

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب: كودية أحمد رحمون

بعنوان:

مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	-/خامرة الطاهر
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ قواميد بوبكر (أستاذ محاضر "أ" جامعة قاصدي مرباح ورقلة)
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	-/تيشات سلوى

السنة الجامعية 2016/2017

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالب: كودية أحمد رحمون
بعنوان:

مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح	-/خامرة الطاهر
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر "أ" جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ/ قواميد بوبكر
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح	-/تيشات سلوى

السنة الجامعية 2016/2017

إهداء

إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، ورأيتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأيتني أكبر أمام أعينها،

إلى أمي الحبيبة.....أطال الله في عمرها

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلى إلى من كان ولازال سنداً لي في الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره
ومنحه الصحة والعافية.

إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سنداً لي، فدعوا الله لي أن يوفقني في هذا العمل.

إلى أجل هدية أهدتني إياها أمي، إلى إخوتي.....تسنيم ، شيماء ، خنساء ، رقية ، كلثوم ، سمية ، فاطمة ، وإلى أخي العزيز
عبد القادر .

إلى من يتمناها قلبي

ولن أنسي قلعتي الحصينة التي ارتاد إليها أصدقائي.... إلى عبد الحكيم (حبيبوا...)، إسماعيل، هاني، عبد الحاكم، الشيخ، أبو
القاسم، عبد المهدي، يونس، عبد الباسط.....

كما لا أنسي موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر – سائب عبد القادر، بوضياف عبد الحميد.

إلى جميع زملائي في الدفعة إدارة أعمال، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل من ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

الشكر

أشكر الله الذي وهبني نعمة العلم ووفقتني على إنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف قواميد بوبكر على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة، حفظه الله ورعاه.

كما أتوجه بجزيل الشكر لكل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل وأخص منهم بالذكر: عبدالحكيم و يونس، بن يوسف بوزيد ، حفظهم الله ورعاهم.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من توجيهات وتصويبات حول هذا العمل المتواضع، حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل هؤلاء أدعو الله أن يرزقهم السعادة في الدنيا والآخرة

والحمد لله رب العالمين.

"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة مصطلح القيادة الإدارية ، وحاولنا توضيح دوره على تطبيق إدارة المعرفة من خلال معالجتنا للإشكالية التالية " مامدى مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة ؟ ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 40 مفردة على العمال للمديرية العملية للإتصالات ، وكالة رمز03 ورقلة و استرجع 38 إستبيان وتم إلغاء 04، حيث تم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج SPSS19 لمعرفة النتائج المتوصل إليها واختبار فرضيات البحث التي تم وضعها ؛

وأظهرت هذه الدراسة وجود علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة المعرفة، و قد خلصت الدراسة إلى أن لتطبيق إدارة المعرفة في الوكالة يقتضي بالضرورة مساهمة القيادة الإدارية في ذلك ؟

الكلمات الدالة: قيادة الإدارة ، إدارة المعرفة ، مؤسسة إقتصادية .

Summary:

In this study, we discussed the term administrative leadership. We tried to clarify its role in the application of knowledge management by addressing the following problem: "What is the contribution of the administrative leadership in the application of knowledge management and in order to achieve the objectives of the study, A questionnaire was distributed to a sample of 40 individuals on the workers of the Telecommunications Operation Directorate, Agency 03 and Ergla, retrieved 38 surveys and canceled 04, where a number of statistical methods were used and processed by the SPSS19 program to find out the results obtained and test the research hypotheses that were developed; The study found that there is a relationship between internal marketing and the quality of banking services.

The study concluded that the implementation of knowledge management in the agency necessarily requires the contribution of the administrative leadership in this.

Keywords: Administrative Leadership, Knowledge Management, Algeria Telecom.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية و التطبيقية حول القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة	
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الادارية وتطبيق ادارة المعرفة
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الادارية و ادارة المعرفة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر رقم 03 ورقلة	
24	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
28	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	الخاتمة
50	المراجع
53	الملاحق
68	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
14	جدول (1-1): وظائف إدارة المعرفة
19	الجدول (2-1): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والعربية
21	الجدول رقم (3-1): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والأجنبية
25	جدول رقم (1-2): الإستيبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل
26	الجدول رقم (2-2): طريقة توزيع المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارث)
27	الجدول رقم (3-2): معامل الثبات ألفا كرونباخ
28	الجدول رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة
29	الجدول رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة
31	الجدول رقم (6-2): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي
32	الجدول رقم (7-2): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل
33	الجدول رقم (8-2): مستوى توافر البعد الاول الإتصال الإداري
34	الجدول رقم (9-2): مستوى توافر البعد الثاني إتخاذ القرار
35	الجدول رقم (10-2): مستوى توافر البعد الثالث التنظيم والتسيير
37	الجدول رقم (11-2): عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول
38	الجدول رقم (12-2): عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني المورد البشري

39	الجدول رقم (2-13): عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث تكنولوجيا المعلومات
40	الجدول رقم (2-14): عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع الهيكل التنظيمي
41	الجدول رقم (2-15): تحليل مستوى توافر القيادة الإدارية
41	الجدول رقم (2-16): علاقة إرتباط بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة
42	الجدول رقم (2-17): نتائج إختبار T-TEST للاختبار الفرضية الفرعية الأولى
43	الجدول رقم (2-18): النتائج اختبار ANOVA للاختبار الفرضية الثانية
43	الجدول رقم (2-19): النتائج اختبار ANOVA للاختبار الفرضية الثالثة
44	الجدول رقم (2-20): النتائج اختبار ANOVA للاختبار الفرضية الرابعة

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان
11	شكل رقم (1-1): نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy
12	شكل رقم (2-1): نموذج Jennex&Olfman
29	شكل رقم (1-2): توزيع العمال حسب الجنس
30	شكل رقم (2-2): توزيع العمال حسب العمر
31	شكل رقم (3-2): توزيع العمال حسب التحصيل العلمي
32	شكل رقم (4-2): توزيع العمال حسب سنوات العمل

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
54	الملحق رقم 01: قائمة المحكمين
55	الملحق رقم 02: استبيان
58	الملحق رقم 03: ملفات SPSS

مقدمة

أ- توطئة :

أصبح العالم الحالي يتميز بدناميكية خاصة بعد التطور التكنولوجي والانفتاح على الأسواق العالمية وتنوع الحاجات ، الأمر الذي جعل المؤسسات مجبرة على بذل جهد أكبر لمسايرة هذا الوضع الجديد ومواكبة التحولات في مختلف الميادين ، ولكن ما نلاحظه أن هذه التغيرات لم يواكبها بالضرورة تحولات في الميدان الإداري وهذا ما أكد مقولة أن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هي فجوة إدارية في المقام الأول ، والتي يقصد بها تلك القيادة الإدارية القادرة على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

كما تسعى المنظمات الحديثة اليوم بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز ، والمحافظة عليها وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها وإستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري إستجداؤها وتطويرها باستمرار .

فقد حاولنا في هذا البحث الاستطلاعي التعرف على مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة ، في مؤسسة إتصالات الجزائر ، المديرية العملية رقم 03 ورقلة .

ب- طرح الإشكال: استنادا على ما سبق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

- "ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة لدى شركة إتصالات الجزائر -ورقلة- ؟

للإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهو مستوى توافر تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة؟

2- هل هناك علاقة إرتباط بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات ديمغرافية(السن،الجنس،المستوى التعليمي،الخبرة)؟

ج-فرضيات البحث:

1-لايوجد مستوى توافرمتوسط لتطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة ؟

2-لا توجدعلاقة إرتباط بين عناصر القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة ؟

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات ديمغرافية (السن،الجنس،المستوى التعليمي،الخبرة)؟

د-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في حدين رئيسيين هما:

-الحدود المكانية: تجلت الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية رقم 03 ورقلة.

-الحدود الزمانية للدراسة: تمت الدراسة في حدود سنة 2017.

هـ-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في توضيح أهمية مساهمة القيادة الإدارية وضرورة الاهتمام بها في المؤسسات الخدمية بشكل عام والإقتصادية بشكل خاص، وكذلك تشجع الوكالة بضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية.

و-اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

-ابرز مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة.

-تقييم مستوى المعارف التي تمتلكها المؤسسة.

-ابرز مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز مكانة المؤسسة.

ي-هيكل الدراسة:

بغرض دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصلين نظري وتطبيقي بالإضافة إلى مقدمة والخاتمة التي تتضمن العناصر المتفق عليها منهجيا.

في الفصل الأول: " أدبيات نظرية وتطبيقية للدراسة " تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

في الفصل الثاني: " الدراسة الميدانية " خصص للمقابلة الشخصية ولدراسة إحصائية من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية

وتطبيق إدارة المعرفة

تمهيد :

يعد مفهوم القيادة الإدارية شأنه شأن المفاهيم في العلوم الإجتماعية فيعتبر موضوع من المواضيع الهامة ليس فقط على المستوى الإدارة وإنما على مستوى الدولة أيضا كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد و الجماعات في سبيل تحقيق الأهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، كما يشهد الوقت الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات، ومن ضمنها مجالات الأعمال والإقتصاد حيث أصبحت تمثل إهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو إقتصاد المعرفة، لذا أصبحت المعرفة اليوم من المكونات والعناصر الأساسية لقيام منظمات الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر. وعليه سنتناول في هذا الفصل إلى القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة من خلال مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: تم التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، وكذا التعرف على إدارة المعرفة.
- ✓ المبحث الثاني: تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة

تشكل القيادة الإدارية محورا مهما تتركز عليها مختلف النشاطات في الإدارات العامة والخاصة على حد سواء وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل القيادات الإدارية الواعية وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المطلب الأول.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

سنتطرق في هذا المطلب الى مجموعة من التعاريف وكذا خصائص وامنات القيادة الادارية واهميتها .

الفرع الاول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

❖ يرى بعض الباحثين أن القيادة الإدارية هي نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على الآخرين.¹

أبرز لنا من خلال التعريف أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير على الآخرين.

❖ إنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين.²

إتضح لنا من المفهوم أن القيادة الإدارية تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ أوهي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.³

نستخلص من المفهوم أن القائد الإداري يجب أن تتوفر لديه مهارات وقدرات للتأثير على الآخرين لبلوغ الأهداف.

ومن هذه المفاهيم يمكننا أن نتبين أن القيادة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر وهي :

1/ قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم؛

2/ وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين؛

¹ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري، الأردن، 2010، صص 13-14

² عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار التراث للنشر والتوزيع عمان، 2009، صص 130

³ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، صص 16

3/ وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وإنما مفتاح الإدارة ومكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور اساسي في كل الجوانب العملية الإدارية وتكمن أهميتها في مايلي:¹

- 1- أنه حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر فيها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- 4- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة؛
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- 7- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

الفرع الثاني: عناصر وخصائص القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية موضوعا من المواضيع الهامة التي أصبحت لها إهتمامات من قبل المفكرين والباحثين لحاجة مختلف التنظيمات لها في مجال التسيير والإنتاج على حد سواء، وفي هذا الصدد سنتعرف على عناصر القيادة الإدارية وخصائصها.

أولا: عناصر القيادة الإدارية²

- 1- وجود مجموعة من الأفراد.
- 2- الإتفاق على أهداف المجموعة التي تسعى الوصول إليها.
- 3- وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرارات و القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

¹ أسامة خيري، نفس المرجع السابق، صص 21-22.

² بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2010، صص 54.

ثانيا: خصائص القيادة الإدارية

في إطار ماسبق فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقا لما يراه البعض وتتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها في مايلي:¹

1-المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل)والقدرات العقلية(كالإستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء)وملكه الإبتكار وضبط النفس.

2-المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفي تحقيق الهدف.

3-المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بصفة خاصة والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

4-المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصالح والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة النظام القائم، أي التوفيق بين الإتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل الأعلى والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها.

