



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة: " جامعة محمد خيضر - بسكرة -"

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

الأستاذة المشرفة:

صباح ترغيني

إعداد الطلبة:

بدرة مرزوق

رقم التسجيل:/Master-Ge/GO-GRH/2016
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ
إِذْ أَمَرْنَا الْمَلَائِكَةَ
سُجُودًا لِلَّذِي
بَدَأَهُمْ فَقَالُوا
مَنْ أَكْبَرُ مِنْكَ
وَمَا نَسُبُّكَ وَالرَّحْمَنُ
الرَّحِيمُ
فَقَالَ سُبْحَانَ اللَّهِ
أَعْبَدُوا اللَّهَ
فِي الْحَيَاةِ
الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ
وَأَطِيعُوا أَمْرَ اللَّهِ
وَأَطِيعُوا أَمْرَ
الرَّسُولِ
أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُ
اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ
رَبُّكَ الْعَلِيمُ
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ
آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ
حَقَّ تَقْوَاهُ
وَلَا تَمُوتُوا
وَأَنْتُمْ كَافِرُونَ
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ
آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ
وَأَطِيعُوا أَمْرَ
الرَّسُولِ إِنَّ اللَّهَ
كَانَ عَظِيمًا
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ
آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ
وَأَطِيعُوا أَمْرَ
الرَّسُولِ إِنَّ اللَّهَ
كَانَ عَظِيمًا
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ
آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ
وَأَطِيعُوا أَمْرَ
الرَّسُولِ إِنَّ اللَّهَ
كَانَ عَظِيمًا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۙ

المجادلة (11)

صدق الله العظيم

الإهداء:

إلى من تتكسر عند صدره الدافئ عبقاتي...
إلى رمز الكفاح الذي لم يبخل علي بأى جهد في سبيل تحقيق طموحي...
إلى من أرى في كل يومٍ فيه قلباً يكبر ... وعبرةً تزداد ... وحناناً يتدفق...

أبي لزهر

إلى تلك الدمعة الملائكية التي تناسب حباً وحناناً
تزرع أشواقها لي في حقل الأمل لتضيء ومضات تنير دربي يناديها فؤادي قبل
لساني، إلى من تفتق الكلمات حائرةً على بابها لتصفها تلك التي غمرتني بدعائها
وسهرت لأجلي وخرفت دموعها شوقاً لأجلي.....

أمي يمينة

إلى من أرى فيهم أملي ومستقبلي، زهرات حياتي النظرة التي يمدني أريجها
بخيوط التفاؤل المشرقة ...

إخوتي وأخواتي

سميرة، كريمة، رانيا، بسمة، عليا، محمد سيف الدين، علي، أيمن، زياد

وأختي بالشكر

ولا أنسى صديقاتي

ليليا، هاجر، شهرزاد، سمية، يسمينة، فطيمة،

إلى كل من كانوا لي سنداً ودعماً لم يذكرهم قلبي وحفظهم قلبي.

شكر وعرفان:

أحمد الله وأشكره شكرا جزيلا على نعمته بطن أنعم علي بالعلم ووفقني
في دراستي وإتمام إعداد مذكريتي.

فيا ربّي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك .

"من لو يشكر الناس لو يشكر الله"

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة
ومنحني من وقته ما يساعدي في إنجازها من قريب وبعيد

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "ترغيني صباح" فجزاها الله
خييرا على جهدها وحرصها على توجيهنا. والشكر موصول إلى كل أساتذة
قسم علوم التسيير الذين قدموا لنا النصح والتوجيهات الهامة لحياتنا
العلمية دونما مقابل، فجزاكم الله خيرا على جهدكم وحرصكم على
توجيهنا.

إلى كل هؤلاء " جزاكم الله خيرا، وبارك جهودكم، وجعل ذلك في

ميزان حسناتكم"

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2016
تسيير الموارد البشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

ملخص الأرسنة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) على إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة ، فتعد القيادة التحويلية من الموضوعات التي أثارت اهتمام عدد كبير من الباحثين، باعتبارها من القيادات التي تعمل على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة للمنظمة، فيما يحتاج تطبيق إدارة المعرفة إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة التحويلية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة من الأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة فيما إعتدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (60) استبانة على الأساتذة الإداريين وقد استرد منها (44) استبانة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، وتم التحليل من خلال برنامج SPSS. 20. خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، جامعة محمد خيضر- بسكرة -.

Abstract

This study aims to identify the impact of transformational leadership with its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on knowledge management in the University of Mohamed KHIDER Biskra. Transformational leadership is one of the topics that aroused the interest of many researchers, as it is a kind of leadership that affronts the challenges and recent developments of the organization. Applying knowledge management need a set of requirements and mainly the transformational leadership.

To achieve the aim of this study; a population consisted of professors administrators at the University of Mohamed KHIDER Biskra was chosen; using mainly a questionnaire as a key tool for data collection, which was distributed for sixty (60) professors administrators though we got only (44) answers . A descriptive approach was used in addition to several methods for statistical data analysis; the latter was done using the SPSS.20. The results of the study show that there is a statistically significant effect of transformational leadership in the application of knowledge management at the University of Mohamed Khider Biskra.

Key words: Tronsfomational leadership, Knowledge Management, university of Mohamed Khider – Biskra –.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسملة
	آية قرآنية
	الملخص
	Abstract
	الإهداء
	شكر و عرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
أ	تمهيد
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ب	ثانياً: الأسئلة الفرعية
ت	ثالثاً: فرضيات الدراسة
ث	رابعاً: نموذج الدراسة
ث	خامساً: التعريفات الإجرائية
ج	سادساً: أهمية الدراسة
ح	سابعاً: أهداف الدراسة
ح	ثامناً: منهج الدراسة
ح	تاسعاً: حدود الدراسة
خ	عاشراً: الدراسات السابقة
ز	حادي عشر: هيكل الدراسة

الفصل الأول: القيادة التحويلية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم القريبة منها.
07	المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة
09	المطلب الثالث: وظائف القيادة
10	المطلب الرابع: نظريات والاتجاهات الحديثة للقيادة.
20	المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي للقيادة التحويلية
20	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية.
22	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ القيادة التحويلية
24	المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها.
30	المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها في المنظمات.
31	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.
31	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي.
32	المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي
33	المطلب الثالث: الفرق بين القائد التحويلي والغير تحويلي
34	المطلب الرابع: وظائف القائد التحويلي
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تطبيق إدارة المعرفة من خلال القيادة التحويلية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للمعرفة
38	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة
44	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
48	المطلب الثالث: مصادر المعرفة
50	المطلب الرابع: أهمية المعرفة
52	المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة
52	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
55	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

57	المطلب الثالث: وظائف ومتطلبات إدارة المعرفة
59	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وعوائق تنفيذها
69	المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيراتها في تطبيق إدارة المعرفة
70	المطلب الأول: أثر التأثير المثالي (الجاذبية) في تطبيق إدارة المعرفة
71	المطلب الثاني: أثر التحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة
72	المطلب الثالث: أثر الحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة
74	المطلب الرابع: أثر الاعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة
76	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
78	تمهيد.
79	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
79	المطلب الأول: نشأة و تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة
81	المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة
81	المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
82	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
84	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
84	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
86	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
88	المطلب الثالث: مصادر و أساليب جمع البيانات
89	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة و ثباتها
91	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
91	المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
99	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
107	خلاصة الفصل
109	خاتمة
114	قائمة المراجع
الملاح	

ق

125	إستبانة الدراسة
131	قائمة محكمي الإستبانة
132	الهيكل التنظيمي

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	النموذج المقترح للدراسة	1
40	هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.	2
46	المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الجلب الجليدي).	3
47	أنواع المعرفة حسب ميشال زاك	4
50	القائمين على المعرفة	5
62	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka	6
66	عمليات إدارة المعرفة	7
132	الميكال التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة	8

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	التمييز بين القيادة والإدارة	01
6	الفرق بين القائد والمدير	02
16	مقارنة القيادة الاستبدادية والديمقراطية وعدم التدخل	03
29	يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	04
33	الفرق أو الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.	05
45	مقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	06
54	يوضح الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات	07
85	الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	08
85	الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس "ليكرت الثلاثي"	09
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	10
90	معاملات الثبات والصدق لمحاور الإستبانة	11
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة التحويلية	12
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات إدارة المعرفة.	13
99	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	14
100	نتائج اختبار معامل الالتواء والتفلطح	15
101	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	16

102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	17
103	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	18
104	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	19
105	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20
106	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	21

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
125	استبانة البحث	1
131	قائمة محكمي استبانة البحث	2
132	الميكال التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	3

مقدمة عامة

يشهد العصر الذي نعيشه تغيرات هائلة شملت كافة مجالات المعرفة والتي تأتي في مقدمتها الاختراعات والابتكارات الناتجة عن التكنولوجيا المتطورة والعقول البشرية التي تقودها وقد تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة التي أصبحت نبع ارتكاز العمل الإداري، وهو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة التي وفرت كثيرا من الفرص للمنظمات وأصبحت موضوع الساعة في مختلف قطاع الأعمال هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء المنظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة تطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل رفع مستوى أداء وتحقيق الأهداف.

وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة، بحيث أصبحت تعتمد كمرکز أساسي في بناء الثوابت المقترنة بالفكر المعرفي وهذا المكانة المعرفة في عالمنا اليوم عالم الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة) وذلك فان منظمة المعرفة تجسد طبيعة المنظمة التي تتحقق من خلالها القدرات الفردية والجماعية لتحقيق الميزة التنافسية للمجتمع المعاصر ومن خلال التشارك وتداول المعرفة بين أفرادها.

فالقيادة في منظمات الأعمال تعتبر المحرك الرئيسي لعملها لما لها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ولقد تعددت وظائفها وأمطها بشكل كبير منها السلطوية، التفويضية، ولقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم في بيئة عملها جعل هذه الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة، فأصبح مصطلح التحويلي أو الإجرائي أساسا لدراسة القيادة وقد استخدمت في الغالب لتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية مع مرؤوسيه، الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج أفضل.

وتسعى القيادة التحويلية للنهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام والقيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة الإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية تبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

فالقائد التحويلي يترجم تلك القيم الداخلية وهذه الأخيرة لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوجد القائد التحويلي لأتباعه ويستطيع أن يغير أهدافهم.



مقدمة عامة

ولقد ارتبط مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة نتيجة للجهد المبذول لقدرتها الفائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من الجهود، عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة من اجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل، وذلك بما يعود على النفع بالأفراد العاملين فيها.

وبالرغم من أهمية موضوع القيادة التحويلية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات وتأثيرها في تطبيق إدارة المعرفة إلى أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع فتبني نمط القيادة التحويلية من قبل المديرين مازال ضعيفا.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعيش مختلف المنظمات العربية اليوم حوا اقتصاديا جديدا وصف باقتصاد اللاماديات أو اقتصاد المعرفة الذي يعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية و المصدر المهم للميزة التنافسية في المنظمات الباحثة عن التميز والتفرد خاصة في ظل التحولات والتطورات الواسعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم والتي تستلزم معه إجراء تغييرات جذرية على المنظمة، وعليه أصبحت المنظمات تدرك أهمية توافر قيادة تحويلية يكون لها الدور الفعال في بناء منظمة قائمة بوصفها الأداة الملائمة لتوقع التغيير.

وتعتبر الجامعة الجزائرية كغيرها من المنظمات التي تسعى للتميز وتبني المفاهيم الجديدة التي من شأنها أن تساعد على المضي قدما وتحقيق الأهداف المرجوة، وجامعة محمد خيضر بسكرة إحدى هذه الجامعات التي تتوفر على كفاءات ومعارف ينبغي لها أن تديرها وتوفر لها الآليات اللازمة لتحقيقها. وفي ضوء ما سبق تبرز إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي : ما هو أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

يمكن التعرف على إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟
2. ما هو مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟
3. هل يؤثر التأثير المثالي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟
4. هل يؤثر التحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟
5. هل يؤثر الحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

مقدمة عامة

6. هل تؤثر الإعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

والإجابة على الإشكالية المطروحة نقوم بوضع الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

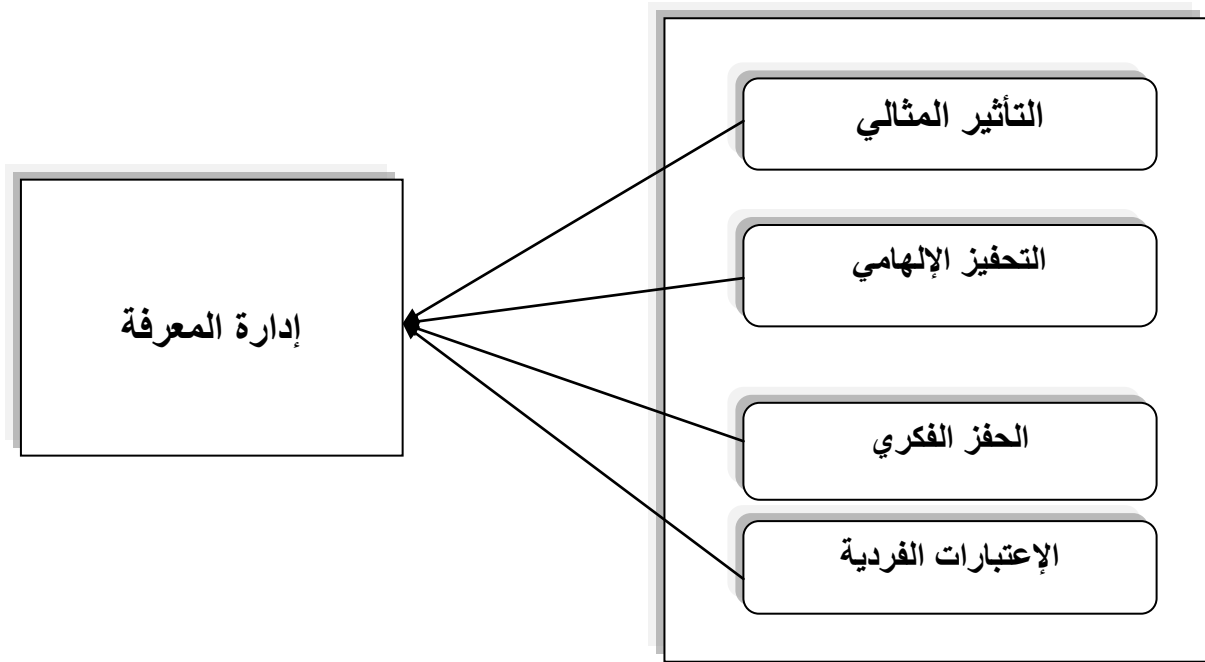
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

رابعاً: نموذج الدراسة

الشكل (01) : النموذج المقترح للدراسة

المتغير التابع: إدارة المعرفة


المتغير المستقل: القيادة التحويلية




المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على الدراسات السابقة .

