



المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الاقتصاد بجامعة المرقب  
رأس المال الفكري والاقتصاد القائم على المعرفة الواقع واستشراف المستقبل:  
الاقتصاد الليبي ما بعد النفط

الخميس/ ليبيا: 14-15 نوفمبر 2023

## إدارة المعرفة واثرها على النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات الليبية دراسة حالة مكاتب السجل المدني طرابلس الكبرى

د. عز الدين على سويسى ، جامعة الزيتونة ، <mailto:ezdens@gmail.com> ،

د.محمد ابوبكر امحمد بوكر، جامعة الزيتونة [Boker1976@yahoo.com](mailto:Boker1976@yahoo.com)

د. أحمد الصادق معتوق الصادق، جامعة الزيتونة [ahmadmatoog@gmail.com](mailto:ahmadmatoog@gmail.com)

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس اثر إدارة المعرفة على النمط القيادي الديمقراطي لمكاتب السجل المدني بمدينة طرابلس الكبرى. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة الذي وزعت على العاملين بمكاتب السجل المدني محل الدراسة. وبعد تحليل الاستبانة عن طريق الحزمة الإحصائية spss توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والنمط الديمقراطي في السجل المدني موضوع الدراسة كذلك اثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي. ووجدت الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي في موضوع الدراسة. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز دور أداره المعرفة في موضوع الدراسة لما لها من دور في تحسين أنماط القيادة الإدارية و الاستفادة من أهمية أداره المعرفة في تعزيز الثقة بين الرؤساء وموظفيهم كذلك وزرع قيم القيادة الديمقراطية بين أصحاب الوظائف القيادية وتأكيد دورها في المؤسسات.

**الكلمات الدالة:** أداره المعرفة، تخزين المعرفة، النمط الديمقراطي، السجل المدني

### *Knowledge management and its impact on the democratic leadership style in Libyan institutions*

#### Abstract

The study aimed to measure the impact of knowledge management on the democratic leadership style of civil registry offices in the greater city of Tripoli. For the purpose of achieving the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used through the questionnaire that was distributed to employees of the civil registry offices under study. After analyzing the questionnaire using the SPSS statistical package, the study reached several results, the most important of which is the absence of a statistically significant relationship between storing knowledge and the democratic style in the civil registry, the subject of the study. The study also proved that there is no statistically significant relationship between the application of knowledge and the democratic leadership style. The study also found no relationship There is statistical significance between the distribution of knowledge and the democratic leadership style in the subject

of the study. The study recommends the necessity of working to enhance the role of knowledge management in the subject of the study because of its role in improving administrative leadership styles and benefiting from the importance of knowledge management in enhancing trust between bosses and their employees as well as instilling the values of democratic leadership among those holding leadership positions and confirming its role in institutions.

**Key words:** knowledge management, knowledge storage, democratic style, civil registry.

## أولاً: الأطار التمهيدي للدراسة

### 1-1. المقدمة

من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والبقاء، في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح يعتمد أكثر على الأسس العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، والذي تتسابق فيه المؤسسات وتتصارع حول تملك وحيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو القدر على الاختيار واتخاذ القرار، حيث يرى "بيتر دراكر" أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداؤها، إلى حد أنه اعتبر أن المعرفة باتت المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

فالقيادة في المؤسسات تعتبر المحرك الرئيسي لعملها لما لها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المؤسسة من خلال وظائفها المعروفة، ولقد تعددت وظائفها وأنماطها بشكل كبير منها السلطوية، والتفويضية، ولقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات اليوم في بيئة عملها جعل هذه الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة، فأصبح مصطلح التحولي أو الديمقراطي أساس لدراسة القيادة وقد استخدمت في الغالب لتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية مع مرؤوسيه، الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج أفضل. وحيث أن القيادة الديمقراطية تعد من أهم الأنماط القيادية، من خلال ما تتميز به من المبادئ أو الأسس التي بنيت عليها، من مشاركة المرؤوسين وتفويض السلطة لهم؛ والتركيز على العلاقات الإنسانية، كل ذلك دفع للتعرف على فحوى هذا النمط وما يتميز به عن باقي الأنماط القيادية في استخدام المعرفة الحقيقية التي تفيد المؤسسة في بناء أساليب جديدة تواكب التطورات الحاصلة في مختلف المجالات.