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لإستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

الفرع الثالث: أنماط القيادة الإدارية

تعدد أنماط القيادة الإدارية بتنوع الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره فالأنماط القيادة الإدارية تحدد وفق فلسفة القائد وشخصيته وخبرته، وعليه يمكن تقسيم القيادة الإدارية وفق أسلوب ممارستها.

1- القيادة الدكتاتورية: (الأتوقراطية، الإستبدادية، الإزعامية)

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص284.

يرى باتون-جيفن: أن القيادة الأتوقراطية تتفق بكثرة الشجار والنزوع للعدوان بين الأعضاء والسلبية والميل إلى الإعتماد على المجموعة ويسود الإعتماد بأن القيادة الأتوقراطية أو الديكتاتورية بأنها لا يمكن الثقة بالأعضاء ولذى تتولى القيادة مهمة السيطرة والإشراف والتنظيم والتي يمكن تحقيقها عن طريق الحوافز، فيشكل مكافآت من جهة والطرق المتتوية من جهة أخرى مما يؤدي إلى خلق مناخ يسوده الخوف والقلق وعدم الثقة، كما أن القيادة الديكتاتورية تتصف بإجماع السلطة المطلقة في يد القائد الإستبدادي فهو الذي يرسم الجماعة و يضع أهدافها و هو الذي يفرض على المجموعة ما يقومون به من أعمال و يحدد نوع العلاقة بينهم و يعتمد عليه الأعضاء كليا .

فهي تقوم على إستبداد الرأي والتعصب الأعمى في إتخاذ القرارات بإستخدام أسلوب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ الأوامر لا نقاش ولا تفاهم ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية كما يعمل على قتل روح الإبداع والإبتكار وإنعدام التعاون بين العاملين¹.

2- القيادة الديمقراطية: وتقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات والسياسات تحدد من خلال الإتفاق والنقاش الجماعة لأعضاء التنظيم وتلعب القيادة دورها في بلورة ماتتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات والقراري النهائية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ويتميز هذا الأسلوب برفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج وهذا النمط القيادي يشعر أفرادها أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لإرتباطهم العضوي به ويقوم أيضا على إحترام شخصية الفرد وحرية الإختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب وايضا لا يميل إلى تركيز السلطة في يد القائد، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أفراد الجماعة ويعمل على تماسكها وذلك بالمشاركة في المناقشة والحوار².

3- القيادة الفوضوية (الحرية أو المطلقة، الترسلية): وهي قيادة عدم التدخل في مجريات الأمور وترك العمل لأعضاء المجموعة حيث يكون للتابعين مطلق الحرية في التصرف ويسمح لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم ولهذا يتسم هذا النمط من القيادة بإزدواجية الجهود وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط والتردد وعدم الإستقرار وإضاعة الكثير من الوقت والتعليمات تكون عمومية لهذا يقل الإشتراك، واثره داخل الجماعة والتنسيق بين وحدات أعضاء المجموعة³.

الفرع الرابع: القائد الإداري وعلاقة القيادة بالإدارة

يعتبر التطوير سمة أساسية بالنسبة للمنظمات الناجحة وخصوصا المؤسسات العمومية، حيث هذا النجاح يتم بشخصية القائد ومعاملته مع موظفيه والتميز بين القيادة والإدارة وعلاقتها والفرق بينهما وهذا ما نتطرق إليه في هذا الفرع.

¹ محمد سمير عبد الفتاح وآخرون، علم النفس الإجتماعي (أهداف-إتجاهات-إنتماء) المكتب الحديث، الإسكندرية، 2004، ص224.

² عدنان يوسف العتوم وآخرون، علم النفس الإجتماعي، دار إترء للنشر والتوزيع، 2008، ص 245-246.

³ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص183.

أ- القائد الإداري و صفاته :

1- القائد الإداري: من أهم القائد الفعال هو إعداد الأتباع لكي يصبحوا قادة، حيث يمنح ممارسة هذا الدور المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى، لأن إستمرارية أي مؤسسة ونموها وإزدهارها يعتمد على قدرتها على إعداد قادة المستقبل، وهذا بدوره يساعد على توسيع مبدأ القيادة للجميع، لأنه يتيح لأكثر من شخص في أكثر من موقع أن يقوم بالدور القيادي كما يجب ثم تصبح عملية القيادة فرصة ممكنة ومسؤولية شخصية، عندما يمكن إتباع خطة منهجية لتوفر الفرص تمكن الافراد من ممارسة أدوار القيادة كي يصبحوا قادة المستقبل، فالقائد العظيم ماهو إلا مدرب عظيم¹.

2- صفات القائد الناجح: قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء منها:²

*النشاط والحماس: لا بد من أن يتصف القائد بالحماس والدافعية العالية لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلال الإتصال بالآخرين؛
*الحزم والثقة بالنفس: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرين؛

*الشدّة: المرونة والإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الإحترام وليس الشعبية بالضرورة؛

*الذكاء الإجتماعي: القدرة على التكيف مع الآخرين وفهم دوافع سلوكهم و دود أفعالهم ؛

*الذكاء الإنفعالي: القدرة على فهم وتحليل المشاعر للذات والآخرين؛

*القدرة على التواصل مع الآخرين: يمتلك القائد الجيد عدد من المهارات الإتصال اللفظي وغير اللفظي ويستطيع التواصل بطلاقة عالية مع الآخرين؛

*التكامل: الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة؛

*الإخلاص والتفاني للمجموعة: الرغبة في الإستماع للآخرين وتحمل اللوم عن المجموعة وأخطائها؛

*المظهر الحسن: القائد شخص يتصف بمظهر لائق وحسن يتقبله الآخرين لأنه قدوة لهم في المظهر واللباس.

ب- علاقة القيادة بالإدارة:

¹ أثر الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطني، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، فبراير 2010، ص 15.

² عدنان يوسف العتوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-240.

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير جوهره إلى أنه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة، ومن ثم هناك تداخلاً بين مفهوم القيادة والإدارة حيث أن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها: التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة، كما أن هذا التداخل من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة فضلاً عن ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة والرؤساء الأكفاء من ذوي العلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة، وثبتت بالتجربة أن إنتاجية الإدارة تتأثر إرتفاعاً وإخفاً حسب نوعية القيادة التي تتولاها¹.

كما أن العلاقة بين القيادة والإدارة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية، في حين أن القيادة تعني بالخصائص الشخصية أي الإنسانية².

وخلاصة القول أن الإدارة أوسع من القيادة التي تعد إحدى وظائف الإدارة.

المطلب الثاني : أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة لا يكفي بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للإهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار إدارة المعرفة والتي سيتم معالجتها في هذا الفرع.

الفرع الأول: ماهية إدارة المعرفة وأهميتها

ستطرق من خلال هذا الفرع إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

أولاً : مفهوم إدارة المعرفة

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد KARLWIIG في عام 1986 وتطور بشكل سريع في أواسط وأواخر التسعينات من القرن المنصرم، ولا زال هذا المفهوم في التطور.

* هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية³.

نستنتج أن إدارة المعرفة هي أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

1 ماجد راغي الحلو، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 323-324.

2 طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992، ص 49-50.

3 غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 179.

*إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.¹

* ويعرفها على STEWART، 1999 على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.

أشار لنا هنا أن المعرفة هي رأس مال فكري بمعنى لا يقدر بثمن وأضاف أيضا لا ينتفع بها إلا بعد تطبيقها (شيء غير ملموس).

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:²

*تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق؛

*زيادة العائد المالي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة وإستخدامها في التحسين المستمر، وإبتكار منتجات وخدمات جديدة؛

*تنبئ فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق أفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية ؛

*تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها؛

*تعزيز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

*تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومتطلباتها

بعد التطرق في الفرع السابق إلى مفهوم إدارة المعرفة ومختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهذا الموضوع سوف نتطرق في هذا الفرع إلى أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة.

أولا: أهداف إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:¹

1 عبد الستار العلي، عامر قانديجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 25.

Holsapple.c .and m. singh.the knowledge , Activities for competitivenes. Schpress.arlington.texas.2001.p77.

² :value chain model

*تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛

*بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها وإسترجاعها عند الحاجة لها؛

*تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛

*نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛

*تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها وإستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة؛

*تحسين عملية صنع القرارات؛

*الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛

*تطوير عمليات الإبتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بإستمرار؛

*تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.

ثانيا : متطلبات إدارة المعرفة

1- الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل.²

2- الهياكل التنظيمية: إذ يعد من لمتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.³

1 إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص10.

2 عيسوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات جامعة أوبكر بلقائد، تلمسان، 2011، ص17.

3 إبراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص85.

3- القيادة التنظيمية : القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للأخرين في التعلم المستمر ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.¹

4- تكنولوجيا المعلومات : هي جميع ما يستخدم من أجهزة كمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوليدها ووضعها في الإستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتواصل مع بعضهم البعض من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية.²

الفرع الثالث : أدوات ونماذج إدارة المعرفة :

بعد التطرق في الفرع السابق إلى أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة سوف نتطرق في هذا الفرع إلى أدوات ونماذج إدارة المعرفة.

أولا : أدوات إدارة المعرفة : نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، فهو إذا المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والانظمة الخبيثة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها، وعليه فإن من أدوات إدارة المعرفة مايلي :

*العقل البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس الذين يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالانشطات العقلية وإستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

*تقنية المعلومات ونقصها بما تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة.³

ثانيا : نماذج إدارة المعرفة

1-1-1- نموذج Duffy: إقترح نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم(01) منطلقا من :

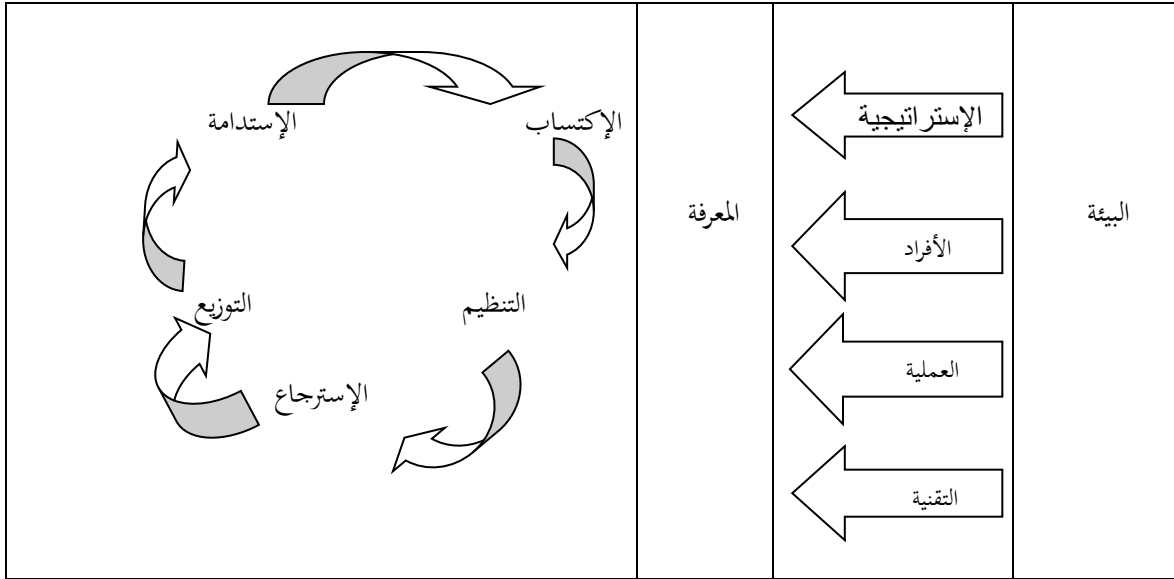
-إكتساب المعرفة-عملية التنظيم(التصنيف والتبويب والرسم)-عملية الإسترجاع(البحث والوصول)-عملية التوزيع(المشاركة والنقل)-عملية الإستدامة(التنقيح والنمو والتغذية).¹

¹ المرسي نبيل، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2005،ص551.

² صالحه عبد الله عيسان،وجيهه ثابت العاني،دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس،البصائر مجلة علمية،العدد1،عمان،2008،ص68.

³براهيم الخلوف الملكاوي،مرجع سبق ذكره، صص 113- 114.