خامساً: التعريفات الإجرائية

المتغير المستقل:

القيادة التحويلية: 

مدي سعي القائد إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل وكما تشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية.

أبعاد القيادة التحويلية 

✓ التأثير المثالي (الجاذبية): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك

المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام

بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

مقدمة عامة

✓ **التحفيز الإلهامي:** زيادة الوعي بأهداف المشتركة بين القائد والتابعين، حيث أن أفعالهم تؤثر فيهم وتدفعهم إلى سلوكيات معينة.

✓ **الحفز الفكري:** وفيها يعمل القائد التحويلي على الدراسة عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

✓ **الإعتبرات الفردية:** تعني أن القائد يراعي الفروق بين العاملين لديه ويوجههم على أساسها

المتغير التابع:

✚ إدارة المعرفة:

إستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات المتوفرة لدى المنظمة، لاتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق تحسين في الأداء للإرتقاء إلى مستويات أعلى وتحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها و مشاركتها وتطبيقها.

✚ أبعاد إدارة المعرفة

✓ **تشخيص المعرفة:** عملية التعرف علي الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقارنة بما يجب على المنظمة معرفته من خلال حصر موجودات المعرفة.

✓ **توليد المعرفة:** وهي عملية اكتساب أو استحواذ على المعرفة، سواء ضمنية أو صريحة، ومن مختلف مصادر الداخلية والخارجية.

✓ **تخزين المعرفة:** هي الحفاظ على المعرفة المكتسبة وتسهيل الدراسة والحصول عليها للعاملين من خلال طرق ووسائل مختلفة.

✓ **تشارك المعرفة:** ويقصد بها مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها.

✓ **تطبيق المعرفة:** عملية تجسيد المعرفة الجديدة على أرض الواقع وتحويلها إلى عمليات تنفيذية.

سادسا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع بحد ذاته إذ نحاول الكشف عن الأثر الذي تتركه القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة.

- تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة.

مقدمة عامة

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة لما تقدمه على المستويين العلمي و العملي في مجال القيادة التحويلية من خلال الكشف عن واقع المنظمات لإفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج دراستنا الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وإمكانية تطبيق دراسة متشابهة على عينات أخرى.
- تقديم معلومات حول شخصية القائد التحويلي في إدارة المعرفة نحا وممارسة باعتبارها أحد المدخل الهامة لتطوير إدارة المعرفة المنظمة لمواجهة عقبات المستقبل.

سابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.
- التعرف على مستوى القيادة التحويلية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.
- إبراز مستوى إدارة المعرفة في جامعة بسكرة من وجهة الأساتذة الإداريين.
- توضيح أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في الجامعة.

ثامناً: منهج الدراسة

- للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات، ونظراً لطبيعة الموضوع، قمنا بالاعتماد على منهجين:
- **المنهج الوصفي:** الذي يمثل الجانب النظري للدراسة ويعتمد على وصف المفاهيم وصفا علميا فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وإدارة المعرفة، والوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة وذلك وفق وصف الأثر الموجود بين المتغيرين: القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- **المنهج التحليلي:** والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقة التي تم وصفها بناء على المنهج الوصفي، ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية و تقييم ما افرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية.

تاسعاً: حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** أجري هذا الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة بمختلف الكليات .
2. **الحدود الزمنية:** تم الإنجاز الفعلي لهذا الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2016.
3. **الحدود البشرية:** تتمثل إطارات جامعة محمد خيضر بسكرة في الأساتذة الإداريين في مختلف الكليات ولقد تم التركيز على نواب العمداء رؤساء الأقسام ونوابهم.
4. **الحدود الموضوعية:** استهدفت هذه الدراسة الوقوف على اثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.

عاشرا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أساسا مهما تبني عليه دراسات لاحقة ومصدرا غنيا لإثراء البحوث و تزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم، و دراساتهم لما يعرف فيها من تحليل و توصيات و من هذه الدراسات نذكر ما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

الدراسة (1) حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان: " اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط". هدفت الدراسة لإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: هل هناك اثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارات الفردية، الإستشارة التفكيرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وكما هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم إستبانة تكونت من 93 فقرة وتم توزيع 489 إستبانة، استرجع منها 434 كانت 422 صالحة للتحليل من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

من بين النتائج:

- ✓ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة العقلية، التمكين) في شركات التأمين كأن مرتفعا.
- ✓ أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة العقلية، التمكين) على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha=1.15$)
- ✓ التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

دراسة (2) أحمد صادق محمد الرقب (2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال غزة فلسطين".

أهداف الدراسة:

- ✓ الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- ✓ توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

مقدمة عامة

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حاجات المبحوثين حول القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

من بين النتائج :

توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة في قطاع غزة توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين بجامعة فلسطين بقطاع غزة. دراسة (3) سامي عايد أبو هذاف (2011) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة " هدفت هذه الدراسة إلى مدى دور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تطوير مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، إلى جانب أهم سبل تطوير دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من (60) فقرة وزعت على ستة مجالات لتشمل على أبعاد القيادة التحويلية التالية: امتلاك القائد للطلاقة الفكرية لتطوير سلوك القائد التحويلي، دور القائد في تحديد الأهداف المدروسة، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، دور القائد في هيكلة التغيير "رسم خطة للتغيير"، دور القائد في تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين.

دراسة (4) إياد حماد (2011) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي(دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)"، هدفت هذه الدراسة لتحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، وتعرف أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى الهلال الأحمر دمشق وسوف نتطرق في هذا الدراسة إلى مدى تأثير القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي وخلص الدراسة إلى أن هناك تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المستشفى الهلال الأحمر دمشق، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية (البعد الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والإثارة الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي الممثل بالمسببات الداخلية والخارجية.

2. الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

الدراسة (01) دراسة رياض عيشوش (2011) بعنوان: "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض الوكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير.

هدفت الدراسة إلى المعرفة الثقافة السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة و درجة دعمها لإدارة المعرفة، و ما إذا كانت بالفعل تدرك أهمية إدارة المعرفة وهل تبنت مبادرات إدارة المعرفة، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة في وكالات إلى انه هناك ثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة مقبولتين من طرف العاملين، ما يثبت أن الوكالات تعطي أهمية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية فوجد أن هناك تشابه في تبنيتها لإدارة المعرفة من خلال مختلف العوامل الثقافة: البيئة التعاونية وإدراك المعرفة والرؤية المشتركة، لكن هناك اختلاف بينها في تبنيتها من خلال ممارسات الإدارة العليا

الدراسة (02) طارق بن صالح المسند (2009) بعنوان: "متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مصاحبة على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية".

هدفت الدراسة إلى عرض المتطلبات البشرية و التنظيمية و التقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني، وأهم المعوقات التي يمكن أن تواجهها في ذلك، فتوصلت إلى أهم المتطلبات البشرية تتمثل في تمكين العاملين بالتنمية الذاتية وعند بعد، والمتطلبات التنظيمية في وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة، أما المتطلبات التقنية فتتمثل في وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة، وفيما يتعلق بالمعوقات فهي عدم وجود إدارة متخصصة تعني بتقنية المعلومات.

دراسة (03) نضال محمد زطمة (2011) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء ، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين".

وتهدف الدراسة إلى:

- ✓ مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية لمفهوم إدارة المعرفة.
- ✓ العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات.
- ✓ معرفة على مدى تطبيق الكليات التقنية لعمليات إدارة المعرفة.

مقدمة عامة

✓ مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.

ومن أهم نتائج الدراسة :

✓ توافر الاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسط من حيث البيانات والمعلومات.

✓ ترتيب ممارسات العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء.

3. الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة المعرفة معا

دراسة (01) محمد إبراهيم خليل العطوي (2010) بعنوان: " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الشرق الأوسط".
تهدف الدراسة إلى:

✓ إظهار مدى تبني شركات للصناعات الإنشائية الأردنية لأسلوب القيادة التحويلية.

✓ إظهار مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة.

✓ بيان أثر القيادة التحويلية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

✓ بيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

ومن أهم نتائج الدراسة :

✓ بينت نتائج التحليل أن مستوى توفر الجاذبية والتأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات

البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا.

✓ كان مستوى توفر الاستشارة الفكرية لدى مديري هذه الشركات مرتفعا أيضا.

✓ أشارت النتائج إلى أن مستوى توفر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات

البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا.

✓ تبين من خلال عملية التحليل الإحصائي، أن مستوى توافر التحفيز البلاستيك للصناعات الإنشائية كان

مرتفعا.

✓ تبين أيضا من خلال نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء

في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.



مقدمة عامة

✓ لىس هناك أية رؤية إستراتيجية واضحة لمستقبل هذه الشركات لدى المدىرىن العاملين

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة، في حين

نوعت اتجاهات الدراسة للدراسات السابقة في قياس تأثير القيادة التحويلية على متغيرات أخرى كالجودة الشاملة، والإبداع التنظيمي وتمكين العاملين وغيرها.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

✓ إعداد إستبانة تتناسب مع المتغيرات الدراسة وأهدافها.

✓ إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

في الحدود المكانية والبشرية والزمنية والاستفادة من أبعاد كل من المتغيرين القيادة التحويلية وكذا إدارة المعرفة.

حادي عشر: هيكل الدراسة

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للقيادة التحويلية ويتضمن ثلاث مباحث

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى المدخل المفاهيمي للقيادة، والمبحث الثاني المدخل المفاهيمي للقيادة التحويلي، وفي المبحث الثالث تعرضنا مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

الفصل الثاني: بعنوان تطبيق إدارة المعرفة من خلال القيادة التحويلية ويتضمن ثلاث مباحث

المبحث الأول تناولنا المدخل المفاهيمي للمعرفة، والمبحث الثاني المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة، والمبحث الثالث يتضمن دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة

الفصل الثالث: بعنوان عرض وتحليل نتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول كان عبارة عن التعريف بالجامعة محل الدراسة، والمبحث الثاني عرضنا الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أفضل الأول: القيادة الحكيمة

تمهيد

لقد أصبح التغيير في المنظمات بكافة أشكالها صورة ملحة والتكيف مع التغيرات الخارجية مطلب أساسي وبما أننا نعيش في عصر يصعب التنبؤ فيه مما سيكون عليه المستقبل ووجب على المنظمة تغيير في أساليبها الإدارية التقليدية لأنه في العهود الإدارية التي مضت كانت الصناعة المتنافس عليها هي صناعة المنتجات المادية وكان الاهتمام منصب على أن يتم الإنتاج بطريقة صحيحة.

لذلك كان لزاما على المنظمات تبني أساليب قيادية جديدة تواكب التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، ومن بين هذه الأساليب أسلوب القيادة التحويلية الذي تنصب محاور نحو الجهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب، وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكاريزمية التي تجعله مصدر إلهام للمرؤوسين، فيحفزهم على الإبداع وتقديم الحلول الأمر الذي يساعد على التصدي للأزمات والتكيف مع التغيرات.

انطلاقا من ذلك سنتناول في هذا الفصل المحاور التالية:

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة.

المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي للقيادة التحويلية.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة

تعد القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وأنه ما من شك فيه أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادة الحكيمة، فالقيادة المتميزة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتماء بالدولة وبهذا، وستتطرق في هذا المبحث إلى أربع مطالب تتضمن: مفهوم القيادة والمفاهيم القريبة منها، وخصائص القيادة وأهميتها، ووظائف القيادة والنظريات والاتجاهات الحديثة لها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم القريبة منها

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

الفرع الأول: مفهوم القيادة

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

1. تعرف القيادة على أنها تأثير فرد على الجماعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة، وينطوي هذا التعريف على ثلاث نقاط أساسية:¹

✓ القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على مجموعة معينة، وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر على سلطته الرسمية.

✓ لا بد من وجود أهداف محددة على أساسها القائد ويؤثر على مرؤوسيه لتحقيقها.

✓ العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخرين.

2. تعرف أيضا: "أما عملية إلهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة".²

3. كما تعرف أيضا: "نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على السلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو الأهداف المرغوبة".³

4. تعرف أيضا أنها: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل".⁴

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2003، ص332.

² زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان-الأردن، 2008، ص7.

³ منصور عيسى، القيادة وفعالية القيادة الإدارية، الدار المصرية للعلوم، نشر والتوزيع، مصر، 2012، ص91.

⁴ بشير علاق، القيادة الإدارية، دار الطيوري العلمية للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2010، ص14.

