



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بالمنظمات
دراسة حالة : دراسة مؤسسة سونلغاز- بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

خان أحلام

مبروكي سمية

الموسم الجامعي: 2014-2015

...../Master-GE/GO -GRH 2015/	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الصفحة	قائمة المحتويات
أ -	مقدمة
	الجزء النظري
	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة.
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة -تأطير نظري -
3	المطلب الأول : التمييز بين البيانات والمعلومات.
5	المطلب الثاني : مفهوم المعرفة وأهميتها.
8	المطلب الثالث : خصائص المعرفة ومصادرها.
9	المطلب الرابع : أصناف المعرفة.
11	المبحث الثاني :مدخل إلى إدارة المعرفة -تأطير نظري -
11	المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة المعرفة.
12	المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
14	المطلب الثالث : الأهداف والعناصر لإدارة المعرفة.
17	المبحث الثالث : أساسيات إدارة المعرفة في المنظمة.
17	المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة.
24	المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة
28	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
30	خلاصة
	الفصل الثاني:القيادة التحويلية-تأطير نظري -
33	تمهيد
34	المبحث الأول : ماهية القيادة .
34	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة
36	المطلب الثاني : الفرق بين القيادة والمفاهيم المتشابهة لها
39	المطلب الثالث : عناصر القيادة وخصائصها
42	المطلب الرابع : نظريات القيادة والإتجاهات الحديثة لها
50	المبحث الثاني : القيادة التحويلية.
50	المطلب الأول : نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.
52	المطلب الثاني : مبادئ القيادة التحويلية.
53	المطلب الثالث : مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها.

55	المطلب الرابع : مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.
55	المبحث الثالث : علاقة القيادة التحويلية بعمليات إدارة المعرفة.
57	المطلب الأول: أثر القيادة التحويلية على تشخيص المعرفة
58	المطلب الثاني : أثر القيادة التحويلية على توليد المعرفة
58	المطلب الثالث : أثر القيادة التحويلية على تخزين المعرفة
59	المطلب الرابع : أثر القيادة التحويلية على التشارك المعرفة
60	المطلب الخامس: أثر القيادة التحويلية على تطبيق المعرفة
61	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
64	تمهيد
64	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
64	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة (SNEG)
65	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة
69	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث
69	المطلب الأول : منهج البحث
70	المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
72	المطلب الثالث : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
73	المطلب الرابع :صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
76	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
77	المطلب الأول : تحليل و تفسير فقرات محور القيادة التحويلية
80	المطلب الثاني : تحليل وتفسير فقرات محور إدارة المعرفة
85	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
103	قائمة المراجع
116	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الفروق الأساسية بين المعلومات والبيانات	04
02-01	كيفية خزن المعرفة في المنظمة ذاتها	21
03-01	مكونات المشاركة للمعرفة	22
01-02	الفرق بين القيادة والرئاسة	37
02-02	الفروق بين القادة والمدراء	38
02-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	70
03-03	نتائج معاملات الثبات والصدق	74
04-03	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	75
05-03	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	77
06-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات القيادة التحويلية	77
07-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث	81
08-03	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	86
09-03	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لآثر القيادة التحويلية في ادارة المعرفة بمؤسسة سونلغاز -بسكرة	86
10-03	اختبار اثر الجاذبية الشخصية على إدارة المعرفة من خلال الانحدار الخطي البسيط	87
11-03	اختبار اثر التحفيز الالهامي على إدارة المعرفة من خلال الانحدار الخطي البسيط	88
12-03	اختبار اثر الاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة من خلال الانحدار الخطي البسيط	89

91	اختبار اثر الاعتبار الفردي على إدارة المعرفة من خلال الانحدار الخطي البسيط	12-03
92	حسب اختبار T لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية متغير الجنس	13-03
93	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير العمر	14-03
94	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل العلمي	15-03
94	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة	16-03
95	نتائج اختبار T لاختبار الفروق إدارة المعرفة حسب متغير الجنس	17-03
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير العمر	18-03
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة حسب متغير المؤهل العلمي	19-03
97	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة حسب متغير سنوات الخبرة	20-03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	هرم البيانات والمعرفة والحكمة	(01-01)
19	تشخيص المعرفة حسب (Takachi)	02-01
20	عمليات تحويل المعرفة	03-01
24	عمليات ادارة المعرفة	04-01
25	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	05-01
27	نموذج إدارة المعرفة عند Wing	06-01
28	نموذج duffy	07-01
39	عناصر القيادة	01-02
44	شبكة بليك -موتون الإدارية	02-02
47	أبعاد القيادة في نموذج "وليام ريدن	03-02
63	الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز لتوزيع الكهرباء والغاز	04-02

مقدمة

الفصل الأول

إدارة المعرفة: تأطير نظري

تمهيد :

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث التغيرات، والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة لتنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيذا كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، واستخدامها بشكل فعال، وهذا باعتماد إدارة معرفة تقوم بتوفير المعلومات وتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها. حيث يرى عالم الإدارة الأمريكي "بيتر دراكر DRUKER" (أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها، والبيانات موادها الأولية، والعقل البشري أدواتها إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر).¹ وبالتالي فتطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من العناصر، مثل هيكل تنظيمي ملائم والعمل بروح الفريق، وبالضرورة قيادة فعالة، تشجع على تبني إدارة المعرفة المناسبة عن طريق المشاركة. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى إدارة المعرفة بشيء من التفصيل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث **المبحث الأول** نتطرق فيه إلى مدخل إلى المعرفة وقد تم تقسيمه إلى أربعة مطالب نتطرق فيهم إلى التمييز بين البيانات والمعلومات ، ثم خصائص المعرفة ومصادرها وأيضا أصناف المعرفة، أما **المبحث الثاني** فنأخذ فيه مدخل إلى إدارة المعرفة وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب ونتطرق فيهم إلى التطور التاريخي لإدارة المعرفة ثم مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ثم الأهداف والعناصر الأساسية لإدارة المعرفة، أما **المبحث الثالث** فننتطرق فيه إلى أساسيات إدارة المعرفة في المنظمة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب ونتطرق فيهم إلى عمليات إدارة المعرفة، ونماذج إدارة المعرفة، وفي آخر هذا الفصل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

¹ - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 32.

المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة

إن كان التميز وحب البقاء والاستمرارية يشكل هدفا تسعى إليه العديد من المنظمات فإن المعرفة أصبحت تشكل الأساس الذي يقود إلى ذلك، حيث أصبح الهاجس الأساسي لدى العديد من المديرين هو كيفية الاستفادة منها وتوظيفها في المكان والوقت المناسب، فالمعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة سواء للمنظمات أو للأفراد بالاعتماد على القرارات السليمة وتحسين نوعيتها باستمرار.

وإذ كانت المعرفة غير محسوسة فإن نتائجها واضحة لدى الجميع، حيث أن تحويل المواد الخام إلى منتجات ملموسة ضمن عمليات إنتاجية وحتى تقديم الخدمة جميعها تتطلب المعرفة.

المطلب الأول : التمييز بين البيانات والمعلومات

في البداية لابد من التعرف على الجذور التاريخية للمعرفة والتي تمثل القاعدة الأساسية لتكوينها وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولاً : البيانات : Data

مفردتها بيان : "وهي المادة الخام الأولية التي نستخلص منها".

وتعرف على أنها "حقائق أولية خام مؤطرة وغير منظمة وغير مرتبطة ببعضها البعض لا تفهم إلا بعد معالجتها"¹.

كما ينظر لها على أنها "إشارات أو رموز معنوية أو رياضية أو لغوية متفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد أو الأشياء أو الأحداث أو المفاهيم وهي خاوية من المعنى الظاهري ولا قيمة لها بشكلها الأولي"².

ثانياً : المعلومات : Information

تعد البيانات المادة الأساس التي نستخلص منها المعلومات وبالتالي فالمعلومات هي "مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمتراطة والمعدة للاستخدام واتخاذ للقرارات"³.

كما ينظر لها على أنها "بيانات تمت معالجتها وتنظيمها بحيث يكون محتواها مناسباً لاستخدامات معينة"⁴.

¹ - ربيحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 37 .

² - الطيب الداودي، الأمين حلوس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول بتسيير الموارد البشرية : تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012 إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم الاقتصادية ،بسكره، ص5.

³ - سعد غالب ياسين، (المفاهيم النظم التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 25.

⁴ - أسامة احمد الروسان، إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2004، ص 3 .

وفيما يلي تفصيل للفروق بين البيانات والمعلومات من حيث المجال من خلال الجدول الآتي:
جدول رقم (01-01): الفروق الأساسية بين المعلومات والبيانات .

المجال	البيانات	المعلومات
التنظيم	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منظمة ضمن هيكل محدد
القيمة	غير محددة القيمة	لها قيمة
المصدر	عديدة المصادر	محددة المصدر
الترابط	غير مترابطة	مترابطة
الدقة	منخفضة	عالية
الفائدة	غير مفيدة في صيغتها المجردة	مفيدة في حل المشكلة واتخاذ القرارات
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات

المصدر: عمر أحمد همشري، الطريق إلى التمييز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص29.

ثالثا : هرم المعرفة:

هرم المعرفة هو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات، والتي تشكل قاعدة الهرم وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم، وهي اعقد العمليات التي مارسها العقل البشري لتقطير المعرفة لحكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد وزعزعة الراسخ من اجل آفاق معرفية جديدة.¹ ويمكن توضيحه في الشكل الموالي:

¹ - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة 2011 ص

الشكل رقم (01-01) : هرم البيانات والمعرفة والحكمة



المصدر: احمد حسني علي حسني، نظم المعلومات الإدارية (الإطار الفكري و النظم التطبيقية)، ط1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 24 .

ومن خلال هذه المصطلحات نستنتج: أن البيانات هي مدخلات تتم معالجتها للحصول على مخرجات تتمثل في المعلومات التي هي بدورها تعتبر مادة أولية لتكوين المعرفة، وعليه فالبيانات هي الحقائق المجردة، بينما المعلومات هي تحليل البيانات واستخراج معاني أكثر وضوحاً، ونشأ من هذا الوضوح ربط البيانات ببعضها البعض، وبالتالي فالمعرفة هي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو قيمة أو معيار.¹

المطلب الثاني : مفهوم المعرفة وأهميتها

أولاً : مفهوم المعرفة

لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة، لأن المعرفة هي نتاج عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجاتها في التطور، وهي ليست فقط عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها فحسب، وإنما تكوين وخلق معلومات مفيدة في كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة. وعليه فقد تطرق العديد من الباحثين إلى مجموعة من التعاريف.

حيث عرف قاموس أكسفورد المعرفة على أنها "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما".²

¹ - قرash عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات جامعة عمار تلجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بائنة 2012، ص 18.

² - عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الحكومة الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 22

كما تعرف المعرفة على أنها "فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن "معرفة كيف"، وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه(المرشد)".

كذلك ينظر للمعرفة على أنها "مزيج بين الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية التي تقدم في إطار عام ومنظم وهذا من خلال دمج مجموعة الخبرات والمعلومات الجديدة."¹

وينظر للمعرفة أيضا على أنها "طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة، فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار والتعلم".²

كما تعرف أيضا على أنها "عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواعد المعلومات ثم تأتي قواعد المعرفة المنظمة، فالحكمة وحسن التقدير".³

ويعرفها Nonaka أو Takichii "على أنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المنظمة"⁴.

من التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة :

- هي عبارة عن رأس مال فكري بحيث يعتبر من الأصول الأساسية لنجاح المنظمة.
- لا تعد المعرفة ذات قيمة إلا إذا استثمرت في المنظمة بحيث يتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال تطبيقها.
- المعرفة هي المفتاح لحل المشكلات الغامضة.

4- ايمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات للتعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في

. القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص7

2- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 240.

3- اسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 33.

4- باسم غدير، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم السورية، حلب، سورية، 2010، ص 62.

ثانياً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في المؤسسات الاقتصادية :

- ❖ تساهم في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل لتكون أكثر مرونة.
- ❖ أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- ❖ أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- ❖ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- ❖ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.¹

ويمكن إضافة بعض النقاط التي تبرز أهمية المعرفة في:

- ❖ يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- ❖ تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة، التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.²
- ❖ تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من الموارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.³

¹ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

² - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

³ - احمد الحطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العلمي، عمان، الأردن، 2009، ص 9.

المطلب الثالث : خصائص المعرفة ومصادرها

أولاً : خصائص المعرفة :

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان بحيث منظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي ،الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله . ويمكن إجمال خصائص المعرفة في ست سمات أو خصائص وهي:

- ❖ **المعرفة فعل إنسيابي:** فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية كما انه هو الذي نقلها من جيل لآخر، وهو القادر على إيجادها و هضمها وتوليدها و تجديدها والجدير بالذكر أن الكثير من المعارف يحتفظ بها على نحو خلاق في أفكار الأفراد.¹
- ❖ **المعرفة تتولد تراكمياً :** إذ تتكون المعرفة وتحدث على فترات زمنية طويلة نسبياً وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المنظمة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة .
- ❖ **المعرفة تولد وتتجدد :** إن تجديد المعارف في الوقت الحاضر هو مفتاح اكتساب الميزة التنافسية ويشمل التجديد ما هو أكثر من تكوين وابتكار معرفة جديدة، إذ يعني أيضاً التخلي عن المعرفة القديمة أو تطويره. وفي المنظمات يتم إيجاد المعرفة الجديدة ليس فقط بواسطة الأفراد ولكن أيضاً من خلال فرق وجماعات من الأفراد يتشاركون فيما لديهم من معرفة وخبرات تخصصية وهو ما يطلق عليه بشبكات المعرفة أو المعرفة التعاونية.²
- ❖ **المعرفة تتقادم :** فكما تولد المعرفة وتتجدد فإنها تتقادم وتموت أيضاً فالمعرفة في مجال علم الحاسوب مثلاً أصبحت تتقادم بسرعة تفوق حتى سرعة تقادم أجهزة الحواسيب نفسها وبعض المعارف تموت بموت الشخص حاملها وبعضها الآخر تموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- ❖ **المعرفة تحاز وتمتلك :** فالحاضر للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة بها أو هبتها مجاناً لمن يريد ومع ذلك تظل موجودة عنده.

المعرفة تخزن : فالمعرفة يمكن أن تخزن في الوثائق وأدمغة الأفراد وقواعد المعلومات ومواقع الانترنت³

¹ - ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص 18.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 43.

³ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 63.

ثانيا : مصادر المعرفة :

هناك مصادر متعددة المعرفة يمكن تصنيفها في مصدرين:

وقد عرف (cullen eu saffady،2005) مصدر المعرفة "بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة بحيث أكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد"¹وقديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى قسمين :

✓ **المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات ،وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل حول مختلف الموضوعات وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية والتعلم الصفي، والحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة و المهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية .

✓ **المصادر الخارجية :** ومن ذلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر : المكتبات والأنترنيت والقطاع التي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية والمشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على الانترنت والتلفزيون وجمع المعلومات من الزبائن والموردين والمنافسين وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع مشتركة وغير ذلك من المصادر.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية، ومن خلال أحد أو كل المدركات (السمعية و البصرية الخ) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة لتكون فاعلة وهنا ينبغي أن تكون قادرة على التقاط المعلومات والمعرفة من البيئة.²

¹ -ثرثيا عبد الرحيم الخرجي، شرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق المصارف التجارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص39

² - مبارك بوعشة، ليلى منصور، إدارة المعرفة كتوجه حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012.

المطلب الرابع : أصناف المعرفة

هنالك تصنيفات عديدة للمعرفة بهدف تحقيق الإدارة الفاعلة في المنظمات، ولتحسين استعمالها وتطوير آلية وعمليات إنشائها وتحويلها إلى معرفة صريحة، بحيث يمكن تجسيدها بشكل منتجات وخدمات. ومن التصنيفات البارزة التي صنفها Nonaka نوعين رئيسيين هما :

- ✓ **المعرفة الصريحة** : وهي المعرفة الرسمية، المرمزة، النظامية، الصلبة المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى الخارج، وقد نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ. كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل وخططها ومعايير تقسيم أعمالها.... الخ.¹
- ✓ **المعرفة الضمنية** : وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.²

وأيضا تتعلق بالمهارات الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب نقلها أو تحويلها للأخرين ويمكن التعبير عنها مهارات وممارسات فردية وجماعية ويتم تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد.³

كما تم تقديم تصنيف أوسع للمعرفة بإضافة نوعين آخرين هما حسب (Zouder et Kogut) وهي:

- المعرفة الفردية : وهي المخزون الفكري المتمثل أساسا في الذكاء والخبرات المتراكمة لدى الفرد داخل المنظمة.
- المعرفة الجماعية : وهي إجمالي مجموع كفاءات الأفراد والمعلومات والمعارف المكتسبة لديهم المتجسدة خصيصا عند اجتماعاتهم ومجالسهم في اتخاذ قرارات.⁴

¹ - نجم عيود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 42 .

² - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص27.

³ - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص53.

⁴ Marquardt.M.J.(2002) building the learning : organization mastering the five elements for corporate learning .USA :dvid.black publishing company.p.47.

المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة المعرفة

بعد تحليلنا للمعرفة وأنواعها سوف نتناول ضمن هذا المبحث الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، بحيث أصبح التجديد والإبداع يشكل هاجسا لدى معظم المنظمات، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الإبداع فكل شيء يقوم على المعرفة وأصبح في الوقت الحالي العمل الأساسي لدى العديد من القادة الإداريين يتمثل بمدى قدرة ومهارة القائد على إدارة المعرفة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح .

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة المعرفة

قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة لان المعرفة قد تراكمت بالتجارب على مر العصور، وبذلك تم اكتسابها وتداولها بين الأجيال وما يمكن اعتباره حديثا هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال.

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو دون مارشون (Don Marchand) في بداية الثمانيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكن لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات .

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة دريك (drucker) "بأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمائية ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء"¹. وفي سنة (1980): في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار ادوارد (Edward) إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) ومنذ ذلك الوقت ظهر توجه معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ظهوره استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

وليس هناك اختلاف بأن كارل ويج (Karl wing) هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة وكان ذلك سنة (1986) وفي سنة (1989) قامت احد المكاتب الاستشارية الكبيرة ببذل مجهود لإدارة المعرفة داخل المؤسسة بشكل رسمي.

وفي سنة (1991) قامت شركة المحاسبين الاستشاريين بريس ووترماوس بدمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات عملها بعد ذلك بسنتين (1993) ظهرت واحدة من أوائل الأوراق العلمية المنشورة في الدوريات وهي (Harvard Business Review) وقد نشرت بواسطة نونكاو تاكيوشي².