الشكل رقم (1-1) : نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy :



Source duffy.gan. "knowledge managment"to be or not to be? Magazine article from information managment journal.vol.34.no.1,usa,2000,p67.

إقترح duffy نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم 01، من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال إشراك الأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهيكل، التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في ثروة المنظمة.

1-2-1- نموذج Jennex & Olfman : يستند هذا على النموذج التأثيرات الناجحة في نظام إدارة المعرفة، وتتضمن أبعاد النموذج مايلي :

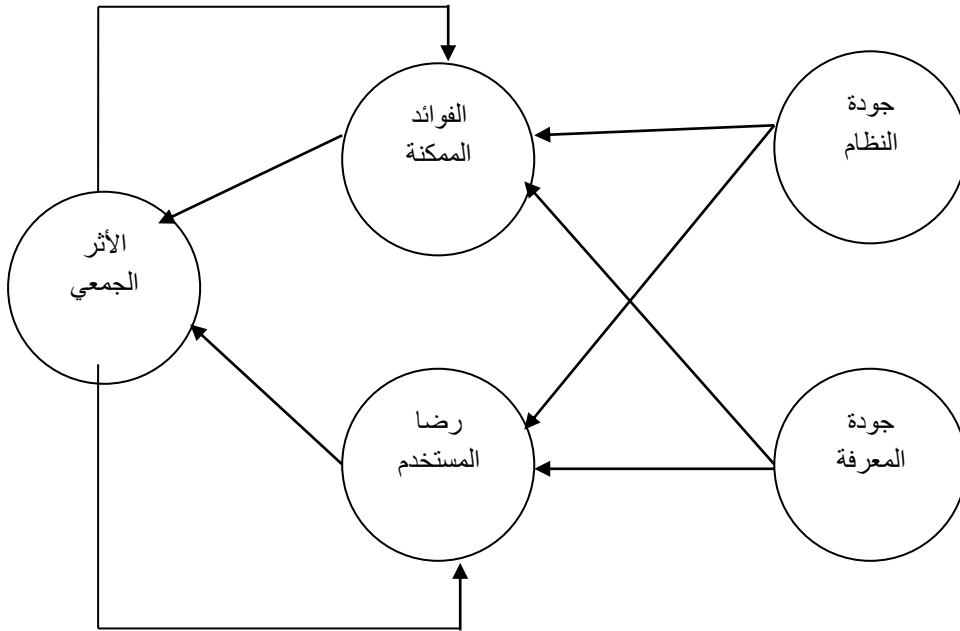
-جودة النظام-جودة المعرفة-رضا المستخدم-الفوائد الممكنة-الأثرالجمعي.

يستند هذا النموذج على إستخدام التأثيرات الناجحة في نظام إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج مايلي :

¹احمادي عبلة دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، 2012-2013، ص 32.

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة ووظائف إبتكار وتخزين وإسترجاع وتحويل وتطبيق إدارة المعرفة؛
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة للجميع؛
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدميه؛
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المنظمة ككل؛
- الأثر الجمعي: يؤدي إستخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل .

الشكل رقم (1-2): : نموذج Jennex&Olfman



المصدر: نضال محمد الزظمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص93.

. يستند نموذج Jennex&Olfman على منظومة التأثيرات الناجحة في إدارة المعرفة .

الفرع الرابع : مجالات ووظائف إدارة المعرفة

يحتاج الإستخدام الجيد لأدوات إدارة المعرفة وتطبيق نماذجها إلى البحث عن مجالات إدارة المعرفة، وأهم الوظائف التي تقوم بها.

1- مجالات إدارة المعرفة : إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم بكل شيء، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال فإن أبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى مايلي¹ :

* إتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة، لإتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذي القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛

* التخطيط الإستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية؛

* تخطيط العمليات وإعادة هندستها؛

* الإتصالات حيث تسهل عملية نقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛

* إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة؛

* مجالات البحث والتطوير.

كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة مثل :

- مختلف مراحل العمل في المنظمات ذات الإنتاج الصناعي الكبير (الشراء، البيع، الجودة، الإنتاج، الموارد البشرية الخ) ...
- تسيير المشاريع وخاصة المشاريع الاستثمارية الكبيرة؛

- تسيير الأزمات؛

- المنظمات المعتمدة في عملها على المستندات؛

- المنظمات متعددة الجنسيات؛

- تسيير العمليات بين المصالح والمديريات.

2- وظائف إدارة المعرفة : تعتبر وظائف إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التابعة التي تكمل بعضها البعض، فكل عملية تعتمد على العملية السابقة لها وتعزز التي تليها إلا أن عمليات إدارة المعرفة تتألف من أربعة أنشطة والموضحة في الجدول:

جدول رقم (1-1) : يوضح وظائف إدارة المعرفة

¹ حمادي عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<p>يضمن هذا النشاطات إختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، وتعتمد هذه العملية من المهارات الأساسية في المنظمة بمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة ومن ثم معالجتها.</p>	<p>تحديد المعرفة</p>
<p>ويعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالتراط بين الجهود التي تقوم بها المنظمة في تهيئة الوثائق اللازمة، فهي تتضمن جلب المعرفة إلى المنظمة من مصادرها الخارجية المتضمنة عملية الإكتساب وجمع البيانات والمعلومات الموجودة خارج المنظمة، فهي عملية متعاقبة أي ليست عشوائية.</p>	<p>إكتساب المعرفة</p>
<p>أي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوفير المواد الأولية أو خطة التوزيع الطارئة أو الرسائل الإلكترونية.</p>	<p>المشاركة في المعرفة</p>
<p>وتهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة وتقديم التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات القائمة ببناء وتوليد المعرفة من خلال الإستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة لديها.</p>	<p>تخزين المعرفة</p>
<p>وتعني عملية نشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تيسير عملية توصيلها إلى جمع الأعضاء يعد تحديد مصادرها ، فمشاركة المعرفة كقيمة مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها إبطارين هما المسؤولية والفرصة، لأن المعلومات لا يمكن الإستفادة منها إلا من خلال نشرها والإستفادة منها وبالتالي تتحول إلى معرفة من خلال أية فرصة تامة وتحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشاركة فعالة.</p>	<p>مشاركة المعرفة</p>

المصدر : غسان قاسم داود اللامي أميرة شكر ولي ، مرجع سبق ذكره 181-184

الفرع الخامس : إستراتيجيات إدارة المعرفة حسب نموذج wiig

يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك ، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة ، وتحديد الإحتياجات والأهداف .

تبعاً لذلك إقتراح WIIG ثلاث إستراتيجيات لإدخال المعرفة في المنظمات، وهي على النحو التالي :¹

¹ يوسف لمحنظ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة المنتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص71.

1- إستراتيجية النمو التدريجي في إستخدام إدارة المعرفة : ويمكن إستخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الإهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.

2- إستراتيجية التروي والحذر : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة، بحيطه وحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة وتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر، وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة : وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها إلتزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمات والمدخل الذي تتبناه وهي¹:

*الإستراتيجية الترميزية Condification stratégie : تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة قواعد متاحة لكل الأفراد.

*الإستراتيجية الشخصية Personalization strategy: تركز على مشاركة المعرفة عبر الإتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الإتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة.

¹ محمد عوادات أحمد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص144-147.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية وإدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء نظرة تحليلية حول الدراسات المتناولة لهذا الموضوع، منها دراسات أجريت في البيئة العربية وأخرى في البيئة الأجنبية.

المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة الأجنبية والعربية: سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات باللغة الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع البحث، حيث يتم ترتيبها حسب التاريخ.

الفرع الأول: عرض الدراسات باللغة العربية:

أولاً : سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة والمتعلقة بالمتغير المستقل للدراسة.

1.دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي 2010 :

دراسة بعنوان دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الأردن ، الأردنية وقد حددت الإشكالية الرئيسية للبحث : مامدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية نمط القيادة التحويلية ؟ ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء الشركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية مامدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة و مadorها في تحسين أداء هذه الشركات ؟ وحيث هدفت الدراسة عن أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ثم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة والاستعانة بذلك بالمنهج التحليلي الوصفي والنتائج المتحصل عليها أن مستوى توفير سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في هذه الشركات كان مرتفعاً .

أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في هذه الشركات متوسطاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة .

2.دراسة رزيق حنان 2015 :

دراسة بعنوان القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، ولاية برج بوعريريج ، وقد حددت الإشكالية الرئيسية للبحث فيمايلي : مامدى مساهمة القيادة الإدارية في تشجيع وتدعيم الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة ؟ حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الإدارية وأهميتها بالمؤسسات كذلك بيان أن الإبداع يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تلج إليها المؤسسات للبقاء والإستمرارية و إظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وغرس ثقافة الإبداع في المؤسسات ، ثم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة والإستعانة في ذلك بالمنهج التحليلي الوصفي و النتائج المتحصل عليها أن

القيادة الإدارية بمؤسسة كوندور هي قيادة ديمقراطية قائمة على المشاركة ، وجود علاقات إنسانية وطيدة مع المؤسسين ، وهي قائمة على المركزية في إتخاذ القرارات .

3.دراسة بنوناس صباح 2016 :

دراسة بعنوان أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم تسيير وقد حددت الإشكالية هل هناك أثر الأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ؟ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في قطاع البنكي لولاية بسكرة ، تم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة والإستعانة في ذلك بالمنهج التحليلي الوصفي ومن بين النتائج المتحصل عليها : أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي وأن مستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الإلتزام المعياري .

ثانيا: سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة والمتعلقة بالمتغير التابع .

1.دراسة زلماط مريم 2010 :

دراسة حالة سوناطراك فرع STH ، تلمسان ، دور تكنولوجيا الإعلام والإتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص موارد بشرية وقد حددت الإشكالية : كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام والإتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية ؟ وقد هدفت الدراسة إلى إثبات أن تكنولوجيا الإعلام و الإتصال وإدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الإستمرار و النجاح في الأسواق كذلك لفت الإلتباه للمسرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لها بمسايرة التغيرات الإقتصادية والتحكم فيها وموجهتها ثم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة و المنهج الوصفي التحليلي ومن بين النتائج المتحصل عليها : أن مفتاح نجاح أي مؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها.

2.دراسة حمادي عبلة 2013 :

دراسة بعنوان دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية وقد وحددت الإشكالية : ماهو دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ؟ وما واقع ذلك في المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة بسور الغزلان ؟ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة ENAD-SIDET كذلك البحث عن علاقة إدارة المعرفة بالتعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على مستوى الشركة ، تم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة والإستعانة بذلك بالمنهج الوصفي التحليلي ومن بين النتائج المتحصل عليها ، أن لا وجود هيكلية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة إلا أن ممارسة هذا المفهوم ودججه ضمن مختلف الوظائف هو محقق بشكل نسبي وكذلك ، إنعدام أساليب ووسائل تشجيع العامل على عمليات الإبداع .

بكيفية إنجاز أعمالهم ، وعدم توفر الأنترنت والأنترنت بين كافة وحدات وأقسام المؤسسة .

3.دراسة دراسة تفرقنت زليخة 2015 :

دراسة تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة .

دراسة حالة شركة سوناطراك أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تسيير ،بسكرة ، وقد حددت الإشكالية الرئيسية للبحث فيما يلي : ماهي العلاقة بين الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة ؟ وما مدى تأثيرها على تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟ حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المعاصرة للإدارة ، البحث في إمكانية إنتهاج شركة سوناطراك كإحدى المؤسسات الجزائرية للأساليب والمفاهيم الحديثة مثل إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي ثم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة والإستعانة في ذلك بالمنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج المتحصل عليها الذكاء الإقتصادي ساهم بشكل كبير في الإستجابة للتغيرات التي تطرأ على جودة المنتج وأداء الآلات ونظم إدارة المعرفة لا تقلل من تكلفة جودة المنتجات وأن الشركة ليست لديها معرفة كافية بما يتعلق بإحتياجات الزبائن ، وكيفية تقديمها في الوقت و الجودة المطلوبة المناسبة .

