



أثر إدارة المعرفة على أنماط القيادات الإدارية

"دراسة تطبيقية على نمط القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز"

*محمد أبوبكر عثمان الحضيري¹

¹ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الزيتونة

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة)، على أنماط القيادات الإدارية والتي بدورها قسمت إلى ثلاثة أبعاد (الديمقراطية، الحرية، الأوتوقراطية)، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة مجموعة من الأسئلة والفرضيات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من أصحاب الوظائف القيادية في شركة البريقة لتسويق النفط، والبالغ عددهم (80) شخصا. وتم توزيع الاستبانة بأسلوب المسح الشامل. وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات وهما البيانات الأولية، والبيانات الثانوية. كما تم جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد، تخزين، تطبيق، توزيع) بشكل كلي في تعزيز أداء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط، النمط القيادي الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي هما النمطان السائدان ولا وجود لنمط القيادة الحر بين القيادات الإدارية بالشركة. وأيضا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من توليد وتخزين المعرفة في تعزيز أداء القيادات الإدارية بالشركة. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تولي الشركة المزيد من الاهتمام بإدارة المعرفة، وكذلك تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطي واتخاذ الاجراءات التصحيحية في ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطي الموجود بالشركة حاليا.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - تطبيق المعرفة - توزيع المعرفة - أنماط القيادات الإدارية

The impact of knowledge management on leadership styles

"An applied study on the style of administrative leadership in the Brega Oil and Gas Marketing Company"

*Muhammad Abu Bakr Othman Al-Hoderi¹

¹Faculty of Economics and Political Science - Al-Zaytouna University

Abstract:

This study aimed to identify the impact of knowledge management in its dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge application, knowledge



distribution), on administrative leadership styles, which in turn were divided into three dimensions (democratic, free, autocratic). In order to achieve the study objectives, the researcher formulated a set of questions and hypotheses, and used the descriptive analytical approach, where the study community consisted of those holding leadership positions in the Brega Oil Marketing Company, numbering (80) people.. Then the questionnaire was distributed using a comprehensive survey method. The researcher relied on two main sources to collect data and information, which are primary data and secondary data. The data were collected, analyzed, and hypotheses were selected using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). After analyzing the study data and hypotheses, a number of results were reached, most prominent of which are: There is a statistically significant positive impact of knowledge management in its dimensions (generation, storage, application, distribution) in general in enhancing the performance of administrative leaders at Brega Oil Marketing Company. The democratic and autocratic leadership styles are the two prevailing styles, and there is no warlike leadership style among the company's administrative leaders. There is also a statistically significant positive impact of both knowledge generation and storage in enhancing the performance of the company's administrative leaders. The study recommended that the company pay more attention to knowledge management, as well as enhance the practice of the democratic leadership style, and take corrective measures in practicing the autocratic leadership style currently in the company.

Key words: knowledge management - knowledge generation - knowledge storage - knowledge application - knowledge distribution - administrative leadership styles

المقدمة

لقد أدركت المؤسسات في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة أن المورد البشري أو العامل في المنظمة يعد الثروة الحقيقية التي يجب أن تولي به عناية مناسبة، والسعي إلى تحسين أداءه من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، فكانت إدارة المعرفة من بين المداخل التي تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء القيادات الإدارية بالمنظمة، فإدارة المعرفة بما تحتويه من توليد للمعرفة، تخزينها، نشرها وتطبيقها في المنظمة لها دور فعال في تحسين أداء القيادات الإدارية، وارتبط نجاح الإنسان في إشباع حاجاته بقدرته على إدارة الموارد الاقتصادية والبشرية بكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف الأفراد والمجتمعات عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة، وكان الإنسان وما زال يقوم بهذه المهمة من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية، من أبرزها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتمويل، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة من أجل تحقيق الهدف المطلوب بأحسن وسيلة ممكنة، وبأقل التكاليف، وأسرع وقت ممكن، وأفضل نتيجة، وقد اتفق العلماء على تسمية هذه العملية بالإدارة.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة، وتحقيق التميز، والإبداع، في ظل المعطيات الفكرية التي



ساعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة، وثورة المعلومات، واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.

لذلك فإنه يتوجب على المنظمات تبني عمليات إدارة المعرفة التي تسهم في توليد الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي تواجهها، والتي تساعد في تقدمها ومواكبة المجتمع التقني.

1. مشكلة الدراسة

إن المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك فإن من أهم مقومات نجاح المنظمة في ظل التطورات الحديثة؛ هو التمتع بأداء أفضل. وتحقيق هذا الهدف ينطلق من محيطها الداخلي وما يتضمنه من موارد مالية وبشرية، وحيث أن لكل منظمة منهج خاص يجعلها ناجحة ومتطورة في الاستفادة من مواردها البشرية. لذا فإن نقل المعلومات والخبرات، التي قد يمتلكها الخبراء إلى الموظفين الجدد والعاملين الذين لا يمتلكون الكثير من الخبرة، وكذلك مهارات التعامل مع الأشخاص هي أحد مكونات إدارة المعرفة ولها دور حيوي وهام في مساعدة المنظمة على العمل بكفاءة وتنظيم فعال. ومن ذلك نلخص مشكلة الدراسة في تحديد التالي:

إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط.

2. أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) في تعزيز أداء القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط؟

ومن هذا السؤال الرئيسي، ينبثق عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على نمط القيادة الديمقراطية في شركة البريقة لتسويق النفط؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على نمط القيادة الحر في شركة البريقة لتسويق النفط؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على نمط القيادة الأوتوقراطية في شركة البريقة لتسويق النفط؟

3. فرضيات الدراسة

من خلال الدراسة التطبيقية سنختبر مدى صحة الفرضيات التالية:



الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) في تعزيز أداء القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على نمط القيادة الديمقراطي في شركة البريقة لتسويق النفط.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على نمط القيادة الحر في شركة البريقة لتسويق النفط.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على نمط القيادة الأوتوقراطي في شركة البريقة لتسويق النفط.

4. أهداف الدراسة

1. معرفة نمط القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط وأثره على الأداء .
2. الكشف عن دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط.
3. معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق أهداف الشركة من خلال تعامل القيادات الإدارية.
4. التوصل إلى مجموعة من النتائج، وتقديم مجموعة من التوصيات تساهم في توضيح دور إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط.

5. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر التالية:

1. أهمية موضوع إدارة المعرفة وأثره على أداء القيادات الإدارية.
2. تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بموضوع بحثي حديث وفتح آفاق لبحوث ودراسات أخرى.
3. المساهمة في بيان مدى أهمية إدارة المعرفة في المنظمة محل الدراسة ومدى تأثير ذلك على أدائها.
4. المساهمة في توفير المعلومات التي يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط. بما يمكنهم من تحسين أدائهم.
5. الأهمية المتزايدة للمعرفة كمورد استراتيجي لمؤسسات اليوم، والحاجة المستمرة إلى توليد معارف جديدة بغية الاستفادة منها.
6. أهمية المورد البشري والعمل على تحسين أدائه من خلال توليد المعارف.
7. توظيف المعرفة من أجل زيادة كفاءة وفعالية أداء المورد البشري.

6. نموذج الدراسة

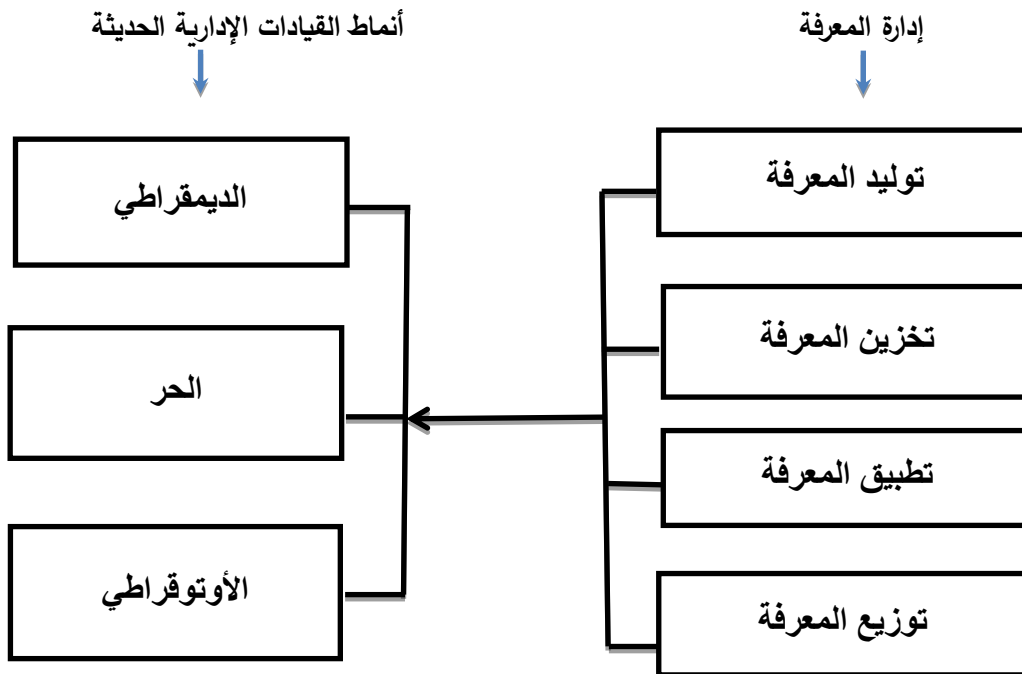
يتكون موضوع الدراسة من متغيرين وهما:

المتغير المستقل، وهو إدارة المعرفة بأبعاده الأربعة: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة. والمتغير التابع أنماط القيادة الإدارية الحديثة، وهي: (القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، القيادة الأوتوقراطية).

7. حدود الدراسة

1. الحدود البشرية للدراسة: ستقتصر هذه الدراسة على أصحاب الوظائف القيادية الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط.

2. الحدود الزمنية للدراسة: تم إجراء الدراسة خلال النصف الأول من العام 2024 .



المصدر: من أعداد الباحث اعتماد على الدراسات السابقة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً. إدارة المعرفة

مفهوم المعرفة

يقصد بالمعرفة لغة " إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه أو مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة؛ أما اصطلاحاً فقد عرفت على أنها: " منتج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمؤسسة، أما على مستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات المدونة في الوثائق



والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام وظائف المؤسسة (صولح، 2010).

وحسب المنظور الوظيفي: يعرفها العاني بأنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمؤسسة ويشكل عام. (الشيمي، 2009)

كما عرفها (ياسين، 2004) بأنها: " إيجاد الطرق للإبداع والابتكار حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على المعرفة، والاستفادة منها والمشاركة فيها، ونقلها إلى الموظفين المحتاجين إليها لأداء أعمالهم بكفاءة عالية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة والتقنيات، كما أن إدارة المعرفة تعني اكتساب المعرفة وتطويرها فهي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني؛ بل هو ضرورة لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة".

وبشيء من الشمول يصف الكبيسي (2002) المعرفة بأنها: " كل شيء ضمني، أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة ".

ومن خلال المعرفة يتم الوصول إلى الطريق والإبداع والتميز الذي يحقق معرفة المنظمة من خلال اختزانها والاستفادة منها، ومشاركتها بين العاملين الذين هم بحاجة لها في سبيل أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية، واستخدام الإمكانيات الحديثة والتقنيات المعلوماتية بأكثر قدر ممكن (المطيران، 2007).

وبهذا يمكن استخدام تعريف إدارة المعرفة بأنها: عبارة عن مجموعة الخطوات المنظمة والمنسقة التي تقوم بها المنظمة بناء على خطط وإجراءات موضوعية مسبقا، وذلك من أجل اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها وتطبيقها والاستفادة منها بالشكل الأمثل، لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.

إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط العمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي (التكريتي، 2004). ويعد مفهوم إدارة المعرفة من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين، والباحثين الأكاديميين، كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية، وثورة الحواسيب (الشريف، 2012).

خصائص المعرفة.

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وهذه الخصائص تكوينية مشتركة، لكن مضمونها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي، والاقتصادي، والفكري، والثقافي، الذي توجد فيه، إلا أن سماتها تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها، مما يؤثر على نجاح منهج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة،



ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها، ويلخصها (أبو عابد، 2005) فيما يأتي:

أ- **المعرفة إنسانية:** إن المعرفة ليست جسماً جامداً تمتلكه المؤسسة، كالحواسيب، والكتب، والنشرات؛ بل هي للاكتساب الفردي، من خلال المشاهدة والإصغاء، والقراءة، والإحساس المادي والوجداني، وجميعها تزودنا بمعلومات نحولها إلى معرفة.

ب- **المعرفة توليدية:** إن توافرت المعرفة لدى فرد ما يعني أنه يستطيع أن يشرح، وأن يستقصي، وأن يطبق الشروحات والمسائل التجريدية، وأن يولد عبارات ومفردات جديدة مناسبة حول موضوع ما.