5. كما تعرف على أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليحعل مرؤوسيه يقومون بفعل فعال".¹
6. كما يرى رنسيس ليكرت (Renssis likert): "أما قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".²
7. تعرف على أنها: "المديرون هم الذين يمكنهم مضاعفة إسهامات وجهد الآخرين والتأثير عليهم بالمنظمة فهم قادة والقيادة تتطلب مهارات خاصة".³
- مما سبق يمكن تعريف القيادة :

وتعرف أيضا: "بأنها العملية التي من خلالها تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".⁴

الفرع الثاني: المفاهيم القريبة من القيادة.

أولاً: التمييز بين القيادة والإدارة

إن كل من القيادة والإدارة يعتمدان على مهارات قدرات تميز كل منهما، أن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة في العاملين كالمشاعر الذاتية والقدرات والخبرات خارج التوظيف الوظيفي في حين إن الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال عوامل صلبة تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية في كل عمل، الإدارة تتميز بصفات رئيسية ثلاثة: أنها عملية وسلسلة من النشاطات المستمرة أو ذات العلاقة، أنها تشمل وتركز على الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أنها تصل على هذه الأهداف من خلال العمل ومن خلال الناس وعناصر تنظيمية أخرى.⁵ وبناء على ذلك نقول إن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة في مصدر القوة وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية

¹ سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص8.

² عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص333.

³ زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص7.

⁴ Franck riboud, **He leadership, Harvard business revien**, nouveaux horizons, Paris, 1999, p5.

⁵ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد وعشرون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 35-37.

أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين إليها في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري.¹ والجدول الآتي يوضح التمييز بين القيادة والإدارة:

الجدول (01): يوضح التمييز بين القيادة والإدارة

النشاط	القيادة	الإدارة
تصميم برنامج / جدول الأعمال	تحديد الاتجاه، تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية	التخطيط وإعداد الموازنات، وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.
تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج.	توحيد اتجاهات الأفراد، استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.	التنظيم والحصول على الأفراد. وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.
تنفيذ الخطط	التحفيز والتشجيع حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.	الرقابة وحل المشكلات، مطابقة النتائج الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.
النتائج	إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسن طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما	تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.

¹ مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص30.

	يؤدي في النهاية إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.	
--	--	--

المصدر: جمال الدين المرسي، وآخرون، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة للطبع والنشر، مصر، 2000، ص553.

- يختلف القادة عن المديرين في النقاط التالية:

الجدول (02): يوضح الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
له رؤية	رشيد
مبدع	مثابر
مبتكر	محلل
جريئ	مهيكّل
مستقل	يحافظ على الاستقرار
يشارك مع المعرفة	يمركز المعرفة
يلهم من خلال أفكار ذات قيمة	يأمر من خلال المركز
يعلم أن النتائج تحقق من خلال الأفراد	يركز على النتائج

المصدر: راوية حسن، القيادة (الماضي، الحاضر، مستقبل)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر، 2014، ص32.

يتضح من خلال الجدول أن هناك، فروقات كبيرة بين القائد والمدير، وأن القائد أفضل من المدير، إلا أن المنظمات تحتاج لكليهما، فالمسير كان موقعه الوظيفي يجب أن يجمع بين المهارات الإدارية والقيادية، يكون قائدا إداريا ناجحا.

ثانيا: التمييز بين القيادة والرئاسة

تعرف القيادة بأنها المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه، وهناك فرق كبير بين القيادة والرئاسة.

فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماع كبير يهمله الإبقاء عليها صونا لمركزه.¹

كما إن هناك فروقات بين قيادة والرئاسة وكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي:²

- 1 - تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- 2 - تنتج القيادة تلقائياً بين الجماعة، أما الرئاسة محفوظة على الجماعة.
- 3 - سلطة الرئاسة هي التي تحدد الجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المتاجرة على كسب القيادة تماماً.

وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن الفرد أن يجمع بينهما وأنه ليس من الضروري أن تكون الرئيس قائد إذا أمكن حساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما إن القائد قد يصبح رئيساً إذا حصل على منصب رئاسي في الجماعة التي يقودها كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلب مركز من مجرد عضوية الجماعة.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة

الفرع الأول: خصائص القيادة

إن عملية القيادة أمر ضروري تختمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون الإخلال بالنظام إليه دون العبث النظام أو إخلال بالأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطات وتأثيراً وتعاوناً وهدف حيوي فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:³

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص65.

² محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات التحفيز المرؤوس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013، ص50.

³ محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 67.

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهًا بناءً لا توجيهًا تجريبيًا.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادةً عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- للقيادة تعاون وعلي القائد إن يث روح التعاون بين الأفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد إن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

الفرع الثاني: أهمية القيادة.

أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ بت نظرًا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير المستمر في سياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب إن توفر للعاملين قيادة سلسلة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول علي تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلت عدد القادة نسبية.

المدير الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المنظمة فالجانب السلوكي في علاقة المدير بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنسان ويتضمن إدراك للحقيقة القائلة بأنه يمكن معاملة الأفراد كالألات وحتى يستطيع المدير القيام بعملية التأثير يجب إن يتمتع بقوة وسلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.¹

وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:²

1. إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

¹ السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادة والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص 102.

² بشير علاق، مرجع سابق، ص 14.

2. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
3. تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
5. وضع استراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عالية
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
7. تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.
8. التركيز على الجانب الاجتماعي وإبراز أهمية التعاون الاجتماعي.

المطلب الثالث: وظائف القيادة

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف اختلاف نوع الجماعة وطبيعتهم ومن الوظائف التي تقوم بها القيادة ما يلي:¹

1. القائد كمصدر للتفكير: حيث يمكن يتوفر في القائد قدرة من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي للأفراد جماعته و قائدها الروحي.
2. القائد كخبير: والقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة القيمة والإدارية.
3. القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
4. القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل والوسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
5. القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
6. القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية: فهو يقوم بتمثيل ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة بدور المسيطر والوسيط بين الأفراد المجموعة.

¹ على عباصرى، محمد محمود العودة الفاضل، الإيصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المنظمات التربوية، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 104.

7. القائد كمصدر لإصدار التقييمات الإيجابية والسلبية : فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الجزاء والعقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
8. القائد كممثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
9. القائد كراع أبوي: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو ففي المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعد في علاج مشاكله وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

المطلب الرابع: النظريات والاتجاهات الحديثة للقيادة.

ستتطرق في هذا المطلب إلى أهم نظريات القيادة التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس، إلى جانب أهم الاتجاهات الحديثة لها.

الفرع الأول: نظريات القيادة.

تلعب القيادة دورا فاعلا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء، ولهذا فقد كرست جهود عملية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها، ما دفع بالعديد من الباحثين والمختصين إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة ومن هذه النظريات ما يلي:

أولاً: نظرية السمات

أصحاب هذه النظرية في القيادة يرجعون القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، من هذه السمات أو الصفات الشخصية: الثبات، والبسالة والأقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات ولذلك سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القادة أي أن القائد يولد ولا يصنع وقد بدأت أولى المحاولات لفهم القيادة بمحاولة اكتشاف الخصائص محددة يشترك فيها القادة.¹

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص13.

- وأيضاً فقد وجد (Stogdhil) وزملائه في جامعة أوهايو سنة 1974 أن هناك بعض السمات التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة في غالبية المواقف ومن أهمها:¹
- القدرة على القيادة: وتتضمن قوة الذكاء، فصاحة اللسان، والقدرة على التحدث.
 - مهارة الانجاز: وتتضمن التعليم، الثقافة المعرفة، المهارات والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة.
 - تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، السيطرة، والرغبة في التفوق والطموح.
 - روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الطيبة، التعاون، والقدرة على التكيف.
 - القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه.

أما (Ordway Tead) فيرى أن القادة الناجحين هم الذين يمتلكون سمات وخصائص ومنها:²

- الطاقة الفيزيائية.
- الحس بالفرص.
- الحماس.
- الرفق والتعاطف.

1. مزايا نظرية السمات:³

- القدرة على تحفيز وتشجيع الأفراد: حيث يفترض أن يكون القائد ملهماً لتابعيه، فمثلاً القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد نحو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادي، ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع التلقائي والإخلاص في العمل..
- القدرة على الاتصال: المهارات الاتصالية غير العادية للقائد، والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة، ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 17.

² صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 49.

³ عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية- مصر، 2002، ص ص 16-17.

- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها، ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك.
- غرس الثقة في الآخرين: بحيث أن يشعر المرؤوسين بان قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما و التحدث معه ولديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم.
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود التي يمكن للمرؤوسين الاضطلاع بها من مهام، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.
- القدرة على اتخاذ القرار: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فان الإداري الناجح يشتغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وتنفيذه.

2. الإنتقادات الموجهة لنظرية السمات:

- بالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات أهمها:
 - عدم سهولة قياس السمات بدقة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.
 - وجود عدد كبير من السمات يصعب حصرها واكتشافها لدى الفرد.
 - اختلاف أهمية النسبة لكل سمة من وقت إلى آخر.
 - هناك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه الصفات.¹
 - إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في القادة غير القادة.
 - إنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.
 - نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها في شغل مناصب قيادية.

¹ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 243.

- لا يمكن تطبيقه عمليا، فمن غير الممكن العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالإعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

إن وجود الفروق الفردية الكبيرة بين القائد وأعضاء الجماعة التابعين له يؤدي إلى صعوبة التلاقي الفكري بينهم مما قد يضعف من القائد بأعضاء هذه المجموعة كما لوحظ من خلال هذه الدراسات العلمية أيضا انه لا يوجد نمط ثابت من السمات يميز القادة حيث من المحتمل أن تكون الخصائص التي تساعد فرد ما في الوصول إلى مركز قيادي مختلف عن تلك الخصائص التي تساعد على أن يكون قائدا ناجحا بعد وصوله إلى هذا المركز¹

ثانيا: نظرية الموقفية

تشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لسمات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد، إنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف اجتماعية معينة، ذلك لأن المواقف هي التي تفرز القادة وتجعلهم يسلكون بطريقة معينة، كما وأن القيادة الموقفية بمعنى أن الموقف هو الذي يحدد القائد، وهذه النظرية تعطي مفهوما وظيفيا وديناميكيا للقيادة، ثم هي توسع من قاعدة القيادة، ويمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف، كأن يصلح فرد يكون قائدا وفي وقت الحرب لكنه لا يصلح للقيادة في وقت السلم، فالقائد لا يظهر على المسرح، إلا إذا كانت الظروف والمواقف مواتية ومناسبة لظهوره.²

وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب، وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

1. النظرية الموقفية لفيدلر: ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فيدلر، وتعد من أكثر النظريات انتشارا، ويرى

فيدلر أن فاعلية القيادة تتوقف على القدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادة وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد افترض ثلاثة عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة.

- درجة هيكل المهمة المطلوبة أداؤها.

- قوة المركز الوظيفي

وبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما:

¹ علي احمد عبد الرحمان عياصرة، هشام عدنان موسى حجازي، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 76.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 33.

- الموجه نحو المهمات

- الموجه نحو العلاقات

يركز النمط القيادي الأول على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء أما النمط القيادي الثاني فيركز على المحافظة على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة.

وبين فيدل ران ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات لداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة، أما انخفاض درجته يعني نجاح القائد في أداء مهمتهن ووصف فيدلر نموذج بالتعقيد وبين إن ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي والعكس صحيح.

2. النظرية المسار والهدف (نظرية هاوس):

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها روبرت هاوس من النظريات التي لافت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق أهدافهم والتأكيد من التوافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في الموقف المختلفة، وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد مبنية على النحو التالي:

- قائد الموجه.

- قائد الداعم.

- قائد المشارك قائد يركز على الإنجاز.

وبينت النظرية إن هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط فاعلية في ظل الموقف الحالي أولها: الظروف البيئية المحيطة بالموقف، وثانيهما الخصائص الشخصية للتابعين.

ويعتقد هاوس أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين و يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية وهي: ¹

- **قيادة توجيهية:** حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيهه و معرفة ماذا ينجز العمل مع ضرورة وجود معايير وإعطاء اهتمام لكافة العاملين دون تمييز.

- **قيادة مساندة:** حيث يجعل العمل أكثر متعة ومعاملة أعضاء المجموعة بالتساوي مع علاقات صداقة واحترام وإعطاء الاهتمام لكافة العاملين دون تمييز.

- **قيادة متوجهة نحو الإنجاز:** توضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

¹ صلاح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص 474.

-قيادة تشاركية: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات.

3. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:

تشير هذه النظرية إلى أن القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عند التابعين، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبر والمهارة التي يمتلكونها لتأدية النهايات الموكلة إليهم.

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالموقف المتغيرة وعواملها، وبدأ الدراسة يخرج في إطار السمات والنمط إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدر المدير(القائد) على التكيف، محاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة الفعالة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها: القيادة التبادلي والقيادة التحويلية، والقيادة المساومة.¹

ثالثاً: النظرية السلوكية

أدى عدم الحصول على نتائج منتظمة وثابتة من أبحاث والدراسات مدخل السمات إلى محاولة استكشاف عوامل أخرى تفسر ظاهرة القيادة، فبدأت دراسات سلوكية القائد في الفترة من منتصف الخمسينات حتى منتصف الستينات، وكان التركيز فيها على ماذا يعمل القائد؟ وكيف يعمل؟ وقد أدت نتائج البحوث في السلوكيات القادة إلى التوصل لمجموعة من عدة أدوات وقوائم لتحديد هذه السلوكيات.²

وتعد كل من دراسات جامعة ولاية أوهايو الأمريكية ودراسات جامعة ميتشغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية انطلاقاً من الافتراض بأن هناك سلوكيات محددة تميز القادة من غير القادة هدفت الدراسات إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون.

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص 19.

² يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة الماجستير في الإدارة التنفيذية (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 27.