الفرع الثاني : عرض الدراسات اللغة الأجنبية

1-دراسة (Kark&Gilad,2003) بعنوان "The Twoface of Transformational

Leadership"Empowerment and Dependency".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مواقف العاملين تجاه القيادة التحويلية من حيث التمكين والتبعية ، وتكونت العينة من 888 موظفا يعملون في البنوك التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من التمكين والتبعية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من تمكين العاملين وتبعتهم.

2-دراسة(Gumuslug & Isev ,2007) بعنوان "Transformational Leadership, Creativity

and organizational" التي هدفت إلى إختبار تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الفردي والإبداع داخل المنظمة بشكل

عام وأثر ذلك على أدائه حيث تكونت عينة الدراسة من 163 موظفا ومديرا من 43 شركة صغيرة لتطوير السوفت وير في تركيا، وقد أظهرت الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيرا مهما على مستوى الإبداع الفردي ومستوى الإبداع داخل المنظمة على السواء، فعلى المستوى الفردي أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية وزيادة الإبداع الفردي وذلك من خلال منحهم القوة النفسية وكذلك أن للقيادة التحويلية علاقة إيجابية على مستوى الإبداع داخل المنظمة بشكل عام.

3-دراسة(Canter & goel,2007) بعنوان "functional chains of knowledge Managment-

Effects on firms Innovative performance"

هدفت هذه الدراسة إلى الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الإبداع الوظيفي في القطاع الصناعي الألماني، حيث شملت عينة الدراسة 351 شركة ألمانية تبين من خلال نتائج هذه الدراسة أن لإدارة المعرفة أثر مباشر وغير مباشر على الإبداع الوظيفي من خلال عملية التجانس بين مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتنظيمها بشكل مناسب.

4-دراسة(Czarnitzki & Wastyn ,2009) بعنوان " Does orofessional knowledge Management Improve Innovation performance at the firms Level ?"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير تطبيق ادارةالمعرفةعلى الإبداع داخل المنظمة اكنسائها،تنظيمها،توزيعها،وإستخدامهاوتطويرها اعتمدت هذه الدراسة على المعلومات الواردة من إتحاد فحص الإبداع في أوروبا، وقد غطت هذه الدراسة قطاع الصناعة والتجارة والنقل والخدمات التجارية وكانت عينة الدراسة تتكون من 1282ملاحظة على مستوى الشركة، أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرا إيجابيا لأساليب إدارة المعرفة بدقة بالاعتماد على الهدف من إستراتيجية الإبداع فيها وتكونت عينة الدراسة من معلومات وبيانات تم جمعها من80 مشروعا لتطوير المنتجات في إسبانيا.

المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتم في هذا المطلب تقييم الدراسات السابقة من خلال تحديد أوجه الشبه والإختلاف بينهما، بغية تقييمها ومعرفة موقع الدراسة الحالية منها.

الفرع الأول : مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية

يتم في هذا تقييم الدراسات من خلال اوجه التشابه و الاختلاف

جدول 1-2: يوضح أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والعربية.

أوجه الإختلاف	أوجه التشابه	
نجد الإختلاف بين الدراسة السابقة والحالية في المتغير التابع ونجد الإختلاف في نوع المؤسسة ، وكذا في مكان إجراء دراسة الحالة والهدف من الدراسة .	يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والحالية في نفس المتغير المستقل وكذا في نفس إستخدام وسيلة الدراسة "الإستبيان " ونجد كلتا الدراستين كانا في فترة حديثة .	محمد إبراهيم العطوي 2010 الأردن ماجستير
نجد الإختلاف بين الدراسة السابقة والحالية في المتغير المستقل ، ونجد الإختلاف أيضا في نوع المؤسسة المدروسة وكذا في مكان إجراء الدراسة والهدف منها .	يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والحالية في نفس المتغير التابع "إدارة المعرفة" وكذا في نفس إستخدام وسيلة الدراسة " الإستبيان " ونجد كلتا الدراستين كانا في فترة حديثة .	زلمات مریم 2010 تلمسان ماجستير

<p>نجد الاختلاف في الدراسة السابقة والحالية في المتغير التابع حيث كان المتغير التابع في الدراسة السابقة " المنظمة المتعلمة " بينما دراستنا " تطبيق إدارة المعرفة " هو المتغير التابع ، وكذا في نوع مؤسسة الدراسة ، وكذا في مكان إجراء الدراسة والهدف منها .</p>	<p>يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والحالية في نفس المتغير المستقل بالنسبة للدراسة السابقة والمتغير التابع بالنسبة للدراسة الحالية وكذا في إستخدام وسيلة الدراسة " الإستبيان " ونجد كلتا الدراستين في فترة حديثة .</p>	<p>حمادي عبلة 2013 البويرة ماستر</p>
<p>نجد الاختلاف في الدراسة السابقة والحالية في المتغير التابع بالنسبة للدراسة السابقة " الميزة التنافسية " والمتغير المستقل بالنسبة للدراسة الحالية " القيادة الإدارية " وكذا في نوع مؤسسة الدراسة وكذا في مكان إجراء الدراسة .</p>	<p>يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والحالية في نفس المتغير المستقل بالنسبة للدراسة السابقة والمتغير التابع بالنسبة للدراسة الحالية وكذا في إستخدام وسيلة الدراسة " الإستبيان " ونجد كلتا الدراستين في فترة حديثة .</p>	<p>تفرقينت زليخة 2015 بسكرة دكتوراه</p>
<p>نجد الاختلاف بين الدراسة السابقة والحالية في المتغير التابع ونجد الاختلاف في نوع المؤسسة ، وكذا في مكان إجراء الدراسة والهدف منها .</p>	<p>يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والحالية في نفس المتغير المستقل " القيادة الإدارية " وكذا في إستخدام نفس وسيلة الدراسة " الإستبيان " ونجد كلتا الدراستين في فترة حديثة .</p>	<p>رزيق حنان 2015 برج بوعريريج ماستر</p>
<p>نجد الاختلاف بين الدراسة السابقة والحالية في المتغير التابع ، ونجد الاختلاف في نوع مؤسسة الدراسة وكذا في مكان إجراء الدراسة والهدف منها .</p>	<p>يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والحالية في نفس المتغير المستقل وكذا في نفس إستخدام وسيلة الدراسة " الإستبيان " ونجد كلتا الدراستين في فترة حديثة .</p>	<p>بنوناس صباح 2016 بسكرة دكتوراه</p>

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الجدول رقم (1-3): يوضح أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والأجنبية.

أوجه الإختلاف	أوجه التشابه	
تختلف الدراسة السابقة والحالية في اللغة المستعملة في البحث والإختلاف في المؤسسة محل الدراسة حيث أجريت الأولى في USA ودراستنا في الجزائر.	نجد التشابه في نفس المتغير المستقل تقريبا، تم إستعمال نفس أداة جمع المعلومات الإستبيان.	Kark & Gilad 2003 USA
الإختلاف يكمن في تعدد المتغير التابع بالنسبة للدراسة السابقة وكذلك إختلاف البلد محل الدراسة تركيا ودراستنا الجزائر ونوع المؤسسة محل الدراسة.	تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل تقريبا، وكذلك في حادثة كلتا الدراستين.	Gumuslug & Isev 2007 تركيا
الإختلاف يكمن في لمتغير التابع بالنسبة للدراسة السابقة والمتغير المستقل لدراستنا الحالية، وكذا لغة الدراسة كما تختلف معها في المكان محل الدراسة والمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.	يوجد تشابه في المتغير المستقل بالنسبة للدراسة السابقة والمتغير التابع لدراستنا الحالية وكذلك في حادثة كل منهما.	Canter & goel 2007 ألمانيا
الدراسة السابقة أجريت باللغة الأجنبية ودراستنا باللغة العربية وكذا إختلاف المتغيرين وإختلاف في المؤسسة محل الدراسة فهذه الدراسة أجريت في إسبانيا ودراستنا في الجزائر.	يوجد تشابه في نفس المتغير المستقل بالنسبة للدراسة السابقة والمتغير التابع بالنسبة لدراستنا وكذلك في حادثة كلتا الدراستين.	Czarnitzki & Wastyn 2009 إسبانيا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة الأجنبية.

يمثل الجدول أعلاه أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بين مجموعة من الدراسات، التي منها من يحمل نفس المتغير المستقل، وأخرى عالجت المتغير التابع.

خلاصة الفصل :

إتضح مما سبق من الفصل الأول من الجانب النظري أن القيادة الإدارية لها دور كبير في تطبيق إدارة المعرفة ،
فالقائد هو النموذج والقدوة التي يحتذى بها الآخرون ، وكما أن هناك أسلوب للتعلم من خلال العمل ، فمن الضروري تبني
أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضا ، فالقائد هو المسؤول عن بناء وإستمرار ونجاح منظمة بما أفراد وجماعات وفرق عمل
يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية للقيادة الإدارية و

إدارة المعرفة

تمهيد :

بعد استعراضنا في الجانب النظري وإلى أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة سوف نحاول من خلال هذا الفصل إيجاد مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة لشركة ALGERIE TELECOM وذلك عن طريق دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات ورقة 03 ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مايلي :

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج .

- المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة لدراسة هذا الموضوع من خلال المطلب الأول، وكذا تحديد الأدوات المستعملة في جمع بيانات الدراسة ومعالجتها من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول : أسلوب الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة، كيفية قياسها ومصادر بيانات الدراسة.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يمكن ايجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي :

أولاً: مجتمع الدراسة:

- بما أن القطاع الخدمي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع، تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الإتصالات وذلك عن طريق دراسة مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة المديرية العملية للإتصالات 03 .

- **ثانياً: عينة الدراسة**

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد توصلنا الى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة والتي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة غير العشوائية (غير الاحتمالية)، وهذا لغياب قاعدة البيانات حول المجتمع المدروس من جهة، ولكونها ميسرة بالنسبة للقائم بالبحث ونظرا لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى.

حجم العينة : استهدف الاستبيان موظفي وعمال وكالة المديرية العملية ورقة 03 ، وقد تم توزيع 40 إستبانة على الموظفين والجدول الآتي يبين ذلك :

جدول رقم (2-1) : عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

النسبة	العمال	البيان
%100	40	الإستبيانات الموزعة
%05	02	الإستبيانات غير المسترجعة

الإستيبيانات الملغاة	04	%10
الإستيبيانات الصالحة للتحليل	34	%85

المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار مجموعة من المتطلبات للقيادة الإدارية كمتغير مستقل وتطبيق إدارة المعرفة كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي :

أولا: المتغير المستقل: القيادة الإدارية

يتمثل المتغير المستقل في دراسة القيادة الإدارية (الإتصال ، إتخاذ القرار ، التنظيم والتسيير)باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة.

ثانيا: المتغير التابع: إدارة المعرفة

يتمثل المتغير التابع في الدراسة تطبيق إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية ، المورد البشري ، تكنولوجيا المعلومات ، الهيكل التنظيمي) .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

تنوعت الأساليب المستخدمة في دراسة مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة والتي نتحدث فيما يلي :

الفرع الأول: أداة الدراسة

أولا : التحضير للإستيبيان

كون هذه الدراسة تتحدث عن مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة الحالة على عينة عمال المديرية العملية للإتصالات ورقلة 03، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات المساعدة على ذلك وللتأكد من الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة فقد تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

ثانيا: هيكل الاستبيان:

يحتوي الاستبيان الذي قمنا بمعالجته والذي تم توجيهه إلى عمال الوكالة على 38 سؤال، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية ولقد تم صياغة الأسئلة وفقا لأنواع المتعارف عليها وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول الاجزاء المحددة، ويمكن عرض الاجزاء الرئيسية في:

الجزء الأول: البيانات الشخصية يتضمن المتغيرات الديمغرافية والتي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة .

الجزء الثاني: مساهمة القيادة الإدارية حيث هناك 18 عبارة قسمت الى 3 متطلبات، وهي (الإتصال ، إتخاذ القرار ، التنظيم والتسيير) .