ت- **المعرفة ديناميكية:** لا تتشكل المعرفة إلا من خلال تفاعل الفرد مع الموقف، ومع المعلومة المتوافرة لديه، والسياق الذي ترد فيه هذه المعلومات.

ث- **المعرفة واسعة:** تحتاج المعرفة إلى قرارات ثرية، ومساقات علمية، وخبرة كبيرة يكتسبها الفرد على مدى فترة طويلة.

عمليات إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة عمليات عدّة، ومنها: تشخيص المعرفة: حيث يتمّ من خلال تشخيص المعرفة التعرف إلى المعرفة داخل وخارج المنظمة، وتحديد مكانها، ثمّ تحديد الفجوات المعرفيّة من خلال استخدام خريطة المعرفة. **تحديد أهداف المعرفة:** حيث يتمّ وضع أهداف تتسم بالوضوح، وتهدف إلى تحسين العمليات، والقدرة على المنافسة القصيرة، والطويلة الأجل، وتمكّن المنظمة من المقدرة على الابتكار، والوصول إلى النجاح، وتحقيق رضا العملاء.

أنواع المعرفة

1. **توليد المعرفة:** يتمّ توليد المعرفة من خلال اكتسابها، والحصول عليها من المعرفة الخارجية، كالحصول على براءة الاختراع، وجذب العاملين للمنظمة، أو من خلال عمليّة التعلّم، ومن خلال فرق العمل.

ويعرفها (نجم، 2018)، بأنها " القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد باتقان وتميز عال يساعد على ديمومة الخبرة التنافسية للمؤسسة بشكل عام ".

ووفقاً لبعض التعريفات فإن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار ، واكتشاف، وامتناص، واكتساب واستحواد على المعرفة، حيث تشير هذه العمليات إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومصادر مختلفة.

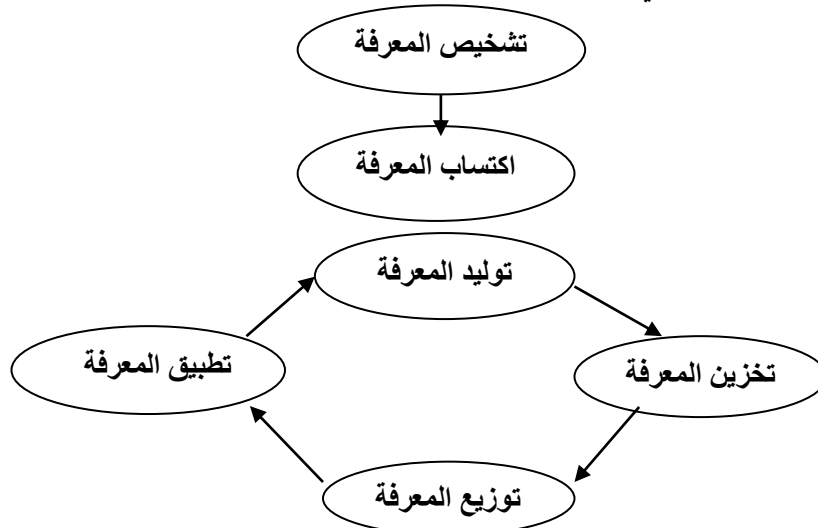
2. **تخزين المعرفة:** تُخزن المعرفة في عقول الموظّفين الذين يعملون في المنظمة، أو في الوثائق، والتقارير، وقواعد البيانات. وتبذل المنظمة جهوداً كبيرة في سبيل الحصول على المعرفة إلا أن المعرفة قد تكون عرضة للفناء سواء بالنسيان أو عدم القدرة على الوصول إليها (الغرابية، 2003). كذلك قد تواجه المنظمات خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها

لكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات دوران عالية، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الزيادات، 2008).

ومن هنا فإن خبراء إدارة المعرفة يعتقدون أن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة يكمن في إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة (الخالدي، 2008)، وتعني عملية خزن المعرفة الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة (البطانية، 2007).

3. تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وتعد من أبرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق. ويعرفها (العزى، 2018) بأنها " تنفيذ جميع الأنشطة الفردية لسير الأعمال بكفاءة عالية "

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. فالمعرفة الأفضل لا تحقق ميزة تنافسية؛ بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. توظفها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة. ويمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة في الشكل أدناه:



المصدر: حسين عجلان حسن (2008)

4. توزيع المعرفة: وتضم عملية توزيع المعرفة كل من المصطلحات التالية: التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك - يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر. وقد عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات توزيع المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها. (العلي وقنديجي، 2006).



أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي :

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة.
 - تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
 - مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
 - توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.
 - ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.
- من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستتمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أدائهم تدريجياً بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل (هارون، فايذة 2008).

ثانياً: أنماط القيادات الإدارية الحديثة

يتمثل معنى القيادة الإدارية في أنها العملية التي من خلالها يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد بشكل إيجابي، لكي يعملوا معاً بشكل متناغم لتحقيق أهداف مشتركة. إنها القدرة على توجيه وتشجيع الآخرين للعمل بكفاءة وفعالية، وتحفيزهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

وعليه فإن معنى القيادة الإدارية هي الأنشطة التي يقوم بها صاحب السلطة لاتخاذ القرار (الإداري) من خلال أساليب عديدة سواء كانت الترهيب أو التحفيز بأنواعه المختلفة ما بين تحفيز مادي وآخر معنوي، إنها ببساطة مجموعة من الأساليب التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق هدف معين لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من الصفات حتى يكون قادراً على إتقان فنون الإدارة.

ونظراً لتعدد تعريفات القيادة الإدارية فقد تم الاعتماد على تعريف (حلاق، 2020) وقد جاء بتعريف شامل على أنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين " والقيادة الإدارية



بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (حلاق، 2020)

انماط القيادات الإدارية

تتباين أنواع القيادة الإدارية تبعاً لأساليب القائد في التعامل مع فريقه واتخاذ القرارات، ولظروف العمل المختلفة. أما عن أشهر أنواع القيادة الإدارية التي يعتمد عليها القادة فهي تشمل:

1. القيادة الديمقراطية (المشاركة)

وتقوم فلسفة هذا النمط على ثلاثة أسس هي: المشاركة وتفويض السلطات، والتفاعل مع المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار (بلكرمي، 2013). ويتميز القائد الديمقراطي بتشجيع ومشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، ويستمتع لأرائهم واقتراحاتهم. ويتسم هذا النوع من أنواع القيادة الإدارية بأنها تعزز روح الفريق، تزيد من الإنتاجية والإبداع، وتمنح الموظفين الشعور بالمسؤولية. أما عن العيوب، فقد تستغرق عملية اتخاذ القرار وقتاً أطول، وقد لا تكون مناسبة في حالات الطوارئ.

2. القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية)

ويطلق عليه النمط الاستبدادي أو التسلطي، ويعتقد المدير أن العامل يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، ويتميز باتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإنجاز العمل، وينقسم هذا النمط إلى قسمين: متشدد ومعتدل. (دينا، 2012).

يتخذ القائد الاستبدادي القرارات بشكل فردي دون استشارة الفريق، ويوجههم بشكل صارم. وتتميز بأنها قد تكون فعالة في حالات الطوارئ أو عندما يكون الوقت محدوداً. ويعيبها أنها تقلل من روح الفريق، وتؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين، وتحد من الإبداع.

3. القيادة الحرة

تسمى هذه القيادة في بعض الأحيان بالقيادة التساهلية، أو القيادة الفوضوية، أو القيادة غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل. وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة الأوتوقراطية، وهي على طرف نقيض مع القيادة الأوتوقراطية. ويتميز نمط القيادة الحرة بعدة خصائص منها: تساهل القائد من خلال إعطائه أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات. واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل. كما أنه يترك لهم حرية اختيار طريقة حل مشكلات العمل التي تواجههم بانفسهم، ويكون القائد بذلك تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لمرؤوسيه؛ بل إنه يفوض سلطته لهم تفويضا واسعا. (أبو النور ومحمد، 2015).

أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين

إن القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في تحفيز الموظفين، وتعزيز روح الفريق، وبناء بيئة عمل إيجابية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة والكفاءة.

ويشمل أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ما يلي:

- زيادة الإنتاجية: القادة الفعالون قادرون على تحفيز فرقهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل.
 - تحسين الجودة: القيادة الجيدة تشجع على الالتزام بالجودة والمعايير المحددة، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.
 - الابتكار والإبداع: القادة الذين يشجعون على التفكير الإبداعي ويقدمون الدعم اللازم، يحفزون الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات.
 - زيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر الموظفون أنهم موضع تقدير ودعم من قبل قيادتهم، يزداد ولاؤهم للشركة وارتباطهم بها، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.
 - خفض مستوى التغيب والانسحاب: القيادة الفعالة تساعد على بناء علاقات قوية بين القادة والموظفين، مما يقلل من مستوى التغيب والانسحاب من العمل.
 - تعزيز روح الفريق: القادة الذين يبنون فرقاً متماسكة ويعززون التعاون بين أعضائها، يحققون نتائج أفضل.
 - التطوير المهني: القادة الجيدون يهتمون بتطوير مهارات وقدرات موظفيهم، مما يساهم في نموهم المهني.
- هذا ويتحقق أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بصورة إيجابية من خلال:
- تحديد الأهداف: عندما تكون لدى الموظفين أهداف واضحة ومعروفة، يكونون أكثر تركيزاً وجهوداً لتحقيقها.
 - التواصل الفعال: التواصل المفتوح والصريح بين القادة والموظفين يساعد على بناء الثقة والتفاهم المتبادل.
 - التحفيز والتقدير: مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم يعزز من دافعهم للعمل.
 - بناء الثقة: عندما يشعر الموظفون بالثقة في قدراتهم وفي قيادتهم، يكونون أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
 - خلق بيئة عمل إيجابية: بيئة العمل الإيجابية تساهم في زيادة إنتاجية الموظفين ورضاهم عن العمل.

الدراسات السابقة

أولاً. الدراسات في إدارة المعرفة

1.دراسة بورعدة (2015)، بعنوان: " أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للألكترونيك بالجزائر"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تشارك



المعرفة على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة حالة وحدة إنتاج التفاضل والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج بالجزائر، باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات، إذ تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في البحث، والتي تم توزيعها على (117) مستجوبا من خلال عينة عشوائية طبقية ضمنت كل من الإطارات: أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث، توصل البحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، إذ يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل، ونوعية عمل الموارد البشرية وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، وهذا عن طريق كل من العمليات الفرعية والمتمثلة في تبادل ونقل وتحويل المعرفة، إلا أن تشارك المعرفة بين العاملين في الوحدة محل البحث يفتقر إلى التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا مما جعل دوره محدوداً.

2.دراسة وهيبة حسين (2012)، بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحسين ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية .

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية. ولقد توصلت إلى النتائج التالية:

- اعتمدت المصارف الحكومية السورية في توليد المعرفة بشكل كبير على التفاعل بين الأفراد العاملين بالإضافة إلى استئجار خبراء من المحيط الخارجي.

- اعتمدت المصارف الحكومية السورية في خزن المعرفة على الحواسيب بشكل أكثر كما اعتمدت على الطرق التقليدية والأفراد العاملين.

- ركزت المصارف في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات ومختلف أنواع المطبوعات بشكل أكثر مع وجود تشجيع لتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين مع وجود ضعف كبير في اعتماد المصارف على الأدوات الإلكترونية لتوزيع المعرفة.

- تعتمد المصارف الحكومية السورية في تطبيقها للمعرفة على خبراء محليين أو الاستعانة بخبراء من الخارج وكذلك الفرق متعددة الخبرات الموجود في محيطها الداخلي.

- كما أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتائج الارتباط 54.6%.

ثانيا الدراسات في أنماط القيادات الإدارية الحديثة

1. دراسة أسماء رشاد الصالح (2008) بعنوان: أثر تكوين فريق العمل على عمليات انشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات انشاء المعرفة (توليد) على التعلم والتي تمت من خلال دراسة ميدانية لفرق العمل في الشركات عالية التكنولوجيا بالأردن. اعتمدت



الدراسة في جمع البيانات على استبانة صممت خصيصا لجمع المعلومات الأولية، حيث تم توزيع 150 استمارة على رؤساء وأعضاء فرق العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن تكوين فرق العمل له تأثير إيجابي على حدوث إنشاء المعرفة أدى إلى توليد واكتساب الأعضاء لمعارف وخبرات لا بد أن تنعكس على إحداث مستوى تعلم جيد، وأن هناك تأثير لعمليات إنشاء المعرفة على عمليتي الربط والتدريب على التعلم. أوجدت الدراسة بأن معرفة أفراد العينة بمفاهيم إدارة المعرفة كانت محدودة، بالإضافة إلى أن عمليات إنشاء المعرفة والتعلم هي من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية.

