

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: دارم علي

بعنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين

دراسة حالة جامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
د	هتهات المهدي	رئيسا
أ	رحماني يوسف زكريا	مشرفا ومقررا
أ	طالب أحمد نور الدين	مناقشا
أ	خنوس محمد الهادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: دارم علي

بعنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين

دراسة حالة جامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
د	هتهات المهدي	رئيسا
أ	رحماني يوسف زكريا	مشرفا ومقررا
أ	طالب أحمد نور الدين	مناقشا
أ	خنوس محمد الهادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

أشكر المولى تعالى الذي وفقني لإنهاء ما كنت أسعى إليه في

هذه الرسالة

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف

رحماني يوسف زكريا على الإرشادات والتوجيهات القيمة

إلى كل من شجعني وأنار طريق العلم أمامي

إلى كل من عقد الآمال العالية علي ودفعتني لأطمح إلى ما هو

أعلى وأسمى

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في تحقيق نجاحي وفي

إنجاز هذا العمل

**شكرا لكم**

# الإهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله  
خاتم الأنبياء، و المبعوث رحمة للعالمين  
أما بعد:

إلى التي غمرتني بحبها و حنانها في الصغر، و بالدعاء في الكبر  
أهدي ثمرة جهدي و نجاحي

أمي العزيزة

إلى أحق الناس بالمدح أبي الغالي

إلى كل أفراد العائلة كبيرهم و صغيرهم، و جميع الأهل

و الأقارب كما أخص بالذكر عائلتي الصغيرة

إلى كل الأحبة و الأصدقاء و الزملاء الذين قضيت معهم أحسن  
الأوقات و أروع اللحظات

إلى كل من يعرف علي من قريب أو من بعيد

إلى الأستاذ المشرف رحماني يوسف زكريا

إلى الذين وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

علي

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين بجامعة غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام إضافة إلى نوابهم بجامعة غرداية والبالغ عددهم (54)، حيث تم توزيع (53) استبانة وتم استرداد (37) استبانة القابلة للتحليل، أما فيما يخص التحليل الإحصائي فقد تم الاعتماد على برنامج Spss نسخة 20 ومجموعة من الأدوات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ✓ أظهرت الدراسة على وجود علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة ومحور إدارة المعرفة بجامعة غرداية؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين تأثير إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى جامعة غرداية؛
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية بين إدارة المعرفة والصعوبات التي تواجهها.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ✓ العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز لتشجيعهم على اكتساب المزيد من المعارف؛
- ✓ توفير مناخ مناسب وإتاحة فرص أكبر للتجريب وتشجيع العاملين على توليد معارف جديدة وتقاسمها بين جميع مستويات المنظمة.

الكلمات المفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، قيادة، مهارات القيادة.

## Resumé :

Cette étude visait à déterminer le rôle de la gestion des connaissances dans le développement des compétences académiques des dirigeants administratifs à l'Université de Ghardaia, et pour atteindre les objectifs de l'étude, en a utilisé la méthode descriptive et analytique, l'échantillon de l'étude est composé des doyens des facultés et les chefs d'établissements et leur fils chef départements de l'université de ghardaia qui en atteindre les 54, en distribué 53 questionnaires, 37 en été récupéré, on fait notre analyse statistique on utilisons le programme Spss version 20 de et d'outre outils statistique, et L'étude a atteint plusieurs résultats dont les plus importants sont :

- ✓ L'étude a montré une relation positive entre les processus de gestion des connaissances et le centre de gestion des connaissances à l'Université de Ghardaia.
- ✓ Les résultats de l'analyse statistique ont montré une relation entre l'impact de la gestion des connaissances dans le développement des compétences des doyens des facultés et les chefs des départements et leur fils chef départements.
- ✓ Il existe une relation statistiquement significative entre la gestion des connaissances et les difficultés auxquelles elle est confrontée la gestion des connaissances.

L'étude a recommandé ce qui suit:

- ✓ Travailler à fournir un soutien matériel et moral aux individus à travers le système d'incitation pour les encourager à acquérir plus de connaissances.
- ✓ Fournir un climat approprié et offrir de plus grandes possibilités d'expérimentation et de liberté pour encourager les travailleurs à générer et partager de nouvelles connaissances à tous les niveaux de l'Organisation.

**Mots clés:** connaissance, gestion des connaissances, leadership.

رقم الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر.....
II	الإهداء.....
III	ملخص الموضوع.....
VII-V	فهرس المحتويات.....
X	قائمة الجداول والأشكال.....
XIII	قائمة الملاحق.....
[أ-د]	المقدمة.....
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.....
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة والقيادة.....
3	المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة.....
3	1-1 تعريف المعرفة.....
5	2-1 أهمية المعرفة.....
6	3-1 خصائص المعرفة.....
7	4-1 مصادر المعرفة.....
7	5-1 أنواع المعرفة.....
9	المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة.....
9	1- مفهوم إدارة المعرفة.....
10	2- نشأة وتطور إدارة المعرفة.....
12	3- أهمية إدارة المعرفة.....
13	4- أهداف إدارة المعرفة.....
13	5- عمليات إدارة المعرفة.....
14	6- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....
15	7- نماذج إدارة المعرفة.....
18	8- الصعوبات المرتبطة إدارة المعرفة.....
19	المطلب الثالث: القيادة الإدارية.....
19	1- تعريفها.....
20	2- أهمية القيادة الإدارية.....



20	3- الفرق بين المدير والقائد.....
22	4- نظريات القيادة.....
26	5- الأنماط القيادية.....
29	6- مهارات القادة الإداريين.....
29	أولاً: تعريف مهارات القادة الإداريين.....
29	ثانياً: المهارات الأساسية للقيادة الإدارية.....
30	أ- المهارات الانسانية.....
32	ب- المهارات الفكرية.....
33	ج- المهارات الفنية والادارية.....
35	المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين.....
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
36	المطلب الأول: الدراسات المحلية.....
36	1- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.....
38	2- الدراسات المتعلقة بالقيادة والمهارات والأنماط القيادية.....
39	3- الدراسات التي تربط المتغيرين.....
41	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
41	1- دراسات تتعلق بإدارة المعرفة.....
43	2- دراسات تتعلق بالقيادة والمهارات والأنماط القيادية.....
45	3- الدراسات التي تربط المتغيرين.....
46	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....
46	1- دراسات تتعلق بإدارة المعرفة.....
47	2- دراسات تتعلق بالقيادة والمهارات والأنماط القيادية.....
48	3- الدراسات التي تربط المتغيرين.....
50	المطلب الرابع: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
52	خلاصة الفصل.....
54	الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية.....
54	تمهيد.....
55	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة.....

55	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....
64	المطلب الثاني: منهجية الدراسة.....
64	أولاً: منهجية الدراسة.....
64	ثانياً: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.....
65	ثالثاً: مجتمع الدراسة.....
67	رابعاً: متغيرات الدراسة.....
67	خامساً: المعالجة الإحصائية للدراسة.....
68	سادساً: اختبار صدق وثبات الاستبيان.....
79	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
79	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....
84	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان.....
84	أولاً: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الأول.....
92	ثانياً: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثاني.....
99	ثالثاً: عرض و تحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثالث.....
102	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:.....
102	الفرضية الأولى: يوجد تطبيق لعمليات إدارة المعرفة بجامعة غرداية.....
104	الفرضية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى جامعة غرداية.....
107	الفرضية الثالثة: تواجه إدارة المعرفة صعوبات في تطبيقها في جامعة غرداية.....
108	خلاصة الفصل.....
110	الخاتمة.....
113	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	الفرق بين المدير والقائد؛	1-1
26	أنماط القيادة وأهم سماتها وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين؛	2-1
59	كليات جامعة غرداية؛	1-2
60	مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غرداية نظام (ل.م.د)؛	2-2
62	مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية؛	3-2
66	توزيع استمارات الاستبيان؛	4-2
66	قائمة التقييط حسب ليكارت الخماسي؛	5-2
68	معامل الثبات الفا كرونباخ؛	6-2
70	الاتساق الداخلي لفقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية للمجال	7-2
71	الاتساق الداخلي لفقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية للمجال	8-2
72	الاتساق الداخلي لفقرات بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية للمجال	9-2
73	الاتساق الداخلي لفقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للمجال	10-2
74	الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للمجال	11-2
75	الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات الإنسانية والدرجة الكلية للمجال	12-2
76	الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية للمجال	13-2
77	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة	14-2

	والدرجة الكلية للمجال	
78	نتائج اختبار كولومجروف سميرنوف في توزيع البيانات؛	15-2
79	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس؛	16-2
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي؛	17-2
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر؛	18-2
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة؛	19-2
83	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة؛	20-2
85	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توليد المعرفة؛	21-2
87	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تخزين المعرفة؛	22-2
89	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توزيع المعرفة؛	23-2
91	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تطبيق المعرفة؛	24-2
93	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المهارات الفنية؛	25-2
95	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المهارات الإنسانية؛	26-2
97	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المهارات الفكرية؛	27-2
99	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة؛	28-2
101	الارتباط ما بين المحاور؛	29-2
102	الارتباط ما بين محور عمليات إدارة المعرفة وأبعاده؛	30-2
104	الارتباط ما بين محور عمليات إدارة المعرفة ومهارات القادة الإداريين؛	31-2
107	الارتباط ما بين محور عمليات إدارة المعرفة ومهارات القادة الإداريين؛	32-2

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	هرم المعرفة؛	1-1
10	يوضح الطرق الأربع لخلق المعرفة؛	2-1
17	نموذج ويج؛	3-1
24	نظرية الشبكة الإدارية؛	4-1
58	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية؛	1-2
60	عدد كليات جامعة غرداية؛	2-2
67	متغيرات الدراسة؛	3-2
79	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب نوع الجنس؛	4-2
80	التوزيع النسبي للعينة حسب المستوى العلمي؛	5-2
81	التوزيع النسبي للعينة حسب العمر؛	6-2
82	التوزيع النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة؛	7-2
83	التوزيع النسبي للعينة حسب الوظيفة؛	8-2

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة المحكمين؛	01
الاستبيان؛	02
مخرجات برنامج Spss.	03

# مقدمة

## أ- توطئة:

يعيش عالمنا اليوم جملة من التطورات في مختلف الميادين، و تتأثر المنظمات بهذه التطورات ويرجع سبب ذلك إلى سعيها المتواصل لتحسين منتجاتها وخدماتها والمنافسة بأفضل المنتجات والخدمات ذات التقنيات والتكنولوجيات العالية الدقة، وتعتبر المعرفة اليوم الخاصية الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمات خلق أعلى قيمة وكسب ميزة تنافسية، ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة التي تعد أحد السبل التي يمكن اللجوء إليها من خلال قيامها باستقطاب المعارف وتجميعها وتوزيعها بين مختلف مستوياتها الإدارية، وقد ظهرت إدارة المعرفة في التسعينيات من القرن الماضي واكتسبت أهميتها كعلم إداري حديث ساعد على تطور المنظمات.

إن المنظمات تسعى لتطبيق المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة بها ليس كافيا فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة وتتقادم بطول الوقت، إن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة، وتعد القيادة الإدارية الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة وفي أنشطتها وعملياتها، والجامعة إحدى هذه المؤسسات التي تعمل على تقديم خدمات للمجتمع من خلال إثرائه بالطاقات البشرية والاحتياجات وانطلاقاً من هذه الأهمية التي تحتلها الجامعة لكونها مؤسسة تعليمية وبحثية لا بد لها أن تحتاج إلى قيادة إدارية حكيمة تسعى بموجبها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع بناء على العلاقة القائمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في التعليم العالي يقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة في إدارة الأقسام الإدارية، حيث يعتبرون المسؤولين على إدارتها وتطويرها من أجل تحقيق أهداف الجامعة ويجب عليهم أن يمتلكوا مهارات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الجامعة عموماً وأهداف الكلية والقسم خصوصاً بكفاءة وفاعلية، حيث يعتبرون قادة إداريين وأكاديميين من خلال المنصب الذي يشغلونه.

## ب- مشكلة الدراسة:

إن المهارات القيادية لدى القادة الأكاديميين من أبرز الموضوعات الأساسية التي يهتم بها الباحثون ولما لها من دور في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الإنتاجية وتحسين الأداء، وتحقيق أهداف العاملين وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية تنظيمية دائمة، وعليه فإن الوقوف على دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين يشكل



## مقدمة

منطلقاً أساسياً لكي تصبح مؤسسات التعليم العالي مؤسسات معرفية، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: ما الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية وتعزيز مهارات القادة الإداريين الأكاديميين في جامعة غرداية؟

ولتبسيط الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غرداية؟
- ✓ فيم تتجلى صور تأثير إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين بجامعة غرداية؟
- ✓ ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غرداية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

### ج- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة غرداية.

الفرضية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى جامعة غرداية.

الفرضية الثالثة: تواجه إدارة المعرفة صعوبات في تطبيقها في جامعة غرداية.

### د- أهداف الدراسة:

#### 1- الأهداف العلمية:

- ✓ التعرف على ماهية إدارة المعرفة وأهم عملياتها؛
- ✓ التعرف على أهم المهارات الفنية والفكرية والإنسانية الخاصة بالقادة الإداريين لدى جامعة غرداية؛
- ✓ التأثير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير وتنمية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات؛

#### 2- الأهداف العملية

- ✓ إسقاط الدراسة على أرض الواقع والتي محلها جامعة غرداية
- ✓ التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين لدى جامعة غرداية
- ✓ التعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً بجامعة غرداية

### هـ- أهمية الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

## مقدمة

✓ ستسهم الدراسة في تطبيق برامج إدارة المعرفة لإعداد وتنمية قيادات إدارية كفؤة وفعالة تساهم في تطوير الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي؛

✓ الكشف عن أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في تنمية القدرات والمهارات الخاصة بالقيادة؛

✓ تطبيق الدراسة على الفئة المهمة والمؤثرة في المجتمع؛

### و- أسباب اختيار الموضوع:

✓ الاهتمام والرغبة في دراسة مواضيع ذات الصلة بتطوير المنظمات والتي تساهم في تميزها؛

✓ طبيعة مجال التخصص الدراسي؛

✓ حداثة الموضوع في الدراسات الخاصة بهذا الموضوع.

### ز- صعوبات الدراسة:

✓ حداثة الموضوع حيث لاتزال الدراسات متواصلة في هذا المجال خاصة في إعطاء نماذج محددة لإدارة المعرفة؛

✓ تشعب الموضوع حيث أن هناك صعوبة بالإلمام بكل جوانبه؛

✓ صعوبة تركيب الاستبيان؛

✓ صعوبة التحليل لعدم وجود الخبرة في مجال التعامل مع برنامج spss نسخة 20؛

✓ عدم استجابة عدد من أفراد عينة الدراسة مع الطالب.

### ح- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

#### 1) الحدود الموضوعية:

حددت الدراسة مفاهيم حول المعرفة وإدارة المعرفة متمثلة في أهم عملياتها والتركيز على بعض نماذجها كون أن الدراسات لاتزال متواصلة في هذا المجال، إضافة إلى التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية والتعرف على بعض نظرياتها تم التعرّيج حول أهم المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية)

#### 2) الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة غرداية.

3) الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية الأكاديمية على مستوى جامعة غرداية متمثلة في (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام إضافة إلى نوابهم) حيث بلغت عينة الدراسة 54 مفردة.

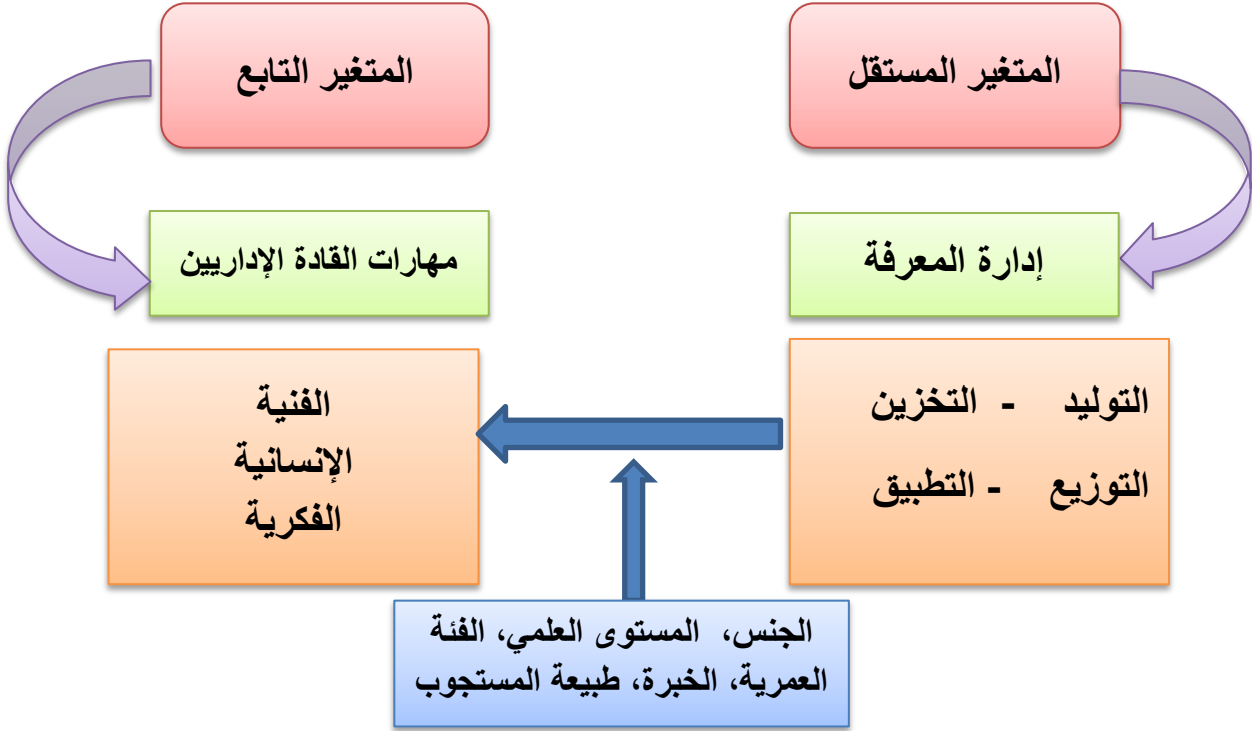
#### 4) الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2017/2018).

## مقدمة

ط- أدوات الدراسة والمنهج المتبع:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الاعتماد على الاستبانة للتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين في جامعة غرداية.

ي- نموذج الدراسة: يتمثل نموذج الدراسة الشكل في التالي:



المصدر: من إعداد الطالب

ك- تقسيمات البحث:

استهلقت هذه الدراسة بمقدمة مهدت لدراسة الموضوع ثم قسمت الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ففي المبحث الأول تطرقت إلى متغيري الدراسة، المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة فذكرت فيه ماهية المعرفة أولاً ثم إدارة المعرفة والمطلب الثاني عرجت فيه على ماهية القيادة من تعاريف ونظريات وملخص للأنماط القيادية والمهارات الأساسية للقادة الإداريين أما المبحث الثاني فخصص للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من كل متغير لوحده أو دراسات التي ربطتهما معاً.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية قسم إلى مبحثين الأول خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة والثاني خصص لتحليل ومناقشة النتائج، ليتم بعدها وضع خاتمة لهذا العمل ذكرت فيها نتائج البحث وتقديم توصيات وأفاق للدراسة.

الفصل الأول:

إدارة المعرفة والقيادة

الإدارية

تمهيد:

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات أو من خلا تبنيها كاتجاه حديث في إدارة مهامها.

فسنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى إدارة المعرفة من مفهومها وخصائصها وعملياتها وأهم النماذج المتعلقة بها وكذلك التطرق إلى القيادة الإدارية من تعريفها وصولاً إلى أهم المهارات القيادية الواجب توفرها في الشخص القيادي، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

**المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة والقيادة؛**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع إما من علاقة المتغيرين ببعضهما أو من علاقتهما بمتغيرات وجوانب أخرى وقد بلغ عدد الدراسات 21 دراسة منها المحلية والعربية والأجنبية.**

## المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة والقيادة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها، حيث أن المعرفة أصبحت الميزة الجديدة للتفوق والمنافسة ويعد القادة هم المسؤولين على تفعيل هذا الاتجاه الحديث في المنظمات وبناء على هذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية كل منهما.

## المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة:

### 1-1 تعريف المعرفة:

قبل التعرف على ماهية المعرفة لابد من التفرقة بين المصطلحات التالية: البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.

1- البيانات DATA: هي المعطيات البكر، الأرقام والأصوات والصور المترابطة بالعالم الواقعي كما هو<sup>1</sup>؛

وقد عرفها (المطيران) بأنها مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات<sup>2</sup>؛

وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة مع الأحداث، وبالتالي فإنها تصنف جزءاً مما حدث ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد العمل وبالتالي فهي لا تخبر عما يجب فعله<sup>3</sup>.

### 1- المعلومات Information:

هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1427 هـ - 2007م، ص 25.

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 6.

<sup>3</sup> - أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، 2011، ص 2.

<sup>4</sup> - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، 2012، ص 11.

أما (المطيران) فقد أشار إليها على أنها بيانات تمت معالجتها للحصول على نتائج مفيدة أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها<sup>1</sup>.

## 2- الحكمة Wisdom:

هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكمية حول المواقف الخلاقية فهي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات<sup>2</sup>.

## 3- المعرفة Knowledge: هنالك عدة تعاريف للمعرفة نذكر من بينها:

المعرفة هي: الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة<sup>3</sup>؛

أما عليان فيعرفها على أنها: مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة<sup>4</sup>.

وتعرف على أنها: الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق، وتتسم بأنها الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي يستفاد منها كونها من عوامل الإنتاج<sup>5</sup>.

وعليه يمكن أن نضع تعريفا للمعرفة هي: الاستخدام المنظم للمعلومات والبيانات التي تمت تصنيفها وتصنيفها لتصبح جاهزة للتطبيق.

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سابق، ص6.

<sup>6</sup> - أحمد بن خليفة، مرجع سابق، ص4.

<sup>3</sup> - عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 22.

<sup>4</sup> - عبد الله وليد المدلل، مرجع سابق، ص22.

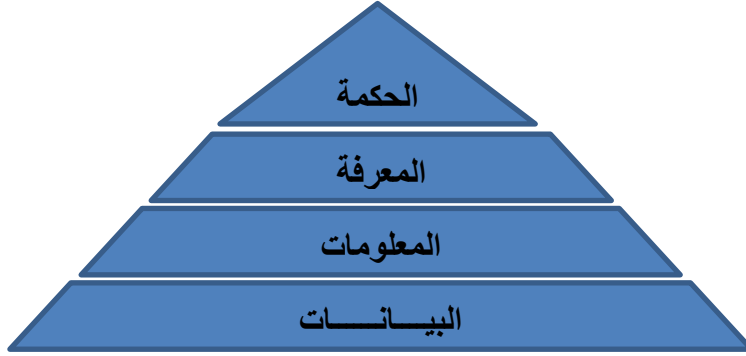
<sup>5</sup> - خالد عتيق سعيد عبدالله، جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المؤتمر والمعرض السنوي العشرون لجمعية المكتبات المتخصصة، الدوحة من 25-27 مارس

2014، ص2، رابط الملف: <http://www.qscience.com/doi/10.5339/qproc.2014.gsla.7>

4- مجتمع المعرفة:

يعرفه الصاوي ( 2007 م) بأنه المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، ويضيف بوصفه المجتمع الذي ينتج المعلومات لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها<sup>1</sup>.