الجزء الثالث: تطبيق إدارة المعرفة حيث هناك 20 عبارة إلى 4 متطلبات ، وهي (الثقافة التنظيمية ، المورد البشري ، تكنولوجيا المعلومات ، الهيكل التنظيمي) .

وقد تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الثلاثي ووزعت درجاته على النحو التالي:

الدرجة 1 لأوافق ؛ الدرجة 2 محايد ؛ الدرجة 3 أوافق ؛

الجدول رقم (2-2) : يوضح طريقة توزيع المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)

2.32	1.66	1	المتوسط الحسابي
أوافق	محايد	لأوافق	الإتجاه
عالي	متوسط	ضعيف	درجة التقييم

المصدر : من إعداد الطالب

ثالثا: توزيع الاستبيان على أفراد العينة:

من أجل توزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمد الباحث على طرق عدة يمكن توضيحها فيما يلي:

التوجه الشخصي للميدان وذلك من خلال توزيع الاستمارات بالأماكن التي يتواجد بها عمال المديرية العملية للإتصالات ورقة 03 بمختلف فروعها .

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات.

قمنا بترميز بيانات الاستمارتين في الحاسوب و تشغيل برنامج SPSS بواسطة هذا البرنامج تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها :

- التكرار و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية على عبارات الدراسة و ذلك تقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص و درجة الموافقة.

-أساليب الارتباط ومعامل الارتباط بيرسون.

-وقد تم توزيع استمارة الدراسة إلى عدد من الاساتذة المتخصصين قصد تحكيمها قصد تعديل أداة الدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة.

-اختيار تحليل t-test والتباين الأحادي (ANOVA)، لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم : (2-3): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
38	0.909

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

التعليق:

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة .

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها إحصائياً في المطلب الأول، ومناقشة وتفسير النتائج إقتصادياً في المطلب الثاني.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على المعلومات التي تم جمعها، تلخيصها ومعالجتها من خلال البرامج الإحصائية سالف الذكر.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية

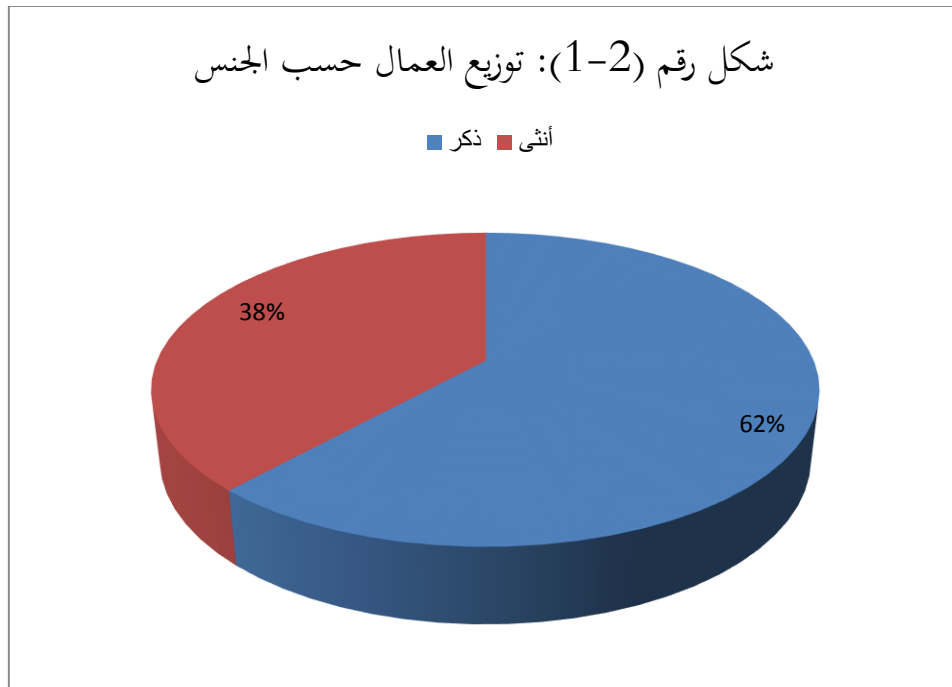
دراسة وتحليل البطاقة الشخصية: من خلال نتائج الاستبيان للعمال

أولاً : عرض النتائج المتعلقة بالجنس

جدول رقم (2-4) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61.8	21	ذكر
38.2	13	أنثى
100	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss .



التعليق :

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 61.8 ذكور، وما نسبته 38.2% إناث، أي سيطرة العمال من الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في المديرية العملية للإتصالات ورقة 03 .

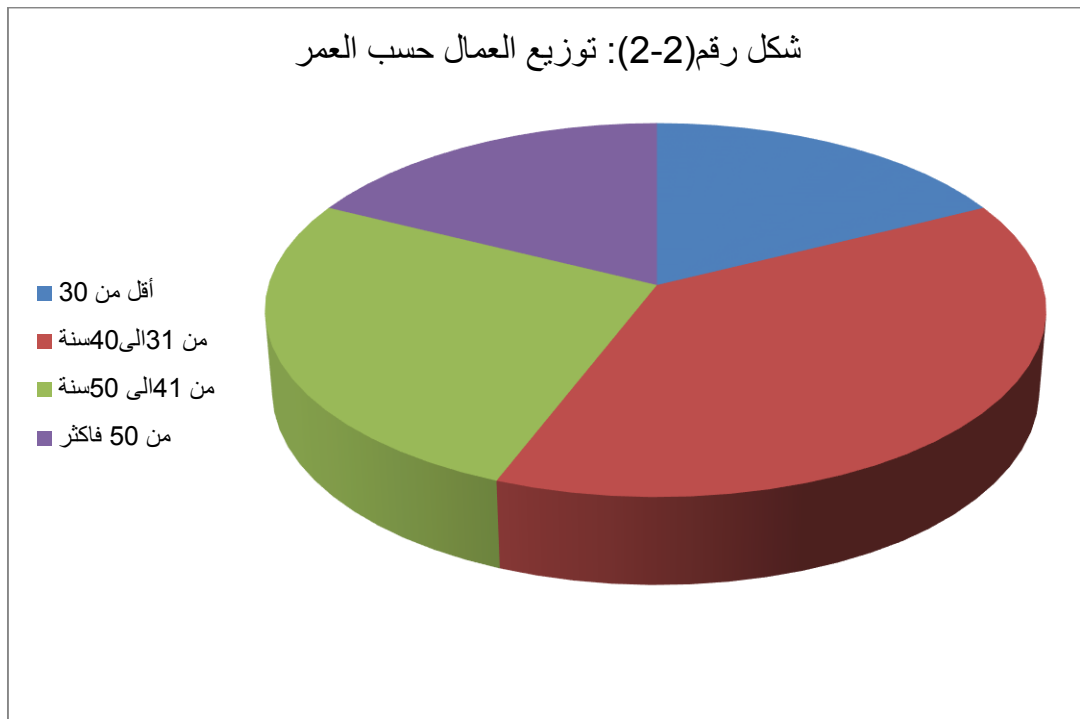
ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالعمر

الجدول رقم (2-5) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
----------------	---------	-------

17.6	6	أقل من 30
38.2	13	من 31 إلى 40 سنة
26.5	9	من 41 إلى 50 سنة
17.6	6	من 50 فأكثر
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



التعليق:

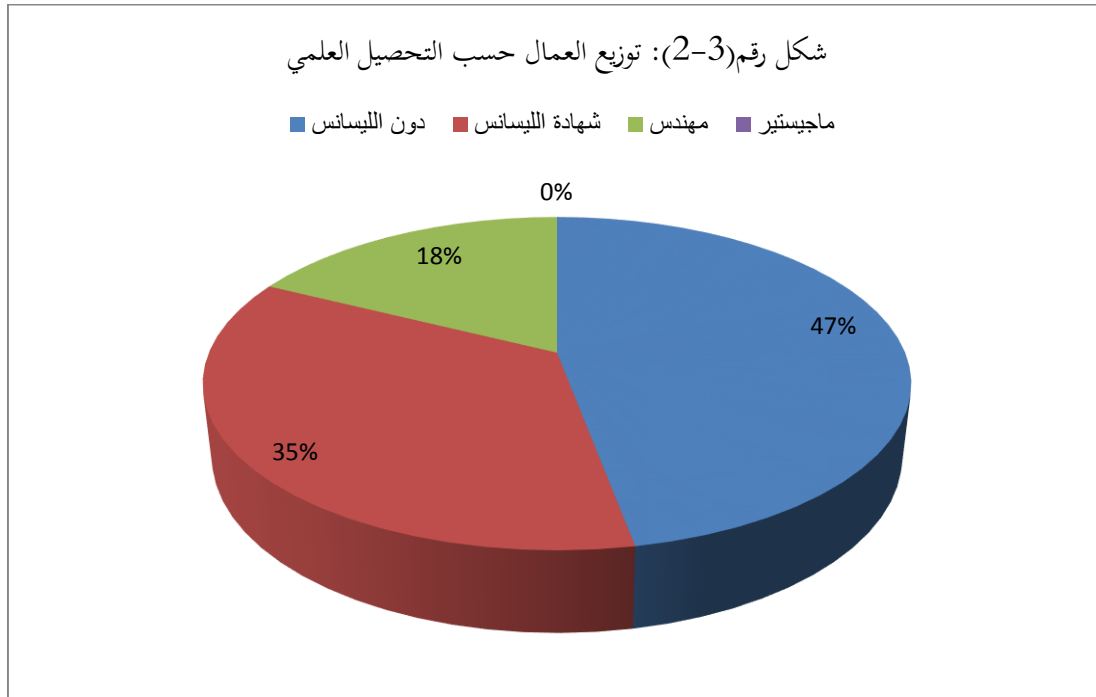
من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل ما نسبته 17.6% أعمارهم أقل من 30 سنة، وما نسبته 38.2% أعمارهم من 31-40 سنة، وما نسبته 26.5% أعمارهم من 41-50 سنة، وما نسبته 17.6% أعمارهم من 50 سنة فأكثر، أي أن العمال اللذين يعملون في المديرية العملية هي الفئة من 31-40 سنة هي التي تمثل أكبر نسبة.

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بالتحصيل العلمي

الجدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
47.1	16	دون الليسانس
35.3	12	شهادة الليسانس
17.6	6	مهندس
0	00	ماجستير
100	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .



التعليق:

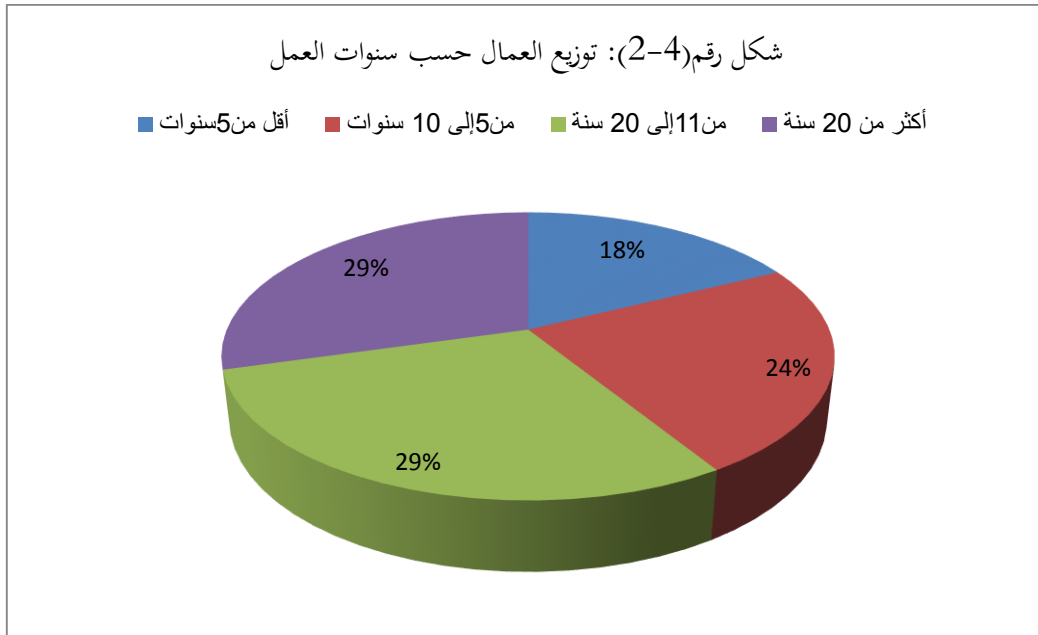
المستوى التعليمي نجد اغلبيية دون مستوى شهادة الليسانس وذلك بنسبة 47.1% من مجموع الموظفين ثم يليها الفئة الموظفين الذين يحملون شهادة الليسانس بنسبة 35.3% وفي الأخير شهادة مهندس بنسبة 17.6% ومن خلال هذا التحليل إن الفئة الغالبة دون شهادة الليسانس.

