهميتها، نماذجها، عملياتها...الخ، هدفت إلى تأكيد أهمية دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.

-دراسة البشابشة³ :هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص اثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وتوصلت إلى ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة لمنظمات الأعمال، وإلزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة في صياغة إستراتيجية المنظمة.

-دراسة الحسيمي⁴ :هدفت الدراسة إلى تبيان مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، فوائدها...الخ، تبيان متطلبات إدارتها وقياس مدى استعداد الجامعة لإدارة المعرفة.

¹ حيدر عبيسات، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية(دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة)، مؤسسة المناطق الحرة، مديرية

الدراسات والمعرفة، الأردن، 2005

² وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، رسالة ماجستير،

جامعة دمشق، 2007

³ عبد المجيد البشابشة، اثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية(دراسة ميدانية 2008)، مجلة جامعة الملك عبد

العزیز، السعودية، 2009

⁴ زينب عبد الرحمن الحسيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة(دراسة حالة جامعة الملك عبد العزيز) رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد

العزیز، 2004

-دراسة قاري¹: هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثرها في التطور التربوي، ومدى ادراك مجتمع الدارسة لأهمية إدارة المعرفة ، وخلصت إلى تبيان أهمية إدارة المعرفة في التطور التربوي، إلا أن مجتمع الدراسة لا يوليها الاهتمام الكافي.

-دراسة سعود² :هدفت إلى تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري لدى أجهزة الأمن (القيادة، الحوافز، الإجراءات الإدارية، تفويض الصلاحيات)

2- الدراسات التي تناولت موضوع القيادة: حيث هناك العديد من الدراسات في هذا المجال نظرا لقدم الموضوع، واستمرار طرحه لأهميته الكبيرة، نذكر منها:

- دراسة طلال³ : هدفت الدارسة إلى التعريف بالأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة، والتعريف بالأداء الوظيفي، وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة، وتوصلت إلى ممارسة أنماط قيادية مختلفة بالإمارة، وكذا وجود علاقة ايجابية بين النمط الديموقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

-دراسة الساعد⁴ :هدفت الدارسة إلى تحديد ما إذا كان أي تغيير في نظام المعلومات هو استجابة للتغيير في التكنولوجيا ، وان هذا التغيير لا بد أن يحدث تغييرا في السلوك القيادي لمدرء المنظمات، وتوصلت إلى أن نظام المعلومات يحدد مستوى السلوك القيادي ، وان أي تغيير في التقنية يحدث تغييرا في نظام المعلومات.

-دراسة المصري⁵ :هدفت الدراسة إلى التعريف بالنمط القيادة لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون، وخلصت إلى سيادة النمط الأوتوقراطي.

-دراسة صالح⁶ :هدفت الدراسة إلى جانب التعريف بمفاهيم القيادة الإدارية وأساليبها، وكذا مفهوم الفعالية الإنتاجية، هدفت إلى معرفة الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة الدراسة، وأثره على فعالية المرؤوسين الإنتاجية، وتوصلت إلى سيادة الأسلوب الأوتوقراطي في غالبية مصالح المؤسسة، وان له الأثر الكبير على فعالية المرؤوسين الإنتاجية.

3- الدراسات التي ربطت بين القيادة والمعرفة: هي قليلة جدا

¹ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارة والمشرفات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2007

² سعود محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006

³ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004

⁴ رشاد محمد الساعد، التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات والسلوك القيادي لمدرء المنظمات(دراسة ميدانية لمنظمة خدماتية وأخرى مالية بمدينة جدة)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 2003

⁵ رفيف محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007

⁶ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين (دراسة حالة مجمع سوناظراك)، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2008

- دراسة صبري¹: هدفت إلى تحديد أهم متطلبات التحول إلى اقتصاد المعرفة من جانب القيادة، وخلصت إلى ضرورة تطوير سلوكيات العاملين والإداريين وتغيير نظرتهم إلى علاقة القائد بالعاملين وعدم سيطرة العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع من ميل القادة نحو المركزية في الإدارة واتخاذ القرارات دون مشاركة القوى العاملة المؤهلة باعتبارها رأسمال فكري هام للمنظمة.

¹ هالة احمد صبري، أساليب القيادة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية)، مؤتمر المعرفة الرابع، جامعة الزيتون الأردنية، عمان، 2004

تمهيد:

نعيش اليوم وتعيشه معنا مختلف المؤسسات في جو اقتصادي جديد، يوصف بأنه اقتصاد اللاماديات والذي يختلف عن الاقتصاد التقليدي (المادي) في كثير من الأشياء، انه الاقتصاد المبني على المعرفة (knowledge economy)، حيث تعد فيه المعرفة العنصر أو المورد الأساسي لعمليتي الإنتاج والتسيير، هذه الأخيرة (المعرفة) من صفاتها الأساسية أنها لا تهتك وتتزايد وتتولد بالاستعمال مما يجعلها مصدرا غير فاني على عكس موارد الإنتاج الأخرى التي تهتك بمرور الزمن وان طال، إضافة إلى عديد الخصائص المميزة الأخرى، مما أجبر العديد من المؤسسات على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على حجز مكانة في عالم الأعمال اليوم، حيث بادرت إلى محاولة البحث عن أفضل الطرق للاستغلال الأمثل لمواردها المعرفية، وتكوين رأسمال فكري يساعد على تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة، فماذا نقصد بالمعرفة؟ وما المميز فيها حتى تحظى بهذا الاهتمام كله؟ وهو ما سنتعرف عليه في المباحث التالية:

المبحث الأول: لماذا المعرفة ؟

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة وعملياتها

المبحث الرابع: نقل المعرفة

المبحث الأول : لماذا المعرفة

كثر الحديث عن المعرفة وعن مكانتها في المؤسسات الحديثة وفرض نفسها عنصر هام ومميز من عوامل الإنتاج، إلى جانب العوامل الأخرى (رأس المال، العمالة، الأرض)، فماذا نقصد بالمعرفة؟

المطلب الأول : ماهية المعرفة

غدت المعرفة المصدر الأول للثروة لخصائصها الجمة التي ميزتها عن باقي العناصر الأخرى، فما هو مفهومها؟

أولاً : مفهوم المعرفة

تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا الشأن، فهناك من ينظر إليها على أساس أنها معلومات أو (عناصر)¹ يمكن تخزينها ومعالجتها، وآخر ينظر إليها على أساس أنها خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة² (polani)، وهناك من ينظر إليها على أساس أنها نوع من الوحي والإيمان في اتخاذ القرار (Nonaka) بقوله إن المعرفة هي "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"³، وهناك من أعطى لها صيغة رياضية "K=(I+T)*S"⁴ حيث k = المعرفة، I = المعلومات، T = التكنولوجيا، S = التقاسم، وهناك من نظر إليها من جانب اجتماعي Darling حيث عرفها بأنها "هي عبارة عن الموجودات الغير منظورة مثل الأسس الاجتماعية للدولة، تشمل الخبرة الواسعة المتراكمة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة"⁵.

إلا انه ومع تعددها لم يتفقوا على مفهوم موحد وشامل للمعرفة، وفيما يلي جدول لأهم المفاهيم المقدمة لها في نظر بعض الباحثين :

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص55

² karl erik، www.sveiby.com، اطلع عليه يوم 2010/07/5

³ نعيمة حسن جبر رزوقي. رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 9، ع2، 2004

⁴ Marvat tallou، Knowledge management methodology، ESCWA,2003، p11

⁵ knol.google.com، اطلع عليه يوم 2010/12/12

الجدول رقم 1 : مفاهيم مقدمة للمعرفة

الباحث	مفهوم المعرفة
Nonaka	الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال
Hornby	الفهم المكتسب من الخبرة، أو الفهم المتأني من خلال الدراسة والتعلم
Zeithaml	هي موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات
Drucker	هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات
Wit & Meyer	هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها
Stewart	إنها رأسمال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي
Brian	هي قدرات تقنية تمكن المنظمة بعد توظيفها لتحقيق أهدافها
Dermott	المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير
Day & Neal	هي عبارة عن معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد
Daft	هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات ، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين
العلي، عبد الستار	عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات
وزارة التنمية الاجتماعية الاردنية	عملية مستمرة يقوم عليها موظفي وزارة التنمية الاجتماعية في أثناء إنتاجها، ونقلها ، وتوظيفها، وتطويرها، والمحافظة على المفيد منها. وتشمل المعرفة على التشريعات، والخبرات، التي يكتسبها الموظفون من جراء ممارستهم لأعمالهم، والسياسات العامة للدولة، والخبرات المعرفية، والمهارية، والسلوكية، التي اكتسبها الموظفون قبل التحاقهم في أعمالهم، وبعدها، إضافة إلى السياسات العامة للحكومات المتعاقبة على إدارة الدولة، التي تظهر في بياناتها الوزارية المقدمة لمجلس النواب، لنيل ثقته.
ويكيبيديا	هي الوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال تأمل النفس أو من خلال الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم، المعرفة مرتبطة بالبديهية واكتشاف المجهول وتطوير الذات
الصباغ	مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة.
الكبيسي	إنها كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة
الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير	أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية
Bellinger	نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة كتب ومواقع الكترونية

إن الجامع في هذه المفاهيم أنها ركزت على صنفى المعرفة (الصريحة والضمنية)، مما يمكننا من حصر مدخلين رئيسين لمفهوم المعرفة:¹

المدخل الأول : على أساس أنها صريحة سهلة النقل ونعدد المفاهيم التالية لها

- هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط
 - هي مجموعة البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة
- المدخل الثاني :على أساس أنها ضمنية غامضة صعبة النقل والنشر، ونعدد المفاهيم التالية لها :

- المعرفة هي ما يبقي في رأس الفرد

-المعرفة هي المزيج السائل من الخبرات والقيم والمعلومات السبابة والرؤيا الخبيرة

التي تقدم إطارا لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة

كما نلاحظ من الجدول بالإضافة إلى تركيزها على صنفى المعرفة، أن هناك مزج وترابط كبير بين مصطلح ومفهوم المعرفة وكلا من مصطلحي البيانات والمعلومات، وفيما يلي بعض التمييز بينها:

ثانيا : التمييز بين مفهوم المعرفة ومفهومي البيانات والمعلومات

نظرا للترابط الكبير بين مصطلح المعرفة ومصطلحي البيانات والمعلومات، اجتهد الباحثون في التمييز بينها، عبر تحديد مفهوم هذه المصطلحات، حيث يرى براين Bryan " البيانات على أنها معطيات مستمدة من الملاحظة أو التجربة، والمعلومات هي بيانات في سياق معين (أي بيانات مرتبطة بتفسير ما، أما المعرفة فهي معلومات تم تنظيمها وتولييفها، أو موجز لتعزيز الفهم والوعي) "²، ويقول Allen Slender "إن المعلومات هي حزم صغيرة مفككة لحقائق معينة"³، كما يرى (بيتر دراكر peter drucker) "أن المعلومات هي بيانات ترتبط ضمنا بسياق وهدف، أي التمييز الذي يصنع تمايزا ويعطي إدراكا ، أما المعرفة هي مزيج من الأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي (تصحح) الأفعال والقرارات"⁴

ولتمييز بين هذه المصطلحات يرى د.فهد بن معيقل العلي " البيانات على أنها مجموعة من الحقائق المجردة عن موضوع محدد، وهي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات، كما أن المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات هي ناتج معالجة البيانات، تحليلاً وتركيباً، أما المعرفة هي كل شيء يحيط بالفرد من بيانات، معلومات، ذكاء، قدرات، اتجاهات، مهارات، قيم، وحكمة سواء كانت في

¹ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 25

²Bryan Bergeron, Essential of knowledge management John Wiley & Sons, Inc._

³ karl erik, www.sveiby.com, اطع عليه يوم 2010/05/12

⁴ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة. المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 25

الماضي أو الحاضر، يستحضره الفرد ويستخدمه لأداء عمله بإتقان لحل المشكلات، واتخاذ قرارات ناجحة، بهدف رفع الإنتاجية، وتقديم الخدمات بشكل أفضل¹ وعلى ضوء هذه المفاهيم يمكن القول أن البيانات هي المعطيات الأولية أو الخام من مثيل الأرقام والصور المستوحاة من الواقع، أما المعلومات فهي نتاج معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا مما يجعلها "أكثر قيمة" ² وعلى مستوى عال من الدقة، لتأتي بعدها المعرفة بشقيها الضمني والصريح ذات القيمة الأكبر و الأعلى من حيث الدقة والثقة، تكسب حاملها نوع من الحكمة والرشادة في اتخاذ القرارات ، واهم ما يميزها عن المعلومة هو أنها قد تكون ضمنية (الجزء الأكبر منها) أو صريحة عكس المعلومة كونها صريحة دائما. والمخطط التالي شرح موجز لهذه العمليات التسلسلية

المعلومات=البيانات+المعنى
المعرفة=المعلومات المخزنة+القدرة على استخدام تلك المعلومات

المصدر:فهد بن معقل العلي، مرجع سبق ذكره

ولعل المثال التالي لـ **Bryan Bergeron** يوضح أكثر هذه المصطلحات ويوجز أهم الفروق بينها:³

البيانات : مريض به(درجة حرارة39درجة، دقات قلبه 109 دقة في الدقيقة، سنه 75 سنة)

المعلومات : المريض بالحمى هو(ما تزيد درجة حرارته على 39درجة مئوية مع عدم انتظام دقات القلب، اكبرمن100دقة في الدقيقة

البيانات الوصفية : المزيج من الحمى مع عدم انتظام دقات القلب عند كبار السن يمكن أن يهدد الحياة

المعرفة: ربما كان المريض يعاني من حالة خطيرة من الأنفلونزا

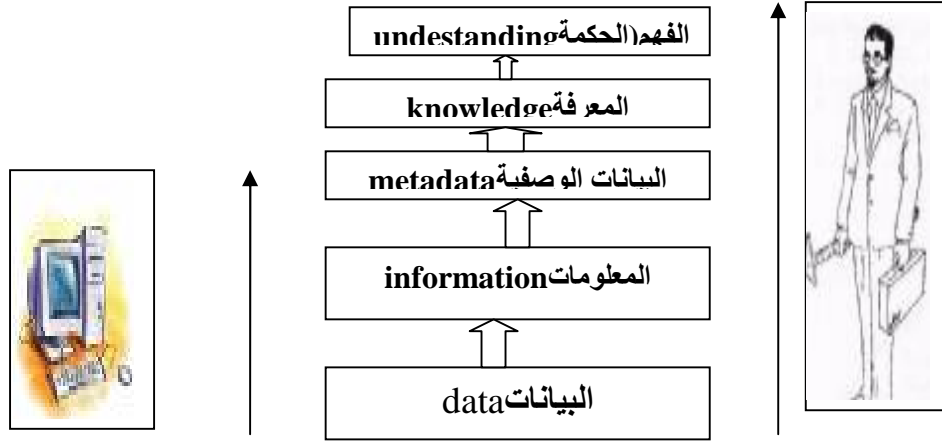
الفهم (الحكمة): يجب نقل المريض إلى المستشفى لتلقي العلاج من الأنفلونزا أو وفق ما يوضحه الشكل التالي:

¹ فهد بن معقل العلي، تسرب المعرفة من المنظمات، جريدة الجزيرة السعودية، عدد13372، يوم9/5/2009

² سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 15

³Bryan Bergeron Essential Knowledge management _p10

الشكل رقم 01: التسلسل الهرمي للبيانات والمعلومة والمعرفة حسب براين بيرجرون Bryan Bergeron



المصدر: Bryan Bergeron, Essentiel of knowledge , p11

ثالثا : هل المعرفة سلعة ؟

لا يمكن اعتبار المعرفة كسلعة¹ رمز الاقتصاد المادي التقليدي¹ لعدة فروق أهمها أن السلعة منظورة أو ملموسة عكس المعرفة الأثيرية الغير ملموسة، هذه الأخيرة (المعرفة) وخلافا للسلعة من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية، كما أنها لا تعاني من مشكلة الندرة في الإنتاج التي تعاني منها السلعة نتيجة قانون الندرة الذي يحكم الموارد (تستهلك بالاستخدام) ، حيث نجد أن وفرة المعلومات والمعرفة وتوالدها بالاستخدام أدت إلى زوال هذه المشكلة² المعرفة تنمو بالاستخدام²، إضافة إلى أن النمو في القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي (قانون تناقص الغلة)، في حين أن النمو في القطاع المعرفة يتسم بالنمو الآسي (قانون تزايد الغلة)، و فيما يلي جدول مقارنة بين السلعة والمعرفة :

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 32

² Karl-Erik , **A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation**
اطلع عليه يوم 2010/07/08 <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>

الجدول رقم 2 : مقارنة بين السلعة والمعرفة

البيانات	السلعة	المعرفة
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> § منظورة § قابلة للقياس § الندرة § تناقص العوائد § متلاشية § تعاقب الإنتاج والاستهلاك 	<ul style="list-style-type: none"> • غير منظورة _ أثرية • غير محددة _ غير قابلة للقياس • الوفرة • تزايد العوائد • متولدة ذاتيا • تزامن الاستخدام والإنتاج
القيمة	<ul style="list-style-type: none"> § قيمة الاستعمال § قيمة التبادل 	<ul style="list-style-type: none"> § قيمة تبادل عند الاستعمال
الإفراد	- العمال اليدويون	- عمال و مهنيو المعرفة
المقاييس	- المقاييس الإنتاجية التقليدية - المحاسبة التقليدية_المؤشرات المالية	- مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير)
نمط الندرة	- في الموارد	- في الانتباه والتركيز
الضعف والقوة	- دورة تقادم (ضعف)	دورة تعزيز وتوليد ذاتي (قوة)
النمو	- خطي	- أسّي

المصدر نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ص 33

المطلب الثاني : خصائص وأهمية المعرفة

أولا : خصائص المعرفة

يقول Kothuri الخثري " إن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة، إذ أنها مورد تصعب محاكاته ونقله، ويمكن مالكة من إنتاج سلعة فريدة تتمتع بالحماية"¹، تعكس هذه المقولة أهمية المعرفة من خلال خصائصها، هذه الخصائص التي جعلت منها مصدرا متجددا للثروة حسب نظر العديد من المفكرين والباحثين، حيث تعددت اجتهاداتهم بغية حصرها في خصائص معينة، ولعل حصر كل هوسيل وبيل Housel and Bell هو الشامل فيها، حيث طرحا مجموعة خصائص للمعرفة كالتالي:²

¹ Dr. Silva Karkoulian, The Effect of French and Raven Power on knowledge Acquisition,

⁶ Global conference on business & Economics, Gautman conference centre, USA, 2006

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 29

- 1- إمكانية تولد المعرفة (خلق معارف جديدة) : ونجدها خصوصا في الشركات ذات الخصوية الفكرية (الأفراد المبدعون) مما يجعلها قادرة على خلق أو توليد معارف جديدة انطلاقا من معارفها الحاضرة أو القديمة.
- 2- إمكانية اضمحلال المعرفة (موت المعرفة) : نتيجة إحلال معرفة جديدة مكان القديمة، أو موت المعرفة الضمنية نتيجة لموت حاملها.
- 3- إمكانية امتلاك المعرفة : من خلال تحويل المعارف في شكل براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، شأنها شأن الملكية المادية، وفي أحيان كثيرة نجد أن الشركات لا تصرح مطلقا بنتائج أبحاثها حيث تبقى رهينة السرية التامة لكي تبقى المحتكرة الوحيدة لها، وهذا ما نجده خاصة في الشركات ذات التكنولوجيا المتطورة .
- 4- المعرفة متجذرة في الأفراد : ليس كل المعارف في الشركة هي صريحة ومنظورة ، فالكثير من المعارف يحتفظ بها في رؤوس الأفراد بصورة ضمنية غير منظورة، مثل خبرات الأفراد كالجراحين والمهندسين...الخ
- 5- إمكانية تخزين المعرفة : ففي العشرين سنة الماضية تم تخزين معارف أكثر ما تم تخزينه في تاريخ البشرية منذ وجودها، ويتم التخزين على الورق، الأفلام، الأشرطة، والآن على وسائل الخزن الالكترونية .

كما أشار (دارموت_ Mc Dermott) إلى مجموعة خصائص للمعرفة هي ¹:

- 1-المعرفة هي فعل إنساني
- 2- المعرفة تنتج عن التفكير
- 3- المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة
- 4- المعرفة تنتمي إلى الجماعات
- 5- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم
- 6- أثرية : بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود
- 7- متواصلة البقاء : لا تقنى بالانتقال من شخص إلى آخر
- 8- كلفة نسخها ونقلها زهيدة (في ظل التكنولوجيا الحديثة)
- 9- إن صدرت تبقى لدى المصدر الذي صدرها
- 10- شخصية ، وبالتالي هي موضوعية وذاتية في أن واحد

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 22

رغم التعدد في حصر خصائص المعرفة تبقى كونها أثيرية غير ملموسة من أهم خصائصها على باقي العناصر الأخرى، بالإضافة إلى أن تميزها بهذه الخصائص صعب التعامل معها خاصة في مجال قياسها.

ثانياً: أهمية المعرفة

تعددت الأقاويل الممجدة للمعرفة في غالبية دراسات وأبحاث المفكرين، خاصة الجزء المتعلق بدورها في خلق وتوليد الميزة التنافسية، حيث يقول **Heibeler** "إن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستملك الميزة التنافسية"¹، كما يرى نعيم إبراهيم الطاهر " أن المعرفة هي بمثابة مفاتيح تسمح بفتح الزمن، وباستتساخ أحداث الماضي، والتنبؤ للمستقبل، ومعرفة مركز التوازن والاستقرار ، وبالتالي تسمح لنا بتحقيق الأهداف وبأسرع وقت وأسهل طريقة ممكنة، فالمعرفة التي تقول كل المعادن تتمدد بالحرارة، هي مفتاح يمكن استعماله لتحقيق أهداف نسعى إليها بسهولة وسرعة"²، بالإضافة إلى تأكيد كل من **coakes & Wiig** بقولهما " إن المعرفة هي العامل الذي يولد الرؤيا، والمكون الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية، كما أنها العامل الذي يخلق قيمة للمنظمة، بل وهناك منظمات لا تقوم إلا بتوفرها على حد معين من المعرفة"³.

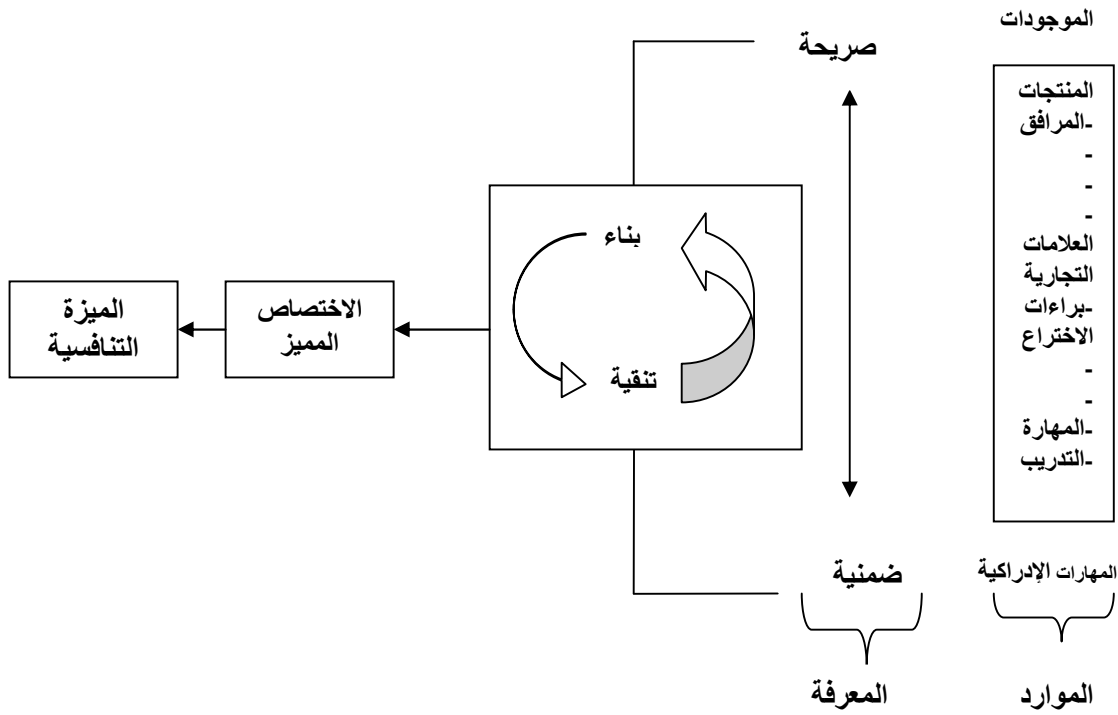
هذا التدرج في اكتساب الميزة التنافسية، بداية من اكتسابها للمعرفة بالاعتماد على مواردها المعرفية الخاصة، أو لجوئها إلى موارد خارجية، ثم تليها مختلف العمليات المتعلقة بها، وصولاً إلى تحقيقها الميزة التنافسية ، مثلما يوضحه الشكل التالي:

¹شوقي ناجي جواد ، هيثم علي حجازي، محمد إقبال العجلوني، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية (نموذج مقترح للمنظمات الأردنية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية، 2010

²نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص44

³محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص 20

الشكل رقم 02: الوصلات بين الموارد و المعارف و الميزة التنافسية



Ressource: Alain HALLEY et Martin BEAULIEU, *Gestion des compétences à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement*, revue Journal of Business Logistics École des HEC, Montréal, Québec, . Août 2000

- 1 مما جعلها تحظى بأهمية كبيرة ،هذه الأهمية التي كسبتها من خلال مساهمتها: ¹
- 1- في زيادة مرونة المؤسسات من خلال دفعها إلى الاعتماد على أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة أكثر مرونة.
 - 2- إتاحة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، والتحفيز المتوصل لأفرادها على الإبداع والابتكار.
 - 3- مواكبة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ، ذات التعقيد المتزايد ، من خلال قدرتها على إحداث التغيير الجذري في المؤسسة ، وجعلها أكثر معرفية.
 - 4- إمكانية الاستفادة منها كسلعة نهائية عبر بيعها، أو وسطية تستخدم لتعديل منتج معين، أو إيجاد منتجات جديدة.
 - 5- أصبحت الأساس في خلق الميزة التنافسية.
 - 6- تعتبر الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص20

المطلب الثالث : مصادر المعرفة

من الصعب حصر مصادر المعرفة لعدة أسباب أهمها كونها أثيرية غير ملموسة، مما جعلها صعبة التحديد والقياس خاصة الضمنية منها، إلا انه يبقى الفرد المصدر الأول والأكبر لها حسب عديد الدراسات، في حين يرى آخرون أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات الأول التي تتحول فيما بعد إلى معرفة (هرم المعرفة)¹.

والأكيد في الأمر أن كليهما يعدان مصدرا للمعرفة سواء الضمنية أو الصريحة منها، واللذين يمكن أن نجدهما داخل المؤسسة أو خارجها، وعليه يمكننا حصر مصادر المعرفة للمؤسسة في نوعين، هما:²

أولا : المصادر الداخلية

النابعة من داخل المؤسسة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة ، بناء على خبرات أفراد المتراكمة خلال عملهم وكذا تكونهم وتعلمهم، بالإضافة إلى العمليات التكنولوجية المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نذكر (المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، والتعلم ، الحوار ، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة ، البحوث وبراءات الاختراع ..الخ)، كما يحصر الدكتور علاء فرحان المصادر الداخلية للمؤسسة في العناصر التالية:³

1- استراتيجيو المعرفة (knowledge trategist)

هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها رأسمال فكري .

2- مهنيو المعرفة (knowledge professionals)

هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية (معرفة what)، مهمتهم استيعاب المضمون المعرفي ومعرفة أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة .

3- عمال المعرفة (knowledge workers)

مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزنها وإيصالها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام .

¹ علاء فرحان طالب ، مرجع سبق ذكره، ص 59

² نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 11

³ علاء فرحان طالب ، المرجع السابق ، ص 62

ثانيا : المصادر الخارجية

النابعة خارج المؤسسة، المتوقفة على العلاقات القائمة بين المؤسسة مع بيئتها أو محيطها الخارجي من زبائن، دولة ، مؤسسات أخرى... الخ ، كالمكتبات و الإنترنت ،المنافسون، الموردون، العملاء، الجامعات ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية ..الخ، كما يحصر الدكتور علاء فرحان طالب هذه المصادر في العناصر التالية:¹

1- الزبائن (Customers)

حيث يشير Stwerat إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المؤسسات أن تأخذه بعين الاعتبار، فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل معهم بالاستجابة السريعة لمتطلباتهم وإشباع حاجياتهم زادت من ثقتهم فيها وبالتالي يشكلون مصدرا مهما للمعرفة.

2- الموردون (Suppliers)

هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها.

3- المنافسون (Competitors)

حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسات المنافسة، وأي تسرب لأفرادها باتجاه المنافسين هو بمثابة سرقة وسلب لمواردها الأكثر حيوية.

4- الشركاء (Partners)

هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معارف وخبرات، وهذا يتم بالتشارك وتحالف مع المؤسسات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي .

المطلب الرابع : أنواع المعرفة (تصنيفات المعرفة)

قدمت العديد من التصنيفات للمعرفة وتتنوع من قبل الباحثين والمختصين، إلا أن أهم هذه التصنيفات هو ما قدمه ميشيل بولاني (M.Polany)² حين ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بقوله " إننا نعرف أكثر مما نستطيع قوله للآخرين، وأنا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله"³، وهو ما ساندته المفكر الكبير ايكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) في دراسته الريادية " الشركات الخلاقة للمعرفة " في أواخر عام 1991.

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، 63

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 27

³ ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 77

أولاً : المعرفة الضمنية والصريحة

بالرغم من تعدد التصنيفات المقدمة للمعرفة، يبقى أهمها واشملها تصنيفها إلى

معرفة صريحة وضمنية، كالآتي:¹

1- المعرفة الصريحة "تعقيل الواقع"²

هي المعرفة الرسمية، المكتوبة أو المرمنة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك فهي سهلة النقل إلى الأفراد، يقول عنها Allen بأنها " هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها ..الخ"³، كما يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي يسهل خزنها واستخراجها، وتسمى بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية ..الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل ..الخ.

2- المعرفة الضمنية (tacit knowledge)

يقول Polany " نحن نعرف أكثر مما نقول "⁴، هي "الأساس المعرفي لبقية المعارف " ⁵، وهي المعرفة غير الرسمية ، الذاتية يقول Wiig "هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد، وتكمن في عقله ، ولذلك فإنها ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، ومحدودة الفائدة، ومحدودة القيمة، لأنها غير متاحة إلا لحاملها ، وبالتالي فان المؤسسة قد تخسر في حالة مغادرة حاملها لسبب ما "⁶ ، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، غير قابلة للنقل والتعليم كما أشار Allen "هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية "⁷ .

إن أهم ما يميز المعرفة الصريحة على الضمنية هو سهولة التعامل معها، فهي سهلة النقل والتشارك لوضوحها، عكس الضمنية فهي غالباً حبيسة عقول الأفراد وكذا المؤسسات،

¹ عبد الرزاق شحادة ، مساهمة المعرفة التدقيقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس(اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، أفريل 2005

² سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره، ص 38

³ أبو فارة يوسف احمد ، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر جامعة الزيتونة الرابع(إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان، 2004

⁴ Karl erik seveiby, towards a knowledge perspective on organistion, اطلع عليه يوم 2010/07/06 <http://www.sveiby.com/articles/Diss1-3.html>

⁵ علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 58

⁶ ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 79

⁷ أبو فارة ، المرجع السابق

الأمر الذي جعلها مصدر خصوصية المؤسسة ووسيلتها للتميز وكسب بعض المزايا التنافسية عن الآخرين.

كما يلخص الجدول التالي أهم الفروق والخصائص بين المعرفة الضمنية والصريحة:

الجدول رقم 3: مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة Explicit knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • رسمية • نظامية • يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرمزة ، والمبادئ • قابلة للنقل والتعليم 	<ul style="list-style-type: none"> • أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً • براءات الاختراع • حقوق النشر • الأسرار التجارية • التصميمات الصناعية • منتجات المؤسسة وخدماتها
لمعرفة الضمنية Implicit Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • غير رسمية • يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية • غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة 	<ul style="list-style-type: none"> • عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة

المصدر : نعيم إبراهيم الطاهر ، نجم عبود نجم، مرجعين سبق ذكرهما ص41

ثانياً : تصنيفات أخرى للمعرفة

بالإضافة إلى تصنيف المعرفة إلى صريحة وضمنية، فإن هناك العديد من التصنيفات،

أهمها:

يصنفها ميشال زاك (M.H.Zak) إلى ثلاثة أنواع¹:

1-المعرفة الجوهرية : تمثل الحد الأدنى من المعرفة المطلوب توفرها للدخول إلى صناعة ما.

¹ عبد الكريم محسن باقر ، د. رامي حكمت الحديثي، **Trade – offs Choosing Knowledge Management strategies**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس(اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، افريل 2005

2-المعرفة المتقدمة : وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فهي تمثل معرفة معينة تميز المؤسسة عن منافسيها إما بواسطة امتلاكها معرفة اكبر من المنافسين، أو بواسطة تطبيقها للمعرفة بطرق مختلفة.

3-المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة الصناعة التي تنشط فيها مع منافسيها وتميزها بشكل كبير عن باقي المنافسين .

يصنفها توم باكمان (T.Backman) إلى أربعة أنواع¹:

1-المعرفة الصريحة (Explicit-knowledge) : وهي المعرفة الجاهزة القابلة للنقل و الموثقة في المصادر الرسمية .

2-المعرفة الضمنية (Implicit-knowledge) : يمكن الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة لكونها غير رسمية وموثقة .

3-المعرفة الكامنة (Tacit-knowledge) : قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط وبصعوبة، من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

4- المعرفة المجهولة (Unknown_knowledge) : وهي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط ، المناقشة ، البحث ، التجريب.

تصنيف ماكيرد _ Marquardt² :

1- معرفة ماذا (know-what) وهي معرفة أي نوع من المعرفة مطلوب .

2-معرفة كيف (know-how) وهي كيف يجب التعامل مع المعرفة، ويقسمها tom Ilyod إلى نوعين المعرفة الفنية على مستوى الورشات والمعرفة والإدارية على مستوى الإدارة³.

3-معرفة لماذا (know-why) وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

4-معرفة أين (know -where) وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

5-معرفة متى (know -when) وهي معرفة لماذا تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

كما يلخص الجدول التالي يلخص بعض التصنيفات للمعرفة من وجهة نظر عدد من

الباحثين:

الجدول رقم 4 : أنواع المعارف حسب بعض رأي الباحثين

¹ ريجي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص 84

² هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري) ، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 68

اطلع ³ - Tom Ilyod , **Managing Knowhow**, <http://www.sveiby.com/articles/ManagingKnowHow.pdf>, عليه يوم 2010/05/25

الباحث	أنواع المعرفة
David Hi	1- البيانات 2- رأس المال الفكري 3- الخبرة
Blumentritt_Johnston	1- المعرفة المرمزة 2- المعرفة العامة 3- المعرفة الاجتماعية 4- المعرفة المجسدة
Unger	1- مرنة 2- متقدمة 3- طارئة
Badarcco	1- مجسدة 2- متنقلة
Alvesson	1- ضمنية 2- رسمية
Fleck	1- ضمنية 2- مجسدة 3- رسمية 4- غير رسمية 5- طارئة 6- متقدمة
Ghairi & Awad	1- المعرفة السطحية 2- المعرفة العميقة 3- المعرفة الإجرائية 4- المعرفة العامة 5- معرفة الدلالات 6- المعرفة العرضية 7- المعرفة الخبيرة
البيلايوي	1- المعرفة الداخلية 2- المعرفة الخارجية
العلي وزملائه	1- المعرفة الضمنية 2- المعرفة الواضحة 3- المعرفة التكنولوجية 4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة 5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة كتب ومواقع الكترونية

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة

بغية تدارك تأخرها في الاستفادة أكثر من مواردها المعرفية، سعت المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بعنصر المعرفة، فظهر مصطلح إدارة المعرفة كسبيل لتحقيق ذلك، فماذا نقصد بإدارة المعرفة؟

المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة المعرفة

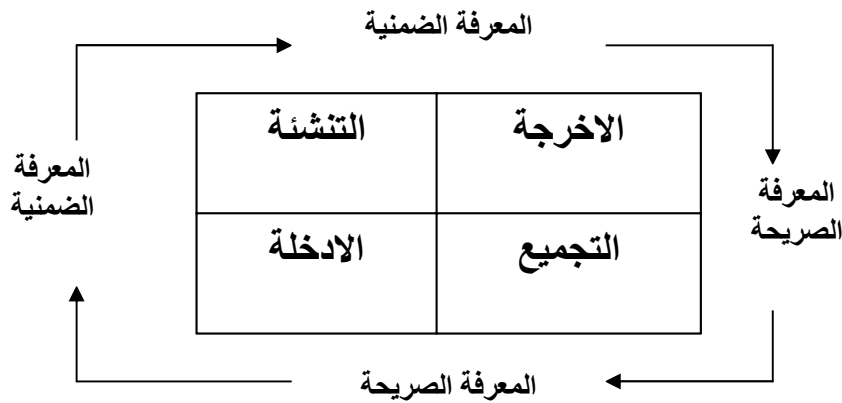
إن الحديث عن المعرفة قديم قدم التاريخ، ولكن اعتبارها المصدر الأول والأساسي للثروة وتحقيق النمو والرقي للمجتمعات من خلال الاهتمام بها جاء حديثاً، بداية من ظهور عبارة "مجتمع المعرفة"¹ سنة 1973 للعالم الأمريكي Daniel Bell، التي كانت بمثابة نقطة التحول

¹ سالم بن محمد السالم، صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2010، ص59

من الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 كإشارة للانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، وبالضبط حين أطلق ادوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" **Knowledge is power &** ¹، بالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة، إلا أنها لم تكن بجدية أو شهرة إن صح التعبير دراسات المؤتمر الأمريكي، حيث ولد بعده حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة، كما استحدثت في ظله وظيفة جديدة أطلق عليها مهندس المعرفة .

لتشهد بداية التسعينيات اهتماما متزايدا و متسارعا بالمعرفة وإدارتها، بدءا من دراسة العالم الياباني **Ikujiro Nonaka** "الشركات الخلاقة للمعرفة" سنة 1991، حين تناول مفهوم المعرفة بنوعيتها الضمني والصريح، وشرحه كيفية التناقل بينهما وفقا لمخططه الشهير، الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: الطرق الأربعة لخلق المعرفة



Resource:c.ottoScharmer, conversation with Ikujiro Nonaka,

http://www.ottoscharmer.com/docs/interviews/Nonaka_interview.pdf عليه يوم 2010/10/13

وفي عام 1993 أطلق عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر **P. Drucker** لأول مرة تسمية جديدة هي عمال المعرفة **Knowledge Workers** الذين يمثلون حسبه أهم محركات الاقتصاد الجديد، كالأطباء المهندسين، الأساتذة... الخ.

وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات، فقد أشار **Quintas** "إلى أن هذه الفترة شهدت انتشارا لكم هائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق 30 مؤتمر تتعلق بحقل إدارة المعرفة بين عامي (1996_1997) وان 89% من قادة مؤسسات

¹ ريجي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 123

الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال ، وان 90% من تلك المؤسسات أضحت لديها خططا لاستحداث إدارة المعرفة¹ .

ولعل ما يؤكد هذا التحول في الاهتمام بالمعرفة (إدارتها)، إحصائيات المؤسسة الدولية للبيانات فيما يخص معدل الإنفاق على حقل إدارة المعرفة، إذ نما بشكل سريع في السنوات الأخيرة حيث فاق 500مليار دولار بمعدل نمو بلغ 20% ، كما نجد كترجمة لهذا التحول بروز العناصر التالية:²

1- مكاتب المعرفة : ازدادت بشكل كبير ، كما هو الحال في نادي الياهو (KM,Yahoo!Club) والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة (International KM Forum) .

2- مؤتمرات إدارة المعرفة : التي أصبحت تقام وبكثرة، فمن باريس التي انعقد فيها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة المعرفة والذي نظمه منتدى المعرفة بباريس سنة 2000 إلى المؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وإدارة المعرفة الذي عقد في واشنطن عام 2004، وعربيا نجد ملتقى جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة وإدارتها سنتي 2004/2005 على التوالي، أما في الجزائر فنجد ملتقى جامعة بسكرة 2005، ملتقى جامعة ورقلة 2005،.. ملتقى جامعة باتنة 2008... الخ .

3- مجالات إدارة المعرفة : التي تكاثرت من أجل تلبية الحاجة المتزايدة إلى البنية العلمية لإدارة المعرفة ومنها (Review Magazine , KM Magazine , The KM Auditing and Mapping , Magazine Paper Abstract on KM) .

4- مسابقات وورش عمل ودورات تدريبية ومساقات دراسية متخصصة في إدارة المعرفة . 5- تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة : تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة وإدارة المعرفة ، ويبقى أهمها تقرير الأمم المتحدة عام 2003 حول قياس أصول المعرفة للدول والذي اعتبر فيه المعرفة هي قلب النمو الاقتصادي والتنمية، وكذلك تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2003 تحت عنوان "نحو إقامة مجتمع للمعرفة".

6- الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة : تصدرها بعض المؤسسات للتدليل على أهمية وحساسية هذا الموضوع ومثال ذلك مجموعة دلفي التي تصدر (White Papers KM)

7- الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة : مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة Consortium Internatinal KMCI وجمعية المعرفة (Associate of Knowledge) والجمعية المهنية لإدارة المعرفة (The KM Professional Society) .