وتوصلت الدراسات إلى وجود:¹

1. قائد مهمات يركز اهتمامه على إنجاز المهمات وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية

2. قائد إنساني يركز جهوده على رضا العاملين وتطويرهم وتماسكهم

كما انبثقت دراسات أخرى ركزت على نمط القيادة لتوضيح الأنماط السلوكية للقادة في عملية اتخاذ القرار إذ عرف الأدب الإداري ثلاثة أنماط هي: نمط القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) ونمط القيادة الديمقراطية ونمط قيادة عدم التدخل.

والجدول الآتي يلخص خصائص كل نمط:

الجدول(03): مقارنة القيادة الاستبدادية والديمقراطية وعدم التدخل

نمط القيادة الاستبدادية	نمط القيادة الديمقراطية	نمط قياد عدم التدخل
الرقابة المشددة إعطاء الأوامر يتخذ القرارات وحده التخطيط دون استشارة الجماعة يمارس سلوك القائد الموجه يعزز التبعية	الرقابة أقل تقديم الاقتراحات يستشير الجماعة عند اتخاذ القرارات التخطيط من خلال الجماعة يمارس سلوك القائد المشارك يعزز الاستقلالية	تفويض كامل السلطة لا توجيه يتهرب من اتخاذ القرارات لا يخطط يمارس سلوك عدم التدخل يعزز الفوضى

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، مرجع سابق، ص 27.

المصدر: حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص16.

رابعاً: النظرية الظرفية

وتقوم هذه النظرية على أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تكيف أسلوبه بما يتلاءم مع الوضع أو الظروف أو المواقف التي تصادفه وتكون لديه درجة عالية من المرونة بحيث يستطيع تغيير أسلوبه وفقاً للحالة ومن أهم النظريات الظرفية هي نظرية فيدلر والتي تسيير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل مكان وزمان ولا يوجد صفات معينة بحيث تتوفر بكل قائد كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو الفشل، وإنما فعالية القائد مع الحالة أو الوضع أو الظرف.¹

الفرع الثاني: الإتجاهات الحديثة للقيادة.

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالموقف المتغيرة وعواملها، وبدأ الدراسة يخرج في إطار السمات والنمط إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدر المدير (القائد) على التكيف، محاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة الفعالة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها: القيادة التبادلي والقيادة المتسامية والقيادة الإلهامية القيادة الإستراتيجية وكذا التحويلية.

أولاً: القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية)

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهامهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.²

إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية، لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة. فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل

¹ حامد كاظم متعب، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية لأراء عينة من أخطاء المجالس الخلية في محافظة القدس، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، الأردن، العدد 17، 2015، ص 13.

² الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية جامعة، الإسكندرية- مصر، المجلد 7، العدد 2، 2001، ص 6.

أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل.¹

يقوم القائد التبادلي بتحديد تشخيص الأهداف والأعمال المطلوبة إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها، وعلى هذا يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، والعقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الإمتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

1. أبعاد القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية ممارسة بعدين اثنين هما:²

أ. المكافأة الموقفية:

تشير المكافأة الموقفية إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، يتم فيها مبادلة مجهداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت الموقفية (المكافآت) عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه، أو ضعف هذا الأداء. فالمرؤوسون وعود المدير أو القائد بالمكافآت وتجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

ب. الإدارة بالاستثناء:

وهي القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء و النتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. وقد ميز بين الإدارة بالاستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيدا عن التدخل حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد إن يوجه اللوم والنقد للعاملين ويوقع الجزاء و العقوبة نتيجة للتقصير والمخالفة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافا إيجابيا تفاديا لوقوع الأخطاء أو الانحرافات في الأداء.

ثانيا: القيادة المتسامية (المتعالية)

هي القيادة التي يكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة وفي هذه القيادة يشجع القائد الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشدا لدافعيتهم الحقيقية ومطورا لدافعيتهم المتسامية.

¹ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، المجلد 40، 2013، ص 61.

² ابتسام علي سلامة الضمور وآخرون، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص 525.

فالقائد يهتم بالنتائج وعملية الاتساق بين دافعية المرؤوسين وحوافزهم ودوافع وحوافز الإدارة وهو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم، حيث يركز في الجانب الإداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي، والقادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات المرؤوسين من خلال تطويرهم ويعتبر القائد هنا كلاسيكي ويتمشى مع مقولة "القائد الخادم" والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولاً لأن الأولوية الأولى لاحتياجات المرؤوسين هو أن تلي تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو ولكي يصبحوا أثناء الخدمة أكثر صحة وحرية واستقلالا وأكثر استعدادا واحتمالا لأن يكونوا خادمين وبالتالي يكون لعطاء المنتظر لهم.

ونلاحظ مما سبق أن القائد المتسامي هو قائد ذو شخصية محبوبة لأنه يجب أن يعتني باهتمامات ومصالح مرؤوسيه بالدرجة الأولى وهذا الاهتمام يخلق شعورا بالتبادل والمسؤولية من قبل المرؤوسين والقائد حيث يتم التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف.

والقائد المتسامي لديه القدرة على التضحية بنفسه في خدمة مرؤوسيه ولو كانت على حساب مصلحته ولديه القدرة على الاستقامة لأنه يسمو بنفسه ويرتفع بها من أجل مصلحة المرؤوسين أملا في تحقيق مصلحة المنظمة.¹

ثالثا: القيادة الإلهامية

إن الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد، ولكن الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم. فالقائد الملهم فهو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم.

ويعتبر الإلهام شكل من الأشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.²

¹ سناء محمد عيسى عيسى ، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2008، ص26.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية- مصر، 2008، ص259.

بالإضافة إلى أن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عن معتقداته ومبادئه بسهولة، يتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال و يناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب، كما أنه يبث الثقة في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكده من ذلك.¹ قدم هاوس بعض الخصائص التي يرى أنها تميز الجماعات العاملة في ظل القيادة الإلهامية:²

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين اتجاه القائد.
- إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة.
- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي.
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.

رابعاً: القيادة الإستراتيجية

إن مصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية، حيث إن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية. وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على التأثير على الآخرين لالتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمنظمة، والحفاظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير المدى. ويمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بطرق مختلفة، وعادة ما يتم التركيز على بعدين أساسيين هما قدرة المدراء في الإدارة العليا على دفع المنظمة نحو النجاح، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.³

خامساً: القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007، ص 572.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 278.

³ أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على المشاركة في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2010، ص 19.

القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية.¹

المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي للقيادة 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 الإستراتيجية بكفاءة عالية، ويساعد في رفع الأداء المعرفي لكل فرد وللمنظمة ككل.

المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية.

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

الفرع الأول: النشأة والتطور

لازال مفهوم القيادة التحويلية أمر يكتنفه الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، مما سبب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة، وكان دانتون (Downton) أول من تعرض لها من قياداته. وبرز بصفة مستقبلية على يد بورنز (Burns).

وفي عام 19 قام باس (Bass) بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم قام باس (Bass) وأفاليو (Avolio) وزملاؤهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها أ نموذجاً وبرنامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث. ومن خلال التسعينات تناولت أدبيات القيادة التحويلية، وكانت موضوع عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث الأخرى، مما ساهم في أن تصبح أسلوباً قيادياً حديثاً أخذ مكانة في الأدبيات الإدارية، ويكفي أي باحث أو مهتم أن يطل من خلال شبكة انترنت العالمية ويبحث تحت موضوع القيادة التحويلية وسوف يجد مئات العناوين

¹ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2010، ص13.

لكتب وبحوث ورسائل علميه تتناول القيادة التحويلية وكأنها أعدت خلال التسعينات، وفي ذلك تأكيد على أن هذا الأسلوب القيادي ملائم لمرحلة التحول نحو القرن الحادي والعشرين ومواجهة تحدياته.¹

الفرع الثاني: تعريف القيادة التحويلية

1. عرفها بأنها: "مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة".²
2. عرفت أيضا بأنها: "القيادة التي ترفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجازات التنموية الذاتية و التي تروج في الوقت نفسه عملية وتطوير مجموعات المنظمات".³
3. كما أيضا أنها: "مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد ويتسم بالقدرات المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجازات".⁴
4. وتعرف كذلك على أنها: "قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بأعمال على أحسن وجه ممكن".⁵
5. كما تعرف أيضا: "هي نمط قيادي حديث يعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم".⁶
6. وكما تعرف على أن القيادة التحويلية: "هي أن يعمل القادة على الحصول على الكثير من أتباعهم برفع مستوى الوعي بأهمية أعمالهم، وإقناعهم بتسخير مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة ومهمتها، و برفع توقعات الإنجاز إلى آفاق أعلى".
7. ويرى بيريتز بأنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الواقع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير المقصود".⁷

¹ سعيد بن محمد بن صالح الغامدي ، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 6

² رواية حسن، مرجع سابق، ص 274.

³ رافعة عمر الحريري، القيادة والإدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 158.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 569.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 447.

⁶ عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 410.

⁷ باي ديم، وآخرون، القيادة في المنظمات غير الربحية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2012، ص 63.

ونلاحظ مما سبق إن القيادة التحويلية هي مدي سعي القائد الإداري إلى الإرتقاء بمستوى رؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل وكما تشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية.

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ القيادة التحويلية

يمكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية، سنتطرق في هذا المطلب كل من خصائص القيادة التحويلية ومبادئها التي أوردها كوهلر وبانكوسكي.

الفرع الأول: خصائص القيادة التحويلية

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

1. الكاريزماتيكية: عرفها هاوس (house) أنها طبيعة السلوك الذي يصدر عن القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة، والجادبية يمكن أن تكون موجهة ذاتيا بمعنى الإحساس العالي بالذات مما يؤدي إلى الدافعية أقوى وأداء أفضل مما كان متوقعا.¹

2. الرؤية: وهي المستقبل المثالي للمنظمة والمراد تحقيقه والقادة التحويليين أصحاب رؤيا يقودون الإبتاع باتجاه مسار ربط الحاضر بالمستقل، وشحن طاقات الإبتاع بالإضافة إلى مساعدة الناس في إيجاد معنى لعملهم وفي إيجاد معايير للتغيير والتطوير الذاتي لأنفسهم.²

3. التغيير: وهو من أهم خصائص القيادة التحويلية، حيث يشمل على عدة أبعاد وهي: التغيير في الإستراتيجية، والهيكل، والأفراد، والسلوك، فالمنظمة بالحاجة إلى تطوير استراتيجياتها، وهياكلها، وبحاجة إلى تغيرات كلية، وليست جزئية، لذا يكون التغيير شاملا وليس جزئيا كما إن دور القائد يكمن في تهيئة الأفراد نحو التغيير، وتقبل التغيير وتحقيق مقاومتهم له، حيث تكون المنظمة والأفراد جاهزين لقبول هذا التغيير.³

الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

¹ نهاية جميل القرالة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمدي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة- العراق 2008، ص10.

² عايد عويض العطوي، أثر القيادة التحويلية علي التمييز التنظيمي، دراسة حالة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منظمة تبوك، رسالة ماجستير في إدارة العامة (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة- العراق 2011، ص24.

³ نهاية جميل القرالة، مرجع سابق، ص11.

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski) كما يلي:¹

1. **النظر للمنظمة كنظام:** باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد فالقائد التحويلي أن دور ينبغي أن ينص على تحسين العمليات الإدارية وهذا من خلال تبني وتطوير النظم الإدارية الفعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
2. **إيجاد الإستراتيجية للمنظمة كعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة وتحقيقها لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل وهذه الإستراتيجية فيعني أن تصل إلى جميع المعنيين وأن لا تبقى سرا.
3. **تأسيس نظام الإداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
4. **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي ووضع برنامج تدريبي لكل الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء وفي الحاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستط يحون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
5. **تقييم مناصب العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المداخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات على النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.
6. **التقدير والمكافآت على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بما يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
7. **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات فهو يعي مسؤولية إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على النمو المستمر.

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى كل من أهمية القيادة التحويلية، وإلى أهم متطلبات ومهارات اللازمة لبناء القيادات التحويلية.

الفرع الأول: أهمية القيادة التحويلية

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة لتحويلية وعلاقتها بمستويات التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2001، ص22 .

استأثرت القيادة التحويلية من قبل عدد من الباحثين في الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر النظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة أهمية، و التي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي: ¹

1. إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بالشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد تعمل على تطوير مهاراتهم و تزيد ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا
2. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تنطوي و تتحسن على طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين.
3. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تغيرات الأتباع العمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
4. إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، و هي صالحة بشكل عام بمواجهة جميع الحالات مما رشحت أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى التغيرات جذرية.
5. وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل: البيئة المضطربة السريعة التغيير المنافسة العالمية

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب

الفرع الثاني: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو مطلوب منه، لذلك يجب توفير بعض القدرات في القائد كالتالي: ²

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير اللازم.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص21.

² سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة الماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة-فلسطين، 2011، ص 85.

- الوعي الذاتي والقدرة إدارة الذات.
- القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.
- القدرة على التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- القدرة على تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
- القدرة على تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والالتزام بها.
- ويضيف البعض للآخر المهارات التالية:¹
 - مهارات الوعي بالذات.
 - مهارات التنظيم الذاتي.
 - مهارات الطاقة الإيجابية.
 - مهارات التكامل والالتزام.
 - مهارات الوعي الاجتماعي.
 - مهارات العلاقات الشخصية.

وتعتبر مهارات الوعي بالذات ومهارات التنظيم الذاتي هي الأكثر أهمية لكونها الأساس الذي، والوضع الذي يقوم عليه تطوير مهارات أخرى، وتشير مهارات الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، حتى يستطيع أن يقيس الفجوة بين الوضع الحالي من القدرة والانجاز، والوضع الذي يرغب في الوصول إليه من القدرة والانجاز. أما التنظيم الذاتي فهو القدرة على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع القائد أن يتعلم ويتمكن من سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن تكون عليه قدراته ومهاراته.