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بحسب سنوات العمل

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المديرية

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	17.6
من 5 إلى 10 سنوات	8	23.5
من 11 إلى 20 سنة	10	29.4
أكثر من 20 سنة	10	29.4
المجموع	34	100

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .



التعليق:

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات العمل مع الوكالة لأفراد العينة، تتمثل في ما نسبته 17.6% فئة أقل من 3 سنوات، وما نسبته 23.5% لفئة من 5 إلى 10 سنوات، وما نسبته 29.4% لفئة من 11 إلى 20 سنة، وما نسبة أيضا 29.4% للفئة الأكثر من 20 سنة، ونلاحظ أن أغلبية العمال الذين يتعاملون مع هذه الوكالة هم فئة أكثر من 11 الى 20 سنة فما فوق .

الفرع الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمستوى توافر القيادة الإدارية

اولا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الإتصال الإداري)

جدول رقم (2-8): يوضح مستوى توافر البعد الاول الإتصال الإداري

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
02	عالي	2.41	0.743	يحمّد المسؤول التعامل مع الموظفين	01
05	متوسط	2.32	0.806	يقوم المسؤول بإعطاء الأوامر بشكل ديمقراطي	02
04	عالي	2.35	0.734	يهتم المسؤول بضرورة وجود علاقات بين الموظفين	03
01	عالي	2.53	0.748	تؤثر شخصية القائد في أسلوب الإتصال الإداري	04
03	عالي	2.38	0.779	يشجع المسؤول روح العمل الجماعي في المؤسسة	05
06	متوسط	2.32	0.843	يعزز المسؤول الشعور بالمسؤولية بالنسبة للموظفين	06

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بالإتصال الإداري، ان الاتجاه العام له كان على النحو العالي، بمتوسط حسابي قدر ب(2.53) و انحراف معياري قدر ب (0.748)، كما نلاحظ ان العبارات (1,3,5) ان اتجاه العينة ضمن عالي، بمتوسط حسابي على التوالي (2.41, 2.38, 2.35) بانحراف معياري (0.743, 0.779, 0.734)، في حين جاءت العبارتين (2,6) في المرتبة الاخيرة على النحو متوسط، بمتوسط حسابي قدر ب على التوالي (2.32, 2.32) وانحراف معياري قدر ب (0.806, 0.843).

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (إتخاذ لقرار)

الجدول رقم (2-9): يوضح مستوى توافر البعد الثاني (إتخاذ القرار)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
---------	---------------	-------------------	-----------------	----------	-------

05	متوسط	0.888	2.00	يسعى المسؤول لجعل الموظفين يتخذون قرارات تخص أعمالهم بمفردهم	01
01	متوسط	0.843	2.32	إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية للموظفين	02
04	متوسط	0.816	2.00	يقوم المسؤول بشرح سبب رفضه لبعض المقترحات من قبل الموظفين	03
02	متوسط	0.741	2.24	ينفرد المسؤولون في إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة	04
06	متوسط	0.869	1.82	يدير المسؤول عمل المؤسسة منفردا دون إشراك أحد في قراراته	05
03	متوسط	0.844	2.12	نادرا ما يعطي المسؤول فرصة لمناقشة قراراته	06

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-9)

-ان غالبية الافرادالعينة محايدون على ان عملية إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية بالنسبة للموظفين بمتوسط حسابي قدر ب (2.32) وانحراف معياري قدر ب (0.843).

-ان غالبية افراد العينة محايدون من خلال إنفراد المسؤولين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة بمتوسط حسابي قدره (2.24) وانحراف معياري (0.741).

-ان غالبية افراد العينة محايدون حول ندرة المسؤولين أن يعطو فرصة لمناقشة قراراتهم بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.844).

-ان غالبية أفراد العينة محايدون حول قيام المسؤول بشرح سبب رفضه لبعض المقترحات من قبل الموظفين بمتوسط حسابي قدره (2.00) وانحراف معياري قدره (0.816).

-إن غالبية أفراد العينة محايدون لسعي المسؤول لجعل الموظفين يتخذون قرارات تخص أعمالهم بمفردهم بمتوسط حسابي قدره (2.00) وانحراف معياري قدره (0.888).

-إن غالبية أفراد العينة محايدون حول إدارة المسؤول عمل المؤسسة منفردا دون إشراك أحد في قراراته.

نستنتج أن أفراد العينة يقيمون مؤشر إتخاذ القرار يقيمون تقييما حياديا حيث قدر المتوسط الحسابي (2.083) وانحراف معياري قدره ب(0.405).

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة المتعلقة بالبعد الثالث (التنظيم والتسيير)

الجدول رقم (2-10): يوضح مستوى توافر البعد الثالث (التنظيم والتسيير)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يقوم المسؤول بإطلاع الموظفين على أي مستجدات قد تحصل في العمل	2.15	0.821	متوسط	06
02	يسعى المسؤول إلى التوفيق بين متطلبات المؤسسة وحاجات الموظفين	2.21	0.845	متوسط	05
03	يسمح المسؤول للموظفين بالمبادرة الفردية في بعض المواقف	2.24	0.781	متوسط	04
04	للقيادة الإدارية دور فعال في تسيير وتنظيم العمل داخل المنظمة	2.56	0.746	عالي	01
05	يعتبر المسؤول نموذجا يحتذى به من حيث الإلتزام الدقيق في العمل	2.29	0.760	متوسط	03
06	يرشد المسؤول الموظفين إلى تنفيذ خطط المؤسسة	2.38	0.779	عالي	02

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الرقم (2-10)

-ان غالبية افراد العينة موافقين على ان للقيادة الإدارية دور فعال في تسيير وتنظيم العمل داخل المنظمة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.746).

-ان غالبية افراد العينة موافقين على ضرورة إرشاد المسؤول للموظفين إلى تنفيذ خطط المؤسسة بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.779).

-ان غالبية افراد العينة محايدين على إعتبار المسؤول نموذجاً يحتذى به من حيث الإلتزام الدقيق في العمل بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.760).

-إن غالبية أفراد العينة محايدين حول سماح المسؤول بالمبادرة الفردية في بعض المواقف بمتوسط حسابي قدره (2.24) وانحراف معياري قدره (0.781).

-إن غالبية افراد العينة محايدين لسعي المسؤول إلى التوفيق بين متطلبات المؤسسة وحاجات الموظفين بمتوسط حسابي قدره (2.21) وانحراف معياري قدره (0.845).

-إن غالبية أفراد عينة محايدين حول قيام المسؤول بإطلاع الموظفين على أي مستجدات قد تحصل في العمل بمتوسط حسابي قدره (2.15) وانحراف معياري قدره (0.821).

نستنتج أن أفراد العينة يقيمون مؤشر التنظيم والتسيير تقييماً حياً بمتوسط حسابي قدره (2.304) وانحراف معياري قدره (0.640).

الفرع الثالث: عرض النتائج المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الثقافة التنظيمية)

الجدول رقم (2-11): يوضح عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الثقافة التنظيمية).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يوجد تقارب فكري بيني وبين العاملين	2.44	0.786	عالي	04
02	تحفزني مؤسستي لمشاركة معلوماتي مع زملائي	2.29	0.799	متوسط	05
03	أشعر بوجود ثقة بيني وبين زملائي	2.62	0.652	عالي	02
04	أفضل أن أبوح بما أعرفه وتعلمته لزملائي	2.88	0.327	عالي	01
05	تشجعني مؤسستي وتحفزني على التعلم المستمر	2.47	0.748	عالي	03

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

-ان غالبية الافرادالعينة موافقين على تفضيل البوح بما يعرفونه وتعلمونه لزملائهم بمتوسط حسابي قدر ب (2.88)و انحراف معياري قدر ب (0.327).

-ان غالبية الافرادالعينة يشعرون بوجود ثقة بينهم وبين زملائهم بمتوسط حسابي قدر ب (2.62)و انحراف معياري قدر ب (0.652).

-ان غالبية الافرادالعينة يشعورون نفس الشعور على ان المؤسسة تشجعهم وتحفزهم على التعلم المستمر بمتوسط حسابي قدر ب (2.47)وانحراف انحراف معياري قدر ب (0.748).

-ان غالبية أفراد العينة لديهم تقارب فكري فيما بينهم بمتوسط حسابي قدره (2.44)وانحراف معياري قدره (0.786).

-أن غالبية أفراد العينة محايدون حول تحفيز مؤسستهم لمشاركة معلوماهم مع زملائهم بمتوسط حسابي قدره (2.29)وانحراف معياري يقدر ب(0.799).

نستنتج أن أفراد العينة يقيمون مؤشر الثقافة التنظيمية تقييما إيجابيا بمتوسط حسابي قدره (2.541)وانحراف معياري قدره(0.386).

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (المورد البشري)

الجدول رقم (2-12): يوضح عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (المورد البشري) .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	لدي المهارة والمعرفة الكافية لأداء وظيفتي بشكل جيد	2.68	0.684	عالي	01
02	لدي القدرة على إبداء رأيي وتقديم النقد البناء	2.44	0.786	عالي	03
03	تحتم مؤسستي براحتي وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعدني في إنجاز مهامتي	2.21	0.770	متوسط	04
04	أستطيع أن أقدم معارف وخبرات جديدة لمؤسستي	2.50	0.707	عالي	02
05	تراعي مؤسستي كفاءتي عند توظيفي أو ترقيتي	2.21	0.880	متوسط	05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

-ان غالبية الافراد العينة تتوفر لديهم المعرفة الكافية لتأدية وظائفهم بشكل جيدعلى بمتوسط حسابي قدر ب (2.68)و انحراف معياري قدر ب (0.684).

-ان غالبية الافرادالعينة يستطيعون تقديم معارف وخبرات للمؤسستهم بمتوسط حسابي قدر ب (2.50)و انحراف معياري قدر ب (0.707).

-ان غالبية افراد العينة لديهم القدرة على إبداء رأيهم وتقديم النقد البناء بمتوسط حسابي قدر ب (2.44)و انحراف معياري قدر ب (0.786).

-ان غالبية أفراد العينة موافقون على إهتمام مؤسستهم براحتهم وسعيها لتوفير المتطلبات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم بمتوسط يقدر ب(2.21)وإنحراف معياري (0.770).

-إن غالبية أفراد العينة مع مراعاة المؤسسة لكفاءة موظفيها عند توظيفهم أو ترقيتهم .

نستنتج أن أفراد العينة يقيمون مؤشر المورد البشري تقييما إيجابيا بمتوسط حسابي يقدر ب(2.406)وإنحراف معياري(0.468).

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (تكنولوجيا المعلومات)

الجدول رقم (2-13): يوضح عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (تكنولوجيا المعلومات)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	المؤسستي برامج حماية لمنع تسريب المعلومات.	2.56	0.705	عالي	03
02	تستخدم مؤسستي وسائل تكنولوجيا لجمع المعلومات الضرورية.	2.62	0.604	عالي	02
03	تبنى مؤسستي تكنولوجيا المعلومات لتحسين الإتصال بين مختلف الإدارات.	2.53	0.748	عالي	04
04	تتوفر لدى الإدارة أجهزة معلوماتية مثل الطابعات وماكينات التصوير.	2.68	0.638	عالي	01

05	عالي	0.774	2.35	تقوم مؤسستي بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة.	05
----	------	-------	------	--	----

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ :

- إن غالبية أفراد العينة تتوفر لدى إدارتهم أجهزة معلوماتية حديثة بمتوسط حسابي يقدر ب(2.68) وإنحراف معياري يقدر ب(0.638).

- إن غالبية أفراد العينة تستخدم مؤسستهم وسائل تكنولوجيا جمع المعلومات الضرورية بمتوسط حسابي يقدر ب(2.62) وإنحراف معياري يقدر ب(0.604).