¹ هيثم علي حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص 22
² ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 124

8- مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية : مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة (KM Group).

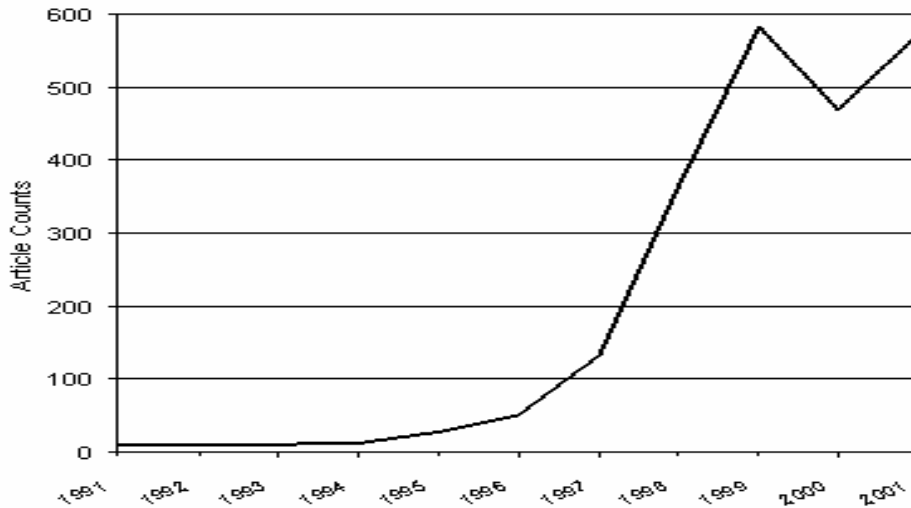
9- شهادات في إدارة المعرفة : تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل Eknowledge Center وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة مثل Open University of KM ومركز تكنولوجيا المعرفة K Technology Center في جامعة نوتتهام الأمريكية.

10- بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب التي لا حصر لها:مثل Knowledge Portal.

هذا الاهتمام بالموارد المعرفية خصوصا في السنوات القليلة الماضية، يعكس

مدى إدراك المؤسسات والدول لأهمية المعرفة، كما يوضحه الشكل البياني التالي :

الشكل رقم 04 : تطور المراجع حول إدارة المعرفة



Ponzi, L. and M. Koenig (2002) Knowledge Management: Another Management Fad, <http://InformationR.net/ir/8-1/paper145.html> 2010/12/13 اطلع عليه يوم

المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة

جاءت التعاريف والمفاهيم المقدمة لإدارة المعرفة على شاكلة التعاريف والمفاهيم المقدمة لها، حيث تعددت واختلفت حسب نظرة الباحثين إليها، بالإضافة إلى أن تعدد خصائص المعرفة صعب بدوره على الاتفاق على مفهوم واحد جامع لهذه المفاهيم، إلا أنه وبالرغم من تعددها فإنها جاءت محصورة ضمن نطاق التعاريف الثلاثة التالية:¹

1- إدارة المعرفة : هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفئة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 91

2- إدارة المعرفة : هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من اجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

3- إدارة المعرفة : هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

والملاحظ في هذه التعريفات أنها تجتمع على أن إدارة المعرفة هي خلق وتوليد قيمة مضافة، بناء على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية متاحة يمكن استغلالها "فن خلق القيمة المضافة"¹ ، ولا يتم ذلك إلا عن طريق ضرورة إحداث التكامل بين الأفراد من جهة لأنهم هم قلب إنشاء المعرفة من خلال تعلمهم وعلاقتهم فيما بينهم والتفلسم في معلوماتهم وخبراتهم ومعارفهم، ومن جهة أخرى تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيعها .

وفيما يلي جدول لأهم المفاهيم التي أعطيت لإدارة المعرفة :

الجدول رقم 5: مفهوم إدارة المعرفة في رأي بعض الباحثين

الباحث	التعريف
Bertels	هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة ، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة
Ganter group	هي عبارة عن عملية تعمل على تعزيز بناء متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما ، والتشارك فيها وتقييمها
Dorothy	هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال
Fearnley ;and Horder	هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ، ونقلها بشكل منظم
الرفاعي	هي مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع ، بما في ذلك قواعد البيانات ، الوثائق ، السياسات ، الإجراءات ، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين
Frappla و Capshaw	هي الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة
Little	هي نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة التنظيمية ، وتجميعها ، واستخدامها وإعادة استخدامها ، سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال
Wiig	مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الحرجة، الايجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المارد تحقيقها
Alee	هي إدارة نظامية وصريحة وواضحة وهادفة للأنشطة والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي تتعلق بالمعرفة
Finneran	نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيرا مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب
المطيري	إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين

¹Akex Bennet, **KM Today and Tomorrow**, <http://www.sveiby.com/articles/Sveibyinterview2004.htm>
 Alex Bennt موظف في وزارة الخارجية الأمريكية ومسئول إدارة المعرفة في القوات البحرية الأمريكية (اطلع عليه يوم 2010/5/20)

الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة و تكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن	
عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختبارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإداري المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات ، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي.	العنبي
هي عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم ،لمساعدة الأفراد من إنشاء المعرفة وتقاسم وتفعيل المعلومة بالطرق التي تحسن بشكل قابل للقياس أداء ناسا وشركائها	وكالة NASA
هي الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين ، الزبائن ، وشركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا ، وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل علي موضوعات متماثلة	البنك الدولي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة كتب ومواقع الكترونية

بالإضافة إلى إجماعها على خلق نوع من القيمة المضافة في المؤسسة، بالاعتماد على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية، فإنها ركزت أيضا على مجموعة عمليات في سبيل ذلك ، من خلال العمل على خلق ونقل وتشارك واستخدام المعرفة والعمل على تجديدها وتطويرها ، لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل منظم مقصود وهادف .

المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة بالغ الأهمية في توليد وتطوير عنصر المعرفة داخل المؤسسة، لأهميتها الكبيرة في تحسين مستوى عملها.

أولا : أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في المعرفة نفسها، في ظل الدور الكبير الذي تلعبه اليوم في مختلف المؤسسات الحديثة، تقول الباحثة "ستيوارت Stewart"¹ (المؤسسة الاقتصادية الحديثة، ليست تلك التي تقوم بعملية الإنتاج فحسب بل هي تلك التي تقوم أيضا على مزاوله عمليات الإبداع، وهذا ينطوي على استخدام المعارف أي المعلومات العلمية والتكنولوجيا باستخدام قدراتها ومواردها البشرية "إدارة معارفها")، لهذا فلا إدارة المعرفة بالغ الأهمية في السير الحسن للمؤسسات الاقتصادية، ويمكن أن نلخصها كما يلي :²

1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

¹ م س . أوكيل، تقارب الاستفادة من العقول المهاجرة، مؤتمر حول إدارة المعارف والكفاءات في البلدان النامية والعربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 60

- 2- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- 3- تعد عملية نظامية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 4- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- 5- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها. والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 6- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتوالدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- 7- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة وجديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- 8- تساهم في تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 9- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 10- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ثانيا : أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة بشكل أساسي في مساعدة المؤسسات على مواجهة التحديات التي تواجهها، يقول Wiig " المعرفة هي الحل لمواجهة المشاكل الغامضة، فهي ابرز السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة التربية، تعليم القوى العاملة، بناء القاعدة المعرفية للمنظمات، تجميع ونشر واستخدام المعرفة وتطوير استثماراتها المعرفية، توظيف المعرفة الجديدة التي تمتلكها بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وصولا إلى مرحلة النمو من خلال تعزيز ما يسمى بالممارسة الأفضل Best practice"¹ ، من خلال سعيها إلى تحقيق الآتي²:
- 1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة غير الضرورية.
 - 2- تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة

¹ شوقي ناجي جواد ، هيثم علي حجازي، محمد إقبال العجلوني، مرجع سبق ذكره
² نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 90

- 3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- 4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر وكسب ود العمال أكثر.
- 5- الحصول على المعرفة وأسرها من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- 6- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق نقل الخبرات المتراكمة المكتسبة من خلال الممارسة اليومية.
- 7- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها.
- 8- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- 9- التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفردية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- 10- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتساهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

وأضاف الباحثان (Holsapple and Singh) الأهداف التالية¹؛

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
 - تأكيد استمرارية تطوير وتجديد وتحديث المعرفة.
 - تحديد طبيعة ونوع الرأسمال الفكري الذي يلزم المؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
 - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
 - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
 - تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأسمال الفكري.
- من الأمثلة على أهمية المعرفة ودورها في زيادة كفاءة المؤسسات ما "حققته شركة معدات تكساس (Taxas Instruments) من أرباح عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات بين حقولها المختلفة، وكذا نجاح شركة هاوليت باكارد (HP) في التسريع بطرح منتجاتها الجديدة في الأسواق وتحقيق ميزة التنافس من خلال الاشتراك بالخبرة المتوفرة لديها فعلاً مع الشركة التي يفتقد فريق التطوير فيها لتلك المعرفة"².

¹ محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص 61

² عبير الفاعورين محاضرة تمهيدية في إدارة المعرفة، جامعة البتراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر ظروف وشروط معينة في المؤسسة، حيث اعتبرت بمثابة محددات تقيس نجاح المؤسسة في إقامتها من عدمها، منها:¹

1- تكنولوجيا المعلومات: تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي فهيم حيزر إلى " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال"²، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما ومحوريا في تبني مبادرات إدارة المعرفة، وهناك من يراها على أنها أهم محدد لنجاح تطبيقها في المؤسسة، خاصة في ظل التطور الهائل التي تشهده في العقود الثلاثة الأخيرة، خاصة في مجال الاتصالات وما توفره شبكة الانترنت من كم ضخم من المعلومات المتدفقة في شتى الاتجاهات وعلى كل المستويات.

فالمؤسسة التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة معارفها ستكون الأحسن والأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشرسة الموجودة في عالم الأعمال اليوم، فتكنولوجيا المعلومات وما توفره من قدرة على جمع وتصنيف وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات والمعلومات بين الأجهزة والأفراد والمؤسسات كشبكة الانترنت وشبكتي الانترنت والاكسترنات من شأنها أن تكون مفتاح نجاح مبادرات إدارة المعرفة.

2- الثقافة التنظيمية: هي " مجموعة القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، التي تحدد العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة"³، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الرئيسي للطاقات والقدرات، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المؤسسة إذا ما نتج عنها معوقات سلبية تحول دون فعاليتها وكفاءتها، ومثال ذلك " بيل غيتس Bill Gates مؤسس شركة ميكروسوفت حيث التزم بتوفير ثقافة المبادرة والتطوير في الشركة، تقوم أساسا على توفير قيم

¹ حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة : القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2001، ص 316

² بن بريك عبد الوهاب، ابن التركي رينب، اثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مبراح، ورقة، العدد، 7، 2010/2009، ص 245

³ الثقافة التنظيمية وصراع الحضارات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية،

اطلع عليه يوم 2010/10/14 <http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf>

الريادة والمبادرة والابتكار"¹، لذلك فان العامل فيها يجد بيئة مشجعة ليقدم أفضل ما لديه من أفكار.

نفس الشيء ينطبق على دور الثقافة التنظيمية في تبني مبادرات إدارة المعرفة، حيث أن القيم السائدة تكون محفزة لتشارك وتدفع المعارف، خاصة إذا كانت قائمة على الشفافية والثقة مما يشجع العمل في روح الفريق، والعكس صحيح.

3- الهيكل التنظيمي: يعرف على انه " عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل، من تحديد الرتب والوظائف، توزيع المسؤولية، محددًا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية"²، حيث قد يكون عنصر معاوننا لإدارة المعرفة ومعيقا له، كالهيكل التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل المؤسسة وحجب معارفه على باقي أفراد المؤسسة يكون معيقا لإدارة المعرفة، مثلما ينطبق الأمر على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة، فراه يشجع التشارك والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة وعلى كافة المستويات، وهو ما يتوفر في بعض الهياكل التنظيمية ك:³

- **الهيكل الأفقي المتسع:** حيث يكون فيه نطاق الإشراف كبير جدا، حيث نجد فيه أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله (الهرمي)، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج إلى خبرة.

- **الهيكل الشبكي:** هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض، والتشاور لحل المشكلات جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات.

- **الهياكل المعكوسة:** تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء والزبائن، عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها، وفقا للإجراءات والبروتوكولات المتبعة.

4- القيادة : هي "القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة"⁴، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمها، باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة

¹ سالم بن محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 61

² محمد أكرم العدواني، **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص 70

³ حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 317

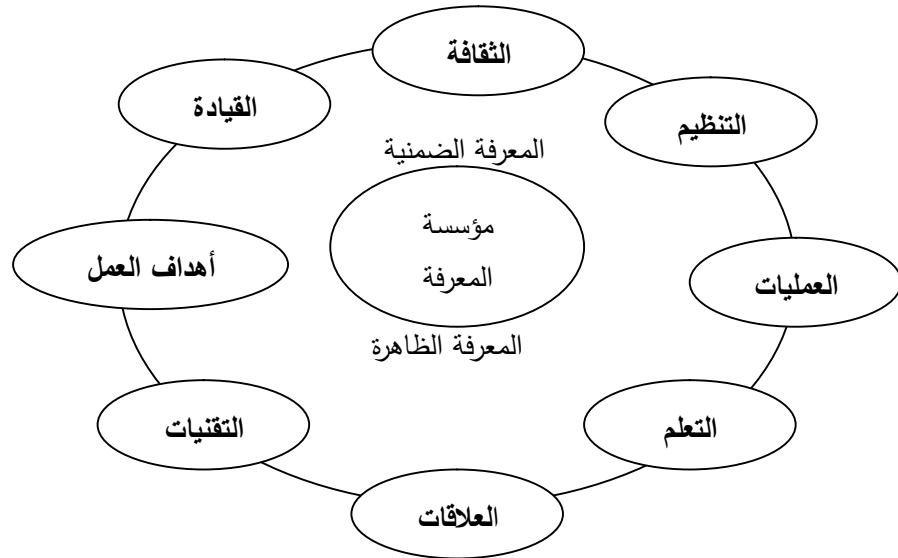
⁴ سعيد بن محمد ألغامدي، **القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادي العالمي)**، مجلة البحوث الأمنية (كلية فهد الأمنية)، السعودية،

العدد 23، - 2002

المؤسسة، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح من خلاله لأفراد مؤسسته الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم، حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرار والصرامة في المعاملات من شأنه أن يعوق تبادل وتناقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة (وهو ما سنتطرق إليه بتفصيل أكثر في آخر مبحث من دراستنا النظرية).

حيث تتكامل هذه المتطلبات لتشكل لنا مناخ أو بيئة تتلائم مع عمليات إدارة المعرفة، سواء كانت مدعمة ومساندة لمبادرات إدارة المعرفة بدءاً من هيكل تنظيمي يسهل صيرورة المعلومات والمعارف وتناقلها، وبنية معتبرة من تكنولوجيا المعلومات، وثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير تشجع روح الفرق والجماعة والمبادرة، وأخيراً قيادة تسهر على تحقيق الذي ذكر، وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 05: مكونات إدارة المعرفة



المصدر: قتيبة صبحي احمد الخيرو، اسحر جلال، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع (إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007

المبحث الثالث: عمليات و نماذج إدارة المعرفة

طرحت العديد من النماذج في سبيل الاستفادة أكثر من الموارد المعرفية المتاحة، المتضمنة بدورها مجموعة عمليات متتالية ومتلاصقة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

انطلاقاً من المفاهيم السابقة لإدارة المعرفة، يمكن استنتاج العديد من العمليات المشكلة لها، والتي أطلق عليها في كثير من الأحيان تسمية "دورة حياة المعرفة"¹، لاعتبارها عمليات متتالية بدءاً من النشأة من خلال الخلق والتوليد، وصولاً إلى استخدامها ثم العمل على تطويرها وتجديدها، وقد برزت العديد من العمليات حسب فكر الباحثين، إلا أن غالبيتها صبغت في العمليات التالية :

1- تشخيص المعرفة (Knowledge Identification)

تعني العمل على اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، كما تهدف إلى توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية، أي تحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.

2- تحديد أهداف المعرفة (Determine Knowledge Goals)

يقول **Prior** " إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة تعد حاسمة لعلهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الانجاز "²، وعليه فالمعرفة وإدارة المعرفة ليست هي هدف المؤسسات، بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة .

3- توليد المعرفة (Generating Knowledge)

يقصد بها إبداع المعرفة "خلق معارف جديدة"³ سواء عن طريق الشراء المباشر و غير المباشر (عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف) ،أو الابتكار (معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة)، أو الاكتشاف (تحديد المعارف المتوفرة)، أو الامتصاص (القدرة على الفهم)، أو الاكتساب والاستحواد على المعرفة.

كما قدم كل من نوناكا و تاكيشي **Nonaka & Takeuchi** أربعة طرق لتوليد المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعارف الصريحة والضمنية هي (الشكل رقم 03ص 18):⁴

- الاشتراك (المشاركة) **Socialisation** : والتي يتم فيها التحويل من الضمنية إلى الصريحة
- الاخرجة (**Externalisation**) : وتعني التحويل من الضمنية إلى الصريحة عن طريق الحوار .

- التجميع (**Combination**) : وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والجامعات.

¹ مرفت تلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 45

² محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص 96

³ ريجي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص 196

⁴ محمد عواد الزيادات ، المرجع السابق ، ص 97

- الإدخلة (Internalisation) : والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمات، حتى تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

4- تخزين المعرفة (The Storage of Knowledge)

يشكل للمؤسسة تسرب المعرفة خاصة الضمنية منها (فقدانها لأفرادها أصحاب المهارة والخبرة) أكبر تحد يواجهها، خاصة التي تعاني من معدلات دوران مرتفعة، وتشمل عملية التخزين عمليات الاحتفاظ والإدامة، والبحث والوصول، واسترجاع المعرفة.

5- توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

ويقصد بها نشر و نقل المعرفة والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية وسهولة تامة، يقول Fielden " إن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد الشركة في ذلك شبكات الانترنت و الاكسترانت والانترانت "¹ تستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة ، بدءا من الاتصالات الشخصية(الدرشة)، التعلم ، المؤتمرات...الخ(سنتطرق إليه بالتفصيل في المبحث التالي).

6- تطبيق المعرفة (Knowledge Application)

من خلال توظيف المعرفة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة، دون أن تنسى العمل على تجديدها وتطويرها .

وفيما يلي جدول لأهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين;

الجدول رقم 6: عرض لأهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية إلى الشركة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان

¹ ريجي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 199

<p>1- الحصول على المعرفة وترميزها</p> <p>- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي</p>	<p>لاودون ولاودن Laudn & Laudon</p>
<p>2- إنشاء المعرفة</p> <p>- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي (KWS)</p>	
<p>3- تقاسم المعرفة</p> <p>- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي</p>	
<p>4- توزيع ونشر المعرفة</p> <p>- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة المكتب</p>	
<p>1- الإنشاء</p> <p>- أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار المهيكل</p>	<p>ديفيد سكايرم D.Skyrme</p>
<p>2- التحديد</p> <p>- التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى - تقييم النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة</p>	
<p>3- الجمع</p> <p>- طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع</p>	
<p>4- التنظيم</p> <p>- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة</p>	
<p>5- التقاسم</p> <p>- الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل</p>	
<p>6- التعلم</p> <p>- مراجعات ما بعد العمل - يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم</p>	
<p>7- التطبيق</p> <p>- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل</p>	
<p>8- الاستغلال</p> <p>- إدارة الأصول الفكرية</p>	
<p>9- الحماية</p> <p>- إدارة حقوق الملكية الفكرية</p>	
<p>10- التقييم</p> <p>- تقييم إدارة المعرفة - معايرة إدارة المعرفة - محاسبة رأس مال الفكري</p>	
<p>1- تحديد المعرفة</p> <p>- روتينيات وعقود الشركة - ذات صلة بأعمال الشرك</p>	<p>مارك دوديسون</p>
<p>2- اكتساب المعرفة</p> <p>- التوصل للمعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع</p>	
<p>3- توليد المعرفة</p> <p>- معرفة جديدة/البحث والتطوير - معرفة جديدة/الزبون</p>	
<p>4- التحقق من صلاحية المعرفة</p> <p>- حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها</p>	
<p>5- نشر المعرفة</p> <p>- داخل/خارج الشركة (معرفة صريحة) - داخل الشركة/معرفة ضمنية(الممارسات والمناقشة)</p>	
<p>6- تجسيد المعرفة</p> <p>- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة الشركة</p>	
<p>7- تحقيق المعرفة</p> <p>- الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة كمضافة للشركة والزبائن</p>	
<p>8- استغلال وتطبيق المعرفة</p> <p>- تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار</p>	

المصدر : و ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 201-203

المطلب الثاني: بعض النماذج المقترحة لإدارة المعرفة

في محاولة لفهم كيفية تفكير الأفراد، وكيف يقومون بعملهم وفي تنظيم معرفتهم التي يملكون، قام الباحثون والمفكرون بطرح نماذج لإدارة المعرفة، مشكلة من مجموعة عمليات "تمذجة عمليات إدارة المعرفة"¹، تكمن قيمتها الكبيرة في تحديد العوامل المؤثرة في عمليات بناء المعرفة و تجميعها وتصنيفها في نماذج المعرفة والتي هي عبارة عن عروض مبسطة للمعرفة.

لقد تعددت هذه النماذج، إذ نذكر منها (نموذج ويغ Wiig، نموذج ديفيد سكايرم D.Skyrme، نموذج ايسنبروك Eisenbork، نموذج ديفي Duffy، نموذج فرانهورفر Franahofer، نموذج بيفيز وستون Pfeffer et Sutton، نموذج إدارة الموجودات الفكرية ل Daniel، نموذج ماركرت Marquradt، نموذج منظمة الإدارة الأمريكية AMO،... الخ).

وفيما يلي عرض لأهم وأشهر هذه النماذج :

1- نموذج ليوناردو بارتون² :

يقوم على أساس أن المعرفة تمثل مقدرة جوهرية في الشركات وتتواجد في أربعة أشكال،

هي :

- في شكل مادي :كبراءات الاختراع

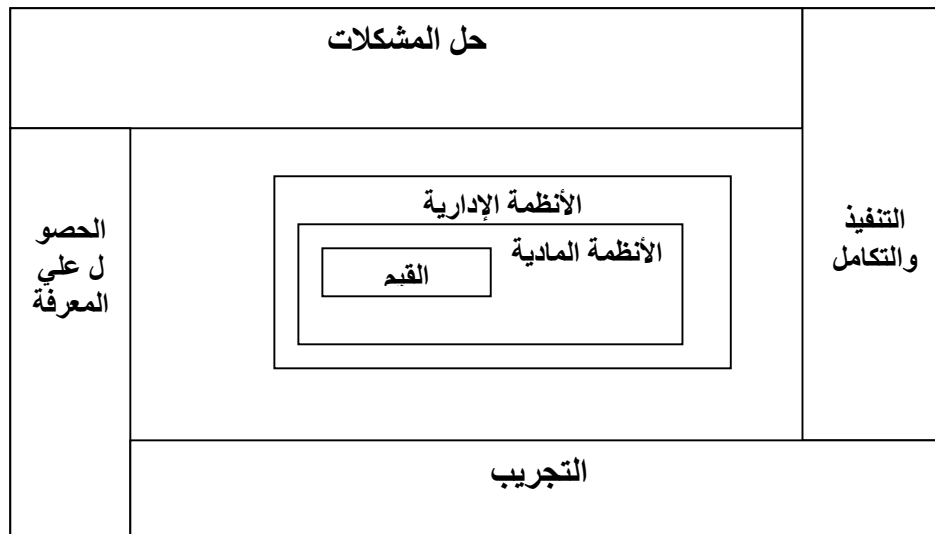
- مجسدة في الأنظمة الإدارية: كطرق التعلم

- مجسدة في مهارات (صريحة،كامنة) للعاملين تتمثل في القدرات الفردية

- مجسدة فيما يسميه ليونارد Leonard ب"القيم الصغيرة"³ للعمل أو ما يعرف بالثقافة

التنظيمية وفيما يلي مخطط لنموذج هذا الأخير :

الشكل رقم 06 : نموذج ليونارد بارتون LEONARD barton لإدارة المعرفة



¹ هيثم علي حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص 37

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، 119

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص118

المصدر : نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 118

2- نموذج موئل لإدارة المعرفة :

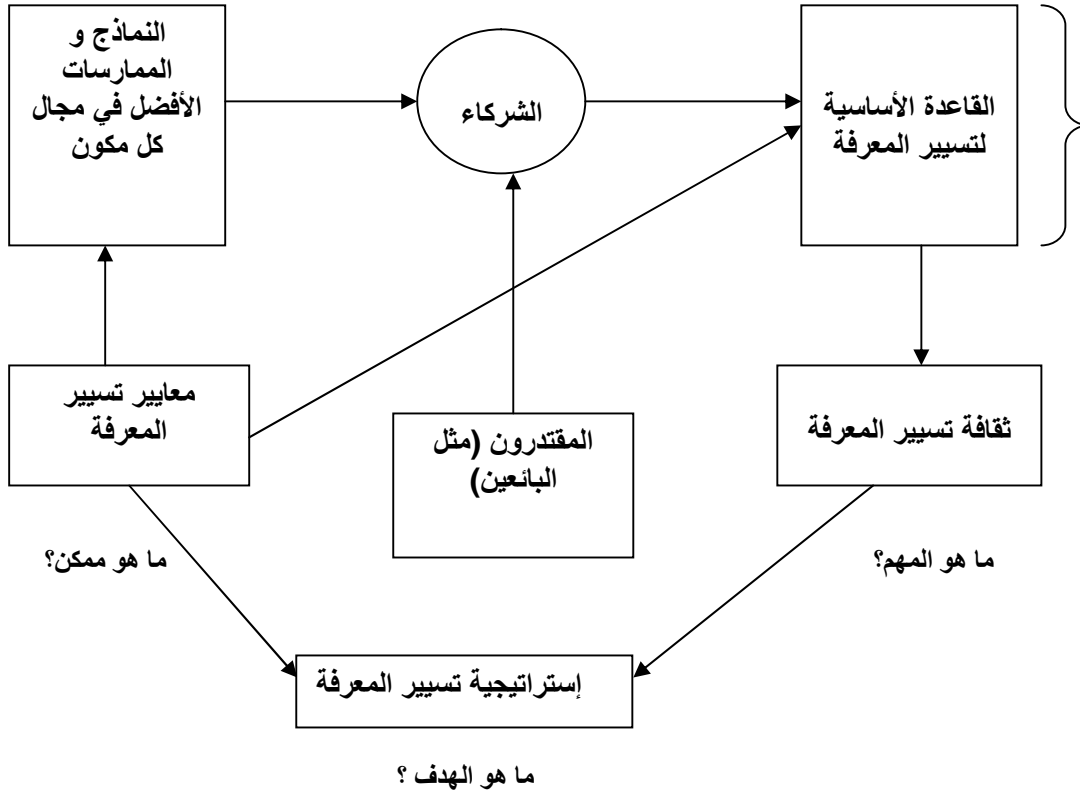
يعتبر فيه أن المعرفة هي خبرة دون بداية ولا نهاية، مما يشكل سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، حيث تتفاعل في هذا النموذج أربعة مكونات أساسية مستقلة، ذات اعتماد متبادل هي :

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة : وتشمل كل البيانات والمعلومات المتداولة.
- ثقافة إدارة المعرفة : وتتمثل في مجموع القيم والتفضيلات المميزة لإدارة المعرفة ، وهي المحددة للإستراتيجية المتبعة وكذلك تحدد التكنولوجيا المستعملة وكذا الممارسات الملائمة .
- الأهداف المسطرة : ماذا نريد بهذه الإدارة للمعرفة، وعادة ما نهدف إلى تحسين قدرات المؤسسة، سواء من خلال تحسين استغلال الموارد أو تحسين منتجاتها وخدماتها أو عملياتها.

- المعايير : وتعني الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة في علاقاتها مع الموردين والزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة مقارنة مع منافسها.

حيث تتفاعل هذا المكونات فيما بينها، وفقا للمخطط التالي :

الشكل رقم 07: نموذج موئل لإدارة المعرفة



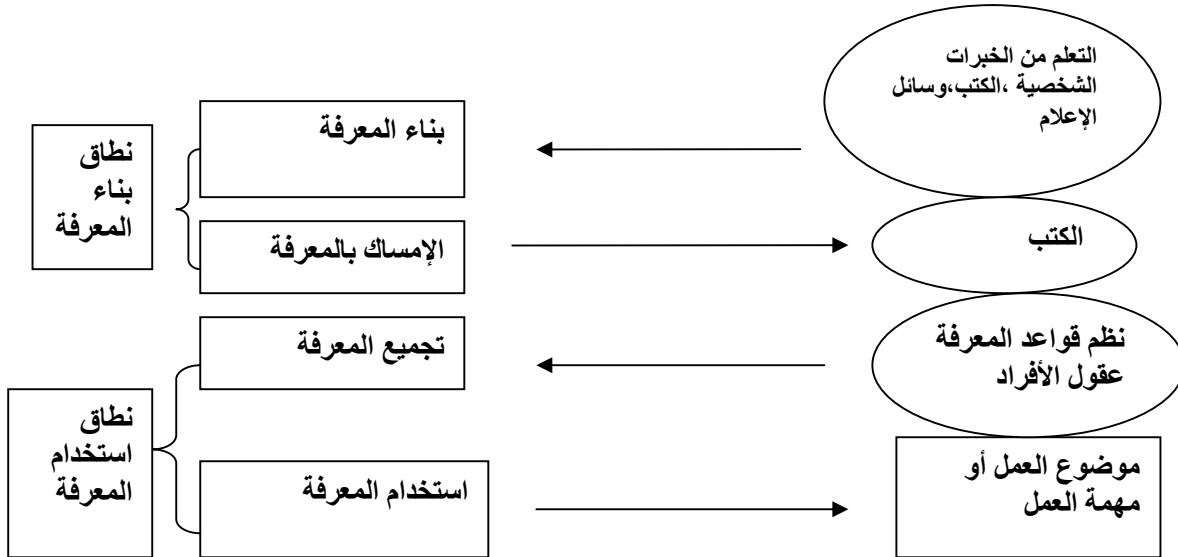
المصدر : نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص119

3- "نموذج ويبيغ" ¹ Wiig

يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي (بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، جمع المعرفة، استخدام المعرفة)، حيث يقوم على تصور نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار انه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، مع الاعتماد على النشاطات السابقة، ولكن بتفاصيل وفهم مختلف، كما يركز هذا النموذج على الاحتفاظ أيضا بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة (معرفة الحاسوب)، أما فيما يخص جمع المعرفة فتتم بأشكال عديدة بدءا من الحوارات الثنائية في أماكن الاستراحة أو عند برادات المياه، وصولا إلى شبكات الخبرة وفرق العمل، نفس الشيء بالنسبة إلى استخدام المعرفة وذلك وفق ما يمليه الموقف المطروح أو المعاش، وما يركز عليه هذا النموذج هو دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد سواء في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات.

وفيما يلي مخطط تفصيلي لهذا النموذج

الشكل رقم 08: نموذج ويبيغ Wiig لإدارة المعرفة



المصدر : هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، عمان 2005، ص40

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص39

4- نموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة (نموذج الرصيد_تدفق_الميزة)

يتضمن هذا النموذج مجموعة من المراحل المتدرجة من الأسفل بدءاً من البحث على المعرفة وإنشائها وصولاً إلى تحقيق الميزة بتكوين رافعة واستدامة المعرفة، وهي كالتالي :

1- **مرحلة الاهتمام بالمعرفة** : يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المؤسسة، والنظر في مصادرها سواء داخلية أو خارجية .

2- **مرحلة وعي المعرفة** : ويتم خلالها تمييز المعرفة الموجودة (صريحة، ضمنية، كامنة ، مجهولة) وكذلك تقييمها من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

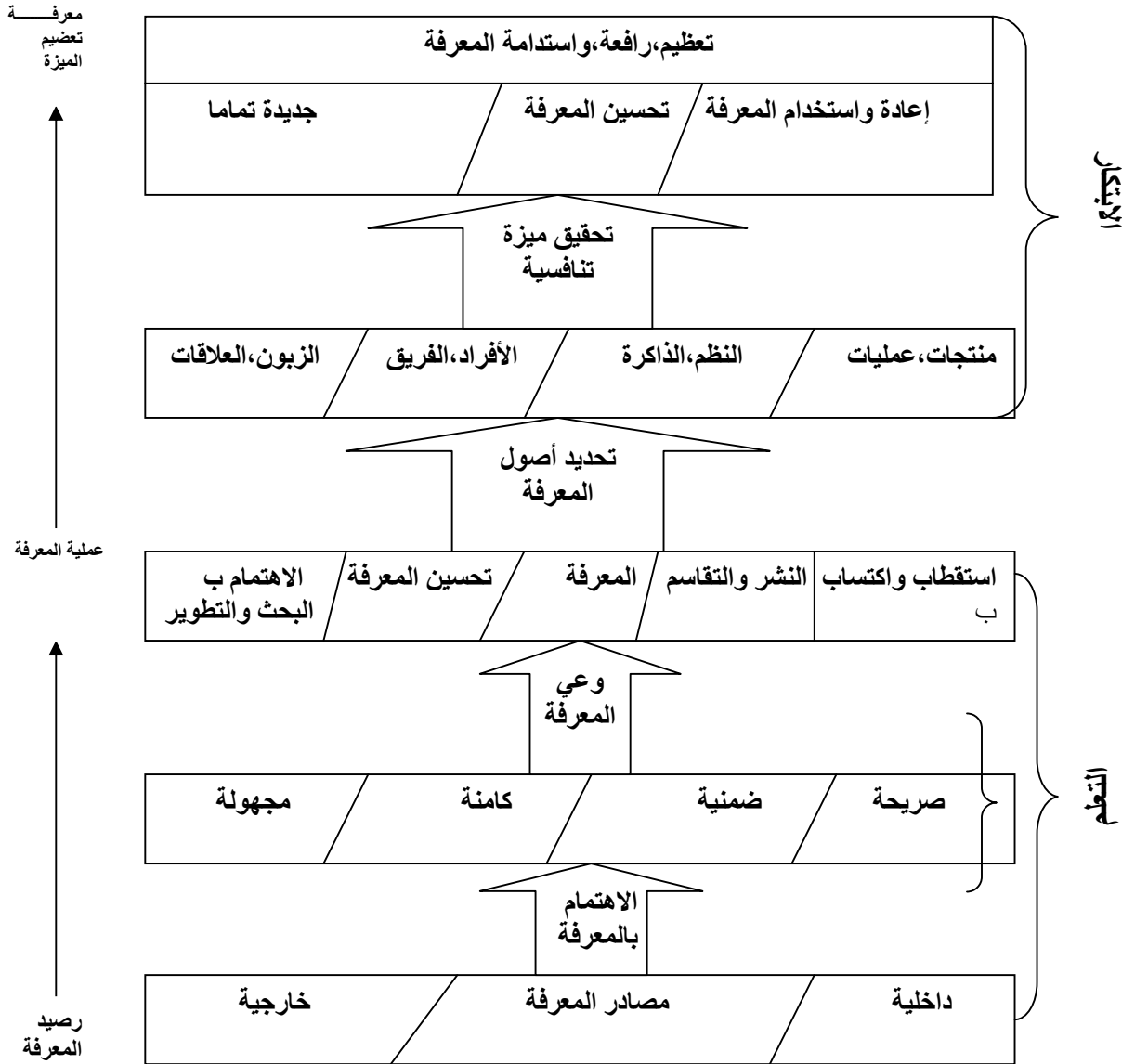
3- **مرحلة تحديد أصول المؤسسة** : وفيها تتحول عملية وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما لدى المؤسسة من معارف والنظر إليها كأصول معرفية (Knowledge Assets) لا تقل أهمية عن الأصول المادية، وبالتالي لابد من توظيفها في أعمال المؤسسة.

4- **مرحلة تحقيق الميزة التنافسية**: وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة (عملياتها، منتجاتها، نظمها وذاكرتها وروتينها التنظيمي...الخ)، كما تلوح فيها بوادر التحول من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) مما يجعلها المساند الأول لأعمالها وتكسيبها صبغة جديدة قائمة على المعرفة .

5- **مرحلة تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة**: وهي أعلى مستويات نضج إدارة المعرفة تكون خلالها المؤسسة قادرة على استخدام أصولها المعرفية في عمليات متزايدة بما يضمن تعظيم استفادتها من معرفتها وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج وفرق عمل متعددة تحقق لها رافعة في منتجاتها وعملياتها، والأهم من ذلك تكون إدارتها المعرفية قادرة على الحد من الروتينات التنظيمية التي تعيق الأفراد وتحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعارف الجديدة التي تحقق استدامة التجديد المعرفي والابتكار .

هذه المراحل الخمسة متسلسلة وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 09: نموذج الرصيد_التدفق_الميزة لإدارة المعرفة لنجم عبود نجم



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ص122

من الملاحظ في هذه النماذج أنها تجميع لعمليات إدارة المعرفة، ولكن وفق ترتيب ومحتوى مختلفين، تماشياً مع نظرة الباحث لموضوع إدارة المعرفة وكذلك نوع المعرفة المدروسة (علمية، تنظيمية،..الخ)، إلا أننا نطرح التساؤل التالي: هل تلائم هذه النماذج المقترحة لإدارة المعرفة جميع المؤسسات؟ أم أنها مختصة بنوع معين من المؤسسات؟

المطلب الثالث : واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العربية والجزائرية

رغم تأخرها الكبير في الاهتمام بالمعرفة وتسييرها عن باقي الدول خاصة المتقدمة منها، إلا أن غالبية الدول العربية تدرك أهمية المعرفة في عالم اليوم، لذا سارعت بأخذ التدابير اللازمة بهدف الانخراط في هذا الاقتصاد المبني على المعرفة، بداية من تكوين وإنشاء بنية تحتية قوية من التكنولوجيا الحديثة، خاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، من أجل سد الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة، ويقصد بالفجوة الرقمية " تلك الهوة الفاصلة بين الدول المتقدمة و الدول النامية في النفاذ إلى مصادر المعلومات و المعرفة و القدرة على استغلالها"¹، حيث نجد دول الخليج السبابة في هذا المجال لتوفرها على احتياطات صرف ضخمة نتيجة الطفرة في أسعار البترول، لكون غالبيتها دول منتجة للذهب الأسود، و تأتي في مقدمتها المملكة السعودية العربية بحجم استثمار "فاق 26 مليار دولار ومعدل نمو 12%"²، والإمارات العربية المتحدة، ودولة قطر " قطر الالكترونية 2000".

والجزائر كباقي الدول العربية، سارعت إلى تكوين بنية تحتية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فوجد مشروع "الجزائر الالكترونية 2013/2009"، وكذلك حجم المبالغ الضخمة المخصصة للتنمية البشرية في المخطط الخماسي 2014/2009، حيث من مجموع 286 مليار دولار أمريكي (21553.9896 مليار دج)³ تم تخصيص مبلغ 40% منه، أي ما يعادل 114.4 مليار دولار (8621.5958 مليار دج)، حددت لإنفاقه في مجالات التعليم العالي والتعليم، التكوين، البحث العلمي... الخ⁴، وهو مبلغ ضخم يعكس توجه الدول نحو إقامة مجتمع للمعرفة، والانخراط بقوة في اقتصاد المعرفة.

إلا أن هذه الأرقام، سواء معدلات النمو أو حجم الاستثمارات لا تعكس نجاح الدول العربية في الانخراط في اقتصاد المعرفة بشكل عام، وفي تبني مبادرات إدارة المعرفة بشكل خاص، حيث تعاني الدول العربية ومن ورائها المؤسسات من عدة نقائص لإقامة مجتمعات معرفية، حيث أحصى الدكتور ريجي عليان عدة معوقات، أهمها:⁵

- انتشار ظاهرة الأمية الثقافية.
- غياب صناعة المعلومات والمعرفة.
- غياب التشريعات والسياسات المتعلقة بالمعلومات.
- انتشار ظاهرة الأمية الحاسوبية والأمية التقنية.

¹ <http://knol.google.com>، اطلع عليه يوم 2010/10/19

² جريدة الرياض السعودية، العدد 15444، الصادرة بتاريخ 2010/10/06

³ (\$1=75.3636 دينار جزائري، حسب المرجعية الرسمية للبنك المركزي الجزائري، [http://www.bank-of-](http://www.bank-of-algeria.dz/indicateur.htm)

[algeria.dz/indicateur.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/indicateur.htm)، اطلع عليه يوم 2010/10/14

⁴ يومية الشروق الجزائرية، الصادرة بتاريخ 2010/05/28

⁵ سالم بن محمد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 62

- غياب البحث العلمي ومؤسساته .
 - غياب الدعم الحكومي اللازم لتقنية المعلومات.
 - غياب القوى البشرية المؤهلة في مجال المعلومات.
 - التحديات الثقافية(العادات والتقاليد).
 - مشكلة اللغات .
 - مشكلة امن المعلومات وسريتها تعاني معظم الدول العربية قرصنة الكترونية كبيرة).
 - غياب أهمية المعلومات بأهمية المعلومات وقيمتها .
 - احتكار الدول المتقدمة للمعرفة وتقنية المعلومات.
 - التحديات السياسية التي تواجه الدول العربية ، وغياب التنسيق والتعاون بينها.
- من المهم ان ترصد كل هذه المبالغ لإقامة مجتمعات معرفية عربية، للانخراط وبقوة في اقتصاد مبني على المعرفة، إلا انه لا يكفي إذا لم تكن هناك متابعة وصهر على انجاز المشاريع المرتبطة بذلك.