¹ حمد بن قبلان آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، صص 21-22.

بينما ترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاضلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسؤولين ومتفانين في العمل، والقادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام والترهة ينالون ثقة واحترام الآخرين، ويكونوا قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين.

وتشير مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية لقدرة القائد على التعاطف والإحساس بالآخرين، واحترام مشاعرهم، والقدرة على الاستماع والتكيف مع الآخرين، وتعلب هذه المهارات التفاعلية والتبادلية دوراً مهماً في التعاون وحل النزاعات والصراعات والتأثير في الآخرين.

المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها في المنظمات

الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية

توصف القيادة التحويلية بأنها عملية تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل العليا، فيمتلك القادة التحويليين القدرة على توضيح الرؤية للمستقبل. تمكن بعض الباحثين في تطوير رؤية واضحة للقيادة التحويلية وفقاً لمفهومها الحالي وذلك باشتغالها على أربعة أبعاد أساسية هي:¹

أولاً: التأثير المثالي (الجاذبية)

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد لتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القائد في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية.

1. التأثير المثالي (الصفات):

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس لإدارة العليا في المنظمة وغرس روح الفخر و الاعتزاز في النفوس أتباعه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، ويصف هذا النمط الطريقة التي يتصرف فيها المدير بوصفه نموذجاً لمعلمين بامتلاكه الرؤية الواضحة الأهداف المحددة، ومقدرته على مواجهة المشكلات وتمكين المعلمين من الاعتماد عليه.

¹ زهرة سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي للقيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2013، ص 24.

2. التأثير المثالي (سلوك):

وهو مجموعة الصفات وأتماط التي يصبح القائد بمقتضاها مثالا عاليا يقتدي بها من قبل الأتباع. يكون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم و ثقتهم، ويصف هذا البعد القادة بأنهم يعملون الشيء الصحيح في ضوء معايير أخلاقية عالية.

ثانيا: التحفيز الإلهامي

يركز هذا البعد على التصرفات والسلوكيات القائد التي تثير في التابعين جدر التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات التابعين وتصنف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية، يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيزهم وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لنا يقوم به رؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس، والتفاؤل وجهل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية. جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة كذلك إتاحة، الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشاركة، في سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز و الشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.¹

ثالثا: الحفز الفكري

يشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكاره جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تحدد لها حولا عالية الجودة وتنفيذ بالتزام الكامل من قبل التابعين .

كما يعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين الرؤوسيين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع الرؤوسيين على إعادة النظر في الأساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء الرؤوسيين ولكنه يستحث أفكار الرؤوسيين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل.

¹ عبد المحسن العسائي، إختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المنظمات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الإقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب_سورية، المجلد 30، العدد1، 2008، ص73.

بالتالي ومن خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل وان هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه.

رابعاً: الإعتبارات الفردية

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، ومن خلال التعرف على مستوى الحاجات الرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات. ولقد أكد (Boss) باس إن الاهتمام بأفراد بعد خدمة وتضحية وإثارة من القيادة التحويلية، أي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم لتواصل معهم على نحو دائم، أنها مسؤولية عن تقديم التدريب والتعلم المستثمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيتهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها. وهناك مجموعة من مؤشرات للاعتبارات الفردية:¹

1. إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف .
2. الإستماع الجيد للمرؤوسين.
3. تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
4. الترويج لفكر التطوير الذاتي.

الجدول الأتي يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

الجدول (04): يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

السمات المصاحبة	أبعاد القيادة التحويلية
-----------------	-------------------------

¹ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص ص 17-18.

<ul style="list-style-type: none"> - الرؤية - الثقة - الاحترام - الصدق - مشاركة المخاطر - القوة 	<p>التأثير المثالي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الحماس - الاتصالات - الالتزام بالأهداف - الرؤية 	<p>التحفيز الإلهامي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العقلانية - حل المشاكل - الإبداع - التعزيز 	<p>الحفز الفكري</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام الشخصي - المساواة - المتابعة - الاستماع - التمكين 	<p>الإعتبرات الفردية</p>

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2010، ص 19.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحويلية، التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمه، وقد حددت التحديات كما يلي:

1. المنافسة: يعد عنصر من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية لتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنمية، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والتغيرات، وذلك الدراسة والتطوير الذي يؤدي إلى التحيز والتفوق باعتبار السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.¹

2. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى الاستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود لمنافسة وعدم الاستقرار ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية التحويلية، وهنا الدراسة عن الحل المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها وذلك بخلاف المنهج التقليدي و الذي يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادة الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.²

3. العولمة: التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد وهكذا تحول العالم إلى كيان وهو صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادة الإدارية أن تسعد لاست مجاب ومواجهة مدى العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنتج في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في التعامل مع العولمة تحول الإسراع في أقل وقت ممكن وتسعى لتحطيم الفائدة في الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.³

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

¹ بن عبد الرحمن الطاهر، مرجع سابق، ص83.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص30،31.

³ سامي عايد أبو هذاف، مرجع سابق، ص87.

تكمن مهمة القائد التحويلي في دفع أتباعه نحو أهداف المؤسسة مما يضمن تطبيق خطط الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، مما يساعد على رفع أداء المورد البشري وأداء المنظمة ككل، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم ثم نتعرض إلى مفاهيم القائد التحويلي كذا خصائصه وإلى أهم الفروقات بين القائد التحويلي والغير تحويلي وإلى وظائفه.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

1. يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية أو الذي يروح في نفس الوقت علمية تنمية تطوير المجموعات والمنظمات.¹
2. يعرف على انه: "معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظمة هادفة، وهو دائم الدراسة عن فرص لتجويد الوضع القائم، فهو قائد يشجع على المعرفة والمشاركة بها في العاملين معه ويعمل على دعمهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.
3. القائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المنظمة وكذلك الإبداع، وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.²
4. وكذلك عرف بأنه: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية.
5. وكما يعرف على أنه: "هو الذي يحفز التابعين نحو التغيير من خلال تركيزه على الرؤية والأفكار المشتركة.³

¹ بلال خلف السكارنة، قيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2، عمان- الأردن، 2014، ص 360.

² عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 63.

³ سهير عادل حامد، شفاء محمد حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 38، 2010، ص 113.

المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد لتغيير وتحول مدرسته نحو الأفضل فإنه ينبغي إن يجوز على عدد من خصائص منها ما يلي:¹

1. صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلا وكيف تبلغه

2. متمكن في الإتصال: قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على عقولهم وفقا لخصائص كل فرد وخلفية الثقافة.

3. ذو مصداقية: إيمان التابعين بتراهاته واستقامته.

4. ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم.

وهناك خصائص أخرى يتمتع بها القائد التحويلي عن غيره من القادة التقليديين:²

1. القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير (قادة تغيير) همهم الشخصي والمعني هو أحداث تميز وتحويل منظماتهم التي تحت مسؤولياتهم إلى الوضع المنشود.

2. القادة التحويليين هم أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.

3. القادة التحويليين يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.³

4. القادة بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

5. القادة التحويليين يثقون في القدرات الآخرين متسلطين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين ويمتلكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكيد.

¹ سناء محمد عيسى عيسى، مرجع سابق، ص33.

² سعيد بن محمد صالح الغامدي، مرجع سابق، ص76.

³ سامي عايد أبو هذاف، مرجع سابق، ص79.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد التحويلي والغير تحويلي

حينما نتحدث عن نموذج القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي نجد أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه للتأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويشق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين، الجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بغير التحويل.

الجدول (05): الفرق أو الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد الغير التحويلي
علاقة وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب وإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.
القابلية على المحاكاة المماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة فيتحمّل المخاطر.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.	قوة الوضع في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.

العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.	الدراسة عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات.
------------------------------	---	--

المصدر أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص21.

المطلب الرابع: وظائف القائد التحويلي.

إن وظيفة القائد التحويلي أو مبرر من وجوده هو التعبير، وداعية له، ومن أجل الوظيفة فإنه يقوم بعدة وظائف:

1. إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من جاذبية الشخصية أو قدرته الإلهامية.¹
2. صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى الوظيفة الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة فيها المنظمة ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها
3. إختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.²
4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكليف الأنماط و العادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى به القائد التحويلي. هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذا يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. إذا فالقائد التحويلي هذا مسؤول عن بلورة رسالة من خلال رؤية فكرة واسعة، إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها، صياغة النسيج الروحي المنظمة و تدعيمه من طريق حل الصراع بين القيم لشخصية للعاملين وبين قيم المؤسسة.
5. إدارة الفكرة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالفترة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد قد تحرروا من القديم، إلى التنفيذ عملية التغيير ونجاحها أنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.

¹ عبد الحميد نصره الله محمد محمد، القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير ببيئة الهلال الأحمر السعودي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص24.

² إباد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية مشفى الهلال الأحمر دمشق ، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 4، 2011، ص393.

6. تنفيذ التغيير متابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أين وضع برامج التغيير موضع التنفيذ والعناية بالتأرجحين والمترددتين، إن إقناع ضروري هنا لتنفيذ التغيير، ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.¹

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم استعراض المفاهيم الأساسية للقيادة والقيادة التحويلية القيادة والتي تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة بشكل عام، بحيث تعرفنا على عناصرها وخصائصها وذلك انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة، بحيث وضحنا أهم الفروق التي بينها وبين المفاهيم المتشابهة لها، ومن ثم تناولنا القيادة التحويلية التي هي عبارة عن مزيج بين الجاذبية الشخصية للقائد وحفزه الإلهامي لتابعيه بأخذه الاعتبارات الشخصية لكل من حوله نحو رؤية طويلة الأجل التي تعبر عن وضع تنافسي أقوى لمنظمتها، وكذا أهميتها وأهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية فكان من الضروري تناول خصائص القائد التحويلي ووظائفه التي ينمي بها بداخل أتباعه مشاعر المحبة والثناء للعمل، بحيث يعزز لديهم روح الفريق وهذا كله بالتركيز على العلاقات الإنسانية في التعامل مع فتح مجال للمشاركة والإبداع والهدف منه هو تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم.

وفي الأخير نستخلص أن القيادة التحويلية هي عبارة عن استخدام الإلهام، الرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد ومرؤوسيه إلى أعلى مستويات التفكير، ورفع الروح المعنوية فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

وستتناول في الفصل الموالي إلى تطبيق إدارة المعرفة من خلال القيادة التحويلية، على اعتبار أن أهميتها تتجلى في توسيع أفق العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ ماجد بن عبد الرحمن الهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن) بالمملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص78.

الفصل الثاني: تطبيق إدارة
المعرفة من خلال
القيادة التحولية

تمهيد:

يعود تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل منظمات الأعمال إلى عدة اتجاهات تطويرية منها العولمة مع زيادة شدة المنافسة، والمرئية بكافة أشكالها والرقمية التي مكنت باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة جنباً إلى جنب مع تغير الهياكل التنظيمية، وكذلك التقابليات والتفصيلات الجديدة لعمال المعرفة إذا تساعدنا هذه الاتجاهات التطويرية على انبثاق عالم جديد يشار إليه بالموجه الثالثة، وعصر المعرفة، والاقتصاد المعرفي وبعض النظر عن هذه المصطلحات والتسميات فإن هذا العالم الجديد يتمثل بالتحول الذي يحدث في بيئة الأعمال نحو اعتماد المعرفة كمورد إستراتيجي فالمنظمات بدأت بالتحول نحو الهياكل القائمة على المعرفة، وأن نجاح أعمالها يعتمد بشكل متزايد على مدى نجاح عمال المعرفة في تطوير وتطبيق المعرفة بشكل مثمر وفعال، فالقدرة على تحديد المعرفة الأساسية والاستفادة منها في تلك المنظمات تعب دوراً حاسماً في البقاء والنمو المنظمي. وتكسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات في ظل تزايد أهداف المعرفة التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يعزز المنتجات الإنتاجية والكفاءة والفعالية، وتعد المعرفة مصدر قوة ونفوذ يمارسها من يمتلكه على من يجهلها فالمعرفة هي الأكثر قوة على توليد الأشياء.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للمعرفة .

المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيراتها في تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للمعرفة

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يتعرف به كمورد أساسي لإنشاء ثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للتميز، في النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، إنه رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الأكثر أهمية حتى من رأس المال المادي .

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة

إن العصر الذي نعيشه زاد من أهمية وحجم المعلومات، وهذا مؤدى إلى حصول خلط في تحديد المفاهيم المرتبطة بالمعرفة وكذلك يمكن التفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة وأخيرا الحكمة.

1. البيانات (Data)

✓ تعرف على أنها: "هي مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في أسلوب استقبالها"¹، والتفريد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذا ما فررت وصنفت ورتبت ونظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات"².

✓ كما تعرف على أنها: "برغم إن هذه البيانات خالية من السياق والمعنى والبنية إلا أن بإمكان الإمساك بها، وتخزينها من السياق، واتصالها إلى آخرين بوسائط إلكترونية وغيرها"³

2. المعلومات " Information "

✓ تعرف على أنها: "البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى"⁴.

✓ تعرف كذلك المعلومات على أنها: "البيانات تمد معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد يقود إلى اتخاذ القرار"⁵.

¹ أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2006، ص 43.

² إيمان فاضل لسامرائي، هينم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 24.

³ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 34.

⁴ جمال سالمي، الاقتصاد الدولي وعولمة اقتصاد المعرفة، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 70.

⁵ مظهر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك- العراق، المجلد 3، العدد 2، 2013، ص 23.