الشكل رقم: (1-1) هرم المعرفة



المصدر: فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير، غزة، فلسطين، 2017، ص 14

1-2 أهمية المعرفة:

يمكن أن نحمل أهمية المعرفة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق
- ✓ كتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسة وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛
- ✓ تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة؛
- ✓ تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، الفعالية والكفاءة؛
- ✓ يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق كاشتمالها على رصد وتقييم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛

<sup>1</sup> - مريم بنت راضي مشخص اللحياني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1430هـ/1431هـ، ص 11.

<sup>2</sup> - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 18، 19.



✓ تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

### 1-3 خصائص المعرفة: للمعرفة خصائص أهمها:

ويشير هوسيل وبييل ( Housel and Bell ) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي<sup>1</sup>:

**أولاً: إن المعارف يمكن أن تولد:** إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة؛

**ثانياً: المعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص. ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية. فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

**ثالثاً: المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها. والشركات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

**رابعاً: المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد. فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة.

**خامساً: المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً، وهذا الخزن كان على الورق، الأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية.

<sup>1</sup> - منتدى مدارات تمت زيارة الموقع يوم 2018/04/09، على الساعة: 10:30، متوفر على الرابط:

<https://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=4126>

سادسا: إن المعرفة يمكن أن تصنف: فيإلى جانب المعرفة المتحذرة - الضمنية والمعرفة الخارجية - الصريحة. وهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل.

#### 4-1 مصادر المعرفة:

قد بينت دراسة 2002 Marquardt وجود مصدرين للحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما<sup>1</sup>:

أ- المصادر داخلية: تتمثل في خبرات العاملين بالمؤسسة المتراكمة حول موضوعات مختلفة وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، من أمثلة المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، التعلم بالعمل أو البحوث كبراءات الاختراع الداخلية.

ب- المصادر الخارجية: هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن الأمثلة عن المصادر الخارجية: المكتبات والأنترنت، القطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها، الموردون والزبائن. الجامعات ومراكز البحث العلمي، براءات الاختراع.

#### 5-1 أنواع المعرفة:

إن المعرفة لها أنواع متعددة ومن بينها<sup>2</sup>:

1- المعرفة الإجرائية procedural knowledge: تصف المعرفة الإجرائية كيف يجب أن تحل المشكلة كما

توجه الانتباه إلى الطريقة التي نعمل بها الأشياء.

2- المعرفة الإعلانية Declarative knowledge: توضح المعرفة الإعلانية ما هو معروف حول المشكلة

هذا يتضمن تعابير بسيطة للاختبار ما بين الصح أو الخطأ كما تتضمن هذه المعرفة عبارات ممثلة لأوصاف كاملة للمفهوم أو الكائن.

<sup>1</sup>-أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع، 2013، ص 73-74.

<sup>2</sup>- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 34-35.

3- المعرفة البعدية Meta knowledge: يتناول هذا النوع من المعرفة توصيف المعرفة نفسها بما يساعد في اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة ولتعزيز فعالية النظام الحبير في حل المشكلات بفعالية من خلال توجيه منهجية الإدراك والتفكير بالاتجاه الصحيح.

4- المعرفة الاستكشافية Heuristic knowledge: وهي المعرفة التي تستخدم قواعد المنطق لضبط عملية التفكير والإدراك وتعني كذلك المعرفة الظلية وهي في حقيقة الأمر معرفة تجريبية ترافق المرء خلال تجاربه في حل مشكلات سابقة.

كما توجد أنواع أخرى من المعارف<sup>1</sup>:

1- المعرفة الضمنية Tacit knowledge: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق معرفة كيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

2- المعرفة الواضحة Explicit knowledge: وهي المعارف التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الأوراق أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها. وللمعرفة أنواع أخرى من بينها:

1- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي عكس المعرفة الضحلة فهي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

2- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج كاستقراء، والتي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبتنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل فتصبح دليلاً ومرشداً نتيجة للتعلم.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلمي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 37.

## المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة:

إن منظمات الأعمال في السابق كان ينصب اهتمامها على تحقيق الميزة التنافسية من خلال المنتجات والخدمات المقدمة، أما اليوم فإنها تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة الأعلى من عمليات وأنشطة المعرفة، وفيما يلي سيتم التعرض والتطرق إلى إدارة المعرفة.

### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

لقد تعددت التعاريف لإدارة المعرفة نظرا لاختلاف وجهات وأراء المفكرين ونذكر من بين هذه التعاريف: "إدارة المعرفة تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي"<sup>1</sup>

وحسب "سكوت" (Scott) فإن إدارة المعرفة تتمثل في التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات، ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات، وتحسين أداء المؤسسة قياسا بأدائها السابق أو بأداء المنافسين<sup>2</sup>؛

إدارة المعرفة هي: حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المنظمة<sup>3</sup>.

إدارة المعرفة هي: عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهرة الضمنية لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع<sup>4</sup>.

أما (Kelly) فيعرفها على أنها تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والأليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 19.

<sup>2</sup> - أحمد بن خليفة، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 39.

<sup>4</sup> - عبد الستار علي وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

إدارة المعرفة هي: عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.<sup>2</sup>

كما يعرفها "Finneran" على أنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.<sup>3</sup>

إدارة المعرفة هي: المهمة الشاملة لإدارة عمليات إنشاء المعرفة والتخزين والمشاركة، بالإضافة إلى الأنشطة ذات الصلة بها.<sup>4</sup>

إدارة المعرفة: هي عملية واسعة النطاق لتحديد وتنظيم، نقل واستخدام المعلومات والخبرات داخل منظمة.<sup>5</sup>

إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات التي تحكم الإنشاء والنشر والاستخدام للمعرفة في المنظمة.<sup>6</sup>

وعليه يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العملية التي بموجبها يتم تحديد المعرفة والحصول عليها وتطويرها وتوزيعها ومن تم استخدامها لتحسين الأداء والرفع من الإنتاجية.

## 2- نشأة وتطور إدارة المعرفة:<sup>7</sup>

إن الحديث على المعرفة قديم قدم التاريخ، ولكن اعتبارها المصدر الأول والأساسي للثروة وتحقيق النمو والرقي للمجتمعات من خلال الاهتمام بما جاء حديثاً، بداية من ظهور عبارة مجتمع المعرفة سنة 1973 من طرف العالم الأمريكي Daniel Bell، التي كانت بمثابة نقطة التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد

<sup>4</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيفان، مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص30.

<sup>1</sup> - نعيمة يجياوي، سهام شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادات مبدعة - دراسة مجمع كوندور، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017، ص529.

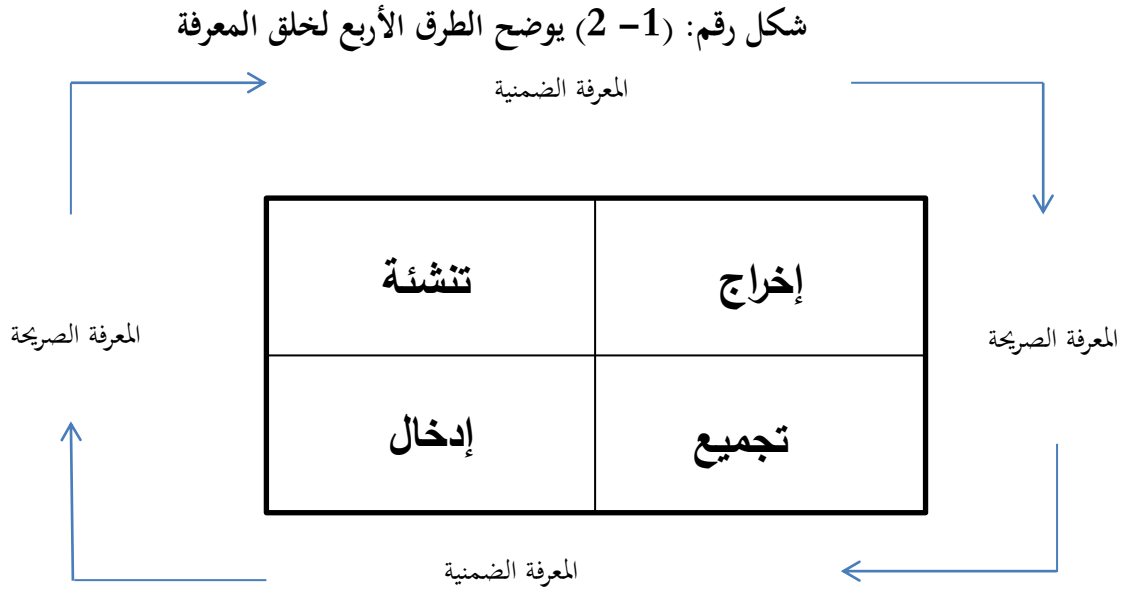
<sup>4</sup> -Timo Kucza, **Knowledge Management Process Model**, TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND ESPOO 2001,p16

<sup>5</sup> - Filemon A,uriarte,jr, **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, japan, 2008, p28.

<sup>6</sup> -isola Ajferuke, **Role of information professionnels in knowledge management programs**, Univercity of western ontario, london Canada, june 2003.

<sup>7</sup> - واضح فواز، نويري فتحي، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مارس، 2017، ص229.

المعرفة المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 كإشارة للانطلاق الفعلي للاهتمام بإدارة المعرفة، وبالضبط حينما أطلق ادوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) عبارته الشهيرة "المعرفة قوة". بالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة، إلا أنها لم تكن بجدية أو ذات شهرة، حيث ولد بعده حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة، كما استحدثت في ظلّه وظيفة جديدة أطلق عليها مهندس المعرفة لتشهد بداية التسعينات اهتماما متزايدا ومتسارعا بالمعرفة وإدارتها، بدءا من دراسة العالم الياباني Ikujiro Nonaka "الشركات الخالقة للمعرفة" سنة 1991، حين تناول مفهوم المعرفة بنوعيهما الضمني والصريح، وشرحه كيفية التناقل بينهما والموضحة في الشكل التالي:



source: c.ottoScharmer, conversation with Ikujiro Nonaka

<https://www.yumpu.com/en/document/view/42556967/conversation-with-ikujiro-nonaka-otto-scharmer>

وفي عام 1993 أطلق عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر P. Drucker لأول مرة تسمية جديدة هي عمال المعرفة الذين يمثلون حسبه أهم محركات الاقتصاد الجديد<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> - واضح فواز، نويري فتحي، مرجع سابق، ص 229.

(1996-1997) وإن 89% من قادة مؤسسات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال، وأن 90% من تلك المؤسسات أوضحت لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة.

### 3- أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة في<sup>1</sup>:

- ✓ زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة؛
- ✓ تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة؛
- ✓ زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات؛
- ✓ المحافظة على الزبائن ذوي الولاء، وجذب الزبائن الجدد؛
- ✓ تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل؛
- ✓ القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته؛
- ✓ تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

### 4- أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي<sup>2</sup>:

- ✓ أسر المعرفة من مصادرها وحزنها وإعادة إستعمالها؛
- ✓ جذب رأس مال فكري أكبر الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- ✓ خلق البنية التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- ✓ إعادة إستخدام المعرفة وتعظيمها؛
- ✓ بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- ✓ التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالاختراعات؛

<sup>1</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، 2005، ص 43-44.

- ✓ تحول المنظمة من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد؛
- ✓ تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- ✓ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للإضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛

### 5- عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة تترابط مع بعضها البعض ويمكن ذكرها في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد المعرفية.
- 2- **اكتساب المعرفة:** بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، فتقوم هذه الأخيرة باستخلاص المعرفة الضمنية "المعرفة الموجودة عند الخبراء"، والصريحة "المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية".
- 3- **توليد المعرفة:** بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكائنتها التنافسية. نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة، ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسئول عن عملية التوليد.
- 4- **تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً، ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عمليات استرجاعها.

<sup>1</sup> - كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص 60.



**5- المشاركة بالمعرفة:** جميع عمليات إدارة المعرفة في منتهى الأهمية، والمشاركة بالمعرفة من أهمها. فلا بد من المشاركة بالمعرفة لكي تنجح المؤسسة في إدارة المعرفة، تعتبر إتاحة المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة ويكون ذلك من خلال استغلال وتسخير كافة الوسائل والأساليب الملائمة للمشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية<sup>1</sup>.

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

#### 6- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحق فاعلية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات هي<sup>2</sup>:

**أ- تكنولوجيا المعلومات:** تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة.

**ب- الثقافة التنظيمية:** وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسة والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة. إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم للأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> - كمال العقاب، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> - نهایة عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 449-452.

ج- الهيكل التنظيمي: إن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وإن أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة.

د- القيادة الإدارية: إن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثمار تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة.

### 7- نماذج إدارة المعرفة:

تحدث المهتمين بإدارة المعرفة عن عدة نماذج لإدارة المعرفة قد تشكل دليلاً عاماً للمنظمات التي ترغب ببناء نظام لإدارة المعرفة لديها يراعي خصوصيتها، ونظراً لكثرة النماذج نقتصر على ذكر النماذج التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً: نموذج مازي وآخرون<sup>2</sup>:

قام مازي ورفاقه ببناء نموذج لإدارة المعرفة الناجحة، ويستند هذا النموذج على أن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم المؤسسة ومستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامهم لها، وطبقاً لهذا النموذج فإن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي يعكس الأداء التنظيمي ككل، ويتكون هذا النموذج من أربعة عناصر وهي:

- استراتيجية إدارة المعرفة: وتحدد عملية استخدام المعرفة، وأي معرفة يتم اكتسابها، ومصادرها، ومستخدميها، وشكل هذه المعرفة؛

- التأثيرات الإدارية الأساسية: تحدد المساندة الإدارية من قبل الإدارة وموارد إدارة البرامج، والتنسيق والرقابة على الموارد؛

- تأثيرات الموارد البشرية: وتشمل الموارد المالية، ومصادر المعرفة التي تحتاجها لبناء نظام إدارة المعرفة؛

<sup>1</sup> - محمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص33.

<sup>2</sup> - محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سابق، ص34.

- تأثيرات البنية الأساسية: وتصف القوى الخارجية التي توجه المنظمة لاستثمار معرفتها التي تمكنها من موقعها المميز بين المنظمات.

ثانيا: نموذج ويچ:

من وجهة نظر ويچ فإن هذا النموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية<sup>1</sup>:

- بناء المعرفة: من خلال هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة أي أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها؛

- الاحتفاظ بالمعرفة: في عقول الأفراد وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل يمكن من خلاله حفظ المعارف؛

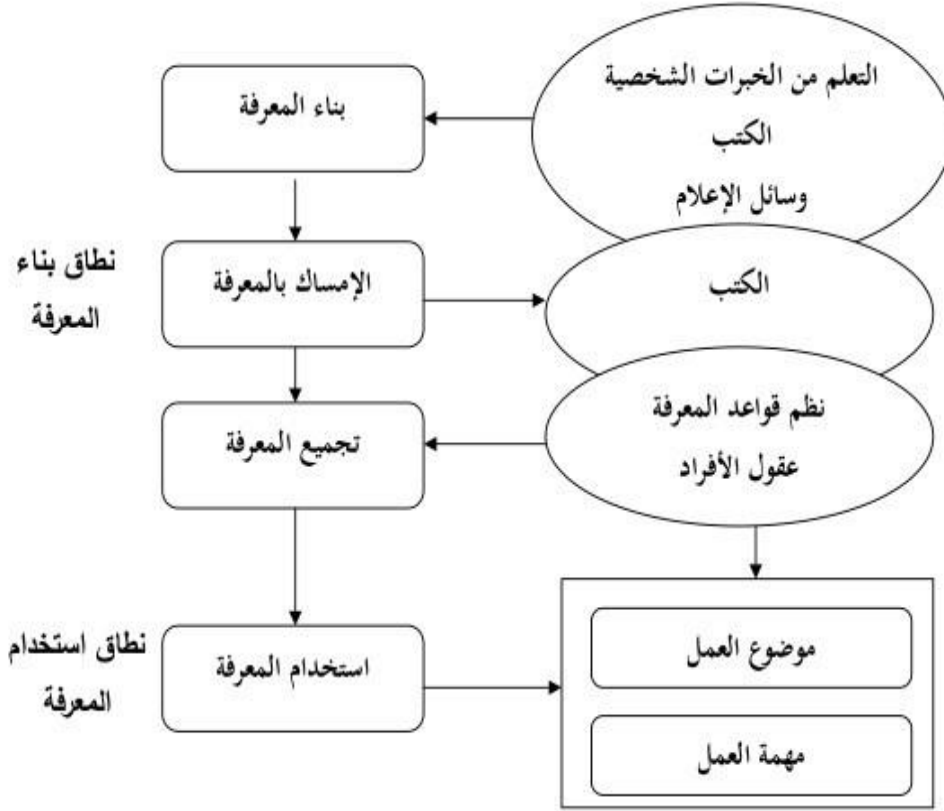
- تجميع المعارف: من خلال الحوارات التي تتم بين أفراد المنظمة في كافة المناسبات، وشبكات الخبرة، وفرق العمل؛

- استخدام المعرفة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام المعرفة في كافة عمليات المنظمة لتحقيق كافة أهدافها، وذلك اعتمادا على الموقف.

ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف التي تنهك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات. والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:

<sup>1</sup>- محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سابق، ص34.

شكل رقم: (1-3) يوضح نموذج ويج



المصدر: محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سابق، ص 33

ثالثاً: نموذج ديفد سكايروم:

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية، وتتمثل القوة الأولى: بالاستخدام الأفضل للمعرفة الموجودة لدى المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات، أما القوة الثانية: فهي تتمثل بالابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى عمليات وأنشطة جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتحفيز الابتكار، ويقوم هذا النموذج على سبع عوامل للنجاح في إدارة المعرفة، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- المعرفة في العاملين: من خلال تطوير المعرفة العميقة من خلال العلاقة بين العاملين؛

<sup>1</sup> - محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سابق، ص 34.

- المعرفة في الخدمات والأنشطة المقدمة: وما ترتبط بهذه الأنشطة من خدمات مكثفة للمعرفة؛
  - المعرفة في الأفراد: من خلال تنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية؛
  - المعرفة في العمليات: وتجسد المعرفة في عمليات محددة وإمكانية الوصول إلى الخدمة في النقاط الحرجة؛
  - الذاكرة التنظيمية: وهي الخدمة الحالية المخزنة من أجل الاستخدام المستقبلي للمؤسسة، سواء المعرفة المخزنة لدى المؤسسة أو من خلال تطوير المعرفة الحالية؛
  - المعرفة في العلاقات: وذلك من خلال تحسين تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة؛
  - الأصول المعرفية: ويتمثل هذا في قياس رأس المال الفكري وتطويره وحسن استغلاله.
- 8- الصعوبات المرتبطة إدارة المعرفة:**

- تواجه العديد من المنظمات بعض من المعوقات والتحديات والصعوبات التي تحول دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مما يشكل عائقاً أمام تحقيق أهدافها، وتحسين كفاءتها أو إنتاجيتها ومن بينها<sup>1</sup>.
- أ- قد يعمل منظمو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة؛
  - ب- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بعمليات إدارة المعرفة مما ينعكس سلباً على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها؛
  - ج- عدم توفر البنية التحتية اللازمة، مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛
  - د- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية ويقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل واحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

1- فانت نيبيل محمد أبو زريق، مرجع سابق، ص25.

### المطلب الثالث: القيادة الإدارية:

هناك تعاريف كثيرة للقيادة وذلك راجع إلى المجالات والمدارس التي ينتمي إليها الباحثون، هذا ما يؤكد على الأهمية الكبيرة التي حظيت بها :

#### 1- تعريفها:

القيادة: هي عبارة عن قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، دون إلزام قانوني لإقناعهم بقدرته (القريبوتي)<sup>1</sup>.

أما (bass) فإنه يعرفها على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب<sup>2</sup>.

هي التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها<sup>3</sup>.

أما القيادة الإدارية فقد عرفها (السكرانز) بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات واصدارها والإشراف الإداري على آخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

يعرفها كل من (كونتز وادونيل) على أنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤسائه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني<sup>5</sup>؛

ويعرفها (فنتز وبرستوس) على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤسائه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية<sup>6</sup>؛

ومن هذه التعريفات للقيادة الإدارية يلاحظ أن هناك عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي:

<sup>1</sup> - نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، 2016 جامعة الأقصى، غزة، ص19.

<sup>2</sup> - هائل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص22.

<sup>3</sup> - حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية، الطبعة الأولى، دار الخليج، 2014، ص11.

<sup>4</sup> - نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، مرجع سابق، ص20.

<sup>5</sup> - نواف كنعان، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص97.

<sup>6</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص98.

◀ عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه؛

◀ توجيه المرؤوسين وتوجيه جهودهم؛

◀ تحقيق الأهداف الإدارية.

## 2- أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة والتي نذكرها كالاتي<sup>1</sup>:

- ✓ تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ تعتبر الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة؛
- ✓ تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

## 3- الفرق بين المدير والقائد:

**القائد:** هو ذلك الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وآخرون يقبلون هذا التوجيه<sup>2</sup>.

**المدير:** هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

والجدول التالي يوضح الفرق بينهما:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص21.

<sup>2</sup> - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص5.

<sup>3</sup> - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص5.

جدول رقم: (1-1) الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة	مبدع ومبتكر
يعمل بصفتة مراقب	يفكر ويقوي الآخرين ويحفزهم
يعمل بنظام العمل الحالي	يغير ويحسن نظام العمل القائم
مفروض على العاملين بقوة القانون	يحظى بقبول العاملين، حتى ولو لم يكن مفروضاً عليهم كرئيس قانوناً
يستمد سلطته وتأثيره من التنظيم الرسمي وهي سلطة رسمية ومقننة	يستمد سلطته من الجماعة كما يمكن أن تكون غير رسمية
في علاقته بالعاملين يعتمد على ما يمارسه من امتيازات قانونية من توجيه الأوامر واجبة النفاذ، توقيع الجزاء... الخ	يعتمد في علاقته بالعاملين على عنصر الاستمالة والتأثير لقبول ما يصدره من تعليمات عن رضا ولا يلجأ إلى حالة الإكراه إلا في الحالات القصوى
يفعل ما عليه فعله فهو يفعل الأشياء بطريقة صحيحة	يفعل ما يجب فعله لتحقيق رؤيته، فهو يفعل الأشياء الصحيحة
يسمع الناس ويعتمد على التحكم والسلطة	يجذب الناس ويلهم الآخرين بالثقة
يفكر بالنتائج القريبة ويركز على العمليات	يفكر بالنتائج البعيدة ويركز على الرؤية والقيم والتحفيز
يمثل مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها	يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها
عقلاني يركز على تحليل الواقع	مستبصر يركز على المستقبل
المحافظة على الحالة القائمة والميل إلى التغيير التدريجي	الميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار)
نطاق التأثير محدود في العمل	نطاق التأثير واسع ويغطي القيم والسلوكيات

المصدر: وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 9



#### 4- نظريات القيادة

هنالك العديد من النظريات الخاصة بالقيادة الإدارية ونذكر من بينها:

##### 1- نظرية السمات:

يعتبر العالمان (ستوجديل وبنارد Stogdill & Bernard) من المتحمسين لهذه النظرية حيث اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين، وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم.