المبحث الرابع : نقل المعرفة

تعد عملية نقل المعرفة من أهم العمليات المشكلة لإدارة المعرفة، حيث لا معنى ومغزى من المعرفة إذا لم يتم التشارك فيها بين أفراد المؤسسة، لان العدو الأول لها أن تظل حبيسة الأذهان والأدراج " سجينة صندوقها الأسود المخزنة فيه ¹، كما أشار Szulanski على أهمية نقل المعرفة بقوله "إن نقل المعرفة ذوا أهمية استثنائية، وبخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه ²، ويوضح Alavi إلى أن احد ابرز الأسباب في التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين.

المطلب الأول : مفهوم نقل المعرفة

إن مصطلح نقل المعرفة (Knowledge transfer) مفهوم مرتبط وترادف بمفهوم مشاركة المعرفة **Knowledge Sharing** ، ويعني "كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو شيئاً ما يملكه احد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد، كما يبين Coakes أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب"،

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 107

² هيثم علي حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص 97

كما يشرح **Tardiff** مفهوم وأهمية نقل المعرفة بقوله "كيف يمكن للخبرة المكتسبة في تنفيذ مهمة ما أن تؤثر على تنفيذ مهمات أخرى"¹.

وغالبا ما تكون المعرفة المنقولة هي معرفة صريحة (مكتوبة أو مرمزة)، تنتقل عبر وسائل الكترونية أو يدوية، أما عند نقل المعرفة الضمنية يتداخل عندها مفهوم النقل مع المشاركة.

وعليه يمكن القول أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة الأزرمة لطالبيها، سواء كانت صريحة سهلة النقل، أو ضمنية صعبة النقل عبر التقرب من حاملها والتفاعل معه.

المطلب الثاني : أشكال نقل المعرفة

قبل الإشارة إلى أشكال نقل المعرفة، نشير إلى أن نقل المعرفة يتم على ثلاثة مستويات، بين الأفراد أنفسهم، بين أجزاء المؤسسة، بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كتحالفتها مع مؤسسات أخرى، وعليه هناك عدة طرق لنقل المعرفة، حيث يشير **Marquardt** إلى أن المعرفة تنتقل داخل المؤسسات بشكل مقصود أو غير مقصود كالتالي:²

1- **الشكل المقصود** : ويعني أن تنتقل المعرفة عن قصد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو عبر المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، الفيديو والأشرطة الصوتية، برامج التدريب، تدوير الأعمال بين الافراد...الخ.

2- **الشكل غير المقصود** : وتعني نقل المعرفة دون قصد وبشكل غير رسمي، كاللقاءات عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة، المعارض والمنتديات المفتوحة، والانترنت، واجتماعات ما بعد العمل..الخ.

كما صنفت **Nancy Dixon** خمسة 05 أنواع لنقل المعرفة هي :³

1- **النقل المتسلسل** : يتم عبر تنقل فرد أو فريق بخبراته وتجاريه من موقع إلى موقع ومن مكان إلى آخر، مؤديا لنفس المهام ومستخدم معرفته وخبرته، وما يميز هذا النوع من النقل السرعة والمهارة والإتقان في انجاز المهام، كما انه كفيل بعدم الوقوع في الأخطاء أو تكرارها والتي تكون في غالب الأحيان مكلفة للمؤسسات المضيفة .

2- **النقل القريب** : يتم نقل المعرفة خلاله من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي لها، ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون

¹ Prévot Frédéric, **Le transfert de connaissances (revue de littérature)**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, EUROMED Marseille Ecole de Management

² هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 98

³ -Françoise Rossion, **transfert des savoir (stratégie,moyens d' action,solutions adaptées à votre organisation)**, Lavoisier_pris, 2008, p157

المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني (معرفة واضحة وصريحة).

3- **النقل البعيد** : يقوم هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر لها، ويتحرك هذا الفريق بخبراته لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة المصدرة في هذه الحالة يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

4- **النقل الاستراتيجي** : وهو على درجة عالية من التداخل والتعقيد، نظرا للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق المعرفة الضيف (مصدر المعرفة) والفريق المضيف (متلقي المعرفة)، مثل طريقة المؤتمرات التي تتشابه فيها أكثر من إدارة وقسم، والتي تحتاج إلى فريق موسع في المؤسسة المضيئة.

5- **النقل الخبير** : يقوم به عادة شخص واحد، أي خبير ليس له فريق عمل.

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما وكبير في عمليات إدارة المعرفة (التوزيع والتوليد والتشارك والنقل)، إذ تمثل فضاء رقمي يساعد على تفعيل وتحفيز نقل المعرفة داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، وتقف في مقدمة هذه التكنولوجيا شبكة الانترنت و الاكسترانت والانترانت، ونظم سلاسل التوريد وإدارة علاقة الزبائن.

وفيما يلي عرض تحليلي لدور هذه النظم في نقل المعرفة وتشاركها :

1- **شبكة الانترنت** : تمثل شبكة الانترنت فضاء رقميا رحبا لتبادل المعلومات والمعرفة وتنفيذ أنشطة الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية في الاقتصاد الجديد، ولعل شبكات القيمة التي أفرزتها الانترنت خير دليل على مساهمتها في نقل المعرفة وتشاركها ، والتي منها ¹:

- مجتمعات التعامل (transaction communities) : التي تساهم في عمليات بيع وشراء المنتجات والخدمات وتوفير المعلومات والخبرات ذات العلاقة بهذه المعلومات

- مجتمعات الاهتمام (Interest communities) التي تتيح للمستفيدين فرص المشاركة والاتجار بالمعرفة أو الاستفادة من المعارف المتراكمة لاستدعاء أنماط أخرى من الأنشطة المولدة للإيرادات

- مجتمعات العلاقة (Relationship communities)² التي تمكن الأفراد من الاتصال مع جماعات ومجتمعات أخرى لها اهتمامات مشتركة وموجودة افتراضيا على شبكة الانترنت.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص110

² سعد غالي ياسين ويشير العلق ، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2004، ص13

2- شبكة المنظمة الداخلية (الانترنات **Intranet network**) : وتستخدم فيها تقنيات الانترنيت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من موارد المعلومات والمعرفة، فمن خلالها يتم مشاركة المعرفة والمعلومات المرمزة الكترونيا بين الأقسام والوحدات التنظيمية بما يسمح بتوفير الوقت والسرعة في تنفيذ جميع الأنشطة خاصة نقل المعرفة وبالتالي تحقيق أفضل مستوى ممكن من التكامل المعلوماتي والمعرفي، ولا يسمح إلا للعاملين في هذه المؤسسة لاستخدامها وبالتالي حذف إمكانية تسربها خارجها.

3- شبكة المنظمة الخارجية (الاكسترنيت **Extranet**) هي امتداد لشبكة الانترنيت، صممت لتلبية احتياجات المستفيدين من خارج المؤسسة من الزبائن، والمشتريين وأصحاب المصالح وحملة الأسهم، وتستخدم فيها تقنيات فعالة مثل برامج جدران النار لحماية موارد الشبكة من الدخلاء الغير المخولين الولوج في قاعدة بياناتها، ومن الأمثلة نذكر شبكة الاكسترنيت لسنغافورة التجارية التي تدير أنشطة العلميات في اكبر موانئ العلم من خلال ربط شركات الشحن والمصارف والمستفيدين، بالإضافة إلي الأجهزة الحكومية (سلطات الجمارك والأمن) وقد كلفت هذه الشبكة الحكومة أكثر من 50 مليون دولار وكذلك شبكة الاكسترنيت بين شركتي **mazda** و **ford** وكذلك بين شركتي **GM** و **Tyota** اليابانية

4- إدارة سلسلة التوريد **Supply Chain Managment**

SCM هي منظومة متكاملة تعتمد بنيويا ووظيفيا على وجود عمل شبكات الانترنات والاكسترنات والانترنيت، وتعمل على تدفقات المعلومات والمعاملات في الوقت الحقيقي بين الموردين، الموزعين، والمستفيدين، وتتولى هذه المنظومة الرقمية تلبية جميع الاحتياجات اللوجستية (الحركة، النقل والضبط) التي تطلبها أفراد عمليات التوريد من خلال شبكة الانترنات والشبكات الأخرى المرتبطة بها، وعلى سبيل المثال نذكر سلسلة التوريد لشركة "Chrysler) التي تسمح ل3500 مورد من أصل 12000 بالدخول إلى الشبكة الداخلية للشركة **Intranet** والاطلاع على البيانات الحالية ومعرفة التغيرات التي طرأت على التصاميم والنقص الموجود في الأجزاء والمكونات وقطع الغيار ومعلومات على السلع وأوامر الطلب إلى غير ذلك من المعلومات، وقد أدى تطبيق هذا النظام إلى تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ المعاملات والعمليات بنسبة تتراوح ما بين 25% إلى 50%¹، نتيجة توفر المعرفة والمعلومات وذلك راجع لسهولة نقلها عبر هذه النظم .

¹Nour samia satti, **the incidence and transfert a knowledge within the arab gulf societies**, 2003p3

المطلب الرابع: دور التعلم في نقل المعرفة

أضحى التعلم يمثل نقطة انعطاف وتحول في حياة المؤسسات الباحثة على التميز، لمواكبة التطور الحاصل في عالم الأعمال اليوم و سمنه الأساسية المعرفة، فهو سمة المؤسسات الحديثة المبدعة(المؤسسات المتعلمة)، التي تعمل على تطوير عاملها عن طريق التدريب أولاً والتعلم ثانياً ، وقبل التطرق إلى مفهوم التعلم لا بد أن نشير إلى الفرق بين مصطلحي التعليم والتعلم حيث " بالتعلم أنا أفكر أنا أبحث أنا أتعاون مع زملائي وأجد لي عالمي الذي نبنيه سوية أنا ومعلمي وأقراني، بدلاً من قوقعة(التعليم) لا أسمع فيها سوى صوت أستاذي يتكلم وأنا المنصت غالباً¹، كما نشير إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة به :

أولاً : مفاهيم أساسية

1- التعلم

- " التعلم هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال"².

2- التعلم التنظيمي (Organizational learning)

- عرفه "Argirs" علي انه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها³ وباختصار يمكن القول بان التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمات من تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتطويرها لأغراض التميز والتفوق.

3 - التعلم الإلكتروني

يقصد بالتعلم الإلكتروني " عملية تحويل التعلم التقليدي(وجها لوجه) إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد"⁴، بمعنى آخر هو احد الوسائل التعليمية التي تعتمد على تقنيات الاتصالات الإلكترونية .

ثانياً : أصناف التعلم

قدمت تصنيفات عديدة للتعلم منها :

2-1- تصنيف توماس كان (T.Kuhn): ميز بين نوعين من التعلم⁵:

¹ الهادي، محمد ، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2005 ، ص25

² نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص244

³ عامر خيضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 90

⁴ عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص312

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص252

2-1-1- التعلم العالي (الاستثنائي) : يظهر في تغيير والتحول التنظيمي وفي الابتكارات الجذرية للمؤسسة، حيث يترافق مع إدخال مفاهيم ومبادئ وقواعد جديدة، فهو بمثابة إنشاء نظام جديد للمنظمة

2-1-2- التعلم الاعتيادي : وهو يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعمه

2-2- تصنيف بيتر سينج (P.M.Senge) وهو الذي وضع مصطلح " التعلم التنظيمي"¹ في

نهاية التسعينيات في كتابه the fifth discipline وميز بين نوعين من التعلم :

2-2-1- التعلم الكيفي : الذي يتم بالاستجابة للإحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، ويدور

حول التقليد والاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل .

2-2-2- التعلم التوليدي : وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فهو يقوم على

الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة .

3-2- تصنيف جيرس ارجرس (C.Arggris) : الذي تحدث عن " الحلقة المزدوجة"² أو الثانية

للتعلم، حيث أن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة أنية، أم التعلم في الحلقة

الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير

مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي للمنظمة، وميز بين نوعين من التعلم:³

- التعلم الأحادي الاتجاه : يتعلم بموجبه العاملون في المؤسسات من تجاربهم وممارساتهم وما

يترتب عليها من نتائج ومخرجات، هذه الأخيرة تعتبر بمثابة التغذية الرجعية للعاملين في

قراراتهم، أي انه يهتم بالمشاكل التي تصادف المؤسسة وكيفية حلها دون البحث عن أسباب

وقوعها أصلا.

- التعلم المزدوج الاتجاه : بموجبه يتجه العاملون في المؤسسة إلى توسيع دائرة التعلم، وذلك

بالتساؤل: كيف التعلم؟ ما هي أفضل الطرق للتعلم؟ كيف توظف التعلم من اجل التجديد

والتطوير الذاتي؟ وبدلا أن يرتبط التعلم بحل المشكلات أو عن معالجة الانحرافات يتجه نحو

أسباب هذه المشكلات ومحاولة إيجاد السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوعها.

ثالثا- المؤسسات المتعلمة

يلعب التعلم دور مهم في نقل المعرفة وهو سمة المؤسسات الحديثة "المؤسسات المتعلمة

"، حيث يعتبر بيتر سينج Petter sing أول من أشار واستعمل هذا المصطلح، والتي عرفها

على أنها المؤسسات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج التي يردونها

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، 125

² نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 253

³ الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 92- 93

فعلا والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير"، كما تعرف على أنها المؤسسات الماهرة والقادرة على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤيا الجديدة " ¹ من خلال قيامها بعمليات التعلم أو ما يطلق عليه بمصطلح التعلم التنظيمي، ويعني " تحسين أنشطة (أعمال) المؤسسة من خلال المعرفة والفهم الأفضل" ² ، وذلك من خلال قيامها باستمرار ب:

- اكتساب أفكار ومعرفة جديدة ونقلها.
- تحويل ونقل المعرفة إلي كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضائها.
- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
- قياس نتائج التغيير الحاصلة من خلال قياس أدائها .

ويقول بيتر سينغ **Peter singh** انه لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المؤسسة لن يكون لها دلالة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام هذا المستودع دل ذلك على تحكمها التنظيمي، وحسب جيفري بيتش **Geoffrey Petch** فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون اكبر خسارة مثلما حدث لوكالة الفضاء الدولية **NASA** عندما أضاعت الطباعات الزرقاء لصاروخ ساتورن وضاعت معه معرفة شارك فيها حوالي 400 مهندس اغلبهم توفي، فالذاكرة التنظيمية موجودة في ثقافة المؤسسة وفي فالمعرفة الصريحة المسجلة وفي الشركة في شكل وثائق وبيانات وبرمجيات واستراتيجيات .

¹ نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج9 ع2 (2004)

² أكرم سالم، المنظمات المتعلمة (منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة)، جريدة الحوار الالكترونية، عدد2297، الصادرة بتاريخ 20008/5/30

خلاصة الفصل:

لا احد اليوم ينكر قيمة المعرفة كمورد استراتيجي هام وعنصر فعال في خلق الميزة التنافسية، لذلك سعت كل المؤسسات الحديثة جاهدة لاكتساب هذا العنصر وحجز لنفسها مكانة في عالم الأعمال اليوم، مما يوجب عليها توفير كل متطلبات إقامة مؤسسة معرفية وتكوين إدارة خاصة بها (إدارة المعرفة) يتم من خلالها بناء واكتساب المعرفة ونقلها وتشاركها بين أعضائها واستخدامها فيما بعد في مختلف عملياتها سواء الإنتاجية أو الخدماتية، وهذا لا يتم إلا من خلال توفير البنية التحتية المتينة المتمثلة في التكنولوجيا الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات وكذا من خلال تغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يلائم قيام مؤسسة معرفية، وكذا تبني ثقافة تنظيمية مساعدة على تبني مبادرات إدارة المعرفة، والذي لا يتم إلا بتوفر قيادة واعية ومتفهمة لمكانة المعرفة اليوم، والتي يجب أن تتوفر على صفات معينة وإمكانيات محددة تستطيع من خلالها القيام بواجبها في تبني مؤسستها للمعرفة على الوجه الذي يضمن لها الاستغلال الأمثل والأحسن لمواردها المعرفية.

تمهيد :

تعد القيادة من الركائز الأساسية للنجاح سواء على مستوى المؤسسات الاقتصادية أو على مستوى الجماعات، هذا الدور الذي جعلها تحظى باهتمام المفكرين والباحثين منذ القدم وإلى غاية يومنا هذا، ولعل ما يعكس هذا الاهتمام وجود " أكثر من 50 مليون بحث ودراسة في مجال القيادة في الشبكة العنكبوتية"¹، تناولت غالبيتها الأساليب القيادية المتبعة في محاولة التعرف على أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة .

حيث يواجه القائد أثناء عمله ظروف تحتم عليه انتهاج نمط معين دون سواه، الأمر الذي جعل الباحثون في مجال القيادة عبر التاريخ يعددونها (أنماط)، في محاولة منهم معرفة أسباب انتهاج القائد هذا النمط دون سواه، وهنا نتساءل :

ما هي الأسباب التي تدفع بالقائد إلى انتهاج نمط دون آخر؟ وهل تتطلب عملية نقل المعرفة نمط معين؟ وان وجد، فما هي العوامل التي حددته؟ وهو ما سنحاول الإجابة عليه في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: القيادة الإدارية

المبحث الثالث: الأنماط القيادية

المبحث الرابع: أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة

¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 19

المبحث الأول: ماهية القيادة

تعد القيادة من أهم عوامل نجاح المؤسسة من عدمها، وذلك نابع من مكانتها في تنظيم المؤسسة، وكذا الدور الذي تلعبه.

المطلب الأول : مفاهيم في القيادة

تم تناول القيادة على مر التاريخ من طرف الفلاسفة والمفكرين لأهميتها الكبيرة في تسيير أمور الناس والدول، فماذا يعني موضوع القيادة؟

أولاً : رؤية تاريخية في الفكر القيادي

ترتبط فلسفة القيادة بالأساس " بالنظرة الإنسانية" ¹ التي أودعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان، فجعل البعض قادة والآخرين ينفقون، يقول الله تعالى في ذلك بعد بسم الله الرحمن الرحيم " نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخْرِيًّا وَرَحِمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ " (الزخرف 32)، إذ ينقسم الناس في أي مجتمع إلى تراكيب قيادية وأخرى منقادة أو مقودة، ولكل منها مهمات وادوار تكمل إحداها الأخرى.

ومن المؤكد انه لا يتقاطع أي فكر إداري مع هذا التقسيم الهرمي للأدوار، إذ احتوت الكتابات القديمة المعاصرة على شواهد تشير إلى هذا التصنيف، ولكن الاختلاف يكمن في تقسيم المهام والأدوار، والقائم على أسس وأفكار تعكس المنهج ألعائدي المنبثق عن طبيعة تفكير الباحثين وكذا معرفتهم، التي تختلف من باحث إلى آخر، حيث وفي هذا السياق: ²

احتوت أطروحات فلاسفة الصين القديمة ومن بينهم (كونفوشيوس Confucius) على أفكار تقوم عليها المهام القيادية التي تستوجب قدرا كبيرا من النزاهة والإيثار، فالتاريخ يثبت أن الإدارة حضت بمكانه هامة لدى فلاسفتها خاصة في عهد الإمبراطور (شن الكبير) الذي يرجع تاريخه إلى عام 2200 قبل الميلاد، حيث كانت الإدارة على مستوى عال من التنظيم، وهناك عرف بالامتحان كمييار لاختيار المترشحين لشغل المناصب الإدارية الهامة (القيادية)، والذي على أساسه يحدد كبار الموظفين ومراكزهم الاجتماعية.

ونجد عند الإغريق المناقشة التي دارت بين سقراط **Socrates** و نيكوميديس **Nekomides** حول الفكر القيادي، مؤكدة على أهمية سيادة قيم حسن استخدام الآخرين في إدارة وتنفيذ الأعمال.

¹ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص 20
² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 25

وفي الحضارة المصرية القديمة فان الأهرامات خير شاهد على فكرهم القيادي، خاصة الهرم الأكبر، الذي يمثل صرحا ومعلما حضاريا وخير دليل على فلاسفة المصريين، التي كانت قائمة على التخطيط المنظم والمحكم المكرس للتخصص وتقسيم العمل، هذه الأخيرة كانت قواعد التفكير القيادي فيه قائمة على القدرة الإشرافية الشاملة وتسييرها وتديبها .

وفي الحضارة الرومانية، ومنذ تأسيس مدينة روما سنة 753 ق.م ساد عندهم تفويض السلطات من القيصر إلى حكام الأقاليم، حيث تلخصت القيادة في مفهوم الملك (القيصر) يساعده كهنة على تسييرها، ومع بروز وتطور الإمبراطورية الرومانية، واكبها تطور في الجهاز الحاكم، فقد عرف مجلس الحكم الذي يرأسه الحاكم أو الملك وأعضائه المشكلين من الطبقة الغنية، يوكلون أفراد منهم في منصب رقيب، مؤهلاته الثروة والأصل النبيل، مهمته الإشراف على سجلات وممتلكات المواطنين والرقابة على الأخلاق والآداب العامة، ومع اتساع الإمبراطورية الرومانية واتساع جغرافيتها، ظهرت اللجان المسؤولة عن الولايات، والتي أوكلت لها مهام تسييرها لكبار الموظفين ذوي القدرات الذهنية والعملية، الذين قضوا مدة طويلة في خدمة الإمبراطورية، ومن مهامهم تشييد المعابد ومرافق المياه، وكذا تشييد الطرقات.

وفي الحضارة الإسلامية فلقد أكد الإسلام حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم احدثهم" فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو القائد و المشرع والمنظم، والذي ركز على سمات القدوة الحسنة، الإخاء، البر، الرحمة والإيثار...في تنصيب الصحابة كقادة ، والمفاضلة بينهم في تولي أمور الدولة والناس، وكذا قيادة الحيوش في الفتحات المباركة كابي بكر الصديق وعمر بن الخطاب وعلي رضي الله عنهم.

ثانيا : مفهوم القيادة

تعود كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني القديم، وتعني كلمة قائد (leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد، وهي مشتقة من الفعل اليوناني (Archein)¹بمعنى يبدأ، يقود، يحكم، يفعل، يقوم بمهمة ما، ومن الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، ليخلص (Arendt) إلى أن كلمة القيادة كانت تتطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل ومن ينجزه، وان هذه العلاقة تشمل دورين متباينين، الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر، والثاني من ينجز العمل وهم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر الواجبة عليهم .

ولقد طرحت العديد من المفاهيم حول مصطلح القيادة في عديد من الدراسات والأبحاث، إلا أنها لم ترسوا وتتفق على مفهوم معين وشامل، حيث كل واحد يدرسها من جانب معين أو

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 86

يركز على عنصر ما في القيادة، بالإضافة إلى تطور المؤسسات عبر التاريخ ، وتطور الفكر الإداري الموافق لذلك ، ومنها نذكر المفاهيم التالية:¹

- يعرفها فرنسيس وسندر **Snyder & Francis** بأنها النفوذ الاجتماعي الكائن في جزء من الجماعة.
 - يعرفها ماكجريجر **Makgreggr** - تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس ومروؤوسيه نحو تحقيق الأهداف المنشودة .
 - يعرفها سيكلر هيدسون **Sichaerl Hudson** : تعني التأثير في الأفراد وتتشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.
 - القيادة " هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة"²
 - القيادة " هي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة ويدركها أفراد المجموعة حيث يسوغ احد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به ويتمثلون له كسلوك ونشاط للمجموعة"³
 - يعرفها ليتنر **j.litterer** بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة
 - هي " عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها"⁴
 - القيادة "هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم"⁵
- بناء على هذه التعريفات المقدمة لمفهوم القيادة يمكن أن نفهم القيادة على أساس أنها :
- القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف معينة .
 - عملية تفاعل اجتماعي بين عدد من الأفراد يشكلون جماعة تسعى لتحقيق هدف جماعي ما.
 - مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الفاعلية .

¹ .انتسام عبد الرحمان حلواني، ا.عيدروس عبد الله الصبان، ا.خديجة محمد زكي ، القيادة الإدارية والجوهر المفقود(دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في الجهة الغربية بالملكة العربية السعودية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد م4، 1991، ص132

² زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007، ص 11

³ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 129

⁴ صلاح هادي الحسين ، رسالة ماجستير، القيادة الإدارية وأثرها على الموارد البشرية استراتيجيا(دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية/العراق)، الأكاديمية العربية بالدانمارك، ص50

⁵ زيد منير عبوي، المرجع السابق ، ص11

وكخلاصة يمكننا أن نشرح مفهوم القيادة على أنها فن التأثير في الأشخاص، من خلال توجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل تحقيق هدف مشترك.

المطلب الثاني: عناصر القيادة

من خلال تعرضنا للمفاهيم المقترحة للقيادة، تتضح لنا عناصر أساسية للقيادة، هي :

أولاً : وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) ¹:

ناقشت العديد من الدراسات والأبحاث من طرف علماء النفس والاجتماع للكشف عن مفهوم الجماعة، حيث يرى ستودجيل stogdil "أن أكثر التعريفات ملائمة و شمولاً هو ما اقترحه سميث (smith) في كونها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة في بيئة يشعرون من خلالها بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف" ².

ثانياً : عملية التأثير

حيث يشترط وجود شخص من بين الأعضاء قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء، وهو نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير ألا وهو القائد، وفي هذا الأمر يرى جيب (Gibb) أن أي تأثير يتم عن طريق الإكراه أو على الأقل عن عدم رضى لا يدخل في مفهوم التأثير المقصود في القيادة، حيث تتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة ومنها :

- 1- قوة التأثير القائمة على الايثاب (الثواب والجزاء) : حيث تعتبر المكافأة كتقدير على الأداء الجيد عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين (الأفراد العاملين) على بذل المزيد من الجهد في العمل.
- 2- قوت التأثير القائمة على الإكراه : تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق التخويف والتهديد، ويعاب على هذه الوسيلة كبحها للقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، ونزع الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه وخلق جو من الإحباط وظهور الروح العدائية لدى العاملين.
- 3- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية : تقوم هذه الوسيلة على تفهم القائد أو المدير لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم واستماعه لوجهة نظرهم، مما يسهل عليه التأثير فيهم عن طريق

¹ رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان، مصر ، 2000، ص5

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص91

تكيف سلوكه في التعامل مع المرؤوسين بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

- 4- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير : حيث تزداد قدرت المدير في التأثير كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، ويكون على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة للنشاط الذي يعمل فيه
- 5- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد : تقوم هذه الوسيلة على فهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وإدراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها
- 6- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي :¹ يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، وهذا هو أقوى أنواع التأثير و أدومها، لذلك توجب على القائد أن يسعى لاكتسابه.
- 7- التأثير القائم على التمكين : يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه

ونشير هنا إلى أن تحديد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها (القيادة الناجحة).

ثالثا : تحقيق الأهداف المرغوبة

يقول فرانك Frank "إذا كنت لا ترى الهدف فانك لن تتمكن من تحقيقه، والمقصود بالأهداف هي" تلك الانجازات أو النتائج التي تعمل المؤسسة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية للعمل"²، حيث تسعى كل الجماعات سواء كانت مؤسسات أو تنظيمات إلى تحقيق أهداف مشتركة ومتعددة، مما يطرح الإشكال التالي: ماذا لو أن أهداف المنظمة تكون معاكسة لأهداف العاملين و الأعضاء أو لا تتوافق معها؟ وهنا تكمن أهمية القيادة إذ يجب على القائد أن يعمل على التقريب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين .

المطلب الثالث : التمييز بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة والرئاسة(القائد _المدير_الرئيس)
للهولة الأولى يترأى لنا أن هذه المصطلحات (القائد_المدير_الرئيس)تعني نفس المعنى، إلا أنها في حقيقة الأمر تختلف عن بعضها في عدة أشياء نذكر:

¹ الصالح جيلح، رسالة ماجستير بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين(دراسة حالة صيدال)، جامعة الجزائر، 2006، ص26
² محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص156

أولاً: القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، حيث تعد القيادة إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي، ويميز (لونينبيرج lonenberj) بين المدير والقائد بالآتي "المدير يقوم بالعمل بطريقة صحيحة بينما القائد يصحح العمل... المدير يهتم بتحقيق السياسة أما القائد فهو يشكل السياسة.. المدير لديه نظرة واحدة محدودة وضيقة والقائد لديه نظرة واسعة وعميقة..، المدير ينظر إلى الأشجار أما القائد فيتعامل مع الغابة كلها..، المدير يتخذ كثيراً جداً من القرارات الآتية أما القائد فيصنع قرارات قليلة لكنها ذات مستوى عال من الأهمية"¹.

كما أن مصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية، في حين أن القيادة تعنى بالخصائص الشخصية (الإنسانية). وخلص القول أن الإدارة أوسع من القيادة، التي تعد (القيادة) إحدى وظائف ومهام

الإدارة، والجدول الموالي يوضح ويميز الفرق بين الدور القيادي والدور الإداري :

الجدول رقم 07: أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري

المقارنة بين الدورين من حيث	الدور القيادي	الدور الإداري
جوهر النشاط	جوهر التأثير الايجابي في الآخرين	جوهر التدبير والإعداد والتقييم
طبيعة النشاط	نشاط تفاعلي اجتماعي يستهدف التأثير الايجابي في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة	نشاط ذهني يستهدف تحديد الغايات والأهداف المستقبلية، والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات الكفيلة بتحقيق هذه الغايات ومن ثم إعداد المنظمة لمواجهة المستقبل أساسا يتعامل مع المستقبل للإعداد لمواجهةته، ويتعامل مع الحاضر لتقييمه لخدمة المستقبل
الزمن المخاطب	يتعامل مع الحاضر بصفة أساسية	يتعامل مع البيانات والمعلومات بصفة أساسية
موضوع التخاطب	قيم متوافقة مع قيم المرؤوسين حتى يستشعروا بانتمائهم لهم وينال ثقتهم ويؤثر فيهم	قيم حيادية لان جل تعامله مع بيانات ومعلومات، وعناصر ومتغيرات مادية وبشرية افتراضية
المسؤولية تجاه الغايات	مسئوليته ودوره هو حث المرؤوسين على	مسئوليته هو تحديدها وصياغتها

¹ ماجد عبد العزيز الخواجا، القيادة من منظور اختلافي، رؤية أخرى، كلية المعلمين بمحافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، <http://www.kau.edu.sa/Files/372/Researches/84>، اطلع عليه يوم 2010/10/18

	الاقتناع بها والعمل على تنفيذها	والأهداف والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات
يمارس غالبا في المستويات الإدارية العليا (مستوى الإدارة الإستراتيجية)	يمارس غالبا في المستويات الإشرافية(مستوى الإدارة المباشرة)	المستوى الإداري الممارس للدور
تعاني منها المنظمة في المقام الأول ثم الأفراد ويظهر الخطأ ببطء ، لأنه يتعامل مع بيانات ومعلومات وفي إطار ظروف ومتغيرات مستقبلية افتراضية لا يمكنك التحقق منها إلا عندما تصبح واقعا وحاضرا فيما بعد الزمن الذي أخطأ فيه	يعاني منها المرؤوسون بالمقام الأول ، ثم المنظمة ويظهر الخطأ بسرعة، لأنه يتعامل مباشرة مع مرؤوسيه في إطار موقف أي	من حيث أخطاء القائم بالدور
سلطة رسمية ومقننة في المقام الأول ، مصدرها في الغالب التشريعات والقوانين واللوائح والتنظيم الرسمي .	سلطته غير رسمية في المقام الأول ، مصدرها في الغالب الموقف والمرؤوسين وشخصية القائم بالدور	من حيث سلطة القائم بالدور

المصدر : عبد الشافي محمد ابو الفضل، مصدر سبق ذكره، ص48-49

ثانيا :الفرق بين القيادة والرئاسة

تختلف القيادة اختلافا جوهريا عن الرئاسة، حيث تعتمد الأخيرة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام ووظائف، بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصه ولا تعتمد على السلطة كما في حال الرئاسة وإنما تنظر إليها كأحد أدواتها ، حيث تعتمد بشكل أساسي "على الثقة والقدرة على الإقناع والافتتاع"¹، كما أن هناك فروق بين القيادة والرئاسة تتضح ذلك فيما يلي:²

- تقوم القيادة على النفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص
 - تنتج القيادة تلقائيا من الجماعة، أم الرئاسة مفروضة على الجماعة
 - تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أم الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة
- كما يوضح الجدول الموالي أهم الفروق بينهما :

الجدول رقم 08:الفرق بين القائد والرئيس

القائد	الرئيس
- يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الاجتماعي	- يستمد قوته من السلطة الرسمية
- الجماعة التي ينتمي إليها هي مصدر قوته	- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة

¹ رجب عبد الحميد السيد ، مرجع سبق ذكره، ص8

² - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

- السلطة هنا من النوع الرسمي	- السلطة هنا من النوع الرسمي المقتن
- التفاعلات الداخلية بين الأفراد هي جوهر القيادة	- بطاقات التوصيف هي أساس كل تصرف إداري
- القيادة هي احد وظائف المدير	- الرئاسة مفهوم اشمل من القيادة
- سلوكه يتصف ب :	- سلوكه يتصف ب :
- يدرب وينصح	- يدفع ويأمر
- يعتمد على الثقة وحسن النية	- يعتمد على سلطته
- يفجر الحماسة	- يثير الخوف
- يحل المشكلات	- يحدد الأخطاء ويصدر الجزاءات
- يستشير ويطلب النصيحة	- يعرف كل الإجابات
- يفجر العمل الجماعي	- يوجه الجهد الفردي
- يطلب المعونة من جماعته	- يضع كل الأهداف والمعدلات
- يقول دعنا نذهب...	- يقول اذهب...

المصدر : محمد الصيرفي في القيادة الإبداعية ص 308

المبحث الثاني : القيادة الإدارية

بعد تطرقنا لأهم الفروق بين القيادة والإدارة، واستخلاصنا إلى أن القيادة الإدارية تجمع بين كلا المصطلحين، وان القيادة غير الإدارة والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية ، ففيما تختص القيادة الإدارية؟

المطلب الأول : مفاهيم أساسية

أولاً : مفهوم القيادة الإدارية

على الرغم من أن مفهوم القيادة الإدارية اقل شمولاً واتساعاً من مفهوم القيادة بشكل عام، إلا انه لم يكن كافياً لإعطائها مفهوم يتسم بالقبول والإجماع، حيث تعددت المفاهيم المقدمة للقيادة الإدارية من قبل الباحثين والمفكرين بتعدد توجهاتهم الفكرية وآرائهم الخاصة، وفيما يلي عرض لأهمها:¹

يعرفها ففتر وبرستوس (pfiffner&presthu) بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية .

تعرفها الأستاذة سيكلر هيدسون (cekler-hudson) بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري .

¹ نواف كنعان؛ مرجع سبق ذكره، ص97

يعرفها (د عبد الكريم درويش و د ليلي تكلا) بقولهما هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .

يعرفها محمود غباين "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"¹

وعليه فالقيادة الإدارية تعني قدرة القائد (المدير) في توجيه مرؤوسيه أو موظفيه بما يخدم أهداف التنظيم الإداري الذي يقوده، من خلال استعماله للسلطات الرسمية الموكلة إليه.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

للقيادة بالغ الأهمية، لكونها "حلقة الوصل"² بين المرؤوسين (العمال) وبقية الهياكل الأخرى، حيث تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، لذلك أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، وتبرز أهمية القيادة في الإدارة على عدة جوانب، منها ما يلي :³

1- على مستوى الجانب التنظيمي للإدارة

من خلال تنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد النسق التكاملي بين مختلف هذه الجهود، حيث نجد إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة معينة تقل كفاءتها عند قيادة أخرى.

2- على مستوى الجانب الإنساني للإدارة

تكمن أهمية القيادة في هذا الجانب على وجه الخصوص، لكون جوهر القيادة يقوم على التأثير في السلوك الإنساني للأفراد وتوجيهه في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادات التنظيم والعاملين فيه، حيث تتجلى أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد، كإقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين مبنية على أساس التفاهم المتبادل، وإشعارهم بالتقدير والاعتراف المناسب لما بذلوه من مجهود في نشاط المجموعة وتحفيزهم على العمل الجماعي، ... الخ .

3- على مستوى الجانب الاجتماعي

¹ عمر محمود غباين ، مرجع سبق ذكره، ص130

² محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص66

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص110

أهميتها من خلال قدرتها على توجيه النشاط الاجتماعي خارج نطاق العمل (الاتحادات والنقابات، جمعيات توفير الخدمات الرياضية والترفيهية لعمالها) واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم .

4- على مستوى الأهداف المسطرة : حيث تكمن أهمية وظيفة القائد في تحقيق أهداف التنظيم والحلول دون تعارض هذه الأهداف مع أهداف ومتطلبات العاملين فيه من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، ويقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن فان ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه.

المطلب الثاني: أنواع القيادة الإدارية

ميز الباحثون نوعين من القيادة الإدارية (القيادة الرسمية وغير الرسمية)

أولاً: القيادة الرسمية

هي القيادة " التي تمارس مهامها وفقا لمنهج المؤسسة (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمالها، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

وتعرف سلطة القيادة الرسمية هنا من وجهة نظر كتاب الإدارة بأنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإرادته والامتثال لها"¹ .

ثانياً: القيادة الغير الرسمية

تنشأ القيادة غير الرسمية في التنظيم غير الرسمي، هذا التنظيم وان اختلف الكتاب والباحثين في تحليلاتهم له، إلا أنهم اتفقوا على أن سوء عمل القيادة الرسمية في التنظيم الرسمي هو سبب ظهوره الأول، من خلال ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية وان اختلفت تسمياتها، حيث سماه البعض ب(البناء الاجتماعي، الصبغة الإنسانية للتنظيم ، ..الخ) وعرف ب:

- تعرفه سعاد نائف البرنوطي "بأنه كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي"²
 - يعرفه احمد ماهر " بأنه تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم"³
- ونأخذ كتعريف شامل ووافي تعريف علي منصور " بأنه ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً، والتي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين " ⁴

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 267

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، ط 2، ص 273

³ احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 273

³ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 689

⁴ محمد رزيق إيهاب، الإدارة الأسس والوظائف، ص 178

فالتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد، التي توجد خارج نظام السلطة الرسمية للتنظيم الرسمي، دون وجود أي قوانين، فهو تنظيم يصعب فيه رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء وإنما قادة، كما لا يمتلك سلطة رسمية ولا قواعد وإجراءات رسمية، وإنما تحكمه ضوابط ومعايير اجتماعية¹.

أما القيادة التي في هذا التنظيم، تكون وفقا لقدرات الفرد ومواهبه القيادية، ليست تبعا لمركزه، قراه قادرا على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع، مما يجعله منه قائدا ناجحا، فالقائد الغير رسمي "المختار"² تختاره الجماعة من بينها.

وتبرز القيادة غير الرسمية أساسا داخل التنظيم غير الرسمي (يقوم التنظيم غير الرسمي أساسا على شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، وهي تتشعب وتتطور تلقائيا من التفاعل الاجتماعي بين العاملين واتصال بعضهم ببعض الأخر، مثلما تؤكد دراسات قام بها بينس pince "على انه حيثما يعمل الأفراد معا فإنهم يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية قد لا تتبع خطوات التنظيم الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره"³، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى المجموعة، وتتولد مكانته نتيجة الاختلاط والتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية، وتكون سلطة هذا الأخير نابعة من قبول الأشخاص لذلك تعتبر هذه السلطة امتيازاً، فهي سلطة ممنوحة عن رضا وليست مفوضة من مستوى أعلى، كما أنها سلطة غير مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها، وتكمن أهمية القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري من خلال الدور الايجابي الذي يقوم به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي وضبط نشاطاته معتمدا على تأثيره القوي على العاملين لكونه يخلق الإحساس لديهم بالاستقرار والأمن من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق مصالحهم وأهدافهم وحل مشاكلهم التي قد تتوانى القيادة الرسمية عن حلها .

المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية

- هل القائد يولد أم يصنع؟ شكل هذا التساؤل التقليدي منطلق لعديد الدراسات والأبحاث للمفكرين والباحثين في مجال القيادة الإدارية، وفي سبيل الإجابة عليه طرحت العديد من الأسئلة الفرعية منها :

هل القيادة هي صفات فقط إذا تحلى بها الفرد يصبح قائدا؟

¹ حسان الحيلالي ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ص 49

² محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 38

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 281

أم هي ظروف خاصة إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد؟
 أم هي موقف معين لمجموعة أشخاص، إذا تغير الأشخاص تغير القائد؟
 أم أن القيادة هي تفاعل وتكامل بين كافة العوامل المحددة لها ؟
 هذه التساؤلات وفي محاولة الإجابة عليها، تعددت النظريات وتباينت حول مفهوم القائد والقيادة،
 والتي تعكس ظروف الزمان المعاش فيه، وهي وفق تسلسلها التاريخي كالتالي :

أولاً : نظرية السمات (trait theories)¹

لمؤطرها اردواي تيد Ordway Tead ، والتي يفترض أنصارها انه يمكن وصف الشخصية وتفسيرها من خلال مجموعة من السمات "موروثة أو مكتسبة"² التي يمتاز بها الشخص، مما دفعهم إلى تركيز اهتمامهم في دراسة هذه السمات، كما تعد من أولى وأقدم المحاولات التي ظهرت لتفسير القيادة الناجحة، ومفادها أن القيادة تقوم على مجموعة من السمات أو الصفات يتمتع بها فرد معين وان من يتوفر على هذه السمات يكون بالضرورة قائداً ناجحاً، وهي امتداد لنظريات قديمة مهدت لها منها :³

-نظرية الصفات الجسدية لشيلدن W.H Sheldon : تنص على ضرورة توفر صفات جسدية خاصة ليكتسب الفرد صفة القائد، وقد أحصى شيلدن 76 صفة جسدية .