### 2-1. مشكلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أثر تخزين المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى
- ما أثر تطبيق المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى
- ما أثر توزيع المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى

### 3-1. فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى

#### 1=4. أهداف الدراسة

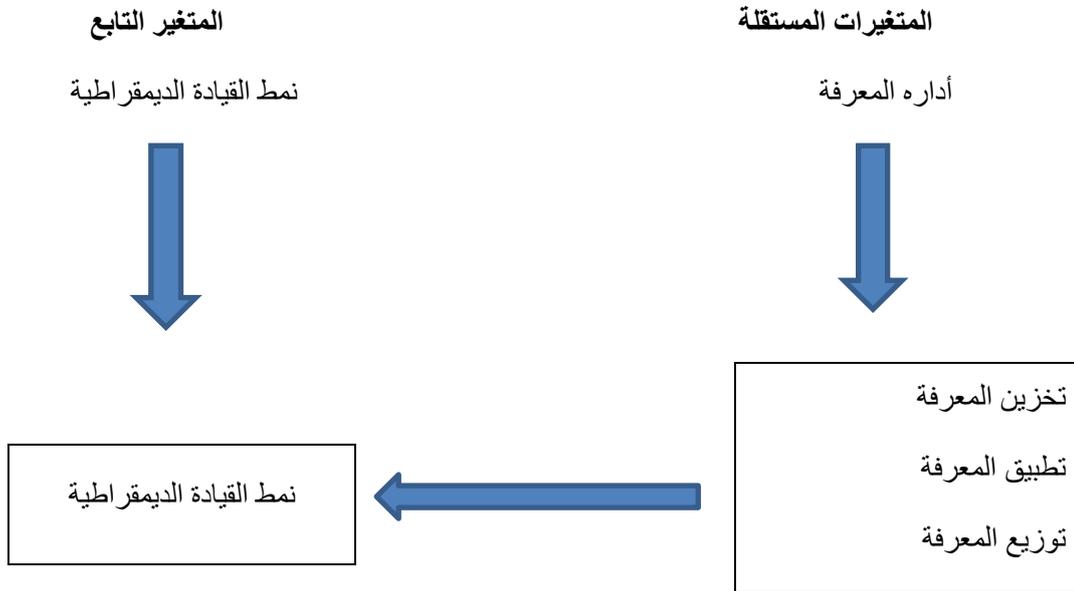
تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- قياس اثر تخزين المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى
- 2- قياس اثر تطبيق المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى
- 3- قياس اثر توزيع المعرفة على النمط الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى
- 4- قياس اثر أداره المعرفة على نمط القيادة الديمقراطي لدى مكاتب الخدمة المدنية ببلدية طرابلس الكبرى

#### 1-5. أهمية الدراسة

لدراسة أهمية مهمة في دراسة أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة في المؤسسات الليبية وحيث توضح سلوك أصحاب القرار وتوجهاتهم القيادية بناء على المعرفة المتحصل عليها أو المكتسبة من العمل وكيف يمكن الاستفادة من هذه المعرفة تطبيقها على ارض الواقع وتوزيعها على الموظفين خصوصاً المنظمين للوظيفة مؤخرًا أو المتعيينين حديثًا. ونل وتعزيز قيم القيادة الديمقراطية في المؤسسات على ضوء العارف المكتسبة.

#### 1-5. نموذج الدراسة



#### 1-7. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهدافها، ويقوم المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف، أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر، ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن

الحصول عليها، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعض، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء التفسير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها؛ وهو ما يناسب تماماً هذه الدراسة، ويخدم الوصول لأهدافها. كما تم الاعتماد على الدراسة التطبيقية والتي تم الحصول من خلالها على البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبانة والتي تم إعدادها لهذا الغرض.

### 8-1. مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي السجل المدني لبلدية طرابلس الكبرى، أما حجم العينة فهو 125 موظفاً، وقد وزعت عليهم بطريقة عشوائية .

### 9-1. أدوات التحليل المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS . ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1. التكرارات ( Frequencies ) والنسب المئوية: لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وحساب توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة.