¹ - حسين مصطفى هلاي، إدارة المعرفة بين الإبداع المحاسبي والإبداع المحاسبيين، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، 28-26 أبريل 2006 م

² - إعلان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا نابلس، فلسطين، 2010، ص31

وفي سنة (1993) قام ويج (Wig) ينشر واحد من أوائل الكتب في إدارة المعرفة (Knowledge Management Foundation) وفي السنة التالية (1994) عقد أول مؤتمر في إدارة المعرفة، وفي نفس العام ظهر أول مكتب استشاري توفر خدمة إدارة المعرفة لعملائه.¹

المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

أولاً/مفهوم إدارة المعرفة : يتطور مفهوم إدارة المعرفة باستمرار ويتناول المفكرون من زوايا مختلفة نظراً لتعدد حقله ومدخله وبالتالي سنحاول إجمال مجموعة التعاريف من وجهات نظر مختلفة كالآتي:

عرفت إدارة المعرفة على أنها: العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخراجها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي".²

كما عرفت على أنها: الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة بإستحداثها وجمعها، وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة".³

وبالتالي فإن إدارة المعرفة هي عبارة عن عملية أو مجموعة عمليات منهجية منظمة، تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.

وتعرف أيضا: "على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة، من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وخبزنها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كإتخاذ القرارات وحل المشكلات".⁴

كذلك تعرف: "على أنها طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجماعي والموارد الإبداعية، وأنها

تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر

وتعرف أيضا على أنها: "عملية إدارة الخبرات العملية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها، والإفادة منها في

الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى كفاءة الأداء واتخاذ القرار، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع".⁵

¹ - حسنى عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص 82.

² إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 74.

³ حسنى عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الراسمرفية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 82.

⁴ بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259.

⁵ عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 104.

يتضح كذلك أن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم والواعي الموجه إلى تعظيم الموارد الفكرية بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمليات المعرفة والذي يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار.

من خلال ما تقدم نلاحظ أنه رغم تعدد تعريفات إدارة المعرفة فإن جل التعاريف تتفق على أنها:

- العملية الإدارية التي تسعى للكشف عن الموارد المعرفية؛
 - تركز على الأصول الفكرية وعمليات الاستحواذ عليها وتنظيمها وتطويرها والمشاركة فيها؛
 - تركز على الجهد الجماعي باتجاه تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها.
- وبناء على ذلك فإن إدارة المعرفة هي عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد ميزة تنافسية للمنظمة.

ثانياً : أهمية إدارة المعرفة

- تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيرتها الايجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة : الأفراد، والعمليات، والمنتجات، والأداء التنظيمي الكلي. ويمكن إجمال أهمية المعرفة ما يلي :
- ✓ استثمار رأس المال الفكري، إذ أصبحت قيمة المنظمات (وأسمها) تتأثر بشكل كبير بقيمة رأسمالها الفكري .
 - ✓ تنسيق الأنشطة المختلفة لغرض تحقيق انشطتها وأهدافها الموضوعية.
 - ✓ تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية (Core Competencies) في المنظمة¹ .
 - ✓ تحسين الأداء التنظيمي إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.
 - ✓ إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المصلوبة وسد الفجوة بينها .
 - ✓ تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة².

¹ - علاء فرحان طالب، أمير الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

² - محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-27 أفريل 2006، ص 12.

- ✓ بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات من خلال تبني فريد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار وسلع وخدمات جديدة .
- ✓ تحسين العمليات في المنظمة وذلك بزيادة فاعليتها من خلال القيام بها بأفضل طريقة ممكنة واتخاذ القرارات المناسبة وزيادة كفاءتها من خلال القيام بها بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف وزيادة درجة ابتكارها من خلال القيام بها بطريقة إبداعية وجديدة .
- ✓ تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ومنتجات تعتمد على المعرفة مما يساعد في زيادة منافسة المنظمة.¹

المطلب الثالث : أهداف وعناصر إدارة المعرفة

أولاً / أهداف إدارة المعرفة : K M.Objectives

أكد الباحث الإداري (Hollisopland singh) على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة من هذه الأغراض أو الأهداف نذكر :

- **توليد المعرفة الأزمنة والكافية :** والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم (learning) وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة ،وهذا يعني إعداد المعرفة وتقديمها لمن يلزم له من معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.
 - **التأكد من أن يجرى تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة :** فهدف إدارة المعرفة إذن هي العمل باستمرار على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات وباستمرار لتواكب هذه البيانات والمعلومات تطور المنظمة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة.²
 - **تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري :** من خلال تحديد كيفية تطويره وإدامته فراس المال الفكري من خبراء وفنيين ومدراء إنما يشكل رأسمال ضروري وأساسي في حياة كل منظمة لان رأس المال الفكري من قوى بشرية ذات خبرة وتقنية ومؤهلات عالية إنما يساعد المنظمة في التقدم نحو الأهداف بنظام وخطى ثابتة وقوة ويعمل على المحافظة على المنظمة وقدراتها وتطويرها .
- هذا الرأسمال الفكري يجب إعداده وتكوينه بطريقة ملائمة كما يجب رسم خطط لتطويره وديمومة واستمراره في الأداء.³

¹ -Cataline.l.et lemons.d.(2003).using knowledge : management to drive innovation ;houston : american productivity and quality center (APQC) ch (8) (e.book) p 22

² - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص49، ص50، ص51.

³ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 157.

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة : وذلك يعني أن هناك عمليات تتم لها علاقة بإدارة المعرفة مثل : تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها هذه العمليات وإعدادية والتنظيمية، تهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها فعالا في المنظمة¹
- السعي إلى إيجاد قيادة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة : فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حاليا والتأكد من استخدامها وتحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية وهذا بالطبع يتطلب أن يكون في قمة الهرم الإداري وإدارة قوية ناجحة وفاعلة وقادرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة .
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري: فالمعروف أن المنظمة في سوق العمل تحتاج إلى رأسمال فكري ملائم كما تحتاج إلى أن يتم تطوير وتفعيل الرأسمال الفكري من قوى بشرية مؤهلة لتساهم في دفع عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام وبالتالي فإن رأسمال الفكري والمكون من الخبراء والإداريين والقياديين والتقنيين لابد من أن يساعد على دعم وتقديم العمل المنظمة في سوق العمل مهما كان نوع النشاط ومهما كان عدد المنافسين.²

-وبناء على ما تقدم يرى البعض الآخر أن أهداف إدارة المعرفة تكمن في:

- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة .
- ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي بمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة .
- ✓ تطوير معايير تأهيل وأسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المتخصصين في إدارة المعرفة.³

¹ - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 76.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 52.

³ - طارق بن صالح المسند، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009، ص13.

ثانيا / العناصر الأساسية لإدارة المعرفة :

يرى الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية :

❖ التعاون : Collaboration

والتعاون يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهم لآخر في مجال عملهم للوصول أهداف المنظمة ،أي العمل معا بروح الفريق Team Work حيث إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد

❖ المحتوي : ويشمل البيانات والمعلومات والمعرفة بأشكالها المختلفة من معرفة صريحة ومعرفة ضمنية

متعلقة بالأعمال الاستثمارية للمؤسسة ولا بد أن ينبثق المحتوى من أهداف وإستراتيجية المؤسسة.¹

❖ التكنولوجيا : وتشمل مجموعة من الأنظمة وبرامج الحاسوب المختلفة التي تساعد على تسهيل

الحصول والوصول لمختلف أنواع المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة ،كما تساهم التكنولوجيا في ربط أفراد المؤسسة الواحدة بعضهم ببعض من اجل المشاركة الفعالة والتي بدورها تؤدي إلى أفضل الممارسات هذا بالإضافة إلى التكنولوجيا التي تعمل على ائمة الأعمال الاستشارية بالمؤسسة.

❖ العمليات : وهي مجموعة من الإجراءات والأنشطة المختلفة المرتبطة ببعضها البعض، والتي تعمل

على تسهيل عملية الحصول على المعرفة .

❖ الأفراد وثقافة المؤسسة : وهما يمثلان العنصر الرئيسي والهام في بناء إدارة المعرفة، فالقوى البشرية

هي التي تقوم ببناء المعرفة ،واستخدامها والمشاركة بها .

❖ التعلم : والتعلم أيضا يعد عنصرا هاما ورئيسا من عناصر إدارة المعرفة فالتعلم يعني عملية اكتساب

المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات فكما اكتسب أفراد المعرفة كلما تمكنوا من استخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات اللازمة في المنظمة إن خلق المعرفة الضرورية يعني إبراز عنصر التعلم.²

¹ - رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 90.

² - داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2010.2011)، ص37.

❖ المركزية Centralization : تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بين الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ،ولذلك ذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات وإحصائيات إلى ضرورة أن خلق المعرفة تحتاج إلى لامركزية عالية وبالتالي فان اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة ¹.

كما لخص الباحثون هذه العناصر في خمسة (5) بنى أساسية حسب ما أشار كل من Nancy Dubois et Tricia Wilkerson وهي: ²

- الثقافة التنظيمية (Laculture organisationnelle)
- المحتوى (Le contenu)
- العمليات (le proossus)
- القاعدة التكنولوجية (Infrastructure TEKNOLOJI)
- الأفراد (Les personnes)

¹ - داهنين بن عامر، مرجع سابق، ص 37.

² - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

المبحث الثالث : أساسيات إدارة المعرفة في المنظمة

يشمل مفهوم إدارة المعرفة إلى تحديد الأصول المعرفية المتوافرة في (رأس المال الفكري) والعمليات المتعلقة بهذه الأصول والتخطيط لتطوير هذه الأصول والعمليات، مما يحقق أهداف المنظمة وإيجاد قيمة مضافة وميزة تنافسية لها فإدارة المعرفة لا تتعلق بالأصول المعرفية فحسب بل تتعدى إلى إدارة العمليات التي تجرى عليها ويشير بعضهم إلى أن مفهوم إدارة المعرفة يتضمن نماذج متعددة لأنواع المعرفة التي يجب على المنظمات إدارتها وتطبيقها ضمن تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفاعلة للمعرفة .

المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة :

اختلف الباحثون في تحديد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة فهناك من يشير إلى أنها أربع عمليات، بينما توسع لها آخرون لتشمل أكثر من ذلك .حيث أشار أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية ،لا تعنى شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة استخدام كما إن عمليات إدارة المعرفة تزيد من قابلية المنظمة على التعلم من بيئها الداخلية والخارجية لأجل صنع قرارات وحل المشكلات .¹

ومن جانبنا فقد ارتأينا أن تنتقى خمس عمليات لإدارة المعرفة التي اتفق عليها جل الباحثين في مجال إدارة المعرفة والمتمثلة في :

🚩 تشخيص المعرفة :

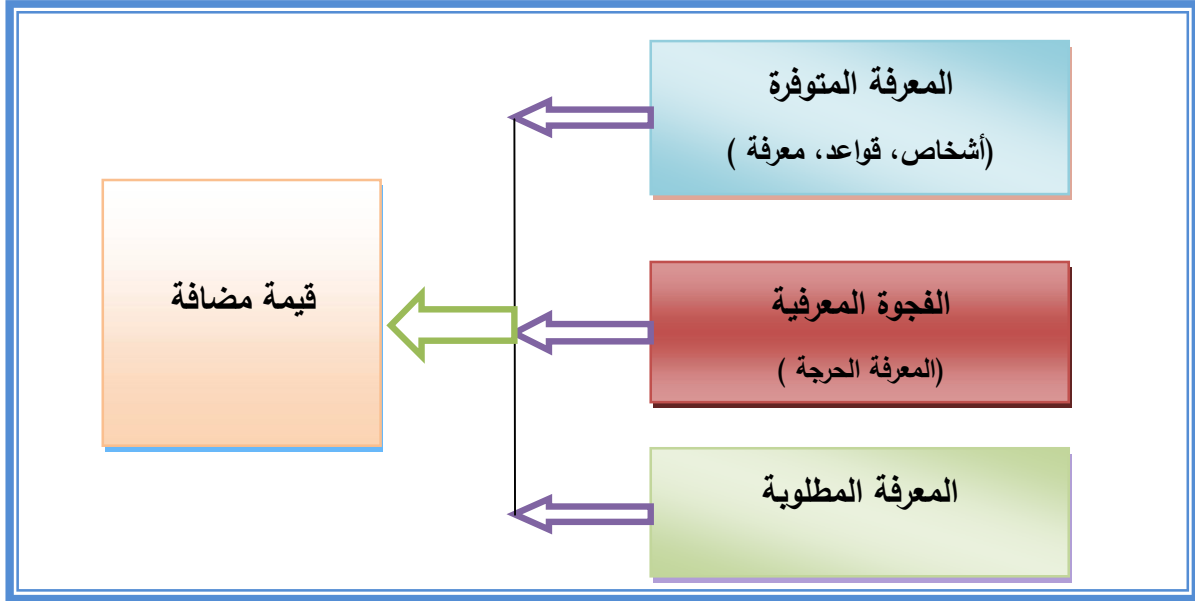
تعد عملية تشخيص المعرفة العملية الأولى والأهم من عمليات أو مراحل إدارة المعرفة، إذ لأن نجاح مشروعات إدارة المعرفة وبرامجها يعتمد على دقة التشخيص وتهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة (Critical Knowledge) والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها حيث يتم تحديدها من خلال التعرف على المعرفة المتوافرة فعلا داخل المنظمة والتعرف على الفجوة بينهما، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة وتحديد مكان المعرفة وقواعدها²

¹- ناصر حاسر الأغا، أحمد الغنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر العدد الأول، كلية العلوم التربوية، غزة، فلسطين، 2012 ، ص 37.

²- سامي بن إبراهيم عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها لتطوير مستوى الأداء من وجهة نظرا موظفي إمارة منطقة التقسيم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض 2013، ص20 ص21.

وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (01-03) :تشخيص المعرفة حسب (Takachi).



المصدر: إنتظار أحمد جاسم الشمري، معتر سليمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2004 ، ص 8. وما سبق يمكن القول أن المنظمات تواجه تحديين رئيسيين في تشخيص المعرفة هما :

أولاً : كيفية تشخيص معرفتها الداخلية، وثانياً : الحصول على المعرفة المطلوبة اللازمة لحل المشكلات التي تواجهها وتمنحها قيمة مضافة وميزة تنافسية .

🚩 توليد المعرفة :

إن توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدائها وهذا ما أشار إليه Coffee عندما أكد أن أعلى درجة تمكن في عقول الأفراد، لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي وتعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة، أو من تركيب أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة.¹ ويتضح من هذا التعريف نقطتين أساسيتين هما :

❖ إن عملية توليد المعرفة تتضمن نوعي المعرفة الصريحة والضمنية

❖ أنها تتركز على عملية تحويل المعرفة بأنماطها الأربعة وهي :

¹ - اشرف، سلوى محمد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص45 .

- **التفاعل الاجتماعي : Socialization** ويعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية وذلك الحوار والنقاش والتدريب وغيرها أي الأنشطة الجماعية التي تساعد على نقل المعرفة وتشاركها بين الأفراد في المنظمة.
- **الإخراج أو الإظهار : Etermalization** ويعني تحويل المعرفة الصمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة أي مكتوبة في شكل إرشادات وأدلة عمل ومنشورات وكتيبات... الخ
- **الدمج أو التركيب : Combination** ويعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة إذ يعاد تشكيل البيانات والمعلومات المتوافرة ويعاد تنظيمها وهيكلتها ارتباطها مع بعضها البعض لإنتاج معرفة صريحة جديدة.
- **الإدخال والتضمين الداخلي (التدوين) : Internalisation** ويعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية ويتم ذلك من خلال القراءة والإطلاع على ما هو منشور ومكتوب من معلومات مما يؤدي إلى إثراء المعرفة الضمنية.¹

ويمكن توضيح هذه العمليات في الشكل الموالي :

شكل رقم (01-04) : عمليات تحويل المعرفة

التفاعل الاجتماعي (صمنية ← ضمنية)	الإخراج أو الإظهار (ضمنية ← صريحة)
الإدخال والتضمين الداخلي (صريحة ← ضمنية)	الدمج أو التركيب (صريحة ← صريحة)

المصدر: إسماعيل طيطي، خضر مصباح، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 84.

يضاف على ذلك أن المعرفة جهد بشري إبداعي وان المنظمة لا تستطيع توليدها بنفسها لان الأفراد هم صناع المعرفة وعليه تعمل المنظمة الناجحة على دعم أنشطة التوليد وتحفيزها وتوفير البيئة المناسبة لها وأيضا توسيع نطاق للتنقل من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة داخل المنظمة من خلال الحوار والنقاش والمحاضرات والمؤتمرات ومن مستوى المنظمة إلى منظمات أخرى.²

¹ - حسيني إبتسام، أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة، دراسة حالة مجمع الأخوة عموري للأجر الأحمر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.2011، ص 39.

² - سلوى محمد، مرجع سابق، ص 46.

ثالثاً: خزن المعرفة وإدامتها

تقوم المنظمة بتخزين في أنظمة محسوبة تضمن سلامتها من فقدان أو التلف أو السرقة أو الدخول غير المرخص وسهل عملية وصول العاملين في المنظمة واسترجاعها للاستفادة منها في انجاز أعمالهم. يشير هنا إلى أهمية الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) التي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة¹. ومن المعلوم أن المعرفة الضمنية مخزنة في عقول الأفراد أما المعرفة الصريحة فتخزن في أربعة أشكال هي :

الجدول رقم (01-02) : كيفية خزن المعرفة في المنظمة ذاتها .

الرقم	الشكل	تخزين المعرفة الصريحة
1	الوثائق	وتشمل الملفات، وأدلة العمل، والإجراءات والعمليات للتنظيم المؤقتة والسياسات المكتوبة وغيرها.
2	قواعد البيانات Data bases	تعرف قاعدة البيانات بأنها أسلوب تنظيم البيانات في شكل ملف رئيسي يتيح للتعامل مع البيانات بطريقة شمولية تلبى الحاجات المختلفة للمستخدمين ومتخذي القرار وعلى سبيل المثال: قاعدة بيانات للمنتجات وأخرى للزبائن، وأخرى للموردين وأخرى للتسويق، وأخرى للمالية .
3	مناجم البيانات Data warehouse	تتجمع بيانات المنظمة في مخازن أو مستودعات كبيرة الحجم تسمى مناجم البيانات وعليه فان هذه المناجم تحتوى على بيانات شاملة ومتكاملة مجمعة من مصادر داخلية وخارجية متعددة تغطي المنظمة وجميع أنشطتها ومتاحة للمستخدمين من المنظمة على اختلافهم في المنظمة للاستفسار والتحليل. أن منجم البيانات هو نوع من أنظمة المعلومات المتطورة الذي يوفر للمنظمة البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل الأعمال وهي ذات التوجه الموضوعي.
4	مستودع البيانات	وهي عبارة عن قاعدة بيانات تخزن فيها البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية التي تستخلص منها العمليات والمصادر المختلفة وهو أداة جيدة في خدمة المنظمة ونظم إدارة المعرفة .

المصدر: إيمان قحموش، دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل EN.I.CAB رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، ص 87.

¹ - عيسى عيسى عفاسين، تكنولوجيا المعلومات (لدراسة لمفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها الى الدول العربية) مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد 12، العدد2، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 269.