فيما يريان بأن القائد الكفاء يجب أن تتوافر فيه السمات الشخصية التي تميزه عن غيره ومنها:

- أ- مجموعة السمات الشخصية: وتتركز في الذكاء والوضوح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل الموقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور.
- ب- مجموعة السمات البدنية: وتتمثل في الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس.
- ج- مجموعة السمات الاجتماعية: وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي، والانتماء للوطن والأسرة.
- د- مجموعة السمات العلمية: وتظهر في المستوي العلمي والثقافي، والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة بشؤون الحياة المختلفة.
- هـ- مجموعة السمات الأخرى: ومنها الحاجة إلى التفوق، وإثبات الذات، والحاجة إلى ممارسة السلطة<sup>1</sup>.

##### 2- نظرية الرجل العظيم:

ترى هذه النظرية أن القادة هم أشخاص غير عاديون يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغيرات في رؤوسهم وفي المجتمع وأن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وأنها لا تكتسب، وتتركز على الصفات القيادية التي تمثل مجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القائد وتمثل هذه الخصائص في<sup>2</sup>:

1. الخصائص الطبيعية والبدنية: مثل العمر، والثوب، والطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم.

<sup>1</sup> - صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، 2016، ص31.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص67-68.

2. الخصائص الاجتماعية: مثل الخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، التنشئة، الشهرة والتعاون.
3. الخصائص الشخصية: مثل شخصية تعاونية، عدائية، تكيفية، انفعالية، عاطفية، جدية بالثقة، ودودة، مستقرة، قلقة.
4. الخصائص العملية: مثل متفاني، اجرائي، مؤكد على المبادئ، يحكم على الأعمال في ضوء نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل.

### 3- النظرية الموقفية:

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحله ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف، وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم<sup>1</sup>.

وتوجد ثلاث عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية<sup>2</sup>:

- ✓ العلاقة بين القائد والمجموعة فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف مواتي للقيادة؛
- ✓ طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً؛
- ✓ توافر عوامل القوى لدى القائد فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثيب.

<sup>1</sup> - سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تمت زيارة الموقع يوم: 2018/03/31، على الساعة: 15:20، رابط الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr52555.html>

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 68-69.

4- نظرية سلوك القائد:

ونركز على نظريتين هما:

✓ نظرية الشبكة الإدارية:

لقد قدم كل من روبرت بلاك وجين موتون عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منهما ببعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج ودرجة الاهتمام بالأفراد.

الشكل رقم: (1-4) نظرية الشبكة الإدارية

3 الاهتمام بالأفراد	9	(9,1) إدارة النادي								(9,9) إدارة الفريق	
	8										
	7										
	6										
	5										
	4			(5,5) الإدارة المعتدلة							
	2										
	1										
			(1,1) الإدارة المتساهلة								(1,9) إدارة الفريق
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			الاهتمام بالإنتاج								

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 72

يتضح من خلال الشكل السابق أن هنالك خمسة أنماط من القيادة وهي<sup>1</sup>:

1. النمط (1،1): الإدارة السلبية المتساهلة: إن هذا النمط من القيادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيق أي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي.

2. النمط (9،1) الإدارة العلمية (السلطوية): إن هذا النمط من القيادة يعبر عن إهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين، حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويؤمن القادة الإداريين بوجود إستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز الأعمال أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم.

3. النمط (1،9) الإدارة الإجتماعية: يعكس هذا النمط من القيادة إهتماما بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

4. النمط (5،5) الإدارة المتأرجحة: يتميز هذا النمط بالتأرجح ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة إلى أسلوب (1،9) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (9،1) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج.

5. النمط (9،9) الإدارة الجماعية إدارة الفريق: إن القادة الذين ينتمون لهذا النمط الإداري يولون عناية فائقة وإهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، ويسود هذا الأسلوب القيادي روح الفريق والتعاون وتسوده أيضا علاقات الود والإخاء بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

#### ✓ نظرية الخط المستمر:

حددت هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل يقيس سلوك القائد بحيث يكون الطرف الأيمن السلوك الديمقراطي والأيسر السلوك التسلطي والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص74،73.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص70-71.

1. يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين؛
2. يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين؛
3. يقدم المدير أفكاره ويتقبل الأسئلة؛
4. يقدم المدير قرارات أولية قابلة للتغيير والتعديل؛
5. يقدم المدير المشكلة ويتقبل اقتراحات ويتخذ قرارات؛
6. يحدد المدير أبعاد المشكلة للمجموعة ويطلب منها اتخاذ القرار؛
7. يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.

### 5- الأنماط القيادية:

يعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية، ويمكن أن نجمل الأنماط القيادية في الجدول التالي:

#### جدول رقم: (1- 2) يوضح أنماط القيادة وأهم سماتها وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين

سمات المرؤوسين	أساليب التأثير	أهم سماته	نمط القيادة
الميل إلى التبلد والعدوانية بسبب القهر. الشعور بالأناية، والعلاقات متسلطة. ويسعى البعض إلى التملق والنفاق ليحظى بالرضاء من القائد.	السلطة الرسمية والتهديد بالعقاب والانتقاد العلني والجزاء الشديد	تركيز شديد للسلطة. لا يشجع النقد ولا يسمح بإبداء الرأي. لا يعطي الفرصة للاختيار بل يصدر قرارات فقط. لا يوفر الأمن النفسي لمرؤوسيه.	القيادة الديكتاتورية
سيادة جو من التوتر والقلق وحالة عدم وجود أية صورة من صور الرقابة وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة وفي حال الخطأ لا يمكن تحديد المسؤول عنه بدقة لتميع المسؤولية	تفويض شبه كامل لسلطته واستخدام آخرين للتأثير على تابعيه في حال التدخل الإجباري في شؤون العمل ويستخدم أحيانا سلطته الرسمية	تفويض كامل للسلطة. عدم الاهتمام بالعمل أو العاملين. عدم امتلاك القدرة على التوجيه الفعال. يتبع القائد مبدأ عدم التدخل	عدم التدخل

<p>الاتصالات بين القائد ودية وموضوعية ولا يتعطل أو يرتبك العامل في حالة غياب القائد لأن المسؤوليات والمهام محددة بدقة وفي حالة فشل العامل تتكاتف المجموعة للتغلب على العقبات</p>	<p>الترغيب في العمل عن طريق: إلغاء المسافة الاجتماعية بينه وبين العاملين ورفع روحهم المعنوية عن طريق الاهتمام بالأمر الخاصة بكل فرد من جماعة العمل</p>	<p>الاعتراف بفضل المرؤوسين ودورهم ويسعى لإيجاد تماسك بين مجموعة العمل ويسمح بالنقد البناء ووجهات النظر ويتيح الفرص لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لأداء العمل وتفويض جزء من سلطته بقدر ما تستدعيه حاجة العمل</p>	<p>الديمقراطية</p>
<p>الشعور بالانتماء لوجود قائد يلتفتون حوله والإحساس بالأمان والانتماء للعمل وبالتالي زيادة درجة الرضا عن الوظيفة وتماسك ووحدة مجموعة العمل والرغبة في العمل وبذل الجهد والإحساس بسهولة</p>	<p>الثقة والصدقة بين المرؤوسين والتعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد والعدالة في التعامل وتدعيم الإشباع الذاتي</p>	<p>الاهتمام بتفاعل الجماعة مع بعضها البعض ويركز على راحة مجموعة العمل وعلى تحديد خطوات سهلة للعمل تساعدهم على أداء المهام المنوطة بهم وتدعيم الاستقلال بالعمل وتشجيع حرية الأفراد وتقديم العون اللازم لهم</p>	<p>القيادة الداعمة للأفراد</p>
<p>شروع روح الخوف من العقاب وبالتالي عدم الإحساس بالأمان وعدم الثقة فيما يؤدونه ولذا فهم يرجعون إلى القائد في أدق التفاصيل وانخفاض الروح المعنوية بين الأفراد مما يؤدي لعدم الرضا عن الوظيفة والتزام كل فرد بمهمته فقط وعدم شروع روح التعاون فيما بينهم</p>	<p>يعتمد على سلطته الرسمية لفرض ما يرى والانتقاد للمخطئ حتى ولو علنا والتلويح بالعقاب</p>	<p>لا تشجع الاستقلال في العمل ولا مجال للمرونة مع الأفراد ولا يعطي مساحة للتعاون بين الأفراد بالعمل ولا تسامح مع المخطئ فالمهم هو إنجاز المهمة بشكل صحيح</p>	<p>القيادة الداعمة للمهمة</p>
<p>عادة ما توجد مجموعات عالية الجودة وأخرى منخفضة نتيجة عدم تواجد القائد مع كل العاملين ووجود قدر كبير من الولاء والثقة وتختلف درجة المساهمة والأداء الجيد للوظيفة تبعاً لإدراك التابع لأهمية وظيفته للقائد وتزويد قدرات</p>	<p>إعطاء المهارة والمعرفة فهو يعطي واجبات تزيد من مهارات وخبرات العاملين والعلاقات الشخصية والتحالف أحيانا والمنح المادية (مكافآت، حوافز) وكثيرا المعنوية (تفويض للسلطة، مشاركة القرارات، ترقية)</p>	<p>يحاول فهم وترجمة سلوك تابعه ليقابلها بالسلوك المناسب ويسعى للتفاعل الاجتماعي بين أفراد مجموعة العمل ويفوض جزء من سلطته للتابعين ويخلق مناخا تنظيميا (سياسات، ثقافات) ويكون له تأثير كبير على جماعة العمل</p>	<p>التبادلية</p>

<p>ومهارات جماعة العمل المرتبطة بالقائد وقد ينعكس ذلك على باقي الأفراد الالتزام من جانب الأفراد بأدوار إضافية نتيجة العقد غير مكتوب مع قائدها</p>			
<p>ترتبط جماعة العمل ارتباطا شديدا لشخصه بشكل واضح ويوجد إحساس عام بالطاعة له ويتحدون جميعا تحت كلمته عادة ما يكون لدى المرؤوسين إحساس بالتحدي والرغبة في ذلك الجهد لتحقيق الأهداف التي اشتركوا في صنعها ويوجد شعور عام بالرضا بين المرؤوسين والثقة الشديدة به وبقدراته ورؤيته ولديهم قدر من النشاط والديناميكية</p>	<p>قوة الشخصية والذكاء والمهارة الشديدة بالعمل فهو يبهز جماعة العمل بمهاراته والحوار والإقناع واستخدام القوة وخاصة تقديم نفسه كقدوة للعمل والعلاقات الإنسانية والذويان مع تابعيه وخلق دافعية كبيرة للعمل عن طريق التحفيز المعنوي والمادي</p>	<p>شجاع محب للمخاطرة ويسعى دائما للتغيير ويؤمن بقيمة الناس ويسعى لتزويد من حوله بالطاقة والنشاط وموجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوئها ويتعلم طوال الوقت وقادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويستثير فكر تابعيه ليعيدوا النظر في أهدافهم</p>	<p>التحويلي</p>
<p>تشابه جماعة العمل في سلوكها تحت هذه القيادة أيضا مع القيادة التحويلية</p>	<p>عادة ما يستخدم نفس أساليب القائد التحويلي لأنه منبثق منه ويقترّب من أسلوبه في التأثير على تابعيه</p>	<p>صاحب رؤية واضحة ويملك مقومات التعبير عنها ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء لفظي أو نفسي ويمتلك معظم المقومات التي تجعله قدوة فلا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول وله قدرة كبيرة على المرونة والتركيز ويرقى برغبات تابعيه إلى الدور والمكانة ولديه القدرة على الإلهام فهو يعتمد على إدارة تابعيه بالرموز والشعارات</p>	<p>الكاريزمية</p>

المصدر: محمد صالح، بلقاسم تويبة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات

الأعمال العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 13.

ويوجد نوعين كذلك من الأنماط القيادية هما<sup>1</sup>:

### 1. القيادة الرسمية (Formal Leadership):

التي يستمد فيها القائد سلطته من خلال مركزه الوظيفي في التنظيم الذي يديره، و أن هذه السلطة تتدرج تنازلياً من التنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الأسفل.

### 2. القيادة غير الرسمية (Informal Leadership):

التي توجد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتتطور تلقائياً بين الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي، وتعتبر سلطة غير مستقرة لكونها تعتمد على العواطف ورضا الأفراد الخاضعين له على خلاف السلطة التي يتمتع بها القائد الرسمي.

### 6- مهارات القادة الإداريين:

أولاً: تعريف مهارات القادة الإداريين:

#### 1- تعريف المهارة:

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة<sup>2</sup>.

#### 2- تعريف مهارات القيادة الادارية:

هي قدرة القائد على احداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

#### ثانياً: المهارات الاساسية للقيادة الإدارية:

هنالك ثلاثة مجموعات من المهارات التي تساعد وتنمي فعالية القائد وتمثل هذه المهارات فيما يلي:

<sup>1</sup> - رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص50.

<sup>2</sup> - رائد محمود الأغا، مرجع سابق، ص63.



أ- المهارات الانسانية:

وهي التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون العمل في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، والقدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين، واحترام مشاعر الذين يعملون معه<sup>1</sup>،

وفيما يلي نعرض أهم المهارات الانسانية التي يحتاجها القائد المعاصر للتعامل مع مرؤوسيه من الفئات المختلفة<sup>2</sup>:

1- مهارة الاتصال:

الاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه التنظيم وسياساته<sup>3</sup>.

2- بناء فريق العمل:

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، يقول (جيمس كوديس و باريبونز) إن الزعماء المثاليين يشركون بطريقه ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويمكنوا الآخرين من القيام بعمل جيد، إنهم يشجعون التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة للآخرين.

وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسئولياتها وصلحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها، فهي تساعد على إنجاز وتطوير أعمال كثيرة

<sup>1</sup> - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص59.

<sup>2</sup> - رائد عمر الأغا، مرجع سابق، ص77.

<sup>3</sup> - عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010،

والتعامل مع المشاكل المزمنة والحوادث الطارئة وكذلك هي ذات فائدة معنوية في تدريب المرؤوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية، وتحقق فرق العمل تحسين الإنتاجية والجودة تخفض التكاليف وتقلص المقاومة للتغيير والتطوير، وإلغاء الانعزالية التي تعوق تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### 3- تقدير الآخرين:

إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الخلاقة من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار للمنظمات وهي من المهارات والأدوات الهامة للقائد لكسب ولاء وحب المرؤوسين وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ويظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد للمرؤوسين والمساندة للمرؤوسين المتميزين في العمل وتفويض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرار، فالقائد دائماً يتحدث بلهجة الجميع لأن القائد الماهر هو من يقود المنظمة من خلال الآخرين وأن التركيز على أهمية وضرورة المهارات الإنسانية لدى القادة تبدو أكثر أهمية في الدراسات والمؤلفات الحديثة للقيادة الإدارية فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الفردية والهامة لنجاح القادة والمنظمات الحديثة وتحقيق أهدافها.

### ب- المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف<sup>2</sup>. وتشمل المهارات التالية<sup>3</sup>:

#### 1- مهارة رسم السياسات: وأهم صفاتها:

- ✓ مهارة تبصر الأهداف العامة للمؤسسة وربطها لأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.
- ✓ القدرة على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المؤسسة مع إعطاء الأهمية للمصالح العامة.

<sup>1</sup> - رائد عمر الأغا، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> - نسبية عثمان، دور إدارة المعرفة في تعزيز مهارات القادة الإداريين، رسالة ماجستير، غير منشورة، دمشق، 2012، ص 77.

<sup>3</sup> - نسبية عثمان، مرجع سابق، ص 80.

### 2- مهارة فهم المؤسسة والعمل والنشاط القيادي:

وهي القدرة على فهم المؤسسة والعمل بما يتلائم مع تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في وقت واحد بالإضافة إلى القدرة على وضع الخطط وتوزيع الأعمال والموارد المتنوعة واستثمارها بالشكل الأمثل وبالتالي القدرة على اختيار أفضل الطرق واساليب العمل التي تحقق أعلى كفاءة.

### 3- مهارة إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت إلا أن في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات القائد وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزى إلى تعقيدات النظم وإجراءات العمل أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل، كما أن حسن إدارة الوقت واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة، فوقت القائد ليس ملكه ولكن المرؤوسين والمؤسسة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم<sup>1</sup>.

### 4- مهارة إدارة الاجتماعات:

تعد إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق الغايات، وعند انعدام الهدف أو الوسيلة التي تعقد من أجلها الاجتماعات تقل فائدة هذه الاجتماعات وقد ينظر بعض المشاركين لها بأنها لا فائدة منها، " وتمثل إدارة الاجتماع أيضا المهام التي تشغل جزءا كبيرا من وقت القائد فيجب أن تتوفر لديه المهارة والقدرة على إدارة الاجتماعات وكذلك إدارة اللجان، فمن خلال مهارة القائد وقدرته في التأثير على المرؤوسين يستطيع حفزهم ودفعهم إلى تحقيق الأهداف"، ولكي يكون القائد قادرا على إدارة الاجتماع عليه بما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ الالتزام بجدول أعمال الاجتماع وتوجيه المشاركين إليه؛
- ✓ تشجيع المشاركين على طرح وجهة نظرهم وآرائهم؛
- ✓ ضبط وقت النقاش حتى لا يطغى على الوقت اللازم؛
- ✓ إنهاء الاجتماع بخلاصة، وتوزيع المهام على الأشخاص، تدوين وقائع الاجتماع وما تم تقريره.

<sup>1</sup> - عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر هيئة أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص32.

<sup>2</sup> - نسيبة عثمان، مرجع سابق، ص80.

ج- المهارات الفنية والادارية:

وتتعلق بالأسلوب والطرق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب هذه المهارات توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري<sup>1</sup>. وتشمل هذه المهارات في<sup>2</sup>:

1- مهارة تنظيم الأعمال:

يتمثل تنظيم العمل وتوزيعه على العاملين بعناية أول مقومات نجاحهم في تحقيق الأهداف، ويتطلب توزيع العمل أن يقوم القائد بما يلي:

- توضيح المطلوب من العاملين من حيث طبيعة العمل ومتطلباته وكمية العمل وأسلوب أدائه وتوقيت الأداء ومواعيد إنجازهِ والنتائج المستهدفة؛
- تحديد معايير العمل المقبولة من حيث مستوى الجودة؛
- توفير الأدوات والوسائل اللازمة لأداء العمل؛
- توضيح الفوائد والمنافع التي تعود على المرؤوسين من خلال الإنتاج الجديد؛
- توضيح المسؤوليات الواجب على المرؤوسين تحملها؛
- وضع معايير تقويم الأداء والحكم على كفاءة العاملين.

2- مهارة توجيه المساعدين:

التوجيه يعني الدعم الفني للقائمين بالعمل ومساندتهم وتنمية قدراتهم لرفع كفاءتهم وتحقيق الأهداف، ويستخدم القائد الماهر أسلوباً متميزاً في التوجيه على النحو التالي:

- ✓ ألا يجعل المرؤوسين في حالة اعتماد كلي عليه، بل يقدم المعلومات اللازمة وبطريقة غير مباشرة؛
- ✓ أن يستثمر حب العمل عند مرؤوسيه ويحفزهم على الإبداع والتفوق من خلال مجموعة الحوافز؛
- ✓ أن يجعل مرؤوسيه يشعرون بمسئولياتهم ويسعون إلى التعلم واكتساب الخبرة ويحفزهم على الإبداع؛
- ✓ أن يجعل المرؤوسين يفهمون توجيهاته على أنها شكل من أشكال التنمية والتدريب، لا على أنها أوامر.

<sup>1</sup> - حسين سليم سالم الشاعر، الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص49.

<sup>2</sup> - نسبية عثمان، مرجع سابق، ص82.

### 3- مهارة التفويض:

التفويض هو إسناد سلطات تخص مستوى إداري أعلى لمؤوس في مستوى إداري أقل لبياسر السلطات المفوضة نيابة عن رئيسه أو قائده.

يعتبر تفويض الصلاحيات من أهم المهارات التي يجب على القائد الإداري إجادة إستخدامها، حيث يساعد التفويض على تزويد المؤوسين بالقدرة على تنمية مهاراتهم القيادية عن طريق أداء هذه الأخيرة.

وعليه يمكن القول أنه يجب على القائد الإداري أن يتسلح بمهاته المهارات حتى تسمح له بتنفيذ مهامه الإدارية وتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- نسبية عثمان، مرجع سابق، ص83.

### المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين:

إن أهمية الحديث عن إدارة المعرفة ودورها في تنمية مهارات القادة الإداريين يعد من بين أهم القضايا التي تسعى إليها كل منظمات الأعمال والمؤسسات ومن بينها الجامعة التي هي محل دراستي من أجل جعلها متميزة، فمن يمتلك المعرفة وليس لديه القدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرق مثلى لن يستطيع مواجهة التحديات.

إن للإدارة العليا مهمة رئيسه هي: دعم وتشجيع الموظفين على المشاركة بالمعرفة وتحفيزهم على المشاركة عن طريق تعليم الموظفين لكيفية تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

إن تغيير الثقافة والسلوك (طبيعة البشر) ليست سهلة وتستغرق وقتاً ليس بالقصير، ويعتمد على أمور كثيرة منها ما يتعلق بطبيعة النسق المجتمعي، ومنها ما يتعلق بالأمور الشخصية، وما يتعلق بقوة النظام المؤسسي ذاته، ولكن العامل الأساسي والرئيسي الذي يساعدها على تغيير الثقافة هو عامل الحوافز، إذ انعدم التحفيز يؤدي إلى طمس الإبداع دون شك.

إن تنمية المهارات التعاونية بين فرق وجماعات العمل لسلاح قوي وفعال للمؤسسات ككل والمؤسسات الجامعية على الخصوص حيث يؤدي هذا للتشارك بالمعارف والخبرات ويسهل من انتقال المعارف بين جميع مستويات الجامعة، وتنمية التعاون بين المؤسسات الجامعية يزيد من رفع مستويات التنافس لبلوغ أعلى المراتب والرقى بالجامعة إلى مصاف الجامعات العالمية وبالتالي يؤدي هذا بالنهوض اقتصاد البلاد ككل.

إن أهمية اختيار القيادات المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتنمية وتعزيز أدائهم القيادي يعد غاية الأهمية إذ أن برامج تنمية وتطوير مهارات القادة الإداريين تساهم في خلق رأس مالي بشري من خلال صقل المعارف والمواهب والقدرات وإجراء التغيير المرغوب في اتجاهاتهم وسلوكهم حيث تساهم في الاكتشاف المبكر لمن يمتلك مواهب وطاقات كامنة وقدرات من أن يكونوا مديرين في المستقبل إذ أن مستوى أداء الجامعات يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيها.

<sup>1</sup> - حنان الصادق بيزان، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية، cybrarians journal، القاهرة العدد 22، 2010.