-نظرية التدريب : تنص على أن لكل شخص إمكانية أن يصبح القائد إذا تلقى تدريباً مدروساً، يكتسب الفرد من خلاله مجموعة من الصفات القيادية، سواء كانت متوفرة فيه أنفاً أو لا، حيث إن غابت تعالج بالتدريب النوعي لتدارك هذه النقائص.

-نظرية الرجل العظيم ل جالتون وتوماس كارليل Galton& tomas karlyle :⁴ القائلين "إن القيادة سمة مميزة في الفرد"⁵ ، والتي تحدثا فيها عن الخلفية الوراثية للرجال العظماء، فالقوي كان هو الحاكم الذي يجب إطاعته والقبول الحتمي بقيادته، وان هؤلاء الأفراد لديهم مواهب وقدرات عالية تضاهي في مفعولها " قوة السحر"⁶، وان هذه الأخيرة (المواهب والقدرات) لا تتكرر في أفراد آخرين إلا نادراً، ومن أتباع هذه النظرية نجد كل من:

- شيسل (Chiselle) والذي أكد في دراسته على توفر ست6 سمات للقائد هي (القدرة الإشرافية، الرغبة في الانجاز العالي، الذكاء، الحسم، الثقة في النفس والمبادرة)

¹ Barley Lane,Dunsford Hill Areview of leadership theory and competency frameworks centre for leadership studes-university of Exter_united kingdom _june2003_p06

² د.مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 76

³ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص312

⁴ عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص146

⁵ نواف كنعان، المرجع السابق، ص309

⁶ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 31

- رالف ستوجديل (Ralph m sttogdill) :صنف في ضوءها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة في المجموعات الخمس التالية:
 - أ- القدرة (الذكاء،الانتباه،البراعة،الأصالة ، إصدار الأحكام)
 - ب-التحصيل أو الانجاز (الثقافة ، المعرفة ، الانجازات النشيطة)
 - ت-المسؤولية (الاعتمادية،المبادرة،المثابرة ، العدوانية ، الثقة بالنفس ، الرغبة في التفوق)
 - ث-المشاركة (النشاط في النواحي الاجتماعية ، التعاون ، التأقلم ، روح الفكاهة)
 - ج- الحالة (الموقع الاجتماعي ، الاقتصادي ، الشعبية)
- مان (Mann): حيث أحصى ما يزيد على 75 صفة، صنفت كما يلي (جازمون وعدوانيون Assertive and aggressive، لطيفون ومنفتحون Mild-mannered and restrained، سريعون منفردون في قرارهم Quike and decisive ، متأنون ودبلوماسيون Reflective and diplomatic .
- تشستر بارنارد Chester Barnard: حيث ركز على جانبي التفوق الشخصي (الأول من خلال الإلمام بالفنون القيادية كصفات القدرات الجسمية الخارقة والمعرفة والذكاء والقدرة على التصور ...، والجانب الثاني من خلال التفوق الشخصي بالتحلي بصفة الحزم والعزم والتصميم والمثابرة والإصرار والقدرة على الاحتمال .
- اورنين شل Erwin Shell : أضاف سمة الاهتمام بالناس وحبهم، وقوة الشخصية واتجاه العقل نحو السلوك العلمي.
- وليام كورنيل W.Cornell : حدد 11 صفة للقائد منها ضبط النفس، المهارة، مهارة الرقابة، الثقة، القدرة على ضبط النفس...الخ
- ليختتم كل من هيربرت تاون وجينكينز H.Tone et W.O.Jenkins مسلسل السمات والصفات، واستنتجاها بأنه لا توجد صفات محددة في القائد بعد دراستهما لعدد من رجال الأعمال وكذا القادة العسكريين والسياسيين .
- على الرغم من أن نظرية السمات والنظريات التابعة لها قدمت تفسيراً وتحليلاً معقولاً للقيادة، ولامت إلى حد كبير الفكر الذي كان سائداً، إلا أنها تعرضت لانتقادات كثيرة من قبل الباحثين والمفكرين نذكر منها :¹
- كثير من القادة لا يتمتعون بكل هذه السمات والصفات المذكورة
- تجاهلت الظروف التي تفرض نفسها أحيانا في اختيار القادة
- تجاهلت رأي المجموعة في ترشيح الفرد لمركز القيادة

¹ عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص201

- تعدد الصفات اعجز الباحثين عن تحديد نموذج محدد يمكن على أساسه ترشيح الفرد للقيادة

- لم توضح درجة أهمية كل صفة وسمة من الصفات والسمات المذكورة

هذه الانتقادات مهدت الطريق لبروز نظريات أخرى مفسرة لعملية القيادة منها نظرية الموقف .

ثانيا : نظرية الموقف

تعد هذه النظرية تطورا جديدا في النظرة إلى القيادة والقائد، حيث تركز على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة، أي أن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد، طالما أنها تتباين وتختلف من تنظيم إلى آخر، إذ حسبها انه من الممكن أن يكون الفرد قائدا في موقف معين وتابعا في آخر، مستندة على افتراض أساسي "الموقف لأطرفي"¹، الذي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له ظروف مواتية وملائمة لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته في البيئة المحيطة به، وتؤكد أن القيادة الفعالة لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، حيث أن اختلاف نوع المؤسسات واختلاف تركيبها يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، كما تؤكد هذه النظرية على أن الشخص الذي يملك اكبر قدر من المعلومات عن موقف معين يصبح قائدا تحت هذا الظرف، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، وان الأفراد يتجهون إلى إتباع القائد الذي يتعرف على رغباتهم ويعمل على تحقيقها.

والسؤال الذي يطرح في رأي هذه النظرية هو : ما السمات وتحت أي الظروف تكون القيادة أكثر فعالية، حيث وفي محاولة الإجابة عليه أجريت الكثير من الدراسات والأبحاث نذكر منها :²

-نظرية الطوارئ لـ فيدلر E.E.Fiedler : أجرى فيدلر مع مجموعة من الباحثين في جامعة إلينوى الأمريكية دراسات وأبحاث توصل خلالها إلى نظريته المعروفة (النظرية الشرطية التفاعلية)، مفادها أن فعالية نمط القيادة يتوقف على الموقف الذي يعمل فيه القائد أو المدير، لذلك اشتروا توفر القائد على قدرة التكيف مع الظروف المحيطة به، ويرى أن قدرة القائد على ممارسة التأثير تتوقف على :

- ظروف المرؤوسين(موقف عمل الجماعة)

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 32
² عمر محمود غباين، المرجع السابق، ص 205

- نوعية القائد وشخصيته (أسلوبه في العمل)
- تفاعله مع الجماعة
- دراسة اوكلاندر و فيلشمان *Fleishman & Oaklander* : استخلص خلالها أن نمط السلوك القيادي في المستشفيات الحكومية يختلف عن نظيره في المستشفيات الخاصة، حيث يعتمد الأول (القائد في المستشفى العام) على درجة عالية من التشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين وتقديم التسهيلات اللازمة في العمل، عكس قادة المستشفى الخاص مع اعتماد كليهما على المبداء والابتكار.
- سيسل *Cecil*¹: يرى ان القيادة ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة، وهو ما يوافق عليه ليم وجنكز - *William and Jenkis* في أن العامل المشترك بين القادة ليست سمات معينة، ولكنه مقدرة القائد على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة، فالموقف إذن هو الذي يحدد القائد .
- (تانبوم، وسكلر، ومازاريك *Tannenbaum, Weschler, and Massarik*;² لخصوا دور الموقف من خلال تحليلهم لكيفية اختيار نمط القيادة، وحصروا في ثلاث مجموعات هي :
 - القوى الكامنة في القائد : وأهمها قدرته على تقييم الظروف، ميوله واتجاهاته القيادية ، مدى ثقته بنفسه وبمرؤوسيه.
 - القوى الكامنة في مرؤوسيه : أهمها حاجاتهم إلى الاستقلال، استعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائدهم ومشاركته في حلها ودرجة ارتباطهم بأهداف المؤسسة.
 - القوى الكامنة في الموقف : وأهمها طبيعة المؤسسة، مدى فاعلية المجموعة العاملة (مدى خبرة أفرادها في العمل)، طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف ودرجة تعقيدها، الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة.
- روبرت جولمبيوسكي (*Geleblewski*) : والذي خلص إلى القول بأنه لا يصح لنا أن نتساءل ما هو النمط القيادي الذي يجب أن نستخدمه ولكن ما هو نمط القيادة في موقف بالذات، ويرى أن أهم هذه الظروف هي (شخصية المرؤوسين ،خصائص العمل، ادوار العمل، خصائص جماعة العمل)
- وليم ريدن *W. Reddin* : قدم هذا الأخير تحليل عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه " الفاعلية الإدارية " وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة ؟ وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة ؟ وخلص في تحليله في أن الفاعلية

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 33
² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 359

- الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه ،وقد حدد عناصر ومتطلبات كل عنصر للموقف الإداري كما يلي: ¹
- متطلبات التكنولوجيا أو الطرق التي يتم بها العمل .
 - فلسفة المؤسسة ومتطلباتها والقيم السائدة فيها : ويمكن الاستدلال عليها من خلال الهيكل التنظيمي واللوائح التي تطبقها، والتقاليد والعرف الخاص بها.
 - العناصر البشرية في المنظمة ومتطلباتها .
- كخلاصة، يمكننا القول أن نظرية الموقف جاءت معاتبة ومشككة في نظرية السمات، إذ ترى أن القائد لا يولد بقدر ما يمكن للفرد من تجاوز الموقف الذي يوضع فيه، هذا الأخير (الموقف)تحكمه عدة عناصر، وان الفرد بالتكوين والتدريب وفي ظل هذه الظروف قد ينجح في القيادة، وان هذه المتغيرات (الظروف) تعمل كمحددات موقفية للقيادة، هي كما يلي: ²
- المواصفات التركيبية للمؤسسة (حجم المؤسسة ،الهيكل التنظيمي الهرمي،التشكيل...الخ)
 - الجو التنظيمي (الإنتاج، المشاركة، جو المجموعة، ثقافة المنظمة)
 - خصائص الدور أو المهمة (قوة الموقع، نوع المهمة وصعوبتها، القواعد الإجرائية)
 - الخصائص الداعمة (المعرفة والخبرة، تحمل الفحوص، المسؤولية، القوة)

ثالثا : النظرية التفاعلية

نالت هذه النظرية رضى الكثير من الباحثين والمفكرين، لقدرتها في تقديم تفسير شامل لمفهوم القيادة، وتناولها لكافة العوامل المحددة لها، وتقوم على مفهوم رئيسي وهو أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها وهي(خصائص القائد ،خصائص المرؤوسين وحاجاتهم، طبيعة الموقف، طبيعة العمل والمناخ السائد في المؤسسة)، كما تشير إلى أن نجاح القائد يتوقف على قدرته في التعامل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم، فهي مزيج بين النظريتين السابقتين(نظرية السمات ونظرية الموقف) ³، لكونها تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية للعمل والعوامل الوظيفية أيضا، حيث تعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لأدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، فالقائد الناجح حسبها ليس لكونه ذكيا أو متزنا وله مهارات فنية وإدارية، وإنما لان ذكاؤه ومهاراته يراها مرؤوسيه ضرورية لتحقيق أهدافهم، لذلك نجدها تشترط لتحقيق قيادة فاعلة وناجحة يجب المزج بين سمات القائد الشخصية

¹ اطلع عليه يوم2010/12/18 <http://www.kenanaonline.com/page/9159K>

² عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 149

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 373

ومتطلبات الموقف، وتلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، خاصة المتعلقة بالمجموعة العاملة.

هذه النظرية التي دعمتها مجموعة من النظريات والدراسات لعدد من الباحثين والمفكرين نذكر منها :¹

- **دارسة سانفورد F.H.Sanford** : أكد من خلالها على أن الفرد أو الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة، سواء المادية أو النفسية هو الذي يصلح للقيادة، واشترط مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في الجماعة أو المرؤوسين حتى يقوم القائد بالقيام بدوره بالصورة الحسنة، مثل أن تكون مستقرة خالية من التوترات والنزاعات ، تحكمها القيم والأخلاق، ذوا مستوى العلمي وثقافة اجتماعية..الخ.

- **نظرية المسار نحو الهدف ل روبرت هاوس R.J.House** :² قدمها سنة 1971 حاول من خلالها الربط بين سلوك القائد ودافعية مرؤوسيه، تقوم على أساس أن مدى ادراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يسلكونه لتحقيقها يتأثر إلى حد كبير بسلوك القائد في تحفيزه لهم، لتخلص إلى أن القائد باستخدامه الحوافز سواء كانت سلبية أو ايجابية، مادية أو معنوية تمكنه من التأثير على إدراك المرؤوسين لأهدافهم وتأثيره على المسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف ، كما صنف خلالها أسلوب القائد في أنماط سنذكرها لاحقا .

- **إسهامات الباحثة ماري فوليت Mari felit** : التي أكدت فيها على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة عندما قالت " إن دور الإبتاع في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد تبدوا في غاية الأهمية ، وان دورهم الهام يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه "، وخلصت ماري إلى أن القائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، أخذا في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها.

- **إسهامات (هولاندر وجوليان - Hollander and Jullian)** : أطلقا مفهوم "المنهج التوفيقي" على أساس النظر للقيادة الإدارية على أنها عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين وتأثير المرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف، فالباحثان يصران على أن تحديد خصائص القيادة الناجحة يتم من خلال تفاعل القائد مع مرؤوسيه.

وتوصلا إلى انه لا يمكن فهم خصائص القيادة إلا في إطار نظام التأثير الذي يقوم على التفاعل بين شخصية القائد ومرؤوسه في موقف معين، إذ أن كل عنصر من هذه العناصر

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 377

² نور الدين داخن، **إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسبير**، الملتقى الدولي الأول حول التسبير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2005

الثلاثة (القائد، المرؤوسين، الموقف) يشكل نظاما ناقصا بدون العنصرين الآخرين فكل واحد منهم يؤثر في العنصرين المتبقيين، فالقائد يؤثر في مجموعة المرؤوسين مثلما تؤثر مجموعة المرؤوسين في القائد، والقائد يؤثر في الموقف و يتأثر به، والموقف يؤثر في المجموعة ويتأثر بها ...

- إسهامات (شيتي وهيرسي - Shetty and Hersey)¹: سلك هذان الباحثان اتجاها آخر في تحليلهم للنظرية التفاعلية، يقوم على محاولة تحديد النمط القيادي الفعال على أساس التفاعل بين القوى الثلاث (القائد ، المرؤوسين ،الموقف)، فالقائد الناجح حسبهم هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل بين هذه القوى جميعا، فالقائد الذي يستطيع أن يكيف سلوكه ليوافق متطلبات الموقف والمرؤوسين، بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

من خلال ما ذكر، فالنظرية التفاعلية مزجت ما سبقها، وأكدت خلالها أن القيادة الناجحة هي تفاعل لكل من القائد(ممثلا في سماته وشخصيته)وكذا المرؤوسين بخصائصهم، والموقف المعاش(ظروف العمل، طبيعة المؤسسة، نوع المهمة، ثقافة المؤسسة...الخ).

المبحث الثالث : الأنماط القيادية

يعكس النمط القيادي سلوك القائد الذي يتبعه في معاملة مرؤوسيه خلال المواقف التي تصادف المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، والذي يختلف (النمط) باختلاف توجهات القائد وخصائص مرؤوسيه، وطبيعة وسائل التفاعل بينهما، فما هي هذه الأنماط؟ وما سبب تعددها؟ وعلى أي أساس تمت تصنيفها؟

المطلب الأول : مفهوم النمط القيادي

يعرف النمط على انه :²

- "تمثيل لبعض موضوع البحث مثل الأشياء، الأحداث، العمليات أو الأنساق"

- "عرض موجز للحالة قيد البحث، صورة تبين كيف يعمل نسق معين"

أو :³

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 378

²راضية بوزيان، النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية(صنع القرار نموذجاً، الواقع والإصلاحات)، دراسة سوسيو اقتصادية ميدانية لمؤسسة سونلغار بالجزائر، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03>

عليه يوم 2010/12/19

³ ماجد محمد الفراء، مازن إسماعيل الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007، ص 415 - 459

- "إطار مرجعي أو الإطار العام الذي يوصف به الموضوع، تعميم رمزي لمعطيات معينة أو وصف موجز وتنظيمي لأحداث عدة ووسيلة مفيدة للتنبؤ بها في المستقبل"
- "منهج مقترح أو هو نظرية تفسير أو تركيب أو بناء شيء ما"
- "كناية عن منهج منسق ومنظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره، نزعاته واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك"¹
- أم المقصود بالنمط القيادي هو :
- "النشاط الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي"².
- "نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الاستغلال المثمر"³
- "مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية، ومن ثم يترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في المؤسسة سلبا أو إيجابا"⁴
- "تهيئة الظروف البيئية المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل، حتى تستطيع هذه الجماعة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها"⁵
- "الأسلوب الذي يستخدمه القائد في إدارة وتوجيه الجماعة ومدى استعماله للسلطة الممنوحة له والملزمة للمرؤوسين من جهة أو اعتماده على قبول المرؤوسين لهذه السلطة ، ومدى اهتمام القائد بالعمل والعاملين وقدرته على إحداث التوازن بينهما"⁶
- وعليه يمكن القول أن النمط هو أسلوب القائد في أداء عمله يعكس فيه طريقة إصداره للأوامر وتعامله مع مرؤوسيه بناء على فكره ونظرتيه لمفهوم القيادة.

المطلب الثاني : أنماط القيادة (الأوتوقراطية_الديمقراطية_الحرّة)

تعددت واختلفت التصنيفات المقدمة لأنماط القيادة، لاختلاف وجهات نظر الباحثين لموضوع القيادة، فهناك من يركز على الجانب الاجتماعي والإنساني، ويصب محور اهتمامه على المرؤوسين والعمال، وهناك من ركز على الجانب العملي أو المادي وتوجيه محور اهتمامه لعملية الإنتاج أو التسيير، وآخرون جمع بين مختلف الاهتمامات ليعطي نماذج

¹ اسعد رزوق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1977، ص320

² عادل بن صالح الشفحاء، مرجع سبق ذكره، ص16

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص13

⁴ سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص297

⁵ حمدي كمال، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1988، ص153

⁶ رجب عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 11

وأنماط أكثر مقاربة للأفراد وفعالية للمؤسسة، وأشهر هذه التصنيفات هو تصنيفها إلى ثلاثة أنماط رئيسة (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة أو المتساهلة)، حيث لكل نمط إيجابياته وسلبياته، وفيما يلي عرض تفصيلي لها :¹

أولا : نمط القيادة الأوتوقراطية (مركزية السلطة، عدم تقبل المشاركة=يرى أنه دائما على حق)²

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه، لإجبارهم على انجاز العمل، فالقائد هنا يركز جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئا لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل مشكلاتهم، وقد كشف (وليم ريدن W. Reddin) عن مجموعة من المؤشرات يتسم بها سلوك القائد الأوتوقراطي وهي " القائد الأوتوقراطي هو انتقادي، يهدد كثيرا، يعتبر أي مخالفة لأوامره هو تحد له، لا يتسامح مع أخطاء العاملين بسهولة، يصب جل تركيزه على تحقيق الأهداف المسطرة، اتخاذ الفردي للقرارات واتجاه الاتصالات دائما نحو الأسفل، لا يؤمن بالتحفيز والتهديد هو المحفز الكبير للعمل، لا يراعي اهتمامات مرؤوسيه ولا يعيرها أي اهتمام"³، حيث تتدرج هذه الخصائص من حيث درجة استبدالها وتزمتها في ثلاثة أصناف هي (الأوتوقراطي المستبد، الأوتوقراطي الخير أو الصالح، الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق).

1- القائد الأوتوقراطي المستبد

هو الأكثر تشددا وصرامة فهو يركز كل السلطات في يده دون غيره ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، ويصدر أوامره وتعليماته مع إصراره على إطاعة مرؤوسيه وتنفيذها بكل تفاصيلها، ولا يسمح لهم ولو بقدر يسير من الحرية في التصرف دون موافقته الخاصة، ويرجع أسلوبه هذا لعدم ثقته في مرؤوسيه، فهو دائم الشك فيهم، ولا يعير العلاقات الإنسانية، كما يركز اهتمامه على انجاز العمل باستخدام سلطته كأداة للتهديد والضغط للحصول على العمل.

2- النمط الأوتوقراطي الخير أو الصالح

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 133
² طلال عبد الملك شرف، مرجع سبق ذكره، ص 68
³ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 34

يتفق هذا النمط مع سابقه "المستبد"¹ في اتجاهاته، إلا انه اقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، حيث يتعامل معهم أولاً عن طريق الإقناع في سبيل تحقيق هدفه، حيث تراه يعمل على كسب رضى موظفيه، فإذا ما وجد ذلك غير مجدي ارتد سريعاً إلى إتباع الأسلوب الأوتوقراطي المستبد.

3 - الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق :

يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معه لانجاز العمل، مرن في معالجته للمشكلات التي تواجهه، فهو يظن أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير عملية وغير محببة، لذلك تجده كما يقول (سايروهيس)² يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً، وأسلوبه في ذلك " المؤتمرات الإخبارية " حيث يخبر مرؤوسيه بما توصل إليه من حلول ويحاول الحصول على موافقتهم فيما ينوي اتخاذه من قرارات، كما انه يحاول منح مرؤوسيه قدراً يسيراً من الحرية في مشاركتهم في تحمل المسؤولية

مزايا القيادة الأوتوقراطية :

- نجاح هذا النمط في التطبيق العملي لبعض المواقف التي تقتضي تطبيقه وهو ما أكدته دراسات أجراها كل من (ماكموري ، بروم مان، اوريس ، همبلن ، ستانتون)³ والذين أكدوا هذا النمط يكون ناجحاً في بعض المواقف التي تعترض المنظمة من مثل الفوضى العارمة وحالة الغضب التي تسود العاملين والتي تحتاج إلى قائد حازم يعيد الأمور إلى مسارها.

- نجاح هذا الأسلوب في التعامل مع نوعية معينة من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة معهم كالموظفين العدوانيين أو المشاغبيين، أو حتى الموظفين الجبناء الذين لا يتمتعون بالثقة في أنفسهم فهم يتهربون من السلطة أو المسؤولية لذلك يجدون ضالتهم في القائد الأوتوقراطي.

سلبات القيادة الأوتوقراطية :

- إثارة سخط العمال خاصة الأكفاء منهم على القرارات التسلطية والتفصيلية لسير العمل مما يقتل لديهم روح الابتكار ويضعف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم للقلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أدائهم وهو ما أكدته دراسات الباحثة (ماي سميث M.Smith)

¹ محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص 146

² طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 69

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 70

- انعدام التفاهم المتبادل (بين القائد والمرؤوسين) نتيجة لطبيعة الاتصال القائم واتجاهه الدائم للأسفل في صورة أوامر وقرارات.
- توليد الشعور بالفشل و الخيبة لدى الموظف لعدم قدرته على تخطي العقبات الناتجة عن هذا الضغط وتثبيط عزيمته
- ظهور السلوك العدواني للموظف نتيجة لإحباطه وشعوره بالخوف والغضب فيصيبه على قائده أو زملائه
- ظهور الصراعات الداخلية في العمل وتأثيرها على الإنتاج نتيجة للحساسية الزائدة وسرعة تصديق الإشاعات لدى المرؤوسين المضطربين والخائفين من قائدهم
- ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين التي توثق علاقاتهم بهدف مقاومة ضغوط القيادة الأوتوقراطية
- انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية
- انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد
- ارتفاع معدل دوران العمل (ترك أو تغيير العمل)، فالإشراف المحكم والرقابة اللصيقة تقتل روح الابتكار والتعاون لدى العمال مما يجبرهم علي البحث في منظمات أخرى توفر لهم مبتغاهم .

ثانيا : نمط القيادة الديمقراطي

يعتمد هذا النمط على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والمشاركة في المهام القيادية وتفويض السلطة، ويعرف (دافز Davis)¹ العلاقات الإنسانية ب " اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين و إنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"² ، فالقائد يلجا هنا إلى مشاورة مرؤوسيه ومشاركتهم في حل المشكلة وكذلك اتخاذ القرارات، لإدراكه لأهمية العلاقات الإنسانية في عملية القيادة وتأثيرها المباشر في سلوك الأفراد والمرؤوسين وبالتالي على سير المؤسسة، ويرى دافيد امري D.Emery " أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى إنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون (دور غير المدير) وان إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة والتي تتمثل في اخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون"³.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 183

² محمود العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 36

³ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 219

1- مزايا القيادة الديمقراطية :

- خلق جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وانسجاماً.
- رفع الروح المعنوية داخل الجماعة، وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.
- تساهم في تحفيز العمال ودفعهم إلى التفاني في أداء العمل، وتوجيه اتجاهات المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- زيادة تماسك أفراد المؤسسة وجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة .
- خلق جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه.
- زيادة ولاء المرؤوس ، ودعم الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه .

2- سلبيات القيادة الديمقراطية :

- اثبت التطبيق العملي عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وان مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطاته الرسمية.
- تنازل القائد عن جزء من مهامه التي يفرضها عليه مركزه القيادي على صورة مشاركة في السلطة والتي يرى فيها " ماكجريجور " ¹على أنها تضعف مركز القائد.
- تحد من سلطة الرقابة للقائد نتيجة تفريطه في جزء من مهامه للمرؤوسين.
- المبالغة في تقدير مشاعر المرؤوسين قد لا يؤدي بالضرورة الى رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع الإنتاجية، بل العكس يظهر نوعاً من التراخي والكسل وسط العاملين وهذا ما أثبتته دراسة أجريت في جامعة ميتشجان الأمريكية تحت إشراف (ستاندلي و سيشور Standly and Seashore)

رغم كل السلبيات إلا أن القيادة الديمقراطية لها مزايا أكثر من سلبياتها كما أنها لا تخلو من النقائص، نتيجة لوجود بعض الفئات من المرؤوسين أو العمال التي لا يجدي معها هذا النوع من النمط.

ثالثاً: نمط القيادة الحرة أو المنطلقة

يشترك هذا النمط مع النمطين الآخرين للقيادة في توجيه الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم إلا انه يختلف معهم في كيفية التأثير، حيث يركز على الفرد العامل في أدائه للعمل بينما يركز الأوتوقراطي على الإنتاج والديمقراطي على المرؤوسين، ومن أهم خصائص القيادة الحرة ما يلي:²

- إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل .

¹ " نواف كنعان ، المرجع السابق، ص 246 _ 250
² محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره، ص 158

- التفويض الواسع لسلطة لصالح المرؤوسين، والميل في إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات (سهولة الاتصال بالقائد) .

1- مزايا القيادة الحرة :

- بذل المرؤوسين لأقصى جهدهم في العمل نتيجة للثقة الكاملة الممنوحة لهم من قبل قيادتهم.
- اكتساب الموظفين الجدد والقادة الصغار للخبرة نتيجة تفويض القائد لسلطاته لهم ومنحهم الثقة الكاملة.
- ملائمة لبعض الأنشطة التي تحتاج إلى الحرية الكبيرة في العمل، كمنشآت المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي (زيادة روح الابتكار لديهم يتطلب قيادة متساهلة لأبعد حد).
- زيادة رضى العاملين خاصة في ظل مشاركتهم في اتخاذ القرارات .

2- سلبيات القيادة الحرة أو المتساهلة :

- الافتقار إلى الانضباط والتنظيم، مما ينتج عنه الإهمال والتسيب .
- زيادة حدة الروح الفردية مما يصعب قيادتها لتحقيق الأهداف المسطرة.
- الفوضى في إصدار القرارات والتي تكون خاطئة في غالب الأحيان.

المطلب الثالث : تصنيفات أخرى لأنماط القيادة

قدمت العديد من التصنيفات لأنماط القيادة والتي راعت توجهات باحثيها، فنظرة علماء النفس تختلف عن نظرة علماء الإدارة و نظرة علماء القانون أو فقهاء الشريعة، وفيما يلي سنعرض أهم هذه التصنيفات وأكثرها انتشارا في الواقع والتطبيق العملي :

أولا : نموذج ليكرت Lekerts

ميز ليكرت أربعة أنماط قيادية في دراسته مع بعض من زملائه في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة مينشجان الأمريكية، والتي دامت أكثر من 30 سنة كالآتي¹ :

- النمط الأول_ القيادة التحكيمية المستغلة : والتي يتصف القائد من خلالها ب(أوتوقراطي للغاية، يقود بقوة سلطته الرسمية، يتخذ القرارات وحده، لا يثق بمرؤوسيه إلا بنسبة ضئيلة، يعتمد

¹ ا.محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005، ص6

في تحفيز مرؤوسيه على أسلوب التهديد والعقاب أساسا والقليل من التقدير والثناء، يعتمد على قناة اتصال واحدة متجهة من الأعلى إلى الأسفل في شكل قرارات والعكس ممنوع).

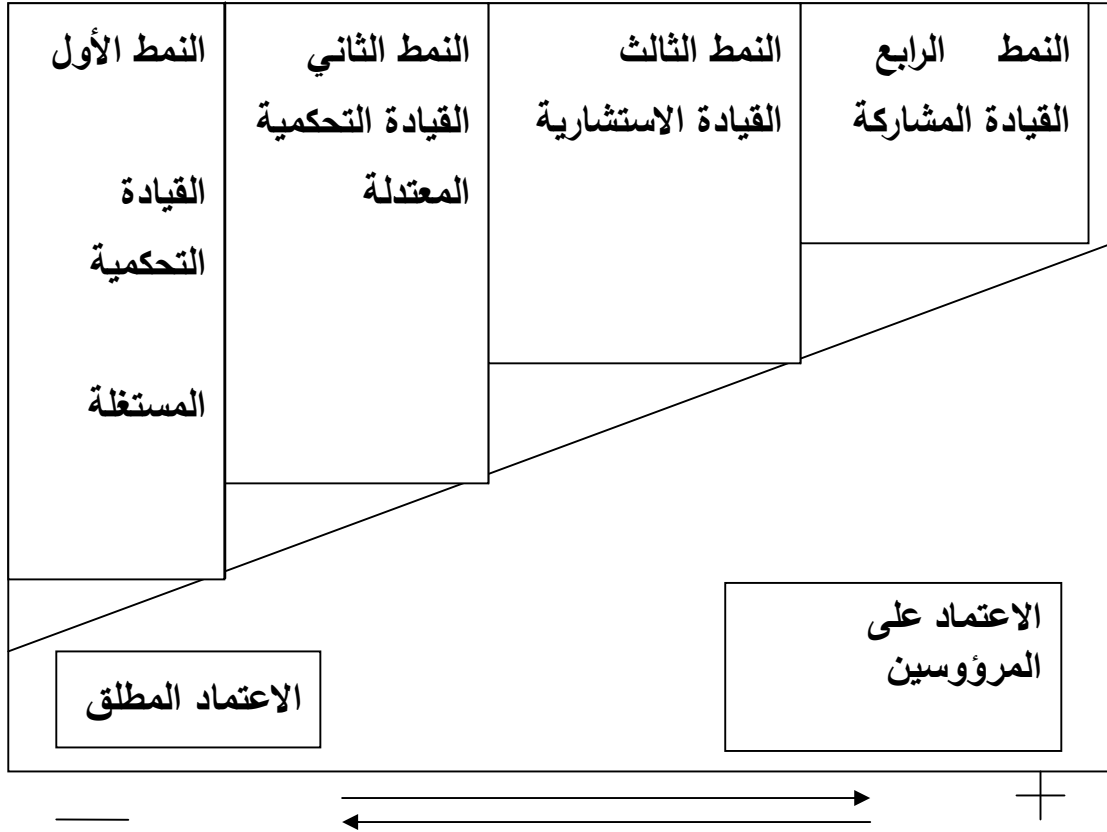
- **النمط الثاني_ القيادة التحكيمية المعتدلة** : ويتصف قائدها ب(تصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبيا، يعتمد في دفع مرؤوسيه للعمل على الترغيب والتقدير مع قليل من التهديد والعقاب، مفوض لجزء من سلطته في اتخاذ القرارات والتي تكون تحت مراقبته الوثيقة والمكثفة).

-**النمط الثالث_ القيادة الديمقراطية الاستشارية**: وفيه تتصاعد ثقته في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، يحاول الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، يستخدم لتحفيز مرؤوسيه الأساليب الايجابية كالثناء والتقدير، يسمح بالاتصالات في كلا الاتجاهين، يحتفظ لنفسه بتخطيط السياسات العامة ويتخذ وحده القرارات المهمة مع منحه صلاحية دون ذلك لمرؤوسيه.

- **النمط الرابع_ القيادة الديمقراطية بالمشاركة** : ويتصف قائدها ب(ثقته الكاملة في مرؤوسيه وفي جميع الحالات، تشجيع آراء مرؤوسيه وأفكارهم واستخدامها بطريقة بناءة، يمنح المكافآت لمرؤوسيه، الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفة مثل تحديد الأهداف وتقويم النتائج، مشجع للاتصالات في جميع الاتجاهات، يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه وفي جميع المستويات التنظيمية، مؤمن بالعمل كفريق واحد).

ويرى ليكرت أن نمط القيادة الديمقراطية بالمشاركة هو أفضلها وأهمها من حيث كفاءة المؤسسة وفعاليتها، ولاحظ أن المديرين الذين يستعملونه يحققون أقصى حالات النجاح ، والذي يعود حسبه إلى نوع العلاقات بين المدير ومرؤوسيه والمبنية على الثقة والتعاون والاحترام .

الشكل رقم 10 : نموذج ليكرت للقيادة



المصدر; الأمير سلطان بن فهد، مقاتل من الصحراء، موسوعة القيادة <http://www.moqatel.com> ، اطلع عليه يوم 2010/05/08

ثانيا _ نموذج بليك وموتون Blake&Mouton : (نظرية الشبكة الإدارية)

صمم بليك وموتون شبكة إدارية لتحديد أنماط لسلوك القادة، بالتركيز على بعدين للسلوك، البعد الأول يهتم بالأفراد، والثاني بالإنتاج، مجسدين على المحور الراسي والأفقي على التوالي، وقد صنفا خمسة أنماط للقيادة هي:¹

-**النمط الأول(1_1)**: يطلق عليه نمط القيادة الفقيرة، وفيه يعطي القائد اهتماما ضئيلا بالإنتاج وكذا الأفراد، حيث يقتصر دوره على كونه حلقة فقط في نظام الاتصالات، فتجده يتلقى أوامره من رؤسائه لينقلها بدوره إلى مرؤوسيه، همه الوحيد المحافظة على وظيفته والعمل بأقل قدر ممكن من المسؤولية.

-**النمط الثاني(9-9)**: يطلق عليه نمط القيادة الحقيقية، يولي فيه القائد اهتماما بالإنتاج وكذا الأفراد، فتجده يمزج أهداف مؤسسته مع احتياجات عامليه ومرؤوسيه لتحقيق أفضل النتائج.

- **النمط الثالث(1-9)**: يطلق عليه نمط القيادة الاجتماعية، يوجه فيه القائد اهتمامه على الأفراد، ويهمل الإنتاج بهدف إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه والعمل في جو مريح.

¹ الأمير سلطان بن خالد بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره

-النمط الرابع(1-9): هو نقيض(9-1) يطلق عليه بالقيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية، حيث يوجه فيه القائد اهتمامه بالإنتاج وإهمال حاجات موظفيه ومرؤوسيه، بتطبيق أفضل الأساليب الإنتاجية من حيث التنظيم والتخطيط وتنظيم عملية الرقابة.

-النمط الخامس(5-5) : يطلق عليه نمط القيادة الوسطية، وفيه يساوي بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد العاملين بشكل متوازن ومعتدل، ويهدف إلى تحقيق إنتاجية معقولة وتكوين شعور معتدل لدى مرؤوسيه بالرضا.

الشكل رقم 11 : نموذج القيادة الإدارية لبليك وموتون (نظرية الشبكة الإدارية)

9-1								9-9
				5-5				
1-1								1-9

المصدر: المصدر; الأمير خالد بن سلطان بن عبد العزيز، مقاتل من الصحراء، موسوعة القيادة <http://www.moqatel.com> ، اطلع عليه يوم 2010/05/08

كما يوضح الجدول الموالي أهم الفروق الموجودة بين هذه الأنماط :

الجدول رقم 09: الفروق بين أنماط القيادة في نظرية الشبكة الإدارية

أبعاد النمط	نمط(1/9) المتقاني (العملي)	نمط(9/1) الاجتماعي	نمط(1/1) الهارب(السليبي)	نمط(5/5) المتأرجح(الموفق)	نمط(9/9) الجماعي
الفكرة المسيطرة	العبرة بالإنتاج	العبرة بالأفراد	أليس هناك فائدة	العبرة بالممكن	العبرة بما يجب ان يكون
الافتراضات الأساسية	العمل مر ، التخطيط والرقابة تقلل من المرارة	العمل مر ، والمطلوب توفير جو ودي مريح	العمل مر ، وبالبعده عنه وعن الأفراد غنمية	العمل مر ولا بد من حل وسط	العمل الطبيعي مثل اللعب
التخطيط	محكم من المسؤولية	بشكل عام	مسؤولية مدير آخر	بشكل عام يأخذ رأي المرؤوسين	بالاشتراك بينه وبين مرؤوسيه
نوع الإشراف	محكم	خفيف	معدوم تقريبا	مقبول	عمل جماعي وثنائي فردي
الرقابة	محكمة	خفيفة	معدومة بالقدر الذي يخلو من المسؤولية	بجس نبض التنظيم غير الرسمي	ذاتية بناء على التزام المجموعة

مفهومه للأهداف	أهداف المنظمة	أهداف الفرد	أهدافه شخصيا	التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد	أهداف المنظمة منسوبة مع أهداف الفرد
مفهومه للسلطة	الطاعة العمياء من الآخرين	حب الآخرين	مجرد ساعي بريد	وسيط بين المنظمة والفرد	مستشار لمرؤوسيه ومعلم
نوع العلاقات	رئاسية	عائلية (في اتجاه واحد)	موجود جسمانيا وغير موجود وجدانيا وفكريا	الجزرة والعصا	الالتزام الذاتي
طريقة التحفيز	العقاب أو النقود	المدح	من يريد شيئا يسعى إليه	الجزرة والعصا	الالتزام الذاتي
معالجة الأخطاء	محاسبة المخطئ ليكون عبرة لغيره	تبرير أخطاء الغير	الرفع إلي أعلى في حالة احتمال المساءلة	في ضوء العرف والتقاليد ورأي الأغلبية (العقاب يتدرج من الخطأ)	معرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجا عن سوء فهم
تقييم الأفراد	كمية الإنتاج	بدرجة انسجامه مع الغير	بعدم خلق المشاكل	بالتوازن بين متطلبات العمل والأفراد	الالتزام، الابتكار، العقل المنفتح، الاحترام، النظرة المستقبلية
الصفات الشخصية	عنيد وقاس	طيب متساهل	لا يرى لا يسمع لا يتكلم	لا هو عنيد ولا هو متساهل (نص نص)	عنيد وقاس عند الضرورة، طيب ومتساهل عند الضرورة

المصدر: زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 50

ثالثا: نموذج ريدن W.Riddin

استخدم وليام ريدن شبكة بليك وموتون ، إلا انه حول الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد إلى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، كما أضاف متغيرا ثالثا إلى النموذج، وهو فاعلية القيادة والتي عرفها على أساس أنها الناتج المطلوب من القائد تحقيقه من وراء وظيفته، كما أوضح أن بعض أنماط القيادة تصلح لموقف معين دون الآخر، وان بعضها أكثر فعالية من الآخرين.

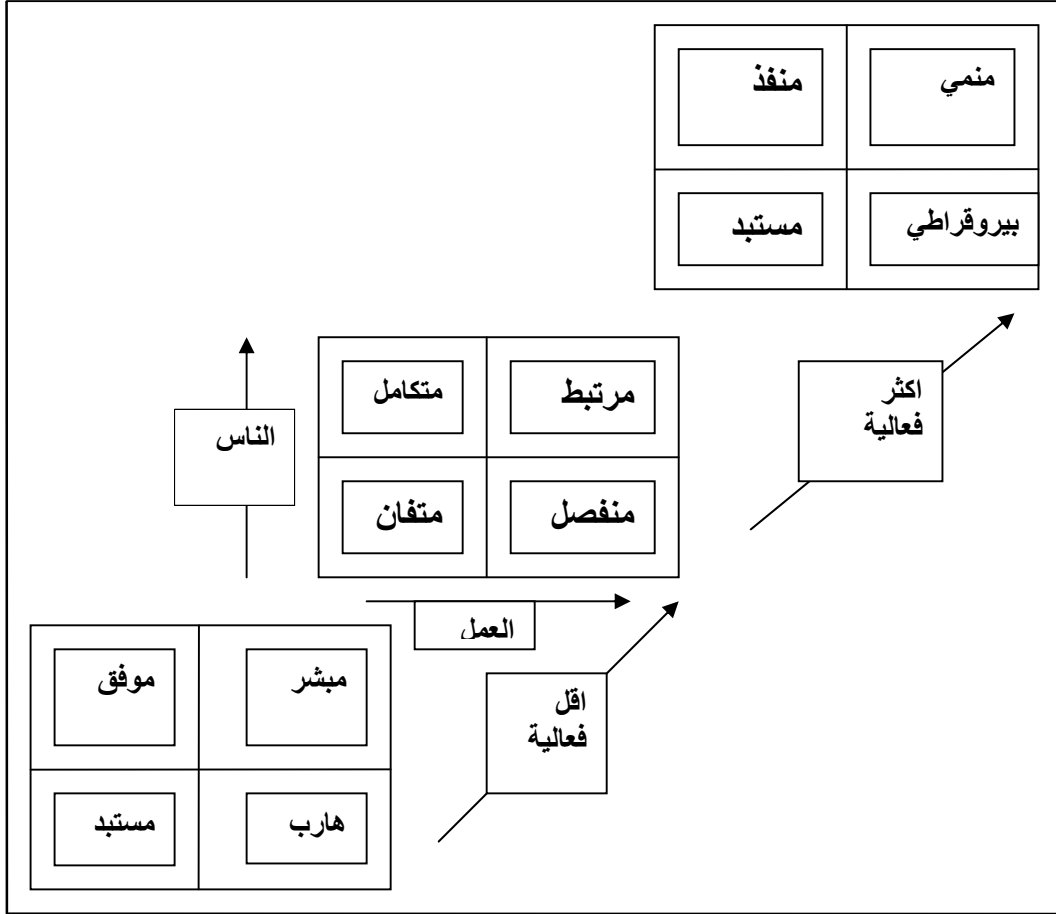
ويعد نموذج ريدن إطارا أكثر شمولاً من شبكة بليك وموتون، وهو ما يتضح من رسم الشبكة والتي يمثل فيها الوسط الأنماط الأساسية للقيادة ، فإذا كان سلوك المدير ملائماً للموقف فإنه سيكون أكثر فعالية ، ويظهر في أعلى الشبكة من جهة اليمين (الأنماط الأكثر فعالية) والعكس صحيح ويقع في أسفل الشبكة من جهة اليسار (الأنماط الأقل فعالية)، هذا وقد أضاف ريدن أربعة أنماط تفصيلية أخرى كما هو موضح في الشكل 3، وهي¹:

- القيادة المتفانية : وهي التي تركز اهتمامها على العمل

¹ أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، دار النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، 2005، ص 9.