2. دراسة طاهر محسن منصور الغالبي (2011) بعنوان: دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي الأساسي للمنظمات في بيئة العمل المعاصرة، وأن المنظمات القادرة على توليد منتجات وخدمات إبداعية هي منظمات رائدة في مجال توليد المعرفة واستخدامها، وأكدت على ضرورة أن تعي القيادة العليا في المنظمة أهمية تشخيص ما يشكل رأس مال معرفي من الموارد البشرية لديها لغرض الاستفادة منها وتطويرها باستمرار لجعلها القاعدة الأساسية لعمليات الإبداع التنظيمي.

3. دراسة العطوي (2010)، بعنوان: " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء الشركات البلاستيكية للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات البلاستيكية للصناعات الإنشائية الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (165) فردا من موظفي المستويات الوسطي والدنيا، حسب أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي أهمها:

- أن مستوى توافر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً، بينما كان مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة كان متوسطاً.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة على مستوى الأداء.

ثالثاً. الدراسات في (الأداء الوظيفي)

1. دراسة حمودة حيمر (2018) بعنوان: أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها (دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة).

تناولت هذه الدراسة موضوع تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته، لكونه تحدي كبير تواجهه المؤسسات الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة، بسبب التطورات السريعة التي تعرفها بينتها العامة ومتطلبات الوظائف، مما



يؤدي إلى تراجع مستويات أداء مواردها البشرية في حال عدم تزويدها بالكفاءات الضرورية لمواكبة هذه التطورات، الأمر الذي يحمل المؤسسات تكاليف باهضة، وهنا تطرح إشكالية مدى نجاح عملية التحسين، وبالتالي ضرورة دراسة الأسباب الحقيقية التي تعيق هذه العملية. وقد توصلت إلى أن تحسين الأداء الوظيفي مهم بالنسبة للمؤسسات ولمواردها البشرية على حد سواء، وأن المؤسسات تتحمل جزءاً كبيراً من معوقات تحسين أداء مواردها البشرية، خاصة المتعلقة بإدارة المعرفة وقلة الوسائل الضرورية لتوزيع وتطبيق المعرفة.

2.. دراسة زاوي سوريا (2008): تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناع الكوابل. بسكرة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ومحاولة تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية. واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المقابلة والتي أجريت مع رؤساء بعض المصالح، وتضمنت كل مقابلة مجموعة من الاسئلة (مهام المصلحة) مدى استفادة المصلحة من هذه المعلومات،... الخ) كذلك استخدام الملاحظة وذلك من خلال ملاحظة عمل رؤساء المصالح بالحواشيب. والاستمارة تضمنت مجموعة من الاسئلة حول آراء المبحوثين في القرارات التي تتخذ بشأنهم ومدى رضاهم عن تأثيرها على أدائهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها، تقييم أداء الأفراد غير عادل ما يؤكد 63% من أفراد العينة راجع إلى تشدد رئيسهم في العمل، 54% من أفراد العينة لم يتسن لهم فرصة التدريب منذ توظيفهم، 24% من تبادل المعلومات التي تخص الأفراد لا تكون مباشرة، كما أظهرت نتائج المقابلة عدم وجود نظام معلومات موارد بشرية يمتاز بالكفاءة العالية (نظرا لوجود نظام معلومات موارد بشرية تقليدي) قادر على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة يساعد على اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة. وبالتالي لا وجود لعلاقة واضحة بين نظام معلومات الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسة حسب الدراسة بسبب عدم مساهمة نظام الموارد البشرية الحالي في فعالية القرارات المتعلقة بهم مما يؤدي إلى زيادة أدائهم.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على أبعاد إدارة المعرفة.
- التنوع الكبير في مكونات وعناصر تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي.
- الاستفادة من بعض قوائم الاستقصاء في إعداد وصياغة بعض بنود أداة البحث.
- تكوين الإطار النظري وتحديد متغيرات البحث.

أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- سوف تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في :
- اتجاه الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء القيادات الإدارية.

- اتجاه الدراسة نحو قياس الأثر الفعلي لإدارة المعرفة.
- وضع المقترحات التي تساعد على رفع الكفاءة ورفع مستوى الأداء الوظيفي.
- اختيارها لمجتمع البحث المتمثل في القيادات الإدارية.
- الاستفادة من برامج وفوائد وتطبيقات إدارة المعرفة.

الإطار العملي للدراسة

أولاً. جمع وتحليل البيانات الأولية

1. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف القيادية الإدارية العليا والوسطى والدنيا من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط والجهات التابعة لها والبالغ مجموع عددهم (80) شخصاً.
2. إعداد أداة الدراسة وجمع البيانات:

اعتمد الباحث على المنهج الميداني الذي جمع بين الأسلوب الوصفي والتحليلي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط. ولغرض الحصول على البيانات اللازمة التي تخدم أهداف الدراسة والتي تساعد في إثبات الفرضية التي بنيت عليها الدراسة من عدمه، فقد تم تصميم استمارة استبانة أعدت خصيصاً لذلك الغرض، حيث قسمت إلى ثلاثة أجزاء، اشتمل الأول منها على الخصائص الديموغرافية للأفراد المستجوبين (القيادات الإدارية) اشتمل على أسئلة لتحديد الجنس، مستوى التعليم، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والجزء الثاني تضمن المتغير المستقل والذي تكون من أربعة محاور هي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة)، وكل محور منها يتضمن 4 فقرات من استفسارات الاستبانة، أما الجزء الثالث فهو المتغير التابع (أنماط القيادات الإدارية)، والذي تكون من ثلاثة محاور هي (النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط الأوتوقراطي)، وكل محور منها يتضمن 5 فقرات من استفسارات الاستبانة. وقد تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) ذي الأوزان الخمسة كالتالي: "5" موافق تماماً، "4" موافق، "3" محايد، "2" غير موافق، "1" غير موافق على الإطلاق.

وللتعرف على درجة وضوح وفهم البنود الواردة في استمارة الاستبانة من وجهة نظر المستجوبين، تم عرضها على بعض المختصين من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالشركة المستهدفة من الدراسة من أجل أخذ ملاحظاتهم حول أسئلة الاستمارة ولقد أبدوا موافقتهم عليها مع إعطاء بعض الملاحظات العلمية والخاصة بتعديل وصياغة بعض الفقرات الواردة بها، وفقاً لذلك أجريت التعديلات المطلوبة ووضعت استمارة الاستبانة في صورتها النهائية. ولاختبار صدق وثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل " كرونباخ ألفا " الذي يوضح مدى الاتساق الداخلي حيث وجد أنه يساوي " 0.90 " وتعد نسبة ثبات عالية حسب الجانب الإحصائي.