إن عمليات التطوير التنظيمي وتحسين مستويات الأداء تهتم دائما بالعنصر البشري والرفع من كفاءته وإن التخطيط لمثل هذه البرامج وتنفيذها سيتيح للجامعات إعداد موارده البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلا إذ أن إعداد القائد الإداري البديل وتكوين الصفوف الثانية من القيادات الإدارية غاية في الأهمية باعتبار أن الوظيفة اختصاص دائم ومستمر بينما من يشغل الإختصاص غير مستقر فيمكن أن يتغير وهذا يؤدي إلى افتقار الجامعات للموارد البشرية الكفؤة قياديا مما يستوجب إعداد وانتقاء وتجهيز قيادات الصف الثاني التي يمكنها أن تحل القيادات الأولى.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات التي ارتبطت بموضوع إدارة المعرفة القيادة تم سردها للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات، ومن خلالها تناول الباحث الدراسات السابقة المرتبطة بعنوان أو متغيرات الدراسة الحالية، وتم تصنيف الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: دراسات محلية (07) ودراسات عربية (08) وأجنبية (06) طبقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة أو المتغيرين معاً، وقد تم التركيز على الدراسات التي مست التعليم العالي مما يتناسب مع ميدان الدراسة الحالية، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وتنقسم إلى:

المطلب الأول: الدراسات المحلية:

1- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

أ- دراسة واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مارس، 2017.

هدفت الدراسة إلى تحديد مضمون هذا الأسلوب الجديد للإدارة، وكذا المتطلبات الجديدة اللازمة لنجاح إدارة المعرفة، حيث تناول الباحثان في هذه الدراسة أحد الأساليب الحديثة في الإدارة، وذلك تبعاً لمختلف الأبحاث التي تعنى بدراسة أهمية المعرفة بالنسبة لنجاح أو فشل أي مؤسسة، حيث أن توفر المعرفة وفهمها واستخدامها في الوقت المناسب قد يساهم في تحول المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي أفضل ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة سعياً لتحديد نموذج إداري متكامل مبني على المعرفة كأهم عنصر من عناصر الإنتاج في الاقتصاد الحديث.

ب- دراسة: بن خليفة نور الهدى، عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة بجامعة غرداية، جامعة غرداية، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في جامعة غرداية على تحسين أداء المنظمة من خلال التعرف على ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ونهجت الدراسة المنهج الوصفي، حيث قامت الطالبة بإعداد استبانة مكونة من محورين ووزعت على عينة حجمها (60) مفردة من موظفي جامعة غرداية كما تم استخدام برنامج (Spss) لتحليل



بيانات الدراسة، وخلصت النتائج على أن أثر عمليات إدارة المعرفة على تحسين أداء المنظمة متوسط نسبياً (63.7%). وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أن هنالك تعاريف متعددة لإدارة المعرفة إلا أن معظمها يركز على عملياتها بغية تحقيق أهداف المنظمة مما يستلزم على الجامعة استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تسهل على المستفيدين الوصول إليها.

ج-دراسة (شماخي، 2016): دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي دراسة عينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إبراز دور إدارة المعرفة من أجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ توجد بنية تحتية لإدارة المعرفة حسب آراء أفراد العينة؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.

أهم التوصيات من الدراسة:

- ✓ ربط مدخلي إدارة المعرفة وضمان الجودة في تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب والبعيد؛
- ✓ ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي.

## 2- الدراسات المتعلقة بالقيادة والمهارات والأنماط القيادية:

أ- دراسة: سايح فاطمة الزهراء، دور الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين بمديرية التربية - غرداية - مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في مديرية التربية بولاية غرداية والتعرف على مهارات العاملين فيها والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومهارات العاملين، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة، الدورات التدريبية) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد على مهارات العاملين، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (117) عامل في مديرية التربية وتم توزيعها

على عينة الدراسة البالغ عددها (70) من (مديرين ورؤساء مصالح ومكاتب، وأخرى) حيث تم استرداد (60) استبانة، كما تم استخدام برنامج (Spss) لتحليل بيانات الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومهارات العاملين؛
- ✓ أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في مديرية التربية و يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط القيادي الحر.
- قامت الدراسة بتقديم عدة توصيات تهدف إلى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في مديرية التربية وتحسين أداء ومهارات العاملين.

ب- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، تكوّن مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة والبالغ عددهم 1300 إطار، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها 169، وزعت عليها استبانات تم استرداد 135 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 80%، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي؛
- ✓ أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا؛
- ✓ هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية؛

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات:

- ✓ العمل على تامين استراتيجية الشراكة التي تعتمد عليها صيدال مع أكبر المخابر العالمية في المجال الصيدلاني للحصول على التكنولوجيات والمهارات والتقنيات الجديدة التي تدعم الإبداع بصيدال وتعزيز قدرتها على منافسة المنتجات العالمية؛

- ✓ المحافظة على اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام الإنساني بالفرد والإبقاء على المناخ الديمقراطي وعدم استخدام السلطة المطلقة التي تخنق الإبداع؛
- ✓ ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع.

### 3- الدراسات التي تربط المتغيرين:

- أ. دراسة: نعيمة يحيى، سهام شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادات مبدعة، دراسة مجمع كوندور، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادات مبدعة، دراسة مجمع كوندور ومن أجل الوصول لأهداف البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة مدعما بالاستبيان وزع على عينة من الشركة، حيث تم التوصل في هذه الدراسة إلى نتائج تحقق أغلب فرضيات الدراسة والتي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والقيادة المبدعة، وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ✓ تعزيز الاهتمام بالعقول النادرة والتميزة ذات المعرفة العالية، والمتمثلة في الكفاءات رأس المال الفكري في المؤسسة لأنها مورد من أثن الموارد التي لها القدرة على الإبداع؛
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة على تطوير نفسها باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في أذواق الزبائن ورغباتهم والمنتجات التنافسية والتكنولوجيا من خلال تبني عمليات إدارة المعرفة؛
- ✓ نشر ثقافة إدارة المعرفة بالمنظمة في مختلف المستويات الإدارية من خلال تشجيع الإدارة العليا للعمال لاكتساب المعرفة بالتفاعل الجماعي بين الموظفين واتخاذ القرارات الجماعية.

- ب. دراسة: معراج هواري، دلال شتوح، قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصادات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في الجزائر، حيث تم التركيز على دراسة عدد من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية، وهل تتوفر بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة أم لا من وجهة نظر المديرين، وهذه العناصر هي: مستوى استعداد الموارد البشرية،

مستوى تنفيذ العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، مستوى الاستعداد التكنولوجي، مستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة، حيث استعمل الباحثان الاستبيان لأفراد عينة الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد الاستعداد الكافي لدى القائمين على المؤسسات العمومية في الجزائر لتطبيق إدارة المعرفة، وهذا راجع لعدم وعيهم وفهمهم لهذا المفهوم أصلا، وأوصت الدراسة بتوصيات من بينها:

- ✓ العمل على ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى عناصر العمل الشابة؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخصيص الموارد المالية والفنية اللازمة؛
- ✓ ضرورة التحول عن الأساليب والأنماط الإدارية التقليدية.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية:

#### 1- دراسات تتعلق بإدارة المعرفة:

أ- دراسة: فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (208) موظف وموظفة، حيث تم توزيع (135) استبانة، وكان من نتائج الدراسة:

- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة كان متوسطا؛
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع؛
- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي.

#### أما من بين توصيات الدراسة:

- العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز والمكافآت بأنواعها مما يشجع على اكتساب المزيد من المعرفة؛
- تطوير أساليب إجراءات العمل والخروج عن آلية العمل الروتينية؛
- الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتوفير الميزانية الكافية لها.

ب- دراسة: نهاية عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب، متطلبات تطبيق

إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة سنة 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تم توزيع (286) استبيان وتم استرداد (241) بنسبة استرداد (84.26%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية. قدمت الدراسة عدة توصيات من بينها:

- ✓ عقد سلسلة من ورش العمل والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة؛
  - ✓ تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية لحزن المعرفة وتبادلها؛
  - ✓ التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية؛
  - ✓ مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به كثروة كبيرة تزيد من النجاح أو تحول الفشل إلى نجاح.
- ج- دراسة: خالد عتيق سعيد عبدالله، جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المؤتمر والمعرض السنوي العشرون لجمعية المكتبات المتخصصة، قطر، مارس 2014.
- حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تبني مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المكتبات العامة الإماراتية من وجهة نظر مدراء تلك المكتبات، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها:

- ✓ العمل على رفد الموظفين بالدورات وورش العمل المختلفة المتعلقة بمفاهيم إدارة المعرفة؛
- ✓ تفعيل أسلوب العمل كفريق من خلال إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة؛

- ✓ توفير الاستراتيجيات الواضحة التي تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة؛
- ✓ بناء قاعدة بيانات حول ما يقدم من تدريب وتأهيل للموظفين في هذه المكتبات حتى يتم تدريبهم بشكل ممنهج وحسب متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

## 2- دراسات تتعلق بالقيادة والمهارات والأنماط القيادية:

- أ- دراسة: همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة - سنة 2017.

حيث هدفت الدراسة للتعرف على واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها، والكشف عن دلالة الفروق، حول تطوير المهارات القيادية لدى طلبتها، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، وتم استخدام الاستبانة وبطاقة تحليل المحتوى كأداتين للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا والبالغ عددهم (601) خريج، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة؛
- ✓ أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الإنسانية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة؛
- ✓ أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات المفاهيمية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة.
- ✓ وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسية من خلال إيفاد الطلبة ببرامج تدريبية مهنية وأنشطة لا منهجية تدعم هذه المهارات، وتعزيز الجوانب العملية في المساقات الدراسية ومهارات البحث الاجرائي؛ لتطوير أفكار تسهم في حل مشكلات مجتمعية، أو استمرار التواصل مع الخريجين وإعداد حاضنات قيادية لهم، ينتج عنها فرق عمل متخصصة في مجالات القيادة.

## ب- دراسة: عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، الطائف، السعودية، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتعرف على أثر التخصص والنوع

والخبرة والجنس في تقدير مستوى المهارات القيادية (الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، وخلصت الدراسة إلى نتائج من بينها:

جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية من وجهة نظر أفراد العينة عالية لجميع المؤشرات وجاءت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية فالمهارات الفنية ثم المهارات الفكرية

ج- دراسة: يوسف بن خالد مرزوق المطيري: دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف - الرياض - 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية، تشكل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الملك خالد العسكرية للعام 2013/2012، وعددهم الإجمالي (165) ضابط وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام المعدلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة بلغ حجمها (120) عضو هيئة تدريس.

### أهم نتائج الدراسة:

- ✓ الأنماط القيادية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية هي على الترتيب: النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي بالأداء، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر؛
- ✓ المهارات الإدارية التي يسعى أعضاء هيئة التدريس لتنميتها لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية بدرجة كبيرة هي: إدارة الذات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الاتصال؛
- ✓ المعوقات المهمة التي تحد من دور أعضاء هيئة التدريس لتنميتها لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية بدرجة مرتفعة هي: تجاهل استخدام وسائل الإيضاح في تنمية المهارات الإدارية، عدم اهتمام الطلبة بالعمل الإداري، ضعف قدرة بعض أعضاء هيئة التدريس على إيصال المهارات الإدارية للطلاب ومن التوصيات:
- ✓ تعزيز استخدام هيئة التدريس لأنماط القيادة التحويلية والقيادة بالأداء والقيادة الديمقراطية؛
- ✓ زيادة الحجم المخصص لتنمية المهارات الإدارية ضمن المقررات الدراسية في الكلية؛

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

### 3- الدراسات التي تربط المتغيرين:

أ- دراسة: صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الترسلية) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية بالاعتماد على الدراسات السابقة وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم ( 17654 ) موظفاً عسكرياً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ مستوى ممارسة الأنماط القيادية من قبل منتسبي قوى الأمن الفلسطيني كان بشكل عام بدرجة متوسطة وجاء النمط القيادي التحويلي الأكثر توفراً بين الأنماط القيادية الأخرى ، ويليه النمط القيادي التبادلي بنسبة ، وفي المرتبة الأخيرة النمط الترسلية ؛

✓ درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني كانت مرتفعة بوزن نسبي 68.35.

### كانت أهم التوصيات على النحو الآتي:

✓ رفع مستوى وعي القادة في كافة المستويات الإدارية بالقطاع الأمني لأسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تبعاً للموقف ولقدرات العاملين؛

✓ بناء مراكز معلومات ومنظومة اتصالات آمنة للقطاع الأمني وفق أحدث النظم التكنولوجية وباستخدام النظم الخبيرة في تحسين جودة المعلومات والبيانات وتناقلها بين كافة المستويات الإدارية؛

✓ خلق ثقافة تنظيمية محفزة لكي تشجع على الاتصال وتحويل وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين داخل

المؤسسة.



ب- دراسة: رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، 2012.

هدفت الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومعرفة مواصفات القائمين على إدارة المعرفة، والوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية، إضافة إلى الكشف عن أثر متغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة، وأظهرت الدراسة أن دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية جاء بدرجة كبيرة جدا في جميع محاور الدراسة، كما جاءت صفات القائمين على إدارة المعرفة جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية بدرجة كبيرة من وجهة لدى أفراد عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات من بينها:

- ✓ الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛
- ✓ ضرورة تعميق وعي المسؤولين والقيادات العليا في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان بالتحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة مما يساعد على إيجاد الحلول والبدائل؛
- ✓ العمل على استقطاب الكوادر البشرية التي تتوفر خصائص صناع المعرفة.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية:

1- دراسات تتعلق بإدارة المعرفة:

أ- دراسة بعنوان: ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في شركات شمال أمريكا

**Study Boswell, Claudette, Mujtaba (2007), "The influence of rganizational culture on the success of the knowledge management Practices with north American company".**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وفوائدها التنظيمية، وأثر الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من شركات شمال أمريكا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وزعت على 38 شركة من أصل 49 شركة تتميز بتقديمها أفضل ممارسات إدارة المعرفة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ إن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيسي في إدارة المعرفة، حيث تمثل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية؛
- ✓ إن الثقافة التنظيمية ارتبطت بعلاقات إيجابية مع الفوائد التنظيمية وعلاقات داخلية إيجابية.

ب- دراسة كيلبي (Keeley 2004) الولايات المتحدة الأمريكية

عنوان الدراسة: "البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى فاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي".

### "Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decisions Making in Higher Education Organization"

هدف الدراسة: تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، اشتملت العينة على عدد من مسؤولي البحث العلمي الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، بلغ (450) مسؤولاً، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة؛
- ✓ تقوم مؤسسات التعليم العالي بممارسة إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث العلمي؛
- ✓ نجحت مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة والوسائل المتعددة والتي تدعم المعرفة، بمضاعفة فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو غيرها مما أدى إلى إفراز خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرارات.

### 2- دراسات تتعلق بالقيادة والمهارات والأنماط القيادية:

أ- دراسة نيكاب وآخريين (Niqab & others) 2015

تصور مقترح لقياس المديرين القادة: هل يُطبق في باكستان؟

هدفت إلى تقييم إمكانية قياس القيادة في المدارس الباكستانية، وركزت على تحليل الاختلافات بين آراء مديري المدارس حول سمات القيادة الخاصة بهم وكما يراها المعلمون، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من 178 معلم و18 مدير من المدارس الثانوية في باكستان واستخدم الباحثون الاستبيان كأداة

للدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود فروق كبيرة بين تصورات مديري المدارس حول سمات القيادة الخاصة بهم من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين العاملين تحت إمرتهم، وأن مديري المدارس قيد الدراسة يفتقرون إلى المهارات القيادية، وإلى مهارات التعامل مع الآخرين لتحفيز العاملين.

ب- دراسة (Zumitzavan & Udchachone, 2014)

**(The Influence of Leadership Styles on Organisational Performance Mediated by Organisational Innovation: A Case Study of the Hospitality Industry in Thailand)**

تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي مع وجود التنظيمي الابتكار كمتغير وسيط: دراسة حالة لقطاع الفنادق السياحية في تايلاند

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي في قطاع الفنادق السياحية في تايلاند كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي؛
- ✓ توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التعاملية وبين الأداء التنظيمي؛
- ✓ توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة التسيبية وبين الأداء التنظيمي.

3- الدراسات التي تربط المتغيرين:

أ- دراسة (Yaghoubi, 2014):

**"Transformational leadership and promoting factors of knowledge sharing (An empirical study in Iran)"**

" القيادة التحويلية وتعزيز عوامل مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية إيران".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز عوامل مشاركة المعرفة، وفي هذه تم اشتقاق نموذج (Nonaka & Takeuchi model) في مجال مشاركة المعرفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الكلية في جامعة زاهدان للعلوم الطبية في إيران والبالغ عددهم (283) وتم اختيار (117) مفردة كعينة

للدراصة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراصة، وقد أظهرت النتائج:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية واتجاهات أعضاء الكلية حول عوامل التنشئة والتجسيد والضم؛
- ✓ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتذويب.

ب- دراسة Singh, M., Shanker, R., Narain R., and Kumar, A 2008

### "Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries."

#### دور القيادة في إدارة المعرفة في الشركات الهندية:

هدفت الدراصة إلى توضيح أثر أنماط القيادة على تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية العاملة في قطاع البرمجيات، وبيان أي من تلك الأنماط يؤثر على نحو أكبر في إدارة المعرفة من وجهة نظر فرق المعرفة فيها، وصمم استبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراصة البالغة 331 موظفاً من موظفي فرق المعرفة العاملين في شركات البرمجيات الهندية، وقد توصلت الدراصة الى نتائج أهمها:

- ✓ كلاً من أنماط القيادة المساند والمفوض والاستشاري له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة؛
- ✓ أكثر الأنماط تأثيراً على إدارة المعرفة بنوعيتها الضمني والظاهري هو النمط المفوض، حيث يعطي للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية على التصرف؛
- ✓ النمط السائد في الشركات موضوع الدراصة هو النمط القيادي المسيطر.

المطلب الرابع: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال التحليل السابق للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تم عرضها في هذه الدراسة فإن أهم ما تؤكد هذه الدراسات هو أهمية إدارة المعرفة كاتجاه إداري حديث وجد اهتماما من الباحثين مما يؤكد ما لهذا الاتجاه من أثر إيجابي في الارتقاء بالفكر الإداري وانعكاساته الإيجابية على مستوى الإنجاز في العمل الإداري، كذلك نجد أن هذا الاتجاه قد لاقى قبولا في شتى المجالات المختلفة (المجال التربوي، التعليم العالي، الجانب الاقتصادي... إلخ)

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ◀ أخذ نظرة على المواضيع التي تم تناولها في هذا المجال والتي ربطت إدارة المعرفة بعدة متغيرات؛
- ◀ التعرف على الأساليب والمناهج الإحصائية التي استخدمها الباحثون في معالجة دراساتهم في هذا المجال؛
- ◀ التعرف على أهم المصادر والمراجع التي استعان بها الباحثون في إعداد دراساتهم وأبحاثهم؛
- ◀ الاستفادة من التوصيات والنتائج التي تم التوصل إليها خاصة الدراسات التي مست جانب التعليم العالي.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة:

إن أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والسابقة يمكن أن أجملها في:

- ◀ أن كل الدراسات التي تناولت الموضوع كانت تؤكد على أهمية إدارة المعرفة في جانب تطوير الإدارة وتحسين الأداء المؤسسي وكذا دور القيادة والمدربين والأنماط القيادية في تطبيق إدارة المعرفة وفي تنمية مهارات العاملين؛

- ◀ أن كل الدراسات استخدمت الجانب التحليلي الإحصائي، فقد اتبعت نهجهم في هذا المجال؛
- ◀ أن هذه الدراسة اتفقت مع كل الدراسات في استخدام أداة لجمع البيانات ألا وهي الاستبانة باستثناء دراسة (همام رزق، 2017) التي استخدمت الاستبانة وبطاقة تحليل المحتوى؛

- ◀ أغلب الدراسات هدفت إلى الارتقاء بالجانب التعليمي من خلال تطوير الجانب الإداري الذي يعتبر الركيزة الأساسية للنهوض به وهو ما ركزت عليه هذه الدراسة خاصة من جانب القيادة؛

- ◀ التركيز على جانب الكوادر البشرية التي تعتبر خزاننا مهما للمنظمات سواء كانوا قادة ورؤساء أو إداريين وعمال.

أما أوجه الاختلاف فتمثلت في:

- ◀ الأهداف المحددة لكل دراسة والغرض من القيام بالدراسة؛
- ◀ الحدود البشرية التي ركزت عليها كل دراسة فمنها من ركزت على العمال ومنها من ركزت على الطلبة ومنها من ركزت على القادة الإداريين؛
- ◀ الحدود المكانية للدراسات ولو أن أغلبها كانت في الجامعات؛
- ◀ الدراسة الحالية ركزت على جانب مهم من جوانب التعليم العالي ألا وهو دور إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز مهارات عمداء ورؤساء الأقسام إضافة إلى نوابهم في الجامعة.

### خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى متغيري الدراسة إدارة المعرفة ومهارات القيادة حيث تطرقت إلى المعرفة وأنواعها وخصائصها وأهم مصادرها وأنواعها، ثم التعرف على ماهية إدارة المعرفة من تعريفها وخصائصها وعملياتها إضافة إلى ذكر بعض من نماذج إدارة المعرفة، تم القيادة الإدارية من مفهوم ونظريات وتم التعرّيج على ذكر المهارات القيادية ليختتم الفصل بالتطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إما بدراسة المتغيرين معا أو الدراسات التي مست كل متغير على حدا، وقد جاءت نتائج هذه الدراسات تؤكد على ضرورة تطبيق هذا المفهوم الجديد في المنظمات خاصة في ظل التطور الذي يشهده العالم اليوم.

بعد التطرق للجانب النظري لهذه الدراسة في هذا الفصل سأحاول تطبيقها على أرض الواقع في الفصل الثاني والذي اخترت له جامعة غرداية كمحل للدراسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية



تمهيد:

بعدها استعرضنا في الفصل الأول الجانب النظري والمتضمن كل من إدارة المعرفة والقيادة الإدارية والعلاقة التي تربط المتغيرين نظرياً، سنحاول في هذا الفصل إيجاد العلاقة من الجانب الميداني وذلك من خلال التطبيق على جامعة غرداية، ولتدعيم الجانب النظري والإجابة على فرضيات الدراسة تم إعداد استبيان لدراسة آراء القادة الإداريين الأكاديميين بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة؛

**المبحث الثاني:** وصف وتحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة

من أجل تسليط الضوء على واقع تطبيق دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين تم اختيار جامعة غرداية كمحل للدراسة حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين الأول خصص لتقديم الجامعة أما المطلب الثاني فخصص لعرض منهجية الدراسة المتبعة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة:

1- نبذة تاريخية عن جامعة غرداية:

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

- ◀ الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا؛
- ◀ ليسانس تاريخ.

المركز الجامعي بغرداية: أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005، يتضمن معهدين:

- ◀ معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية؛
- ◀ معهد العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتملي إلى المركز بيداغوجيا.

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

➤ معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

➤ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

➤ معهد الآداب واللغات؛

➤ معهد علوم الطبيعة والحياة.