2. المتوسطات والانحرافات المعيارية: وذلك لمعرفة انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

3. اختبار T لعينة الواحدة ( one sample t – test ) أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداماً في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية

### 10-1. حدود الدراسة

الحدود المكانية مكاتب السجل المدني ببلدية طرابلس الكبرى

الحدود الزمنية 2023

### 11-1. مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة: ويقصد بها الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة و زيادة الابتكار و اتخاذ القرار ( العلي ، 2013 : 26 ).

النمط القيادي الديمقراطي: القيادة بمشاركة المرؤوسين في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات، وعدم تركيز السلطة في يد القائد، وإنما يفوض بعضاً منها إلى مرؤوسيه، كما أنه يبتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع، ويوظف الحوافز المادية في زيادة الإنتاج، وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية، وتظهر المهارات الشخصية، والابتكارات وتنمو قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو غيابة (النورى، 1991، ص557).

## 2. الإطار النظري: الدراسات السابقة:

### 2-1. ماهية إدارة المعرفة:

ان اهتمام الباحث والكتاب بإدارة المعرفة مازال قائم ومستمر وبالرغم من أهميته الا انه لم يحدد تعريف واضح فقد عرفها (Homeri, 2013, p146) بأنها نشاط منهجي تقوم به المنظمة، مرتبط أساسا بالتقاط أو تبادل المعرفة. في حين عرفها (Obeidat et al, 2016, p12) الى تدفق المعرفة والمعلومات بين الجهات الفاعلة في المنظمة، وتعبير عن قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وخلقها ومشاركتها واستخدامها، وهذا ما أكدته (IQBAL,2020,p36) في دراسته. وعرفها (السلمي، 2002، ص202) هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وتتمثل فيما يسمى رأس المال الفكري وتشمل مختلف منتجاته من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، وقوانين أطر ونماذج، وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الانساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات. وهذا ما أكدته دراسة (هدلة، وحساب، 2022، ص115) في توصياتها العمل على التبين الصريح لإدارة المعرفة من خلال إنشاء مصلحة مستقلة تعنى ببناء وتطبيق نموذج إدارة معرفة يتماشى وطبيعة المؤسسة، أهدافها واستراتيجياتها الفرعية والعامة، بحيث يمكننا التماس ذلك بمجرد الاطلاع المباشر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة. في حين أشار (Alazmi & Zairi, 2003, p15) أن كثير من المنظمات استغلت المعرفة التي في حوزة موظفيهم واعتبرتها من أهم أصول المؤسسة، ومن هذا المنطلق فأن المنظمات باختلاف أحجامها بدأت بقوة في إدارة أصول معرفتها التي تمتلكها على نطاق اشمل وأوسع.

وفيما سبق يمكننا القول بأن إدارة المعرفة هي العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

### 2-1.1. أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي (حمودة، 2005، 136):

- أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ج- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
- و- حديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ي- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

## 2.1-2. خصائص إدارة المعرفة:

ويمكن تحديد خصائص إدارة المعرفة في الآتي (Taylor, 2000, p1-5) :

1. تصاغ في عقول الافراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
2. مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة
3. تنتقل ضمنا او بشكل صريح، وكل فرد او مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية، كما ان كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
4. حيوية لاستمرارية ادارة وتطوير المنظمات ووحدها، وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب، وتصبح أئمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.
5. قد تنهيء أنواع معين من الاعمال، ولا تتوفر لنوع اخر، وينبغي المحافظة عليها لمنع استنساخها من بقية المنظمات، واحتفاظ المنظمة بمعارف اعضاءها للرجوع اليها عند تركهم العمل فيها.
6. المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع الذي توقفت عنده المعرفة القديمة.

وتشير العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة حيث اشارت دراسة (بوسهيو، 2017)، الى أهمية إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي وتوصلت الى هي الإدارة الأكثر أهمية في المنظمة، إذ يعول عليها من خلال عملياتها المتمثلة في (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة إلى تحقيق الإبداع في المنظمة، في

اما دراسة (العبيسي، 2017)، تناولت إدارة المعرفة وأثرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين وأظهرت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد المناخ التنظيمي بوزارة العدل بالرياض باتجاه محايد. - أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي، في حين اشارت دراسة (سومية، 2018)، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة ومتطلباتها (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) من جهة وتحسين وتفعيل أداء الموارد البشرية من جهة أخرى. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تناولت إدارة المعرفة وأثرها على النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات الليبية واختلف معهم كون كل الدراسات عربية.