رابعاً : المشاركة للمعرفة Knowledge Retrieval

تعد المشاركة للمعرفة احد أهم عمليات إدارة المعرفة واحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة، التي ترغب باستعمال المعرفة المتوافرة لديها كموجود ذو قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها، إذ هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة ،وتعرف مشاركة المعرفة بأنها (العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين¹ .

ويمكن شرح مكونات هذه العملية في الجدول الموالي

جدول رقم (01-03) :مكونات المشاركة بالمعرفة

الرقم	المكون	التعريف الخاص بكل مكون من مكونات المشاركة بالمعرفة
1	مصدر المعرفة	وهو الفرد الذي يملك المعرفة ويقوم بنقلها إلى الآخرين وهناك (3) خصائص ذات علاقة بمصدر المعرفة : درجة معرفته بقيمة المعرفة المشارك بها، الموثوقية، والتحفيز .
2	الرسالة	وتشير إلى نوع المعرفة (صريحة أم ضمنية) التي يتم التشارك بها ودرجة تأثير الوظائف الإدارية وطبقة المهام (روتينية أم غير روتينية) التي يتم انجازها بالمعرفة المشارك بها.
3	المستقبل	إن من المعلوم أن فاعلية عملية مشاركة المعرفة تعتمد على دافعية المستقبل وسعته.
4	قناة الإتصال	وتعني الوسائل التي يتم بواسطتها إرسال الرسالة وايصالها للطرف الآخر مثل (النظر، السمع، التفكير، الإطلاع على الانترنت والكتب)
5	التغذية الراجعة	وتشير إلى ردود الفعل من المستقبل لان هذه الاستجابة تؤثر على مدى تقبله للمعلومة.
6	الثقافة	وتشير إلى قيم المنظمة ونماذجها وعقائدها وممارساتها التي تشجع عملية مشاركة المعرفة.

المصدر: نجم عبود نجم، صريح سابق، ص 104.

¹ - حبيب بن باير، بلغوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخله مقدمة إلى الملتقى اليد حول : الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 14-13/12، ص 04.

خامسا : تطبيق المعرفة

تعد هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها، حيث لا توجد فائدة من العمليات جميعا إذ لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها.

وتعرف على أنها (الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية).¹

ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد وجعل المعرفة جاهزة الاستخدام لحذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار وإدخال الجديد المناسب عليها واستبعاد المتقادم.²

وهذه يقوم عليها أناس مؤهلون يتصفون بصفات قيادية في إدارة المعرفة، هذه الصفات هي:

- 1- القدرة على تدريب العاملين ووضع البرامج التدريبية الصحيحة والهادفة بما يتفق وتوجهات وأهداف المؤسسة وذلك من خلال رؤية واضحة لكيفية إدارة المعرفة ومدى أهميتها.
- 2- العمل على نشر المعرفة بشكل فعال بدءا من الإدارة المركزية ذاتها ثم المستويات الأدنى فالأدنى.
- 3- عدم التوقف والاستمرارية الدائمة والعمل على أن تقوم فرق العمل على تطبيقها والاستفادة منها.
- 4- تشجيع العاملين على التحرك المعلوماتي وتوليد المعرفة .
- 5- تسيير سبل العمل للأفراد من خلال توفير الموارد.³

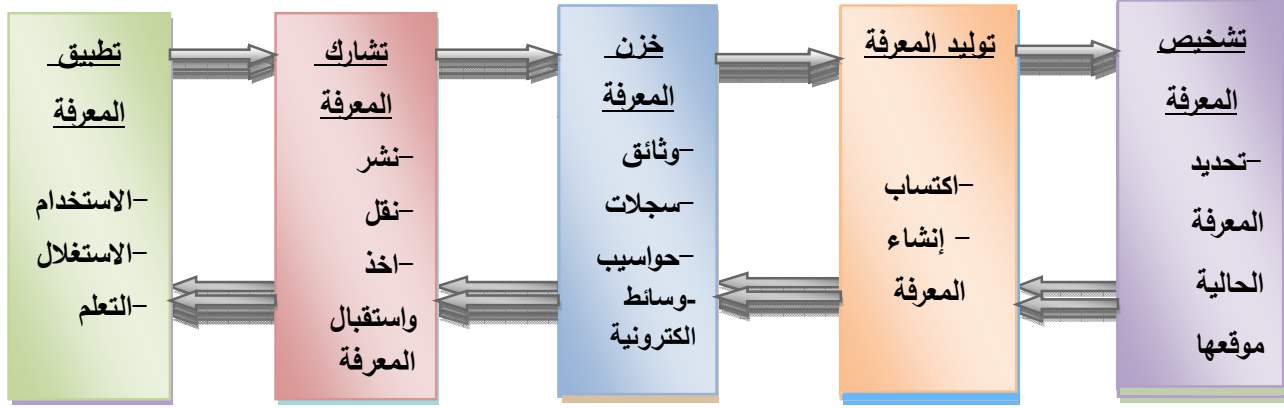
¹ - سيد حمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العربية، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص 277.

² - رأفت محمد، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة مقدمة لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، يوليو، غزة، جامعة القدس المفتوحة.

³ - الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادراية والاقتصادية، العراق : المعهد التقني، مج 12، عدد 1، ص 27.

ومما سبق نستنتج أن عمليات إدارة المعرفة تعمل شكل تتابعي ومتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها .

الشكل رقم (01-05): عمليات ادارة المعرفة



المصدر : من إعداد الباحثة

المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة

تكمن القيمة الكبيرة لنموذج إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة والتأثر والتأثير فيها من قبل مسيرتها .

ويمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون القائد التحويلي قادر على تحقيق الأهداف المنظمة التي صممت لتحقيقها :

1/ المرنة : فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات وادخال التعديلات الضرورية .

2/ الشمولية : لابد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية.¹

3/ أن يكون قادرا على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة : وكذلك ضمان ديمومتها واستمراريتها.²

¹ - عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الأردن، 2007 م ، ص 25، ص 26.

² - علاوة عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدول حول اقتصاد المعرفة، كلية علوم تسيير، جامعة بسكرة، 2005، ص 15.

4/ الاتفاق والانسجام بين أهداف المؤسسة وخطتها الإستراتيجية .

5/ القيادة الكفوة : حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية لتوليد المعرفة اللازمة والمشاركة فيها.

6/ محتوى القيمة : وذلك بإنشاء أو تحسين محتوى القيمة وهذا عن طريق الابتكار الجذري كما في نماذج الأعمال الجديدة ومن خلال التحسين بصيغة الإضافات¹.

وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات تذكر أهمها فيما يلي :

أولاً / نموذج Marquardt : اقترح Marquardt مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة ويمثل

النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية :

1-الاكتساب، 2-التوليد، 3-الخزن، 4-استخراج المعلومات وتحليلها، 5-النقل والنشر، 6-التطبيق.

ويمكن توضيح هذا في النموذج في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01-06) :نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt.



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، دارالأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص38.

¹ - توفيق سريع على سرده، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثرها على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية

البيمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006 ، ص 23.

يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة، فمثلا المعلومات يجب أن تنتزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر العمليات مراجعة¹.

ثانيا / نموذج Wrig:

ويقدم Wrig النموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خلال أربعة أهداف رئيسية :

- ❖ **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة :** يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعلم والإبداع والابتكار ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
- ❖ **مرحلة اكتساب المعرفة :** وفي هذه المرحلة يتم اكتساب المعرفة وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة لتحقيق هذه المنظمة.²
- ❖ **مرحلة تجميع المعرفة :** في هذه المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة، وهنا قد تحولت المعرفة إلى موارد مكتوبة ا والى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.
- ❖ **مرحلة استخدام المعرفة :** خلال هذه المعرفة توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم.³

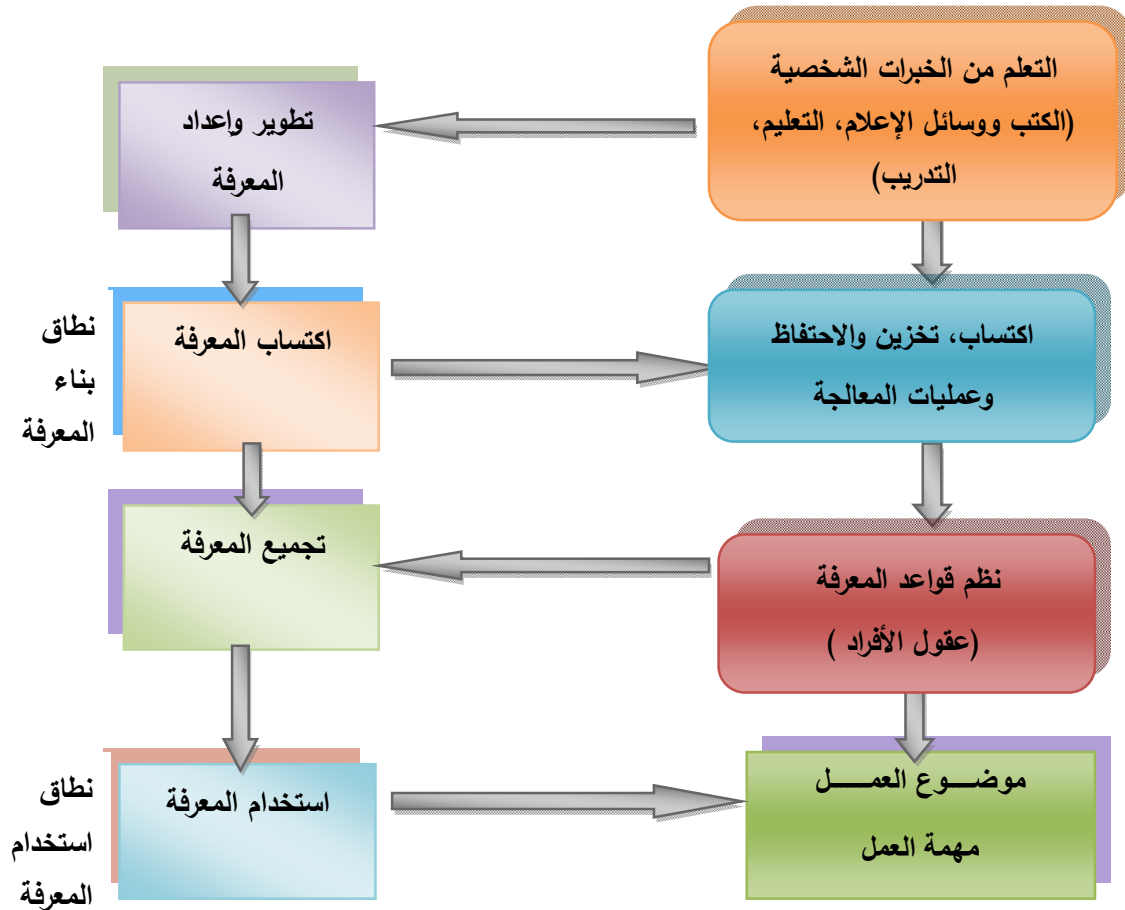
¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق ص 32.

² - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 176.

³ - غسان قاسم، المرجع نفسه، ص 176

وفي هذا النموذج تكون المؤسسة قد تبنت المعرفة من خلال المراحل الأربعة والموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01-07) : نموذج إدارة المعرفة عند Wing.



المصدر : هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 40.

ثالثا : نموذج منظمة الإدارة الأمريكية

لقد قدمت " الباحث هانلي" مجموعات عديدة لإدارة المعرفة لمحاولة فهم وتوجيه أنشطتها وهذا سنة 2000 وتتضمن ثلاث عمليات جوهرية :

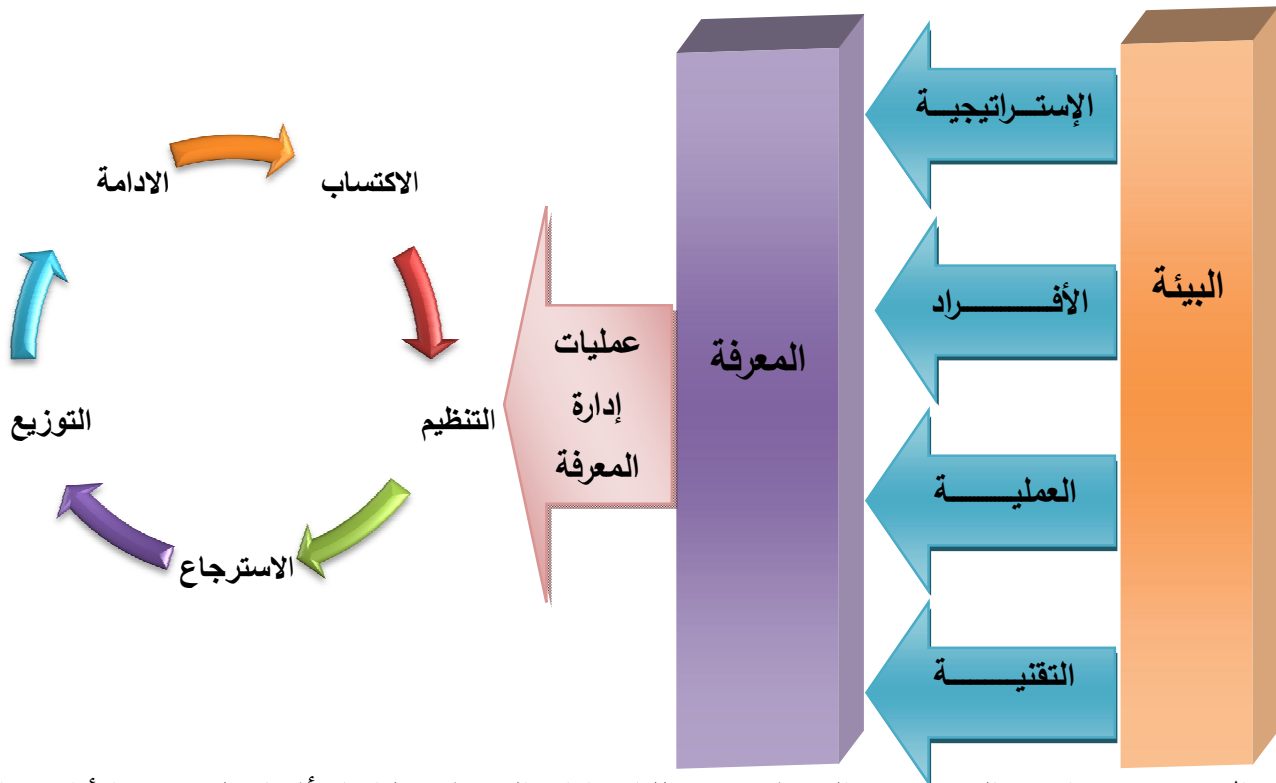
- **اكتشاف المعرفة** : حيث شكلت المنظمة مجموعتين من العمل الرسمية، الأولى هي مركز للتقنية المتقدمة، والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات والذي تستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.

- توليد المعرفة وتنظيمها : واستخدمت تقنيات مساعدة مثل البريد الصوتي والتحدث بالفيديو .
- المشاركة بالمعرفة : وقد طورت المنظمة البنية التحتية وأطلق عليها معرفة (AMS) وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات .

وقد ركز النموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين من خلال رفع معرفتهم الضمنية والزبائن من خلال خبرة المنظمة العالية.¹

رابعا / نموذج duffy لإدارة المعرفة :

الشكل رقم (1) نموذج duffy.



المصدر : سوزان صالح، دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة عملياتها وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، رسالة ماجستير في لإدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، يونيو 2008، ص 30.

¹ - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله ، إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديري الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009، ص 92.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفاعلة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين فنقل ثم تطبيق المعرفة، وبصفة عامة فإن مثل تلك البيئة تتطلب توفير العناصر التالية: ¹

❖ **توفير البيئة التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة** : وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل : برمجيات ومحركات البحث الالكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو أخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات.

❖ **توفير الموارد البشرية اللازمة** : تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

❖ **الهيكل التنظيمي** : يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد حرية العمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة أن تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وادارتها وتخزينها وتعزيزها ومصادقتها وإعادة استخدامها وتتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .

❖ **الثقافة التنظيمية** : يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة. فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة .

وانما الثقافة الفردية والمنظمية هي التي تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك .

ولتوليد ثقافة المعرفة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة، ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، وهذا يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة كما يتضمن أيضا وجود نظام حوافز للدفع إلى تقاسم المعرفة .

❖ **الإلتزام الاستراتيجي المستدام** : ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متعلقة في جميع أنشطة للمنظمة ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع

¹-حميد الطائي، عبد الإله أبو عياش، إدارة المعرفة في صناعة الصياغة الأردنية، مؤتمر العلمي الدولي السومي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-28 افريل 2004) ص 9.

الجهود المؤدية إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا نشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين الأفراد في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف وتقع من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك .

❖ القيادة : مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر لذلك فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة .

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة حيث حاولنا أن نبرز من خلاله أهمية المعرفة وإدارتها والتي أصبحت ذات بعد إستثماري وإستراتيجي حقيقي من شأنها أن تضمن الاستمرارية والنمو للمنظمات، حيث تعد المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها، وأصبح ينظر لها كمصدر أساسي للميزة التنافسية، فمستقبل المنظمات اليوم يتوقف على مدى الإدراك والإستثمار في المعرفة إستثماراً أمثل يضمن لها البقاء والنمو وتعتبر عمليات إدارة المعرفة هي سر تحقيق النجاح والتميز.

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن للمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها لذا تعد أمراً حاسماً وحيوياً، ولهذا قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة لفهم وتحديد أنشطتها باعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والإستثمار الأمثل لتلك المعرفة. فمستقبل المنظمات اليوم يتوقف على مدى الإدراك والإستثمار في المعرفة استثماراً أمثل يضمن لها البقاء والنمو.

الفصل الثاني

القيادة التحويلية وعلاقتها

بإدارة المعرفة - تأطير نظري -

تمهيد

تعمل معظم المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة تفرض عليها مجموعة من التحديات، مما يتحتم عليها مواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة عالية، والأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية كبيرة لدى المنظمات حتى تتمكن مواكبة التغيرات بهدف الاستمرار والنمو، وبما أننا أصبحنا نعيش في عصر يصعب التوقع فيه بما سيكون عليه المستقبل، وجب على المنظمات تغيير أساليبها التقليدية، فلم تعد بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة يملكون قدرة عالية على قيادتها في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية معارفهم وتطويرها.

فالقيادة التحويلية أسلوب إداري حديث تنصب محاوره نحو توجيه مجهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب، وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكاريزماتية تجعله مصدر إلهام لمرؤوسيه، فتحفزهم على الإبداع وتقديم الحلول، الأمر الذي يساعد المنظمة على التصدي للأزمات والتكيف مع التغيرات، ورفع مستوى العاملين وتنميتهم وتطويرهم واستثارة الهمم العالية، والاهتمام بالمهارات الإبداعية والالتزام بالشفافية والعمل بنفس الوقت على زيادة الثقة بالنفس، ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة.