### 2- جامعة غرداية:

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، تضمن الكليات التالية:

➤ كلية العلوم والتكنولوجيا؛

➤ كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض؛

➤ كلية الآداب واللغات؛

➤ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

➤ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

➤ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة:

✓ مدرجات؛

✓ قاعات للتدريس؛

✓ قاعات للإنترنت؛

✓ قاعة محاضرات؛

✓ قاعات للاجتماعات؛

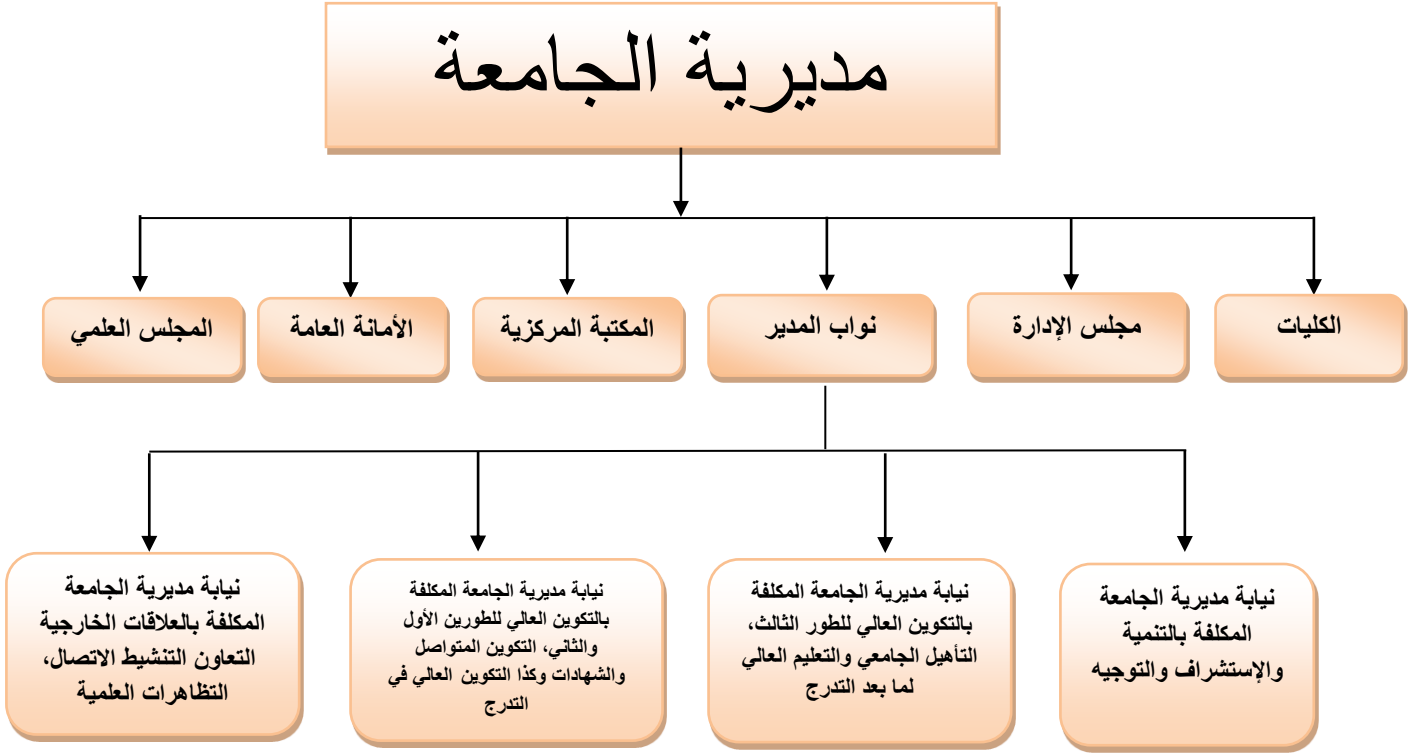
- ✓ مكاتب إدارية وبيداغوجية؛
- ✓ مخابر؛
- ✓ مكتبة مركزية وقاعات مطالعة؛
- ✓ ميدياتيك؛
- ✓ نوادي؛
- ✓ قاعة التعليم المتلفز.

### 3- المكتبة المركزية:

المكتبة المركزية: نشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الاقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى 23276 عنوانا بالنسبة للكتب، و2972 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه) و1929 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و188 عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

4- الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية:

الشكل رقم: (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية

5- كليات الجامعة

تتكون جامعة غرداية من ستة كليات (06) و 16 قسما

جدول رقم: (1-2) يوضح كليات جامعة غرداية

الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	
العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	
العلوم الاقتصادية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
العلوم التجارية	
علوم التسيير	
علوم المالية والمحاسبة	
العلوم الإنسانية: تضم: شعبة تاريخ شعبة علوم الإعلام والاتصال	العلوم الاجتماعية والإنسانية
العلوم الاجتماعية: تضم: شعبة علم النفس وشعبة علم الاجتماع	
العلوم الإسلامية: تضم شعبة علوم إسلامية	
اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
اللغة والأدب الإنجليزي	
اللغة والأدب الفرنسي	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	

المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية

شكل رقم: (2-2) يوضح عدد كليات جامعة غرداية



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشارات بجامعة غرداية

6- مسارات التكوين في الجامعة:

جدول رقم: (2-2) يوضح مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غرداية نظام (ل.م.د)

الميدان	الفرع	التخصص
العلوم والتكنولوجيا	ري	علوم المياه والبيئة
	هندسة كهربائية	صيانة وآلية صناعية
	هندسة الطرائق	هندسة الطرائق
	آلية	آلية
	كهروميكانيك	صيانة صناعية
	هندسة مدنية	هندسة مدنية
	ري	ري
الرياضيات والإعلام آلي	إعلام آلي	إعلام آلي عام
	رياضيات	تحليل تابعي وتطبيقي

بيوكيمياء	علوم بيولوجية	العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض
علم البيئة والمحيط	علوم فلاحية	
إنتاج نباتي	علوم المحيط	
علم البيئة النباتي	علوم التجارة	
تسويق	علوم التسير	العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير
مالية ومحاسبة	العلوم الاقتصادية	
إدارة أعمال	علوم مالية ومحاسبة	
اقتصاد المؤسسة	علوم إسلامية	
اقتصاد نقدي وبنكي	علوم إنسانية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
مالية المؤسسة	علم النفس المدرسي	
شريعة وقانون	علم النفس العيادي	
فقه وأصول	علم النفس العمل والتنظيم	
أصول الدين	علم الاجتماع التربوي	الحقوق والعلوم السياسية
تاريخ عام	علم الاجتماع التنظيم والعمل	
علوم الإعلام والاتصال: صحافة	قانون إداري	
علم النفس المدرسي	قانون جنائي	
علم النفس العيادي	قانون عقاري	علوم سياسية
علم النفس العمل والتنظيم	تنظيمات سياسية وإدارية	
علم الاجتماع التربوي	لغة ودراسات قرآنية	اللغات والآداب
علم الاجتماع التنظيم والعمل	أدب عربي ونقده	
قانون إداري	تعليمية اللغة العربية	
قانون جنائي	لسانيات عامة	
قانون عقاري	أدب عربي	



آداب ولغات وحضارات أجنبية	لغة وأدب فرنسي	
علوم اللغة والتعليمية		
لغة فرنسية		
انجليزية	لغة وأدب انجليزي	

المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشارات بجامعة غرداية

جدول رقم: (2-3) يوضح مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية

الميدان	الفرع	التخصص
العلوم والتكنولوجيا	هندسة الطرائق	التحليل ومراقبة النوعية
	إلكترونيك	طاقات متجددة
	إعلام آلي	الأنظمة الذكية لاستخراج المعارف
	رياضيات	تحليل تابعي وتطبيقي
	آلية	آلية
العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	علوم زراعية	حماية النباتات
	بيئة ومحيط	علوم المحيط
	ري	علوم المياه والبيئة
		ري حضري
علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير	علوم تجارية	مالية المؤسسة
		اتصال تسويقي
	علوم التسيير	تدقيق ومراقبة التسيير
		إدارة الأعمال الاستراتيجية
علوم اقتصادية	بنوك ومالية	
حقوق وعلوم سياسية	حقوق	قانون إداري
		قانون جنائي
		قانون عقاري
علوم اجتماعية وإنسانية	علوم إنسانية	تاريخ حديث ومعاصر
		تاريخ وحضارة المغرب الإسلامي الأوسط

اتصال وعلاقات عامة		
علم النفس المدرسي	علوم اجتماعية	
علم النفس العمل والتنظيم		
علم النفس العيادي		
علم اجتماع تنظيم وعمل		
علم الاجتماع التربوي		
علم الاجتماع الثقافي		
فقه وأصوله	علوم إسلامية	
شريعة و قانون		
الأدب العربي الحديث والمعاصر	لغة و أدب عربي	الآداب واللغات
علوم اللغة		
أدب فرونكوفوني ومقارن	لغة وأدب فرنسي	

المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية

### المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

#### أولاً: منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن تم تحديد النتائج المتوصل لها لدراسة دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين في جامعة غرداية وتم الاعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### ثانياً: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

من أجل جمع البيانات ومعالجتها في هذا البحث تم الاعتماد على طريقتان للحصول على المعلومات اللازمة وهي كالتالي:

#### 1. معلومات الدراسة:

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها ووثائق تخص الخدمات المقدمة.

#### 2. الاستبيان:

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، وذلك بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين في جامعة غرداية، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المبحوثين، حيث تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة، وتم عمل إجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها، وكانت الاستبانة على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، المستوى العلمي، الفئة العمرية، الخبرة، طبيعة المستجوب).

الجزء الثاني: ويتكون من مجموعة من الفقرات لقياس عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) حيث تضمن 32 فقرة على النحو التالي:

**البعد الأول:** توليد المعرفة، ويتكون من (8) فقرات؛

**البعد الثاني:** تخزين المعرفة، ويتكون من (8) فقرات؛

**البعد الثالث:** توزيع المعرفة، ويتكون من (8) فقرات؛

**البعد الرابع:** تطبيق المعرفة ويتكون من (8) فقرات.

الجزء الثالث: ويتكون من مجموعة من الفقرات لقياس تنمية مهارات القادة الإداريين (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) حيث تضمن 24 فقرة على النحو التالي:

**البعد الأول:** المهارات الفنية، ويتكون من (8) فقرات؛

**البعد الثاني:** المهارات الإنسانية ويتكون من (8) فقرات؛

**البعد الثالث:** المهارات الفكرية ويتكون من (8) فقرات؛

**الجزء الرابع:** تكون من الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة وشمل على (11) فقرة.

**ثالثا: مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ونوابهم إضافة إلى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة غرداية، حيث بلغت مجتمع الدراسة 54 مفردة، حيث تم توزيع 53 استمارة بجامعة غرداية، اشتملت على الفئة المذكورة في إطار مجتمع الدراسة سابقا، والجدول التالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة:

الجدول رقم: (2-4) توزيع استثمارات الاستبيان

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100%	53	عدد الاستثمارات الموزعة
53,24%	13	عدد الاستثمارات المفقودة والمهملة
66,5%	03	عدد الاستثمارات الملغاة
81,69%	37	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على استمارة الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الاستثمارات الموزعة هو 53 استمارة وكانت نسبة الاستثمارات المفقودة والمهملة 24,53% أما نسبة الاستثمارات الملغاة فبلغت 5,66% وكانت نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل هي 69,81% وهي نسبة مقبولة من أجل استخدامها في دراسة وتحليل النتائج.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: (2-5) قائمة التقيط حسب ليكارت الخماسي

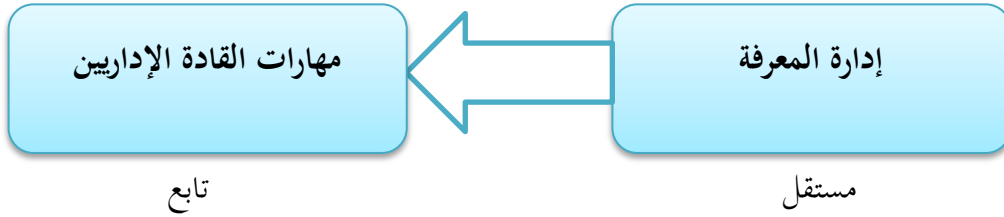
المتوسط المرجح	الرأي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق	ضعيف
من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسطة
من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفعة
من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقياس ليكارت

رابعاً: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل وتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع تمثل في مهارات القادة الإداريين.

الشكل رقم: (2-3) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

خامساً: المعالجة الإحصائية للدراسة:

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمت باستعمال عدة طرق بعدما تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات: لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- ✓ المتوسط الحسابي: هو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر العينة الدراسية في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته؛
- ✓ الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل تشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين.

سادسا: اختبار صدق وثبات الاستبيان

1) خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد الاستبانة من خلال اتباع الخطوات التالية:

- أ- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فرضياتها؛
- ب- تحديد المجالات التي شملتها الاستبانة؛
- ج- تحديد الفقرات التي يتضمنها كل مجال من الدراسة؛
- د- مراجعة الاستبانة وتصويبها من طرف المشرف؛
- هـ- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية؛
- و- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبلغ عددهم (3) محكمين منهم متخصصين في مجال ادارة الاعمال وعلوم التسيير كما هو موضح في الملحق رقم: 01؛
- ز- تم تعديل بعض فقرات الاستبانة وفق آراء المحكمين حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية وفق الملحق رقم: 02.

2) ثبات الاستبيان:

تم اختبار ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alph)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم: (2-6) معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: توليد المعرفة	8	0,873
البعد الثاني: خزن المعرفة	8	0,853
البعد الثالث: توزيع المعرفة	8	0,810
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	8	0,916

0,954	32	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
0,851	8	البعد الأول المهارات الفنية
0,888	8	البعد الثاني: المهارات الإنسانية
0,844	8	البعد الثالث: المهارات الفكرية
0,932	24	المحور الثاني: تنمية مهارات القادة الإداريين
0,862	11	المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة
0,928	123	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-6) يتضح ان معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ 0,928 وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، وكذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يكسبه مصداقية كبيرة لتحقيق الهدف من الدراسة.

### 3) الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، كما قد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد كله.



3-1-1- الاتساق الداخلي لمحور عمليات إدارة المعرفة:

3-1-1- بعد توليد المعرفة:

جدول رقم: (2-7) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig )
01	تقوم الجامعة دوماً وبانتظام برصد المعارف المتاحة والمتحددة من مصادر خارجية.	0,700**	0,000
02	تقوم الجامعة بتكوين فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين لتوليد المعرفة واكتشافها.	0,737**	0,000
03	تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة مع الجامعات الأخرى لتعزيز مستوياتها المعرفية.	0,592**	0,000
04	تحرص الجامعة على تشجيع الموظفين الذين يقدمون إضافات للمعارف الموجودة.	0,780**	0,000
05	يقوم الموظفون بتطوير قدراتهم العلمية من خلال البحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم المستمر.	0,723**	0,000
06	توفر الجامعة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	0,725**	0,000
07	تشجع الجامعة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	0,743**	0,000
08	يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة.	0,822**	0,000

\*\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-7) أن معامل الارتباط بين فقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية للبعد بلغت  $0,822^{**}$  للفقرة رقم (08) والتي نصت على (يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة) كأكبر قيمة و  $0,592^{**}$  للفقرة رقم (03) والتي نصت (تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة مع الجامعات الأخرى لتعزيز مستوياتها المعرفية) كأقل قيمة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-1-2- بعد تخزين المعرفة

جدول رقم: (2-8) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات مزودة بمعلومات حول كافة الموضوعات المعرفية التعليمية اللازمة.	0,604**	0,000
02	تهتم الجامعة بأصحاب الخبرة والمعرفة لديها لكونهم خزان معرفي متميز.	0,827**	0,000
03	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية كآليات واضحة ومحددة.	0,740**	0,000
04	تتميز الجامعة بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	0,623**	0,000
05	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.	0,702**	0,000
06	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالجامعة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	0,808**	0,000
07	يوجد بالجامعة أرشيف يحتوي على المستندات والملفات الورقية.	0,548**	0,000
08	تقوم الجامعة بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	0,722**	0,000

$\alpha \leq 0,05$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-8) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية للبعد بلغت  $0,827^{**}$  للفقرة رقم (02) والتي نصت على (تتم الجامعة بأصحاب الخبرة والمعرفة لديها لكونهم خزان معرفي متميز) كأكبر قيمة و  $0,548^{**}$  للفقرة رقم (07) والتي نصت (يوجد بالجامعة أرشيف يحتوي على المستندات والملفات الورقية) كأقل قيمة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-1-3- بعد توزيع المعرفة

جدول رقم: (2-9) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	توجد شبكات معلومات تساعد الموظفين للوصول لقواعد البيانات.	$0,699^{**}$	0,000
02	تقوم الجامعة بإصدار دوريات ونشرات وأنواع المطبوعات.	$0,404^*$	0,013
03	عقد اجتماعات وندوات وورشات عمل داخلية.	$0,450^{**}$	0,005
04	يتوفر بريد إلكتروني لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات.	$0,536^{**}$	0,001
05	لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة.	$0,769^{**}$	0,000
06	تتاح للموظف حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة	$0,710^{**}$	0,000
07	تقوم الجامعة بتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع الجمهور الخارجي.	$0,816^{**}$	0,000
08	تقوم الجامعة بتبادل المعارف مع الجامعات الأخرى.	$0,776^{**}$	0,000

$\alpha \leq 0,05$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-9) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية للبعد بلغت  $0,816^{**}$  للفقرة رقم (07) والتي نصت على (تقوم الجامعة بتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع الجمهور الخارجي) كأكبر قيمة و  $0,404^{**}$  للفقرة رقم (02) والتي نصت (تقوم الجامعة بإصدار دوريات ونشرات وأنواع المطبوعات) كأقل قيمة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-1-4- بعد تطبيق المعرفة

جدول رقم: (2-10) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	يوجد بالجامعة فرق خبيرة مسؤولة عن تحديد الأساليب والتقنيات وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة.	0,835**	0,000
02	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر.	0,790**	0,000
03	تقوم الجامعة بمنح فرص للموظفين بتطبيق معارفهم من أجل تشجيعهم.	0,842**	0,000
04	يساهم تطبيق المعرفة في الجامعة وعلى كافة المستويات في تحقيق تميز الجامعة.	0,668**	0,000
05	تعمل الجامعة على إزالة العقبات التي تحول دون تطبيق المعرفة.	0,870**	0,000
06	توفر الجامعة جميع الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة.	0,713**	0,000
07	التركيز على تطبيق المعرفة من أولويات الجامعة.	0,910**	0,000
08	القيام ببعض التعديلات والتحسينات على المعارف الجديدة المطبقة.	0,724**	0,000

\*\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-10) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للبعد بلغت  $0,910^{**}$  للفقرة رقم (07) والتي نصت على (التركيز على تطبيق المعرفة من أولويات الجامعة) كأكثر قيمة و  $0,668^{**}$  للفقرة رقم (04) والتي نصت (يساهم تطبيق المعرفة في الجامعة وعلى كافة المستويات في تحقيق تميز الجامعة) كأقل قيمة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-2- الاتساق الداخلي لمحور تنمية مهارات القادة الإداريين

#### 3-2-1 بعد المهارات الفنية

جدول رقم: (2-11) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	تشرك العاملين تحت سلطتك في عملية اتخاذ القرار.	0,802 <sup>**</sup>	0,000
02	توفر بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	0,861 <sup>**</sup>	0,000
03	تقوم بعقد دورات تدريبية للعاملين والمرؤوسين.	0,368 <sup>*</sup>	0,025
04	تبادل الخبرات مع المرؤوسين ومع المدراء الآخرين.	0,654 <sup>**</sup>	0,000
05	تقوم بتوزيع الاعمال والمهام على العاملين بصورة حسنة.	0,811 <sup>**</sup>	0,000
06	تنظم وقتك في اداء الاعمال على حسب الاولويات والمهام.	0,732 <sup>**</sup>	0,000
07	تدعم وتساعد العاملين والمرؤوسين على تنمية انفسهم.	0,716 <sup>**</sup>	0,000
08	تحرص على موافقة المرؤوسين على العمل قبل بدأ عملية التنفيذ.	0,725 <sup>**</sup>	0,000

$\alpha \leq 0,05$  الارتباط دال احصائيا عند مستوى

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-11) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد بلغت  $0,861^{**}$  للفقرة رقم (02) والتي نصت على (توفر بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم) كأكثر قيمة و  $0,368^{*}$  للفقرة رقم (03) والتي نصت (تقوم بعقد دورات تدريبية للعاملين

والمرؤوسين) كأقل قيمة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-3 بعد المهارات الإنسانية

جدول رقم: (2-12) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات الإنسانية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig )
01	تقوم بتنمية المعاملات الإنسانية ما بين المرؤوسين والعاملين وتنميتها.	0,812**	0,000
02	تساعد على احترام اراء العاملين والمرؤوسين.	0,799**	0,000
03	تساعد على إشباع الحاجات النفسية للعاملين وتهتم بالجانب المعنوي لهم.	0,699**	0,000
04	تعمل على ايجاد بيئة تفاعلية بين جميع أقسام المنظمة لتسهيل تبادل المعارف بين الأقسام.	0,791**	0,000
05	تتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها.	0,742**	0,000
06	تتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين وتدخل الطمأنينة في نفوسهم.	0,853**	0,000
07	لديك مرونة في التعامل مع المرؤوسين.	0,465**	0,004
08	تشجع على تنمية روح العمل الجماعي.	0,835**	0,000

\*\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-12) أن معاملا الارتباط بين فقرات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد بلغت  $0,853^{**}$  للفقرة رقم (06) والتي نصت على (تتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين وتدخل الطمأنينة في نفوسهم) كأكبر قيمة و  $0,465^{**}$  للفقرة رقم (07) والتي نصت (لديك مرونة في التعامل مع المرؤوسين) كأقل قيمة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2-3 بعد المهارات الفكرية

جدول رقم: (2-13) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	تدار الاعمال بطريقة ابداعية ام هنالك روتين في اداؤها	0,651**	0,000
02	يسعى العمال لتنمية وتطوير قدراتهم المعرفية ويبحثون عن افكار وحلول جديدة من خلال التعلم.	0,740**	0,000
03	تنمي الحلول الابتكارية لدى العاملين.	0,843**	0,000
04	تقوم بتنظيم الأفكار وعرضها بطريقة علمية دقيقة.	0,867**	0,000
05	في حالة حدوث أزمات تقوم باشتراك العاملين لإيجاد الحلول.	0,712**	0,000
06	تستثمر في الأفكار المرتدة من المسؤولين والعاملين.	0,780**	0,000
07	عند تقييم أداء العاملين يأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.	0,741**	0,000
08	يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي الخبرة.	0,270	0,107

\*\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-13) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد بلغت  $0,867^{**}$  للفقرة رقم (04) والتي نصت على (تقوم بتنظيم الأفكار وعرضها بطريقة علمية دقيقة) كأكثر قيمة و  $0,270$  للفقرة رقم (08) والتي نصت (يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي الخبرة) كأقل قيمة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