- إن غالبية أفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم لديها برامج لمنع تسريب المعلومات بمتوسط حسابي يقدر ب(2.56) وإنحراف معياري يقدر ب(0.705).

- إن غالبية أفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم تتبنى تكنولوجيا المعلومات لتحسين الإتصال بين مختلف الإدارات بمتوسط حسابي يقدر ب(2.53) وإنحراف معياري يقدر ب(0.748).

- إن غالبية أفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم لديها طرق حديثة ومتطورة تقوم بتسييرها بمتوسط حسابي يقدر ب(2.35) وإنحراف معياري يقدر ب(0.774).

نستنتج أن أفراد العينة يقيمون مؤشر تكنولوجيا المعلومات تقييما إيجابيا بمتوسط حسابي يقدر ب(2.547) وإنحراف معياري يقدر ب(0.449).

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (الهيكل التنظيمي)

الجدول رقم (2-14): يوضح عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (الهيكل التنظيمي)

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	متوسط	0.808	1.79	يوجد في مؤسستي مصلحة أو قسم خاص بإدارة المعرفة.	01
04	متوسط	0.808	1.88	يتمتع الهيكل التنظيمي بلامركزية في العمل.	02
03	متوسط	0.888	2.00	هناك مراجعة دورية للهيكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية.	03
02	متوسط	0.753	2.09	توجد علاقة بين العمال والمسؤولين تسودها الثقة والتعاون.	04
01	متوسط	0.834	2.18	تتوفر المؤسسة على تنظيم هيكلي فعال يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين.	05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- أن غالبية أفراد العينة محايدون على ان مؤسستهم تتوفر على تنظيم هيكلي فعال يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين .
- أن غالبية أفراد العينة محايدون حول وجود علاقة بين العمال والمسؤولين تسودها الثقة والتعاون .
- أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن هناك مراجعة دوري للهياكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية .
- أن غالبية أفراد العينة محايدون حول تمتع الهيكل التنظيمي بلامركزية في العمل .
- أن غالبية افراد العينة محايدون حول وجود مصلحة أو قسم خاص بإدارة المعرفة في المؤسسة.

نستنتج من أن أفراد العينة يقيمون مؤشر الهيكل التنظيمي تقييما حياديا بمتوسط حسابي يقدر ب(1.988) وإنحراف معياري يقدر ب(0.576).

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى: هناك مستوى توافر متوسط لتطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة Algeri Telecom

H0: لا يوجد مستوى توافر متوسط لتطبيق القيادة الإدارية

H1: يوجد مستوى توافر متوسط لتطبيق القيادة الإدارية

وللإجابة نلخص الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15) : تحليل مستوى توافر القيادة الإدارية

القيادة الإدارية	التنظيم والتسيير	إتخاذ القرار	الإتصال الإداري	الوسط الحسابي
2.258	2.304	2.083	2.387	الوسط الحسابي
0.478	0.640	0.404	0.636	الإنحراف المعياري
متوسط	متوسط	متوسط	عالي	الإتجاه

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات spss

التعليق : مستوى توافر الإتصال الإداري مطبق بشكل كبير بمتوسط حسابي قدر ب(2.387) ، أما فيما يخص الوسط الحسابي الثاني والمتمثل في التنظيم والتسيير قدر ب(2.304) أما فيما يخص المتغير الثالث إتخاذ القرار فقد قدر ب(2.083)، والمستوى الكلي لتوافر القيادة الإدارية حسب عينة الدراسة هو (2.258) .

يمكننا من النتائج السابقة ومخرجات spss رفض الفرضية H0 وقبول H1 .

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية للقيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية للقيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية للقيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة

جدول رقم (2-16) : علاقة إرتباط بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة

الأبعاد	معامل الإرتباط (R)	مستوى المعنوية (Sig)
الإتصال الإداري	0.575	0.000
إتخاذ القرار	0.296	0.090
التنظيم والتسيير	0.578	0.000
الفرضية الرئيسية (القيادة الإدارية)	0.597	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ :

توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإدارية و تطبيق إدارة المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.597 بمستوى معنوية 0.000 ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنصت على انه هناك علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية و تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية العملية للإتصالات رقم 03 .

إختبار الفرضيات الفرعية :

- أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى :نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه توجد علاقة بين بعد الإتصال الإداري و تطبيق

إدارة المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.575 بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية التي تقدر ب 0.05 ومنه نقبل الفرضية التي تنص على انه هناك علاقة ارتباط بين بعد الإتصال الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وهي علاقة ذات دلالة إحصائية.

- ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية :نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه لا توجد علاقة بين بعد إتخاذ القرار وتطبيق إدارة المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.296 بمستوى معنوية 0.090 وهي أكبر من مستوى المعنوية التي تقدر ب 0.05 ومنه نرفض الفرضية التي تنص على انه هناك علاقة ارتباط بين بعد إتخاذ القرارو تطبيق إدارة المعرفة وهي علاقة خطية عكسية قوية .

- ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:من خلال الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط بين بعد التنظيم والتسيير وتطبيق إدارة المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.578 بمستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و منه نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على ان هناك علاقة بين بعد التنظيم والتسيير وتطبيق إدارة المعرفة وهي علاقة طردية قوية.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على: لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى بمتغيرات ديمغرافية .

H0: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى بمتغيرات ديمغرافية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى بمتغيرات ديمغرافية.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس .

جدول رقم (2-17): يبين نتائج إختبار T-TEST للاختبار الفرضية الفرعية الأولى

البيان	F المحسوبة	SIG
تطبيق إدارة المعرفة	1.343	0.936

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig أكبر من 0.05 و التي تساوي 0.936 و بالتالي: قبول الفرضية H0 ورفض H1.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى بمتغيرات ديمغرافية العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى بمتغيرات ديمغرافية العمر.

الجدول رقم (2-18): يبين النتائج اختبار ANOVA للاختبار الفرضية الثانية

البيان	F المحسوبة	SIG
تطبيق إدارة المعرفة	0.724	0.546

المصدر : من إعداد الطالب من مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig أكبر من 0.05 و التي تساوي 0.546 و بالتالي قبول H0 ورفض H1.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (2-19): يبين النتائج اختبار ANOVA للاختبار الفرضية الثالثة

البيان	F المحسوبة	SIG

تطبيق إدارة المعرفة	0.734	0.488
---------------------	-------	-------

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig أكبر من 0.05 و التي تساوي 0.488 بالتالي: يمكننا قبول H0 ورفض H1 .

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة .

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (2-20) يبين النتائج اختبار ANOVA للاختبار الفرضية الرابعة

البيان	F المحسوبة	SIG
تطبيق إدارة المعرفة	0.076	0.972


المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig أكبر من 0.05 و التي تساوي 0.972 بالتالي: يمكننا قبول H0 ورفض H1 .

ومنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لكل المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة في شركة إتصالات الجزائر ، المديرية العملية رقم 03 بولاية ورقلة، وقد اقتصرت الدراسة على 34 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 40 استبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية، كاستعانة ببرنامج Spss 19 من أجل اختبار الفرضيات الدراسة وهذا من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج التي مكنتنا من استنتاج قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى.



خاتمة

تناولت الدراسة موضوع القيادة الإدارية وخصائصها وانماطها ، وعلى غرار ذلك تم التطرق الى أساسيات تطبيق إدارة المعرفة وعرض نماذجها، وتوضيح العلاقة بين القيادة والإدارة، وكان الغرض من كل هذا هو ادراج الجانب النظري للدراسة من أجل توضيح اتجاه الدراسة، والعلاقة بين متغيرات الدراسة؛

وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية: "ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة لشركة إتصالات الجزائر المديرية العملية رقم 03؟"

تم التطرق من خلال هذه الدراسة الى التطرق الى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن اطار القيادة الإدارية وإدابة المعرفة هذا وقد كان الجانب التطبيقي عبارة عن دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة رمز 03 ورقلة، حيث تم التطرق في هذا الجانب الى استعراض مجموعة من الادوات والطرق من الاساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل معطيات الاستبيان، بالإضافة إلى تحديد اتجاه آراء الموظفين من خلال تحليل معطيات SPSS لمعرفة توجهات المستجوبين هل توجد هناك مساهمة من قبل القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة .

من خلال الدراسة التي قمنا بها وعملنا على الإحاطة بجميع جوانبها توصلنا إلى مختلف النتائج.

❖ نتائج الدراسة:

- ✓ لقد توصلنا إلى جملة من النتائج التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:
- ✓ لا توجد مصلحة أو قسم خاص بإدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر ؛
- ✓ تتبنى مؤسسة إتصالات الجزائر طرق حديثة ومتطورة ؛
- ✓ أن نمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة القيادة الديمقراطية ؛
- ✓ هناك اتجاه عالي لأبعاد القيادة الإدارية على عمال مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى بمتغيرات ديمغرافية؛

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس؛
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن؛
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير التحصيل العلمي؛
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات التعامل مع المديرية.

توصيات الدراسة :

من خلال هذه الدراسة يمكن الاستخلاص التوصيات التالية :

- ☞ ضرورة الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في شركة إتصالات الجزائر وهذا بتقوية مكانتها في السوق المحلية ؛
- ☞ تدريب العمال على كسب المعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التطور التكنولوجي ، لتقديم الخدمات بجودة عالية لجذب الزبائن؛
- ☞ يجب ان تكون العلاقات قائمة بين القيادة الإدارية و الموظفين على أساس الثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين؛
- ☞ الاهتمام أكثر بعمليات التحسين المستمر في عملية التسيير .

أفاق الدراسة:

- مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق تنافسية المؤسسات؛
- دور إدارة المعرفة في تحقيق ولاء الزبائن؛
- دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة؛
- دور القيادة الإدارية في تحسين المورد البشري .

قائمة المراجع

1- قائمة الكتب :

- 1- حمادي إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "افكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009
- 2- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دارالراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013
- 3- ماجد راغبي الحلو، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1987
- 4- محمد سمير عبد الفتاح وآخرون، علم النفس الاجتماعي (أهداف - اتجاهات - إنتماء) المكتب الحديث، الإسكندرية، 2004
- 5- عدنان يوسف العتوم وآخرون، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008
- 6- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار الثراء للنشر والتوزيع عمان، 200،
- 7- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري، 2010
- 8- عبد الستار العلي، عامر قانديجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009
- 9- محمد عوادات أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- صالحة عبد الله عيسان، وجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر مجلة علمية، العدد 1، عمان، 2008
- 11- طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992
- 12- المرسي نبيل، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

2- البحوث العلمية :

- 13- عبلة دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، 2012-2013،
- 14- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 15- يوسف لمخنت، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة المنتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 16- نضال محمد الرظمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

3-المؤتمرات:

17- اثر الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطني، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني بالتعاون مع معهد الإدارة العامة
بسلطنة عمان، فبراير 2010.

الدراسات باللغة الأجنبية:

18- Holsapple.c .and m. , Activities for competitivenes. Schpress.arlington.texas.2001.p77.
singh.the knowledge value chain model

19- **Source** duffy.gan. "knowledge managment"to be or not to be? Magazine article from
:information management gournal.vol.34.no.1,usa,2000,p67

20- Karl&Gilad 2003, TheTwo face of Transformational leader ship. Empowerment and
dependency.

21- Gumuslug&Isev 2007, Transformational Leader ship, Creativity.

ملاحق

الملحق رقم (1) : قائمة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الجهة العاملة
01	قوجيل محمد	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	منى مسغوني	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم (2) : الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



أخي العامل، أختي العاملة؛

تحية طيبة و بعد؛

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
تخصص إدارة الأعمال ، وذلك تحت عنوان:

مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة.