المبحث الأول : ماهية القيادة :

عندما يتعلق الموضوع بصناعة المعرفة داخل المنظمة، تصبح القيادة الأسلوب الإداري الأمثل لاستثمار في القدرات والمعارف الإبداعية الهائلة والتي تبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين جميع الجوانب لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة :

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها للباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

فقد عرفها بيث (Beach): "على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة".¹ ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.

وعرفها أيضا Piogross: "بأنها مفهوم يطلق على الشخصية الإنسانية بحيث يكون لهذه الشخصية من العزيمة والبصيرة ما يمكنه من توجيه الآخرين".² ومنه نستنتج أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وقد عرفها جيمس جريبين (James Gribbin): "بأنها عملية للتأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع للقيادة الممارسة".³

يتضح لنا من خلال هذا التعريف هو قدرة القائد على التأثير في جماعته إلا في مواقف وأوقات وظروف معينة بغية إستثارتهم ودفعهم لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال منحهم الخبرة التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة، وكذلك على رضاهم لنوع القيادة أو النمط الممارس.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت للقيادة، فمنهم من اعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر اعتبرها صفات وسمات معينة تتوفر في القائد... الخ.

¹ - إبراهيم بن جامع، الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة، لدى الإطار الإداري الواسطي لمركب تكرير البترول سكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص76.

² - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية القرن الواحد والعشرون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص22.

³ - إبراهيم بن جامع: مرجع سبق ذكره، ص77.

وعليه فإن عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود وهو (القائد)، ومن يقادون وهم (المرؤوسين أو التابعين)، وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين.

ثانيا : أهمية القيادة :

تعد القيادة من بين المعايير التي يتحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، لأنها تعتبر من أهم مظاهر للتفاعل الإجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم. وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة.¹ ويمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في أنها :

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تعد البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.²

¹ - محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص 20.

² - بشير العلق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 53.

المطلب الثاني : الفرق بين القيادة والمفاهيم المتشابهة لها :

هناك من يعتقد أن القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة هم مصطلحات مترادفة ربما لأنها تتفق في بعض الوظائف والمهام إلا أنه هناك تفاصيل تجعل الرئاسة والإدارة تختلف عن القيادة وغيرها من المصطلحات :

أولاً : الفرق بين القيادة والزعامة :

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية والكاريزمة في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم وذلك عن رضا و طيب خاطر من جانبهم وعن إقتناعهم بأنها أهداف خاصة¹. من خلال هذا التعريف

يتضح أن : أن الزعامة شكل من أشكال القيادة.

إن كل ما يميز الزعامة عن القيادة : هو ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، إعتقاداً على التأثير الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق والمبرر لذلك².

ثانياً : الفرق بين القيادة والرئاسة :

الرئاسة هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، حيث يصدر إليهم الرئيس الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له وعليهم الإلتزام بها. وإن خالفوا الأوامر تعرضوا للمسائلة³.

فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطته خوفاً من العقاب⁴.

¹- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 419.

²- أحلام إبراهيم العيناوي، المعرفة وتأثيرها على القيادة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي التاسع حول الوضع الإقتصادي العربي وخبرات المستقبل للقطاع المصرفي، جامعة خليفة، كلية التسيير والإقتصاد، مملكة البحرين، بدون تاريخ، ص16.

³- سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمرؤوسين لمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير،

⁴- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً - دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية - العراق - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانيمارك، 2009، ص 58.

ويمكن تلخيص أهم الفروق بين القيادة والرئاسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-01): الفرق بين القيادة والرئاسة

الفرق	القيادة	الرئاسة
من حيث المصدر	القيادة تتبع من الجماعة	الرئاسة مفروضة على الجماعة
من حيث الهدف	يشترك الجماعة في تحديد الهدف	السلطة تحدد الهدف وتختاره
من حيث القبول	القيادة مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف	هي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب

المصدر : محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوس، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 50.

ثالثا : الفرق بين القيادة والإدارة :

إن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة والإدارة هو التمييز بين المصطلحين :

فالإدارة كما عرفها " هنري فايول (Fayol) : بأن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.¹

والقيادة : تعني عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة.²

ومن هنا نستنتج أن مفهوم الإدارة في جوهره أشمل من القيادة.

ويرى ماكورهيك (Macormik) : أن الإختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم فالعلاقة بينهما ليست

علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما فمصطلح الإدارة

يشير بدرجة أكبر إلى السيايات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين

القادة والأتباع .

¹ - محمد بكري عبد العليم، مبادئ الإدارة، مركز التعليم المفتوح، (بدون بلد النشر)، 2007، ص 26.

² - إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، 1996، ص 56.

ويمكن توضيح مختلف الفروق بين القادة والمدراء في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-02): الفرق بين القائد والمدراء

القائد	المدراء
1/ سيعود دائما إلى عمل الأشياء بطريقة صحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات.	1/ يحاولون دائما عمل الأشياء بطريقة صحيحة طبقا للقواعد والإجراءات.
2/ يركزون على العلاقات المتبادلة	2/ يركزون على الأنظمة.
3/ يخلقون الإستراتيجيات	3/ يطبقون نتائج هذه الإستراتيجيات.
4/ يستخدمون تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.	4/ يستخدمون السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.
5/ يهتمون بالتفاصيل داخل المنظمة.	5/ يهتمون بكل التفاصيل داخل وخارج المنظمة.
6/ يعنون بالحاضر والمستقبل للمنظمة ويضعون الحلول المسبقة لذلك.	6/ يعنون بالحاضر المنظمي ولا يهتموا بما سيحصل في المستقبل.

المصدر : بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفاعلة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 203.

المطلب الثالث : عناصر القيادة وخصائصها :

لا تعد القيادة صفات فطرية أو وراثية فقط وإنما يمكن أن تكون مكتسبة، طالما كان لدى شخص ما الإستقرار والميل لكونه قائد.

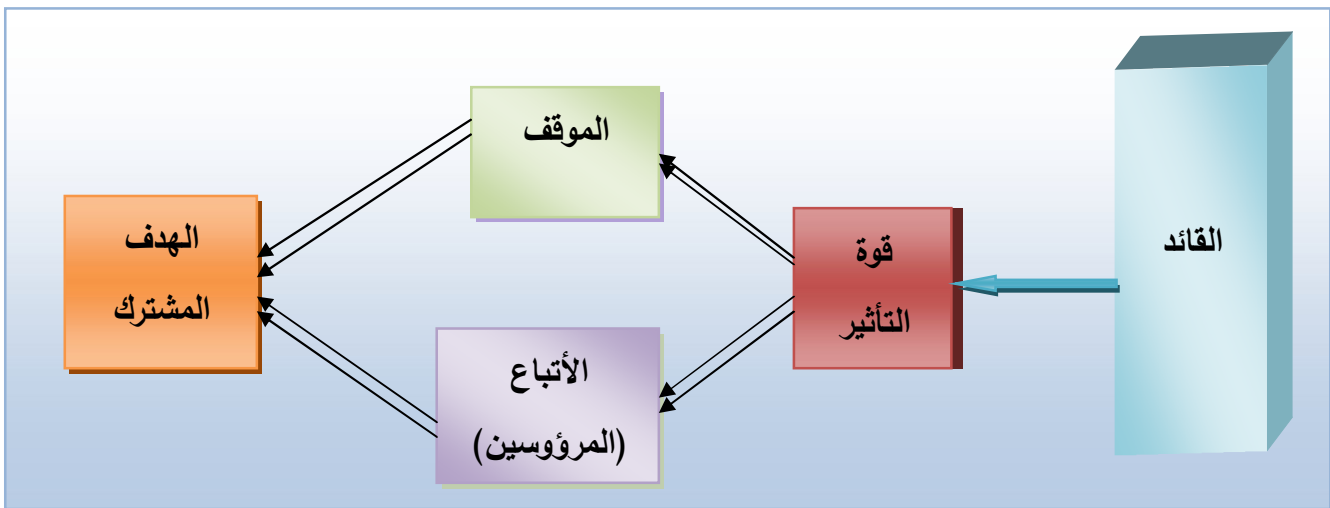
وقد أوضح معظم الباحثين أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي من أن يكون قائدا بمفرده.

أولا : عناصر القيادة :

القيادة هي تفاعل بين القائد والتابعين له، يشتركون في هدف موحد في إطار موقف معين.¹

وعليه فإن عناصر القيادة موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-01) :عناصر القيادة.



المصدر: من إعداد الطالبة

1/ القائد :

باعتبار القائد هو أهم عنصر في القيادة، فقد عرفه معظم الباحثين على:

أنه " ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويجذبهم إليه ويدفعهم نحو سلوك معين، وأيضا أنه صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين للعمل من أجله".¹

¹ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 31.

وليتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الإدارة على تصنيفها كما يلي :

- **المهارات الفكرية** : ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد، وقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عالي من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين.
- **المهارات الإنسانية** : ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة، وتكامل الشخصية.
- **المهارة الفنية** : يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استخدام الطرق والوسائل العلمية المتاحة لإنجاز العمل، وإعداد التقارير والتحليل الضرورية، وترتبط المهارات الفنية بقدرة القائد على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، وإيمانه بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- **المهارات الذاتية** : وتتمثل في بعض القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، كالسمات الجسمية (القامة، الهيئة، الصحة)، القدرات العقلية (الذكاء، التصور ...)، ضبط النفس.

2/ قوة التأثير :

- ◆ لا يمكن إنجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة لهدف التأثير على سلوكيات الأفراد.
- ◆ حيث يعتبر التأثير لب القيادة ذلك لأنه عملية هادفة ومقصودة ، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو تعسفي لا يدخل ضمن عناصر القيادة.¹
- ◆ وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

3/ الموقف : تختلف المواقف تختلف حسب الظروف والمعطيات لذلك لا توجد طريقة واحدة مثلى للتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا.¹

¹ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام للتنظيم والشعور العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص 51.

4/ الأتباع (المرووسين) : بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية فهي لا تحدث إلا في جماعة منظمة حيث يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب فيها حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد، والذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.

5/ الأهداف المشتركة: القادة والتابعين لا يتواجدون إلا إذا وجدت أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد ولا أتباع.

وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة، وبالتالي فالهدف المشترك هو النتيجة النهائية التي تسعى الجماعة لتحقيقها في عملية معينة، بحيث لا يمكن لأي عملية أن تتأسس من دون هدف معين، وعلى الهدف المشترك أن يكون واضحاً وملائماً لظروف الموقف السائد من أجل فعالية القيادة.¹

ثانياً/ خصائص القيادة :

قد أوضح حرمان بعض الخصائص التي يمكن أن تختص بها القيادة وهي :

- كفاءة الموضوعية المتمثلة في قيم القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الإختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك موقف إيجابي تجاه مبدأ التقدير وفق الهدف المنشود انطلاقاً من مجموعة الخبرات الإختصاصية وغير اختصاصية.²
- القدرة على تحفيز الأداء، وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.
- القدرة على التميز، وتعتبر القدرة على التميز، والتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على المعارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة، وتتكون القدرة في المستوى العقلي والفطري من مجموع الخبرات الإختصاصية وغير الإختصاصية.³

¹ - رفيق حلمي الأغا، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة حول دور القيادة الإدارية في

تطوير والتنمية الإدارية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، أكتوبر، 2003، ص 251.

² - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2006، ص 17.

³ - عبد المحسن بن عبدالله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2011، ص 111.

المطلب الرابع : نظريات القيادة والإتجاهات الحديثة لها :

تعددت نظريات القيادة وتنوعت كل نظرية ركزت على إتجاه معين، ولمواكبة تطورات البيئة المحيطة وضمان نجاح المنظمات وبقائها ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة تتواءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات. سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من نظريات القيادة والإتجاهات الحديثة لها.

أولاً : نظريات القيادة

لقد أفرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها بالرغم من تباينها في ثلاث مداخل رئيسية وهي :

- المدخل الاول : مدخل السمات
- المدخل الثاني : المدخل السلوكي
- المدخل الثالث : المدخل الموقفي

1/ المدخل الأول : مدخل السمات ونظرياته :

إن أبرز ما يميز مدخل السمات هو تسييره لنشأة القيادة، ويرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمانية والعقلية والنفسية والإجتماعية، هذا المدخل يعتبر من أقدم المداخل في تفسير حقيقة القيادة.¹

✓ **نظرية الرجل العظيم** : تعتبر نظرية الرجل العظيم من أولى النظريات التي تناولت موضوع القيادة إذ تعود جذورها الأولى بعهد الإغريق والرومان حيث كان الإعتقاد أن القادة يولدون قادة وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين.²

✓ **نظرية السمات** : (سمات القائد) : وتركز هذه النظرية على صفات القائد وسماته، وأن هذه السمات هي التي تجعل الفرد قائداً، وأن القائد يولد ولا يصنع.³

¹ - محمد طارق السويدان، فيصل عمر باشر حيل، صناعة القائد، الطبعة السابعة، دار الإبداع للنشر والتوزيع، الكويت، 2011، ص 111.

² - سناء عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطور أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية الإدارية التربوية، جامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 66.

³ - زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، رسالة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة سعد بجلب، البليدة، 2007، ص 33.

- وقد تم تحديد خمسة أنواع للسمات القيادية هي:
- السمات الجسمية: الصحة، الطول، القوى العضلية.....
- السمات الإجتماعية: مثل الاتصال الجيد، والتعامل مع الآخرين.....
- السمات المعرفية: مثل الذكاء، والثقافة.....
- السمات الشكلية: مثل المظهر العام، والترتيب، والذوق العام....
- السمات الإنفعالية: مثل القدرة على ضبط النفس، والنضج الإنفعالي.¹

2- المدخل الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته:

نتيجة للانتقادات التي وجهت لمدخل السمات ونظريات ضمت مراحل تطور الفكر الإداري، فقد بدأ اهتمام الباحثين ينصب على عمل القائد الفعلي، وكيف يتصرف في أدائه لوظائفه، لفهم السلوك المصاحب للقيادة الفاعلة، فقد ظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل أهمها:

✓ دراسات جامعة إيوا:

✓ تعد من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت للسلطة أساسا في عملية القيادة وقد تم التوصل إلى أن هناك ثلاث أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات، وهي كالتالي:

- السلوك الأتوقراطي: يتميز فيه القائد فيه القائد بالأمر، والتوجيه ولا يسمح لأحد بالمشاركة.

- السلوك الديمقراطي: وهنا شجع القائد المناقشات الجماعية، وشرك العاملين في صنع القرار، ويكون موضوعيا في منح المكافآت والعقوبات.²

- السلوك الحر أو المطلق: وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة، وكأنما لم يكن قائدهم، وقد توصلت دراسات جامعة إيوا إلى أن الأسلوب الديمقراطي يساهم في تحسين الأداء وجودة العمل.³

¹- يحي بن موسى بن عبد الله صحفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص26.

² - إبراهيم يوسف الضامن، القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأسبوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة المركز الريادي للطلبة المتفوقين والموهبين في لواء بين كنانة، الأردن، 2011-2012-ص12.

³ - إبراهيم يوسف الضامن، مرجع سابق، ص12.

✓ دراسات جامعة ميتشجان (MICHGAN):

قام مركز البحوث في جامعة ميتشجان الأمريكية لدراساتهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات، تحت إشراف "ليكرت" وفريق من الباحثين وقد توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسين للقيادة تؤثران في أداء التابعين ورضاهم على أنفسهم وعن العمل. وهما كالتالي:

- ✓ القيادة المهمة بالأفراد: حيث يتركز اهتمام القائد على تماسك الجماعة داخل العمل والتأكد من رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم والاهتمام بأهداف المؤسسة وهذا لتحقيقها.
- ✓ القيادة المهمة بالعمل: حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير لأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة على العاملين المقتنع أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال.¹

✓ نظرية الشبكة الإدارية: تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية، واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالنتائج حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع (9) درجات من الإهتمام للحصول على واحد وثمانون نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): شبكة بليك -موتون الإدارية

(9-9)									(9-1)
				(5-5)					
(1-9)									(1-1)

المصدر: عمار شوشان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته لدافعية الانجاز لدى الأساتذة رسالة ماجستير في التربية، حصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، 2008-2009، ص38.

¹ - ماجد عبد المهدي محمد مساعده، أنماط القيادة السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، 2011، جامعة الزرقاء، الأردن، ص6.

وفيما يلي عرض لهذه الأنماط:

النمط (1-1) القيادة الضعيفة: وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورة للمحافظة على بقاء المنظمة.

النمط (1-9) القيادة الإنسانية: وهي التي تركز لدرجة كبيرة على الأفراد، ولدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى خلق وإقامة علاقات طيبة مع العاملين وتوفير جو من الود والألفة.¹

النمط (5-5) القيادة المعتدلة: وتتحدد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج والأفراد معا، ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقيق توازن بين العمل ومصالحته من جهة والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك على مستوى عالي من الرضا.

النمط (9-1) القيادة المتسلطة: وتكون من خلال الاهتمام الكبير بالإنتاج وضعيف بالأفراد، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل لطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

النمط (9-9) قيادة الفريق: ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج والأفراد معا ونفس المقدار، ويتم العمل فيها من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الاحترام والثقة.²

3- المدخل الثالث: المدخل الموقفي ونظرياته:

إن أساس تحديد خصائص القيادة لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية، بل نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية، داخل المجتمع الواحد وقد قدمت في هذا المجال عدة بحوث.³ أطر أبعادها في الدراسات والنظريات التالية:

❖ **نظرية فيدلر: (الفظرية الموقفية):** قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج الطروق المتغيرة لفاعلية القيادة، الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى موائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه، ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم.⁴

¹ - نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظ الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص45.

² - رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص22.

³ - سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص58.

⁴ - pierre.g.bergeron- gestion modern théorie et cas, gaetanorin monteral, 1982, p201.

يرى فيدلر أن موائمة الموقف للنمط على (03) عناصر أساسية:

- **العلاقة بين القائد والمرؤوسين:** ويقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به.
 - **هيكلية المهام:** تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.
 - **قوة المركز (المنصب):** ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.¹
- ❖ **نظرية المسار والهدف:** يفترض هاوس أن وظيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف لمرؤوسيه والمسارات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، ويعني ذلك أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم، وأن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت والحوافز المتوقعة.

اذ هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية:

أ- **القيادة الداعمة والمشجعة:** ويبدى القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين واحتياجاتهم.

ب- **القيادة التوجيهية:** ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله.

ج- **القيادة المشاركة:** في هذا النمط من القيادة يتفق القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات.

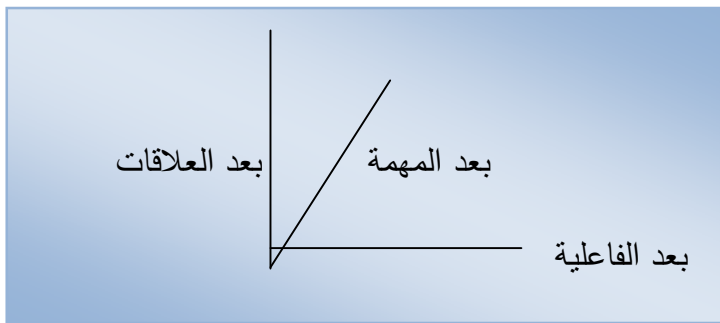
د- **القيادة المنجزة:** وهو نمط يضع فيه القائد أهداف عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها.²

¹ - صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2007، الرياض، ص20.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط7، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، ص 94، 95.