3-3- الاتساق الداخلي لمحور الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة  
جدول رقم: (2-14) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	يرى القائمون على الجامعة أن تصميم وبناء الهيكل التنظيمي لا يتلاءم مع الأخذ بإدارة المعرفة.	0,312	0,060
02	ضعف ثقة العاملين بالمديريات الداعمة إلى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة.	0,568**	0,000
03	ندرة قواعد البيانات والمعلومات التي تساعد على إنجاز العمل واتخاذ القرار.	0,637**	0,000
04	لا توفر الجامعة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة.	0,585**	0,000
05	اعتماد الجامعة على سير العمل فيها على الأعمال الورقية وعدم تحولها إلى النظام الإلكتروني.	0,738**	0,000
06	انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق.	0,723**	0,000
07	قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة.	0,569**	0,000
08	تدني اهتمام العاملين بأسلوب إدارة المعرفة.	0,711**	0,000
09	قلة خبرة العاملين في مجال تطبيق إدارة المعرفة.	0,787**	0,000
10	انخفاض المشاركة والتعاون والشفافية لدى العاملين.	0,798**	0,000
11	عدم الاهتمام بتبادل الخبرات والمعارف في مجال العمل.	0,700**	0,000

\*\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS



يتضح من الجدول رقم (2-14) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد بلغت\*\*0,798 للفقرة رقم (10) والتي نصت على (انخفاض المشاركة والتعاون والشفافية لدى العاملين) كأكبر قيمة و0,312 للفقرة رقم(01) والتي نصت (يرى القائمون على الجامعة أن تصميم وبناء الهيكل التنظيمي لا يتلاءم مع الأخذ بإدارة المعرفة) كأقل قيمة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4) اختبار الاعتمادية (الخضوع للتوزيع الطبيعي): Kolomogrov Smirnov

من أجل التأكد من مدى ملائمة البيانات تم استعمال اختبار Kolomogrov Smirnov يشترط مستوى معنوية (دلالة) أكبر من 0,05 للعينة محل الدراسة وذلك لمعرفة إذا كانت إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم: (2-15) نتائج اختبار كولومجروف سميرونوف في توزيع البيانات

المحاور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور عمليات إدارة المعرفة	0,083	0,200*
محور تنمية مهارات القادة الإداريين	0,094	0,200*
محور الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة	0,132	0,105

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-15) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، والتحليل يتبع الطرق المعلمية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق للتقنيات التحليلية الإحصائية للبيانات الخاصة بالمبحوثين (الجنس، المستوى العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها وإثبات صحة الفرضيات من خلال تقديم التحليل الخاص بها.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

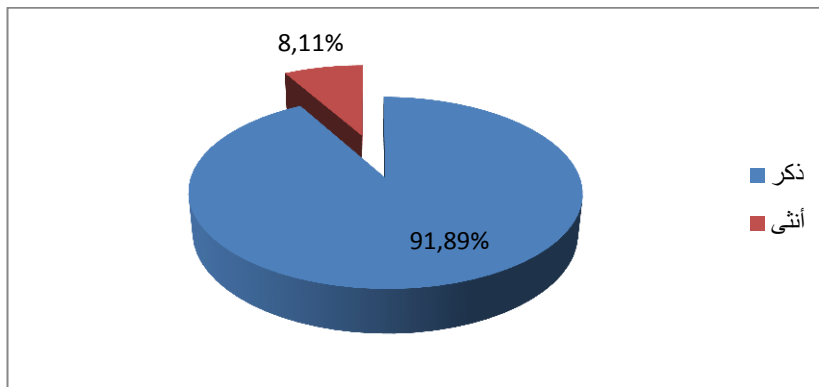
أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس

جدول رقم: (2-16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	91,89%
أنثى	3	8,11%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (2-4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss وبرنامج Excel

من خلال الجدول (2-16) والشكل (2-4) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس، حيث بلغ ما نسبته 91,89% من أفراد العينة ذكور والباقي إناثاً أي بنسبة 8,11%، وهذا ما يدل على أن عنصر الذكور أكثر

من الإناث وهذا راجع إلى أن تحمل المسؤولية وصعوبة شغل الوظيفة يقف عائق أمام شغل هذه المناصب بالنسبة للإناث إضافة إلى أن العنصر النسوي يميل إلى تقلد الوظائف الخاصة بمديرية التربية.

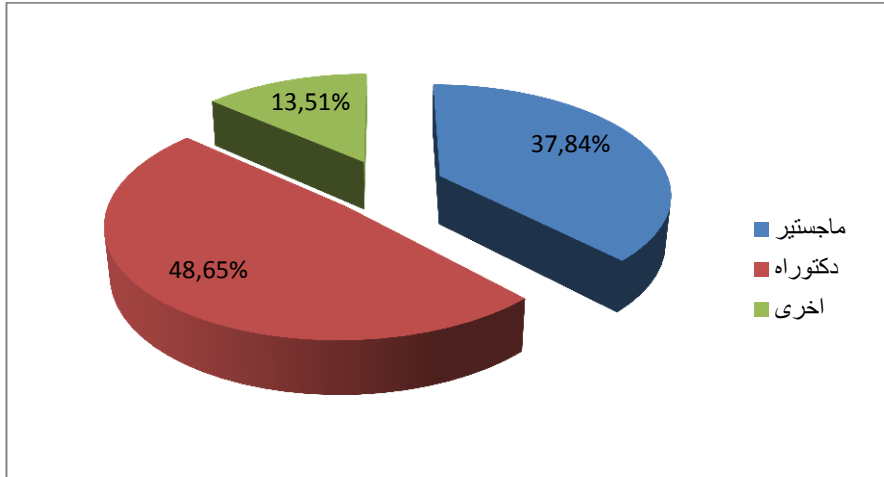
ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصوصية المستوى العلمي:

جدول رقم: (2-17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
37,84%	14	ماجستير
48,65%	18	دكتوراه
13,51%	5	اخرى
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (2-5) التوزيع النسبي للعينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss وبرنامج Excel

من خلال الجدول (2-17) والشكل رقم (2-5) نلاحظ أن 18 فرد من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى دكتوراه، أي بنسبة 48,65%، وتليها فئة مستوى ماجستير بتعداد 14 فرد بنسبة 37,84%، ثم فئة مستوى

دراسات أخرى (تأهيل) بتعداد 5 أفراد بنسبة 13,51%، وهذا مؤشر واضح على أن الجامعة لديها خزان معرفي كبير وأنها تسعى دائماً بأن يكونون ممن يتحملون مسؤولية إدارة الكليات والعمداء يتمتعون بالكفاءة العالية والرصيد المعرفي الكبير، وكذلك أن شغل هذه الوظائف يتطلب هذا المستوى كحد أدنى أي شهادة الماجستير.

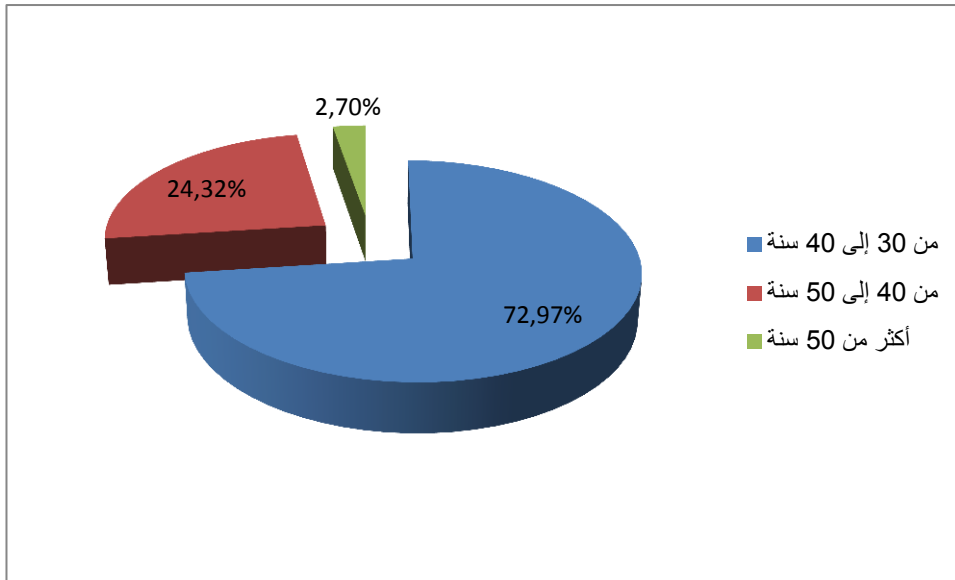
ثالثاً: عرض وتحليل النتائج حسب العمر

جدول رقم: (2-18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 30 إلى 40 سنة	27	72,97%
من 40 إلى 50 سنة	09	24,32%
أكثر من 50 سنة	01	2,70%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (2-6) التوزيع النسبي للعينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss وبرنامج Excel

الجدول رقم (2-18) والشكل رقم (2-6) يظهران أن أكبر نسبة هي الفئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 72,29%، ثم الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 24,32%، ثم الفئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة 2,70%،

وعليه يفسر هذا أن معظم أفراد عينة الدراسة بالجامعة يقل سنهم عن 50 سنة وأغلبهم شباب وهذا ما يعطي فرصة كبيرة للعطاء وبذل المزيد من الجهد في الرفع من مستوى التعليم بالجامعة ومحركا أساسيا لتوليد معارف جديدة من خلال التشجيع على عمليات البحث والتطوير.

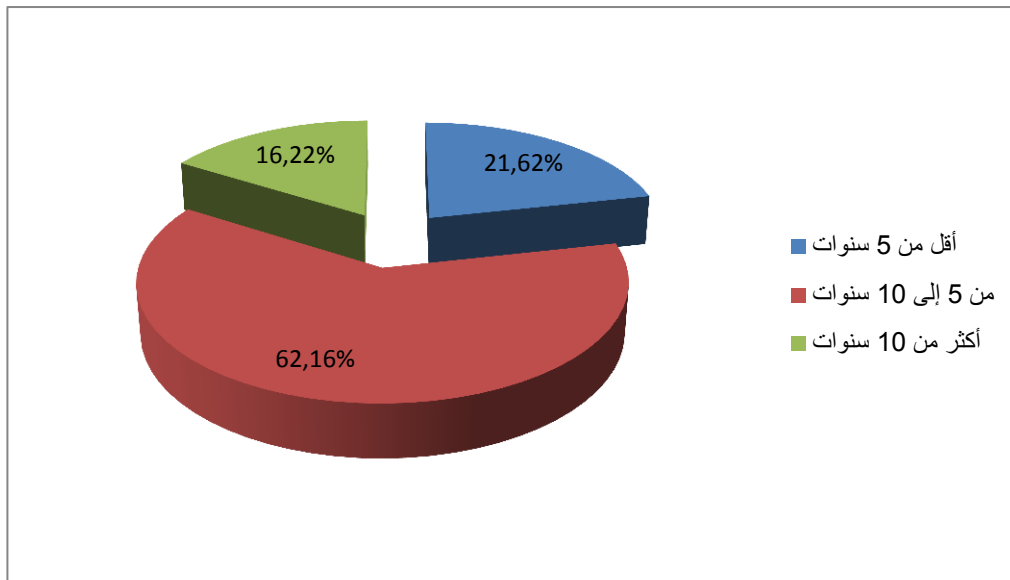
رابعاً: عرض وتحليل النتائج حسب سنوات الخبرة

جدول رقم: (2-19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	21,62%
من 5 إلى 10 سنوات	23	62,16%
أكثر من 10 سنوات	6	16,22%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (2-7) التوزيع النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss وبرنامج Excel

يتبين من خلال الجدول رقم (2-19) والشكل رقم (2-7) أن أكبر نسبة هي فئة (من 5 إلى 10 سنوات) ما يعادل 23 فرداً أي بنسبة 62,16%، ثم فئة أصحاب الخبرة (أقل من 05 سنوات) ما يعادل 08 أفراد

وبنسبة 21,62%، أما فئة (أكثر من 10 سنوات) ما يعادل 8 أفراد وبنسبة 16,22%، وهذا ما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم خبرة في مجال عملهم ليست بالقليلة لأن الجامعة مازالت فتية وأن هنالك تخصصات أضيفت مؤخراً.

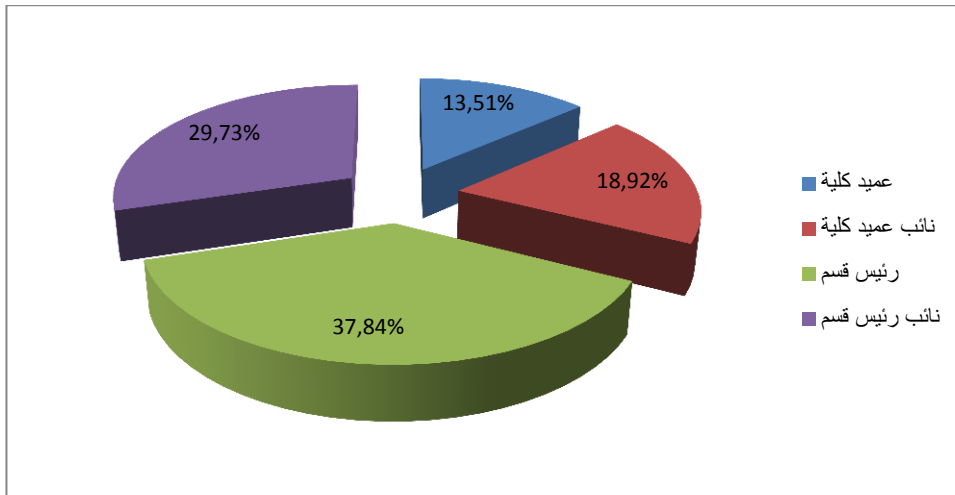
خامساً: عرض وتحليل النتائج حسب الوظيفة

جدول رقم: (2-20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عميد كلية	05	13,51%
نائب عميد كلية	07	18,92%
رئيس قسم	14	37,84%
نائب رئيس قسم	11	29,73%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (2-8) التوزيع النسبي للعينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss وبرنامج Excel

يتبين من خلال الجدول رقم (2-20) والشكل رقم (2-8) أن فئة رؤساء الأقسام جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 37,84% ثم تليها فئة نواب رؤساء الأقسام بنسبة 29,73% ثم تأتي فئة نواب عمداء الكليات بنسبة 18,92% تم تلحقها فئة العمداء بنسبة 13,51% وهذا ما يفسر بأن الجامعة في تطور مستمر من خلال فتح تخصصات جديدة داخل الكليات، إضافة إلى فتح كليات جديدة خاصة وأن الجامعة مقبلة على فتح تخصص جديد خاص بالتربية البدنية في الأعوام المقبلة وهو ما يعطي دفعة للأمام بالنهوض بالتعليم العالي بجامعة غرداية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الأول

1) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بتوليد المعرفة

جدول رقم: (2-21) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث توليد المعرفة

الرقم	البعث الأول	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	تقوم الجامعة دوماً وبانتظام برصد المعارف المتاحة والمتجددة من مصادر خارجية.	التكرار	2	6	10	17	2	3,30	0,996	3	محايد
		النسبة %	5,41%	16,22%	27,03%	45,95%	5,41%	100,00%			
2	تقوم الجامعة بتكوين فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين لتوليد المعرفة واكتشافها.	التكرار	2	9	10	14	2	3,14	1,032	5	محايد
		النسبة %	5,41%	24,32%	27,03%	37,84%	5,41%	100,00%			
3	تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة مع الجامعات الأخرى لتعزيز مستوياتها المعرفية.	التكرار	2	8	12	14	1	3,11	0,966	6	محايد
		النسبة %	5,41%	21,62%	32,43%	37,84%	2,70%	100,00%			
4	تحرص الجامعة على تشجيع الموظفين الذين يقدمون إضافات للمعارف الموجودة.	التكرار	2	11	12	11	1	2,95	0,970	8	محايد
		النسبة %	5,41%	29,73%	32,43%	29,73%	2,70%	100,00%			
5	يقوم الموظفون بتطوير قدراتهم العلمية من خلال البحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم المستمر.	التكرار	2	3	11	17	4	3,49	0,989	1	موافق
		النسبة %	5,41%	8,11%	29,73%	45,95%	10,81%	100,00%			
6	توفر الجامعة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	التكرار	3	8	11	10	5	3,16	1,167	4	محايد
		النسبة %	8,11%	21,62%	29,73%	27,03%	13,51%	100,00%			
7	تشجع الجامعة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	التكرار	1	7	7	17	5	3,49	1,044	1	موافق
		النسبة %	2,70%	18,92%	18,92%	45,95%	13,51%	100,00%			
8	يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة.	التكرار	3	7	18	6	3	2,97	1,013	7	محايد
		النسبة %	8,11%	18,92%	48,65%	16,22%	8,11%	100,00%			
	المتوسط العام للبعث الأول							3,20	0,744		محايد

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss



نلاحظ من خلال بيانات أو إجابات الباحثين أن البعد الأول حاز على إجابة محايد بمتوسط حسابي قدره 3,20 وانحراف معياري يساوي 0,744، وقد تنوعت إجاباتهم حول العبارات غير أن أغلبها محايدة.

فالفقرتين (5,7) فحازت على موافقة الباحثين بمتوسط حسابي قدره على التوالي: 3,49 و 3,49 و بانحراف معياري قدره 0,989 و 1,044، وكان نصهما: "يقوم الموظفون بتطوير قدراتهم العلمية من خلال البحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم المستمر"، "تشجع الجامعة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة"، ويفسر هذا أن هنالك تشجيع من طرف الجامعة للأفراد على تطوير ورفع من مستواهم وكذا التشجيع على إجراء البحوث التي يمكن لها أن تولد معارف جديدة.

أما العبارات (1,4,3,2,6,8) تراوح متوسطها الحسابي ما بين (3,30 و 2,95) كلها كانت محايدة وتدور مجملها حول توليد المعرفة في جامعة غرداية فمثلا الفقرة رقم (01) والتي نصت على: "تقوم الجامعة دوماً بانتظام برصد المعارف المتاحة والمتجددة من مصادر خارجية"، كان متوسطها الحسابي 3,30، ويفسر هذا على أن هنالك اتفاق بين جميع الباحثين على أن عملية توليد المعرفة تبقى ضعيفة وغير كافية خاصة في ظل المنافسة والتطور العلمي الكبير.

(2) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بتخزين المعرفة

جدول رقم: (2-22) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تخزين المعرفة

الرقم	البعث الثاني	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
9	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات مزودة بمعلومات حول كافة الموضوعات المعرفية التعليمية اللازمة.	التكرار	2	16	13	6	0	2,62	0,828	8	محايد
		النسبة %	5,41%	43,24%	35,14%	16,22%	0,00%	100,00%			
10	تهتم الجامعة بأصحاب الخبرة والمعرفة لديها لكونهم خزان معرفي متميز.	التكرار	1	10	7	15	4	3,30	1,077	2	محايد
		النسبة %	2,70%	27,03%	18,92%	40,54%	10,81%	100,00%			
11	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية كاليات واضحة ومحددة.	التكرار	1	10	18	6	2	2,95	0,880	4	محايد
		النسبة %	2,70%	27,03%	48,65%	16,22%	5,41%	100,00%			
12	تتميز الجامعة بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	التكرار	1	15	17	4	0	2,65	0,716	7	محايد
		النسبة %	2,70%	40,54%	45,95%	10,81%	0,00%	100,00%			
13	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.	التكرار	1	15	11	10	0	2,81	0,877	6	محايد
		النسبة %	2,70%	40,54%	29,73%	27,03%	0,00%	100,00%			
14	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالجامعة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	التكرار	2	10	14	8	3	3,00	1,027	3	محايد
		النسبة %	5,41%	27,03%	37,84%	21,62%	8,11%	100,00%			
15	يوجد بالجامعة أرشيف يحتوي على المستندات والملفات الورقية.	التكرار	1	1	10	22	3	3,68	0,784	1	موافق
		النسبة %	2,70%	2,70%	27,03%	59,46%	8,11%	100,00%			
16	تقوم الجامعة بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	التكرار	2	8	19	7	1	2,92	0,862	5	محايد
		النسبة %	5,41%	21,62%	51,35%	18,92%	2,70%	100,00%			
	المتوسط العام للبعث الثاني							2,99	0,623		محايد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (2-22) أن إجابات المبحوثين في البعد الخاص بتخزين المعرفة كانت محايدة بمتوسط حسابي قدره 2,99 وانحراف معياري بلغ 0,623.

وقد تراوحت متوسطات الفقرات (9,10,11,12,13,14,16) ما بين (2,62 و 3,30) فقد كانت متوسطة، فمثلا العبارة رقم (10) بلغ متوسطها 3,30 والتي نصت على: "تتحم الجامعة بأصحاب الخبرة والمعرفة لديها لكونهم خزان معرفي متميز" كانت متوسطة.

باستثناء العبارة رقم (15) التي كانت إجابتها موافق بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 0,784 فجاءت بدرجة مرتفعة. ويفسر هذا على أنه هنالك نقص كبير في استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية لتخزين المعرفة، إدراك العاملين لضرورة توفر هذه الوسائل لاسيما أنها تسهل عملية الوصول إلى المعرفة ومصادر المعلومة، وحفظها بما يضمن الخصوصية والأمان، وكذلك عدم وجود نظام تقييم أو معايير رسمية متبعة لتقييم جودة المعرفة.

3) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بتوزيع المعرفة

جدول رقم: (2-23) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة

الرقم	البعده الثالث	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
17	توجد شبكات معلومات تساعد الموظفين للوصول لقواعد البيانات.	التكرار	1	14	10	11	1	2,92	0,954	8	محايد
		النسبة %	2,70%	37,84%	27,03%	29,73%	2,70%	100,00%			
18	تقوم الجامعة بإصدار دوريات ونشرات وأنواع المطبوعات.	التكرار	0	2	3	25	7	4,00	0,707		موافق
		النسبة %	0,00%	5,41%	8,11%	67,57%	18,92%	100,00%			
19	عقد اجتماعات وندوات وورشات عمل داخلية.	التكرار	0	2	5	25	5	3,89	0,699	2	موافق
		النسبة %	0,00%	5,41%	13,51%	67,57%	13,51%	100,00%			
20	يتوفر بريد إلكتروني لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات.	التكرار	1	3	6	21	6	3,76	0,925	3	موافق
		النسبة %	2,70%	8,11%	16,22%	56,76%	16,22%	100,00%			
21	لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة.	التكرار	1	8	16	10	2	3,11	0,906	7	محايد
		النسبة %	2,70%	21,62%	43,24%	27,03%	5,41%	100,00%			
22	تتاح للموظف حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة	التكرار	1	5	12	14	5	3,46	0,989	4	موافق
		النسبة %	2,70%	13,51%	32,43%	37,84%	13,51%	100,00%			
23	تقوم الجامعة بتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع الجمهور الخارجي.	التكرار	1	7	12	15	2	3,27	0,932	6	محايد
		النسبة %	2,70%	18,92%	32,43%	40,54%	5,41%	100,00%			
24	تقوم الجامعة بتبادل المعارف مع الجامعات الأخرى.	التكرار	1	7	12	14	3	3,30	0,968	5	محايد
		النسبة %	2,70%	18,92%	32,43%	37,84%	8,11%	100,00%			
	المتوسط العام للبعده الثالث							3,46	0,584		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-23) أن إجابات المبحوثين في هذا البعد كانت منقسمة ما بين محايد وموافق بمتوسط حسابي قدره 3,46 وانحراف معياري بلغ 0,584.

حيث أن العبارات رقم (17،21،23،24) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2,92 و 3,30) كانت محايدة حيث دارت مجملها حول الوسائل التكنولوجية وشبكات المعلومات التي تبقى قليلة وهذا ما أشرت إليه في تحليلي للبعد الأول حول توليد المعرفة.