✓ وتعرف أيضا: "عبارة عن مجموعة من الحقائق، والآراء التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتج لها أو مستفيد منها".¹

3. المعرفة "Knowledge"

✓ تعرف على أنها: "حصيلة المعلومات التي تجمعت تكاملت فيما بينها لتشكّل معاني ومعتقدات لو مفاهيم وأحكام وتصورات فكرية، تعبر عن فهم الظواهر المحيط به".²

4. الحكمة "wisdom"

✓ تعرف على أنها: "ذروة الهرم بمواجهة أعقد العمليات التي تمارس العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وحرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمات والمسافات".³

✓ وتعرف أيضا: "الحكمة أعلى مراتب المعرفة والتي تعني القدرة على التصرف السليم في الوقت السليم واستخدام الأسلوب السليم، وهذه كلها أنشطة ضرورية ومهمة للتصرف في حالة التعرض للمخاطر والأعداد لها".⁴ وبعد تعريفنا للبيانات والمعرفة والحكمة وتميزنا هذه المصطلحات وحتى تتضح الفكرة أكثر من الإثارة إلى هدم المعرفة.

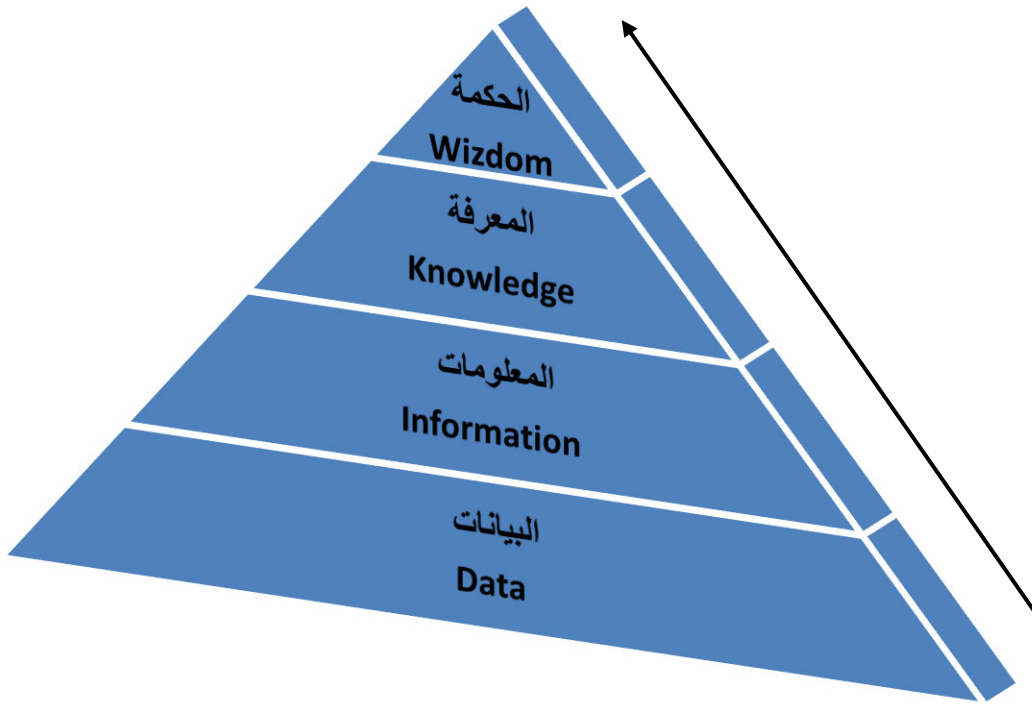
¹ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عمليتها) من وجهة نظر مديرات إدارات والمشرفات الإداريات لإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والحقوق (غير منشورة)، قسم إدارة التربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى-السعودية، 2007، ص48.

² سمراء الكحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات (غير منشورة)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية العلوم الإجتماعية، جامعة متنوري قسنطينة- الجزائر، 2008، ص22.

³ ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن2012، ص36.

⁴ أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة (اتجاهات إدارة المعاصرة)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص33.

الشكل (02): هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.



المصدر: أحمد حسني علي حسني، النظم المعلومات الإدارية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، دار الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2006، ص24.

ويستخلص مما تقدم أن المعرفة تسمو بموقعها عن البيانات والمعلومات وتقترب من الحكمة التي تتوج الهرم ، فاضمنيه منها وهي القسم الأكبر من المعرفة كالحكمة لا يمكن تكميمها وحسابها أو تقييمها أو ترميزها برموز ومعادلات رياضية، ولا يمكن برمجتها أيضا فهي نتاج فكري شخصي ضمني أو كامن في أعماق العقل الإنساني وهو ذاتي محض كالبصيرة أو الحدس أو غيرها يضطلع بمهام إبداعية خلاقية تطيع سمو الشخصية الإنسانية ، المتفردة بمزاياها اللانمطية ووعيها الذي لا يجاري في التصرف وحل المعضلات واتخاذ القرار.¹

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص51.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

1. تعرف المعرفة على أنها: "مجموعة البيانات والمعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها للنقل والفهم والخبرة والتعلم المتراكم التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن والمستقبلي"¹
2. تعريف آخر للمعرفة: "عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها درجاتها في التطور فهي ليست فقط عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها فحسب وإنما تكوين وخلق معلومات مفيدة، في كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة التي يمكن الاشتراك بها مع جهة أخرى"².
3. وكما يرى (Nonaka): نوناكا المعرفة على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال ونستعمل كلمة المعرفة لنعني بأننا نملك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها، وهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها"³.
4. وكما تعرف المعرفة بأنها: "القدرات الكامنة للتأثير في العمل والفعل الموجه نحو المستقبل أي أن المعرفة تمثل الجدارة الجوهرية والطاقات الكامنة للعمل الفعال والمؤثر"⁴.
5. ومن خلال التعارف السابقة يمكن تعريف المعرفة بأنها: "الأفكار والمفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم بإيجاد سلوك فعال نحو تحقيق أهداف تلك الكينونة، وتظل المعرفة خاصة بالكينونة التي أوجدتها إلى أن تأخذ طريقتها للعلن من خلال التعبير المباشر أو يتم تعميمها في وثائق المجتمع ومنتجاته وممتلكاته ونمطه وعملياته"⁵.

¹ علي سلمة، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتب الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2002، ص204.

² حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 14.

³ علاء فرحان طالب وأمير الجنابي، إدارة معرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 25.

⁴ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 29.

⁵ حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسمعرفية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2009، ص 80.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

- يظهر لنا جليا من خلال مختلف التعارف التي ذكرناها سابقا أنه لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة، مما يعني أن هناك وجهات نظر حول خصائصها والتي تتلخص في النقاط التالية:¹
- المعرفة هي فعل إنساني (المعرفة مضمون اجتماعي إنساني).
- تتطلب المعرفة تفاعلا إنسانيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع، من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير.
- متواصلة البقاء لا تنتهي بالانتقال من شخص إلى آخر.
- اليقينية: إن أهم الخصائص العامة والمشاركة للمعرفي بجميع أنواعها التي سنتناولها لاحقا هي خاصية الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التطور أو الحكم معرفة إلا إذا كان على سبيل الجزم واليقين واتسم بالوضوح، فالمعرفة دون اعتقاد أو يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة، وللإشارة فإن اليقينية هنا لا تعني أن المعرفة ثابتة ولا تعلق على التغيير، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة على الأقل خلال فترة محددة.²
- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقرار والتحليل والتركيب، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.³
- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على الرفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم¹، وبعض

¹ محمد عوادات أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص22.

² سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، قسم علم المكتبات (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص30.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص93.

- المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما أسلفت سابقا.
- إمكانية امتلاك المعرفة: المعرفة يمكن أن تمتلك من قبل أي فرد، فهي ليست محصول بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها بالطبع فان الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.
 - إمكانية تخزين المعرفة: وهذا لا خزن كان على الورق، الأشرطة، والآن على وسائل خزن الإلكترونية.²
 - إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل: المعرفة الضمنية والظاهرة... الخ.
 - المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.
 - إمكانية تقاسمها: يمكن تقاسم المعرفة والخبرات العملية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل والوسائل اللازمة لذلك.³
 - التجديد والاستمرارية (التراكمية): فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفة جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.
 - البحث عن الأسباب (التسبيب والتعليل): يهدف التسبيب والتعليل إلى إشباع لا رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها وتطويعها، فالمعرفة في النهاية هي سلوك عقلي.⁴

¹ إعلان محمد خليل عثمان، إجهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظة الشاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في

الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا نابلس، جامعة نابلس - فلسطين، 2010، ص 21.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 3012، ص 63.

³ طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مسحية علي الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام

بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

2009، ص 13.

⁴ سمراء كحلات، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

هناك عدة تصنيفات للمعرفة ومن أشهر التصنيفات للمعرفة.

- الفرع الأول: التصنيف الياباني نوناكا (Nonaka)
- الفرع الثاني: تمثيل زاك (Micheal Zach)
- الفرع الثالث: تصنيفات أخرى للمعرفة

الفرع الأول: تصنيف الياباني نوناكا (Nonaka)

صنف نوناكا (Nonaka) المعرفة الذي ميز بين نوعين من المعرفة وهي:

1. **المعرفة الصريحة**: وهي المعرفة المنظمة والمحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم الكتابة التحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها ونقلها.

2. **المعرفة الضمنية**: وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس

الداخلي، أما معرفة خلفية تعتمد على الخبرة ويعب تحويلها تكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي¹

كما تشير إلى المعرفة وهي جزءا من الخبرات الفردية وتشمل العوامل الغير ملموسة مثل الاعتقادات والقيم وليس من السهل نقلها وتحويلها للآخرين.²

والجدول الآتي يوضح الخصائص للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

¹ ماضي وديعة، دور اختصاصي في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة (غير منشورة)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2008، ص80.

² Todd Groff، Thomas Jones، **Introduction to Knowledge management : KM in Business**، Butteront Heinemann Boston- American، 2003 ،p3.

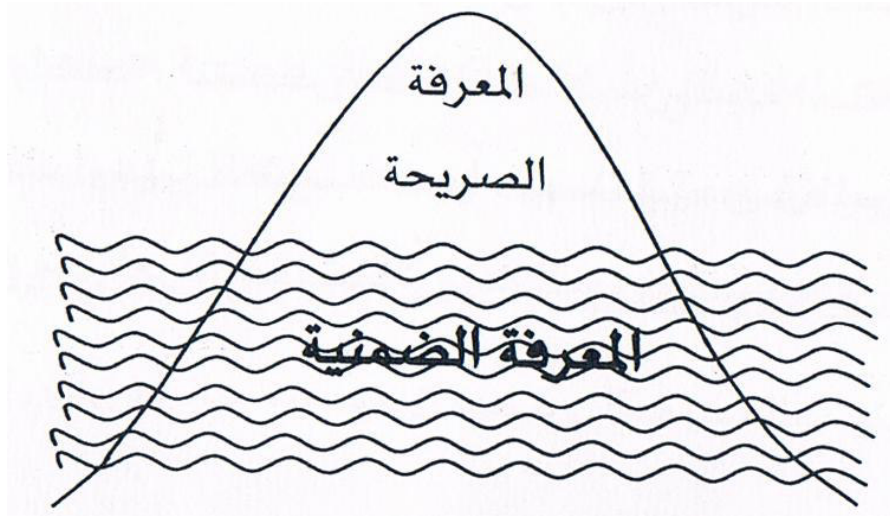
الجدول (06): مقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية والصريحة

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
- القدرة على تكيف للتعامل مع الظروف الاستثنائية والجديدة	- القدرة على نشر و الإنتاج والوصول إليها إعادة تطبيقها في المنظمات.
- الخبرة ومعرفة كيف ومعرفة لماذا ورعاية ماذا	- القدرة على التعلم والتدريب
- القدرة على التعاون، ومشاركة الرؤية ونقل الثقافة.	- القدرة على تنظيمها وتوليدها وترجمة الرؤية إلى رسالة، ثم إلى مبادئ توجيهه لشغل
- التدريب والتوعية لنقل المعرفة التجريبية من شخص لأخر، على أساس وجهها لوجه	- نقل المعرفة من خلال السلع والخدمات والعمليات الموثقة.

المصدر: عامر عبد الرزاق ، إدارة المعرفة(في نظم، ذكاء الأعمال) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015، ص27.

وكذلك يمكن تصور المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (الظاهرة) كجبل جليدي في الماء، فالجزء الظاهر منه يمثل المعرفة الظاهرة، والجزء المخفي منه تحت الماء يمثل المعرفة الضمنية.

الشكل رقم (03): المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الجبل الجليدي).



المصدر: عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 67.