- القيادة المرتبطة : وهي التي تعني بالعلاقات العامة مع الناس
- القيادة المتكاملة : وهي التي تهتم بالعمل والعلاقات مع الناس
- القيادة المنفصلة : لا تهتم كثير لا بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية

الشكل رقم 12: أنماط القيادة في شبكة ريدين W.Riddin



المصدر: الأمير خالد بن سلطان بن عبد العزيز، مقاتل من الصحراء، موسوعة القيادة <http://www.moqatel.com> ، اطلع عليه يوم 2010/05/08

رابعا :تصنيف تاتينيوم وشميدت : صنفت في أربعة أصناف هي :¹

- الإخباري :يتخذ القرار الذي يراه مناسباً ويخبر المرؤوسين به لتنفيذه دون مناقشة
- الترويجي : يتخذ القرار ثم يروج له ويحاول إقناع مرؤوسيه به ليخفف المقاومة التي يمكن أن يتعرض لها قراره.

¹ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية، 2001، ص 8 - 9

- الاستشاري : يستشير مرؤوسيه في المشكلة ويناقش اقتراحاتهم حول المشكلة قبل أن يتخذ القرار.

- المشارك : يشترك مع فريق العمل في مناقشة المشكلة وبدائل الحل ويترك لهم حرية اتخاذ القرار، ويقوم القائد هنا بالتقليل من محتوى التوجيه في دوره ويقلل من نفوذه، ويقتصر دوره فقط تسهيل الاتصال فقط .

خامسا_ نموذج إسلامي:¹ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقروهم أبي، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح) إرواه الترمذي وصححه)، حيث يعكس هذا الحديث الشريف رؤية الإسلام للقيادة، وعليه تصنف أنماط القيادة في أربعة أنماط كالتالي :

1- النمط الناري : تتسم شخصيته بالحركة والطاقة (مثل النار) ويتميز بالحماسة والقدرة على بثها في الأفراد، حبه للسلطة والسيطرة على من حوله، يركز على الإنتاج والفوز، يحبذ السرعة في انجاز العمل سواء هو أو مرؤوسيه، مبادر وسريع في إصدار القرارات دون تراجع، مفوض للسلطة والمسؤولية، اجتماعي ودائم النزول إلى ساحات العمل وأماكن الموظفين، ويعاب عليه سرعة الغضب وقلة الصبر وكثرة الصدمات والنزاعات مع الغير. **2- النمط المائي :** يتسم باللين (مثل الماء) له قدرة عجيبة في تجاوز العقبات بصورة لينة ورقيقة لا يصاحبها ضجيج ، يتميز بالحس المرهف والعواطف الجياشة ، سريع في إقامة العلاقات الاجتماعية ، الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين لحبهم الشديد لهم ، الحنكة والمهارة ، يعمل على عدم الدخول في صدمات ونزاعات مع الغير وقدرته على الانسجام مع المحيط وابتعاده عن أجواء المنافسة، يعاب عليه غياب المبادرة وروح الإبداع وكثرة احتوائه للنزاعات داخل نفسه تجعله معرضا للاضطراب والتشتت.

3- النمط الهوائي : يتسم بالمرونة (الهواء) والإبداع، يهتم بالأشكال والمظاهر الخارجية، يمتاز بالوعي ومهتم بجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار، ويعاب عليه عدم الاستقرار في آرائه وكذلك غياب التحليل المنطقي لاستعماله الكبير لحدسه في إصدار القرارات.

4- النمط الترابي : يتسم بالرسوخ والثبات والاستقرار الكبير، وهو مناسب للمنظمات الكبيرة ، العقلانية والموضوعية فهو خال من العواطف والمشاعر، يعتمد على الحقائق والمعلومات كوسيلة لإدراك الواقع والمحيط وصياغتها في شكل معادلات ونماذج، يتبنى التحليل المنطقي كوسيلة

¹ . طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، **صناعة القائد**، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، 2006

لإيجاد العلاقات والحكم على الأشياء، ويعاب عليه البطء في إصدار القرارات نتيجة لطول عملية جمع المعلومات وتنوع الأفكار، وعدم ميله للإبداع والتطور.

المبحث الرابع : أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة

ما هو النموذج (النمط) الأكثر فعالية؟ تساؤل طرح العديد من النقاشات والدراسات في محاولة الإجابة عليه، فمن دراسات روبرت بليك Robert Blake وجين موتون Jane Moutton والتي انتهت بطرح نظرية الشبكة الإدارية وتفضيلهما للنمط الذي يهتم بالعمل والعلاقات الاجتماعية في أن واحد، إلى دراسات ليكرت Lekert في جامعة ميتشجان Michigan الأمريكية والتي انتهت بتفضيل النمط الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر من العمل هم القادة الناجحون، إلى دراسات ريدن Ridden والذي ساند ليكرت في طرحه وركز اهتمامه على العلاقات الاجتماعية .

كل هذا يسمح لنا بالقول انه لا يوجد نمط قيادي فعال وناجح باتفاق الجميع وبصورة مطلقة، فلكل نمط مزاياه وعيوبه والنمط أو النموذج الذي يلائم واقع مؤسسة ما تواجه موقف وظروف معينة قد لا يتلاءم مع مؤسسة أخرى تواجهها نفس الظروف، أو نمط ينجح في مؤسسة في ظروف معينة قد لا يصلح في مواقف أخرى، وعليه يمكن القول أن النمط القيادي الفعال والناجح يختلف باختلاف الموقف أو الظروف، وتحكمه مجموعة من المتغيرات هي بمثابة محددات له كخصائص شخصية القائد وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذا المناخ العام السائد، والسؤال الذي يطرح كيف تؤثر هذه المتغيرات على النمط القيادي المساعد لنقل المعرفة؟

المطلب الأول : تأثير خصائص شخصية القائد على نمط القيادة المساعد لنقل المعرفة

تتحكم في سلوك الفرد مجموعة من المتغيرات المحيطة به كالظروف والمواقف والأهداف، وكذا الإمكانيات النفسية والجسدية التي يتوفر عليها الفرد والتي تنعكس في بوتقة "خصائصه الشخصية"، إذ نجد فردان يواجهان نفس الموقف إلا أن تصرفاتهما (ردا فعلهما) تختلف لاختلاف شخصياتهما، ولا يوجد اتفاق عام على مفهوم للشخصية فلقد عرفها ستاقنار Stagner بقوله "الشخصية نمط فريد من المدركات والدوافع المميزة للشخص، إنها ما يرغب الشخص فيه، وأسلوبه في تحقيق ما يرغب فيه، إنها التنظيم الداخلي للدوافع والمدركات والذكريات التي تقرر سلوكه، ويعرفها وود وورث Wood Worth بقوله " الشخصية ليست صفة واحدة من الصفات، أو نوعا من أنواع النشاط كالتكلم أو التذكر أو التفكير، وإنما هي صفة تتخلل جميع أنواع هذه الصفات وتطبعها بطابعها، ونستطيع أن نتعرف على شخصية الفرد عن

طريق الأسلوب الذي يتبعه في أداء أي نوع من أنواع هذا النشاط¹، حيث أن أكثر مفهوم حصل على التأييد هو تعريف فلوي روش Floui Roche حين عرف الشخصية بكونها "كيفية تأثير الفرد على الآخرين وكيفية تفهمه ونظرته إلى نفسه"²، هذا ويرجع الاختلاف في خصائص شخصيات الأفراد إلى متغيرات عديدة أهمها :

-**السمات الجسمية:** يقصد بالسمة "أنها صفة فطرية مورثة أو مكتسبة تميز الفرد عن غيره"³، حيث تناولت العديد من الأبحاث والدراسات على مر التاريخ تأثير سمات الجسم على شخصية الفرد وانعكاسها على سلوكه في الحياة، أرضيتها كانت بنظرية التحليل النفسي للعالم النمساوي سيموندي فرويد *S.Freud* والتي ركز فيها على نفسية الفرد وتأثرها الكبير بسماته الجسمية، إلى نظرية الأنماط لشلدون Sheldon وتصنيفه شخصيات الأفراد إلى نمطين بناءً على متغيرات جسمية لعينة مكونة من 4000 شاب، هما (النمط الحشوي يتصف صاحبه بمرفولوجية قوية وتمتاز شخصيته بحب المغامرة والتحدي، النمط الرخوي ذا مرفولوجية ضعيفة، تمتاز شخصيته بالضعف لحساسيته المفرطة وقلقه الزائد)، إلى نظرية الأنماط النفسية لكارل يونغ *Karl Young* و رورشاخ *Rorchakhe* وتصنيفهما نمطين لشخصية الفرد (الانبساطي ذكائه متوسط ذا مهارات حركية مرتفعة، الانطوائي قدرته كبيرة للإبداع لذكائه المرتفع إلا أنه منعزل لا يهوي الحياة الجماعية)، فنظرية البورت *Allport*، ونظرية كاتل *Cattel*، نظرية جيلفورد *Guilford*، نظرية بيرت *Birt* والتي ركزت في معظمهما على تصنيف شخصيات الأفراد معتمدة على المتغيرات جسمية.

-**الذكاء:** يعد من أهم هذه القدرات لأنه يكسب ممتلكه القدرة على التصور والرؤيا المستقبلية، عرفه البعض على أنه "القدرة على التفكير، القدرة على التحليل، القدرة على استرجاع المعلومات والخبرات المحصلة في الماضي"⁴، وهو من أهم مكونات الشخصية لما يقوم به من دور مهم في حياة الفرد، فهو يمكن الفرد من استغلال موارده أفضل استغلال والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة به، وبدون الذكاء لا تتم باقي العمليات العقلية المعرفية مثل الإحساس، الانتباه، الإدراك، التعلم، التفكير... الخ، واكتساب الذكاء عادة أمر وراثي، كما يعود إلى الظروف المحيطة والتي تكون أحيانا مساعدة على التفكير والإبداع.

- **المبادرة (الشخصية السباقية) :** حيث تحتم بعض المواقف سرعة التصرف والتي تصطدم برغبة الفرد في التصرف بطريقة ملائمة بعيدة عن المفاجآت، وهنا نميز شخصيات تحاول ألتماش مع الموقف المعاش ولو على حساب قناعاتها، في حين البعض الآخر يعمل على تليين الموقف

¹ د.ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 116

² د.محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003، ص 51

³ د.مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية(مصر)، ص 34

⁴ د.ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 62

حسب رغبتهم وفكرهم بتحديد الفرص واستغلالها حيث تراهم يبادرون في اتخاذ القرارات الهامة لإحداث التغيير .

-**الكفاءة(فعالية الذات)**¹: ذلك الوجه من الشخصية المعبر عن : هل استطيع أن افعلُ أن أؤدي، أن انجح؟وهي تعكس ثقة الفرد في قدرته الخاصة على تأدية مهمة ما بنجاح، وقد دلت الدراسات على أن الأفراد الذين لديه كفاءة منخفضة(سوء تقديرهم لذاتهم) يكونون مقاومين للتغيير، حكموا نهائيا على أنفسهم بالفشل، مما يؤدي إلى اضمحلال طاقاتهم وهدر خبراتهم، العكس بالنسبة لذوو الكفاءة العالية إذ يصلون إلى مستويات عالية من النجاح.

-**الميكيا فيلية(درجة استغلال الآخرين)**²: هي سمة من سمات الشخصية، أطلقها لأول مرة الفيلسوف السياسي نيكولو ميكافلي **Nicolo Micafl** ، حيث ترتبط باستعداد الفرد إلى التلاعب بالآخرين من اجل تحقيق أهدافه، إذ يميل الشخص الميكافلي إلى أن يكون مجادلا ولديه القدرة الإقناع والتأثير في الآخرين، محب للسلطة، ويسعى في سبيل ذلك إلى أتباع كل الطرق سواء شرعية أو غير شرعية .

-**القيم والمعتقدات** : وهي ما يؤمن به الفرد ويتبعها على أساس أنها دستور أخلاق لا يجب تجاوز قوانينه(سنذكرها بشكل اكبر في تأثير المناخ التنظيمي على نمط القيادة) .

-**الدافعية إلى الانجاز**: تعكس الرغبة في تحقيق شيء ما ودرجة المثابرة لتحقيقه، ومدى السعادة التي يحصل عليها الفرد من انجاز لمهمته، وقد اقترح دافيد ماكلياند **David Mecllland**. ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسة تحرك الفرد وتدفعه إلى نهج سلوك معين هي :

- الحاجة إلى الانجاز: وهي الرغبة في الامتياز أو الدفع للنجاح، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي يعمل يقوم به.

- الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وان يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية مع الآخرين.

- الحاجة إلى القوة: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين.

فالأفراد الذين لديهم رغبة قوية في النجاح يكونون أكثر اهتماما بالعمل من اهتمامهم بالعلاقات الاجتماعية.

كل هذه الخصائص عملت كمتغيرات ألقت بظلالها على تكوين شخصية الفرد، مما أدى إلى تعددها وتنوعها، ولقد اجتهد الباحثون وعلماء النفس في حصرها، نذكر على سبيل المثال التصنيف التالي³:

¹ د.محمد سعيد أنور سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص91

² د.محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص96

³ د.مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص44

الشخصية الاجتئانية: يتصف صاحبها بميله إلى تجنب الآخرين خوفا منهم لرفضه، كثير التشكي، ينصح علماء النفس متخذي القرار عدم توليه وظائف تحتم عليه التعامل المستمر مع عدد كبير من الأشخاص.

الشخصية الاعتمادية: صاحبها غير قادر على الاعتماد على نفسه، دائم الاعتماد على غيره وتابعا له لا يقدر على تحمل المسؤولية ولا اتخاذ القرار، ينصح علماء النفس في شأنه بعدم توليه أي مناصب قيادية لعجزه على تحمل المسؤولية وتنسيق جهود الجماعة.

الشخصية النظامية(الوسوسة): يتسم صاحبها بالصرامة والتشدد في الروتين، دقيق في مواعيد وملتزم بدرجة كبيرة في عمله، يمتاز بعدم المرونة ويصعب تغيير رأيه، ينصح علماء النفس في شأنه بعدم توليه الوظائف التي تقوم على عمليات التخطيط والإبداع والخلق والابتكار، يصلح لأعمال التنفيذ بصورة كبيرة وعالية جدا.

الشخصية السلبية: يتسم صاحبها بالخمول وعدم الحيوية، يلجا إلى التسويق والمماطلة والتأجيل لتهربه المستمر من عمله وانسحابه من المواقف التي يتعرض لها، ينصح علماء النفس في شأنه بعدم توليه مناصب تحمل مسؤوليات كبيرة.

الشخصية الاضطهادية: صاحبها لا يفضل تكوين علاقات وصدقات أسرية، ولا يحب الاختلاط مع الآخرين، يمتاز بالتشدد والصرامة ولا يثق في الآخرين ولو كانوا من اقرب الناس إليه، ينصح علماء النفس في شأنه بتوليه مناصب لا تحمله على المشاركة والتعاون مع الآخرين.

الشخصية الفصامية: يؤمن صاحبها بالسحر والشعوذة والدجل والخرافات، يعاني صاحبها من العديد من الاضطرابات النفسية، ينصح علماء النفس في شأنه بعدم توليه أي مناصب لان شخصيته مريضة.

الشخصية النرجسية: يمتاز صاحبها بالأنانية وحبه لنفسه، يسعى إلى تحقيق مصلحته قبل مصالح الآخرين، ذا طموح مرتفع، كثير التباهي والكلام، ينصح في شأنه بعدم توليه مناصب تتطلب الكتمان والسر لتباهيه بسلطته ومنصبه.

الشخصية الاندفاعية: صاحبها متهور متسرع مندفع جدا، يتخذ قراراته قبل التروي والتفكير والتدبر، متوتر منفعل في غالب الأحوال حتى مع المقربين له، مخالف لرأي الآخرين ومناقض لهم لشكته الدائم فيهم، ينصح علماء النفس في شأنه بوضعه تحت الرقابة والإشراف ومتابعته بصفة دائمة لكبح جماحه بسبب تهوره وتسارعه في اتخاذ القرارات حتى ولو كانت مصيرية.

وعليه فالقائد وباعتباره فردا تلعب شخصيته رئيسيا في تحديد نموذج القيادة، فمن الطبيعي أن يتبع القائد النموذج الذي يتلائم مع مفاهيمه ومعتقداته وقيمه وكذلك إتباع رؤيته، فمثلا القائد القوي الذي يثق في نفسه وفي الوقت نفسه لا يثق في قدرات مرؤوسيه أو عماله

سوف يكون أسلوب القيادة الأوتوقراطي الأكثر مناسبة له، كما أن خبرة القائد ومعرفته لهما تأثير كبير على نمط قيادته أو أسلوبه، فالقائد الذي لديه خبرة واسعة بمجال العمل قد لا يتقبل رأي معاونيه أو مشورتهم والعكس صحيح، كما أثبتت التجارب أن القائد المتزقي حديثا يكون أكثر تشددا والتزاما في تنفيذ مهامه لذلك تراه يفضل نمط القيادة الأوتوقراطي، وفي اتجاه نقيض أثبتت تجارب أخرى أن القائد لا يكون ناجحا أو فعالا في مهتمة إلا إذا اندمج وأصبح من المجموعة و أن تقبله الجماعة كفرد قبل أن يتقبل هو الجماعة، ويقصد بالقبول تقبل معتقداتهم وعاداتهم وقيمهم أي "ثقافتهم في العمل"¹.

كل هذه الأسباب تجعل لشخصية القائد تأثيرا كبيرا في تحديد أسلوب القائد (النمط) وهو أمر ينطبق حتما على عملية نقل المعرفة، فهذه الأخيرة تتطلب من شخصية القائد أن تكون متفتحة، مراعية للآخرين، ومبادرة، اجتماعية، مثابرة ومرحة في بعض الأحيان، متواضعة وصارمة في بعض المواقف، متشعبة بالتسامح والقيم والأخلاق النبيلة، كما يتوفر القائد على مستوى علمي عال، وعلى الأقل خبرة متواضعة.... الخ

المطلب الثاني : تأثير خصائص المرؤوسين في تحديد نمط القيادة المساعد على نقل المعرفة

يلعب المرؤوسين دورا هاما في تحديد النمط القيادي، وذلك راجع للتأثير خصائصهم والتي تختلف فيما بينهم، سواء من ناحية مهاراتهم أو قدراتهم أو رغبتهم في المشاركة وتحمل المسؤولية، فمثلا إن كانوا يتمتعون بمهارات عالية وثقافة مرتفعة فان ذلك يتيح لهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات مما يحتم على القائد إتباع أسلوب القيادة الديمقراطي، ومن ناحية أخرى قد لا يكون المرؤوسين على درجة عالية من الخبرة تسمح لهم بالمشاركة، كما أن البعض منهم لا يرغب في تحمل المسؤولية ويتجنبها قدر الإمكان، الأمر الذي يدفع بالقائد إلى إتباع أسلوب القيادة الأوتوقراطية، الأمر نفسه ينطبق على عملية نقل المعرفة، فهذه الأخيرة(نقل المعرفة)تتطلب أفرادا يتسمون بصفات معينة تجعلهم يتبادلون المعارف والخبرات فيما بينهم وفي كل مستويات المؤسسة التنظيمية، كان يتوفرون على مهارات معينة، وان يكونوا على قدر مستوى معين من المبادرة والانفتاح على البعض وعدم الخشية من إبداء آرائهم وتطلعاتهم في الأمور أو المواقف التي قد تواجههم، حتى دون أن يطلب منهم ذلك، بالإضافة إلى الرغبة في التغيير وتقوية حس المسؤولية لديهم اتجاه مؤسساتهم، فيشعرون بقلبهم اتجاه الأوضاع التي تعيشها وان يعملوا كل ما في وسعهم لتحقيق أهداف مؤسساتهم، حيث مثلا نجد أن **Alan j.Rowe** أعطى مجموعة من الصفات للأفراد المبدعين المرغوب فيهم، حيث أنهم منفتحون على

¹ الأمير خالد بن سلطان بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره

الاحتمالات الجديدة، لديهم الجرأة في ما يعتقدون، مستعدون لتحمل الفشل، ومستعدون لاستمرار طويلا في العمل، فهم مثابرون جدا، بالرغم من العقبات والمقاومة التي قد يجدونها¹.
إن اتصاف المرؤوسين أو العمال بهذه المواصفات واكتسابهم لهذه السمات يسهل من عمل القائد أو المدير، فيجد نفسه محاط بجماعة متناسقة ومتكاملة تحدها الرغبة في العمل والمشاركة وتحسين أداء مؤسستهم، الأمر الذي يحتم عليه إتباع أسلوب تشاوري معهم، يشاركونهم في اتخاذ القرارات وتسطير أهداف المؤسسة وطريق سيرها، يعمل على تحقيق تطلعاتهم وتقوية الحس الإبداعي لديهم، يشجعهم على تبادل الأفكار بينهم ومناقشة المشاكل التي تصادفهم سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي ومحاولة إيجاد الحلول لها، باختصار اختيار القائد للأسلوب الديمقراطي.

المطلب الثالث: تأثير خصائص مناخ العمل على تحديد نمط القيادة المساعد لنقل المعرفة

يقصد بمناخ العمل مجموعة من المتغيرات أهمها طبيعة الموقف في حد نفسه، وكذا عامل الوقت، وكذا أهداف المؤسسة ومبادئها وطبيعتها هيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، ويقصد بهذه الأخيرة (الثقافة التنظيمية) مجموعة القيم والعادات والتقاليد والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحتكم لها المجموعة، بالإضافة إلى التصورات الذهنية التي يبنها الأفراد عن منظماتهم²، إذ يؤكد الباحث Honeycutt على أهمية الثقافة التنظيمية في عملية بناء المعرفة وتشاركتها بقوله "إن نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف والتي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل"³، ويؤكد "الدكتور عبد الستار يوسف حسين" أن أكبر معوقات مشاركة المعرفة هي عدم تبني الإدارة العليا ومن ورائها القيادة لبرامج وثقافة المشاركة بالمعرفة⁴، كما تؤثر المواقف وطبيعتها على نمط القيادة المناسب، فالمواقف المعقدة مثلا تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لفهمها وتحليلها والذي يلائمها عادة نموذج أو نمط القيادة التشاركي أو المشارك، في حين أن المواقف العادية والمتكررة قد يلائمها النمط الأوتوقراطي، كذلك يلعب الوقت دورا مهما (وقت حدوث الموقف) ومدى الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار ينعكس بشكل واضح على نموذج القيادة المناسب، ففي حالة اتخاذ قرار أو انجاز مهمة تؤثر على مركز المؤسسة ككل قد يلائمها النمط الأوتوقراطي، خلافا للقرار الذي يتخذ وقتا أطول مما يساعد على إجراء بحوث والدراسات، ففي

¹ Alan j. rowe ترجمة د. عادل محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي (الإمكانيات والقدرات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص60

² حسين حريم، د. رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن)، المؤتمر العلمي الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، ابريل 2005

³ حيدر عبيسات، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية (دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة)، مديرية الدراسات والمعرفة، عمان 2005، ص15

⁴ عبد الستار يوسف حسين، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، مؤتمر المعرفة الرابع، جامعة الزيتون الأردنية، عمان 2004

هذه الحالة يستعين القائد بمرؤوسيه ويشاركهم في اختيار أفضل البدائل المتاحة وهو ما يلائمه نمط القيادة الذي يوفر حرية المشاركة كنمط القيادة الديمقراطي، وكذا تلعب أهداف المؤسسة وطبيعة هيكلها دورا في تحديد نمط القيادة، ونميز هنا ثلاث حالات ممكنة هي :¹

ففي الحالة الأولى نجد المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الربح كهدف رئيسي يلائمها أكثر نمط القيادي الأوتوقراطي لاعتماده على طرق عمل واضحة ووسائل معينة، العكس بالنسبة إلى الحالة الثانية فالمؤسسة التي تسعى إلى مواكبة التطور الحاصل سوء العلمي كاستخدام التكنولوجيا المتطورة أو حتى الاجتماعي بالاستجابة إلى تطلعات الجمهور و التقرب منه ومعرفة ماذا يريدون وعن أي نوعية الخدمات والمنتجات المفضلة، الأمر الذي يجبرها على تطوير آلياتها لتنسجم مع ظروف الوقت والمواقف السائد، وهو ما يوفره نمط القيادة الديمقراطية، وهو ما يختلف تماما في الحالة الثالثة بالنسبة للمؤسسات المبتكرة والتي تسعى دائما إلى ابتكار منتجات جديدة ليست معروفة للمجتمع، فتراها تشجع الاختراعات وتدعمها وتضع لها ميزانيات ضخمة وهو ما نجده أيضا بالنسبة للدول من خلال تخصيص جزء من الناتج المحلي لأعمال البحث والتطوير، فهذا النوع من المؤسسات يلائمه نمط القيادة الحرة أو المتساهلة والتي تضع كامل الثقة في مرؤوسها وعمالها ليقدموا آراءهم واقتراحاتهم والعمل على تحقيقها حتى ولو حققت نتائج سلبية إلا أنها تسعى إلى تعويض خسائرها بالسبق في ابتكار المنتجات الجديدة.

على العموم فعملية نقل المعرفة تتناسب طرديا مع مناخ عمل المؤسسة، حيث نجد أن المؤسسة في الحالة الأولى والتي تعتمد على عمليات الإنتاج التقليدية وتهدف إلى تحقيق الربح مهما لزم الأمر لا تدور فيها المعرفة بين أفرادها لأنهم ملزمون بتطبيق الأوامر والتعليمات بحذافيرها وفق هيكل تنظيم هرمي وهو ما يناسبه تماما النمط الأوتوقراطي، العكس تماما للمؤسسات في الحالة الأخيرة (المؤسسات المبتكرة) والتي تهدف إلى خلق منتجات جديدة معتمدة على الاختراعات والأبحاث العلمية، فتراها تعمل على تدوير المعرفة بما تتضمنه من خبرات ومعلومات بين أفرادها وعلى جميع مستوياتها التنظيمية، من خلال فسح المجال لأفرادها لتحرك بحرية تامة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم والعمل على تجسيدها من خلال هيكل تنظيمي تسلسلي ذا قنوات اتصال في جميع الاتجاهات، وهذا ما يوفره نمط القيادة الحرة أو المتساهلة.

وكحالة وسطية الحالة الثانية من المؤسسات والتي تحتاج نوعا من الأوتوقراطية في بعض الوظائف والنمط الحر في وظائف أخرى وهذا ما يوفره نمط القيادة الديمقراطي فهو خليط بين الاثنين، كما يعد من أهم متطلبات الإبداع، فحاجة الإبداع إلى مناخ عمل يتسم بالحرية

¹ الأمير خالد بن سلطان بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره

والديمقراطية مثل " حاجة النبات إلى الماء والهواء"¹، أي مناخ عمل يسهل ويدعم نقل المعرفة وتشاركها.

المطلب الرابع: قيادة المعرفة

كخلاصة لبحثنا هذا نطرح التساؤل التالي : من المسؤول عن المعرفة وإدارتها؟ والذي كان محل العديد من الأسئلة والاستفسارات لعدد من الباحثين والمفكرين، حيث من المعلوم أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط تماما بكل أقسام المؤسسة، وبالتالي فمسؤولية إدارة المعرفة لا تقع على قسم معين أو إدارة معينة دون الإدارات أو الأقسام الأخرى، كإدارة الموارد البشرية أو قسم البحث والتطوير في المؤسسة، وإنما هي تتاسق الجميع في خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة وتخزينها وإدامتها والمشاركة فيها ونشرها وبالتالي عملية تناقل المعرفة بين مختلف المستويات والأقسام وعلى جميع الأفراد المنتمين للمؤسسة سواء من بعيد أو قريب، هذا ما دفع بكبريات المؤسسات العالمية ومن ورائها الدول المتقدمة على استحداث منصب أو مركز جديد أطلق عليه "مدير المعرفة" أو "قائد/ضابط المعرفة"²والذي يتمحور دوره الرئيسي في العمل على تنسيق كامل الجهود لإدارة المعرفة وتشاركها بتسهيل عملية نقلها من خلال تعدد وسائل نقلها وتقبلها من قبل الأفراد والأقسام، فهو وسيط بين الإدارة العليا وبين باقي الأقسام من قسم الموارد البشرية إلى قسم البحث والتطوير وصولا إلى آخر حلقة في المؤسسة باعتباره المصدر الرئيسي للمعرفة وهو الفرد ، ويشير هنا بريسك و دافنبر **Prusk & Davenport** إلى أهمية دور ضابط المعرفة أو قائدها في كونه احد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة"³، وانه مع ازدياد الاهتمام بحقل إدارة المعرفة سعت غالبية المؤسسات الأمريكية إلى استحداث منصب ضابط المعرفة، هو مركب معقد من ادوار الإدارة العليا يوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية أو إدارة المعلومات، تتمثل ومهامه الرئيسية في :

- الدفاع عن المعرفة أو التبشير بها: من خلال التذكير المتواصل بالمعرفة وأهميتها وشرح أسباب الاهتمام بها، وتوثورها بسلوك الأفراد خصوصا المتعلقة بالمعرفة وكذا الثقافة التنظيمية.
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية اللازمة لإقامة المعرفة وإدارتها، ومراقبتها بما يتطلبه ذلك من المكتبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث والبنية التنظيمية المساعدة لنقل المعرفة.

¹ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص301

² حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص318

³ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص74

- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعارف الخارجيين (المصادر الخارجية للمعرف) من شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون كالجامعات ومراكز البحث العلمي، وكذا مناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.
- تقديم المداخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المؤسسة، كتطوير منتج جديد، بحوث السوق (معرفة الزبائن والمنافسين).
- تطوير الرأسمال البشري من خلال إدارة برامج التعلم والتدريب في المؤسسة .
- يهتم بتنظيم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة، هذا الأخيرة التي تطلب قائدا محفزا لمروسيه.
- تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمؤسسة وضرورة رسم خريطة لمخزون المعرفة الحالي، وللنماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة.
- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس الحديثة -تشجيع الإبداع من خلال تبني الاختراعات الحديثة وحمايتها في شكل براءات اختراع .
- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، بمعنى التركيز على موارد المؤسسة الذي تحتاجه من اجل إدارة عمليات المعرفة.
- الاهتمام بتشارك المعرفة.
- بناء وترسيخ ثقافة المعرفة في المؤسسة، ونقصد بثقافة المعرفة "مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض وكذلك مع الموردين والزبائن والناس الآخرين ممن هم خارج المؤسسة".
- إن تنفيذ هذه المهام تتطلب مجموعة من الواجبات في شكل مواصفات يجب أن تتوفر في القائد حتى يتسنى له القيام بدوره على أكمل وجه، وقد ذكر كل من ويبيغ **Wiig** وبيرساك **pursak** و دافنبور **Davenport** مجموعة منها ¹:
- أن يكون القائد متعاوناً مع جميع الأطراف من اجل توليد أفضل الحلول.
- أن يكون حسن التعلم والتدريب في مجال تخصصه وبارعاً فيه بدرجة عالية.
- أن يمتلك معرفة عميقة وواسعة بمستويات المعرفة المفاهيمية .
- أن يكون خلاقاً ومبدعاً.
- أن يكون قادراً على التصرف بذكاء وبراعة في مختلف المواقف.
- أن يمتلك المهارات التشخيصية .
- أن يكون مؤمناً بقيم المؤسسة وأهدافها.

¹ هيثم علي حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص76

- أن يمتلك خبرة عميقة في بعض مجالات إدارة المعرفة بنا في ذلك توليدها واستخدامها.
- أن يكون على حميمية مع المؤسسات والتكنولوجيات التي تقود المعرفة.
- أن يكون على مستوى عال من القدرة المعرفة المرتبطة مباشرة بالمكانة المهنية للفرد.

في الختام نؤكد على أهمية القيادة في تبني مبادرات إدارة المعرفة وبالخصوص في عملية نقلها، هذه الأخيرة التي تتطلب قائدا يتبع أسلوبا مبنيا على المشاركة واحترام آراء الغير، يوفر لهم مناخ عمل ملائم تتخلله قنوات اتصال في جميع الاتجاهات وبين مختلف المستويات والأقسام، حتى يتسنى للأفراد تشارك معارفهم وخبراتهم بغية الوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق الممكنة، وان نمط القيادة الديمقراطي الذي يدعم الإبداع والابتكار من خلال حفز الأفراد على بذل كل جهدهم وتوحيدها في جو يسوده الثقة وروح الفريق هو النمط المناسب لذلك.

خلاصة الفصل:

تعد القيادة من أهم متطلبات النجاح للمؤسسة، لكون القائد هو المسؤول الأول في المؤسسة، فهو الموجه، والمخطط، والمراقب، والمنظم، ... الخ، من مهامه المختلفة، لذلك ولت العديد من الدراسات عبر التاريخ اهتمام كبير بالقيادة وبسلوك القائد الناجح. هذه الأخير (القائد الناجح)، وفي سبيل الوقوف على أهم صفاته ومكوناته، برزت العديد من النظريات، بدءاً من نظرية السمات، فنظرية الموقف، ثم النظرية التفاعلية، هذه النظريات التي تخللتها العديد من النظريات والدراسات المدعمة والمساندة لها. هذه النظريات والدراسات أفرزت العديد من التصنيفات للأنماط القيادية، أشهرها الأنماط الثلاثة للقيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل أو الحر)، والتي جاءت كلها كتفسير لسلوك القائد.

هذا الأخير (سلوك القائد) الذي يعكس نمطه في القيادة تحدده عديد المتغيرات، بدءاً من خصائص القائد نفسه، خصائص مرؤوسيه، طبيعة مناخ العمل، حيث تحتم عليه انتهاج أسلوب معين دون الآخر، وهو ما ينطبق تماماً على عملية نقل المعرفة، التي تتطلب روح الفريق والمشاركة (أي العمل الجماعي)، وهذا لن يحدث إذا لم يكن هناك مرؤوسين متفتحين ومبادرين نحو الآخرين، مناخ عمل مدعم ومساند، يشرف عليها قائد مبادر ومتفتح على الآخرين، أخذاً بمشورة عماله، محفز لهم لطرح أفكارهم واقتراحاتهم، أي ينتهج أسلوب ديمقراطي معهم، أو بمعنى أدق انتهاج نمط قيادة إبداعي.

تمهيد :

بعد تطرقنا لمفهومي القيادة ونقل المعرفة في الجزء النظري من الدراسة، ومحاولة معرفة مدى مساهمة القيادة في عملية نقل المعرفة، أو بالأحرى تحديد النمط القيادي الذي يساعد على تبني هذه العملية، حاولنا إسقاط حيثيات ونتائج بحثنا النظرية في الدراسة على ارض الواقع لمعرفة مدى صحة الفرضيات التي طرحناها من عدمها في سبيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية (محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة).

وقد وقع اختيارنا لمؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية المسيلة، نظرا لكونها من المؤسسات الكبرى للدولة لحيويتها ولدورها الاستراتيجي في تسير أمور الدولة، كما يعود سبب اختيارنا لهذه المؤسسة بالذات دون غيرها لجملة أسباب سنذكرها لاحقا، أبرزها حجم تواجدها على المستوى الوطني.

منتهجين منهجين وصفي واستقرائي، ومتداولين على أدوات لجمع البيانات والمعلومات، منها الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، وتحليلها باستخدام برنامج الـ spss ، في خطة بحث مرتبة كالآتي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

المبحث الثاني: منهج البحث

المبحث الثالث: الاختبارات الإحصائية

المبحث الرابع: عرض وتحليل فقرات متغيرات الدراسة

المبحث الخامس : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

تعد مؤسسة بريد الجزائر من المؤسسات الكبرى للدولة وذلك لأهميتها الإستراتيجية في تسيير أمورها، مما جعلنا نفضلها للدراسة عن باقي المؤسسات العاملة الأخرى، إضافة إلى :

- حجم تواجدها على المستوى الوطني، إذ تغطي كامل التراب الوطني
- حتمية عملها التي تفرض عليها التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وضرورة مواكبة التطور السريع التي تشهده، والتي هي محور مهم من بحثنا
- تعاملها المستمر مع كافة أفراد المجتمع بدءا من مؤسسات الدولة وصولا إلى غاية المواطن البسيط
- حجم التحديات الملقاة على عاتقها، خاصة في ظل عقد النجاعة المبرم بينها وبين وزارة البريد والمواصلات الذي يلزمها بمسايرة التطورات الحاصلة، والملزمة لها بتحديث آلياتها وأجهزتها والتنمية المستمرة للمورد البشري، الذي هو أساس بحثنا(انظر الملحق رقم 04)
- قربها منا وافتحتها على مشاريع البحث العلمي

المطلب الأول : ماهيتها

تعتبر مؤسسة الجزائر من أهم مؤسسات الوطن وذلك لحجم تواجدها على المستوى الوطني، وكذلك للمهام الموكلة لها، وقد انبثقت بعد إعادة تنظيم وزارة البريد والمواصلات وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 الذي حدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 43/02 المؤرخ في 2002/01/14¹ والقاضي بإنشاء بريد الجزائر كمؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي(انظر الملحق رقم 03)، يعمل فيها أكثر من 27 ألف مستخدم، موزعين على 3271² مكتب بريدي منتشرين عبر الوطن، بمعدل مكتب بريدي لكل 10500 ساكن،³ فهي بذلك لازلت بعيدة عن المعدلات الدولية بمعدل مكتب بريدي لكل 6600 ساكن³، يسيرها 48 وحدة ولائية، تابعة هي الأخرى لـ 08 مديريات جهوية، تسييرها مديرية مركزية منظمة كالآتي:

أولا: تنظيم مؤسسة بريد الجزائر

تنقسم مؤسسة بريد الجزائر إلى عدة مستويات⁴:

على المستوى المركزي: تحتوي على مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة، تتضمن بدورها مديرتين عامتين فرعيتين

على المستوى الجهوي: تتضمن ثمانية 08 مديريات جهوية (إقليمية)، كل واحدة مسؤولة على إقليم معين، يديرها مسؤول يتمتع بسلطة هرمية على مجموع مستخدمي المنطقة أو الإقليم، كما تتفرع هذه المديريات الجهوية الثمانية إلى مديريات أو وحدات ولائية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 4، الصادر بتاريخ 2002/01/16، ص 18

² موقع مؤسسة البريد الإلكتروني، <http://www.poste.dz>، اطلع عليه يوم 2010/09/24

³ **يومية الخبر الجزائرية**، العدد، الصادر بتاريخ 2010/09/21

⁴ **رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل**، الوحدة الولائية للبريد لولاية المسيلة

على المستوى الولائي : حيث توجد وحدة ولائية على مستوى كل ولايات الوطن 48، كل وحدة ولائية تخضع للمديرية الجهوية التابعة لها، يسيرها مسؤول برتبة منسق ولائي يتمتع بسلطة هرمية على مجموع مستخدمي البريد للولاية.