أما العبارات رقم (19،18،20،22) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3,46 و 4,00) كانت إجاباتها موافق بدرجة مرتفعة وهذا ما يفسر على أنه هناك علاقات اجتماعية يكونها الأفراد فيما بينهم، وكذلك وجود الاتصالات فيما بينهم وتبادل لوجهات النظر مما يسهل عليهم تبادل المعارف.

4) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بتطبيق المعرفة

جدول رقم: (2-24) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تطبيق المعرفة

الرقم	البعث الرابع	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
25	يوجد بالجامعة فرق خبيرة مسؤولة عن تحديد الأساليب والتقنيات وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة.	التكرار	3	9	13	10	2	2,97	1,040	7	محايد
		النسبة %	8,11%	24,32%	35,14%	27,03%	5,41%	100,00%			
26	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر.	التكرار	3	12	7	14	1	2,95	1,079	8	محايد
		النسبة %	8,11%	32,43%	18,92%	37,84%	2,70%	100,00%			
27	تقوم الجامعة بمنح فرص للموظفين بتطبيق معارفهم من أجل تشجيعهم.	التكرار	1	9	9	14	4	3,30	1,051	5	محايد
		النسبة %	2,70%	24,32%	24,32%	37,84%	10,81%	100,00%			
28	يساهم تطبيق المعرفة في الجامعة وعلى كافة المستويات في تحقيق تميز الجامعة.	التكرار	1	1	7	21	7	3,86	0,855	1	موافق
		النسبة %	2,70%	2,70%	18,92%	56,76%	18,92%	100,00%			
29	تعمل الجامعة على إزالة العقبات التي تحول دون تطبيق المعرفة.	التكرار	1	3	14	17	2	3,43	0,835	3	موافق
		النسبة %	2,70%	8,11%	37,84%	45,95%	5,41%	100,00%			
30	توفر الجامعة جميع الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة.	التكرار	2	6	18	10	1	3,05	0,880	6	محايد
		النسبة %	5,41%	16,22%	48,65%	27,03%	2,70%	100,00%			
31	التركيز على تطبيق المعرفة من أولويات الجامعة.	التكرار	1	7	12	12	5	3,35	1,033	4	محايد
		النسبة %	2,70%	18,92%	32,43%	32,43%	13,51%	100,00%			
32	القيام ببعض التعديلات والتحسينات على المعارف الجديدة المطبقة.	التكرار	1	3	15	14	4	3,46	0,900	2	موافق
		النسبة %	2,70%	8,11%	40,54%	37,84%	10,81%	100,00%			
	المتوسط العام للبعث الرابع							3,30	0,765		محايد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (2-24) أن إجابات المبحوثين في البعد الخاص بتطبيق المعرفة كانت محايدة بمتوسط حسابي قدره 3,30 وانحراف معياري بلغ 0,765 وتبدو متوسطة.

فالعبارات رقم (25،26،27،30،31) فقد تراوح متوسطها الحسابي ما بين (2,95 و3,35) وكانت محايدة ويرجع ذلك إلى عدم اعتماد الجامعة على خطة استراتيجية خاصة بتطبيق المعرفة وعدم تنفيذها بالآلية المطلوبة، وكذلك هنالك خوف من قبل العاملين من التجريب أو الوقوع في الخطأ ومحاسبة الجهات المسؤولة لهم.

أما الفقرات رقم (28،29،32) فبلغت متوسطاتها الحسابية: 3,86، 3,43، 3,46 على التوالي وهي تبدو بدرجة مرتفعة، إذ لاقت موافقة لدى أفراد العينية ويفسر هذا على أن الجامعة تسعى لإزالة الحواجز لتسهيل تطبيق المعارف وتدرّك كذلك أن هنالك أهمية بالغة لتطبيق إدارة المعرفة في أنشطتها.

ثانياً: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثاني

1) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بالمهارات الفنية

جدول رقم: (2-25) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المهارات الفنية

الرقم	البعدها الاول	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	تشرك العاملين تحت سلطتك في عملية اتخاذ القرار.	التكرار	1	2	2	26	6	3,92	0,829	2	موافق
		النسبة %	2,70%	5,41%	5,41%	70,27%	16,22%	100,00%			
2	توفر بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	التكرار	1	4	5	25	2	3,62	0,861	7	موافق
		النسبة %	2,70%	10,81%	13,51%	67,57%	5,41%	100,00%			
3	تقوم بعقد دورات تدريبية للعاملين والمرؤوسين.	التكرار	0	8	15	10	4	3,27	0,932	8	محايد
		النسبة %	0,00%	21,62%	40,54%	27,03%	10,81%	100,00%			
4	تتبادل الخبرات مع المرؤوسين ومع المدراء الآخرين.	التكرار	0	4	3	23	7	3,89	0,843	4	موافق
		النسبة %	0,00%	10,81%	8,11%	62,16%	18,92%	100,00%			
5	تقوم بتوزيع الاعمال والمهام على العاملين بصورة حسنة.	التكرار	0	1	8	20	8	3,95	0,743	1	موافق
		النسبة %	0,00%	2,70%	21,62%	54,05%	21,62%	100,00%			
6	تنظم وقتك في اداء الاعمال على حسب الاولويات والمهام.	التكرار	0	2	6	22	7	3,92	0,759	2	موافق
		النسبة %	0,00%	5,41%	16,22%	59,46%	18,92%	100,00%			
7	تدعم وتساعد العاملين والمرؤوسين على تنمية انفسهم.	التكرار	0	2	9	20	6	3,81	0,776	6	موافق
		النسبة %	0,00%	5,41%	24,32%	54,05%	16,22%	100,00%			
8	تحرص على موافقة المرؤوسين على العمل قبل بدأ عملية التنفيذ.	التكرار	0	3	5	23	6	3,86	0,787	5	موافق
		النسبة %	0,00%	8,11%	13,51%	62,16%	16,22%	100,00%			
	المتوسط العام للبعدها الاول							3,78	0,573		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS



نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-25) ما يلي: أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 3,78 والانحراف المعياري قدره 0,573 فإجابات المبحوثين كانت كلها موافقة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,95 و3,62) وهي تبدو مرتفعة باستثناء العبارة رقم (03) التي كانت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,27 والتي نصت على "تقوم بعقد دورات تدريبية للعاملين والمرؤوسين" وهو ما يفسر على أن جانب التدريب قليل في نظر المبحوثين بالجامعة.

يفسر موافقة القادة على هذه المهارات بسعي عمداء الكليات رؤساء الأقسام إضافة إلى نوابهم إلى إصدار واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية التي يعتبرونها جزء من عملهم وإشرافهم القيادي وهناك تنظيم في إدارة وقت العمل حسب ما تطلبه الأهمية ويوجد عدل وتنظيم في توزيع الأعمال والمهام وهي العبارة التي حازت على أعلى متوسط حسابي والتي نصت على "تقوم بتوزيع الأعمال والمهام على المرؤوسين بصورة حسنة" حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,95 وكذلك نلمس إلمام القادة بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تساعدهم على السير الحسن للعمل.

يمكننا القول كذلك أن المهارات الفنية التي يمتلكها القادة الأكاديميين استطاعوا نقلها إلى المرؤوسين ونلاحظ أن هناك مساهمة كبيرة في إكسابهم للمهارات وتنميتها لديهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وهو ما يجعل المرؤوسين يحسون بأهميتهم داخل هذه المنظومة وهو ما يعطي دفعة كبيرة للعمال والعمل على إيجاد حلول وتوليد معارف جديدة.

(2) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بالمهارات الإنسانية

جدول رقم: (2-26) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المهارات الإنسانية

الرقم	البعد الثاني	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
9	تقوم بتنمية المعاملات الإنسانية ما بين المرؤوسين والعاملين وتنميتها.	التكرار	0	1	3	24	9	4,11	0,658	5	موافق
		النسبة %	0,00%	2,70%	8,11%	64,86%	24,32%	100,00%			
10	تساعد على احترام اراء العاملين والمرؤوسين.	التكرار	1	0	0	23	13	4,27	0,732	3	موافق بشدة
		النسبة %	2,70%	0,00%	0,00%	62,16%	35,14%	100,00%			
11	تساعد على إشباع الحاجات النفسية للعاملين وتهتم بالجانب المعنوي لهم.	التكرار	0	1	7	21	8	3,97	0,726	7	موافق
		النسبة %	0,00%	2,70%	18,92%	56,76%	21,62%	100,00%			
12	تعمل على ايجاد بيئة تفاعلية بين جميع أقسام المنظمة لتسهيل تبادل المعارف بين الأقسام.	التكرار	1	1	5	23	7	3,92	0,829	8	موافق
		النسبة %	2,70%	2,70%	13,51%	62,16%	18,92%	100,00%			
13	تتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها.	التكرار	0	3	2	21	11	4,08	0,829	6	موافق
		النسبة %	0,00%	8,11%	5,41%	56,76%	29,73%	100,00%			
14	تتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين وتدخل الطمأنينة في نفوسهم.	التكرار	0	1	2	20	14	4,27	0,693	3	موافق بشدة
		النسبة %	0,00%	2,70%	5,41%	54,05%	37,84%	100,00%			
15	لديك مرونة في التعامل مع المرؤوسين.	التكرار	0	0	1	21	15	4,38	0,545	1	موافق بشدة
		النسبة %	0,00%	0,00%	2,70%	56,76%	40,54%	100,00%			
16	تشجع على تنمية روح العمل الجماعي.	التكرار	0	0	2	19	16	4,38	0,594	1	موافق بشدة
		النسبة %	0,00%	0,00%	5,41%	51,35%	43,24%	100,00%			
	المتوسط العام للبعد الثاني							4,17	0,530		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

عند قراءتنا للجدول رقم (2-26) نلاحظ ما يلي:

أن متوسط هذا البعد بلغ 4,17 والانحراف المعياري قدره 0,530 حيث أن هنالك اتفاق كبير حول هذه المهارات بدرجة موافق وموافق بشدة، في حين أن عبارات هذا البعد تراوحت درجات متوسطاتها ما بين (3,38 و3,92) وهي متوسطات تبدو عالية ويفسر هذا بما يلي:

سعي رؤساء الأقسام إلى الاتصال العال من خلال إنشاء علاقات إيجابية وثيقة مع المرؤوسين، وهو جزء من عملهم وإشرافهم القيادي، فمن أهم المهارات الإنسانية هو نجاح عمداء الكليات ورؤساء الأقسام إضافة إلى نوابهم في اكتساب وتنمية العلاقات مع المرؤوسين وكسب مودتهم وعمل العلاقات الوثيقة الإيجابية القائمة على المودة والاحترام المتبادل وكذلك ابتعادهم على التهديد بالعقوبات وهو ما يعطيهم دفعا إلى تقديم وتوليد معارف جديدة لأنهم يدركون أنه لا يوجد لوم ومعاقبة في حالة الفشل.

من المؤكد أن تنمية هذه المهارات لدى القادة سوف يسهم في زيادة فرص التعاون بين جميع أعضاء هذه الكليات عموما والأقسام خصوصا وهو ما يسمح بإعطائهم فرص للتعبير عن آرائهم بصورة إيجابية وبأريحية كبيرة. ومجمل القول أن إدارة المعرفة تركز على مبادئ أساسية منها: الثقة، التعاون، التعلم، إن هذه المبادئ تلعب دورا كبيرا في تطوير المهارات الإنسانية التي تشكل عنصرا كبيرا في بيئة العمل التنظيمية.

(3) نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الخاص بالمهارات الفكرية

جدول رقم: (2-27) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المهارات الفكرية

الرقم	البعدها الثالث	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
17	تدار الاعمال بطريقة ابداعية ام هنالك روتين في ادائها	التكرار	0	5	15	14	3	3,41	0,832	6	موافق
		النسبة %	0,00%	13,51%	40,54%	37,84%	8,11%	100,00%			
18	يسعى العمال لتنمية وتطوير قدراتهم المعرفية ويبحثون عن افكار وحلول جديدة من خلال التعلم.	التكرار	1	7	10	15	4	3,38	1,010	7	محايد
		النسبة %	2,70%	18,92%	27,03%	40,54%	10,81%	100,00%			
19	تنمي الحلول الابتكارية لدى العاملين.	التكرار	1	2	5	24	5	3,81	0,845	3	موافق
		النسبة %	2,70%	5,41%	13,51%	64,86%	13,51%	100,00%			
20	تقوم بتنظيم الأفكار وعرضها بطريقة علمية دقيقة.	التكرار	1	2	5	25	4	3,78	0,821	4	موافق
		النسبة %	2,70%	5,41%	13,51%	67,57%	10,81%	100,00%			
21	في حالة حدوث أزمات تقوم بإشراك العاملين لإيجاد الحلول.	التكرار	1	1	3	26	6	3,95	0,780	1	موافق
		النسبة %	2,70%	2,70%	8,11%	70,27%	16,22%	100,00%			
22	تستثمر في الأفكار المرتدة من المسؤولين والعاملين.	التكرار	1	1	10	15	10	3,86	0,948	2	موافق
		النسبة %	2,70%	2,70%	27,03%	40,54%	27,03%	100,00%			
23	عند تقييم أداء العاملين يأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.	التكرار	1	4	10	16	6	3,59	0,985	5	موافق
		النسبة %	2,70%	10,81%	27,03%	43,24%	16,22%	100,00%			
24	يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي الخبرة.	التكرار	1	6	18	7	5	3,24	0,983	8	محايد
		النسبة %	2,70%	16,22%	48,65%	18,92%	13,51%	100,00%			
	المتوسط العام للبعدها الثالث							3,63	0,625		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

عند قراءتنا للجدول رقم (2-27) نلاحظ ما يلي:

أن هذا البعد بلغ متوسطه 3,63 والانحراف المعياري 0,625 وقد تراوح متوسط فقراته بين (3,95 و3,24) وهي تبدو مرتفعة حيث حازت العبارة "في حالة حدوث أزمات تقوم بإشراك العمال لإيجاد الحلول" على المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها 3,95، وكانت إجابات المبحوثين تدور حول درجة موافق باستثناء الفقرتين رقم (18 و24) التي جاءت متوسطتين والتي نصتتا على "يسعى العمال لتنمية وتطوير قدراتهم المعرفية ويبحثون عن أفكار وحلول جديدة من خلال التعلم" و"يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي الخبرة" على التوالي، وهو ما يفسر على أن هنالك نقص في توليد المعارف سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وهذا ما تم تفسيره في المحور الأول في بعد توليد المعرفة.

أما تفسير باقي الفقرات فيرجع إلى سعي عمداء الكليات ورؤساء الأقسام إلى إنشاء علاقات ايجابية وفعالة مع المرؤوسين من خلال إبراز المهارات الفكرية لدى المرؤوسين وإكسابهم إياها من خلال تنمية روح الإبداع والابتكار لديهم والاستفادة أكثر من آرائهم وكذا إشراكهم في إيجاد الحلول للمشاكل والأزمات التي تحدث.

إن إدارة الأعمال بطريقة إبداعية والتخلي عن الروتين يعطي جواً آخر لسير العمل مما يساعد في إعطاء نفس جديد للمرؤوسين في طريقة التفكير وبمحي الصورة الذهنية والسلبية في نظرهم للعمل فيصبحون يرون أن العمل إبداع وليس إتباع (تقييد بما يمليه سير العمل والقوانين).

ثالثا: عرض و تحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثالث

جدول رقم: (2-28) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة

الرقم	المحور الثالث	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	يرى القائمون على الجامعة أن تصميم وبناء الهيكل التنظيمي لا يتلاءم مع الأخذ بإدارة المعرفة.	التكرار	0	10	11	14	2	3,22	0,917	11	محايد
		النسبة %	0,00%	27,03%	29,73%	37,84%	5,41%	100,00%			
2	ضعف ثقة العاملين بالمديريات الداعمة إلى تطبيق اسلوب إدارة المعرفة.	التكرار	0	6	12	18	1	3,38	0,794	9	محايد
		النسبة %	0,00%	16,22%	32,43%	48,65%	2,70%	100,00%			
3	ندرة قواعد البيانات والمعلومات التي تساعد على إنجاز العمل واتخاذ القرار.	التكرار	0	6	12	16	3	3,43	0,867	6	موافق
		النسبة %	0,00%	16,22%	32,43%	43,24%	8,11%	100,00%			
4	لا توفر الجامعة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة.	التكرار	0	7	11	16	3	3,41	0,896	7	موافق
		النسبة %	0,00%	18,92%	29,73%	43,24%	8,11%	100,00%			
5	اعتماد الجامعة على سير العمل فيها على الأعمال الورقية وعدم تحولها إلى النظام الإلكتروني.	التكرار	0	10	11	11	5	3,30	1,024	10	محايد
		النسبة %	0,00%	27,03%	29,73%	29,73%	13,51%	100,00%			
6	انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق.	التكرار	0	8	7	18	4	3,49	0,961	5	موافق
		النسبة %	0,00%	21,62%	18,92%	48,65%	10,81%	100,00%			
7	قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة.	التكرار	0	8	5	18	6	3,59	1,030	4	موافق
		النسبة %	0,00%	21,62%	13,51%	48,65%	16,22%	100,00%			

موافق	1	0,925	3,76	37	7	19	6	5	0	التكرار	تدني اهتمام العاملين بأسلوب ادارة المعرفة.	8
				100,00%	18,92%	51,35%	16,22%	13,51%	0,00%	النسبة %		
موافق	3	0,884	3,68	37	5	20	7	5	0	التكرار	قلة خبرة العاملين في مجال تطبيق ادارة المعرفة.	9
				100,00%	13,51%	54,05%	18,92%	13,51%	0,00%	النسبة %		
موافق	2	0,962	3,73	37	8	16	8	5	0	التكرار	انخفاض المشاركة والتعاون والشفافية لدى العاملين.	10
				100,00%	21,62%	43,24%	21,62%	13,51%	0,00%	النسبة %		
موافق	7	1,040	3,41	37	5	15	7	10	0	التكرار	عدم الاهتمام بتبادل الخبرات والمعارف في مجال العمل.	11
				100,00%	13,51%	40,54%	18,92%	27,03%	0,00%	النسبة %		
موافق		0,601	3,49								المتوسط العام للمحور الثالث	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

عندما قرأنا لهذا المحور نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,49 والانحراف المعياري قدره 0,601، وأن الإجابات كانت كلها بدرجة موافق باستثناء الفقرات (01 و 02 و 05) التي اتسمت بالحيادية وأنها كانت فوق المتوسط.

ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

وجود أهمية بالغة للدورات التدريبية في هذا الاتجاه الإداري وإدراك مدى الحاجة إليها للارتقاء به نظرا لقلّة الخبرة والاهتمام بهذا الأسلوب وهو ما فسرتّه العبارتين رقم (08 و 09) والتي نصتا على "تدني اهتمام العاملين بأسلوب إدارة المعرفة" و"قلّة خبرة العاملين في مجال تطبيق إدارة المعرفة" والذي بلغ متوسطهما الحسابي (3,76) (3,68).

مما يلاحظ كذلك أيضا غياب روح الفريق والتعاون وتبادل الخبرات والمعارف في أداء الأعمال وهو ما يمثل عائقا كبيرا أما النهوض بالجامعة وهو ما فسرتهما الفقرتين (10 و 11) وكان نصهما: "انخفاض المشاركة والتعاون والشفافية لدى العاملين" و"عدم الاهتمام بتبادل الخبرات والمعارف في مجال العمل" بمتوسط حسابي قدره (3,73 و 3,41) على التوالي.

وخلاصة القول لتفسير هذا المحور أن حداثة الاهتمام بإدارة المعرفة كاتجاه إداري حديث يقف وراء وجود وظهور مثل هذه الصعوبات.

الارتباط بين المحاور:

جدول رقم: (2-29) يوضح الارتباط ما بين المحاور

المحاور	عمليات إدارة المعرفة	تنمية مهارات القادة الإداريين	الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة
عمليات إدارة المعرفة	1	0,617**	-0,662**
تنمية مهارات القادة الإداريين	0,617**	1	-0,347*
الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة	-0,662**	-0,347*	1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS



لمعرفة العلاقة بين المحاور الدراسة والاستبيان ككل من خلال الاطلاع على معاملات الارتباط الخاصة بمحاور الدراسة حيث وجدنا أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المحور الأول والثاني والتي بلغت  $0,617^{**}$ .

أما بالنسبة للمحور الأول والثاني فهنالك علاقة عكسية والتي بلغت  $-0,662^{**}$ ، أما بالنسبة للمحور الثاني والثالث فكذلك توجد علاقة عكسية بينهما حيث بلغت  $-0,347^{**}$ .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد تطبيق لعمليات إدارة المعرفة بجامعة غرداية

جدول رقم: (2-30) يوضح الارتباط ما بين محور عمليات إدارة المعرفة وأبعاده

محور عمليات إدارة المعرفة	بعد توليد المعرفة	بعد تخزين المعرفة	بعد توزيع المعرفة	بعد تطبيق المعرفة	محور عمليات إدارة المعرفة
بعد توليد المعرفة	1	,722**	,510**	,743**	,852**
de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000
N	37	37	37	37	37
بعد تخزين المعرفة	,722**	1	,660**	,870**	,915**
de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	37	37	37	37	37
بعد توزيع المعرفة	,510**	,660**	1	,793**	,819**
de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
N	37	37	37	37	37
بعد تطبيق المعرفة	,743**	,870**	,793**	1	,961**
de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	37	37	37	37	37
محور عمليات إدارة المعرفة	,852**	,915**	,819**	,961**	1
de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	37	37	37	37	37

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-30) يتبين لنا أن:

أن بعد تطبيق المعرفة قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ ارتباطه مع محور عمليات إدارة المعرفة،\*\*0961، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة جدا ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة في جامعة غرداية ويفسر هذا بإدراك أهمية تطبيق المعارف المتاحة والمستقطبة نظرا لأهمية هذه الأخيرة في تحسين مكانة الجامعة بين مصاف الجامعات الأخرى وكذا لتبني هذا الأسلوب الحديث في الإدارة خاصة وأنا نعلم أن الجامعة في تطور كبير ونمو مستمر.

يتضح كذلك من خلال الجدول أن بعد خزن المعرفة قد حصل على المرتبة الثانية، حيث بلغ ارتباطه مع محور عمليات إدارة المعرفة\*\*0,915، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة جدا ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وخزن المعرفة في جامعة غرداية ويفسر هذا على أن تخزين المعرفة بجامعة غرداية يحظى بأهمية بالغة نظرا لأننا في وقت متسارع التكنولوجيا وضرورة وجود آليات ووسائل حديثة للتخزين أضحي من أولويات الجامعة وكذا احتفاظها بموردها البشري لكونه خزان معرفي لا يستهان به من خلال تفعيل نظام الحوافز.

إن بعد توليد المعرفة قد حصل على المرتبة الثالثة، حيث بلغ ارتباطه مع محور عمليات إدارة المعرفة\*\*0,852، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة جدا ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة في جامعة غرداية ويفسر هذا على أن استقطاب المعارف لا بد له في جامعة غرداية خاصة في ظل المنافسة بين الجامعات وفي ظل التطور الرهيب والمتسارع الذي يشهده العالم وما نلاحظه أن جامعة غرداية تستقطب وتوظف كفاءات من خارج تراب الولاية وهو ما يظهر جليا من خلال الفرق البيداغوجية على مستوى كلياتها وتقليدهم مناصب القيادة فيها.