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية وهذا بوضع علامة
(X) ، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير
البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

المحور الأول : بيانات شخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
أكبر من 50 سنة	41 إلى 50 سنة	31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	السن
ماجستير	مهندس	شهادة دراسات/ليسانس	دون الليسانس/ اخرى	مستوى التعليم

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: يتعلق بأبعاد القيادة الإدارية

بعد الإتصال الإداري

العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
يجيد المسؤول التعامل مع الموظفين.			
يقوم المسؤول بإعطاء الأوامر بشكل ديمقراطي.			
يهتم المسؤول بضرورة وجود علاقات بين الموظفين.			
تؤثر شخصية القائد في أسلوب الإتصال الإداري.			
يشجع المسؤول روح العمل الجماعي في المؤسسة.			
يعزز المسؤول الشعور بالمسؤولية بالنسبة للموظفين.			

بعد إتخاذ القرار

العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
يسعى المسؤول لجعل الموظفين يتخذون قرارات تخص أعمالهم بمفردهم.			
إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية للموظفين.			
يقوم المسؤول بشرح سبب رفضه لبعض المقترحات من قبل الموظفين.			
ينفرد المسؤولون في إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة.			
يدير المسؤول عمل المؤسسة منفردا دون أن إشراك أحد في قراراته.			
نادرا ما يعطي المسؤول فرصة لمناقشة قراراته.			

بعد التنظيم و التسيير

العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
يقوم المسؤول بإطلاع الموظفين على أي مستجدات قد تحصل في العمل.			
يسعى المسؤول إلى التوفيق بين متطلبات المؤسسة وحاجات الموظفين.			
يسمح المسؤول للموظفين بالمبادرة الفردية في بعض المواقف.			

			للقيادة الإدارية دور فعال في تسيير وتنظيم العمل داخل المنظمة.
			يعتبر المسؤول نموذجاً يحتذى به من حيث الإلتزام الدقيق في العمل.
			يرشد المسؤول الموظفين إلى تنفيذ خطط المؤسسة.

المحور الثالث : يتعلق بعمليات إدارة المعرفة

البعد الأول : الثقافة التنظيمية

لا أوافق	محايد	أوافق	العبارة
			يوجد تقارب فكري بيني وبين العاملين.
			تحفزي مؤسستي لمشاركة معلوماتي مع زملائي.
			أشعر بوجود ثقة بيني وبين زملائي.
			أفضل أن أبحر بما أعرفه وتعلمته لزملائي.
			تشجعي مؤسستي وتحفزي على التعلم المستمر.

البعد الثاني : المورد البشري

			لدي المهارة والمعرفة الكافية لأداء وظيفتي بشكل جيد.
			لدي القدرة على إبداء رأيي وتقديم النقد البناء.
			تتمتع مؤسستي براحتي وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعدني في إنجاز مهامتي.
			أستطيع أن أقدم معارف وخبرات جديدة لمؤسستي.
			تراعي مؤسستي كفاءتي عند توظيفي أو ترقيتي.

البعد الثالث : تكنولوجيا المعلومات

			لمؤسستي برامج حماية لمنع تسريب المعلومات.
			تستخدم مؤسستي وسائل تكنولوجيا جمع المعلومات الضرورية.
			تتبنى مؤسستي تكنولوجيا المعلومات لتحسين الإتصال بين مختلف الإدارات.
			تتوفر لدى الإدارة أجهزة معلوماتية مثل الطابعات وماكينات التصوير.
			تقوم مؤسستي بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة.

البعد الرابع : الهيكل التنظيمي

			يوجد في مؤسستي مصلحة أو قسم خاص بإدارة المعرفة.
			يتمتع الهيكل التنظيمي بلامركزية في العمل.
			هناك مراجعة دورية للهيكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية.
			توجد علاقة بين العمال والمسؤولين تسودها الثقة والتعاون.
			تتوفر المؤسسة على تنظيم هيكلي فعال يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين.

الملحق رقم (3) : ملفات SPSS

```
GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE='C:\Users\user\Desktop\RAHMOUN SPSS.xlsx'
  /SHEET=name 'Feuill1'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE NIV EXP
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1]

النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

Statistiques

		SEX	AGE	NIV	EXP
N	Valide	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquences

SEX

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	21	61,8	61,8	61,8
	2	13	38,2	38,2	100,0
Total		34	100,0	100,0	

AGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
1	6	17,6	17,6	17,6
2	13	38,2	38,2	55,9
Valide	3	9	26,5	82,4
4	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

NIV

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
1	16	47,1	47,1	47,1
2	12	35,3	35,3	82,4
Valide	3	6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

EXP

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
1	6	17,6	17,6	17,6
2	8	23,5	23,5	41,2
Valide	3	10	29,4	70,6
4	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

```

COMPUTE XA=(X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6) .
EXECUTE.
COMPUTE XB=(X7 + X8 + X9 + X10 + X11 + X12) .
EXECUTE.
COMPUTE XC=(X13 + X14 + X15 + X16 + X17 + X18) .
EXECUTE.
COMPUTE YA=(Y1 + Y2 + Y3 + Y4 + Y5 ) .
EXECUTE.

```

```

COMPUTE YB=(Y6 + Y7 + Y8 + Y9 + Y10) .
EXECUTE.

```

```
COMPUTE YC=(Y11 + Y12 + Y13 + Y14 + Y15) .
EXECUTE .
```

```
COMPUTE YD=(Y16 + Y17 + Y18 + Y19 + Y20) .
EXECUTE .
```

```
COMPUTE XX=(XA + XB + XC) .
EXECUTE .
```

```
COMPUTE YY=(YA + YB + YC + YD) .
EXECUTE .
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 XA
  /FORMAT=NOTABLE
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS .
```

النتائج المتعلقة بالقيادة الادارية

Effectifs

[Ensemble_de_données1]

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	XA
N	Valide	34	34	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,41	2,32	2,35	2,53	2,38	2,32	14,3235
	Ecart-type	,743	,806	,734	,748	,779	,843	3,81957

```
FREQUENCIES VARIABLES=X7 X8 X9 X10 X11 X12 XB
  /FORMAT=NOTABLE
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS .
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1]

Statistiques

		X7	X8	X9	X10	X11	X12	XB
N	Valide	34	34	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,00	2,32	2,00	2,24	1,82	2,12	12,5000
	Ecart-type	,888	,843	,816	,741	,869	,844	2,42774

```
FREQUENCIES VARIABLES=X13 X14 X15 X16 X17 X18 XC
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1]

Statistiques

		X13	X14	X15	X16	X17	X18	XC
N	Valide	34	34	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,15	2,21	2,24	2,56	2,29	2,38	13,8235
	Ecart-type	,821	,845	,781	,746	,760	,779	3,84133

النتائج المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 YA
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1]

Statistiques

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	YA
N	Valide	34	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,44	2,29	2,62	2,88	2,47	12,7059
	Ecart-type	,786	,799	,652	,327	,748	1,93108

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 YB
  /FORMAT=NOTABLE
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

		Statistiques					
		Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	YB
N	Valide	34	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,68	2,44	2,21	2,50	2,21	12,0294
	Ecart-type	,684	,786	,770	,707	,880	2,34179

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 YC
  /FORMAT=NOTABLE
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1]

		Statistiques					
		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	YC
N	Valide	34	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,56	2,62	2,53	2,68	2,35	12,7353
	Ecart-type	,705	,604	,748	,638	,774	2,24700

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 YD
  /FORMAT=NOTABLE
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1]

Statistiques

		Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	YD
N	Valide	34	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,79	1,88	2,00	2,09	2,18	9,9412
	Ecart-type	,808	,808	,888	,753	,834	2,88088

```
FREQUENCIES VARIABLES=XA XB XC XX
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1]

Statistiques

		XA	XB	XC	XX
N	Valide	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	14,3235	12,5000	13,8235	40,6471
	Ecart-type	3,81957	2,42774	3,84133	8,60543

```
FREQUENCIES VARIABLES=YA YB YC YD YY
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

[Ensemble_de_données1]

Statistiques

		YA	YB	YC	YD	YY
N	Valide	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	12,7059	12,0294	12,7353	9,9412	47,4118
	Ecart-type	1,93108	2,34179	2,24700	2,88088	7,09297

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=YY XA XB XC XX
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1]

Corrélations

		YY	XA	XB	XC	XX
YY	Corrélation de Pearson	1	,575**	,296	,578**	,597**
	Sig. (bilatérale)		,000	,090	,000	,000
	N	34	34	34	34	34
XA	Corrélation de Pearson	,575**	1	,485**	,789**	,933**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,000	,000
	N	34	34	34	34	34
XB	Corrélation de Pearson	,296	,485**	1	,357*	,657**
	Sig. (bilatérale)	,090	,004		,038	,000
	N	34	34	34	34	34
XC	Corrélation de Pearson	,578**	,789**	,357*	1	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,038		,000
	N	34	34	34	34	34
XX	Corrélation de Pearson	,597**	,933**	,657**	,897**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=XX YA YB YC YD YY
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1]

Corrélations

		XX	YA	YB	YC	YD	YY
XX	Corrélation de Pearson	1	,497**	,473**	,258	,550**	,597**
	Sig. (bilatérale)		,003	,005	,140	,001	,000
	N	34	34	34	34	34	34
YA	Corrélation de Pearson	,497**	1	,592**	,331	,384*	,728**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,056	,025	,000
	N	34	34	34	34	34	34
YB	Corrélation de Pearson	,473**	,592**	1	,531**	,503**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000		,001	,002	,000

		N	34	34	34	34	34	34
YC	Corrélation de Pearson		,258	,331	,531**	1	,222	,673**
	Sig. (bilatérale)		,140	,056	,001		,207	,000
		N	34	34	34	34	34	34
YD	Corrélation de Pearson		,550**	,384*	,503**	,222	1	,747**
	Sig. (bilatérale)		,001	,025	,002	,207		,000
		N	34	34	34	34	34	34
YY	Corrélation de Pearson		,597**	,728**	,864**	,673**	,747**	1
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	
		N	34	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
T-TEST GROUPS=SEX(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=YY
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1]

Statistiques de groupe

	SEX	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
YY	1	21	47,3333	6,69577	1,46114
	2	13	47,5385	7,97512	2,21190

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,343	,255	-,081	32	,936	-,20513	2,54170	-5,38240	4,97214
Hypothèse de variances inégales			-,077	22,219	,939	-,20513	2,65093	-5,69968	5,28942


```
ONEWAY YY BY AGE
/MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1]

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	112,069	3	37,356	,724	,546
Intra-groupes	1548,167	30	51,606		
Total	1660,235	33			

```
ONEWAY YY BY NIV
/MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1]

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	75,048	2	37,524	,734	,488
Intra-groupes	1585,187	31	51,135		
Total	1660,235	33			

```
ONEWAY YY BY EXP
/MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1]

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,527	3	4,176	,076	,972
Intra-groupes	1647,708	30	54,924		
Total	1660,235	33			

```
RELIABILITY
```

```
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

[Ensemble_de_données1]

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	38

الْفَهْرِس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
69	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة
02	المطلب الأول: مدخل عام للتسويق الداخلي
02	الفرع الأول: ماهية القيادة الإدارية
04	الفرع الثاني: عناصر وخصائص القيادة الإدارية
05	الفرع الثالث: أنماط القيادة الإدارية
06	الفرع الرابع: القائد الإداري وعلاقة القيادة بالإدارة
07	المطلب الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
07	الفرع الأول: ماهية إدارة المعرفة وأهميتها
09	الفرع الثاني: أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة
10	الفرع الثالث: أدوات ونماذج إدارة المعرفة
13	الفرع الرابع: مجالات ووظائف إدارة المعرفة
14	الفرع الخامس: إستراتيجيات إدارة المعرفة
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة
15	المطلب الأول: عرض الدراسات الأجنبية والعربية
15	الفرع الأول: عرض الدراسات العربية

18	الفرع الثاني: عرض الدراسات الأجنبية
19	المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية
19	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسات السابقة العربية
21	الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر رقم 03 ورقلة	
24	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
25	الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة
25	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
26	الفرع الأول: أداة الدراسة
27	الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات
28	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
28	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
28	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية
33	الفرع الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمستوى توافر القيادة الإدارية
37	الفرع الثالث: عرض النتائج المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة
40	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات ومناقشتها
40	الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى
41	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية
42	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
45	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
50	المراجع
53	الملاحق
68	الفهرس