ثانيا: مهمة بريد الجزائر

تقوم مؤسسة بريد الجزائر بعدد المهام، وذلك بناء على التنظيمات التشريعية المقيدة لها حيث تقوم ب:¹

- جمع ونقل البعثات والمراسلات الشخصية والرسمية
- إيداع البرقيات
- إصدار وأداء الحوالات
- مسك الحسابات الجارية
- إصدار الطوابع
- ...الخ

المطلب الثاني : التعريف بالمديرية(الوحدة) الولائية للبريد لولاية المسيلة

أولاً: ماهيتها

هي وحدة ولائية كغيرها من الوحدات الولائية الـ 48 الأخرى، تابعة جهويا للمديرية الجهوية بسطيف، توظف أكثر من 440 موظف موزعين على 81² مكتب بريدي منتشرين عبر محيط الولاية، يديرها منسق ولائي له سلطة هرمية على باقي مستخدمي الولاية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية

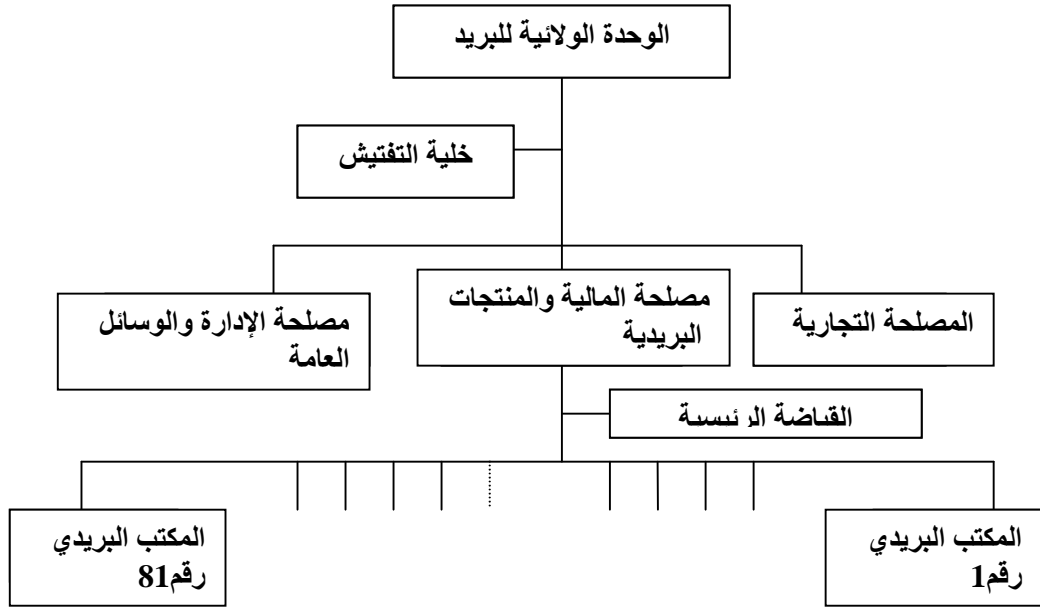
يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية كما يلي :

- **خلية التفتيش:** مكلفة بمراقبة وفتيش المكاتب البريدية التابعة للولاية
 - **مصلحة الإدارة العامة :** تعمل على ضمان صيانة وامن المكاتب والممتلكات وتسيير استهلاك المكاتب البريدية كوقود المركبات البريدية مثلا
 - **مصلحة المنتجات البريدية والمالية:** هي القلب النابض للبريد لأنها تجمع كل العمليات المالية للمكاتب، حيث تعمل على تنظيم المكاتب وتجميع الوثائق المحاسبية الشهرية لمكاتب الولاية ومراقبتها، كما أنها موكلة باقتراح إنشاء أو إلغاء المكاتب البريدية حسب الوضع.
- والشكل التالي يمثل توزيع هذه المصالح وفق الهيكل التنظيمي التالي:

¹ رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل، المديرية الولائية للبريد لولاية المسيلة

² موقع مؤسسة البريد الإلكتروني، <http://www.poste.dz>، اطلع عليه يوم 2010/09/24

الشكل رقم 13 : الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية للبريد



المصدر : رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل للوحدة الولائية للبريد بالمسيلة

المطلب الثالث: مكتب البريد

هو الهيئة التي تتم فيها كل العمليات البريدية، يوجد على رأسه قابض البريد ، كما نجد مفتشا الشبابيك وكذا الأعوان، إذ يتم تصنيف المكاتب استنادا إلى معيار حجم العمل المؤدى وكذا عدد العمليات المنجزة، حيث نجد سبعة 07 أصناف مختلفة كما يلي:

- 1- القباضة الرئيسية : عدد العمال من 40 إلى 120
- 2- مكتب خارج التصنيف; عدد العمال من 20 إلى 60
- 3- مكتب درجة أولى : عدد العمال من 15 إلى 30
- 4- مكتب درجة ثانية: عدد العمال من 9 إلى 20
- 5- مكتب درجة ثالثة: عدد العمال من 3 إلى 9
- 6- مكتب درجة رابعة: عدد العمال من واحد إلى اثنين
- 7- مكتب درجة خامسة: عدد العمال واحد

حيث تختلف وظيفة كل مستخدم حسب طبيعة عمله حيث نجد ¹:

¹ رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل، المديرية الولائية للبريد بالمسيلة

1- **القابض** : هو المسير والمنظم والمراقب للمكتب، فهو يقوم بتنظيم العمل داخل المكتب، إضافة إلى كونه المحاسب العمومي والمسؤول على حركة الأموال والقيم داخل المكتب ومن وظائفه أيضا:

- تمويل الشبابيك بالأموال والقيم
 - تموين الشبابيك وبعض المصالح بالطوابع وكذا البيع بالجملة
 - فرز الصكوك الخاصة بالسحب PAV ومتابعة الدفعات السريعة VAC
 - إجراء المحاسبة اليومية للدفتر CH60BIS
 - إجراء المحاسبة اليومية للدفتر 1105
 - تتبع السجلات الفردية للأعوان 1103
 - إجراء المحاسبة اليومية والنصف الشهرية والشهرية
- 2- **مفتش الشبابيك**: يقوم ب:

- المصادقة على الصكوك التي تتجاوز 20000.00 دج
 - إحصاء ومتابعة جميع العمليات الأخرى على الجهاز الآلي
 - استقبال شكاوي المواطنين والعمل على حلها
 - مراقبة عمل أعوان الشبابيك
 - يعتبر حلقة الوصل بين القابض وأعوان الشبابيك
- 3- **عون الشباك**:

- إصدار الحوالات من نوع TEF-141861406
- استحصاا رسوم واتوات الهاتف
- استحصاا مدا خيل من نوع برقيات
- استحصاا أداء دفع الحوالات
- استحصاا رسوم صناديق البريد
- السحب والدفع الخاص بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
- أداء دفع المعاشات
- السحب بالنظر PAV
- الدفع السريع للحوالات VAC
- إصدار الحوالات الالكترونية من نوع TEF

المبحث الثاني: منهج البحث

المنهج هو "الطريق المؤدي إلى المعرفة العلمية الصحيحة"¹، يعكس هذا التعريف أهمية المنهج في الدراسة التطبيقية، لذلك حاولنا قدر الإمكان التقيد بمنهج محكم ودقيق متبعين مجموعة من الأسس والقواعد في خطواتنا المتبعة حتى نصل إلى نتائج ملموسة، أو أقل ما يقال عليها ذات مصداقية، ولأن طبيعة بحثنا تمس السلوك الإنساني لكل من القائد والمقودين، والتي نهدف فيها إلى معرفة العوامل أو المحددات التي تلزم القائد إتباع أسلوب معين دون الآخر، خاصة إذا تعلق الأمر بأسلوب يساعد على تبادل وتناقل الخبرات والمعلومات (نقل المعرفة) بين أفراد المؤسسة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات اللازمة لغرض التحليل لمعرفة الواقع.

المطلب الأول : الإطار المكاني والزمني للدراسة

وقع اختيارنا في الدراسة التطبيقية على مؤسسة بريد الجزائر، وبالضبط على مستوى ولاية المسيلة بدءا من الوحدة الولائية وصولا إلى بعض المكاتب البريدية التي تغطي الولاية، بداية من 2009/11/04 تاريخ الموافقة على التبرص إلى غاية 2010/10/01، وهي مدة معتبرة تخللتها زيارات إلى الوحدة الولائية، وبالضبط إلى بعض المصالح العاملة فيها، مع توزيع نسخ الاستبيان على عينة عشوائية من الأفراد منتشرين على مستوى المكاتب البريدية العاملة في الولاية (العينة "هي جزء صغير من وحدات مجتمع البحث، اختيارا عشوائيا أو منظما"²)، وكذا إجراء مقابلة مع القائم الأول على المؤسسة (السيد عبد الحليم سودان)، بالإضافة إلى الاطلاع والتقرب من البعض المكاتب البريدية ومحاورة بعض موظفيها والقائمين عليها، وكذا اطلعنا على بعض المواقع الالكترونية ذات الصلة، خاصة الموقع الالكتروني لوزارة البريد والمواصلات، وكذا كل ما يمس المؤسسة من مجلات، جرائد، حوارات،... الخ.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات المرتبطة ببحثنا، تداولنا على استعمال عديد الأدوات منها:
 أولا- الاستمارة الاستبائية: وهي "الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة، تتكون من مجموعة أسئلة مستساغة من مؤشرات مستخلصة من الفرضيات، مصممة منهجيا للتوصل إلى حقائق دقيقة"³، حيث قمنا بتوزيع 101 نسخة، أعيد لنا منها 62 نسخة، استبعدنا منها اثنتين (02)، الأولى لعشوائية الإجابة وعدم

¹ محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1999، ص7

² احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص197

³ محي الدين مختار، المرجع السابق، ص 242

التقيد بقواعد الإجابة، والثانية لإهمال غالبية الأسئلة المحتواة، كل هذا يندرج في جملة الصعوبات والعراقيل التي صادفناها في بحثنا.

حيث قمنا بتشكيل استمارة استبيان مركبة من نوعين من الأسئلة (انظر الملحق رقم 01)، كما

يلي :

1- أسئلة شخصية : تقيس لنا كل من متغيرة الجنس، المستوى العلمي، الاقدمية في العمل، المركز الوظيفي.

2- أسئلة خاصة بمتغيرات الدراسة : حيث قمنا بطرح 60 عبارة موزعة بين متغيرات الدراسة الأربعة (خصائص شخصية القائد، خصائص المرؤوسين، طبيعة مناخ العمل، عملية نقل المعرفة)، ولقد خصصنا الجزء الأكبر من العبارات لكل من متغيرة خصائص القائد، وكذا عملية نقل المعرفة، حيث قمنا بتخصيص 17 عبارة، و 20 عبارة لكل منهما على التوالي، لكون طبيعة بحثنا تقوم عليهما بشكل أساسي. أما عن طبيعة الأسئلة فقد كانت كالتالي :

a- متغيرة خصائص القائد : قمنا بطرح أسئلة لعدة خصائص تمس شخصية الأفراد، كالسمة الجسمانية، المستوى العلمي، القيم والعادات، المبادرة والابتكار، الدافعية للإنجاز، حب التحدي... الخ.

b- متغيرة خصائص المرؤوسين : ضمت عبارات تقيس درجة تفتحهم على الغير، مستواهم العلمي، روح التعاون لديهم، حب المشاركة، دافعيتهم للإنجاز... الخ.

c- متغيرة مناخ العمل : ضمت عبارات تقيس طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودرجة رضا العاملين عليه، الثقافة التنظيمية للمؤسسة، طبيعة المهمة، عامل الوقت، بنية المؤسسة من التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال... الخ.

d- نقل المعرفة : ضمت عبارات تقيس تطلعات الموظفين لتبادل خبراتهم ومعارفهم، والوسائل المرغوبة والمفضلة لذلك، إضافة إلى عبارات تقيس عملية نقل المعرفة في المؤسسة على ارض الواقع ومدى حرص القائمين عليها لتحسين عملية نقل وتناقل المعرفة والمعارف.

ثانيا- الملاحظة: من خلال تقرينا من واقع المؤسسة المعاش، ومسايرة بعض الظروف المعاشة.

3- المقابلة: حيث أجرينا مقابلة مع القائم الأول على مؤسسة البريد لولاية المسيلة وهي من المقابلات المقننة¹ هي مقابلة تحكمها مجموعة الضوابط التي تخدم البحث¹ (انظر الملحق رقم 02)، وكذا التقرب من بعض مديري وموظفي المكاتب البريدية.

المطلب الثالث : وصف ديموغرافية (خصائص) أفراد العينة

¹ إحصان محمد حسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، الأردن، 1999، ص 105-105

قمنا بطرح أربعة محاور من الأسئلة الشخصية، تكون الإجابة عليها بدرجات حسب كل محور، هي على الترتيب :

أولا : وصف المستوى العلمي لأفراد العينة

قمنا بتدريج المستوى العلمي كما يلي :

1- المستوى العلمي

البكالوريا	ليسانس	الماجستير	دكتوراه	أخرى يرجى ذكرها

فجاءت النتائج مثلما يوضحه الجدول التالي:

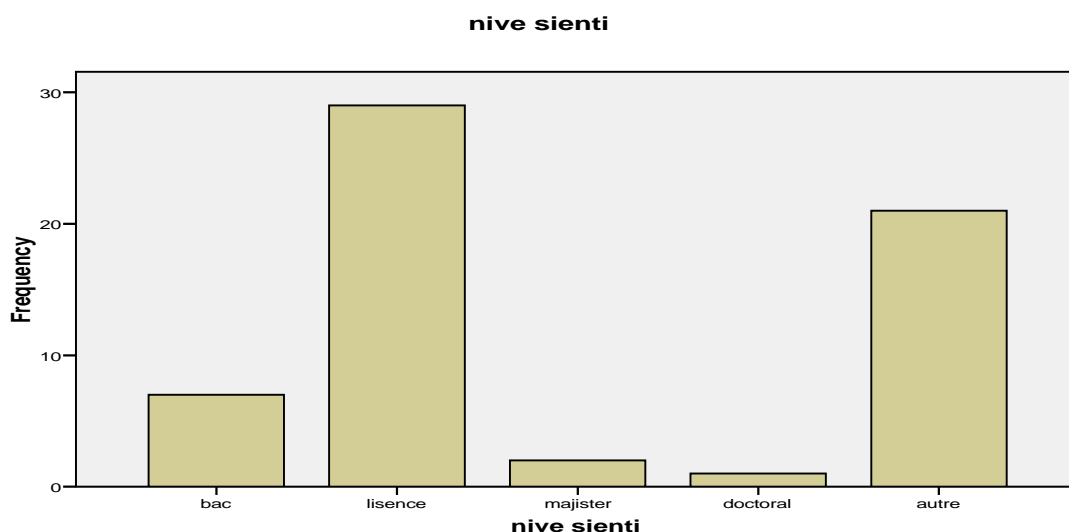
الجدول رقم 10 : توزيع المستوى العلمي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
11.7	7	بكالوريا
48.3	29	ليسانس
3.3	2	ماجستير
1.7	1	دكتوراه
35	21	مستويات أخرى
10	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المبحوثين الذي يحملون شهادة البكالوريا فقط هو 7 من أصل 60 بنسبة بلغت 11.7% من مجموع الإجابات، وان عدد الحاملين لشهادة الليسانس هو 29 موظفا بنسبة بلغت 48.3%، مما يجعلها أعلى نسبة من باقي المستويات الأخرى، كما يلاحظ وجود اثنين مستوى ماجستير بنسبة قدرها 3.3% ، وواحد فقط حامل لشهادة الدكتوراه بنسبة قدرها 1.7%، أم باقي المستويات الأخرى فقط تنوعت من المستوى المتوسط وهو اضعف مستوى علمي (سنة ثلاثة متوسط)، إلى شهادة التقني السامي..الخ، ونؤكد هنا أن غالبية هؤلاء لم يصرحوا بمستواهم العلمي، كما نشير إلى أن حاملي المستوى العلمي الضعيف غالبيتهم أعوان التنفيذ والتحكم ذوي سنوات عمل معتبرة (أكبر من 15 سنة)، كل هذا موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 14 : المدرج التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

ثانيا : الإقديمة (عدد سنوات العمل)

قمنا بتدرج عدد سنوات العمل وفق أربعة مستويات كما يلي:

أكثر من 15	15-11	10-6	5-1

فجاءت الإجابات موضحة في الجدول التالي:

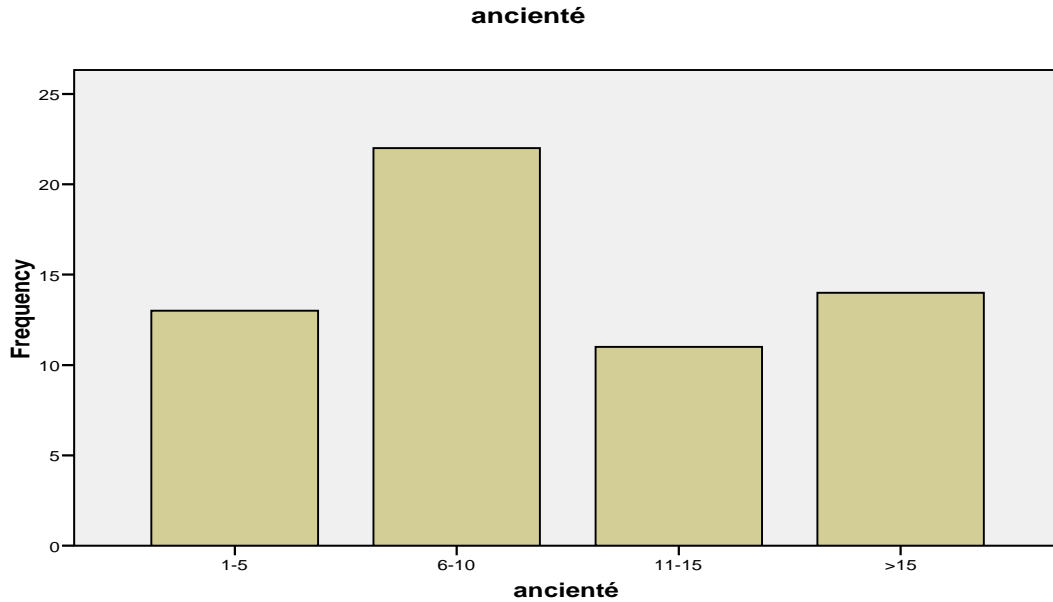
الجدول رقم 11: وصف أفراد العينة حسب إقديتهم في العمل

النسبة	التكرار	الإقديمة
21.7	13	5-1
36.7	22	10-6
18.3	11	15-11
23.3	14	أكثر من 15
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال ملاحظتنا لإجابات أفراد العينة فيما يخص سنوات عملهم نجد أن أكبر نسبة هي ما بين (10-6) سنوات بنسبة قدرها 36.7%، تليها أكبر من 15، حيث بلغت 23.3% مستخدما بنسبة قدرها

23.3%، ثم ما بين (1-5) سنوات بمجموع 13 مستخدم بنسبة قدرها 21.7%، ثم ما بين (11-15) بمجموع قدره 11 مستخدم ما يمثل نسبة 18.3%، مثلما يوضحه الشكل التالي:
 الشكل رقم 16 : المدرج التكراري لعينة الدراسة تبعا للاقدمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

ثالثا : وصف أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

قمنا بتدريج المركز الوظيفي وفق أربعة مراكز كما يلي :

إطار سامي	إطار	عون تنفيذي	عون تحكم

فجاءت النتيجة موضحة في الجدول التالي:

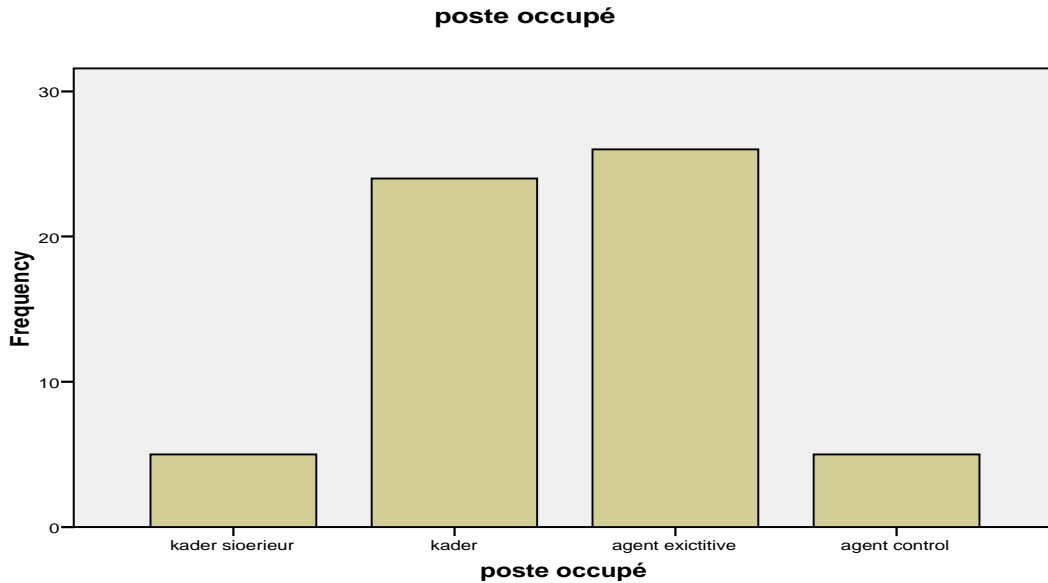
الجدول رقم 12 : وصف أفراد العينة حسب مركزهم الوظيفي

النسبة	التكرارات	
8.3	5	إطار سامي
40	24	إطار
43.3	26	عون تنفيذي
8.3	5	عون تحكم
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أكبر نسبة عند الأعوان التنفيذيين بنسبة قدرها 43.3% بمجموع قدره 26 مستخدم، ثم يليها المركز الوظيفي إطار بمجموع قدره 24 مستخدم أي ما يمثل نسبة 40%، ثم تليهما مركزي الإطار السامي والعون التحكيمي بنفس المجموع، 5 لكل منهما ما يعادل نسبة 8.3%، مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 16: المدرج التكراري للمركز الوظيفي لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

رابعا: وصف أفراد العينة حسب الجنس

كانت إجابات أفراد العينة فيما يخص الجنس موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: إجابات الباحثين فيما يخص جنسهم

النسبة	التكرار	الجنس
68.3	41	ذكر
30	18	انثى
59	59	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية الباحثين جنسهم ذكر بمجموع قدره 41 مستخدم أي ما يعادل ما نسبته 68.3% من عينة الدراسة، والباقي جنس أنثى بمجموع قدره 18، أي ما نسبته 30% من عينة الدراسة، فيما امتنع ادهم عن الإدلاء بجنسه، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 17 : المدرج التكراري للجنس لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

في الختام وبالنظر إلى وصف أفراد العينة من حيث الجنس، المركز الوظيفي، المستوى العلمي، الأقدمية في العمل، نجد أنها مشكلة من مزيج وفق مستويات مختلفة، وهو أمر جيد للدراسة، يتيح لنا معرفة أكبر قدر من الآراء لاختلاف أوصاف حاملها.

المبحث الثالث : الاختبارات الإحصائية

بهدف معرفة مدى مصداقية الإجابة على فقرات الدراسة، وكذا مدى تجانس إجابات أفراد العينة عليها، قمنا بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية، منها :

المطلب الأول : معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbage

لتأكد من مدى مصداقية وثبات الإجابات على أسئلة الاستبيان (العبارات الستين 60) التي تقيس لنا متغيرات الدراسة، قمنا بالاستعانة بحساب معامل ألفا كرونباخ، الذي يهدف إلى قياس مدى ثبات البيانات، حيث نصادف له حالتين هما :

1- قيمة معامل ألفا تساوي الصفر ($0=\alpha$): تعني انه لا يوجد ثبات في الإجابة عن الأسئلة وان هناك تناقض.

2- قيمة معامل ألفا تختلف على الصفر ($0\neq\alpha$): هناك ثبات، حيث كلما اقترب معامل ألفا من الواحد الصحيح زادت درجة ثبات الأسئلة وبالتالي زيادة درجة مصداقيتها.

وفي حالتنا هذه وجدنا أن قيمة معامل ألفا تساوي $0.9(\alpha=0.9)$ وهي درجة مصداقية عالية، وتعني أن هناك ثبات في تباين إجابات الباحثين، مما يجعلها غير مشتتة أو متناقضة مع نفسها، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 14 : ثبات الأسئلة (معامل ألفا كرونباخ)

N of Items	Cronbach's Alpha
60	,900

المصدر: مخرجات الspss

المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سميرونوف Sample K.S)

قمنا بإجراء اختبار k.s لمعرفة ما إذا كانت بيانات الاستبيان ، أو بالأحرى بيانات عبارات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لكون غالبية الاختبارات المعلمية التي سنجرىها لاحقا تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نجد لها احتمالين :

- البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى معنويتها في الاختبار اقل من 0.05

- البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى معنويتها في الاختبار اكبر من 0.05

حيث كانت نتائج اختبار k.s ، للبيانات مثلما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 15 : نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov

محاور متغيرات الدراسة	قيمة Kolmogorov-Smirnov Z	قيمة مستوى المعنوية Sig
1- خصائص شخصية القائد	0.773	0.589
2- خصائص المرؤوسين	1.297	0.069
3- مناخ العمل	0.729	0.662
4- نقل المعرفة	0.536	0.963

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الspss

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية لإجمالي متوسطات متغيرات الدراسة فاق 0.05، حيث هي على التوالي 0.589، 0.069، 0.662، 0.963، وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث : اختبار تحليل التباين (ANOVA)

بهدف معرفة مدى ثبات وتجانس إجابات أفراد العينة على العبارات المشككة لمتغيرات الدراسة، وهل هي (الإجابات ذات دلالات أو فروق معنوية، لاختلاف مستواهم العلمي، أو مركزهم الوظيفي، أو اقدميتهم في العمل قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) لإجمالي كل متغير، وحسب الجنس (ذكر أو أنثى) قمنا بإجراء اختبار Independent sample t-test فجاءت النتائج كالتالي :

أولاً- حسب الجنس : اختبار Independent sample t-test

نضع

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق معنوية اتجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للجنس
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق معنوية اتجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للجنس

جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: اختبار Independent sample t-test بين متوسطات متغيرات الدراسة تبعا للجنس

المتغيرة	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
X خصائص القائد	ذكر	3.92	0.850	0.945
	أنثى	3.9	0.534	
Y خصائص المرؤوسين	ذكر	3.62	0.415	0.402
	أنثى	3.72	0.334	
Z مناخ العمل	ذكر	3.48	0.479	0.984
	أنثى	3.47	0.443	
W نقل المعرفة	ذكر	3.57	0.502	0.483
	أنثى	3.47	0.531	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الspss

من الجدول نرى أن قيم مستوى المعنوية جاءت على الترتيب (0.945، 0.402، 0.984، 0.483) وهي جميعها اكبر من 0.05 مستوى دلالة 5% ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة H1، أي أنه لا توجد فروق معنوية سببها جنس أفراد العينة.

ثانياً:- إجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تبعا للمركز الوظيفي

- نضع فرضية العدم H0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمركز الوظيفي

- نضع الفرضية البديلة H1 : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمركز الوظيفي

جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: اختبار تحليل التباين ANOVA بين إجمالي متوسطات متغيرات الدراسة تبعا للمركز الوظيفي

المتغيرة	المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
X خصائص القائد	إطار سامي	3.8	1.064	0.195
	إطار	4.00	0.675	
	عون تنفيذي	3.75	0.796	
	عون تحكم	4.5	0.283	
Y خصائص المرؤوسين	إطار سامي	3.8	0.463	0.718
	إطار	3.68	0.267	
	عون تنفيذي	3.64	0.503	
	عون تحكم	3.52	0.175	
Z مناخ العمل	إطار سامي	3.76	0.384	0.211
	إطار	3.64	0.464	
	عون تنفيذي	3.38	0.422	
	عون تحكم	3.02	0.356	
W نقل المعرفة	إطار سامي	3.77	0.662	0.720
	إطار	3.48	0.560	
	عون تنفيذي	3.55	0.466	
	عون تحكم	3.6	0.324	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من الجدول يتضح لنا عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة لكل من متغيرة خصائص القائد، خصائص المرؤوسين، مناخ العمل، نقل المعرفة، حيث جاءت مستوى معنوياتهم على التوالي 0.195، 0.718، 0.211، 0.720، وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق معنوية اتجاه متوسط متغيرات الدراسة تبعا للمركز الوظيفي .

ثالثا إجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) لكل متغيرات الدراسة حسب الإقديمة

- نضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعا للإقديمة

- نضع الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للإقديمة

جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: اختبار تحليل التباين ANOVA لإجمالي متوسطات متغيرات الدراسة تبعا للاقدمية

المتغيرة	الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
X خصائص القائد	5-1	3.94	0.486	0.12
	10-6	3.56	0.967	
	15-11	4.01	0.544	
	اكبر من 15	4.39	0.434	
Y خصائص المرؤوسين	5-1	3.73	0.416	0.174
	10-6	3.54	0.480	
	15-11	3.85	0.282	
	اكبر من 15	3.64	0.229	
Z مناخ العمل	5-1	3.39	0.448	0.648
	10-6	3.45	0.528	
	15-11	3.61	0.426	
	اكبر من 15	3.53	0.425	
W نقل المعرفة	5-1	3.46	0.489	0.725
	10-6	3.50	0.453	
	15-11	3.57	0.628	
	اكبر من 15	3.67	0.533	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من الجدول يتضح لنا عدم وجود فروق معنوية تبعا للمركز الوظيفي، حيث أن قيم الدلالة جاءت على الترتيب (0.12، 0.174، 0.648، 0.725) وهي جميعها أكبر من القيمة المعيارية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه لا توجد فروق معنوية في إجابات أفراد العينة بين متوسطات متغيرات الدراسة تبعا لأقدميتهم في العمل .

رابعا- إجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) لكل إجمالي محور حسب المستوى العلمي

- نضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى العلمي

- نضع الفرضية البديلة H1 : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى العلمي

جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19 : اختبار تحليل التباين ANOVA بين إجمالي متوسطات كل محور تبعا للمستوى العلمي

المتغيرة	المستوى العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
X خصائص القائد	بكالوريا	4.32	0.512	0.354
	ليسانس	3.79	0.715	
	ماجستير	4.35	0.415	
	دكتوراه	4.64	0	
	أخرى	3.88	0.873	
Y خصائص المرؤوسين	بكالوريا	3.52	0.236	0.668
	ليسانس	3.65	0.492	
	ماجستير	3.76	0.435	
	دكتوراه	3.30	0	
	أخرى	3.73	0.272	
Z مناخ العمل	بكالوريا	3.21	0.625	0.180
	ليسانس	3.44	0.396	
	ماجستير	4.35	0.212	
	دكتوراه	4.10	0	
	أخرى	3.52	0.422	
W نقل المعرفة	بكالوريا	3.45	0.638	0.309
	ليسانس	3.46	0.438	
	ماجستير	3.82	0.106	
	دكتوراه	3.40	0	
	أخرى	3.62	0.552	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من الجدول يتضح لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات متغيرات الدراسة دلالة تبعا للمستوى العلمي، حيث أن قيم الدلالة جاءت على الترتيب (0.354، 0.668، 0.180، 0.309) وهي جميعها أكبر من القيمة المعيارية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة H1.

المطلب الرابع : اختبار t لمتغيرات الدراسة (المحاور الأربعة)

لمعرفة مدى ايجابية عبارات متغيرات الدراسة قمنا باختبار t_test، حيث تكون العبارات ايجابية إذا كانت مستوى المعنوية لها تقل عن 0.05، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون عليها ، والعكس صحيح.

أولا- اختبار t لفقرات خصائص القائد

جاءت نتائج اختبار t لفقرات المحور الأول المتعلق بخصائص القائد، كما يلي:

الجدول رقم 20: نتائج اختبار t لفقرات خصائص القائد

الفقرة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة
1	0.000	7,254
2	0.000	9,718
3	0.000	9,751
4	0.000	13,454
5	0.01	8,500
6	0.000	9,295
7	0.000	8,864
8	0.000	9,595
9	0.01	13,740
10	0.025	6,337
11	0.000	2,869
12	0.000	4,647
13	0.009	3,646
14	0.000	6,854
15	0.000	2,917
16	0.000	256,-
17	0.000	3,620

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال spss

جاءت غالبية نتائج اختبار t لعبارات المتعلقة بخصائص القائد أن دلالتها تقل عن 0.05 (مستوى المعنوية) لغالبيتها، مما يدل على وجود فرق معنوي بين الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، مقارنة مع

الوسط الحسابي المعتمد ($x=3$)، ماعدا بعض العبارات وهي العبارات 05، 09، 10، 13، جاءت دلالتها المعنوية اكبر من 0.05، مما يعني أن أفراد العينة غير متأكدين في إجاباتهم.

ثانياً_ اختبار t لفقرات خصائص المرؤوسين :

جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 21: نتائج اختبار t لفقرات خصائص المرؤوسين

الفقرة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة
1 يؤدي الموظفين مهامهم ملتزمين بحرفية اللوائح والتعليمات خوفا من نكد المدير	0.025	990،
2 يتأثر الموظفين بالكثير من القرارات التي تؤثر على مركزهم	0.819	13,510
3 تربطني بزملائي علاقات الود والتفاهم ولا أجد صعوبة قبل التكيف معهم	0.123	12,317
4 عندما يزداد عليا عبي العمل أتلقى المساعدة من زملائي	0.000	6,957
5 توفر لي المؤسسة إمكانية لتطوير وتحسين أدائي	0.124	2,666
6 المهام التي أقوم بها ذات أعمال روتينية لا تحت الموظفين على الإبداع في عملهم	0.000	2,306
7 يسود العمل الجامعي والتعاون بين الموظفين في المؤسسة	0.000	3,951
8 عدم العدالة في التعامل مع الموظفين يساهم في وجود صراعات شخصية بينهم	0.000	5,052
9 يتميز الموظفين بانفتاحهم على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة	0.000	2,716
10 يهتم الموظفين ببناء علاقات وروابط قوية مع زملائهم في العمل تساعد على الانسجام بينهم	0.666	8,756
11 إن القيم المشتركة بين المؤسسة والموظفين تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد والمؤسسة على حد سواء	0.000	4,142
12 تتمتع الموظفين بمهارات محددة تحولهم انجاز مهامهم والمشاركة في اتخاذ القرارات	0.829	4,999
13 تأثر الموظفين بمديرين سابقين متسلطين يفقدون الثقة في الإدارة العليا مما يصعب عمل المدير الحالي	0.048	8,880

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من الجدول نرى أن نتائج اختبار t_{est} لعبارات خصائص المرؤوسين مقسمة بين نوعين، فهناك عبارات جاءت دلالتها الإحصائية اقل من 0.05، مما يدل على وجود فرق معنوي بين متوسط إجابات أفراد العينة عن الوسط المعتمد (3) ، وعبارات 1، 2، 3، 5، 10، 11، 12، 13 جاءت دلالتها الإحصائية اكبر من 0.05 مما يعني أن الأفراد غير متأكدين في إجاباتهم لهذه العبارات.

ثالثاً_ اختبار t لفقرات مناخ العمل

جاءت نتائج اختبار t لفقرات خصائص مناخ العمل، كما يلي:

الجدول رقم 22: نتائج اختبار t لفقرات مناخ العمل

رقم الفقرة	القيمة القياسية	قيمة t المحسوبة
1	0.025	2,302
2	0.819	0.104-
3	0.123	1,565-
4	0.000	6,673
5	0.124	1,561
6	0.000	9,912
7	0.000	6,536
8	0.000	10,068
9	0.000	7,485
10	0.666	0.433

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الspss

جاءت نتائج اختبار t لعبارات مناخ العمل، غالبيتها ذوا دلالة معنوية، حيث نجدها أن قيمة دلالتها المعنوية تقل عن 0.05، إلا بعض العبارات 1، 2، 3، 5، 10 جاءت دلالتها المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فرق معنوي بين متوسط إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات مع الوسط الحسابي المرجعي 3 أي أنهم غير متأكدين في إجاباتهم لهذه العبارات

رابعا : اختبار t لفقرات نقل المعرفة

جاءت النتائج موضحة، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 23 : نتائج اختبار t لفقرات نقل المعرفة

الفقرة	القيمة المعيارية	قيمة t المحسوبة
1	0.306	772،
2	0.037	216،
3	0.000	711،
4	0.000	2,866
5	0.03	3,768
6	0.08	6,916
7	0.129	8,734
8	0.00	6,652
9	0.000	7,422
10	000،	4,822
11	000،	7,576
12	0.01،	4,072
13	000،	4,510
14	000،	1,032
15	000،	2,129
16	0.01	8,531
17	0.025	4,932
18	000،	3,157
19	000،	2,749
20	0.09	1,541

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال spss

جاءت نتائج اختبار t لعبارات نقل المعرفة غالبيتها ذا دلالة معنوية إذ تقل قيمتها عن 0.05، مما يعني وجود فرق معنوي بين متوسط إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات مع الوسط المرجعي 3، إلا بعض العبارات كان فيها الأفراد غير متأكدين من إجاباتهم إذ فاقت قيمة t_{sig} سطح 0.05.

المبحث الرابع: عرض وتحليل عبارات متغيرات الدراسة

جاءت النتائج بعد ترتيب العبارات بالاعتماد على كل من :

- المتوسط الحسابي \bar{X} : هو احد مقاييس النزعة المركزية، استخدم للحصول على متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان.

- الانحراف المعياري dx_i : لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.
 - الوزن الحسابي $100 \cdot \frac{x}{5}$: يستخدم للتعبير عن المتوسط الحسابي بنسبة مئوية، حيث تكون الفقرة مقبولة إذا حازت على نسبة مئوية تفوق 60% ، أي عندما يزيد وسطها الحسابي على 3.
 - معامل الاختلاف $cv\% = \frac{dx}{x} * 100$: حيث كلما كان معامل الاختلاف اقل من 50% دل على اتفاق إجابات مجتمع الدراسة على العبارة، والعكس صحيح.
- وجاءت نتائج العبارات بعد ترتيبها ، كما يلي:

المطلب الأول : تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بخصائص شخصية القائد

جاءت نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات خصائص القائد بعد تحليلها وترتيبها ، كما

يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم 24 : نتائج تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بخصائص القائد

اسم الفقرة	التكرارات و النسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف Cv%
	1	2	3	4	5				
1 خيرة المدير تخوله المقدره على فهم موظفيه وتسهل اتصاله بهم	العدد	3	4	8	14	31	4.10	82	28.65
	النسبة	5.0	6.7	13.3	23.3	51.7			
2 حسن استماع المدير لموظفيه يشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم لتطوير أداء العمل	العدد	4	0	2	21	33	4.32	86.4	25.32
	النسبة	6.7	0	3.3	35.0	55.0			
3 تتمتع المدير بمهارات الاتصال يسهل عليه التواصل مع موظفيه وإقناعهم بالعمل دون اللجوء إلى سلطته المخولة إليه	العدد	2	1	9	15	33	4.27	84.8	23.56
	النسبة	3.3	1.7	15.0	25.0	55.0			
4 تعامل المدير بالأمانة والشفافية مع موظفيه يجعلهم يبادلونه نفس الشعور ويزيد من ولائهم له	العدد	1	2	3	13	41	4.52	90.4	19.31
	النسبة	1.7	3.3	5.0	21.7	68.3			
5 مشاركة المدير هموم وأحزان موظفيه وكذا أفرأحهم يعود على نفسياتهم بالإيجاب مما يحسن كفاءتهم في العمل	العدد	2	3	7	21	27	4.13	82.6	24.98
	النسبة	3.3	5.0	11.7	35.0	45.0			
6 تشجيع المدير للموظفين يساهم في الإبداع في أعمالهم	العدد	2	4	3	18	33	4.27	85.4	24.73
	النسبة	3.3	6.7	5.0	30.0	55.0			
7 قيام المدير بتشارك المعلومات والمعارف يشجع الموظفين على العمل بالمثل	العدد	1	3	10	20	26	4.12	82.4	23.67
	النسبة	1.7	5.0	16.7	33.3	43.3			

22.59	6	83.4	0.942	4.17	27	20	10	2	1	العدد	8	تميز المدير بالمبادرة يساعد الموظفين علي المبادرة في تقديم اقتراحاتهم وأرائهم دون خوف أو تردد
					45.0	33.3	16.7	3.3	1.7	النسبة		
17.36	2	86.6	0.752	4.33	29	23	7	1	0	العدد	9	حرص المدير على وجود علاقات طيبة مع موظفيه يعزز التزامهم بقراراته
					48.3	38.3	11.7	10	0	النسبة		
28.20	11	78	1.100	3.90	24	13	18	3	2	العدد	10	تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم المدير
					40.0	21.7	30.0	5.0	3.3	النسبة		
34.11	14	68.6	1.170	3.43	13	16	19	8	4	العدد	11	ينتهج المدير العمل بأسلوب الفريق
					21.7	26.7	31.7	13	6.7	النسبة		
32.12	12	74.4	1.195	3.72	20	15	17	4	4	العدد	12	يشجع المدير الموظفين على التنافس بينهم
					33.3	25.0	28.3	6.7	6.7	النسبة		
33.09	13	71.2	1.178	3.56	12	26	8	9	4	العدد	13	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى موظفيه
					20.0	43.3	13.3	15	6.7	النسبة		
29.60	10	81.4	1.205	4.07	30	15	8	3	4	العدد	14	المدير قدوة يتعلم منه الآخرون
					50.0	25.0	13.3	5.0	6.7	النسبة		
26.11	16	74.6	0.974	3.73	7	20	23	8	2	العدد	15	يمنح المدير للموظفين حرية المبادرة والتصرف السريع لمواجهة المشكلات
					11.7	33.3	38.3	13	3.3	النسبة		
33.90	17	59.4	1.008	2.97	4	11	30	9	6	العدد	16	يشجع المدير الموظفين على التعبير عن أفكارهم وأرائهم حتى ولو خالفت آراء وأفكار الإدارة ويتسامح مع أخطائهم
					6.7	18.3	50.0	15	10	النسبة		
27.03	15	68.6	0.927	3.43	6	24	22	6	2	العدد	17	يثق المدير في مقدرة موظفيه على أداء عملهم بكفاءة
					1000	40.0	36.7	10	3.3	النسبة		
26.32		78.8	1.038	3.94	القيمة الإجمالية							

المصدر ; بالاعتماد على مخرجات الspss

قبل أن نبدأ في تحليل نتائج المحور الأول من الأسئلة والمتعلق بخصائص القائد، نشير إلى أننا وجهنا نوعين من الأسئلة، الأولى استقصائية تقيس لنا رأي أفراد العينة في خصائص القائد المرغوبة،

وذلك ابتداء من العبارة الأولى 01 إلى العبارة رقم 09، والثانية تقيس لنا خصائص القائد الفعلية التي يتصف بها أثناء العمل ابتداء من العبارة رقم 10 إلى العبارة رقم 17، حيث جاءت الإجابات كما يلي:

- استحوذ العبارات التي تقيس لنا نظرة أفراد العينة خصائص القائد والمرتبة من 01 إلى 09 المراتب الأولى، حيث نجد أن الفقرة رقم 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.52 قدره درجة الموافقة تكاد تكون تامة من طرف المستجوبين، وانحراف معياري 0.873 مما يعني وجود تشتت ضعيف وهي ما ينعكس في قيمة معامل الاختلاف 19% وهو اقل بكثير من المعيار المعتمد 50%، ووزن حسابي يقارب 90.4% مما يؤكد على درجة الموافقة، وعليه يمكن القول أن المستجوبين يصرون على أن اكبر خاصية تؤثر فيهم هي بمعاملتهم بشفافية وأمانة تامة، الأمر الذي ينعكس في سلوكهم أثناء تأدية عملهم.