### 3.1.2 ابعاد ادارة المعرفة

#### تخزين المعرفة:

تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحوث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وانخزن المعرفة والاحتفاظ بهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف

#### - توزيع المعرفة:

وهي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة)

#### - تطبيق المعرفة:

وتعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها (العبيسي، 2017)

### 2-2. القيادة الإدارية

#### 2-2.1. مفهوم القيادة الإدارية

تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة بتعدد المدارس التي تناولت هذا المفهوم، كما تباينت التعريفات من باحث لآخر وذلك باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها. فقد رأى البعض أن القيادة هي : قدرة القائد على التأثير في شخص أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ممن أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حريم، 1997، ص12). كما يتفق كل من (D Ambrosio, 2002, 201)، (Gardona, 85, 2002)، على أن القيادة هي : علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا أن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم. أما فيما يخص القيادة الإدارية فان الدراسات قد تعددت في تناول تعريفاتها وليس هناك اتفاق كامل من قبل الباحثين حول تعريفها ومضامينها حيث عرف (منصور، 1999: 211) القيادة الإدارية على أنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص. أما (عبد الباقي، 2001، ص201) فعرّفها على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية تعمل على توحيد الجهود. ويتفق (جلاب، 2011، ص467) مع ما سبق و يؤكد على القيادة الإدارية تمثل عملية توجيه سلوك الأفراد في بيئة العمل. ويضيف (حمادي، 2013، ص17) على أن القيادة الإدارية تمثل نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة.

تأسيساً على ما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي من خلال توفر مناخ فكري ونفسي ومادي مناسب يبعث الرغبة للعمل ويحفز النشاط الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

#### 2-2.2. النمط الديمقراطي:

يقوم هذا النمط من أنماط القيادة بمشاركة المرؤوسين في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات، وعدم تركيز السلطة في يد القائد، وإنما يفوض بعضاً منها إلى مرؤوسيه، كما أنه يبتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل

وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع، ويوظف الحوافز المادية في زيادة الإنتاج، وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية، وتظهر المهارات الشخصية، والابتكارات وتنمو قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو غيابة (النوري، 1991، ص557).

وفي ظل القيادة الديمقراطية تقوم الجماعة بالمشاركة في وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ الأنشطة وتقويمها، والمسؤولية موزعة على الأفراد، ويفوض القائد بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه، كما أن العلاقات بين الأفراد علاقات طيبة، وهناك قنوات اتصال بينهم، والقائد يشجع الأفراد، وهم يقدرنه (حجي، 1998، ص 196)

كما ينطلق القائد من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسة يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيراً على التغذية الراجعة التي يقدمونها تجاه السلوك القيادي وسير المؤسسة، كما أنه يهتم بما لديهم من احتياجات من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية. كما يطلق على النمط الديمقراطي عدة تسميات منها، النمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البناء أو التوجيهي.

## 2-2. 3. محددات النمط الديمقراطي: (أبو ندا، 2007، ص 70).

• البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبيئات المختلفة إدارياً لا يصلح فيها استخدام هذا النمط، لأن القائد يجد نفسه محاطاً بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

• الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يتطلب الوضع سرعة الإنجاز أو السرية، إلى درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار الذي ينبغي اتخاذه.

• نوعية المرؤوسين قد يفاجأ القائد بنوع المرؤوسين الذين لا يميلون في اتخاذ القرارات أو قبول مبدأ تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد إلى اللجوء للعمل الأسلوب الأوتوقراطي باعتبار الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.

• نوعية القائد فمن الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي، أساساً للتعامل مع المرؤوسين.

## 2-2. 4. خصائص النمط الديمقراطي: (عابدين، 2001، ص73).

1. يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
2. لا يستأثر بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.
3. يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
4. الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
5. إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة ولنفسه.
6. يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف .
7. احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين، أو على العمل: (سليمان، 2001، ص384):

8. يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.

9. يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم، وصالح العمل.

10. يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.

11. يفهم مشاكل المرؤوسين ويعمل معالجتها.

العوامل المؤثرة في نمط القيادة: يتحد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:

2-2. 5. 1. خصائص القائد: وتتضمن العناصر الأتية: (خلف، 2010، ص 23-33).