الفرع الثاني: تمثيل ميشال زاك (M.H.Zack)

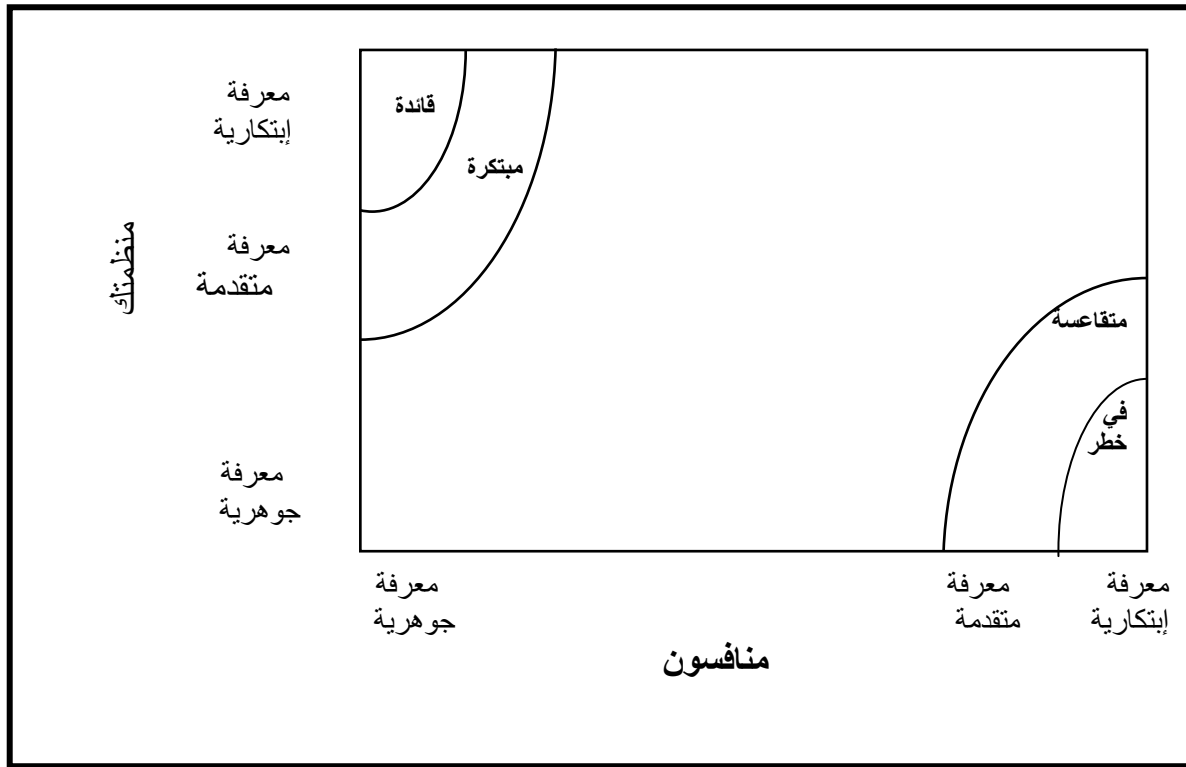
قدم ميشال زاك تصنيفاً آخرًا للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة حيث يصنف المعرفة إلى ثلاث أنواع أو مستويات وهي:¹

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النطاق الأدنى من المعرفة المطلوبة من أجل الصناعة حسب قواعد اللعبة، وهذا النوع لا يضمن لشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة وهي محفوظة لدى الشركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 2، 2007، ص43.

- المعرفة المتقدمة: وهي النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع إن الشركة تملك بشكل عام نفس المستوي النطاق، والوجود من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تحويلها لقدرتها علي التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.
- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن الشركة من إن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم ، فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة علي تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

الشكل(04): أنواع المعرفة حسب ميشال زاك



المصدر: عبد الستار العالي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان-الأردن، 2006، ص31.

الفرع الثالث: تصنيفات أخرى للمعرفة

التصنيف المعرفة إلى خمس أنواع وهي:¹

- 1 معرفة ماذا: هي أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- 2 معرفة كيف: هي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
- 3 معرفة لماذا: هي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- 4 معرفة أين: معرفة أين يمكن العثور علي معرفة محددة بعينها.
- 5 معرفة متى: هي معرفة من تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

هناك مصادر متعددة للمعرفة يمكن تصنيفها كما يلي:

الفرع الأول: المصادر الخارجية

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف علي نوع العلاقات مع المنظمات الأخرى الرائد في الميدان الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها استنساخ المعرفة، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسين والموردون، والعملاء والمراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية²، وكما يمكن كذلك للمنظمة الحصول منها على المعرفة، فمن بين هذه المصادر: المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، إنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.³

¹ وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث السورية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2010، ص32.

² صلاح الدين الكبيسي، سعد زنادة الحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص 20.

³ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص63.

الفرع الثاني: المصادر الداخلية

حيث تعد المعرفة الضمنية احد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال خبراتهم، معتقداتهم، مذكراتهم، في اغلب الأحيان يكون هذا النوع الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه، لذلك قد يكون لهذا النوع منافعته الكثير لصالح المنظمة.¹

وكما توجد هناك العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمنظمة أن تحصل بها على المعارف و من بينها:²

1 الفرد العامل بالمؤسسة: يعتبر الفرد في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل.

2 فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة و إبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

3 البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق و بحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق المعرفة جديدة يكون لها دور الفعال في تطوير أنشطة المنظمات.

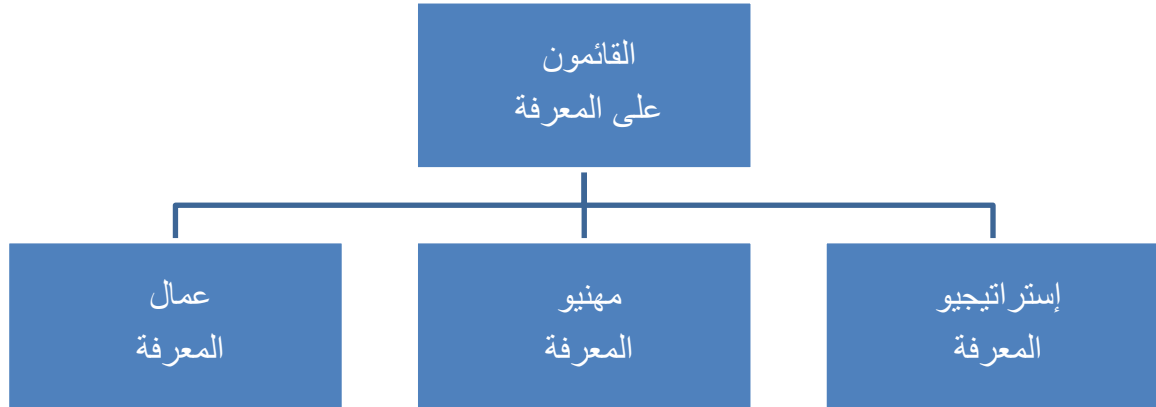
❖ القائمون على المعرفة

¹ الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في التنافسية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2012، ص9.

² سلوى أمين السامري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، الأردن، 2008، ص30.

أصبح التركيز على الإستراتيجيات عالمية وهو التركيز على رأس المال الفكري موضوعا مشتركا بين المنظمات نتيجة لتغير بيئات المناسبة العالمية، التقدم التكنولوجي، إعادة الهيكلة، والظروف الاقتصادية غير المستقرة المر الذي أوجد نوع من التقارب الفكري فيما بينها، بل أصبح أهمية من أي وقت مضى لما لها من دور هام في تحسينات الأداء، وتنفيذ استراتيجيات مبكرة للتعامل مع بيئة مضطربة وضمان النجاح أو البقاء على قيد الحياة لهذه المنظمات، ويوضح الشكل التالي القائمين على المعرفة.

شكل (05): يوضح الشكل القائمين على المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات السابقة.

- 1) إستراتيجيو المعرفة: هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة على أساس رئيسي وهو معرفتها ومدى تمييزها المعرفي ونمط أنتاج هذه المعرفة، فهم المسؤولون معرفة الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها.
- 2) مهنيو المعرفة: مع تمكنهم من فهم الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس فكري ومصدر جديد لحقوق الملكية الفكرية تختص بها المنظمة.

3) **عمال المعرفة:** هذه الفئة تتصف بالكفاءة التشغيلية التفصيلية تتمثل مهامهم في جميع المعلومات وتصنيفها وجدولتها واختراعها وإيصالها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة الخام، فهم مصدر عوامل الدعم والمساندة لفئة مهنيو المعرفة.¹

المطلب الرابع: أهمية المعرفة

- إن أهمية المعرفة لا تبرز في المعرفة بحد ذاتها، وإنما فيما تساهم به من قيمة مضافة للمنظمة، وفيما تؤديه من دور كبير، لتحويلها واندماجها في الإقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف اليوم باسم (المعرفة) وتبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:
- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكار والاكتشاف والاختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي يمثله الأصول المباشرة غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في إنتاجية المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار.²
- تعد المورد الوحيد في المنظمة الذي لا يخضع لقانون الغلة وإنما لا تعاني من مشكلة الندرة نسبيا باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقض بالاستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.
- تعتبر المعرفة البشرية المصدر الأساسي لخلق القيمة.
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم إنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين المنتج منها، كما تحتاجها لتصميم ونظم وآليات تسويق والتوزيع بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.³

¹ ليلي محمد حسني، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية في جامعة طائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، كلية التربية، جامعة طائف، المجلد 1، العدد 4، 2012، ص 108.

² أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 9.

³ زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل منظمة الجزائر، دراسة حالة سوناطراك فرع (STH)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضرم بسكرة-الجزائر، 2009، ص 41.

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية غير بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معي أو إيجاد منتجات جديدة.
- المعرفة التقنية والإدارية للمدراء تساهم في إرساء دعائم النجاح في صياغة الخطط المالية والتسويقية والإنتاجية.
- إن أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرون هم عمال المعرفة وإنتاجيتهم وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة.¹
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة، للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفرت إبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.⁽²⁾

المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة

إن المعرفة المهمة للمنظمة هي التي يحوز عليها الأفراد، لذا على المنظمة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فالمنظمة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة، لذا وجب عليها الاستفادة من معارفه، ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى نشأة و مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها، ووظائف وعمليات إدارة المعرفة، وعوامل نجاح إدارة المعرفة وعوائق تنفيذها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

بعد تحديدنا لمفهوم المعرفة، سنتطرق إلى عنصر في غاية الأهمية، حيث أن المؤسسة التي تهتم بتوليد المعرفة واستقطابها لا تكتف عند هذا الحد إذ يتطلب الأمر عملية إدارتها.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة.

¹ عبد الستار العلي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص26.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص.13.

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بالتطور نظم المعلومات، لكن لم يشر إليها بأنها عمل مستقل وفي المدة نفسها بين peter dracer أن القوة المهنية في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من الأوائل من الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد وطني إلى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل الم نظمات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع، مما أدى إلى إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية، إذ أنشئت مجموعات العمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة، حيث عقد حوالي: 33 مؤتمر 1996-1997، بالإضافة إلى تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدمات في مجال إدارة المعرفة.¹

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التي تزايد الاهتمام بها من خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم.

1. فقد يرى ويغ (Wig): "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر في الأهداف المراد تحقيقها".²

2. وتعرف أيضا: "إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عملية كاليانات والمعلومات أو المعارف".³

¹ ترغيني صباح، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة الحالة منظمة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2011، 11 ص.

² ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص78.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (الإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة 2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص92.

3. وهناك من يعرفها بأنها: " حقل من تخصص ونموذج أعمال منبثق وحديد ومتعدد الخصائص وتعتمد جذورهم إلى حقوق الأعمال الاقتصادية وعلم النفس وتكنولوجيا المعلومات".¹
4. بإضافة إلى هناك تعريف أحر للإدارة المعرفة: " نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب".²
5. يى كروس (Cross) إدارة المعرفة بأنها: "نظام توليد عمل مزدهر و بيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية ، والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال".³
6. إدارة المعرفة هي: "الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها".⁴
- ✓ ومما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي: " استغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، لاتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق تحسين في الأداء للارتقاء إلى مستويات أعلى وتحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها و تشارك بها وتطبيقها".

الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

يشير (Gupta:E Gavindarajan) إلى أهمية فهم الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، بسبب أن المعرف كالمعلومات ، والعديد من الشركات تعد إدارة المعرفة مرادفة لأن المعلومات الأمر الذي ينتج عنه تصور خطأ، بأنه مجرد تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ينتج عنه وبشكل طبيعي إدارة أفضل للمعرفة.

الجدول (07): يوضح الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

¹ ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص218.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص78.

³ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية، 2010، ص67.

⁴ معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل إدارة المعرفة. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة في العالم العربي، جامعة الأردنية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان-الأردن، 2004.

إدارة المعلومات	إدارة المعرفة
- وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات.	- تستند إلى منهج علمي، حيث يتم تصنيف المعارف وتبويبها لحفظها في قواعد المعرفة.
- هدفها الأساسي ضمان الوصول إلى المعلومات وتخزينها تحفظها ونقلها واسترجاعها مع ضمان سريتها.	- هدفها الأساسي تحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها والمتمثلة في (التولي المعرفة، وتخزينها، والتشارك بها، وتطبيقها).
- تتعامل بشكل عام مع الأشياء (البيانات والمعلومات).	- تتعامل بشكل عام مع البشر، وتستخدم النظم الخبيرة للإستدلال المعرفي والذكاء الاصطناعي لتوليد المعرفة.

المصدر: سامي عبد الله المذان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في الإتصالات الأردنية (أورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- الأردن، العدد 34، 2010، ص 114- 115.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية الأمد، كما لها مجموعة من الأهداف تسعى إلى بلوغها.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط:

-تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

-تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المعتمدة على الخبرة

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.¹
- تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى المنظمات الأعمال وتحقيق أهداف المرغوبة.²
- تسهم في تعظيم المعرفة ذاتها غير التركيز على المحتوى المعرفة أصبحت لخلق الميزة التنافسية وإدامتها
- لتبسيط العمليات وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.³

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعض منها في ما يلي:

- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .⁴
- تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف، وذلك بالتخلص من الإجراءات المطلوبة والغير ضرورية.⁵
- تحديد وجمع المعرفة بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.

¹ خضير كاظم عمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص60.

² يوسف أحمد فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 2004، ص9.

³ محمد بن سليم عطية الطرقي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص52.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص91.

⁵ طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، الأكاديمية العربية المقدمة المفتوحة، قسم الدراسات العليا، كلية الإدارية والإقتصادية، الدنمارك، 2011، ص8.

- زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشمولية مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة إذا أصبح المعرفة دالة على نتائج وخبرات الآخرين، متاحة مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب معرفة جديدة، وتمثلها في بنائهم ثم تنعكس على الأداء.¹
- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي توجهها المنظمات وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.²
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.³

المطلب الثالث: وظائف ومتطلبات إدارة المعرفة.