- ثم جاءت الفقرة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 4.33 مما يعكس درجة موافقة عالية عليها، ووزن حسابي قدره 86.6% تأكيدا على ذلك، وانحراف معياري قدره 0.752 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابات المستجوبين، مثلما تؤكد نسبة معامل الاختلاف والمقدرة بـ 17.32% وهي أعلى نسبة بين بقية نسب العبارات الأخرى، وعليه يمكن القول أن المستجوبين يوافقون على أن حرص المدير على وجود العلاقات الطيبة تحكم تعاملاتهم من شأنه أن يعزز من ولائهم له ويعزز من مصداقيته نحوهم.

- ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.32 وهو يعكس درجة موافقة عالية، مثلما تؤكد نسبة المتوسط الحسابي المقدر بـ 86.4%، وكذا وجود تشتت ضعيف قدر انحرافه المعياري بـ 1.094، مثلما يؤكد نسبة معامل الاختلاف والمقدرة بـ 25.32%، أي أن المستجوبين يصرون كذلك على أن حسن استماع المدير يشجع ويساعد الغير في إبداء آرائهم ومواقفهم وهو ما ينعكس على اتجاههم نحو قائدهم ويزيد من ولائهم واحترامهم .

- ثم جاءت الفقرات 1، 7، 5، 8، 3، 6 مرتبة من 4 إلى 9 على التوالي بمتوسط حسابي فاق 4 وهو ما يعكس درجة موافقة عالية لدى المستجوبين، ونسبة تشتت ضعيفة لا يتجاوز قيمة انحرافه المعياري 1.1، وكذا معامل اختلاف لم يتجاوز نسبة 29%، وهو ما يؤكد عدم وجود اختلافات جوهرية بين المستجوبين، وعليه يمكن القول أن اتصاف القائد أو المدير في حالتنا هذه بمهارات اتصال وكذا تشجيع موظفيه وجرأته على المبادرة في اتخاذ القرارات أو انتهاج أفكار إبداعية، وكذا مشاركته لهموم موظفيه وأفراحهم على السواء تساعده على التقرب أكثر منهم بزيادة ولائهم له وتحسن مصداقيته معهم، وبناء أسلوب تعامل مبني على المشاركة والتفاهم، كما نشير إلى أن غالبية المستجوبين هم من ذوى اقدمية عمل لا تتجاوز الـ 10 سنوات، الأمر الذي يفسر تصنيف لخبرة المدير كأخر صفة محببة، قابله تماما ذوى الاقدمية العالية أكثر من 15 سنة إذ يصنفون خبرة المدير أهم خاصية حسب رأيهم .

- من جهة ثانية عند تحليل الفقرات (10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) التي تقيس لنا خصائص القائد الفعلية نجد أن هناك اختلاف كبير وواضح بين خصائص القائد التي يردونها في قائدهم وبين الخصائص التي يتصف بها فعليا في أرض الواقع، حيث نجد أن غالبية العبارات حصلت على

درجة موافقة ضعيفة مقارنة بالعبارات السالفة، كما أن هناك اختلاف وتشتت كبير نوعا ما عن العبارات الأولى ، إذ تجاوز معامل الاختلاف في غالبيتها مستوى ال30% ، وهذا ما عشناه عند التقرب من الموظفين ورؤساء المكاتب، حيث لاحظنا ترددا في إعطاء الإجابة ورأيهم الصريح في قائدهم، وعليه:

- نجد في المرتبة 1 الفقرة رقم 14، وبمتوسط حسابي قدره 4.07، حيث هي الوحيدة التي فاقت قيمة متوسطها الحسابي 4، حيث تعد درجة موافقة عالية، مثلما يؤكد الوزن الحسابي والمقدر ب81.4% ، ومعامل الاختلاف الذي قدر ب29.6 وهو منخفض مقارنة بين باقي العبارات الأخرى، وعليه فهم يرون أن المدير هو قوتهم في العمل .

ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.9 ووزن حسابي 78% ، ومعامل اختلاف قدر ب28.20% ، مما يعني درجة موافقة معتبرة مع اختلاف بسيط بين آراء المستجوبين، كما تشير إلى أنها تقابل العبارة رقم 08 والعبارة 06، حيث نجد أن المستجوبين يرون أن تشجيع قائدهم لهم وتلقى مباراتهم التحفيز والثناء يشجعهم على ذلك، إلا أن الواقع عكس ذلك حيث نجد أن مبادرات واجتهادات الموظفين تلقى الخمول في تبنيها وقبولها.

كما جاءت العبارات (15، 12، 13، 17، 11) بعدها على التوالي بمتوسط حسابي بين 3 و3.7 وهو ما يعكس درجة موافق متوسطة ، ومعامل اختلاف بين 29% و 35% مما يعني وجود اختلاف ضعيف بين إجابات المستجوبين، وكذا ترسيخ الاختلاف بين الصفات أو الخصائص التي يردونها في قائدهم ، وبين الخصائص التي يتصف بها فعلا على ارض الواقع.

ثم جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قدره 2.97 مما يعني أن هذه العبارة لا تلقى الموافقة من طرف المستجوبين، حيث حسبهم أن القائد لا يجذب فكرة مخالفة آرائه من طرف رؤوسيه، وكذا معامل اختلاف قدر ب33.9% مما يعكس وجود اختلاف نوع ما بين إجابات المستجوبين، و لربما يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف نظرتي القائد والمقودين الأمر الذي يؤكد عدم وجود ثقة متبادلة بين الطرفين، الأمر الذي يخالف تماما العبارة رقم 4 المرتبة أولا حسب درجة الموافقة.

في ختام تحليلنا لمحور خصائص القائد نجد أن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات ال17 المتعلقة به بلغ 3.99 وانحراف معياري قدر ب1.038 ووزن حسابي بلغ 78.8% ومعامل اختلاف نسبته 26.32%، وعليه يمكننا القول أن درجة الموافقة عالية على محور القائد مع تسجيل فرق ملحوظ بين ما يريده المستجوبين في خصائص قائدهم وبين الخصائص التي يتصف بها فعلا على ارض الواقع، مع تسجيل اختلاف معتبر بين آراء المستجوبين خاصة في الجزء الثاني من المحور الأول (العبارت 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) بين القائد والمقود، وكذا بعض الاختلاف بين ذوي الاقدمية في العمل و الحديثين الذين هم في غالب الأحيان ذوا المستوى العلمي عكس ذوي الاقدمية ذوي المستوى العلمي الضعيف، وكاستنتاج عام نرى انه متفق على وجود خصائص ينبغي توفرها في القائد حتى يؤدي عمله محققا رضا رؤوسيه ورؤسائه، هذه الخصائص التي يبني عليها أسلوبه في التعامل معهم.

المطلب الثاني :تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بخصائص المرؤوسين

يلخص الجدول الموالي ، نتائج تحليل العبارات المتعلقة بخصائص المرؤوسين بعد ترتيبها

وتحليلها :

الجدول رقم 25 : نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بخصائص المرؤوسين

معامل الاختلاف Cv%	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية					اسم الفقرة	
					1	2	3	4	5		
41.13	13	63.4	1.304	3.17	9	22	6	16	7	العدد	1 يؤدي الموظفون مهامهم ملتزمين بحرفية اللوائح والتعليمات خوفا من نقد المدير
					15	36.7	10	26.7	11.7	النسبة	
15.53	2	82.4	0.640	4.12	14	41	3	2	0	العدد	2 يتأثر الموظفون بالكثير من القرارات التي تؤثر على مركزهم
					23.3	68.3	5.0	3.3	0	النسبة	
17.97	1	84	0.755	4.20	20	35	3	1	1	العدد	3 تربطني بزملائي علاقات الود والتفاهم ولا أجد صعوبة قبل التكيف معهم
					33.3	58.3	5	1.7	1.7	النسبة	
24.93	5	77.4	0.965	3.87	12	37	5	3	3	العدد	4 عندما يزداد عليا عبي العمل أتلقى المساعدة من زملائي
					20	61.7	8.3	5.0	5.0	النسبة	
25.01	12	66.6	0.968	3.33	6	22	19	12	1	العدد	5 توفر لي المؤسسة إمكانية لتطوير وتحسين أدائي
					10	36.7	31.7	20	1.7	النسبة	
35.3	10	67.2	1.186	3.36	8	25	12	8	6	العدد	6 المهام التي أقوم بها ذات أعمال روتينية لا تحث الموظفين على الإبداع في عملهم
					13.3	41.7	20.0	13.3	1.0	النسبة	
27.24	9	69.7	0.948	3.48	6	27	20	4	3	العدد	7 يسود العمل الجامعي والتعاون بين الموظفين في المؤسسة
					10	45.0	33.3	6.7	5	النسبة	
33.37	6	76.6	1.278	3.83	24	16	12	2	6	العدد	8 عدم العدالة في التعامل مع الموظفين يساهم في وجود صراعات شخصية بينهم
					40	26.7	20	3.3	10	النسبة	
28.56	11	66.6	0.951	3.33	5	22	24	6	3	العدد	9 يتميز الموظفون بانفتاحهم على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة
					8.3	36.7	40	10	5	النسبة	
20.41	4	78	0.796	3.9	15	25	19	1	0	العدد	10 يهتم الموظفون ببناء علاقات وروابط قوية مع زملائهم في العمل تساعد على الانسجام بينهم
					25	41.7	31.7	1.7	0	النسبة	

25.1 6	8	69.4	0.873	3.47	6	23	26	3	2	العدد	إن القيم المشتركة بين المؤسسة والموظفين تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد والمؤسسة على حد سواء	1 1
					10	38.3	43.3	5	3.3	النسبة		
24	7	71	0.852	3.55	7	25	23	4	1	العدد	تمتع الموظفون بمهارات محددة تخولهم انجاز مهامهم والمشاركة في اتخاذ القرارات	1 2
					11.7	41.7	38.3	6.7	1.7	النسبة		
22.5 8	3	80.6	0.901	4.03	22	21	14	3	0	العدد	تأثر الموظفون بمديرين سابقين متسلطين يفقدون الثقة في الإدارة العليا مما يصعب عمل المدير الحالي	1 3
					36.7	35	23.3	5	0	النسبة		
25.8 8		68. 6	0.8 88	3.4 3	القيمة الإجمالية							

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يظهر الجدول أن نتائج إجابات أفراد العينة حول خصائص المرؤوسين جاءت موافقة للجزء النظري من الدراسة، حيث نجد أن الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغ 3.43 بانحراف معياري قدر بـ 0.888، مما يعني موافقة متوسطة، ووزن حسابي قدر بـ 68.6%، وكذا معامل اختلاف قدر بـ 25.88%، مما يعني عدم وجود اختلافات جوهرية في آراء المبحوثين باختلاف مراكزهم الوظيفية ومستوياتهم العلمية وكذا جنسهم وأقدميتهم في العمل، وفيما يلي تحليل بسيط لبعض فقرات أو عبارات المحور الثاني المتعلقة بخصائص المرؤوسين، حيث نجد :

- في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدر بـ 4.2، وهي درجة موافقة عالية، مدعومة بتشتت ضعيف في إجابات المستجوبين، إذ قدر الانحراف المعياري بـ 0.755، وهو ما يعكسه معامل الاختلاف بـ 17.97%، مما يعني أن هناك انسجام بين الموظفين، وأن هناك علاقات ود وتفاهم بينهم .

- ثم نجد في المرتبة الثانية العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.12، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحراف معياري قدر بـ 0.640 ومعامل اختلاف قدر بـ 15.53%، وهي نسبة أقل من سابقتها في العبارة الأولى، تأتي تأكيدا على تأثر الموظفين المباشر بقرارات الإدارة العليا، مما ينعكس مباشرة على سلوكهم وأدائهم في العمل.

- ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة الأخيرة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.901 ومعامل اختلاف نسبته 22.58%، وهي درجة موافقة عالية ذوا اختلاف بسيط في الإجابات،

حيث جاءت لتؤكد الفقرة التي سبقتها بتأثر الموظفين بقرارات الإدارة، خاصة المديرين المتسلطين، أو البيروقراطيين، مما يفقدهم الثقة في الإدارة العليا.

ثم جاءت العبارات رقم 10، 4، 8، 12، 6، 7، 11، 5، مرتبة تنازليا حسب درجة الموافقة بمتوسط حسابي بين 3.9 و3.17، ومعامل اختلاف بين 20% و34%، إذ جاءت كلها لتؤكد العلاقة بين خصائص المرؤوسين والقيادة، إذ يتأثر كل منها بالأخر، فالقائد يتأثر حسب النتائج بقيم ووعي موظفيه، ومهارتهم المكتسبة، وانفتاحهم وعلاقتهم فيما بينهم، نفس الشيء بالنسبة للموظفين فسلوك قائدهم ينعكس مباشرة على سلوكهم وأدائهم في العمل.

- ثم جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي لا يتعدى 3.17 مع معامل اختلاف كبير نوعا ما 41.13%، لا يتعدى 50% لرفض العبارة، إلا أنها ترسخ الهوية بين القائد أو المدير في حالتنا هذه وموظفيه، ونصيحتنا في هذه العبارة بالذات إلى المؤسسة وجوب وضرورة منح حرية أكثر للموظفين للعمل.

المطلب الثالث: تحليل المحور المتعلق بمناخ العمل

جاءت نتيجة تحليل المحور المتعلق بمناخ العمل، بعد تحليل وترتيب عباراته بالاعتماد على نفس

المقاييس السابقة ، موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 26 : نتائج تحليل عبارات المحور الثالث المتعلق بمناخ العمل

اسم الفقرة	التكرارات و النسب المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف Cv%						
							1	2	3	4	5	
1	العدد	3	9	23	16	9	41.67	9	59.6	1.242	2.98	
	النسبة	5.0	15.0	38.3	26.7	15.0						
2	العدد	10	9	20	14	7	41.69	10	55.4	1.155	2.77	
	النسبة	16.7	15.0	33.3	23.3	11.7						
3	العدد	7	21	17	9	6	23.6	4	75.4	0.890	3.77	
	النسبة	11.7	35.0	28.3	15.0	10						
4	العدد	2	2	14	32	10	33.38	6	64.4	1.075	3.22	
	النسبة	3.3	3.3	23.3	53.3	16.7						
5	العدد	6	5	25	18	6	21.66	1	83	0.899	4.15	
	النسبة	10.0	8.3	41.7	30.0	10						

22.43	5	74	0.830	3.70	22	30	5	1	2	العدد	مواكبة المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال يجعلها أكثر فاعلية في انجاز العمل وأكثر تنسيقاً فيما بين الموظفين ومع مديرهم	6
					36.7	50.0	8.3	1.7	3.3	النسبة		
20.17	2	81.4	0.821	4.07	11	0	22	26	1	العدد	التوافق بين القيم الشخصية للمدير والموظفين مع القيم التنظيمية للمؤسسة يجنبها الصراعات والنزاعات الداخلية ويجعلها أكثر انسجاماً واحتراماً للآخر	7
					18.3	0	36.7	43.3	1.7	النسبة		
22.85	3	77	0.880	3.85	18	31	9	1	1	العدد	تبنى نظام تحفيز يشجع تواصل الموظفين وتفاعلهم فيما بينهم يسهل عمل المدير ويجعله أكثر راحة في تعامله معهم	8
					30	51.7	15	1.7	1.7	النسبة		
38.79	8	61.4	1.191	3.07	12	32	13	1	2	العدد	تتطلب بعض المهمات سرعة التنفيذ مما يحتم وجوب توفر قاعدة تواصل سريعة	9
					20	53.3	21.7	1.7	3.3	النسبة		
32.35	7	62	1.003	3.10	7	15	21	9	8	العدد	تحظى الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة بالقبول العام	10
					11.7	25	35	15	13.3	النسبة		
28.84		69.2	0.998	3.46	القيمة الإجمالية							

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

لقد جاءت نتائج المحور الثالث والمتعلقة بمناخ عمل المؤسسة مثلما يوضحه الجدول السابق، مطابقة وفي نفس اتجاه المحورين السابقين، بحكم أن مناخ العمل هو حصيلة لسلوك كل من القائد والمرؤوسين، إضافة إلى بعض المتغيرات الخارجية الأخرى تبعا للمحيط المعاش فيه، حيث نجد أن القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي قد بلغت 3.46 وانحراف معياري قدره 0.998، مما يعني أن هناك موافقة متوسطة على هذا المحور (مناخ العمل)، بالإضافة إلى اختلاف بسيط في إجابات المستجوبين لا يتعدى معامل الاختلاف فيه سقف 29%، هذه الموافقة المتوسطة والاختلاف البسيط يعود إلى التباين في النتائج بين العبارات، حيث نجد:

- في المرتبة الأولى العبارة رقم 05 بمتوسط قدره 4.15 وانحراف معياري قدره 0.899 ووزن حسابي قدره 83% ومعامل اختلاف قيمته 21.66، مما يعني أن هناك موافقة على هذه العبارة بدرجة عالية مع تشتت ضعيف واختلاف بسيط في آراء المستجوبين، هذه العبارة التي تقابلها مباشرة العبارة الثالثة 03، حيث جاءت في المرتبة 4 بوسط حسابي قدره 3.77 ومعامل اختلاف بلغ 23.6%، مما يعني أن هناك رضا على طبيعة الهيكل التنظيمي الحالي (الهرمي) للمؤسسة مع تفضيل الهيكل الشبكي عليه والذي حاز على درجة موافقة عالية.

- ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.821 ومعامل اختلاف نسبته 20.17%، مما يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية مع وجود اختلاف بسيط جدا

في آراء المستجوبين حول ضرورة وجود توافق بين القيم التنظيمية للمدير والموظفين مع القيم التنظيمية للمؤسسة من أجل تجنب الصراعات والنزاعات الداخلية، وهو ما أكدته عبارات سابقة في كل من محوري خصائص القائد والمرؤوسين.

- ثم جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 0.880 مع معامل اختلاف نسبته 22.85، مما يعني الموافقة بدرجة معتبرة على ضرورة تبني المؤسسة لنظام تحفيز يسهل ويساهم في تواصل المستخدمين باختلاف مراكزهم الوظيفية.

ثم جاءت العبارات 6، 4، 10، 9 على التوالي بوسط حسابي بين 3.7 و 3.07 ومعامل اختلاف بين 20% و 38%، مما يعني وجوب مواكبة المؤسسة للتطور الحاصل لتكنولوجيا المعلومات في ظل ثقافة تنظيمية مساندة.

ثم جاءت في المراتب الأخيرة العبارتين 01 و 02 على التوالي، واللتين رفضتا بوسط حسابي قدره 2.98 و 2.77 على التوالي ومعامل اختلاف في حدود 42%، مما يعني أن مناخ عمل المؤسسة الحالي لا يتوفر على الثقة داخل المؤسسة بين مستخدميها وكذا عدم رضا على متطلبات العمل التي لا تتوافق مع قدراتهم، لذلك ننصح إدارة المؤسسة بالتقرب أكثر إلى موظفيها والعمل على زرع الثقة داخل المجموعة وإعادة النظر في توزيع مناصب العمل وفق ما يحمله كل فرد من قدرات ومؤهلات.

من تحليلنا لعبارات المحور الثالث المتعلق بمناخ العمل، وجب على المؤسسة توفير مناخ عمل تسوده الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين المستخدمين، في ظل ثقافة تنظيمية مساندة، وهيكل تنظيمي يسهل تواصل المستخدمين بين مختلف الفروع والمستويات، وكذا تبني نظام تحفيز يشجع على ذلك ويراعي متطلبات العمل ومهارات وقدرات كل مستخدم.

المطلب الرابع : تحليل المحور المتعلق بعملية نقل المعرفة

جاءت نتائج عبارات المحور الرابع المتعلق بعملية نقل المعرفة بعد ترتيبها وتحليلها كالآتي:

الجدول رقم 27: نتائج تحليل عبارات المحور الرابع المتعلق بنقل المعرفة

اسم الفقرة	التكرارات و النسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف Cv%
	1	2	3	4	5					
1 تسهل الإدارة أسلوب الوصول إلى المعلومات المختلفة	العدد	3	14	21	18	4	1.003	62	18	32.35
	النسبة	5	23.3	35	30	6.7				
2 يقوم الموظف أحيانا بانجاز أعمال أخرى خارج إطار وظيفته	العدد	9	10	15	22	4	1.193	60.6	20	39.37
	النسبة	15	16.7	25	36.7	6.7				
3 اعتماد معيار المشاركة بأنشطة المعرفة كأحد المرتكزات في عملية اختيار الموظف المتميز	العدد	2	12	29	13	4	0.907	61.6	19	29.44
	النسبة	3.3	20	48.3	21.7	6.7				

29.4	12	67.4	0.991	3.37	6	22	24	4	4	العدد	يقوم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	4
					10	36.7	40	6.7	6.7	النسبة		
31.04	10	70.6	1.096	3.53	10	26	14	6	4	العدد	يقوم الموظفون بالتحاور حول مشاكل العمل بالمؤسسة للمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة	5
					16.7	43.3	23.3	10	6.7	النسبة		
28	4	80	1.12	4	25	19	10	3	3	العدد	ربط المؤسسة بشبكة الانترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع ويربطها بمجريات الأحداث أولا بأول	6
					41.7	31.7	16.7	5	5	النسبة		
25.09	1	83.6	1.049	4.18	29	21	4	4	2	العدد	إقامة المؤسسة لمتأقيات إخبارية وأيام تكوينية يكسب موظفيها معارف جديدة	7
					48.3	35	6.7	6.7	3.3	النسبة		
29.025	3	80	1.164	4	25	23	1	9	2	العدد	نشر المؤسسة لمجلات وقصاصات إخبارية عن أعمالها ووضعها التنافسي لصالح موظفيها بضعهم في مواجهة الأحداث الجديدة	8
					41.7	38.3	1.7	15	3.3	النسبة		
27.06	2	81	1.096	4.05	25	22	7	3	3	العدد	إقامة المؤسسة لأبواب مفتوحة أمام عامة الشعب يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي عن نوعية الخدمات المرغوب فيها التي يريدون توفرها في المؤسسة	9
					41.7	36.7	11.7	5	5	النسبة		
30.37	7	74	1.124	3.7	15	24	13	4	4	العدد	تتوفر المؤسسة على غرف للمحادثة والدرشة (مقاهي) مما يساهم في تبادل الأفكار ومعالجة المشاكل التي يصادفونها في عملهم	10
					25	40	21.7	6.7	6.7	النسبة		
24.27	5	78.6	0.954	3.93	19	23	14	3	1	العدد	مشاركة المؤسسة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية يقربها من الواقع العلمي والمعرفي الحديث	11
					31.7	38.3	23.3	5	1.7	النسبة		
27.92	11	70.4	0.983	3.52	12	16	23	9	0	العدد	تستعين المؤسسة بمكاتب الخبرات والاستشارات العمالة في مجال عملها	12
					20	26.7	38.3	15	0	النسبة		
31.1	8	72.4	1.059	3.62	1	17	28	3	1	العدد	تهتم المؤسسة بالشراكة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية لتبادل الخبرات والمعارف وكذا كسب خبرات ومعارف جديدة	13
					16.7	28.3	46.7	5	1.7	النسبة		
39.46	17	63.4	1.251	3.17	9	17	17	9	8	العدد	تنظم المؤسسة جلسات دورية بين موظفيها لمناقشة أمور العمل والعراقيل التي يواجهونها و مسابقات لطرح الأفكار الإبداعية والخلافة	14
					15	28.3	28.3	15	13.3	النسبة		
38	14	67	1.273	3.35	15	10	23	5	7	العدد	تنظم المؤسسة حوارات وملتقيات مع الجامعات ومراكز البحث وتبني الأفكار الإبداعية	15
					25	16.7	38.3	8.3	11.7	النسبة		
20.94	6	78	0.817	3.9	10	40	5	4	1	العدد	قيام المؤسسة بتدوير الموظفين بين وحداتها وبين فروعها وحتى مع مؤسسات أخرى عاملة في نفس	16
					16.7	66.7	8.3	6.7	1.7	النسبة		

											المجال يكسبها خبرات وأفكار جديدة	
24.93	9	71.4	0.890	3.57	7	29	10	9	0	العدد	يهتم الموظفون القدامى بإيصال خبرتهم في العمل إلى الموظفين الجدد بالمؤسسة	1 7
					11.7	48.3	25	15	0	النسبة		
27.81	13	67.6	0.940	3.38	8	17	26	8	1	العدد	تتبادل المصالح المختلفة للمؤسسة المعلومات والمعرفة الضرورية	1 8
					13.3	28.3	43.3	13.3	1.7	النسبة		
29.58	15	66.4	0.892	3.32	7	15	28	10	0	العدد	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات الضرورية إلى موظفيها	1 9
					11.7	25	46.7	16.7	0	النسبة		
31.4	16	64	1.005	3.2	6	16	25	10	3	العدد	تهتم الإدارة بأن يستفيد الموظفون من خبرات بعضهم البعض وتوفر الوسائل والأساليب الضرورية لذلك	2 0
					10	26.7	41.7	16.7	5	النسبة		
29.23		71	1.038	3.55						القيمة الإجمالية		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يتضح لنا من الجدول أن المحور الرابع (نقل المعرفة) قد حقق متوسط حسابي إجمالي بلغ 3.55 وانحراف معياري قدره 1.038 ومعامل اختلاف نسبته 29.33%، مما يعني انه اتسم بالقبول من طرف المستجوبين بدرجة معتبرة واختلاف بسيط، إلا أن هذا لا يمنع إلى الإشارة في التباين الواضح في نتائج عبارته الـ 20، حيث نجد:

- في المرتبة الأولى العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 1.049 ومعامل اختلاف نسبته 25.09%، مما يعني موافقة المستجوبين بدرجة عالية وباختلاف ضعيف على أن اعتماد المؤسسة للملتقيات الإخبارية بوضع المؤسسة وأيام تكوينية لصالح مستخدميها يساهم في عملية نقل المعرفة بشكل كبير.

- ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 1.096 ومعامل اختلاف نسبته 28.02%، وهي درجة موافقة عالية على أن إقامة المؤسسة لأبواب مفتوحة أمام عامة الشعب يفتح لها حقل معلوماتي وافر ويقربها أكثر من زبائنها وتلبية مطالبهم وتطلعاتهم.

- ثم جاءت العبارات رقم 8، 6، 11، 16، على التوالي بمتوسط حسابي فاق 4 ومعامل اختلاف لا يتجاوز 30%، وهي درجة موافقة عالية مع اختلاف بسيط على مشاركة المؤسسة للصالونات والمعارض الدولية وربطها بشبكة الانترنت ونشرها لمجلات وقصائد إخبارية عن وضعها وقيامها بتدوير وتداول مستخدميها بين فروعها يساهم وبشكل فعال في تبادل المعارف وتناقلها.

ثم جاءت العبارات التي تقيس لنا نقل المعرفة على ارض الواقع داخل المؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 10 بمتوسط حسابي قدره 3.7 وانحراف معياري قدره 1.124 ومعامل اختلاف 30.37%، مما يعني موافقة بدرجة معتبرة واختلاف بسيط أن المؤسسة تتوفر على غرف للدرشة في شاكلة مقاهي لصالح الموظفين، مما يساهم في تبادل الأفكار والآراء بينهم.

ثم جاءت العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 1.059 ومعامل اختلاف نسبته 31.1%، مما يعني موافقة بدرجة معتبرة واختلاف بسيط على اهتمام المؤسسة بالشراكة مع مؤسسات أخرى لتبادل المعارف.

ثم جاءت العبارة رقم 17 بوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدره 0.890 ومعامل اختلاف نسبته 24.93%، مما يعني موافقة بدرجة معتبرة واختلاف بسيط أن الموظفين القدامى مهتمون بتوصيل معارفهم إلى الموظفين الجدد.

ثم جاءت العبارتين رقم 10 و 12 على التوالي بمتوسط حسابي قدره 3.53 و 3.52 ومعامل اختلاف نسبته 31.04% و 27.92% ، مما يعني موافقة بدرجة معتبرة واختلاف بسيط على أن الموظفون يتحاورون حول مشاكل عملهم ، كما تستعين المؤسسة بمكاتب الاستشارة والخبرات .

- ثم جاءت العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي قدره 3.37 ومعامل اختلاف نسبته 27.81%، مما يعني موافقة بدرجة معتبرة على أن مصالح المؤسسة تتبادل المعلومات والمعرفة الضرورية، وتأتي تأكيداً لها العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي قدره 3.32 ومعامل اختلاف نسبته 29.58% ، على اهتمام الإدارة العليا بإيصال المعلومات الضرورية.

- ثم جاءت العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.35 ومعامل اختلاف نسبته 38%، مما يعني موافقة بدرجة معتبرة على أن المؤسسة تنظم لقاءات وشراكات مع الجامعات ومراكز البحث.

- لتأتي بعدها العبارات رقم 20، 14 بمتوسطين حسابيين 3.2 و 3.17 ومعامل اختلاف 31.4 و 39.46% على التوالي، مما يعني موافقة بدرجة ضعيفة واختلاف معتبر على الإدارة تحرص على استفادة الموظفين من خبراتهم ومعارفهم بتوفيرها المساعدة لذلك، لذا ننصح المؤسسة بتدراك سياستها في هذا المجال.

- وقد جاءت في المراتب الأخيرة العبارات 1، 3، 2، على التوالي بأوساط حسابية قدرها 3.1، 3.08، 3.03 ومعاملات اختلاف نسبتها 32.25%، 29.44%، 39.37% على التوالي، مما يعني موافقة بدرجة ضعيفة واختلاف بسيط، على أن الإدارة لا تسهل لمستخدميها الوصول للمعلومات المختلفة، ولا تعتمد معيار المشاركة بالمعرفة في اختيارها لموظفيها المتميزين، ولربم هو السبب في تدني حماسة الأفراد ، وعليه ننصح المؤسسة بمراجعة سياستها في هذا المجال، وتحفيز الموظفين بتبادل معارفهم سواء بمكافئهم أو الثناء عليهم.

المبحث الخامس : اختبار فرضيات الدراسة

قبل الحكم النهائي على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، قمنا بتشكيل مصفوفة الارتباط بين

متغيرات الدراسة، وكذا إجراء مقابلة ختامية مع القائم الأول على المؤسسة، كالتالي :

المطلب الأول: مصفوفة الارتباط (معامل الارتباط بيرسون Perrson Correlation)

يهدف معرفة مدى الترابط بين المحاور الأربعة (خصائص القائد، خصائص المرؤوسين، مناخ العمل، نقل المعرفة) قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون Perrson Correlation بين متغيرات الدراسة، فكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 28: حساب معامل الارتباط بين المحاور الأربعة

نقل المعرفة	مناخ العمل	خصائص المرؤوسين	خصائص القائد		
,316(*)	,270(*)	,301(*)	1	معامل الارتباط pearson	خصائص القائد
,014	,037	,019		مستوى المعنوية	
60	60	60	60	حجم العينة	
,211(*)	,442(**)	1	,301(*)	قيمة p للارتباط	خصائص المرؤوسين
,023	,000		,019	مستوى المعنوية	
60	60	60	60	حجم العينة	
,279(*)	1	,442(**)	,270(*)	قيمة p للارتباط	مناخ العمل
,031		,000	,037	مستوى المعنوية	
60	60	60	60	حجم العينة	
1	,279(*)	,211(*)	,316(*)	قيمة pearson للارتباط	نقل المعرفة
	,031	,023	,014	مستوى المعنوية	
60	60	60	60	حجم العينة	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الspss

من جدول الارتباط نلاحظ أن العلاقات بين المحاور طردية وذات معنوية إحصائية عالية جدا

اقل من 0.01، أو عالية اقل من 0.05، أي أن هناك ارتباط معنوي ايجابي بين متغيرات الدراسة .

كما نلاحظ أن المحورين (مناخ العمل وخصائص المرؤوسين) هما الأقوى ارتباطا، حيث قيمة

معامل الارتباط تساوي 0.442 و ذو معنوية إحصائية عالية جدا اقل من 0.01 (لاحظ النجمتين)، مما يدل

على علاقة ايجابية بينهما، كما أن قيمة معامل الارتباط بين عملية نقل المعرفة وكل من خصائص

القائد وخصائص المرؤوسين و مناخ العمل ضعيفة إلا أنها نوا معنوية إحصائية عالية (اقل من أو

تساوي 0.05) ، مما يدل على وجود علاقة ايجابية تجمعهم .

ملاحظة : نشير إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تزداد بين متغيرات الدراسة (تصل حتى 0.6) ، خصوصا بين متغيرة خصائص القائد ومتغيرة نقل المعرفة إذا قمنا بحذف العبارات التي تقيس اثر المتغيرات فعلا في المؤسسة كالعبارات 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17 الخاصة بشخصية القائد، والعبارات 46، 47، 48، 49، 50، من متغيرة نقل المعرفة.

المطلب الثاني: تحليل المقابلة

في ختام دراسة التطبيقية قمنا بإجراء مقابلة مع المنسق الؤلوي لمؤسسة البريد على مستوى ولاية المسيلة، باعتباره المسؤول الأول على المؤسسة في الولاية، ونشير إلى أننا لقينا كل الدعم والتفهم من قبله بالرغم من انشغالاته الكبيرة، عكس بعض رؤساء المكاتب الذين تعذروا لنا بحجة انشغالاتهم وكذا فحوى دراستنا وهو ما نتأسف عليه كواقع معاش في إدارتنا ومؤسساتنا، حيث وبعد أن قمنا بالتعريف بنفسنا وشرح له طبيعة بحثنا لم يتردد في إعطائنا الإجابات التي يستطيع تقديمها.

بداية الأمر حاولنا معرفة مدى درايته بطبيعة اقتصاد اليوم (اقتصاد المعرفة) فأكد لنا بأنه اقتصاد عموده الفقري تكنولوجيا المعلومات وأداته لتحقيق الرقي والتقدم المنشود وعن أهمية العنصر البشري فيه لذلك وجب حسب رأيه إعطائه الأهمية والعناية الكافية من خلال تنميته وتمكينهم من تحصيل أكبر قدر ممكن من التعلم والتدريب، وعن سؤالنا عن عملية تناقل المعرفة والمعارف فيما بينهم أكد على عديد الطرق كالدورات التدريبية على مستوى مدراس المؤسسة أو عن طريق شبكتي الانترنت و الانترنت أو عن طريق المراسلات، وعن سؤالنا بإقامة مسابقات لتبني الأفكار الإبداعية للموظفين أكد لنا أن الأمر لا يحتاج إلى مسابقات حيث أن كل من لديه فكرة بناءة تحظى بالاهتمام والرعاية مباشرة، كما أكد لنا تعاون المؤسسة مع المؤسسات البحثية كالجامعات ومراكز الاستشارة، إضافة إلى تأكيده حرص المؤسسة على تبني روح الفريق بالقيام بالاجتماعات الدورية والعمل الجماعي.

وفي إجابته التي تمس شخصه الكريم، بدايتها انه يملك رصيد 30 سنة عمل، كما أكد لنا انه لا يمانع تصرف مرؤوسيه في معالجة المشاكل التي تستوجب الحل السريع دون الرجوع إليه رغم تأكيده على حرص المؤسسة على العمل لإيصال المعلومة في المكان والوقت المناسب، إضافة إلى تصريحه لنا بأنه لا يمانع استقبال موظفيه دون اللجوء إلى البرتوكولات الرسمية كأخذ موعد مسبق، إضافة إلى انه بطبعه يتشاور مع موظفيه في ظروف العمل في جلسات دردشة يمكن إخراجها في خانة الزمالة والصدافة، أم عن سؤالنا حول الأسباب التي تدفعه إلى انتهاج نمط معين دون الآخر فقد أكد لنا أن نمطه يتوافق حسب كل حالة إذ تقتضي حسبه كل حالة تدابير وتصرفات خاصة، كما أكد لنا على أن العمل الجماعي مع المرونة في التعامل وحب الاطلاع هي أهم الوسائل لتبادل المعارف.

وعليه جاءت حيثيات المقابلة مدعمة لإطارنا النظري ومؤكدة على تفاعل كل من شخصية القائد وكذا خصائص المرؤوسين في مناخ عمل مدعم ومساند لتوفير روح الجماعة بغية تسهيل عملية تبادل

وتتأق المعرفة داخل المؤسسة وفيما بين الموظفين (للاطلاع أكثر انظر نص المقابلة كاملا الملحق رقم 02)

المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

بناء على ما ذكر سالفا من اختبارات ونتائج إحصائية وتحليل نص المقابلة، جاءت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

أولا الفرضية الأولى: نضع

-فرضية العدم H_0 : لا تؤثر خصائص شخصية القائد في تحديد نمط القيادة المساعد على نقل المعرفة
-الفرضية البديلة H_1 : تؤثر خصائص شخصية القائد في تحديد نمط القيادة المساعد على نقل المعرفة
بناء على الإحصاءات والاختبارات السابقة، حيث نجد أن قيمة الوسط الحسابي لعبارات خصائص القائد مجتمعة يساوي 3.94 وهو أعلى من مستوى متوسط القياس 3 بنسبة 78.8% وهي نسبة مرتفعة تزيد على النسبة المعتمدة البالغة 60%، وعامل اختلاف قدره 26.32% وهي نسبة منخفضة عن النسبة المعتمدة البالغة 50%، مما يعني وجود انسجام في الإجابات، وهو ما أكدته اختبار T لغالبية عبارات خصائص القائد حيث جاءت قيمة دلالاته تقل على 0.05، إضافة إلى أن قيمة معامل بيرسون Pearson بين متغيرة خصائص القائد ومتغيرة نقل المعرفة جاءت ضعيفة ما يقارب 0.316 بمستوى معنوية يقل على 0.05 مما يعني وجود ارتباط ضعيف ذو معنوية إحصائية قوية (تقل عن 0.05) بين خصائص القائد في المؤسسة وعملية نقل المعرفة، إضافة إلى أن غالبية الإجابات جاءت متماثلة رغم الفروق في الجنس وكذا المركز الوظيفي، المستوى العلمي، الإقدمية، وعليه توجد علاقة ايجابية بين خصائص شخصية القائد وعملية نقل المعرفة.

وبناء على ما ذكر من تحليل نرفض فرضية العدم، نقبل الفرضية البديلة، أي أن خصائص

شخصية القائد تؤثر في تحديد نمط القيادة المساعد على نقل المعرفة

ثانيا_ الفرضية الثانية: نضع

-فرضية العدم H_0 : لا تؤثر خصائص المرؤوسين على تبني القائد لنمط مساعد على نقل المعرفة
- الفرضية البديلة H_1 : تؤثر خصائص المرؤوسين على تبني القائد لنمط مساعد على نقل المعرفة
بناء على الإحصاءات والاختبارات السابقة، حيث نجد أن قيمة الوسط الحسابي لعبارات خصائص القائد مجتمعة تساوي 3.43 وهو أعلى من مستوى متوسط القياس 3 بنسبة 68.6% وهي نسبة مرتفعة تزيد على النسبة المعتمدة البالغة 60%، وعامل اختلاف قدره 25.88% وهي نسبة منخفضة عن النسبة المعتمدة البالغة 50%، مما يعني وجود انسجام في الإجابات، وهو ما أكدته اختبار T لغالبية عبارات خصائص المرؤوسين حيث جاءت قيمة دلالاته تقل على 0.05، إضافة إلى أن قيمة معامل بيرسون Pearson بين متغيرة خصائص المرؤوسين ومتغيرة نقل المعرفة هي 0.211 مما يعني وجود

ارتباط ضعيف ذوا معنوية عالية تقل على 0.05 بين خصائص المرؤوسين وعملية نقل المعرفة، إضافة إلى أن غالبية الإجابات جاءت متماثلة رغم الفروق في الجنس وكذا المركز الوظيفي، المستوى العلمي، الاقدمية، وعليه توجد علاقة ايجابية بين خصائص المرؤوسين وعملية نقل المعرفة.

وبناء على ما ذكر من تحليل نرفض فرضية العدم، نقبل الفرضية البديلة، أي أن: خصائص المرؤوسين تؤثر على تبني القائد لنمط مساعد على نقل المعرفة

ثالثا_الفرضية الثالثة: نضع

- فرضية العدم H0 : لا يؤثر مناخ العمل على تبني القائد لنمط قيادة مساعد على نقل المعرفة

- الفرضية البديلة H1 : يؤثر مناخ العمل على تبني القائد لنمط قيادة مساعد على نقل المعرفة

بناء على الإحصاءات والاختبارات السابقة، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مناخ العمل مجتمعة تساوي 3.55 وهو أعلى من مستوى متوسط القياس 3 بنسبة 71% وهي نسبة مرتفعة تزيد على النسبة المعتمدة البالغة 60%، وعامل اختلاف قدره 29.23% وهي نسبة منخفضة عن النسبة المعتمدة البالغة 50%، مما يعني وجود انسجام في الإجابات، وهو ما أكدته اختبار T لغالبية عبارات مناخ العمل حيث جاءت قيمة دلالاته تقل على 0.05، إضافة إلى أن قيمة معامل بيرسون Pearson بين متغيرة مناخ العمل ومتغيرة نقل المعرفة جاءت ضعيفة تقارب 0.279 بمستوى معنوية يقل على 0.05 مما يعني وجود ارتباط ضعيف ذوا معنوية عالية بين خصائص القائد وعملية نقل المعرفة، إضافة إلى أن غالبية الإجابات جاءت متماثلة رغم الفروق في الجنس وكذا المركز الوظيفي، المستوى العلمي، الاقدمية، وعليه، توجد علاقة ايجابية بين طبيعة مناخ العمل وعملية نقل المعرفة.