أ- السمات الشخصية: هذه الصفات الجاذبية الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما وهي التي تمنح المدير قوة المرجعة وهي التي تحدد نوع النمط الذي سيمارسه ومن بينها:

الحزم: أي أن يتمتع القائد بنوع من الضبط والتحكم سواء في تصرفاته أو في تصرفات الموظفين التابعين له.

الحيوية: فكلما كان المدير يتمتع بنوع من النشاط والطاقة الإيجابية استطاع دفع الموظفين إلى إنجاز المهام في وقت وجيز ودون الشعور بالملل.

استيعاب الآخرين: يتمتع بعض المديرين بالحكمة اللازمة والعقل الراجح لاستيعاب الموظفين العاملين تحت إمرته وتسيير شؤونهم وكذلك استيعاب وحل المشاكل التنظيمية التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم.

القيم والمعتقدات: تتعلق بالفلسفة التي يتبناها القائد وتقود سلوكياته لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة والتي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء

ب- الأفكار والخبرات: التجارب التي مر بها المدير ومن خلالها كون حصيلته المعرفية والتي تعطيه القوة الشرعية.

ج- طموحات القائد: وهي الأهداف التي يرمي القائد الوصول إليها على المدى القريب أو البعيد.

د- دافعية للإيجاز: هذا يرتبط ارتباطا مباشرا بالعنصر المتعلق بطموحات القائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فهي التي تزوده بالدافعية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه.

1. خصائص المرؤوسين : وتتضمن العناصر الأتية:(محمد، 2017، ص22).

أ- المستوى التعليمي: يلعب المستوى التعليمي الجيد للمرؤوسين دورا مهما في تسهيل القيام بالمهام الموكلة إليهم كما أنه يسهل عملية التفاهم والتواصل بينهم وبين القائد.

ب- طبيعة القادة السابقين: يتأثر سلوك المرؤوسين سلبا أويجابا بطبيعة القائد السابق وهذا حسب النمط القيادي الممارس عليهم.

ج- قيمهم ومعتقداتهم: لقيم ومعتقدات المرؤوسين دور كبير إما في تسهيل المهمة على القائد لقيامه بالوظائف الإدارية ومن بينها عملية القيادة أو العكس حيث أن كل موظف يأتي إلى المنظمة حاملا معه قيمة ومعتقداته الخاصة وهنا يأتي دور القائد لتوحيد قيم ومعتقدات مرؤوسيه.

د- استعدادهم لتحمل المسؤولية، وسلوكهم مع القائد.

### 3- الجانب العملي: تحليل بيانات الدراسة

يتناول الجانب العملي وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحثين في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحثين عليها في تحليل الدراسة. بهدف الوصول للنتائج والتوصيات المستهدفة من هذه الدراسة.

#### 3-1. ثبات المقياس

المقياس الثابت يعطي النتائج ذاتها فيما إذا أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها، تم فحص أسئلة الاستبانة للتأكد من ثباتها عن طريق معامل ثبات ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معاملات ألفا كرونباخ للاستبانة، وكان معامل الثبات الكلي (0.756) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الثبات تطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### جدول رقم (1) يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
25	0.756

#### 3-2. البيانات الشخصية:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في البرنامج الإحصائي spss لاستخراج التوزيع التكراري والنسب المئوية لبعض السمات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوي الوظيفي، وسنوات الخبرة.

#### 1-الجنس:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي لنوع الجنس للعينة قيد الدراسة فهي كما هو مبين بالجدول التالي:

#### جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة عامل الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
79,2%	99	ذكر
20,8%	26	أنثى
100%	125	المجموع

من الجدول رقم (2) إن أغلب أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ نسبة الذكور 79,2% في حين بلغت نسبة الإناث 20,8%. ويمثل هذا التباين في العينة المجموعة الأصلية في مجتمع الدراسة، ويرى الباحثون أن ثقافة المجتمع ونظرة إلى المرأة العاملة فضلاً عن قلة نسبة عدد النساء العاملات هذا المجال.