❖ نموذج وليام ردن أو الأبعاد الثلاثة: أضاف ردن لنموذج البعدين (بعد الإهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الإهتمام بالإنتاج) الذي اقترحه نموذج (بليك وموتون) بعدا ثالثا هو " الفاعلية" حيث يرى " وليام" أن للقيادة ثلاثة أبعاد هي: بعد المهمة، وبعد الفاعلية، وبعد العلاقات، ويمكن توضيحها كالتالي:

الشكل رقم (03): أبعاد القيادة في نموذج "وليام ريدن"



المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجمي، مرجع سابق، ص39.

- **بعد المهمة:** أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد لتوجيه قدراته وقدرات العاملين معه لتحقيق الهدف.
- **بعد العلاقات:** وهو الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد لإيجاد علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلّى بالثقة المتبادلة وبراغي القائد آراء العاملين ويقدرها.

- **بعد الفاعلية:** وهو الحد الذي يصل فيه القائد لتحقيق أهدافه المكلف بها.¹

❖ **نظرية هالين:** صدقت هذه النظرية إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على الأداء الجماعي ورضاهم عن العمل.² وحددت بعدين أساسيين للنمط القيادي وهما:

أ/بعد خاص بهيكله المهام: أو ما يعرف بالمبادرة لتحديد العمل وتنظيمه ويقصد بذلك سلوك القائد لتحديد تعامله مع العاملين وعلاقته بهم، وطرق القيام بالعمل، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال داخل المنظمة.

ب/بعد خاص بالإهتمام بالمشاعر الإنسانية: والمقصود به سلوك القائد الذي يوجد لديه تفهم ومراعاة لمشاعر الأفراد الآخرين وينتج عنه خلق جو من الثقة والإحترام والتفاهم بينه وبين مرؤوسيه ويحترم مشاعرهم وأفكارهم.³

ثانياً الاتجاهات الحديثة في القيادة:

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد ظهر الإهتمام واضحا بالنمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وظهرت محاولات عديدة للتعرف على

¹ - عمر محمد غباين، **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، ط1، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص204.

² - ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 50.

³ - عمر محمد غباين، مرجع سابق، ص204.

خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات للقيادة الإدارية منها: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، والقيادة الإلهامي

❖ القيادة التبادلية (الإجرائية):

إن الأساس في القيادة التبادلية هو العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوسين وهو الاتفاق المتبادل بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين، ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة لهم لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة.

فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال.¹

والقائد التبادلي هو من يحدد وشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة، وبالتالي فإن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الإمتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكل الطرفين.²

❖ القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من النظريات البارزة الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسه في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي عملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة.

¹ - صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور العالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 434.

² - أحمد علي صالح، ومحمد ذيب المبيصين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشرفات الصناعية الكبيرة)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، 2013، جامعة الزيتونة، الأردن، ص61.

-فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوس، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الإلتزامات الحالية والمستقبلية.¹

❖ القيادة الإلهامية:

إن الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم، فالقائد الملهم هو من يثير دافعية المرؤوسين إلى تحديد معرفتهم ونسبة المعرفة المراد الوصول إليها، وهذا من خلال تحريك طاقتهم الكامنة ويحرص على اثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم، ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والاعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.²

وقد أوضح هاوس خصائص القائد الإلهامي باعتبار أن له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية، ويتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب وقد ميز "هاوس" الجماعات العاملة في ظل القيادة الإلهامية ببعض الخصائص التالية:

*ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.

*تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.

*شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين اتجاه القائد.

*طاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة.

*تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي.

*شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في تكوين إدارة معرفية متجددة حسب متطلبات العمل.³

¹ - صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012

² - أحمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص13.

³ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص572.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، وأهم ما يميزها هو قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، ويتم ذلك من خلال القائد التحويلي الذي تكمن مهمته في دفع أتباعه نحو أهداف المؤسسة، مما يضمن تطبيق الخطط الاستراتيجية بكفاءة عالية، و يساعد في رفع الأداء المعرفي لكل فرد وللمنظمة ككل.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق لنشأة القيادة التحويلية ثم نتعرض لأهم المفاهيم التي تناولتها .

أولاً: نشأة القيادة التحويلية:

تعددت النظريات والمداخل التي تناولت القيادة التحويلية حيث يعتبر أسلوب القيادة التحويلية كأحد المداخل الحديثة التي ظهرت في أواخر السبعينات من القرن العشرين.¹

والدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد فضلاً عن التابعين وتحولت الدراسات الحديثة التي سلطت الضوء على سلوك القادة ومن المداخل التي ركزت عليها هي القيادة التحويلية.²

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (Downton) وذلك عام 1973 فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978، على يد العالم السياسي الأمريكي "بيرنز ماجريجور" (Burns Magregor)

ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات (Burns) من قبل عدد من الباحثين.

وفي عام 1985 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

وفي عام 1990 أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation)³.

¹ - سلطان نايف الحزبي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير في علوم التنسيير، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص22.

² - شروق شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011، ص8.

³ - سعد بن مرزوق العتيق، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري)، ملتقى دولي الثالث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مملكة العربية السعودية، تاريخ: 19/18 ديسمبر، 2005، ص6.

وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفليو (Bass et avilice) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والاجرائية، يتضمن أربعة عناصر للقيادة.¹

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود ذلك لإختلاف الباحثون والفلاسفة ووجهات النظر حولها باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

عرفها بيرنز (Burns) : بأنها " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود". حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريد القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لإستثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على والظاهرة من أجل إحداث التعيير المطلوب.

وعرفها أيضا Conger " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة." يتبين أن القيادة التحويلية لا تعبر إهتماماً للحوافز مقابل الأداء. بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنياً وإبداعياً.

كما يعرفها بعض الباحثين " أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل".² ويتبين من هذا التعريف أن القيادة التحويلية بواسطتها تضع المنظمة تبني رسالة واضحة لهدف المنظمة من خلال الإعتماد على أنظمة جديدة تتوافق مع متطلبات العصر.

ويعرفها فريفيين ومورهان (Griffen et Moorhen) أن القيادة التحويلية على أنها: "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو إبتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية".³ ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن هذا التعريف يبرر الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، من خلال صياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيق ميزة تنافسية من خلال بناء منظمة متعلمة.

¹ - سعد بن مرزوق العتيمين، مرجع سابق، ص7.

² - سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، جامعة بغداد، العراق، ص 114.

³ - محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص70.

من خلال كل التعاريف السابقة يتبين لنا أن القيادة التحويلية هي ذلك النمط القيادي الذي يكمن دوره في خدمة التغيير، الذي يسمح بتحقيق رؤية ورسالة واضحة للمنظمة من خلال أفرادها الذين يرأسهم قائد يتميز بأخلاقه ومبادئه وتأثيره الفعال وقدرته على جذب الأفراد والإنقياد إليهم طوعياً إلى سلوكيات معينة نحو أهداف مشتركة.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler et Pankowski) كما يلي:

❖ **النظرة للمنظمة كنظام:** باعتبار المنظمة نظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل الخسائر الناتجة عن التحويل.

❖ **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:**

الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال كل المعارف داخل المنظمة، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

❖ **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظام واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

❖ **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الإرتقاء وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

❖ **تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لإختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

❖ **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.¹

¹-سواء علي شقارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن-دراسة تحليلية- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجنان ببلبنان، 2013، ص7

- ❖ **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
- ❖ **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعني أن مسؤوليته إحداث التغيير.

ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا التطوير انقسم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.¹

المطلب الثالث: مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها

أولاً: مكونات القيادة التحويلية

لقد تم اقتراح مكونات القيادة التحويلية وذلك من طرف (Bass) بالإشتراك مع (Avilio) من خلال نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر وذلك على النحو التالي:

➤ التأثير المثالي أو الكاريزما Influence Idéalisée :

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة. وقد سماها (Geblis) الكاريزما، وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، إذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة قد تفضى إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذ يجعلهم مستعدين لإبداعه، حيث يشكل القائد التحويلي قدوة حسنة لأتباعه، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وقدرة على تشكيل الرؤية الصحيحة.

➤ التدافعية الملهمة أو (التحفيز الإلهامي) Motivation inspirationnelle

العرض منها تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة. والدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم إلى جانب بناء العلاقات القوية وبث روح التفاؤل والتشجيع على تطبيق رؤية المنظمة.²

¹— سناء علي شقارة، مرجع سابق، ص73.

²— أحمد الصادق، محمد الرقب، علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجماعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص19.

-الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي Stimulation Intélléctuelle-

يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة مما يجعل الإبداع والابتكار في أساس لتطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول، ويدعو القائد مرؤوسيه أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق الذين يؤمنون بها.

والقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والابداع من خلال تشجيعهم وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة للحصول على أفكار جديدة.¹

-النظرة الفردية أو (الاعتبار الفردي) Considération Individualisée-

يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعيف والقوة في أداء المرؤوسين والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.¹

ثانياً: متطلبات بناء القيادة التحويلية:

عند بناء القيادة التحويلية يجب توفر مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات في:

-الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

-التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.

-استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها شكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

-تطوير القدرة على التعليم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند العاملين.

-تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.²

¹ - محمد بزيع، حامد بن توبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 39.

² - سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011، ص 85.

المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي:

أولاً: مفهوم القائد التحويلي: من مفاهيم القائد التحويلي ما يلي

عرف من قبل باص (Bass) على أنه : "هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها ، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز احساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها"

كذلك عرفه جيمس (James) القائد التحويلي بأنه: الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية".¹

كما عرف أيضا: بأنه" القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والذي يقوم في نفس الوقت بعملية التنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".² من خلال التعاريف نستنتج أن للقائد التحويلي:

هو ذلك القائد الذي لديه تأثير كبير على مرؤوسيه، فهو قادر على استشارة وتشويق الأفراد ليضحو بمصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماما كبيرا لهم يغير إدراكهم، وساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة.

ثانيا: مهام القائد التحويلي:

تحدد مهام القائد التحويلي كما يلي:³

◆ **تحديد الرؤية:** وفيها يوضح للأتباع الحلم، ويوضح لهم المستقبل المنشود بحيث يشاركون في تكوين الرؤية وبحيث يتضح لهم المنهج الذي يتبعونه بفك الغموض والقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة، وتشير معظم الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية من أهم العناصر

-إيصال الرؤية للأتباع:

فلا قيمة للرؤية إن لم تصل للأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية لأتباعه بطريقة عاطفية، ونجد القادة يستعملون التعبيرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة.⁴

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 420.

² صالح بن محمد الربيعة، مرجع سابق، ص 44.

³ محمد إبراهيم خليل عطوي، مرجع سابق، ص 34.

⁴ Gerard quimet, Analyse comparative du leader ship transformationnel et du leader ship narcissique, p t o- vol 18-n° 3 Montreal , 2010, p279.

-تطبيق الرؤية:

فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها من خلال التحلي وتطبيق جميع القيم والمبادئ في تشكيل الرؤية.

-دفع إلتزام الأتباع نحو الرؤية.

هذه المهمة الرابعة كالقائد الفعال فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويعيشها ويطبّقها على نفسه، فمن أدواره الرئيسية زيادة إلتزام أتباعه بها وستعمل القائد طرق شتى لغرس هذه القيم من خلال: التشجيع والتذكير المستمر، منح الصلاحيات، القدوة الصالحة... الخ.

1/أنواع القادة التحويليين

إن القائد ستهدف شكل أساس إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع، كذلك في قيم واتجاهات المبحوثين التابعين. ولقد قام Burns بالترقية بين نوعين من القادة التحويليين:

-القائد التحويلي المصلح: هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة، وبالتالي تتعامل القائد المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.¹

-القائد التحويلي الثوري: هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة للتغيير الحالي بالكامل.²

¹ محمد كريم حسني، سعيد خلف، مرجع سابق، ص 28.

² سناء علي شقورة، مرجع سابق، ص 77.

المبحث الثالث : علاقة القيادة التحويلية بعمليات إدارة المعرفة

تكتسي القيادة التحويلية أهمية بالغة في المنظمة، وتعتبر عمليات إدارة المعرفة هي المرآة التي تعكس وضعها بالمؤسسة محل الدراسة مقارنة بالمنافسين، حيث توجب عليها تشكيل الموارد الأساسية للمؤسسة بصورة تؤدي إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بدرجة عالية من الفعالية بالمنظمات على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها .

تتأثر بالنمط القيادي للسائد فالقادة يمكنهم للتفكير في ضرورة التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومعادلة توظيف عمليات إدارة المعرفة بشكل علمي ومنطقي وفي هذا السياق سنحاول التعرف على علاقة القيادة التحويلية بعمليات إدارة المعرفة .

المطلب الأول: اثر القيادة التحويلية على تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة ووفق هذه العملية تسعى المؤسسة

إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقا المعارف الحالية بغية تحقيق غرض معين ،اثر هذا تقوم المؤسسة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المعرفة المطلوبة منها حاضرا ومستقبلا ،والبحث عنها من اجل التخطيط للوصول إليها سواء كان يتعلق بمكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها ،كونها تشكل وبامتياز أهم أهداف المؤسسة باعتبارها الفاصل بين البقاء و الخروج ،بحيث تتوقف كفاءة أي منظمة في أي قطاع على كفاءة قياداتها في التأثير على المرؤوسين داخل المنظمة ايجابيا ،باستنباط أكثر المعارف الجوهرية والخارجية وتطويرها بأسلوب يرقى الأداء الأفضل ،وتستخدم المؤسسة في عملية التشخيص آليات للتحكم في عملية البحث وأبرزها القيادة التحويلية ،لذا فهي نمط يهتم بالفكر كرأس للمال أكثر من العملة ،كما تعزز القيادة التحويلية روح التواصل بينها وبين الأفراد العاملين وتقدس العمل الجماعي ،بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين ونشر الإحساس برسالة المؤسسة ،فالقائد التحويلي يضع المعنى والمغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر داخل وخارج المؤسسة لتحديد الفجوة المعرفية¹ ، كما انه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع بطرح الرؤى و الأفكار والافتتاح برسالة المؤسسة ورؤيتها مما تجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته.

فهذا النوع من القادة يجعلون العاملون يقدمون جهودا إضافية طواعية أكثر مما متوقع منهم ،وهذا بالتأكيد يؤثر ايجابيا على المستوى المعرفي لكل فرد ،ولرصد قدراتها المعرفية عليها أن تتعرف على المصادر الداخلية للمعرفة وما يحمله أفرادها من مهارات ومعارف وخبرات ذات

أثر على المنظمة ، ثم المصادر الخارجية للمعرفة وهي البيئة المعرفية الخارجية المحيطة بالمنظمة وقنوات توريد المعرفة من الداخل إلى الخارج ويمكن إسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية للأفراد أصحاب الخبرة و

¹-محمد ابراهيم خليل عطوي ،مرجع سابق،ص36

إعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية سواء الداخلية أو الخارجية، مما يزيد من مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات ، وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام المؤسسة .

المطلب الثاني: اثر القيادة التحويلية على توليد المعرفة

إن تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة يزيد من أهميتها وذلك من خلال ما نلاحظه على المنظمات التي أصبحت ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة، وهذا يشير إلى التحول في تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري

ولتحقيق توليد للمعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية توليد معرفة جديدة.

إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا ما يعزز قياداتها بغرس الثقة لديهم على أن الأهداف سيتم تحقيقها وإن مهام المنظمة المستقبلية ستتجزء، و من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة¹. نستطيع القول أن القيادة التحويلية كأسلوب قيادي متطور من بين الأبنية المتكاملة التي يمكن استخدامها لتدعيم عملية توليد المعرفة، و يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم القائد التحويلي توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والسعي لتوفير الدعم القائم على المبادرات الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة القائد التحويلي ومروسيه .

المطلب الثالث: اثر القيادة التحويلية على تخزين المعرفة

يعتبر تخزين المعرفة من بين المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات باعتباره مفهوما جوهريا داخل عمليات إدارة المعرفة .

فيعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة إلى ترميز تلك المعارف وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الصياغ بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا، ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وهذا لتنظيمها

توفيق سربع علي ياسر ده، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الاداء-دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية-أطروحة
1-دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص34.

لنتجسد في قواعد المعرفة، كما انه غالبا ما يكون للمعرفة معنى حينما يتم ترميزها وتصنيفها وفقا لنوعها ومحتواها¹

والغرض منها وضعها في شكل مفيد بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، وهذا ما يعزز دور قيادتها برغبتهم في جعل أتباعهم يتصدون للمشاكل المتكررة والبحث عن تلك الحلول بطريقة منطقية من خلال الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية للمؤسسة منها جعل المنظمة مضطرة إلى تنشيط عملية تخزين المعرفة من خلال إدخال مفاهيم جديدة التي أفرزتها الإدارة الحديثة وهذا لتحقيق المتطلبات المتكاملة في عملية التخزين فإدخال أسلوب القيادة التحويلية كنمط فاعل في المؤسسة ويعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى الإدراك والفهم عند هؤلاء المرؤوسين، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد .

وقد يظهر دور القائد التحويلي من خلال ممارسة أساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على إيجاد الحلول لهذه المشاكل والعمل على اتخاذ مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى تخزين معارفهم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف والسابقة وهذا لان القائد التحويلي يحدث التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي بينما التحديث تقتضي وضع المعارف في واجهة الاستخدام المستمر عند كل تجربة تمر بها المنظمة²

المطلب الرابع : اثر القيادة التحويلية على التشارك بالمعرفة

إن عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد لآخر داخل المنظمة هي عملية انسابية ومتكررة باستمرار حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة وإبداء الرأي، وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية، هذا يمثل مخاطبة ايجابية المشاعر وسلوك المرؤوسين، إذ هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة وأيضا تكوين مبدأ التحفيز والاعتبار الفردي لكل عامل، مما يؤكد على أن مفهوم إدارة المعرفة يتضمن عمليات متعددة لأنواع المعرفة التي يجب على المؤسسات إدارتها بواسطة قيادات فاعلة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية بتشجيع الأفراد على إظهار مآلديهم من قدرات في حين أن عدم اشتراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائق من الاستفادة من قدرات العاملين، وهذا ما يميز القيادة التحويلية عن غيرها من القيادات لأنها تهدف ضمن هذه العملية إلى التأثير على الأفراد ايجابيا إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين،

¹توفيق سريع علي ياسرده، المرجع السابق، ص35.