تم توزيع عدد 80 استمارة استبانة على مجتمع الدراسة حيث اعتمد الباحث أسلوب التوزيع المباشر للاستمارات، تم استعادة عدد 74 استمارة أي ما نسبته 93% من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، أي أن عدد استمارات

الاستبانة غيرالمستلمة بلغ 6 استمارات ما نسبته 7% من الاستمارات الموزعة، وتم استبعاد عدد 3 استمارات استبانة لعدم مطابقتها لشروط الصلاحية وعدم احتوائها على البيانات الضرورية للتحليل وكانت نسبتهم 4 % من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة وبذلك بلغ عدد الاستمارات التي تتوفر فيها الشروط 71 استمارة استبانة مشكلة بذلك ما نسبته 89% من إجمالي استمارات الاستبانة التي جرى توزيعها على مجتمع الدراسة.

3. ثبات أداة الدراسة باستخدام (معامل ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور كبيرة جدا وقريبة من الواحد الصحيح، وقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل يبلغ (0.914). وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات ومصداقية عالية جدا يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (1) قيم معاملات الثبات " ألفا كرونباخ "

لمحوري إدارة المعرفة وأنماط القيادات الإدارية

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	4	0.913
تخزين المعرفة	4	0.925
تطبيق المعرفة	4	0.70
توزيع المعرفة	4	0.761
نمط القيادة الديمقراطي	5	0.956
نمط القيادة الحر	5	0.945
نمط القيادة الأوتوقراطي	5	0.854
المقياس ككل	-	0.914

4. تحليل البيانات الأولية للدراسة

اعتمد الباحث في تحليل البيانات الأولية المجمع على أساليب التحليل الإحصائي المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) ، وذلك بعد قيامه بترميز وتفرغ البيانات وتجهيزها لعملية التحليل، حيث اشتمل التحليل الإحصائي على تطبيق بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والاستنتاجي التي تتلائم وطبيعة بيانات الدراسة، وذلك باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وكانت النتائج في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) التوزيع التكراري النسبي للبيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59
	أنثى	12
	المجموع	71
العمر	من 20 - 30 سنة	22
	من 36 - 40 سنة	33
		31 %
		46 %

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
23 %	16	أكثر من 40 سنة	
100 %	71	المجموع	
34 %	24	شهادة متوسطة	الدرجة العلمية
49 %	35	بكالوريوس	
17 %	12	شهادة عليا	
100 %	71	المجموع	
49 %	35	الإدارة الدنيا	الدرجة الوظيفية
34 %	24	الإدارة الوسطى	
17 %	12	الإدارة العليا	
100 %	71	المجموع	
44 %	31	من سنة إلى 10 سنوات	سنوات الخبرة
31 %	22	من 11 إلى 20 سنة	
25 %	18	أكثر من 20 سنة	
100 %	71	المجموع	

تشير النتائج في الجدول رقم (3) والخاصة بإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أبعاد محور إدارة المعرفة في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز إلى ما يلي:

1. جاءت الدرجة الكلية لكل من فقرات تطبيق المعرفة، وتوزيع المعرفة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتطبيق المعرفة (3.27) وانحراف معياري (1.13)، أما المتوسط الحسابي الكلي لتوزيع المعرفة فكان (3.30) وانحراف معياري (1.13) مما يشير إلى تجانس الإجابات.
2. جاءت الدرجة الكلية لكل من فقرات توليد المعرفة، وتخزين المعرفة مرتفعة إلى حد ما وبدرجة متقاربة لكل منهما، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتوليد المعرفة (3.69) وانحراف معياري (1.07)، أما تخزين المعرفة فكانت بمتوسط حسابي كلي (3.65) وانحراف معياري (1.12). وهذا مؤشر يدل على وجود مؤشر إيجابي يتصف بالعديد من المعايير الجيدة في ما يتعلق بالبحث عن مصادر المعرفة والاستفادة منها، وأيضا حفظ المعلومات واسترجاعها.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لأفراد مجتمع الدراسة حول فقرات محاور المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور / الفقرة	ر.م
		أولاً . توليد المعرفة	
1.043	4.13	توفر الشركة الإمكانيات اللازمة لتعلم واكتساب المعرفة	1
0.990	3.54	تمنح الشركة الفرص للمشاركة بالبحوث والدراسات والمؤتمرات التي تساعد على توليد المعرفة	2
0.993	3.79	يتم تشجيعي وتحفيزي على تبادل الأفكار ونقل الخبرات بيني ورؤسائي في العمل	3
1.042	3.28	تهتم الشركة بمتطلبات واحتياجات العمل من المعرفة ومصادر الحصول عليها	4
1.017	3.69	الدرجة الكلية	
		ثانياً. تخزين المعرفة	
1.104	3.69	تقوم الشركة باستخدام التقنية الحديثة في عمليات تخزين المعرفة	1
1.032	3.46	يتم تخزين المعلومات والبيانات وتحديثها بصفة دورية ليسهل الوصول إليها	2
1.147	3.76	تخزن المعرفة بأساليب واليات واضحة ومحددة بدقة ومهنية	3
1.211	3.67	المعارف المكتسبة يتم تحليلها ومراجعتها وتخزينها في أفضل صورة	4
1.12	3.65	الدرجة الكلية	
		ثالثاً. تطبيق المعرفة	
1.230	3.61	يوجد لدى الشركة رؤية واضحة وأهداف محددة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة بالشكل الأمثل	1
1.262	2.66	يتم تطبيق المعرفة من أجل تحقيق القدرات والمهارات الإبداعية القادرة على تحقيق النجاح والتميز للشركة	2
0.975	3.48	تقوم الشركة بتوظيف المعرفة في تحسين الأداء وفي تحسين أساليب وإجراءات العمل كما و في حل المشاكل المختلفة	3
1.052	3.34	تقوم الشركة بدعم وتشجيع نشر ثقافة التطبيق الفعال والمثمر للمعرفة من خلال توفير الوسائل والامكانيات والحوافز اللازمة	4
1.13	3.27	الدرجة الكلية	
		رابعاً. توزيع المعرفة	
1.158	3.45	نظام العمل بالشركة يساعد على توزيع المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية بها	1
1.188	3.66	توفر الشركة المناخ والمعدات اللازمة لتوزيع المعرفة وعرض الأفكار والمقترحات الجديدة للعمل	2
1.129	3.40	أشارك في تنظيم حلقات دراسية منتظمة وبرامج تدريبية لنشر المعرفة	3
1.036	2.67	يوجد تواصل وتبادل للمهارات والخبرات داخل الشركة.	4
1.13	3.30	الدرجة الكلية	