#### 2-العمر:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي حسب العمر للعينة قيد الدراسة فهي كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	77	61,6%
من 30 إلى أقل من 40	25	20%
40 فأكثر	23	18,4%
المجموع	125	100,0%

أظهرت البيانات الواردة بالجدول رقم (3) والذي يبين أن معظم الأفراد المبحوثين كانت أعمارهم من 30 إلى سنة حيث بلغت نسبتهم (61,6%)، تم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة (20%)، أما الفئة العمرية أقل من 40 سنة كانت نسبتها (18,4%) ، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة من الشباب وتوفر طاقات تملك روح التطوير والإبداع كما تملك المرونة في التأقلم مع المستجدات.

3-سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 15 سنة	84	67,2%
من 15 إلى أقل من 30	25	20%
من 30 فأكثر	16	12,8%
المجموع	125	100,0%

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية أقل من 15 سنة كانت الأعلى بنسبة 67,2% يليها الفئة العمرية من 15 إلى أقل من 30 بنسبة 20% وأخيرا الفئة العمرية من 30 فأكثر بنسبة 12,8% وهو ما يدل ان نسبة الموظفين الجدد والذين لازالوا يبحثون عن الخبرة والمعرفة في مجال العمل.

4-الوظيفة الحالية:

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

العمر	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	15	12%
رئيس قسم	24	19,2%
موظف عادي	86	68,8%
المجموع	125	100,0%

يتضح من الجدول أعلاه حسب الوظيفة الحالية أن 68,8% من الموظفين العاديين يليهم 19,2% من رؤساء الأقسام، وأخيرا مدراء الإدارات ما نسبتهم 12 %

تحليل فرضيات الدراسة

لاختبار فروض البحث استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressions Mode) ، وهو نموذج يعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد وبين متغير مستقل أو أكثر من متغيرات الدراسة. كما يستخدم لدراسة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع من خلال درجات المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى دراسة العلاقات من حيث القوة والاتجاه بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويتسنى

كذلك به دراسة معامل الارتباط (correlation) بين هذه العلاقات الإحصائية، ويتطلب استخدام الانحدار الخطي المتعدد تحديد طبيعة أو شكل العلاقة بين هذين المتغيرين، ويتأتى ذلك بتوفيق خط مستقيم؛ ليصف العلاقة بين المتغيرين ويعرف هذا الخط بخط الانحدار.

#### الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والنمط الديمقراطي

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها لاختبار الفرضية الأولى للبحث والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والنمط الديمقراطي كشف البحث على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05). بين متغيرات الدراسة، حيث كان معامل التحديد يساوي (0.031)، حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا = 0.176)، وهذه القيمة تعتبر أقل من المستوي الدلالة المطلوب مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

#### جدول رقم (6) يوضح ملخص تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الأولى

تحليل التباين ANOVA				بيتا	معامل التحديد المعدل	معدل التحديد R <sup>2</sup>	العلاقة بين تخزين المعرفة والنمط الديمقراطي
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج					
مستوى المعنوية	معامل T	مستوى المعنوية	معامل F				
000	10.945	0.304	1.088	0.176	0.002	0.031	

كما يتضح من جدول رقم (6) والذي يُظهر تحليل التباين أن قيمة (F = 1.088)، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل تخزين المعرفة على المتغير التابع النمط الديمقراطي، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الأولى.

#### الفرضية الثانية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها لاختبار الفرضية الثانية والتي تنص على أن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين تطبيق المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي ، كشفت الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05). بين متغيرات الدراسة، حيث كان معامل التحديد يساوي (-0.018)، حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا = -0.103)، وهذه القيمة تعتبر أقل من المستوي الدلالة المطلوب مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

#### جدول رقم (7) يوضح ملخص تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية

تحليل التباين ANOVA				بيتا	معامل التحديد المعدل	معدل التحديد R <sup>2</sup>	العلاقة بين تطبيق المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج					
مستوى المعنوية	معامل T	مستوى المعنوية	معامل F				
000	10.689	0.549	0.366	-0.103	0.176	-0.018	

كما يتضح من جدول رقم (7)، والذي يُظهر تحليل التباين أن قيمة (F = 0.366)، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أيضاً غير دالة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل تطبيق المعرفة على المتغير التابع النمط القيادي وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي**

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها لاختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي، كشف البحث على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05)، بين متغيرات الدراسة، حيث كان معامل التحديد يساوي (-0.021)، حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا = 0.089)، وهذه القيمة تعتبر أقل من المستوي الدلالة المطلوب مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

**جدول رقم (8) يوضح ملخص تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة**

تحليل التباين ANOVA				بيتا	معامل التحديد المعدل	معدل التحديد R <sup>2</sup>	العلاقة بين توزيع المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج					
مستوى المعنوية	معامل T	مستوى المعنوية	معامل F				
.000	12.022	0.604	0.274	0.089	-0.021	0.008	

يتضح من جدول رقم (8)، والذي يُظهر تحليل التباين ان قيمة (ف= 0.274) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود لاثر للمتغير المستقل توزيع المعرفة على المتغير التابع النمط القيادي الديمقراطي ، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الثالثة.