وبناء على ما ذكر من تحليل نرفض فرضية العدم، نقبل الفرضية البديلة، أي أن: مناخ العمل يؤثر في تبني القائد لنمط قيادة مساعد على نقل المعرفة

المطلب الرابع : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد تطرقنا بالتحليل والدراسة للمحاور الأربعة، والتي خلصنا فيها إلى التأكد على صحة الفرضيات الفرعية، أي تأثير كل من خصائص القائد، خصائص المرؤوسين ، مناخ العمل على عملية نقل المعرفة، نصل إلى فرضيتنا الرئيسية(محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة)، وعليه نضع الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم H0 : لا توجد محددات لأنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة

- الفرضية البديلة H1 : توجد محددات لأنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بحساب إجمالي المتوسطات لكل من خصائص القائد وخصائص المرؤوسين، وكذا مناخ العمل، ووضعناها في متغيرة واحدة تحت اسم L، وذلك من اجل حساب معامل الارتباط بين المتوسط الإجمالي للمحاور الثلاثة ومحور نقل المعرفة، وعليه :

1- حساب معامل الارتباط بين L (متوسط المحددات) و w (متوسط نقل المعرفة)

جاءت نتائج ال spss كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 29: حساب معامل الارتباط بين متوسط المحددات ونقل المعرفة

L	w	
.372(**)	1	Pearson Correlation W
,003		Sig. (2-tailed)
60	60	N
1	.372(**)	Pearson Correlation L
	,003	Sig. (2-tailed)
60	60	N

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

المصدر : من مخرجات ال spss

يتضح من الجدول أن العلاقة بين المتغيرين W(نقل المعرفة) وL(محددات أنماط القيادة) علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية عالية (اقل من أو تساوي 0.01)، وهما مرتبطين ارتباط ضعيف . وعليه نقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود محددات لأنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، هي كالتالي:

- محددات تمس شخصية القائد نفسه (أن يكون مبادرا، منفتحا على الآخرين، تشاوري، منقهم، مشجع، تحذوه الرغبة لتحقيق الأفضل، ذوا مستوى علمي وكذا توفره على خبرة في المجال، متخلق وذوا قيم وعادات حميدة وحسنة، الشفافية والنزاهة...الخ)
- محددات تمس خصائص المرؤوسين(متفتحين ومبادرين، الرغبة لتحقيق الأفضل وتطوير المؤسسة، متشاورين ومتعاونين فيما بينهم...الخ)
- محددات يفرضها مناخ عمل المؤسسة (طبيعة عملية نقل المعرفة التي تتطلب السرعة والدقة، الهيكل التنظيمي المساعد والمعزز والمحفز لتواصل العاملين أو الموظفين، الثقافة التنظيمية الداعية إلى روح المشاركة والتعاون، روح الفريق...الخ)

خلاصة الفصل :

بالرغم من محاولتنا التقرب اكبر قدر ممكن من أفراد العينة والمتمثلين في موظفي ومستخدمي مؤسسة البريد على مستوى ولاية المسيلة، إلا أن ذلك كان من الصعوبة بما كان لسبب وحيد هو طبيعة دراستنا التي تتعلق بسلوك القائد، إذ واجهنا ترددا كبيرا من قبل الموظفين في إبداء رأيهم الصريح في قائدهم، رغم التفتح والتفاهم الكبير الذي لمسناه في المسؤول الأول للمؤسسة، وكذا بعض المدراء والموظفين.

وبالعودة إلى فرضيات بحثنا وجدنا أن القائد يبني أسلوبه في التعامل مع مقوديه على جملة أسباب ودوافع، منها ما تعلق به شخصيا في فرض نفسه وأسلوبه في التسيير، ومنه ما تعلق بمرؤوسيه الذين يحتمون عليه انتهاج أسلوب معين دون الآخر، ومنه ما تعلق بمناخ العمل وفي طبيعته هيكل المؤسسة الهرمي الذي يقدر الهرمية في توزيع المسؤولية.

أم عن تبادل الخبرات والمعلومات أي المعرفة بصفة عامة وتناقلها، فإنها تتطلب جو يسوده روح الفريق والجماعة، أساسه قائد يتفاعل ويتعايش مع موظفيه في الحياة العملية، مرؤوسين مبادرين ومفتحين على بعضهم ومع رؤسائهم المباشرين وغير المباشرين، في ظل مناخ عمل مساند ومدعم لذلك بداية بهيكل تنظيمي يعزز قنوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة وثقافة تنظيمية تدعو إلى روح المشاركة والتعاون، وهو ما لا يتحقق جزء كبير منه في مؤسسة البريد .

الخاتمة

الخاتمة :

الأكيد في ختام دراستنا لإشكالية محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، وبعد تعمقنا في حيثيات موضوع المعرفة والقيادة أكدنا أكثر من أي وقت مضى أن المعرفة هي فعلا من تصنع الميزة التنافسية للمؤسسة أكثر من بقية العناصر الأخرى في الوقت الحالي وفي المستقبل القريب، لأنها وببساطة تتوفر على جملة خصائص تميزها عن بقية العناصر، أولاها أنها أثرية غير ملموسة تتزايد بالاستعمال ولا تقنى، الشيء الذي زادها غموضا مما صعب على المفكرين الاتفاق على مفهوم واحد يغطي جميع خصائصها، كما استنتجنا:

أولا: نتائج الدراسة

1- انه ومع تعدد وجهات نظر المفكرين حول مفهوم المعرفة صعب عليهم الإجماع والاتفاق على مفهوم شامل، فيمكن أن نصفها أنها خبرة الفرد المكتسبة، أو أنها معلومات تم تحصيلها بجمع البيانات وتحليلها، أو أنها الذكاء المتولد مع الأفراد، ..، إلا أن الأكد في كل هذه التعريفات أنها شاملة لها جميعا، فهي معلومات تم جمعها وخبرات متراكمة أكسبت حاملها الذكاء والحكمة في التصرف واتخاذ القرار.

2- إن خصائص المعرفة هي التي أكسبتها هذه الأهمية وميزتها عن باقي عوامل الإنتاج الأخرى، حيث أنها أثرية غير ملموسة جعلها لا تمتلك لشخص دون الآخر، تنمو بالاستخدام ولا تقنى مما يجعلها عنصرا متجددا لا خوف عليه من الندرة .

3- إن تعدد خصائص المعرفة ألقى بظلاله على حصر المفكرين لأنواعها، إلا أن الأكد أن جميع هذه الأنواع تنحصر في نوعين رئيسيين (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية)، حيث تشكل المعرفة الضمنية النسبة الأكبر من معرفة الفرد والمؤسسة على حد سواء.

4- إن إدارة المعرفة جاءت لتسيير هذا المورد الهام من خلال الاهتمام والاعتناء به، حيث تحرص هذه الإدارة على الاستفادة القصوى من موارد المؤسسة المعرفية، عن طريق عديد العمليات بدءا من الخلق والتوليد، فالتجميع والتنظيم، ثم نقلها ومشاركتها بين أفراد المؤسسة، فاستخدامها والعمل على تجديدها وتطويرها.

5- لا بد من توفر متطلبات لإدارة المعرفة منها الهيكل التنظيمي المسابر والمسهل لعمليات إدارة المعرفة خاصة نقل المعرفة(الهيكل التنظيم الشبكي)، بنية تحتية معتبرة من التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدورها في نشر وتبادل المعلومات والمعارف، ثقافة تنظيمية مساندة تدعم روح الفريق والمشاركة بين أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم التنظيمية ، وأخيرا وعلى رأس هذه المتطلبات قيادة فاعلة واعية لأهمية المعرفة، تعمل على إدارتها بتوفيرها لكل المتطلبات السابقة، باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول على المؤسسة والجماعة.

الخاتمة

6- هناك العديد من الاقتراحات حول إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة القصوى منها، من خلال التجميع بين عملياتها في شكل نماذج لإدارتها، مثال ذلك نموذج ويغ Wiig، نموذج ديفيد سكايرم D.Skyrme، نموذج ايسنبروك Eisenbork، نموذج ديفي Duffy، نموذج فرانهورف Franahofer، نموذج بفيغز وستون Pfeffer et Sutton، نموذج إدارة الموجودات الفكرية Daniel، نموذج ماركريت Marquradt، نموذج منظمة الإدارة الأمريكية AMO،... الخ.

7- تعد عملية نقل المعرفة العصب الذي يجمع بين باقي العمليات الأخرى، لأنها وببساطة مرتبطة بتشارك المعرفة وهي أهم عملية من مجموع العمليات الأخرى، فلا معنى من خلق المعرفة وتوليدها ما لم تتم مشاركتها، بسبب عديد المعوقات منها ما يخص الفرد نفسه كأنانيته (انطوائي) أو الخوف من النقد... الخ، أو في المؤسسة نفسها كالهزيمة في التسيير والمركزية في اتخاذ القرار، غياب ونقص التحفيز على التشارك، قيادة غير مراعية... الخ.

8- تعد القيادة أهم متطلبات نجاح المؤسسة من عدمها، باعتبار أن القائد هو المسؤول والموجه الأول للمؤسسة، حيث يتوجب عليه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على التوفيق بين احتياجات الأفراد مع احتياجات المؤسسة وكذا التوفيق بين أهداف كل الأطراف من الموظفين إلى الرؤساء وكذا أهدافه هو نفسه مع أهداف المؤسسة.

9- هناك العديد من الأساليب المتبعة من القائد في توجيه مقوديه (مرؤوسيه)، حيث نجد القائد الأوتوقراطي الذي لا يستشير إلا نفسه، موجه لمؤسسته حسب أهوائه ووفق ما تمليه عليه رغبته، وهناك الحر أو المتساهل الذي يتساهل مع مقوديه بمنحهم الحرية الكاملة في التصرف، مفوض لجزء كبير من سلطته، متساهل مع أخطاء مقوديه، وهناك القائد الديمقراطي وسيط بين الأسلوبين فهو حازم ومتساهل في الوقت نفسه مفوض لجزء من سلطاته مراعي لموظفيه.

10- بالإضافة إلى الأنماط الكلاسيكية السابقة هناك العديد من التصنيفات الأخرى حسب اجتهادات الباحثين، فنظرة علماء النفس تختلف عن علماء الاجتماع وكذا علماء الدين، حيث أصناف مثل الإبداعي، المتسلط، الناري... الخ، إلا أن الجامع بينها أنها تصنف القائد حسب درجة اعتماده على السلطة ومدى حزمه ورقابته على مقوديه.

11- يتأثر أسلوب القائد بعدد العوامل يمكن حصرها في تأثير شخصيته، تأثير مرؤوسيه، وتأثير مناخ العمل، حيث كيف أسلوبه وفق ما يمليه عليه الموقف فتراه ينتهج أحيانا أكثر من أسلوب في عملية واحدة .

12- تقوم عملية نقل المعرفة على روح المشاركة بين أفراد المؤسسة، فلا أهمية للمعرفة إن لم يتم تشاركتها بنشرها داخل المؤسسة وتقاسمها بين أفرادها، الأمر الذي يتطلب قائدا يتوفر على مهارات اتصال عالية وخبرة معتبرة تسهل عليه التعامل مع مقوديه، متسامح معهم ، مبادر

الخاتمة

ومشجع للأفكار الإبداعية، مفوض لسلطاته حسب الحاجة، اجتماعي في تعامله...الخ، من الصفات والمهارات المطلوب توفرها في القائد لضمان سهولة تنقل المعرفة.

13- المرؤوسين لهم نصيبهم هم الآخر من المسؤولية في عملية نقل المعرفة، من خلال خصائص وجب توفرها فيهم، أولاها حبهم للمشاركة والتعاون فيما بينهم، مستويات علمية لا بأس بها ، نظرتهم إلى قائدهم على انه هو موجههم في سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، روح المبادرة لديهم ورجبتهم في التطوير والتجديد المستمر ،...الخ من الخصائص المطلوب توفرها في المرؤوسين.

14- يعد مناخ العمل من المحددات الرئيسية في أسلوب القائد، فالقائد بناء على ما يمليه عليه مناخ العمل يحدد أسلوبه، فإذا كان هيكل المؤسسة هرمي ذوا مركزية في القرار انتهج الأسلوب الأوتوقراطي، وعليه فعملية نقل المعرفة تتطلب هيكل تنظيمي يسهل تواصل الأفراد باختلاف مستوياتهم التنظيمية دون عراقيل إدارية أو بيروقراطية وخير هيكل تتوفر فيه هذه الشروط الهيكل الشبكي، بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير تحث على المشاركة وروح الفريق.

أم فيما يخص جولتنا التطبيقية في مؤسسة البريد، لاحظنا أن هناك وعي بأهمية المعرفة من قبل المدير وكذا الموظفين، كما استخلصنا :

1- هناك توجه ودعم كبير للدولة لتعزيز تواجد المؤسسة على المستوى الولائي، وكذا تعزيز بنيتها التحتية خاصة فيما يخص التكنولوجيا الحديثة.

2- هناك بعض الأفكار السلبية حول علاقة المدير مع موظفيه، بالرغم من أننا لمحنا تفهما كبيرا من قبل المدير.

3- مازالت المؤسسة تفتقر إلى البنى التحتية خاصة في بعض المكاتب المنعزلة.

4- هناك عدم رضا للأغلبية على التنظيم الحالي للمؤسسة .

5- هناك تباين كبير بين المستويات العلمية للموظفين.

6- إن مناخ العمل الحالي لا يوفر الجو المناسب لتشارك الموظفين معارفهم وخبرتهم

7- إن متطلبات العمل لا تتوافق مع مؤهلات الموظفين

ثانيا :مقترحات الدراسة

بعد دراستنا موضوع المعرفة وتقربنا لإحدى كبريات مؤسسات الدولة، نقترح ما يلي:

1- إعطاء أهمية وعناية اكبر بالموارد المعرفية على مستوى مؤسسات الدولة.

الخاتمة

- 2- لفت أنظار المؤسسة إلى أهمية المعرفة بإقامة الملقيات الوطنية والدولية، وكذا تعزيز دور الجامعات ومراكز البحث في استراتيجيات المؤسسات.
- 3- ضرورة تغيير الفكر الحالي عن العلاقة بين القائد ومقوديه (المدير وموظفيه)، على أنها علاقة تدرج في المركز والسلطة، وتحويلها قدر الإمكان إلى علاقة زمالة وصدقة.
- 4- فتح المجال اكبر للموظفين للمساهمة في تسيير المؤسسة والأخذ بأرائهم وأفكارهم.
- 5- تعزيز الدورات التدريبية والتكوينية لصالح الموظفين وفق ما يمليه الواقع اليوم، بدءا من التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.
- 6- تعزيز ودعم الاستفادة أكثر في مجال الانترنت وإصاق بعض الأعمال بها .
- 7- العمل على تعزيز الثقة بين الزبائن ومنتجات المؤسسة، بالتقرب أكثر إليهم وشرح المغزى من هذه المنتجات (carte ccp).
- 8- العمل على التوفيق بين مؤهلات الموظفين العلمية والفكرية ومتطلبات العمل.
- 9- ضرورة تبني بعض جلسات الحوار والإبداع، كجلسات العصف الذهني.
- 10- إقامة وتبني المؤسسة للمسابقات المدعمة للأفكار الإبداعية، وكذا العمل على مشاركتها كاختيار وتمييز الموظفين على أساس ذلك.
- 11- ضرورة تبني المؤسسة لنظام تحفيز قائم على المشاركة ويدعم روح الفريق.

ثالثا: أفاق الدراسة

- بعد تناولنا لموضوع القيادة وعملية نقل المعرفة نرى انه من الواجب التطرق إلى:
- 1- فتح المجال للدراسات حول متطلبات إدارة المعرفة، بدءا من الهيكل التنظيمي، البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات، وكذا الثقافة التنظيمية.
 - 2- فتح المجال لدراسة أهم النظم والطرق التحفيزية لتشارك وتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد.
 - 3- فتح المجال لدراسة باقي عمليات إدارة المعرفة، وكذا متطلباتها من حيث القيادة وباقي المتطلبات الأخرى.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

استبيان حول : محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،
نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها، و الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان محددات أنماط القيادة المساعدة علي نقل المعرفة/دراسة حالة مؤسسة البريد لولاية المسيلة ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل، كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

تحت إشراف :
د: موسي عبد الناصر

إعداد الطالب:
نويري مجدي

الموسم الجامعي:2010/2011

القسم الأول: الأسئلة الشخصية والوظيفية

يرجى الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (x) أسفل الإجابة الصحيحة

1/ المستوى التعليمي

البكالوريا	ليسانس	الماجستير	دكتوراه	أخرى يرجى ذكرها

2/ الإقديمة

5-1 سنوات	10-6 سنوات	15-11 سنة	أكبر من 15 سنة

3/ المركز الوظيفي:

إطار سامي	إطار	عون تنفيذي	عون تحكم

4/ الجنس

ذكر	انثى

القسم الثاني: أسئلة تخص محددات أنماط القيادة

يرجي وضع عبارة (x) أسفل الإجابة التي ترونها أكثر مناسبة بالنسبة لكل عبارة

ت	العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
1	خبرة المدير تخوله المقدرة علي فهم موظفيه وتسهل اتصاله بهم					
2	حسن استماع المدير لموظفيه يشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم لتطوير أداء العمل					
3	تمتع المدير بمهارات الاتصال يسهل عليه التواصل مع موظفيه وإقناعهم بالعمل دون اللجوء إلي سلطته المخولة إليه					
4	تعامل المدير بالأمانة والشفافية مع موظفيه يجعلهم يبادلونه نفس الشعور ويزيد من ولائهم له					
5	مشاركة المدير هموم وأحزان موظفيه وكذا أفراحهم يعود على نفسياتهم بالإيجاب مما يحسن كفاءتهم في العمل					
6	تشجيع المدير للموظفين يساهم في الإبداع في أعمالهم					
7	قيام المدير بتشارك المعلومات والمعارف يشجع الموظفين على العمل بالمثل					
8	تميز المدير بالمبادرة يساعد الموظفين على المبادرة في تقديم اقتراحاتهم وآرائهم دون خوف أو تردد					
9	حرص المدير على وجود علاقات طيبة مع رؤوسيه يعزز التزامهم بقراراته					
10	تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم المدير .					
11	ينتهج المدير العمل بأسلوب الفريق					
12	يشجع المدير الموظفين على التنافس بينهم					
13	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى موظفيه					
14	المدير قدوة يتعلم منه الآخرون					
15	يمنح المدير للموظفين حرية المبادرة والتصرف السريع لمواجهة المشكلات					
16	يشجع المدير الموظفين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى ولو خالفت آراء وأفكار الإدارة ويتسامح مع أخطائهم					

غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	العبارة	ت
					يثق المدير في مقدرة موظفيه على أداء أعمالهم بكفاءة	17
					يؤدي الموظفين مهامهم ملتزمين بحرفية اللوائح والتعليمات خوفاً من نقد الرئيس	18
					يتأثر الموظفون بالكثير من القرارات التي تؤثر على مركزهم	19
					تربطني بزملائي علاقات الود والتفاهم ولا أجد صعوبة في التكيف معهم	20
					عندما يزداد علي عبء العمل أتلقى المساعدة من زملائي	21
					توفر لي المؤسسة إمكانيّة لتطوير ذاتي وتحسين أدائي	22
					المهام التي أقوم بها ذات أعمال روتينية لا تحث الموظفين على الإبداع في أعمالهم.	23
					يسود العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين في المؤسسة	24
					عدم العدالة في التعامل مع الموظفين يساهم في وجود صراعات شخصية بينهم	25
					يتميز الموظفون بانفتاحهم على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة	26
					يهتم الموظفون ببناء علاقات وروابط قوية مع زملائهم في العمل تساعد على الانسجام بينهم	27
					إن القيم المشتركة بين المؤسسة والموظفين تعتبر مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.	28
					تمتع الموظفون بمهارات محددة تخولهم إنجاز مهامهم والمشاركة في اتخاذ القرارات	29
					تأثر الموظفون بمديرين سابقين متسلطين يفقدون الثقة في الإدارة العليا مما يصعب عمل المدير الحالي	30
					يتميز مناخ العمل في المؤسسة بالثقة المتبادلة بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة	31
					هناك توافق بين متطلبات العمل وقدرات الموظف	32

ت	العبارة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
33	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يسهل عملية الاتصال					
34	حجم المؤسسة الصغير يسهل تواصل المدير مع موظفيه والعلاقة بينهم تكون أسرية					
35	الهيكل التنظيمي الشبكي أكثر ملائمة لتواصل الموظفين فيما بينهم وعلى أي مستويات تنظيمية					
36	مواكبة المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال يجعلها أكثر فاعلية في انجاز العمل وأكثر تنسيق بين الموظفين فيما بينهم ومع مديرهم					
37	التوافق بين القيم الشخصية للمدير والموظفين مع القيم التنظيمية للمؤسسة يجنبها الصراعات والنزاعات الداخلية ويجعلها أكثر انسجاماً واحتراماً للآخر					
38	تبني نظام تحفيز يشجع تواصل الموظفين وتفاعلهم فيما بينهم يسهل عمل المدير ويجعله أكثر راحة في تعامله معهم					
39	تتطلب بعض المهمات سرعة التنفيذ مما يحتم وجوب توفر قاعدة تواصل سريعة					
40	تحظى الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة بالقبول العام من الموظفين.					
41	تسهل الإدارة أسلوب الوصول إلى المعلومات المختلفة					
42	يقوم الموظف أحياناً بانجاز أعمال أخرى خارج إطار وظيفته					
43	تعتمد المؤسسة معيار المشاركة بأنشطة المعرفة كأحد المرتكزات في عملية اختيار الموظف المتميز					
44	يقوم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.					

غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارة	ت	
					يقوم الموظفون بالتحاور حول مشاكل العمل بالمؤسسة للمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة	45	رابعاً: نقل المعرفة
					ربط المؤسسة بشبكة الانترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع ويربطها بمجريات الأحداث أولاً بأول	46	
					إقامة المؤسسة لملتقيات إخبارية وأيام تكوينية يكسب موظفيها معارف جديدة	47	
					نشر المؤسسة لمجلات وقصاصات إخبارية عن أعمالها ووضعها التنافسي لصالح موظفيها يضعهم في مواجهة الأحداث الجديدة	48	
					إقامة المؤسسة لأبواب مفتوحة أمام عامة الشعب يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي عن نوعية الخدمات المرغوب فيها التي يريدون توفرها في المؤسسة	49	
					تتوفر المؤسسة علي غرف للمحادثة والدرشة (مقاهي) مما يساهم في تبادل الأفكار ومعالجة المشاكل التي يصادفونها في عملهم	50	
					مشاركة المؤسسة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية يقربها من الواقع العلمي والمعرفي الحديث	51	
					تستعين المؤسسة بمكاتب الخبرات والاستشارات العمالة في مجال عملها	52	
					تهتم المؤسسة بالشراكة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية لتبادل الخبرات والمعارف وكذا كسب خبرات ومعارف جديدة	53	
					تنظم المؤسسة جلسات دورية بين موظفيها لمناقشة أمور العمل والعراقيل التي يواجهونها و مسابقات لطرح الأفكار الإبداعية والخلاقة	54	
					تنظم المؤسسة حوارات وملتقيات مع الجامعات ومراكز البحث وتتبني الأفكار الإبداعية	55	
					قيام المؤسسة بتدوير الموظفين بين وحداتها وبين فروعها وحتى مع مؤسسات أخرى عاملة في نفس المجال يكسبها خبرات وأفكار	56	

غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارة	ت
					جديدة	
					يهتم الموظفون القدامى بإيصال خبرتهم في العمل إلى الموظفين الجدد بالمؤسسة	57
					تتبادل المصالح المختلفة للمؤسسة المعلومات والمعرفة الضرورية	58
					تهتم الإدارة بإيصال المعلومات الضرورية إلى موظفيها	59
					تهتم الإدارة بأن يستفيد الموظفون من خبرات بعضهم البعض وتوفر الوسائل والأساليب الضرورية لذلك	60

شكرا جزيلاً لوقتكم

ملاحظة : شرح بعض معاني الكلمات

تعريف الهيكل التنظيمي : هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يبين أنواع الاتصالات

الهيكل التنظيمي الشبكي : يعتمد في الأساس على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى عمليات التصنيع والتسويق وغير ذلك من العمليات لحسابها ، مما يعطي للمؤسسة قدرة على التجاوب بشكل اكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد

الثقافة التنظيمية : هي القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد المؤسسة والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم.

قائمة المراجع

- **القرعان الكريم**، صورة الزخرف، الاية 32
- **الحديث الشريف**
- أولاً: باللغة العربية**
- I. الكتب :**
- 1- د.علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009
- 2- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 3- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة. المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
- 4- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 5- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 6- نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- 7- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
- 8- ريجي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2008.
- 9- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 10- تأليف سلطان كرمالي ترجمة د.هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل تطبيقي)، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 11- محمد أكرم العدوانى، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002
- 12- سعد غالي ياسين، بشير العلاق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان_2004
- 13- الهادي، محمد ، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2005 .
- 14- عامر خيضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 15- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

قائمة المراجع

- 16- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 17- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
- 18- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 19- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007.
- 20- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 21- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000.
- 22- محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 23- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24- احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
- 25- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 26- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 27- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 28- Alan j.rowe ترجمة د. عادل محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي (الإمكانات والقدرات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 29- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 30- محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1999.
- 31- إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، الأردن، 1999.
- 32- احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

قائمة المراجع

- 33- سالم بن محمد السالم، صناعة المعلومات في المملكة العربية، السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2010.
- 34- سعد زغلول بشير، دليلك الى البرنامج الإحصائي spss، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد 2003.
- 35- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان.
- 36- اسعد رزوق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1977.
- 37- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- 38- سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
- 39- حمدي كمال، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1988.
- 40- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، دار النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، 2005.
- 41- طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، 2006.
- II. الرسائل والأطروحات**
- 42- الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2006.
- 43- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمنظمات الحكومية لمحافظة الناصرية بالعراق، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2009.
- 44- عادل بن صالح الشقراء، علاقة الأنماط القيادة بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.
- 45- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، رسالة ماجستير، 2007.
- 46- زينب عبد الرحمن الحسيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة، دراسة حالة جامعة الملك عبد العزيز، بجدة (رسالة ماجستير، 2004).
- 47- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارة والمشرفات، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، السعودية 2007.

قائمة المراجع

- 48- سعود محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام لمدينة الرياض، رسالة ماجستير 2006.
- 49- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، 2004.
- 50- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مجمع سوناطراك، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة، 2008.
- 51- ناصر سعدي ضيف الله، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية(دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002.
- III. : **المجلات**
- 52- نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 9 ، ع 2 ، 2004.
- 53- عبير الفاعورين، محاضرة تمهيدية في إدارة المعرفة، جامعة البتراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- 54- بن بريكة عبد الوهاب، ا.بن التركي زينب، اثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد7، 2009/2010.
- 55- الثقافة التنظيمية وصراع الحضارات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، جمهورية مصر العربية.
- 56- سعيد بن محمد الغامدي، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادي العالمي)، مجلة البحوث الأمنية(كلية فهد الأمنية)، السعودية ، العدد 23 ، 2002.
- 57- ابتسام عبد الرحمان حلواني، ا.عيدروس عبد الله الصبان، ا.خديجة محمد زكي ، القيادة الإدارية والجوهر المفقود(دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في الجهة الغربية بالملكة العربية السعودية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد م_4_1991.
- 58- محي الدين مختار، نحو مجتمع معرفة مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 9 ، ع 2 ، 2004.
- 59- رفيق محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

قائمة المراجع

60-رشاد محمد الساعد، التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات والسلوك القيادي لمدراء المنظمات، دراسة ميدانية لمنظمة خدماتية وأخرى مالية بمدينة جدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003.

61- عبد المجيد البشاشة، اثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، 2008، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.

62- حيدر عبيسات، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة، الأردن، 2005.

63- ماجد محمد الفراء، مازن إسماعيل الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007.

64- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية، 2001.

IV. :الجرائد واليوميات

65- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 4، الصادرة بتاريخ 2002/01/16.

66- فهد بن معقل العلي، تسرب المعرفة من المنظمات، جريدة الجزيرة السعودية، عدد 13372، يوم 2009/5/9.

67- جريدة الرياض السعودية، العدد 15444، الصادرة بتاريخ 2010/10/06.

68- يومية الشروق الجزائرية، الصادرة بتاريخ 2010/05/28.

69- أكرم سالم، المنظمات المتعلمة (منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة)، جريدة الحوار الالكترونية، عدد 2297، الصادرة بتاريخ 2008/5/30.

70- يومية الخبر الجزائرية، الصادرة بتاريخ 2010/09/21.

V. : الملتقيات والمؤتمرات

71- عبد الرزاق شحادة ، مساهمة المعرفة التديقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، افريل 2005.

72- ابو فارة يوسف احمد، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر جامعة الزيتونة الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، عمان، 2004 .

قائمة المراجع

- 73- عبد الكريم محسن باقر ، رامي حكمت الحديثي، **Trade – offs Choosing** ، **Knowledge Management strategies**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، افريل 2005.
- 74- م_س .أوكيل **تقارب الاستفادة من العقول المهاجرة** مؤتمر حول إدارة المعارف والكفاءات في البلدان النامية والعربية.
- 75- حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة : القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2001.
- 76- نورالدين داخن، **إشكالية القيادة في منظور الرشادة من اجل تفعيل التسيير**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2005.
- 77- محمد حاجي، **تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005.
- 78- حسين حريم، د.رشاد الساعد **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن)**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، ابريل 2005.
- 79- عبد الستار يوسف حسين، **إدارة المعرفة كأداة من اجل البقاء والنمو**، مؤتمر المعرفة الرابع، جامعة الزيتون الأردنية، عمان 2004.
- 80- هالة احمد صبري، أساليب القيادة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة، دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية، مؤتمر المعرفة الرابع، جامعة الزيتون الأردنية، عمان 2004.
- 81- شوقي ناجي جواد ، هيثم علي حجازي، محمد إقبال العجلوني، **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية (نموذج مقترح للمنظمات الأردنية)**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 82- Marvat tallou, **Knowledge management methodolgy**, ESCWA,2003
- 83- Bryan Bergeron, **Essontiel of knowledge management**_John Wiley & Sons, Inc
- 84- Dr. Silva Karkoulian, **The Effect of French and Raven Power on knowledge Acquisition**, Knowledge Creation and knowledge Sharing(An Empirical Investigation

قائمة المراجع

in Lebanese Organizations), 6th Global conference on business & Economics, Gautman conference centre, USA, 2006

85- Alain HALLEY et Martin BEAULIEU, **Gestion des compétences à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement**, revue Journal of Business Logistics École des HEC, Montréal, Québec,. Août 2000

86-Prévot Frédéric, **Le transfert de connaissances (revue de littérature)**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, **EUROMED** Marseille Ecole de Management

87- Françoise Rossion **transfert des savoir (stratégie,moyens d' action,solutions adaptées à votre organisation)**_Lavoisier_paris_2008

88- Nour samia satti, **the incidence and transfert A knowledge within the arab gulf societies**, 2003

89- Barley Lane,Dunsford Hill **A review of leadership theory and competency frameworks**_center for leadership studies-university of Exter_united kingdom _june2003

-

ثالثا : المواقع الالكترونية

اطلع عليه يوم 2010/07/5 , www.sveiby.com-90

91- karl erik, **Information om information studentlitteratten, www.sveiby.com** ،؟ اطلع عليه يوم 05/12

92- Karl-Erik , **A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation** <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>, اطلع عليه يوم 2010/07/08

93- Karl erik seveiby, **towards a knowledge perspective on organistion,** <http://www.sveiby.com/articles/Diss1-3.html>, اطلع عليه يوم 2010/07/06

94- Tom loyd , **Managing Knowhow,** <http://www.sveiby.com/articles/ManagingKnowHow.pdf>, اطلع عليه يوم 2010/05/25

95- Akex Bennet, **KM Today and Tomorrow,** <http://www.sveiby.com/articles/Sveibyinterview2004.htm> اطلع عليه يوم 2010/05/20

96-<http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf> اطلع عليه يوم 2010/10/14

اطلع عليه يوم 2010/10/19 , <http://knol.google.com>-97

98- موقع مؤسسة البريد الالكتروني، <http://www.poste.dz> ، اطلع عليه يوم 2010/09/24

99- knol.google.com، اطلع عليه يوم 2010/12/12

خطة البحث :

1

الصفحة	الموضوع
ا-خ	مقدمة
1	الفصل الأول : المعرفة وعملية نقلها
1	تمهيد
2	المبحث الأول : لماذا المعرفة
2	المطلب الأول : ماهية المعرفة
7	المطلب الثاني : خصائص وأهمية المعرفة
11	المطلب الثالث : مصادر المعرفة
12	المطلب الرابع : أنواع المعرفة (تصنيفات المعرفة)
17	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة
17	المطلب الأول : نشأت وتطور إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة
22	المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة المعرفة
24	المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة
27	المبحث الثالث: عمليات و نماذج إدارة المعرفة
27	المطلب الأول :عمليات إدارة المعرفة
31	المطلب الثاني: بعض النماذج المقترحة لإدارة المعرفة
37	المطلب الثالث : واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العربية والجزائرية
38	المبحث الرابع : نقل المعرفة
38	المطلب الأول : مفهوم نقل المعرفة
38	المطلب الثاني : أشكال نقل المعرفة
40	المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة
42	المطلب الرابع: دور التعلم في نقل المعرفة
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني : القيادة ونقل المعرفة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية القيادة

50	المطلب الثاني :عناصر القيادة
52	المطلب الثالث : التمييز بين مفهوم القيادة ومفهومي الإدارة والرئاسة(القائد_المدير_الرئيس)
55	المبحث الثاني : القيادة الإدارية
55	المطلب الأول :مفاهيم أساسية
57	المطلب الثاني :أنواع القيادة الإدارية
59	المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية
66	المبحث الثالث : الأنماط القيادية
66	المطلب الأول : مفهوم النمط القيادي
67	المطلب الثاني : أنماط القيادة (الأوتوقراطية_الديمقراطية_الحرّة)
72	المطلب الثالث : تصنيفات أخرى لأنماط القيادة
79	المبحث الرابع : أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة
79	المطلب الأول : تأثير خصائص شخصية القائد على نمط القيادة المساعد لنقل المعرفة
83	المطلب الثاني : تأثير خصائص المرؤوسين في تحديد نمط القيادة المساعد على نقل المعرفة
84	المطلب الثالث: تأثير خصائص مناخ العمل على تحديد نمط القيادة المساعد لنقل المعرفة
86	المطلب الرابع: قيادة المعرفة
89	خلاصة الفصل
90	الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة البريد لولاية المسيلة
90	تمهيد
91	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر
91	المطلب الأول : ماهيتها
92	المطلب الثاني : التعريف بالمديرية(الوحدة) الولائية للبريد لولاية المسيلة
93	المطلب الثالث: مكتب البريد
95	المبحث الثاني: منهج البحث
95	المطلب الأول : الإطار المكاني والزمني للدراسة
95	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
97	المطلب الثالث : وصف ديموغرافية(خصائص) أفراد العينة
102	المبحث الثالث : الاختبارات الإحصائية

102	المطلب الأول : معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbage
102	المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سميرنوف Sample K.S
103	المطلب الثالث : اختبار تحليل التباين (ANOVA)
108	المطلب الرابع : اختبار t للمتغيرات الدراسة (المحاور الأربعة)
111	المبحث الرابع: عرض وتحليل عبارات متغيرات الدراسة
112	المطلب الأول : تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بخصائص شخصية القائد
116	المطلب الثاني تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بخصائص المرؤوسين
119	المطلب الثالث :تحليل المحور المتعلق بمناخ العمل
122	المطلب الرابع : تحليل المحور المتعلق بعلمية نقل المعرفة
125	المبحث الخامس : اختبار فرضيات الدراسة
125	المطلب الأول: مصفوفة الارتباط (معامل الارتباط بيرسون Perrson Correlation)
126	المطلب الثاني: تحليل المقابلة
127	المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية
129	المطلب الرابع : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
131	خلاصة الفصل
137-160	الملاحق
161	قائمة المصادر

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	التسلسل الهرمي للبيانات والمعلومة والمعرفة	1
10	الوصلات بين الموارد و المعارف والميزة التنافسية	2
18	الطرق الأربعة لخلق المعرفة	3
20	تطور المراجع حول إدارة المعرفة	4
27	مكونات إدارة المعرفة	5
32	نموذج ليونارد بارتون LEONARD barton لإدارة المعرفة	6
33	نموذج موئل لإدارة المعرفة	7
34	نموذج ويبغ Wiig لإدارة المعرفة	8
36	نموذج الرصيد_التدفق_الميزة لإدارة المعرفة لنجم عبود نجم	9
73	نموذج ليكرت للقيادة	10
74	نموذج القيادة الإدارية لبليك وموتون (نظرية الشبكة الإدارية)	11
77	أنماط القيادة في شبكة ريدن W.Riddin	12
94	الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية للبريد	13
98	المدرج التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى العلمي	14
99	المدرج التكراري لعينة الدراسة تبعا للاقدمية	15
100	المدرج التكراري لعينة الدراسة تبعا للمركز الوظيفي	16
101	المدرج التكراري لعينة الدراسة تبعا للجنس	17

الفهرس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
03	مفاهيم مقدمة للمعرفة	1
07	مقارنة بين السلعة والمعرفة	2
14	مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	3
16	أنواع المعارف حسب بعض رأي الباحثين	4
21	مفهوم إدارة المعرفة في رأي بعض الباحثين	5
29	عرض لأهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين	6
53	مقارنة بين القيادة والإدارة	7
54	الفرق بين القائد والرئيس	8
75	الفروق بين أنماط القيادة في نظرية الشبكة الإدارية	9
97	توزع المستوى العلمي لعينة الدراسة	10
98	وصف أفراد العينة حسب اقدميتهم في العمل	11
99	وصف أفراد العينة حسب مركزهم الوظيفي	12
100	إجابات الباحثين فيما يخص جنسهم	13
102	ثبات الأسئلة (معامل ألفا كرونباخ)	14
103	نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov	15
104	اختبار Independent sample t-test بين متوسطات متغيرات الدراسة تبعا للجنس	16
105	اختبار تحليل التباين ANOVA بين إجمالي متوسطات متغيرات الدراسة تبعا للمركز الوظيفي	17
106	اختبار تحليل التباين ANOVA لإجمالي متوسطات متغيرات الدراسة تبعا للاقدمية	18
107	اختبار تحليل التباين ANOVA بين إجمالي متوسطات كل محور تبعا للمستوى العلمي	19
108	نتائج اختبار t لفقرات خصائص القائد	20
109	نتائج اختبار t لفقرات خصائص المرؤوسين	21

الفهرس

110	نتائج اختبار t لفقرات مناخ العمل	22
111	نتائج اختبار t لفقرات نقل المعرفة	23
113	نتائج تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بخصائص القائد	24
119	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بخصائص المرؤوسين	25
120	نتائج تحليل عبارات المحور الثالث المتعلق بمناخ العمل	26
122	نتائج تحليل عبارات المحور الرابع المتعلق بنقل المعرفة	27
126	حساب معامل الارتباط بين المحاور الأربعة	28
130	حساب معامل الارتباط بين متوسط المحددات ونقل المعرفة	29

الملخص:

أصبحت المعرفة في أيامنا مصدرا أساسيا في تحقيق الثروة والقوة في اقتصاديات أصبحت قائمة بدرجة أولى على المعارف، وتبعاً لذلك فإن معظم منظمات الأعمال تعمل على استغلال معارفها لأجل تحقيق مزايا تنافسية، ومن هنا ظهرت إدارة المعرفة كمنهج إداري هام جدا في مجال إدارة الأعمال إن تطبيق إدارة المعرفة يعد من بين الرهانات والتحديات الكبرى بالنسبة للمنظمات، باعتبار أن تطبيقها يتطلب توفر العديد من المتطلبات وتغييرات هامة خاصة منها المتعلقة بثقافة المنظمة . وفي كل ذلك تلعب القيادة دورا بارزا، وباعتبار أن عملية نقل المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، فإن هذه الدراسة تبحث في الإجابة على تساؤل هام: ما هي محددات أنماط القيادة التي تساعد على نقل المعارف داخل المنظمة؟ وذلك من خلال دراسة حالة لمؤسسة بريد الجزائر (وكالة المسيلة). أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن النمط القيادي الديمقراطي هو ما يساعد على نقل المعرفة ، من خلال توافر العديد من المحددات والمرتبطة أولا بشخصية القائد، وثانيا بالمرؤوسين وثالثا بمناخ العمل، كما تم تقديم بعض التوصيات الهامة التي تسهل مشاركة ونقل المعارف بين العاملين في المنظمة. الكلمات الأساسية: الأنماط القيادية، محددات النمط القيادي، نقل المعرفة

Résumé

De nos jours, le savoir est devenu la composante essentielle du pouvoir et de la richesse, dans une économie basée essentiellement sur le savoir ou les connaissances. à la suite de cela, la plupart des organisations tentent de travailler sur la promotion de l'exploitation de leurs connaissances, afin d'obtenir des avantages concurrentiels, et donc, la gestion des connaissances s'est imposée comme une méthode administrative très nécessaire dans le domaine de la gestion des organisations.

L'application de gestion des connaissances est devenue l'un des défis majeurs, puisque elle nécessite la disponibilité des différents moyens et mécanismes, et changements dans la culture des organisations, En tout, leadership joue un rôle, on peut dire que c'est le plus important. Et par ce que "le transfert des connaissances" c'est le processus le plus importants dans le gestion des connaissances; cette recherche vise à examiner la problématique suivante: quels sont les des styles de leadership qui contribuent au transfert des connaissances au sein de l'organisation? A travers étudier un cas de "l'entreprise de l'Algérie poste(l'agence de M'sila)".

Les résultats ont montré qu'il y a des déterminants concerne au caractère du leader, et autres concerne à ses employés, et autres concerne au climat de travail, , et d'autre part certaines recommandations ont été présentées, afin de faciliter le transfert et le partage des connaissances entre les employés.

Les mots clés: les styles de leadership, Les déterminants du style de leadership, le transfert des connaissances.