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات أبعاد المتغير التابع (أنماط القيادات الإدارية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور / الفقرات	ر.م
		أولاً. النمط الديمقراطي	
0.98	3.19	يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه، وفي جميع المستويات التنظيمية	1
1.08	3.05	يؤمن بالعمل كفريق واحد	2
1.14	2.84	يمنح المكافآت لمرؤوسيه، عند الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفة	3
1.26	2.73	يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيرا من الأساليب الإيجابية	4
1.13	2.89	يحاول في العادة الاستفاضة من آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة	5
1.12	2.94	الدرجة الكلية	
		ثانياً. النمط الحر	
1.08	2.46	التوسع في تفويض السلطة ومنح العاملين حرية التصرف	1
1.19	2.15	لا يتولى متابعة سير تنفيذ الخطط والسياسات بالشكل المطلوب	2
1.05	2.11	الاعتماد على مرؤوسيه في إنجاز الأهداف وحل المشكلات	3
0.91	1.67	التردد في منح الصلاحيات وصنع واتخاذ القرارات	4
0.87	1.41	الإهمال وعدم المتابعة للمهام والواجبات	5
1.02	1.96	الدرجة الكلية	
		ثالثاً. النمط الأتوقراطي	
1.28	3.29	لا يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم	1
1.03	3.25	لا يسمح بالاتصال بين الإدارات السفلى والعليا	2
1.21	3.04	يعمل غالبا على دراسة القرارات تم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم بآراء الموظفين	3
1.07	2.84	لا يثق في مرؤوسيه/ إلا بنسبة ضئيلة للغاية	4
1.14	2.68	لا يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم	5
1.15	3.02	الدرجة الكلية	

يتضح من النتائج في الجدول (4) أعلاه الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة حول فقرات أبعاد المتغير التابع (أنماط القيادات الإدارية) ما يلي:

1. وجود للنمط الديمقراطي المعتدل في شركة البريقة لتسويق النفط، والذي يعبر عنه بمتوسط حسابي كلي (2.94) وبانحراف معياري (1.12) .

2. عدم وجود للنمط الحر في شركة البريقة لتسويق النفط، والذي يعبر عنه بمتوسط حسابي كلي (1.96) وبانحراف معياري (1.02) .

3. من خلال النتائج في الجدول أعلاه يتضح توجه النمط القيادي السائد نحو النمط الأتوقراطي المعتدل في شركة

البريقة لتسويق النفط، والذي يعبر عنه بمتوسط حسابي كلي (3.02) وبانحراف معياري (1.15). ويمكن تلخيص ما تشير إليه النتائج في الجدول رقم (4) والمتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع فقرات محور أنماط القيادة الإدارية كما يلي:

1. جاءت الدرجة الكلية لفقرات النمط الديمقراطي، وكذلك النمط الأتوقراطي بدرجات متقاربة وبمستوى ممارسة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للنمط الديمقراطي (2.94) وبانحراف معياري (1.12)، أما النمط الأتوقراطي، فكانت بمتوسط (3.02) وبانحراف معياري (1.15)، مما يدل على تجانس الإجابات.

2. جاءت الدرجة الكلية لفقرات النمط الحر، منخفضة إلى حد ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لها (1.96) وبانحراف معياري (1.15).

3. النمط القيادي الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي هما نمطا القيادة السائدان في شركة البريقة لتسويق النفط، ولا وجود لنمط القيادة الحر.

جدول رقم (5) حدود الموافقة والأهمية النسبية

الأهمية النسبية	حدود المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
منخفض	1.80 - 1.00	غير موافق بشدة
منخفض إلى حد ما	2.60 - 1.81	غير موافق
متوسط	3.40 - 2.61	محايد
مرتفع إلى حد ما	3.20 - 3.41	موافق
مرتفع	5.00 - 4.21	موافق بشدة

ثانياً اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض أهم نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، تم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، وتنص الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) في تعزيز أداء القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط".

من خلال النتائج في الجدول رقم (6) الذي يبين العلاقة بين إدارة المعرفة وأنماط القيادات الإدارية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، تم التوصل إلى ما يلي:

1. وجود علاقة بين كل من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) بشكل مستقل على نمط القيادة الديمقراطي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط: (0.528, 0.506, 0.555, 0, 0.547) على التوالي وبدلالة إحصائية (0.000).

2. وجود علاقة بين كل من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) بشكل مستقل على نمط القيادة الحر، حيث كانت قيمة معامل الارتباط: (0.695،0.729،0.658،0.723) على التوالي وبدلالة إحصائية (0.000).

3. وجود علاقة بين كل من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) بشكل مستقل على نمط القيادة الأوتوقراطي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط: (0.241،0.320،0.187،0.255) بالترتيب وبدلالة إحصائية بالقيم التالية على التوالي (0.049،0.038،0.129،0.008).

جدول رقم (6) يبين نتائج العلاقة بين إدارة المعرفة وأنماط القيادات الإدارية

باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)

نمط القيادة الإدارية	إدارة المعرفة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الديموقراطي	توليد المعرفة	0.528	0.000
	تخزين المعرفة	0.506	0.000
	تطبيق المعرفة	0.555	0.000
	توزيع المعرفة	0.547	0.000
الحر	توليد المعرفة	0.695	0.000
	تخزين المعرفة	0.729	0.000
	تطبيق المعرفة	0.658	0.000
	توزيع المعرفة	0.723	0.000
الأوتوقراطي	توليد المعرفة	0.241	0.049
	تخزين المعرفة	0.320	0.008
	تطبيق المعرفة	0.187	0.129
	توزيع المعرفة	0.255	0.038

من خلال النتائج في الجدول رقم (7) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) \leq α بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (أنماط القيادة الإدارية) في شركة البريقة لتسويق النفط. إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.259) بمستوى دلالة (0.025)، وكانت قيمة معامل الارتباط (R=0.322) . وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 ، نجد أن متغير إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (10.9%) من التباين في أنماط القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإدارة المعرفة في تعزيز أداء القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط عند مستوى دلالة (0.05) \leq α).