**ثالثاً: النتائج والتوصيات**

- 1- اثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والنمط الديمقراطي في المؤسسة موضوع الدراسة
- 2- أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي المؤسسة موضوع الدراسة
- 3- أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والنمط القيادي الديمقراطي المؤسسة موضوع الدراسة
- 4- تشير الدراسة أن الميل للنمط الأوتوقراطي في مجتمع الدراسة هو الأكثر شيوعاً فيما يتعلق بتخزين المعرفة وهذا الحال ينطبق أيضاً على توزيع العرفة.
- 5- تشير الدراسة إلى أن نمط القيادة الحالي و الأكثر ميلاً لاحتكار العرفة وعدم توزيعها لأسباب قد تكون لطبيعة العمل في المؤسسة أو لأسباب خاصة وشخصية تتعلق بالقيادات.
- 6- تشير نتائج الدراسة بشكل عام أن أداره المعرفة في المؤسسة انعكاسها سلبى على التوجه نحو النمط الديمقراطي في المؤسسة موضوع الدراسة وهذا امر يدعو للقلق وضرورة أعاده النظر فيه. وتوصى الدراسة بالاتي:-

- 1- العمل على تعزيز دور أداره المعرفة في المؤسسة موضوع الدراسة لما لها من دور في تحسين أنماط القيادة الإدارية.
- 2- العمل على الاستفادة من أهمية أداره المعرفة في تعزيز الثقة بين الرؤساء وموظفيهم.

- 3- زرع قيم القيادة الديمقراطية بين أصحاب الوظائف القيادية وتأكيد دورها في المؤسسات.
- 4- توضيح دور القيادة بالمشاركة لدى المدراء وأصحاب القرار في المؤسسة موضوع الدراسة.
- 5- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء نظرا لأهمية النتائج وانعكاسها على هذه المؤسسات.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو ندا، سامية خميس، 2007، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بوسهيو، ندير، (2017)، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- جلاّب، احسان دهش، 2011، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حريم، حسين، 1997، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، دار الحامد للنشر، عمان.
- حمادي، عدي عط، 2013، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمودة، هدى، (2005)، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر، القاهرة، مصر.
- خلف، بلال، 2010، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- السلمي، علي، (2002)، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
- العلي، عبدالستار، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- سليمان، عرفات عبدالعزيز، 2001، استراتيجيات الإدارة في التعليم، ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الانجوى المصرية، القاهرة.
- سومية، بوكير، (2018)، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة ام البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- عابدين، محمد عبدالقادر، 2001، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد، 2001، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.
- العبيسي، ماجد بن عبد العزيز، إدارة المعرفة وأثرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية

والإدارية، قسم العلوم الإدارية.

محمد، قريفة، 2017، دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف، الجزائر.

منصور، علي محمد، 1999، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، مصر.

النوري، عبدالغني، 1991، اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر.

هدلة، الياس، وحساب، محمد، (2022)، عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية لرييد الجزائر لواليه المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية، مجلد 7 عدد 1، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

Alazmi, M. and Zairi, M. (2003) Knowledge Management Critical Success factors, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 14, No. 2, pp.199-204.

D'Ambrosio, Melody, (2002). Leadership in Today's world, Internet Site: [www.stanswartz.com/Dambrosio.htm](http://www.stanswartz.com/Dambrosio.htm), 02/09/2023, time 13:12pm

Dived Taylor, (2000), Knowledge Management, 2th ed., Addison Wesley Longman, (USA).

Gardona, Paplo,(2002). Transcendental Leadership. Web site :[www.management.com/practice.net/leadership-styles.htm](http://www.management.com/practice.net/leadership-styles.htm).03/09/2023, time, 10:00.Am

Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.

Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. Management Research Review.