² - محمد ابراهيم خليل عطوي، مرجع سابق، ص36

ومما سبق تخلص إلى أهمية الدور الفعال للقائد التحويلي على تبني سلوكيات تساعد المرؤوسين على الارتقاء بقدرات الموظفين للمشاركة في تبادل المعارف بحيث يشعر المرؤوسين بأهميتهم ويدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن .

فالقائد التحويلي يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر لذلك فإدارة المعرفة تتطلب نمط عادي في قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة.

المطلب الخامس: اثر القيادة التحويلية على تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة.

وبعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات ولقد أشارت الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال على أن المعرفة تتطلب التعلم، وهذا الأخير تأتي عن التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك،¹ فإنه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تطبيق المعرفة في المقام الأول ضمن مسؤوليات القائد التحويلي هو توفير بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة وأيضا خلق منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام من خلال تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ويمكنهم من ممارستها وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم وإقناعهم بان تطبيق المعرفة يعتبر أكثر أهمية من المعرفة نفسها. وبالتالي زيادة الإنتاج ورفع قيمة رأس المال المعرفي داخل المنظمة من خلال استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل.

¹توفيق سريع علي ياسرة، المرجع السابق، 35.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الأفراد داخل المنظمة وقدراتهم الذاتية والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والفرد في حد ذاته، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتسمية معارفهم وقدراتهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي فهي تمثل القدرة التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى. لذلك فالقائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرضيه بالتركيز على تطوير قدراته المعرفية.

إن القيادة التحويلية تؤثر في العديد من العوامل أبرزها القدرات المعرفية للفرد العامل باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها من خلال التأثير على الأفراد وتحفيزهم واستشارة أفكارهم الفكرية وإعطاء الاعتبار الفردية، فهو بذلك يرقى من مستوى أداء عامله إلى تكوين رأسمال معرفي متطور باستمرار مدى حياة المنظمة.

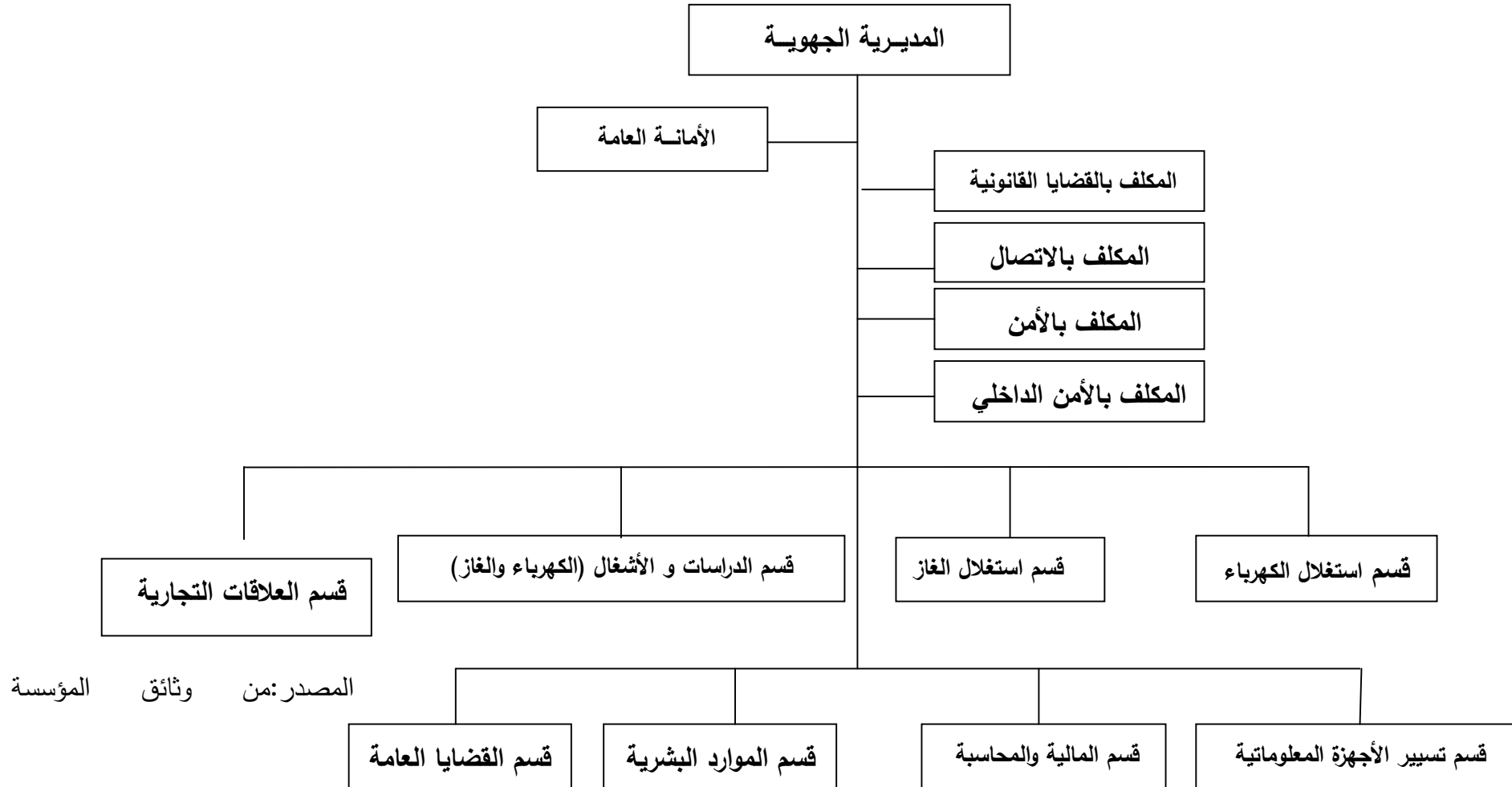
الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمؤسسة

سونلغاز

SNEG - بسكرة -

الشكل رقم(03-01):الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز (La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz)،بسكرة.



تمهيد

بعد أن تناولنا الجانب النظري لهذه الدراسة ، سنحاول دعمها بالجانب الميداني بالاعتماد على معطيات ملموسة من خلال الواقع العملي للموظف في إحدى المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة وهي مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz)، أخذا بعين الاعتبار أن الأفكار تتجسد في سلوك الموظف في بيئة عمله . لذلك سنحاول تحديد اثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة في هذه المؤسسة، وهذا من خلال ثلاثة مباحث ، حيث سنتناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي من خلال مطلبين، يتمثل المطلب الأول في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمطلب الثاني سنتناول فيه الهيكل التنظيمي.

أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للبحث من خلال أربعة مطالب، نتطرق من خلالها إلى منهج البحث، ومجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق وثبات أداة البحث (الاستبانة).

والمبحث الثالث أيضا سنتطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات من خلال ثلاثة مطالب يتم فيها اختبار و تفسير الفرضيات الرئيسية الثلاثة على التوالي، لنتوصل في الأخير إلى خلاصة الفصل.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول :التعريف بمؤسسة (SNEG)*:

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) ، أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم (2005 DG) تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل :

✓ SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

✓ GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

✓ **GRTG**: فرع تسيير شبكة نقل الغاز

✓ **SD** : سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء

وباعتبار ان دراستنا الميدانية تم إجراؤها في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء، سنحاول التطرق بشيء من التفصيل الى هذه الوحدة حيث:

***سونلغاز للتوزيع**: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، ولزيادة فعاليتها وترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

SDA: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، للجزائر العاصمة

SDE : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي لمناطق الشرق

SDO : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي لمناطق الغرب

SDC : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي للوسط

وكل فرع من هاته الفروع يحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على مستوى كل ولاية.

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، بإضافة إلى المديريات الجهوية الاثني عشر التالية:تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الاغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة .

كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية لمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات) .

وتقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها .مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية .

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

و يمكن توضيح شكله التخطيطي في الملحق رقم 01 حيث يضم :

(1) المدير الجهوي :

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف، حيث يضمن النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

(2) الأمانة العامة :

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات

(3) المكلف بالاتصال:

يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية .
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

(4) المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة والمجلس القضائي.. الخ
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- يتكفل بكل القضايا القانونية :كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز، أو الشكاوي، أو رفع الدعاوى ضد المديرية من طرف الزبائن .
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية).

- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

(5) المكلف بالأمن والوقاية :

يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية.
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .

(6) المكلف بالأمن الداخلي يقوم ب :

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران..).
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر .
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

(7) أقسام مديرية سونالغاز الجهوية للتوزيع :**(أ) قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية (Exploitation Elec et GAZ) :**

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء)

(ب) قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elec et**GAZ**

اغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح :

- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات..).
 - مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
 - مصلحة تسيير الاستثمار:
- ❖ تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها
 - ❖ استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع .
 - ❖ إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)
 - ❖ فتح وإغلاق رخص البرامج.

(ج) قسم العلاقات التجارية : Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية : Biskra 1, Biskra 2, طوالة، سيدي عقبة ، أولاد جلال، وبه مصلحتين :

✓ مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو

إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

✓ مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوتره، تحصيل الديون...)

د) قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : **Gestion des Systèmes Informatiques**

يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها .

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

هـ) قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها :

❖ تحضير الميزانية

❖ إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية

❖ ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية

❖ تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية .. الخ

و) قسم الموارد البشرية : **Ressources Humaines**

يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات (داخلية أو

خارجية، العطل، الأجر...)

ز) قسم القضايا العامة : **Affaire Générales**

❖ تسيير الوسائل المادية

❖ مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات

❖ تسيير بريد المديرية

❖ السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة

❖ تمويل مختلف المصالح

❖ الاهتمام بالمشتريات

❖ تنظيم حظيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع تأثير القيادة التحويلية في ادارة المعرفة لمؤسسة سونلغاز -بسكرة-، لنتوصل الى معرفة مدى التفاوت في تأثير العناصر المكونة للقيادة التحويلية في إدارة المعرفة، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالإستبيان والمقابلة

المطلب الأول :منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من انسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من اجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز بسكرة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

❖ البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) Spss.V17 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

❖ البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.¹ والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

¹-احمد حسين الرفاعي،مناهج البحث العلمي:تطبيقات إدارية واقتصادية،دار وائل للنشر، ط 5،عمان،الاردن،2007،ص181.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية :

أولاً : مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بمؤسسة سونالغاز بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 256 عاملاً، حسب بيانات سنة 2015م.

تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (75) عاملاً، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها (60) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (60) استبانة بواقع 100% من عينة البحث.

ثانياً : الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	75%
	أنثى	15	25%
	المجموع	60	100%
العمر	أقل من 30 سنة	6	10%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	41.7%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	33.3%
	من 50 سنة فأكثر	9	15%
	المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا فاقل	12	20%
	تقني سامي	22	36.7%
	ليسانس	10	16.6%
	دراسات عليا متخصصة	6	10%
	مهندس أو ماستر	6	10%
	ماجستير	4	6.7%
	المجموع	60	100%
		أقل من 5 سنوات	17

من 5 الى اقل من 10 سنوات	15	25%
من 10 إلى اقل من 15 سنة	18	30%
من 15 سنة فاكثر	20	33.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

وفيما يلي شرح خصائص أفراد عينة حسب المتغيرات الشخصية:

➤ متغير الجنس : يظهر من خلال الجدول (02-03) إن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (75%) في الحين بلغت نسبة الإناث (25%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن معظم الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة ذات طبيعة تقنية تتطلب ذكورا أكثر من الإناث للقيام بأعمال توزيع الكهرباء على مختلف أنحاء المنطقة التابعة لوحدة بسكرة وأيضا القيام بأعمال الصيانة.

➤ متغير العمر : نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-03) أنه بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (من 30 إلى اقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (41.7%) بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) بلغت (33.3%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (15%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت (10%)، وهذا راجع للبرنامج المسطر من قبل الدولة في إدماج حاملي الشهادات وذوي الخبرات والكفاءات العليا وهم الفئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) التي تحتل مكانة كبيرة بمؤسسة سونالغاز بسكرة.

➤ متغير المؤهل العلمي : نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-03) أنه بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (36.7%) من المبحوثين حاصلين على شهادة تقني سامي، مقابل (20%) من حاملي شهادة البكالوريا فاقل ، في حين كانت نسبة حاملي شهادة الدراسات العليا المتخصصة (PGS) والمتحصلين على شهادة مهندس أو ماستر قد بلغت (10%) لكلا الفئتين، وفي الأخير نجد المتحصلين أن نسبة المتحصلين على شهادة ليسانس هي (16.6%)

نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية متفاوتة والتقارب بين المستوى الثانوي والليسانس بين المبحوثين لانه راجع لاحتياجات المؤسسة لحاملي الشهادات خاصة (بالمسيرين، والتقنيين، والمحاسبين) و ايضا لتنوع طبيعة العمل في المؤسسة سونالغاز" والتي تستدعي عمال فنيين بمستوى معرفي و مؤهل علمي متفاوت، و ذلك بغية التعامل مع مختلف التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها

الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على

النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة وتتضمن (23) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير إدارة المعرفة وتتضمن (25) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17) :

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

- 3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الاجاذبية الشخصية ،التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على المتغير التابع وهو إدارة المعرفة.
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.
- 5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى لاختلاف عامل الجنس.
- 6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- 7- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 8- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

أولاً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

❖ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، و طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجريت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

❖ صدق المحك :

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03- 02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث .

بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الأداة (Reliability) :

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" s Coefficient "Cronbach 'Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (03-03): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.836	0.699	06	التأثير المثالي
0.893	0.798	06	التحفيز الالهامي
0.816	0.667	05	الاستثارة الفكرية
0.852	0.726	06	الاعتبارات الفردية
0.940	0.884	23	المجموع
0.833	0.694	05	تشخيص المعرفة
0.887	0.787	04	توليد المعرفة
0.879	0.773	06	تخزين المعرفة
0.876	0.769	05	التشارك بالمعرفة
0.876	0.769	05	تطبيق المعرفة
0.939	0.883	25	المجموع
0.975	0.951	48	جميع العبارات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (03-03) يتبين ان معامل ثبات الاتساق الداخلي "الفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.884) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة و أبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0.951) بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية كذلك، في المقابل ما قيمته (0.883) بالنسبة لعبارات محور ادارة المعرفة، وهو ما يدل على ان الاستمارة ثابتة اي انها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها او إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة .

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.975) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية حيث بلغت قيمتها (0.940) في مقابل (0.939) كمعامل صدق لعبارات محور إدارة المعرفة.

ب : اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى القيادة التحويلية وادارة المعرفة "بمؤسسة سونالغاز "لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (03-04): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات الأبعاد	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Kurtosis		Asymétrie		
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
القيادة التحويلية	الجاذبية الشخصية	1.67	5.00	0.066	0.608	-0.658	0.309
	التحفيز الالهامي	1.50	5.00	-0.333	0.608	-0.640	0.309
	الاستنارة الفكرية	1.40	5.00	-0.127	0.608	-0.498	0.309
	الاعتبارات الفردية	1.50	5.00	0.128	0.608	-0.504	0.309

	المجموع	1.74	5.00	0.599	0.608	-0.508	0.309
ادارة المعرفة	تشخيص المعرفة	1.40	4.80	-0.538	0.608	-0.427	0.309
	توليد المعرفة	1.00	4.50	0.629	0.608	-1.198	0.309
	تخزين المعرفة	1.33	5.00	-0.085	0.608	-0.572	0.309
	تشارك المعرفة	1.40	5.00	0.612	0.608	-0.949	0.309
	تطبيق المعرفة	1.60	5.00	-0.363	0.608	-0.270	0.309
	المجموع	1.76	4.52	0.130	0.608	-0.610	0.309

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول (03-04) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0.270، -1.198) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التقلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (0.538، -0.612) حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10، 10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3، 3).

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في مركز البحث واختبار t-test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس، ونتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى كل من اختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

جدول رقم (03-05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفض	من (1- أقل من 2.5)
متوسط	ومن (2.5- أقل من 3.5)
مرتفع	من (3.5- 5)

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل و تفسير فقرات محور القيادة التحويلية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول : ما هو مستوى ممارسة ابعاد القيادة التحويلية في مؤسسة سونالغاز ؟
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03-06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات القيادة التحويلية:

الرقم	أبعاد متغير القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1- الجاذبية الشخصية	3.56	0.69114	1	مرتفع
01	يحضى رئيسك باحترام الجميع	3.50	1.214	4	مرتفع
02	يتمتع رئيسك بثقة عالية في نفسه	3.68	0.948	2	مرتفع
03	يمتلك رئيسك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	3.35	1.087	6	متوسط
04	يلتزم رئيسك بالقيم المثلى في سلوكه	3.68	1.049	3	مرتفع

05	يهتم رئيسك بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهمات	3.82	0.948	1	مرتفع
06	يوفر رئيسك مناخا يشعر فيه العاملون بالارتياح لعملهم تحت قيادته	3.38	1.277	5	متوسط
-	2-التحفيز و الإلهام	3.48	0.805	2	متوسط
07	يعترف رئيسك بالأخطاء عند اكتشافها	3.43	0.998	5	متوسط
08	تتسجم اقوال رئيسك مع افعاله	3.37	0.734	6	متوسط
09	رئيسك قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	3.48	0.127	3	متوسط
10	يعمل رئيسك بحماس وتفاؤل	3.60	0.077	1	مرتفع
11	يسعى رئيسك إلى تحقيق إنتاجية أكثر مما هو متوقع	3.57	0.740	2	مرتفع
12	يعمل رئيسك على دعم روح الفريق	3.45	0.771	4	متوسط
-	3-الاستثارة الفكرية:	3.3067	0.7701	3	متوسط
13	يقترح رئيسك طرقا جديدة لانجاز مهام العمل	3.32	0.872	3	متوسط
14	يشجع رئيسك على التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع افكاره	3.17	0.981	5	متوسط
15	يثق رئيسك بقدرة المرؤوسين بشكل كبير	3.33	0.230	2	متوسط
16	يدرك رئيسك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	3.42	0.739	1	متوسط
17	يستثير رئيسك في مرؤوسيه الابداع والتجديد	3.30	0.654	4	متوسط
-	4- الاعتبار الفردي	3.2944	0.7487	4	متوسط
18	يصغي رئيسك للعاملين عندما يتحدثون معه	3.28	0.136	3	متوسط
19	يعبر رئيسك عن تقدير ه لانجازات العاملين معه	3.38	0.059	2	متوسط
20	يشجع رئيسك على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم	3.40	1.823	1	متوسط
21	يتفهم رئيسك أحاسيس ومشاعر العاملين	3.15	0.946	6	متوسط
22	يراعي رئيسك الفروق الفردية بين العاملين معه	3.27	0.905	5	متوسط

متوسط	4	0.736	3.28	يلتزم رئيسك بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	23
متوسط	----	0.60490	3.4181	-القيادة التحويلية بشكل عام	
	--				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (03-06) : نستخلص ما يلي:

أ-التأثير المثالي: من خلال هذا الجدول نلاحظ أن بعد " التأثير المثالي " جاء بالترتيب "الأول" من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.56) بانحراف معياري (0.9114). وهي قيمة اقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس آراء أفراد البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولا مرتفعا ايضا.