أما بعد توزيع المعرفة فقد حصل على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ ارتباطه مع محور عمليات إدارة المعرفة\*\*0,819، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة جدا ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة في جامعة غرداية ويفسر هذا على أن ضرورة تفعيل هذا البعد كثيرا يجب أن يحظى باهتمام من قبل القادة في الجامعة لما له

من أهمية كبيرة لتسهيل انتقال المعارف بين جميع مستويات الجامعة لأن المعارف إذا لم تنتقل في وقتها فقد تموت نظرا لتولد معارف جديدة وكذلك يجب أن تشجع الجامعة تبني العمل بروح الفريق لتسهيل تنقل المعارف وتبادل الخبرات.

وعليه من خلال نتائج الارتباط لجميع أبعاد عمليات المعرفة جاءت كلها موجبة ومرتفعة فيمكن أن نثبت صحة الفرضية الأولى على أن هنالك تطبيق لعمليات إدارة المعرفة في جامعة غرداية.

الفرضية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى جامعة غرداية

جدول رقم: (2-31) يوضح الارتباط ما بين محور عمليات إدارة المعرفة ومهارات القادة الإداريين

	بعد المهارات الفنية	بعد المهارات الانسانية	بعد المهارات الفكرية
بعد توليد المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,547** ,000 37	,340* ,040 37
بعد خزن المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,470** ,003 37	,120 ,480 37
بعد توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,538** ,001 37	,414* ,011 37
بعد تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642** ,000 37	,336* ,042 37

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر عملية توليد المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى

جامعة غرداية

من خلال الجدول رقم (2-31) يتبين لنا:

إن ارتباط بعد توليد المعرفة مع بعد المهارات الفكرية بلغ  $0,587^{**}$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد توليد المعرفة وبعد المهارات الفكرية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية، يتضح من خلال الجدول كذلك أن ارتباط بعد المهارات الفنية مع توليد المعرفة جاء المرتبة الثانية بقيمة  $0,547^{**}$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد توليد المعرفة وبعد المهارات الفنية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية، تم جاء في المرتبة الثالثة ارتباط بعد المهارات الإنسانية مع بعد توليد المعرفة بمقدار  $0,340^*$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد توليد المعرفة وبعد المهارات الإنسانية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر عملية حزن المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى

جامعة غرداية

من خلال الجدول رقم (2-31) يتبين لنا:

أن ارتباط بعد تخزين المعرفة مع بعد المهارات الفكرية بلغ  $0,457^{**}$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة وبعد المهارات الفكرية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية، ومن خلال الجدول كذلك يتبين أن ارتباط بعد المهارات الفنية مع تخزين المعرفة جاء المرتبة الثانية بقيمة  $0,470^{**}$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة وبعد المهارات الفنية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية، تم جاء في المرتبة الثالثة ارتباط بعد المهارات الإنسانية مع بعد تخزين المعرفة بمقدار  $0,120$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي

0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة وبعد المهارات الإنسانية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر عملية توزيع المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى جامعة غرداية

من خلال الجدول رقم (2-31) يتبين لنا:

أن ارتباط بعد توزيع المعرفة مع بعد المهارات الفكرية بلغ  $0,597^{**}$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد توزيع المعرفة وبعد المهارات الفكرية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية، ومن خلال الجدول كذلك يتبين أن ارتباط بعد المهارات الفنية مع توزيع المعرفة جاء المرتبة الثانية بقيمة  $0,538^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد توزيع المعرفة وبعد المهارات الفنية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية، تم جاء في المرتبة الثالثة ارتباط بعد المهارات الإنسانية مع بعد توزيع المعرفة بمقدار  $0,414^*$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد توزيع المعرفة وبعد المهارات الإنسانية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر عملية تطبيق المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى جامعة غرداية

من خلال الجدول رقم (2-31) يتبين لنا:

أن ارتباط بعد تطبيق المعرفة مع بعد المهارات الفنية بلغ  $0,642^{**}$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد المهارات الفنية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية، ومن خلال الجدول كذلك يتبين أن ارتباط بعد المهارات الفكرية مع تطبيق المعرفة جاء المرتبة الثانية بقيمة  $0,630^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد المهارات الفكرية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية، تم جاء في المرتبة الثالثة

ارتباط بعد المهارات الإنسانية مع بعد تطبيق المعرفة بمقدار  $0,336^*$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي  $0,000$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد المهارات الإنسانية للقادة الأكاديميين بجامعة غرداية.

ومنه إن ارتباط جميع أبعاد إدارة المعرفة مع أبعاد تنمية مهارات القادة الإداريين جاء كله موجبا وبدرجة مرتفعة فيمكننا أن نثبت صحة الفرضية التي مفادها: تؤثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى جامعة غرداية.

الفرضية الثالثة: تواجه إدارة المعرفة صعوبات في تطبيقها في جامعة غرداية

جدول رقم: (2-32) يوضح الارتباط ما بين محور عمليات إدارة المعرفة ومهارات القادة الإداريين

	بعد توليد المعرفة	بعد خزن المعرفة	بعد توزيع المعرفة	بعد تطبيق المعرفة
الصعوبات التي تواجهه إدارة المعرفة				
Corrélation de Pearson	$-,558^{**}$	$-,712^{**}$	$-,491^{**}$	$-,593^{**}$
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000
N	37	37	37	37

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-32) أن ارتباط عمليات إدارة المعرفة مع الصعوبات جاء كالتالي: أن بعد تخزين المعرفة بلغ قيمة ارتباطه  $-0,712^{**}$ ، يليها بعد تطبيق المعرفة ب  $-0,593^{**}$  تم بعد توليد المعرفة ب  $-0,558^{**}$  وأخيرا بعد توزيع المعرفة ب  $-0,491^{**}$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي  $0,000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة  $0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والصعوبات التي تواجهها ومنه يمكن إثبات الفرضية الثالثة: على أن هنالك صعوبات تواجه تطبيق إدارة المعرفة بجامعة غرداية.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين بجامعة غرداية وقد تم معالجتها في مبحثين خصص الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لوصف وتحليل ومناقشة النتائج معتمدا على الاستبانة والمعالجة الإحصائية ببرنامج SPSS والأدوات الإحصائية وقد تم إثبات فرضيات الدراسة والتي نصت الفرضية الأولى على أن هناك تطبيق لعمليات إدارة المعرفة بجامعة غرداية، أما الفرضية الثانية فنصت على وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين بجامعة غرداية، أما الفرضية الثالثة فمفادها أن هنالك صعوبات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غرداية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين بجامعة غرداية.

خاتمة



### خاتمة:

حاولت من خلال هذه الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في إعداد وتنمية المهارات لدى القادة الإداريين من خلال إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، فنظرا لما نتج عن التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم اليوم بسبب التحول من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد اللامادي (الاقتصاد المبني على المعرفة) يمكننا القول أن تبني المؤسسات لإدارة المعرفة أصبح حتمية لا بد منها من خلال ما توفره من خصائص ومزايا ومن خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي من بينها منح المؤسسة ميزة تنافسية كبيرة.

وتعتبر المؤسسات الجامعية من بين المؤسسات التي أصبح لا بد لها من تبني هذا الاتجاه الجديد، حيث تعتبر هي الممول الرئيسي للاقتصاد من خلا إمداده بالمعارف والكوادر البشرية الذين يصبحون قادة للمستقبل، ودور إدارة المعرفة بمختلف عملياتها له أهمية بالغة في تنمية مهارات القادة الإداريين أولا من خلال توفير بيئة للعاملين والمرؤوسين تمكنهم من تطوير أنفسهم ومن توليد وتقاسم ونشر للمعرفة وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة سواء على مستوى المؤسسات محليا خصوصا وعلى المستوى الوطني عموما.

### نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وفقا للمقياس الإحصائي المستخدم وتبعاً لمتغيرات الدراسة والتي تمحورت حول معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين بجامعة غرداية تم الوصول إلى النتائج التالية:

#### أ- النتائج العلمية:

إن تبني إدارة المعرفة له تأثير على اتجاهات وأهداف الجامعة مما يتطلب منها التكيف مع التطورات والتغيرات الحاصلة

تسعى الجامعة للحصول على المعارف الحديثة مما يساعدها على مواكبة التطورات الحاصلة والرقى بالتعليم العالي

إن دور القيادات في المؤسسات عموما وفي الجامعات خصوصا له أثر كبير على تفعيل إدارة المعرفة

## خاتمة

### ب- النتائج العملية

أظهرت الدراسة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة ومحور إدارة المعرفة بجامعة غرداية حيث احتل بعد تطبيق المعرفة المرتبة الأولى بمعدل  $0,961^{**}$  ثم يليه بعد في الرتبة الثانية تخزين المعرفة بمعدل  $0,915^{**}$  تم بعد توليد المعرفة بمقدار  $0,852^{**}$  وأخيرا بعد توزيع المعرفة بمقدار  $0,819^{**}$ .

أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تأثير إدارة المعرفة في تنمية مهارات القادة الإداريين الأكاديميين لدى جامعة غرداية، حيث احتل بعد المهارات الفكرية المرتبة الأولى بارتباط قدره  $0,642^{**}$  ثم يليه بعد المهارات الفكرية بمقدار  $0,623^{**}$  وفي المرتبة الأخيرة بعد المهارات الإنسانية بمقدار  $0,342^{**}$ .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية بين إدارة المعرفة والصعوبات التي تواجهها، حيث جاء بعد تخزين المعرفة في المرتبة الأولى وبلغت قيمة ارتباطه  $-0,712^{**}$ ، يليها بعد تطبيق المعرفة بـ  $-0,593^{**}$  تم بعد توليد المعرفة بـ  $-0,558^{**}$  وأخيرا بعد توزيع المعرفة بـ  $-0,491^{**}$ .

### توصيات الدراسة:

- ✓ العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز لتشجيعهم على اكتساب المزيد من المعارف؛
- ✓ توفير مناخ مناسب وإتاحة فرص أكبر للتجريب ومنح الحرية لتشجيع العاملين على توليد معارف جديدة وتقاسمها بين جميع مستويات المنظمة؛
- ✓ وضوح الرؤية حول استراتيجيات المعرفة مما يضمن الحصول عليها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بالشكل السليم؛
- ✓ تشجيع وتنمية روح الفريق الواحد بما يضمن توليد معارف جديدة وتقاسمها بين الأفراد؛
- ✓ اعتماد مسؤولي الإدارات على أسلوب قيادي تشاركي مع العمال؛
- ✓ تطوير الهياكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة مما يحقق التنسيق والتعاون بين جميع مستويات المنظمة؛
- ✓ ضرورة توفير وسائل تكنولوجية حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة؛
- ✓ فتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات والشركات مما يساعد على ابتكار معارف جديدة؛
- ✓ اعتماد الجامعة على أسلوب التوأمة مع الجامعات الأخرى وفتح قنوات التحاور والتشارك بينهم لتبادل المعارف والخبرات.

## خاتمة

### أفاق الدراسة:

يعتبر موضوع إدارة المعرفة موضوعا كبيرا وشاسعا ولقد حاولت الإمام بجوانبه من خلال متغير مهارات القيادة وعليه يعتبر مجالا خصبا لبحوث ودراسات مستقبلية من بينها:

- ✓ إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ الأنماط القيادية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1- الكتب

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
2. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع، 2013
3. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010
4. حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية، الطبعة الأولى، دار الخليج، 2014
5. رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2014
6. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1427 هـ - 2007م
7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، 2005
8. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
9. نواف كنعان، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009
10. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014
11. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

### 2- المذكرات

12. أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، 2011/2010
13. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، 2011-2012

## قائمة المصادر والمراجع

14. حسين سليم سالم الشاعر، الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، 2016
15. رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
16. صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، 2016
17. عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010
18. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012
19. عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر هيئة أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، 2015
20. فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير، غزة، فلسطين، 2017
21. كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009،
22. محمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011
23. مريم بنت راضي مشخص اللحياني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1430هـ/1431هـ
24. نسبية عثمان، دور إدارة المعرفة في تعزيز مهارات القادة الإداريين، رسالة ماجستير، غير منشورة، دمشق، 2012
25. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2011

## قائمة المصادر والمراجع

26. نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، 2016

27. نهاية عبد الهادي التلاني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015،

28. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015

### 3- المجالات والمؤتمرات

29. خالد عتيق سعيد عبدالله، جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المؤتمر والمعرض السنوي العشرون لجمعية المكتبات المتخصصة، الدوحة من 25-27 مارس 2014،

30. حنان الصادق بيزان، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية، cybrarians journal، العدد 22، 2010.

31. واضح فواز، نويري فتحي، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مارس، 2017

32. محمد صالح، بلقاسم تويبة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011

33. نعيمة يحيوي، سهام شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادات مبدعة - دراسة مجمع كوندور، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017،

### 4- المراجع الاجنبية

34. Timo Kucza, **Knowledge Management Process Model**, TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND ESPOO 2001.

35. Filemon A,uriarte,jr, Introduction to Knowledge Management, ASEAN Foundation, japan, 2008.

36. isola Ajferuke, Role of information professionnels in knowledge management programs, Univercity of western ontario, london Canada, june 2003.

### 5- المواقع الالكترونية

37. سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تمت زيارة الموقع يوم: 2018/03/31، على الساعة: 20:15،

رابط الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr52555.html>

<http://www.qscience.com/doi/10.5339/qproc.2014.gsla.7>

38. تمت زيارة الموقع يوم <https://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=4126>،

على الساعة: 10:30، 2018/04/09.

39. <https://www.yumpu.com/en/document/view/42556967/conversation-with-ikujiro-nonaka-otto-scharmer>



الملاحق

## قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	جامعة
01	خنيش يوسف	جامعة غرداية
02	طالب أحمد نور الدين	جامعة غرداية
03	شرع مريم	جامعة غرداية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: تعبئة استبيان مذكرة ماستر حول " ادارة المعرفة ودورها في تنمية مهارات القادة الاداريين دراسة من الجانب البيداغوجي - جامعة غرداية -

(السلام عليكم ورحمة الله وبركاته)

أخي، أختي في جميع الكليات والأقسام بالجامعة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز دراسة تحمل عنوان " ادارة المعرفة ودورها في تنمية مهارات القادة الاداريين "، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة غرداية -.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في قطاع التعليم العالي، قمتم باختياركم كمجتمع لدراستي الميدانية أملا منكم أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم وأنا على ثقة من أنّ إجاباتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي لهذه الدراسة.

علما أن كافة المعلومات التي تقدمونها تبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

\*شاكرا لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معي\*  
\*و تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام\*

إشراف:

أ. رحمانى يوسف زكريا

الطالب:

دارم علي

السنة الجامعية 2017/2018

من فضلك ضع علامة (x) في المكان المناسب لأجابتك .

**البيانات الشخصية :**

**الجنس :**

أنثى

ذكر

**المستوى العلمي:**

أخرى

دكتوراه

ماجستير

**الفئة العمرية :**

أكثر من 50 سنة

من 40-50 سنة

من 30-40 سنة

**الخبرة :**

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

**طبيعة المستجوب:**

نائب رئيس القسم

رئيس قسم

نائب العميد

عميد كلية

المحور الأول : عمليات ادارة المعرفة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
البعد الأول: توليد المعرفة						
					تقوم الجامعة دوما و بانتظام برصد المعارف المتاحة والمتجددة من مصادر خارجية.	1
					تقوم الجامعة بتكوين فرق التعلم المتنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين لتوليد المعرفة واكتشافها.	2
					تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة مع الجامعات الاخرى لتعزيز مستوياتها المعرفية.	3
					تحرص الجامعة على تشجيع الموظفين الذين يقدمون إضافات للمعارف الموجودة.	4
					يقوم الموظفين بتطوير قدراتهم العلمية من خلال البحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم المستمر.	5
					توفر الجامعة وسائل تكنولوجيه تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	6
					تشجع الجامعة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	7
					يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة.	8
البعد الثاني: خزن المعرفة						
					تمتلك الجامعة قاعدة بيانات مزودة بمعلومات حول كافة الموضوعات المعرفية التعليمية اللازمة.	9
					تهتم الجامعة بأصحاب الخبرة والمعرفة لديها لكونهم خزان معرفي متميز.	10
					يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية كآليات واضحة ومحددة.	11
					تتميز الجامعة بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	12

					13	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.
					14	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالجامعة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.
					15	يوجد بالجامعة أرشيف يحتوي على المستندات والملفات الورقية.
					16	تقوم الجامعة بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
البعد الثالث: توزيع المعرفة						
					17	توجد شبكات معلومات تساعد الموظفين للوصول لقواعد البيانات.
					18	تقوم الجامعة بإصدار دوريات ونشرات وأنواع المطبوعات.
					19	عقد اجتماعات وندوات وورشات عمل داخلية.
					20	يتوفر بريد إلكتروني لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات.
					21	لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة.
					22	تتاح للموظف حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة
					23	تقوم الجامعة بتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع الجمهور الخارجي.
					24	تقوم الجامعة بتبادل المعارف مع الجامعات الأخرى.
البعد الرابع: تطبيق المعرفة						
					25	يوجد بالجامعة فرق خبيرة مسؤولة عن تحديد الأساليب والتقنيات وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة.
					26	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر.
					27	تقوم الجامعة بمنح فرص للموظفين بتطبيق معارفهم من أجل تشجيعهم.

					يساهم تطبيق المعرفة في الجامعة وعلى كافة المستويات في تحقيق تميز الجامعة.	28
					تعمل الجامعة على إزالة العقبات التي تحول دون تطبيق المعرفة.	29
					توفر الجامعة جميع الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة.	30
					التركيز على تطبيق المعرفة من أولويات الجامعة.	31
					القيام ببعض التعديلات والتحسينات على المعارف الجديدة المطبقة.	32

المحور الثاني : تنمية مهارات القادة الاداريين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
<b>البعد الأول المهارات الفنية</b>						
					تشرك العاملين تحت سلطتك في عملية اتخاذ القرار.	1
					توفر بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	2
					تقوم بعقد دورات تدريبية للعاملين والمرؤوسين.	3
					تتبادل الخبرات مع المرؤوسين ومع المدراء الاخرين.	4
					تقوم بتوزيع الاعمال والمهام على العاملين بصورة حسنة.	5
					تنظم وقتك في اداء الاعمال على حسب الاولويات والمهام.	6
					تدعم وتساعد العاملين والمرؤوسين على تنمية انفسهم.	7
					تحرص على موافقة المرؤوسين على العمل قبل بدأ عملية التنفيذ.	8
<b>البعد الثاني: المهارات الإنسانية</b>						
					تقوم بتنمية المعاملات الإنسانية ما بين المرؤوسين والعاملين وتنميتها.	9
					تساعد على احترام اراء العاملين والمرؤوسين.	10
					تساعد على إشباع الحاجات النفسية للعاملين وتهتم بالجانب المعنوي لهم.	11
					تعمل على ايجاد بيئة تفاعلية بين جميع أقسام المنظمة لتسهيل تبادل المعارف بين الأقسام.	12
					تتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها.	13
					تتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين وتدخل الطمأنينة في نفوسهم.	14



					لديك مرونة في التعامل مع المرؤوسين.	15
					تشجع على تنمية روح العمل الجماعي.	16
<b>البعد الثالث: المهارات الفكرية</b>						
					تدار الاعمال بطريقة ابداعية ام هنالك روتين في ادائها	17
					يسعى العمال لتنمية وتطوير قدراتهم المعرفية ويبحثون عن افكار وحلول جديدة من خلال التعلم.	18
					تنمي الحلول الابتكارية لدى العاملين.	19
					تقوم بتنظيم الأفكار وعرضها بطريقة علمية دقيقة.	20
					في حالة حدوث أزمات تقوم باشتراك العاملين لإيجاد الحلول.	21
					تستثمر في الأفكار المرتدة من المسؤولين والعاملين.	22
					عند تقييم أداء العاملين يأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.	23
					يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي الخبرة.	24

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يرى القائمون على الجامعة أن تصميم وبناء الهيكل التنظيمي لا يتلاءم مع الأخذ بإدارة المعرفة.					
2	ضعف ثقة العاملين بالمديريات الداعمة إلى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة.					
3	ندرة قواعد البيانات والمعلومات التي تساعد على إنجاز العمل واتخاذ القرار.					
4	لا توفر الجامعة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة.					
5	اعتماد الجامعة على سير العمل فيها على الأعمال الورقية وعدم تحولها إلى النظام الإلكتروني.					
6	انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق.					
7	قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة.					
8	تدني اهتمام العاملين بأسلوب ادارة المعرفة.					
9	قلة خبرة العاملين في مجال تطبيق ادارة المعرفة.					
10	انخفاض المشاركة والتعاون والشفافية لدى العاملين.					
11	عدم الاهتمام بتبادل الخبرات والمعارف في مجال العمل.					

### Corrélations

		ادارة عمليات محور المعرفة	مهارات تنمية محور الإداريين القادة	تواجه التي الصعوبات المعرفة إدارة
المعرفة ادارة عمليات محور	Corrélation de Pearson	1	,617**	-,662**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	37	37	37
الإداريين القادة مهارات تنمية محور	Corrélation de Pearson	,617**	1	-,347*
	Sig. (bilatérale)	,000		,036
	N	37	37	37
المعرفة إدارة تواجه التي الصعوبات	Corrélation de Pearson	-,662**	-,347*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	
	N	37	37	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### Corrélations

		ادارة عمليات محور المعرفة	الفنية المهارات بعد	الانسانية المهارات بعد	الفكرية المهارات بعد
المعرفة ادارة عمليات محور	Corrélation de Pearson	1	,623**	,342*	,642**
	Sig. (bilatérale)		,000	,038	,000
	N	37	37	37	37
الفنية المهارات بعد	Corrélation de Pearson	,623**	1	,636**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37
الانسانية المهارات بعد	Corrélation de Pearson	,342*	,636**	1	,538**
	Sig. (bilatérale)	,038	,000		,001
	N	37	37	37	37
الفكرية المهارات بعد	Corrélation de Pearson	,642**	,800**	,538**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	
	N	37	37	37	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### Corrélations

		الفنية المهارات بعد	الانسانية المهارات بعد	الفكرية المهارات بعد	مهارات تنمية محور الاداريين القادة
الفنية المهارات بعد	Corrélation de Pearson	1	,636**	,800**	,927**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37
الانسانية المهارات بعد	Corrélation de Pearson	,636**	1	,538**	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000
	N	37	37	37	37
الفكرية المهارات بعد	Corrélation de Pearson	,800**	,538**	1	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	37	37	37	37
الاداريين القادة مهارات تنمية محور	Corrélation de Pearson	,927**	,808**	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

		المعرفة توليد بعد	المعرفة خزن بعد	المعرفة توزيع بعد	المعرفة تطبيق بعد	ادارة عمليات محور المعرفة
المعرفة توليد بعد	Corrélation de Pearson	1	,722**	,510**	,743**	,852**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
المعرفة خزن بعد	Corrélation de Pearson	,722**	1	,660**	,870**	,915**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
المعرفة توزيع بعد	Corrélation de Pearson	,510**	,660**	1	,793**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37
المعرفة تطبيق بعد	Corrélation de Pearson	,743**	,870**	,793**	1	,961**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37
المعرفة ادارة عمليات محور	Corrélation de Pearson	,852**	,915**	,819**	,961**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).