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر إدارة المعرفة على أداء أنماط القيادات الإدارية

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	β بيتا	المتغيرات المستقلة
0.028	0.185	0.025	2.532	0.092	0.142	توليد المعرفة
0.100	0.352	0.008	2.941	0.065	0.192	تخزين المعرفة
0.046	0.232	0.034	2.927	0.069	0.135	تطبيق المعرفة
0.018	0.120	0.044	2.152	0.062	0.072	توزيع المعرفة
0.109	0.32	0.025	3.259	0.085	0.194	إدارة المعرفة بشكل عام

2. اختبار الفرضيات الفرعية

وعند بحث أثر كل متغير من متغيرات إدارة المعرفة على نحو مستقل على أنماط القيادات الإدارية يتبين لنا من خلال النتائج في الجدول رقم (7) وجود أثر لكل متغير منها على أنماط القيادات الإدارية في شركة البريقة بدلالة ارتفاع معدلات (β) وقيم ل (T) أقل من قيمتها الجدولية، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية لكل من الفرضيات الفرعية الثلاثة والتي تنص على:

1. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد، تخزين، تطبيق، توزيع) المعرفة على نمط القيادة الديمقراطي في شركة البريقة لتسويق النفط.
 2. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد، تخزين، تطبيق، توزيع) المعرفة على نمط القيادة الحر في شركة البريقة لتسويق النفط.
 3. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد، تخزين، تطبيق، توزيع) المعرفة على نمط القيادة الأوتوقراطي في شركة البريقة لتسويق النفط.
- مما يعنى قبول الفرضية البديل وهي " وجود أثر لكل من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) بشكل مستقل على أنماط القيادات الإدارية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الاستنتاجات.

من خلال تحليل فرضيات الدراسة واختبارها توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بشكل كلي في تعزيز أداء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط. وهذا يدل على أهمية وعي هذه القيادات الإدارية.
2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة وبدرجة متوسطة على تعزيز أداء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط.
3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة بدرجة مرتفعة في تعزيز أداء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط.



4. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة بدرجة مرتفعة على تعزيز أداء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط. وهو يعد مؤشر إيجابي في البحث عن مصادر المعرفة والاستفادة منها وحفظ المعلومات واسترجاعها.
5. النمط لديموقراطي المعتدل والنمط الأوتوقراطي المعتدل، هما النمطان القياديان السائدان في شركة البريقة لتسويق النفط.
6. لا وجود لنمط القيادة الحر بين القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط.
7. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تعزيز أداء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط.
8. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تعزيز أداء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط.

التوصيات.

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يوصي بالآتي:
- 1- على الشركة أن تولي المزيد من الاهتمام والتركيز على إدارة المعرفة وتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها.
 - 2- الاهتمام باستخدام الطرق والأساليب المبتكرة، التي من شأنها أن تعزز ممارسة تطبيق المعرفة لدى القيادات الإدارية بالشركة.
 - 3- التوسع في استخدام الوسائل الألكترونية والتكنولوجيا الحديثة في عمليات التخزين والتوزيع للمعرفة.
 - 5- تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدى القيادات الإدارية بالشركة، والمشاركة في صنع القرار.
 - 6- اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطي، من خلال إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لتطبيقه.
 - 7- الاهتمام بالقواعد والمعايير العادلة والموضوعية عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة التي تسعى للإرتقاء بالشركة وتعزيز الأداء الإداري بها.
 - 8- الاهتمام بترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى القيادات الإدارية بالشركة، عن طريق عقد الدورات التدريبية والندوات لإبراز مفهوم إدارة المعرفة، وأهميته، وآثاره الإيجابية في تحسين الأداء.
 - 9- تشجيع وتوجيه الباحثين المؤلفين لمجال إدارة المعرفة ودعمهم ماديا ومعنويا.

المصادر والمراجع.

1. أبو النور، محمد عبد التواب، محمد، أمال (2015). مهارات القيادة الآلية الثالثة. مكتبة المتنبى، الدمام، السعودية.



مجلة جامعة فزان العلمية
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: wwwhttps://fezzanu.edu.ly/



2. أبو عابد محمود محمد (2005)، دورالقائد في إدارة المعرفة، مجلة رسالة المكتبة، دارالكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، المجلد (40) العدد1،العراق.
- 3.بورغدة، حسين الطيب (2015)، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد11، العدد4.
- 4.حيمر، حمود (2008)، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها، حوليات جامعة بشارفي العلوم الاقتصادية، مجلد 5،العدد 1.
- 5.البطائنة، محمد ،تركي (2007)، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 6.الشمي حسني عبد الرحمن (2009)، إدارة المعرفة (الرأسعرفية بديلا)، دار الفجر، القاهرة.
- 7.التكريتي سعد غالب(2004)، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8.الخالدي، حسن محمد حسن (2008)، إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى الدافعية والنمو المهني لدى الإداريين والمدربين والحكام في اتحاد كرة القدم الأردني، أطروحة دكتوراه غيرمنشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
- 9.الشريف أبو عابد راشد (2012)، عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (144) الكويت.
- 10.الصالح، أسماء رشاد (2008)، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 11.العطوى، محمد إبراهيم خليل (2010)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 12.العلي عبد الستار، وقنديجي والعمرى (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- 13.الغالبى، طاهر محسن منصور(2011)، دور توليد المعرفة في تعزيزالإبداع التنظيمي، مجلة دراسات ادارية، جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد4، العدد7.
- 14.الغرابية، خالد محمد أحمد (2003)، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- 15.العنزى عبد الرحمن مجاوي (2017- 2018)، أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- 16.الكبيسي صلاح الدين (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، بغداد العراق.



مجلة جامعة فزان العلمية
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: wwwhttps://fezzanu.edu.ly/



- 17.المطيران مطيران (2007)، إدارة نظم المعرفة: الرأس مال الفكري، جامعة الزيتونة، الأردن.
- 18.بلكرمي و داد (2013)، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي (دراسة حالة الجرارات الفلاحية)، مجلة العلوم الانسانية، 24 (2)، جامعة عنابة، الجزائر.
- 19.حسن حسين عجلان (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 20.حلاق بطرس (2020)، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- 21.دينا مناف محمد (2012)، أنماط القيادة ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق.
- 22.صولح سماح (2010)، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد التاسع.
- 23.نجم عبود نجم (2018)، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) مؤسسة الوراق، ط 2، عمان.
- 24.هارون العشي، فايذة بوراس (2008)، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر.
- 25.وهيبة، حسين (2012)، دور إدارة المعرفة في تحسين ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، مجلد (11)، العدد (11)، سوريا.
- 26.ياسين الشريف الرفاعي (2004)، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الأنتماء المصرفي، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.