وقد تراوحت المتوسطات بين (3.35- 3.82) وتراوحت الانحرافات ما بين (0.948-1.277) وهذا يشير إلى أن "مؤسسة سونلغاز" تمتلك قيادات ذات جاذبية شخصية عالية، فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير في فتح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، و اقتراح بعض الحلول و القدرة على الإقناع أيضا التي تعتبر من السمات الأساسية التي يتمتع بها الرؤساء داخل مؤسسة سونلغاز، فلا يكفي أن يكونوا مقنعين فقط بل يجب أن يكونوا قادرين على إثارة حماس الآخرين على الإبداع و المبادرات من أجل الأداء الجيد. و يساهم الرؤساء داخل هذه المؤسسة على تشجيع مبدأ التجريب و المبادرة و بث الثقة بالنفس مما يساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ثقتهم في قدرتهم على تبني معظم مطالبهم و إقناع الإدارة العليا بها، الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل و استعادة الثقة بأنفسهم و تشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف و إتاحة فرصة التفكير لهم، و تبني مختلف المعارف التي تساعدهم في أعمالهم لحل المشاكل وإبداء الرأي لاتخاذ القرارات.

2-التحفيز الإلهامي: من خلال الجدول رقم (03-06) أيضا نلاحظ أن بعد" التحفيز الإلهامي" جاء بالترتيب "الثاني" من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.805). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.60-3.37) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.998-0.077) وهذا يشير إلى أن قادة المؤسسة محل الدراسة قادرون على العمل بتفاؤل و حماس، و تحويل الرؤى إلى واقع ملموس و قدرة القائد على الاعتراف بالأخطاء مهما كانت حدتها و تحويلها إلى تجارب إيجابية، بحيث نجاح المؤسسة محل الدراسة يتوقف على اهتمام الرئيس بالعمل وحرصه على أداء الأعمال بأفضل طريقة ممكنة وإدراكه إن النجاح لن يتحقق إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات، ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث ان تقديم الرئيس صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته داخل العمل تساهم في تكوين الثقة

بين أفراد العمل. وبالرغم من ذلك على المؤسسة توفير الوسائل الجديدة داخلها وإتباع أساليب عمل جديدة للتعليم والتعليم وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية.

3-الاستشارة الفكرية: من خلال الجدول يتضح أن بعد " الاستشارة الفكرية " جاء في الترتيب "الثالث" من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.30) بانحراف معياري (0.710) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة،حيث تراوحت المتوسطات مابين (3.42 ، 3.17) والانحرافات المعيارية مابين (0.918 ، 2.30)، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستشارة الفكرية تشكل قبولاً متوسطاً.

وهذا راجع إلى أن الرؤساء بالمؤسسة لديهم قدرة متوسطة على اقتراح طرق جديدة للحصول على المعارف وإعادة النظر في عملهم ومراجعته وتقويم الذكاء الذهني لكل عامل بالمؤسسة محل الدراسة. وبالرغم من ذلك وحتى ينجح القائد التحويلي في استشارة تابعيه عليه بمنح رؤوسيه درجة من الحرية وإتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية بحيث يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية للوصول إلى الهدف المنشود.

4- الاعتبارات الفردية: يظهر من خلال الجدول أن بعد " الاعتبارات الفردية " جاءت بالترتيب "الرابع" من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات من هذا البعد (3.294) بانحراف معياري (0.788). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة،حيث تراوحت المتوسطات مابين (3.40 ، 3.15) والانحرافات المعيارية مابين(0.059،1.82) ووفقا لمقياس الدراسة

أشارت إلى " أن الرؤساء بالمؤسسة لديهم قدرة متوسطة على الاهتمام الشخصي بكل موظف، بحيث أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم بحيث ان مسؤوليات القائد الإداري هي خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على خلق الأفكار وتطبيق مختلف المعارف في المستويات الإدارية ويتم هذا من خلال البرامج التدريبية ، وتوفير الإشراف الدائم الذي يساهم في نقل الخبرات واكتساب مهارات جديدة، الا أن هذا غير كاف بالنسبة للمبحوثين الذين يرغبون في الحصول على مكافآت تشجيعية حتى تطورهم وتميزهم في العمل وأن تضع الإدارة الخطط اللازمة لذلك.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير فقرات محور إدارة المعرفة

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة سونالغاز بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (03-07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة .

الرقم	عمليات ادارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	1-تشخيص المعرفة	3.31	0.79087	5	متوسط
1	تقوم الإدارة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمؤسسة من أجل توفيرها	3.05	1.254	5	متوسط
2	تقوم ادارة المؤسسة بتحديد المعارف الإضافية المطلوبة والتي تحتاجها بشكل منتظم	2.27	0.205	4	متوسط
3	تملك المؤسسة خارطة وقائمة واضحة للمعارف التي تملكها	3.47	1.096	1	متوسط
4	توفر المؤسسة بيانات تساعد العاملين بها على ايجاد حلول للمشاكل الادارية التي تواجههم	3.35	0.762	3	متوسط
5	تهتم المؤسسة بتحديد المعرفة التي لديها ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة	3.45	0.871	2	متوسط
-	2- توليد المعرفة	3.3542	0.89169	4	متوسط
6	تدعم المؤسسة الأفكار الجيدة والمبدعة التي تتعلق بتحسين طرق العمل	3.28	0.980	4	متوسط
7	تحفز المؤسسة التنافس الايجابي بين العاملين	3.42	1.094	2	متوسط
8	تمتلك المؤسسة الأدوات المناسبة التي تمكنها من اكتشاف المعرفة	3.28	1.136	3	متوسط
9	تستقطب المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة للاستفادة مما تملكه من معارف	3.43	1.155	1	متوسط
-	3-تخزين المعرفة	3.43	0.78596	2	متوسط

متوسط	5	0.660	3.29	10	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة للمحافظة على المعارف
متوسط	6	0.605	3.27	11	تسعى المؤسسة الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة
متوسط	3	0.70	3.48	12	تستخدم المؤسسة الأساليب التقليدية في تخزين المعرفة بتكوين مركز للوثائق الورقية مصنفة ومفهرسة
مرتفع	1	0.904	3.63	13	تستخدم المؤسسة الأساليب الإلكترونية التي تقوم بتصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع اليها بكل بساطة
مرتفع	2	0.712	3.53	14	تستخدم المؤسسة الأدوات التقنية الحديثة لتخزين المعارف الخاصة مثل النظم الخبيرة
متوسط	4	0.767	3.40	15	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة
مرتفع	1	0.79019	3.5633	-	4-التشارك بالمعرفة:
مرتفع	1	0.962	3.70	16	يتبادل العاملون المعرفة من خلال أسلوب فرق العمل
مرتفع	2	0.730	3.67	17	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقدمها افراد ذوي خبرة وكفاءة
متوسط	4	1.112	3.48	18	لدى العاملين استعداد كافي لمساعدة بعضهم والنقاش معا في إطار العمل
مرتفع	3	0.942	3.52	19	يتم التشجيع على التشارك بالمعرفة بين العاملين من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش
متوسط	5	1.126	3.45	20	تعمل المؤسسة على عرض الافكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المؤسسة على الافراد الذين لهم علاقة بتطويرها
متوسط	3	0.80576	3.37	-	5-تطبيق المعرفة:
متوسط	5	0.882	3.18	21	تهتم المؤسسة بتطبيق الافكار الجديدة بعد دراسته

مرتفع	1	0.612	3.53	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم	22
متوسط	3	1.205	3.35	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة	23
متوسط	4	0.909	3.30	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	24
متوسط	2	0.772	3.48	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصور تعزز من ادائها	25
متوسط	----	0.58432	3.4111	إدارة المعرفة بشكل عام	-

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (03-07) نستخلص ما يلي :

1-تشخيص المعرفة: من خلال الجدول رقم (03-07): نلاحظ أن بعد "تشخيص المعرفة" جاء بالترتيب "الخامس" من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث. إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (03.31) بانحراف معياري (0.79) و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13-3.45) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.205-1.096) و هذا ما يفسر أن "مؤسسة سونالغاز" بسكرة تسعى إلى حد ما إلى :

تحديد المعارف الإضافية المطلوبة و التي تحتاجها بشكل منتظم لان نتائج عمليات التشخيص هو معرفة أنواع المعرفة المتوفرة وهو أمر حتمي تحده جميع المؤسسات المتعلمة بالإضافة إلى تحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة.

وبالرغم من ذلك لا تملك خارطة و قائمة واضحة للمعارف التي تملكها، وفي هذا الصدد على المنظمة مراعاة دور عملية التشخيص لأنها تحدد المعرفة المطلوبة و الملائمة خاصة في مواجهة المشاكل ووضع الحلول لها.

2-توليد المعرفة: من خلال الجدول رقم (03-07) نلاحظ أن بعد "توليد المعرفة" جاء بالترتيب "الرابع" من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.35) بانحراف معياري (0.891) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28-3.43) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.980-1.155).

و هذا ما يفسر أن "مؤسسة سونالغاز" -بسكرة - تسعى إلى تدعيم الأفكار الجيدة و المبدعة للمرؤوسين التي تتعلق بتحسين طرق العمل، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول لها بصورة ابتكاريه مستمرة ، بالإضافة إلى استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للاستفادة من معارفهم، بحيث تقوم المؤسسة بالتزود بكفاءات ومهارات قادرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية مقارنة بالمنافسين وبدئ خطوط عمل جديدة ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في التوظيف الجيد وكذلك الاحتفاظ بهم .

3- خزن المعرفة: من خلال الجدول (03-07) نلاحظ أن بعد "خزن المعرفة" جاء بالترتيب "الثاني" من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.43) بانحراف معياري (0.785) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27 - 3.63) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.605- 0.904) و هذا ما يفسر أن مؤسسة سونالغاز -بسكرة- تسعى جاهدة إلى ترميز وتوثيق تلك المعارف بطريقة تضمن الحفاظ عليها من خلال إدخال الأساليب الالكترونية التي وتتعمق أهمية عملية خزن المعرفة من خلال سرعة الرجوع إليها بكل بساطة ، بحيث "مؤسسة سونالغاز" تقوم بتطوير ذاكرتها التنظيمية باعتبارها نقطة ارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات، فالمؤسسة تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعارف التي يحملها الأفراد والمعرضين للمغادرة لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمرا مهما بالنسبة إليها.

4- التشارك بالمعرفة: من خلال الجدول (03-07) نلاحظ أن بعد "التشارك بالمعرفة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة، شكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.70- 3.45). و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.126 - 0.730)، و منه نستنتج أن مؤسسة سونالغاز -بسكرة-

تسعى إلى عقد دورات تدريبية متتالية داخل المؤسسة يقدمها الأفراد ذوي الخبرات و الكفاءات العالية بحيث تقوم باستقطاب المعلومات من الخارج و عرضها على الأفراد الذين يتولون تطويرها باستمرار. فالمعرفة بوصفها موجودا ذو أهمية كبيرة تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وتتعاظم لدى كل منهم لذلك تهتم "مؤسسة سونالغاز" بتشجيع المشاركة بكل الأساليب.

5- تطبيق المعرفة : من خلال الجدول رقم (03-07) نلاحظ أن بعد "تطبيق المعرفة" جاء بالترتيب "الثالث" من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (0.805) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا "متوسطا" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.18- 3.53) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.205- 0.612) و هذا ما يفسر

أن المؤسسة سونالغاز -بسكرة- تهتم بمنح العاملين جزءا من الحرية من خلال تطبيق معارفهم و هذا من أجل توظيف مجموع المعارف التي لديهم و تحويلها إلى اساليب عمل جديدة.والغاية من تكوين إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق يخدم اعمال المنظمة، لان المعرفة قوة إذا طبقت ومن أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة هي الفرق المتعددة الخبرات، مبادرات العمل من طرف المرؤوسين، و مقترحات الخبير الداخلي التدريب المعرفيومن ثم نجد أن تطبيق إدارة المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف

و انطلاقا من نتائج الجدول رقم (03-07) يتضح أن مؤسسة سونالغاز -بسكرة- غير مهتمة كثيرا بتوظيف إدارة المعرفة (ممارستها بنسب متوسطة) و هذا راجع إلى أن أغلبية المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد مدى أهمية إدارة المعرفة في تحسين و تطوير أنشطتها. حيث تشير بيانات نفس الجدول أن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بالتشارك بالمعرفة من خلال تشارك العمال في المعرفة فيما بينهم داخل أو خارج مكان العمل أو بين أعضاء الفريق، و إن هذا التشارك يعمل على جعل الأفراد العاملين على استعداد كافي لمساعدة بعضهم البعض بحيث يتم التشجيع من خلال عقد الاجتماعات و حلقات النقاش و القيام بدورات تدريبية مستمرة بحيث تحرص المؤسسة بالدرجة الثانية على توفير أجهزة و برمجيات لخرن المعرفة بالاعتماد على الأساليب التقليدية للأرشفة و أيضا الأساليب الإلكترونية لتصنيف المعلومات و سهولة استرجاعها من أجل توظيف المعرفة و تطبيقها بالدرجة الثالثة بمنح العاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم و أيضا طرح أفكار جديدة و تطبيقها بصورة تعزز من أدائها كما اتضح لنا أن المؤسسة غير مدركة تماما لأهمية عملية تشخيص معرفتها و ما تمتلكه من معارف و ما يجب أن يتوفر لديها بالمقارنة مع المنافسين و أيضا عملية توليد المعرفة و هذا راجع إلى عدم استيعابهم لضرورة تشخيص المعرفة و توليدها.

ويلاحظ أن جميع هذه العمليات جاءت بدرجة متوسطة و من خلال ما سبق نستخلص أن مستوى إدارة المعرفة محل الدراسة متوسط.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

أولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية الآتية (الجاذبية الشخصية، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سونالغاز -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-08): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3.648	1	3.648	12.828	❖ 0.001
الخطأ	16.496	58	0.284		
المجموع الدوري	20.45	59			

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

❖ ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

معامل الارتباط (R)=0.426

معامل التحديد (R2)=0.181

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.828) وقيمة احتمالية (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (18%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة، بعبارة أخرى تساهم القيادة التحويلية بشكل كبير في إدارة المعرفة محل الدراسة أي وجود اثر بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

جدول رقم (03-09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثر القيادة التحويلية في ادارة المعرفة بمؤسسة سونلغاز-بسكرة-

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
القيادة التحويلية	0.426	3.582	0.001	12.828	0.426	0.181

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد القيادة التحويلية والمتغير التابع ادارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود اثر للقيادة التحويلية في ادارة

المعرفة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 12.828() وكذلك قيمة (T) البالغة (3.582) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05) ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (42.6)% حيث ان القيادة التحويلية تقسر ما نسبته 18% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.426) وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية الآتية (الجاذبية الشخصية، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سونلغاز-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05). وسنحاول تفسير هذا الأثر من خلال تفسير اثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في إدارة المعرفة وذلك فيما يلي:

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الاولى

لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للجاذبية الشخصية في إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -بسكرة-

لغرض اختبار وجود اثر للجاذبية الشخصية على إدارة المعرفة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-10): اختبار اثر الجاذبية الشخصية على ادارة المعرفة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الجاذبية الشخصية	0.413	3.458	0.001	11.957	0.413	0.171

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الجاذبية الشخصية و إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 11.957 وكذلك قيمة (T) البالغة 3.458 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.413) حيث ان الجاذبية الشخصية تقسر ما نسبته (17.1%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0.413 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية الشخصية على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05. في مؤسسة سونلغاز -بسكرة-.

وتشير هذه الفرضية إلى أن القائد يحظى بقدرة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه داخل المؤسسة محل الدراسة وتهتم بصفة اساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذج للمثل والسلوكيات وتتم من خلال الاجتماعات الدائمة بين الرئيس و مرؤوسيه من اجل مناقشة مختلف الاهداف سواء كانت شخصية او أهداف المنظمة ككل , إذ يمكن للمدراء داخل المؤسسة ان يعملوا الأشياء الصحيحة, ويواجهون المواقف الصعبة , ويظهرون سلوكيات اخلاقية رفيعة, فالرئيس يستطيع ان يبعث الهمم , ويشجع مبدأ التجريب والمبادرة وبث الثقة بالنفس خاصة مجموعة العاملين المتقنين المكلفين بتوصيل الكهرباء بالاعمد على مختلف المناطق المسؤولة عنها "مؤسسة سونلغاز ببسكرة" ، وقد اكدت هذه الاخيرة ان كل انسان قادر على اعطاء افضل ما عنده طالما توافرت له العوامل المادية، وتهيئة المناخ المناسب , فرغم مستوى الجاذبية للقائد متوسطة الا ان السمات الهامة والبارزة فيه تشجع الموظفين على عدم التقيد بالمألوف واثارة حماس الآخرين على الإبداع والابتكار من اجل الاداء الجيد.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحفيز الالهامي في ادارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -ببسكرة-

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الالهامي في ادارة المعرفة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-11) : اختبار اثر التحفيز الالهامي على ادارة المعرفة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X2	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التحفيز الالهامي	0.357	2.912	0.005	8.482	0.357	0.128

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحفيز الإلهامي و إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.482) وكذلك قيمة (T) البالغ (2.912) بمستوى دلالة 0.005 وهو أقل من (0.05) ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.357) حيث أن بعد التحفيز الإلهامي يفسر ما نسبته (12.8%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.357). وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي ومستوى إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -ببسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذا راجع لقدرة القائد على إيصال التوقعات للتابعين، و إتاحة لهم فرصة المشاركة و التعامل مع المواقف الغامضة بحيث يشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود والعمل بحماس وتفاؤل بدعم روح الفريق ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على تحفيز قدراتهم الإبداعية الكامنة فالقائد الملهم هو الذي يستخدم إبداعه والهامة لتحفيز و التأثير على المرؤوسين في كيفية الأداء و يتفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يرى فيه الأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين .فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام إن هناك مقابل لكل جهد مبذول بحيث يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من مهارات. فرغم مستوى التحفيز المتوسط الذي يسود مؤسسة سونلغاز بسكرة، إلا إن التحفيز الإلهامي كان واضحا ومقبولا وهذا انطلاقا من إجابات المبحوثين.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاستثارة الفكرية في إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -بسكرة-

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في ادارة المعرفة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-12): اختبار اثر الاستثارة الفكرية على ادارة المعرفة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاستثارة الفكرية	0.307	2.457	0.017	6.03	0.307	0.094

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاستثارة الفكرية و إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.03) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.457) بمستوى دلالة (0.017) وهو أقل من 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.307) حيث ان بعد الاستثارة الفكرية يفسر ما نسبته (9.4%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0.307 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -بسكرة - عند مستوى الدلالة 0.05.

فرغم أن عملية الاستثارة الفكرية تساهم بشكل مستمر في تحديد نقاط القوة والضعف للمرؤوسين وتثبت فيهم روح المنافسة، إلا أنه على القائد تشجيع المرؤوسين ودفعهم لإعادة النظر في أعمالهم و مراجعتها وتقويمها وأيضاً تنمية روح التنافس الايجابي، وابتكار بدائل و أساليب جديدة و متطورة لأداء الأعمال.

ويشير هذا البعد الى اي درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز ببسكرة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب جديدة للتعلم والتعليم، وأيضاً من خلال استثارة مرؤوسيه بمنحهم درجة من الحرية وتأكيداً على مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه بحيث تؤثر على الأفراد بتقليل نسبة المقاومة للتغيير والتحفيز نحو الأداء الأفضل، ومع ذلك هنالك نقص حول عملية الاستثارة الفكرية من حيث الطرق المستخدمة، والتي من دون شك لو تم الاهتمام بها أكثر من قبل المؤسسة و إعطائها أهميتها المفترضة الى تحقيق معايير معرفية بناءة وتكوين نماذج رائدة يحتذون بها لتحقيق ميزة تنافسية .

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة :

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاعتبار الفردي في ادارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -بسكرة-

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في ادارة المعرفة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (03-13): اختبار أثر الاعتبار الفردي في ادارة المعرفة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاعتبار الفردي	0.289	2.299	0.025	5.284	0.289	0.084

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17. مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاعتبار الفردي في إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 5.284 وكذلك قيمة (T) البالغة (2.299) بمستوى دلالة 0.025 وهو اقل من 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط "متوسطة" بين المتغيرين بنسبة (28.9%) حيث ان بعد الاعتبار الفردي يفسر ما نسبته (8.4%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة .

و بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -بسكرة - عند مستوى الدلالة 0.05".

-حيث من خلال الجدول رقم (03-13) نستنتج ان القائد التحويلي له اهتمام شخصي لكل مرؤوس حتى يحقق للمنظمة أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية ويتحقق هذا من خلال التعامل معهم، وإثارتهم والاتصال بهم على نحو دائم، حيث أنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعلم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، وأيضاً تؤكد معظم الأبحاث أن بعد الاعتبار الفردي قد يخلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد الافراد على تطوير معارفهم من اجل تحقيق الهدف الواحد، وقد أشارت هذه الدراسة التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم وتفهم مشاعرهم وظروفهم بجوانبها المختلفة وتطبيق مبدأ المساواة في التعامل مع الجميع الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير في المعارف الحالية والمستقبلية و بالتالي إلى التقدم وزياد الإنتاج.

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)،. وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

❖ : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-1.146	0.732	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة T (-1.146) ومستوى الدلالة المحسوب (0.732) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. أي أن إجابات المبحوثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغليبيتهم من الرجال.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (03-14): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.297	3	0.099	0.260	0.854
داخل المجموعات	21.292	56	0.380		
المجموع	21.588	59			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.260) والدلالة الإحصائية (0.854)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة .

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول رقم (03-15): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.297	3	0.099	0.260	0.854
داخل المجموعات	21.292	56	0.380		
المجموع	21.588	59			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-15) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة سونالغاز محل الدراسة تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.260) والدلالة الإحصائية (0.854)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول القيادة التحويلية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

الجدول رقم (03-15): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.286	3	0.429	1.182	0.325
داخل المجموعات	20.303	56	0.363		
المجموع	21.588	59			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-15) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى القيادة التحويلية بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة(1.182) والدلالة الإحصائية (0.325)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة .

ثالثا : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى (H01)

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-16): نتائج اختبار T لاختبار الفروق إدارة المعرفة حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.059	0.058	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-16) نجد أن قيمة T (0.059) ومستوى الدلالة المحسوب (0.058) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر "

الجدول رقم: (03-17): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.491	3	0.164	0.466	0.707
داخل المجموعات	19.654	56	0.351		
المجموع	20.145	59			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-17) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ

بلغت قيمة F المحسوبة (0.466) والدلالة الإحصائية (0.707)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة

بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول رقم (03-18): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.232	5	0.246	0.703	0.623
داخل المجموعات	18.913	54	0.350		
المجموع	20.145	59			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.703) والدلالة الإحصائية (0.623)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول الوظيفي في

إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

الجدول رقم (03-19): نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة حسب متغير سنوات الخبرة :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.063	3	0.688	2.130	0.107
داخل المجموعات	18.081	56	0.323		
المجموع	20.145	59			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.931) والدلالة الإحصائية (0.038)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة سونالغاز بسكرة و لقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال في المؤسسة ، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما القيادة التحويلية و "إدارة المعرفة" ، و هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا ، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحويل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة ، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها : مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة سونالغاز جاء متوسطا ، أيضا مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة ذاتها جاء متوسطا ، توصلنا كذلك إلى إن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بمؤسسة محل الدراسة . و عند بحث اثر كل بعد من إبعاد القيادة التحويلية على نحو مستقل في مستوى إدارة المعرفة لدى أفراد عينة البحث، و جدنا إن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغيرات التالية : الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكري، في أداء المعرفة.

وفي الأخير تأكدنا إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية للمتغيرات تعزي لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، ونفس الأمر بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة سونلغاز-بسكرة-والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي , حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مكونات القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على إدارة المعرفة.

فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج :

1- النتائج النظرية :

- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً, باعتبارها محصلة للجهود الحديثة والمستثمرة من قبل المفكرين , بحيث جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة.
- تمثل القيادة التحويلية عامل أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات, ذلك لما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة من خلال بناء مستوى معرفي يشجع الأفراد العاملين على تنفيذها.
- القيادة التحويلية تواجه تحديات كثيرة منها , العولمة , المنافسة , الاستخدام الأمثل للموارد (المادية والبشرية).
- تحظى إدارة المعرفة بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين وبمكانة متميزة في بيئة الأعمال.
- إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد إمكانية إدارتها , واستعمالها , وتخزينها , وبالتالي على المنظمة تثمين ما تمتلكه من معارف بغية تنمية نسبة الإبداع والابتكار لديها .
- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المنظمات في كل القطاعات, كونه من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمنظمة.

2-النتائج التطبيقية (ميدانية):

- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز -بسكرة- لمقياس الدراسة جاء "متوسطا".

- أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى "متوسطا" ووفقا لتصورات المبحوثين .

ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي:

التأثير المثالي ,التحفيز الإلهامي ,الاعتبارات الفردية ,الاستثارة الفكرية .

- أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة جاء "متوسطا" وفقا لمقياس الدراسة.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية بين القادة التحويلية بابعادها المختلفة ومستوى ادارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز -بسكرة- جاء "متوسطا"وفقا لمقياس الدراسة , كما وجدنا ان القيادة التحويلية ، فسرت مانسبته (18%)من التباين في مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سونلغاز ببسكرة

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز بسكرة تعزى للمتغيرات : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة .

- كما أشارت نتائج اختيار الفرضية الرئيسية الثالثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة لمؤسسة سونالغاز تعزى متغيرات : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة .

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، 1996.
- 3- احمد الحطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العلمي، عمان، الأردن، 2009.
- 4- احمد حسين الرفاعي: **مناهج البحث العلمي تطبيقات ادارية واقتصادية**, دار وائل للنشر الطبعة الخامسة ,عمان, الاردن, 2007.
- 5- اسامة احمد الروسان، إدارة المعرفة والتعليم الالكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد، كلية العلوم الإدارية، 2004.
- 6- إسماعيل طيطي: **خضر مصباح، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)**، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 7- أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- باسم غدیر، **اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم السورية، حلب، سورية، 2010.**
- 9- بدير، جمال يوسف، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع**
- 10- بشير العلاق، **القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.**
- 11- بلال خلف السكران، **القيادة الإدارية الفاعلة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.**
- 12- ثريا عبد الرحيم الخرجي، شرين بدري البارودي، **اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق المصارف التجارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.**

- 13- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 14- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 15- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16- خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار اثراء، عمان، الاردن، 2008.
- 17- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 18- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- ربيحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 20- رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 21- سعد غالب ياسين، المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
- 22- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 23- سيد حمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العربية، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- 24- صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور العالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007.

- 25- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 26- عبد الستار علي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 27- عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2007.
- 28- عدنان حسين الباردي ويعقوب عبد الله ابو حلو: **الاسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية** , دار اثراء , عمان, الاردن, 2009.
- 29- عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 30- علاء فرحان طالب، أمير الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 31- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 32- عمر محمد غباين، **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، ط1، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009.
- 33- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 34- ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 35- ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 36- محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000.
- 37- محمد بكري عبد العليم، **مبادئ الإدارة**، مركز التعليم المفتوح، (بدون بلد النشر)، 2007.

- 38- محمد طارق السويدان، فيصل عمر باشر حيل، صناعة القائد، الطبعة السابقة، دار الإبداع للنشر والتوزيع، الكويت، 2011.
- 39- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 40- محمود عبد الفتاح رضوان: القيادة ومهارات تحفيز المرؤوس، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- 41- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 42- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
- 43- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية القرن الواحد والعشرون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 44- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية القرن الواحد والعشرون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 45- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 46- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 47- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط7، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 48- هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 49- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.

مذكرات :

1. إبراهيم بن جامع، الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة، لدى الإطارات ، الإدارة الوسطى لمركب تكرير البترول سكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
2. أحمد الصادق، محمد الرقب، علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجماعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
3. أحمد الصادق، محمد الرقب، علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجماعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
4. أحمد الصادق، محمد الرقب، علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجماعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
5. أحمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
6. اسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.
7. أشرف سلوى محمد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
8. إيمان قحموش: دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، دراسة حالة ، مؤسسة صناعة الكوابل EN.I.CAB رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012،

9. توفيق سريع على سرده، **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثرها على الأداء**، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق، سوريا، 2006.
10. جمعان بن خلف جمعان الغامدي، **ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية لمحافظة المخوة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
11. حافظ كريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم إدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
12. حسيني إبتسام، **أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة، دراسة حالة مجمع الأخوة عموري للأجر الأحمر**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.2011.
13. منين بن عامر، **مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الجنبيرة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2010.2011)،
14. رائف شحادة نايف شحادة، **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
15. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله الطاشكنجي، **إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديري الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009.
16. زواتيني عبد العزيز، **الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين**، رسالة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة سعد بعلب، البليدة، 2007.

17. سامي بن إبراهيم عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها لتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة التقسيم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض 2013.
18. سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
19. سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام للتنظيم والشعور بالعدالة التنظيمية : دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
20. سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
21. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2006.
22. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية لمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
23. سلطان نايف الحزبي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012.
24. سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمرؤوسين لمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير.

25. سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن-دراسة تحليلية- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجنان بلبنان، 2013.
26. سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن-دراسة تحليلية- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجنان بلبنان، 2013.
27. سناء عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطور أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية الإدارة التربوية، جامعة الإسلامية، غزة، 2008.
28. سوزان صالح، دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة عملياتها وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، يونيو 2008.
29. شروق شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011.
30. صالح بن سعد المريخ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.
31. صالح بن سعد المريخ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
32. صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك السعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
33. صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً - دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية - العراق - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانيمارك، 2009.

34. طارق بن صالح المسند، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009.
35. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.
36. عبد المحسن بن عبدالله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض 2011.
37. علان محمد خليل عثمان، إتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا نابلس، فلسطين، 2010.
38. عمار شوشان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته لدافعية الانجاز لدى الأساتذة رسالة ماجستير في التربية، حصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، 2008-2009.
39. قندوزي أحمد، القيادة في القرآن الكريم (أنواعها - أنماطها - شروطها)، رسالة ماجستير في العقيدة الإسلامية، جامعة بن يوسف خدة، كلية العلوم الإسلامية، قسم العقائد والأديان، الجزائر، 2006.
40. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
41. محمد بزيع، حامد بن توبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

42. محمد كريم، حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة 2010.
43. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة 2011.
44. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة 2011.
45. نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظ الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
46. يحيى بن موسى بن عبد الله صحفى، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

المؤتمرات:

1. أحلام إبراهيم العيثاوي، المعرفة وتأثيرها على القيادة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي التاسع حول الوضع الإقتصادي العربي وخيارات المستقبل للقطاع المصرفي، جامعة خليفة، كلية التسيير والإقتصاد، مملكة البحرين، بدون تاريخ.
2. إبراهيم يوسف الضامن، القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الآسيوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة المركز الريادي للطلبة المتفوقين والموهبين في لواء بين كنانة، الأردن، 2011-2012.
3. أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع : إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007.

4. اسامة احمد الروسان، إدارة المعرفة والتعليم الالكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2004.
5. ايمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات للتعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
6. مبارك بوعشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
7. حسين مصطفى هلاي، إدارة المعرفة بين الإبداع المحاسبي وإبداع المحاسبين، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، 28-26 أبريل 2006 م.
8. رأفت محمد، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة مقدمة لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة، يوليو، غزة، جامعة القدس المفتوحة.
9. رفيق حلمي الأغا، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة حول دور القيادة الإدارية في تطوير والتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، أكتوبر، 2003.
10. محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-27 افريل 2006.

ملتقيات :

1. الطيب الداودي، الأمين حلوس، إدارة المعرفة لمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول بتسيير الموارد البشرية بتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012 .

2. سعد بن مرزوق العتيمين، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري)، ملتقى دولي الثالث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مملكة العربية السعودية، تاريخ: 19/18 ديسمبر، 2005.
3. علاوة عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية علوم تسيير، جامعة بسكرة، 2005.

مجلات :

1. أحمد علي صالح، ومحمد ذيب المبيصين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، جامعة الزيتونة، الأردن.
2. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق : المعهد التقني، مج 12، عدد 1.
3. سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، جامعة بغداد، العراق.
4. عيسى عيسى عفاسين، تكنولوجيا المعلومات (لدراسة لمفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية) مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد 12، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2006.
5. قرأش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد 1، 2012.
6. ماجد عبد المهدي محمد مساعده، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، 2011، جامعة الزرقاء، الأردن.

7. ناصر حاسر الأغا، أحمد الغنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر العدد الأول، كلية العلوم التربوية، غزة، فلسطين، 2012.

الأطروحات :

1. إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة، لدى الإطار، الإدارة الوسطى لمركب تكرير البترول سكيكة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010.
2. توفيق سريع على سرده، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثرها على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق، سوريا، 2006.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستمارة

اسم المحكم	صفة المحكم
شنافي نوال	استاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة
الفة مزبو	استاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة
مناصرية اسماعيل	استاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة
خان أحلام	استاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

موضوع المذكرة

أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بسكرة

استمارة البحث

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان " أثر القيادة التحويلية في إدارة
المعرفة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- بسكرة-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في دعم عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة
سونلغاز ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وبكل
موضوعية وذلك بقراءة عبارات القياس بكل تمعن، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة
إجابتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة إهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي
من عوامل نجاحها.

لكم أسمى عبارات التقدير والاحترام.

تحت إشراف

أ. خان احلام

إعداد الطلبة:

سمية مبروكي

السنة الجامعية: 2015/2014

القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

(1) الجنس : ذكر أنثى

(2) العمر : أقل من 30 سنة من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي : بكالوريا فأقل تقني سامي ليسانس
 دراسات عليا متخصصة PGS مهندس أو ماستر ماجستير

(4) عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الاول : القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية الشخصية , التحفيز والإلهام , الاستثارة الفكرية , الاعتبار الفردي) لدى الرؤساء بالمؤسسة, لذلك نرجو منكم وضع العلامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارات التالية :

الرقم	عبارات القياس	درجات سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1- الجاذبية الشخصية					
01	يحظى رئيسك باحترام الجميع				
02	يتمتع رئيسك بثقة عالية في نفسه				
03	يملك رئيسك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة				
04	يلتزم رئيسك بالقيم المثلى في سلوكه				
05	يهتم رئيسك بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهمات				
06	يوفر رئيسك مناخا يشعر فيه العاملون بالارتياح لعملهم تحت قيادته				
2- التحفيز والإلهام					
07	يعترف رئيسك بالأخطاء عند اكتشافها				
08	تنسجم أقوال رئيسك مع أفعاله				
09	رئيسك قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة				
10	يعمل رئيسك بحماس وتفاؤل				

					يسعى رئيسك إلى تحقيق إنتاجية أكثر مما هو متوقع	11
					يعمل رئيسك على دعم روح الفريق	12
3- الاستشارة الفكرية						
					يقترح رئيسك طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل	13
					يشجع رئيسك على التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره	14
					يثق رئيسك بقدرة المرؤوسين بشكل كبير	15
					يدرك رئيسك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	16
					يستثير رئيسك في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	17
4- الاعتبار الفردي						
					يصغي رئيسك للعاملين عندما يتحدثون معه	18
					يعبر رئيسك عن تقديره لإنجازات العاملين معه	19
					يشجع رئيسك على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم	20
					يتفهم رئيسك أحاسيس ومشاعر العاملين	21
					يراعي رئيسك الفروق الفردية بين العاملين معه	22
					يلتزم رئيسك بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	23

المحور الثاني

- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز – بسكرة – و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	عبارات القياس	درجات سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تشخيص المعرفة						
01	تقوم الإدارة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمؤسسة من أجل توفيرها					
02	تقوم ادارة المؤسسة بتحديد المعارف الإضافية المطلوبة والتي تحتاجها بشكل منتظم					
03	تملك المؤسسة خارطة وقائمة واضحة للمعارف التي تملكها					
04	توفر المؤسسة بيانات تساعد العاملين بها على ايجاد حلول للمشاكل الادارية التي تواجههم					
05	تهتم المؤسسة بتحديد المعرفة التي لديها ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة					
2- توليد المعرفة						
06	تدعم المؤسسة الأفكار الجيدة والمبدعة التي تتعلق بتحسين طرق العمل					
07	تحفز المؤسسة التنافس الايجابي بين العاملين					
08	تمتلك المؤسسة الأدوات المناسبة التي تمكنها من اكتشاف المعرفة					
09	تستقطب المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة للاستفادة مما تملكه من معارف					
3- تخزين المعرفة						

					10	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة للمحافظة على المعارف
					11	تسعى المؤسسة الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة
					12	تستخدم المؤسسة الأساليب التقليدية في تخزين المعرفة بتكوين مركز للوثائق الورقية مصنفة ومفهرسة
					13	تستخدم المؤسسة الأساليب الإلكترونية التي تقوم بتصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع اليها بكل بساطة
					14	تستخدم المؤسسة الأدوات التقنية الحديثة لتخزين المعارف الخاصة مثل النظم الخبيرة
					15	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة
4- التشارك بالمعرفة						
					16	يتبادل العاملون المعرفة من خلال أسلوب فرق العمل
					17	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقدمها افراد ذوي خبرة وكفاءة
					18	لدى العاملين استعداد كافي لمساعدة بعضهم والنقاش معا في إطار العمل
					19	يتم التشجيع على التشارك بالمعرفة بين العاملين من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش
					21	تعمل المؤسسة على عرض الافكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المؤسسة على الافراد الذين لهم علاقة بتطويرها
5- تطبيق المعرفة						
					22	تهتم المؤسسة بتطبيق الافكار الجديدة بعد دراستها
					23	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم
					24	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة

					توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	25
					تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصور تعزز من ادائها	26