الفرع الأول: وظائف إدارة المعرفة

تتولى إدارة المعرفة كإن إدارة وظيفة أخرى في منظمات الأعمال الحديثة الإشراف على تنفيذ عدد من الوظائف المهمة وهي:⁴

¹ أيمن عود المعاني، إتجاهات المدارين في مراكز الوزارات لدورة إدارة المعرفة في الأداء الموظف، دراسة الحالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، عمان، الأردن، 2009، ص 378.

² عمر أحمد هشمرى، إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 112.

³ إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 2009، ص 10.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة التكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2009، ص 229.

- 1 **الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:** الإدارة الإستراتيجية للمعرفة تتضمن كل الأنشطة لصياغة و تطبيق إستراتيجية معرفي تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.
- 2 **تنظيم المعرفة:** وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز و تخزين، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- 3 **بناء نظم المعرفة:** وهي بمعنى الإشراف على التخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود الأخرى باستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تكون عادة من نظم المعلومات الإستراتيجية، نظم مساندة القرارات، نظم مساندة الجامعة، ونظم المعلومات وغيرها.
- 4 **تنظيم وتطوير العقل الجمعي:** تتم عملية تطوير وتنمية العقل الجمعي من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصيغة مستمرة من جهة، و استقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظر عن القومية والعرق من جهة أخرى.
- 5 **إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:** تهدف وظيفة إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية التي تحقق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة بمنظمات الأعمال وبخاصة إذا علمنا أن سلسلة القيمة لا تعبر فقط من التدفق الخيطي للأنشطة والمجهزين والعملاء، بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوة المساومة للنسبة للاعبين المهنيين في نشاط الأعمال.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة.

كما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة هئية بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة في توظيف المعرفة كتوفر العناصر الآتية:¹

1. **تكنولوجيا المعلومات:** وتتمثل بتوفير شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح، نظمية ومخازن البيانات، والبرمجيات، مما يسهل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

¹ ماجد أحمد حاتم، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد، دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص657.

2. الهياكل التنظيمية المرنة: إن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي التي تتسم بالمرونة و التكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات و قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويتم ذلك بتبني الهيكل التنظيمي الأفقي والبعد عن الشكل الهرمي، وتبني المركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي في المنظمة كلها ويشارك الجميع في إيجاد و ممارستها من خلال نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

3. الثقافة التنظيمية: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة و متوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

4. القيادة الإدارية: تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة بحيث تركز على الانفتاحية والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

وإن هدف إدارة المعرفة هو عمل علي تطبيق المعرفة في المنظمة من أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديد واستخدامها في الوقت المناسب قبل إن تفقد فرصة استثمارها التي تقود إلى تحسين الأداء المؤسسي، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة إذ طبقت.

5. توفير موارد بشرية اللازمة: تعتبر من أدوات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفرادها الجماعة.¹

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وعوائق تنفيذها.

قبل أن نخوض المنظمة في أي عملية من عمليات إدارة المعرفة، وقبل البدء في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، لابد لها أن تفهم جيدا عوامل نجاحها وكذا التحديات والعوائق أمام عملية مشاركة المعرفة، ومن ثم إتباع الطرق والأساليب التي تمكنها من التغلب على تلك العوائق.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

¹ رجحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 167.

ينظر إلى معرفة المنظمة بأنها تمثل رأس المال الفكري فيها وذلك لأنها موجودة في الأساس في ذهن العاملين في المنظمة ولها قيمة باعتبارها من الموجودات غير المادية للمنظمة بمعنى آخر فانه لا يمكن رؤيتها أو لمسها كما في الموجودات المادية مثل المباني والمعدات والتخزين.

وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالموجودات الفكرية للمنظمة بدلالاتها ومغزاها وتأثيرها على المنظمات وعلى كيفية إدارتها وجعلها منتجة أكثر، وهناك من ذهب ابعدها بذلك بالتمسك بحقيقة إن قيمة المؤسسات تكمن على نحو متزايد في مجوداتها غير المادية كما هو الحال في كثير من الأعمال الخدمية الكبيرة اليوم وستكون قابلية إدارة الموجودات المعرفية الخاصة الرئيسية التي يبحث عنها في مدراء الغد .

إختلف الباحثون في تحديد عدد من العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة فهناك من يشير إلى أربع عمليات بينما بتوسيعها آخرون لتشمل أكثر من ذلك ومن جانبنا فقد ارتأينا أن ننفي عدد من العمليات إلى تتفق مع موضوع ومجالات الدراسة الحالية كما أن إدارة المعرفة كدورة متتابعة مكونة من عمليات التالية:

أولاً: تشخيص المعرفة

تعد عملية تشخيص المعرفة من أولى العمليات إدارة المعرفة وتعد من العمليات المهمة لأنه بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا ولن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة المنشودة لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف، وبالتالي فإن نجاح المنظمة في أدائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية، وإن أهمية عملية تشخيص المعرفة من خلال كونها أداة لحل المشكلات، فمن نتائج عملية التشخيص تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات القائمة من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث والوصول.¹

وتعتبر خرائط المعرفة أداة حاسمة في تشخيص المعرفة باعتبارها تعكس البنية الأساسية للمبادرات الإدارية للمعرفة، حيث تقدم عرضاً مبدئياً للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، فنجاح مشاريع إدارة المعرفة في المؤسسات قائم على أساس دقة التشخيص للمعرفة المتاحة والمطلوبة .

وبعد تشخيص المعرفة وتحديد المعرفة المطلوبة، تقوم المؤسسة بإنشاء المعرفة الجديدة بغرض توفير هذه المعرفة، وتكتسي هذه العملية أهمية كبيرة رغم صعوبتها إلا أنها تعد المحرك الأساسي لتقدم ونمو المؤسسات باعتبارها تتطلب الإبداع المستمر الذي يوفر القدرة على إيجاد بدائل للطرق المألوفة والسائدة لحل المشكلات.

¹ حكمت رشيد سلطان، نشوان محمد عبد العالي، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، 2008، ص46

لذلك عملية إنشاء المعرفة عملية دورية تعتمد على قدرة الأفراد الذهنية في الوصول إلى مخرجات ذات معنى خلال رؤية الحقائق. بمنظور مختلف، وقد أكد Nonaka أن إنشاء المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ثم المنظمي.¹

ثانيا: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، 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 ابتكارية مستمرة كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالمية وهذا يعزز ضرورة فهم إن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة جديدة وكما تركز عملية توليد المعرفة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة، ولتحقيق فاعلية توليد المعرفة يتم تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:²

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرين والمستشارون.

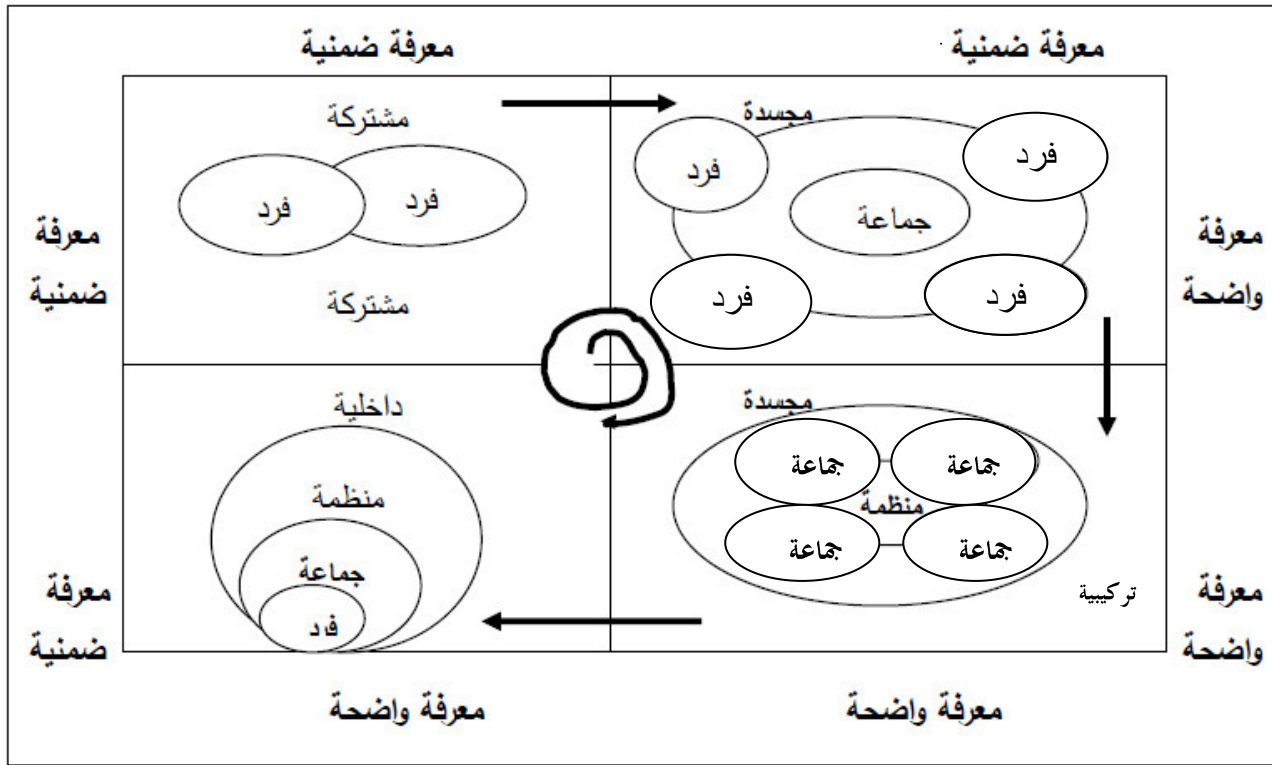
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.

¹ عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر، 2013، صص 30-31.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 96

- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية.
- وقد قدم Quinn (1996) أربعة مبادئ لتوليد المعرفة هي:
 - تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
 - التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
 - التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
 - تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.
- ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل يوضح ذلك.

الشكل (06): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka



Source : Depres.c.& chauvel, knowledge horizons, « the present and promise of knowledge management », boston, butter work, 2000,p61.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:¹

- الإشتراك بالمعرفة (التشاركية): توليد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- إخراج المعرفة (المتجسدة): ويتم بتحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب و الرسائل.
- المعرفة التركيبية: ويتم بتحويل المعرفة صريحة إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال الإيصال بين الجماعات، أو تنشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها و فهرستها
- إدخال المعرفة: ويتم من خلال تحويل المعرفة صريحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي، وعمليات و ثقافة المنظمة و مبادرات التنظيمية إستراتيجية.

ثالث تخزين المعرفة

¹ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز أداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا- الأردن، 2008، ص26.

بعد إن يتم تحديد هذه المعرفة الجديدة، فإننا سنكون بحاجة إلى تخزينها بشكل ممنهج، حتى يكون بالإمكان استرجاعها بهدف إعادة استخراجها في الوقت لاحق وهناك طريقتان استخدامها للتخزين المعرفة الجديدة المكتسبة. الأولى تكون على صعيد المستوى الشخصي، حيث يمكن للفرد إن يعمل على تطوير منهجية الخاصة به لتصنيف المعرفة و تحديد مكان تخزينها من أجل إعادة استخدامها على المستوى الشخصي، أما الطريقة الثانية، لتخزين المعرفة فتكون مع الزملاء النظراء، وفي هذه الطريقة يجب على المنظمة أن تكون قد قامت بوضع تطبيق ونظم ومنهجيات واضحة من أجل تخزين المعرفة التشارك فيها بسهولة.¹

كما يمكن كذلك أن تتم عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة ويجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد والتعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة ، وتخزن المعرفة عادة في قاعدة المعرفة (Knowledge Base) على شكل:²

- الحقائق: وتصف مجال المشكلة وأساليب تمثيل المعرفة التي تصف كذلك كيف تتناسب الحقائق مع بعضها البعض بطريقة منطقية لمجال معرفي معين
- القواعد: وتحدد ما يتم عمله في موقف معين وتحتوي على جزئيين.
- الشرط: والذي يمكن أن يكون أو لا يكون صحيحا.
- الفعل: والذي يتخذ عنده يكون الشرط صحيحا .

رابع: التشارك المعرفة

كما رأينا في حلزونية المعرفة فإن المعرفة بوصفها موجودا تزداد باستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة حيث يرى الكثير

¹ هيثم علي حجاز، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014 ص 123.

² حامد كاظم متعب، أثر عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تمييز أداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 13 العدد 3، 2011، ص12.

من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف المنظمة هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة.

وتعتبر الخطوة الأولى في عملية المشاركة هي نقل المعرفة، هذه الأخيرة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب والتكلفة المناسبة.¹

ووجد إن بعض الدراسات قد أثبتت أن معظم المنظمات تهتم بعملية مشاركة المعرفة لغرض تحسين العمليات أو لغرس ذلك في المنتجات أو الخدمات، والبحث عن أفضل التطبيقات لذلك ويمكن تصنيف مشاركة المعرفة إلى نوعين من الخصائص:

1. المشاركة الجماعي

كوسيلة لتقاسم الأفكار وطريقة للتدفق الحر للمعرفة بأكثر مما تسمح به مستودعات المعرفة أو أنظمة دعم القرار وتكون المشاركة أيضا بصيغة التعاون الذي يستخدم للتوليد الجماعي للمعرفة ونقلها وتقاسمها.

2. المشاركة الفردية

تمتلك معظم المنظمات شخص أو أكثر (الخبراء) ممن يمتلكون المعرفة يعود لهم الفضل في نجاح عمليات المنظمة، وإن إيجاد الطرق لجعل هؤلاء يشاركون معرفتهم مع الآخرين في المنظمة سوف يكون الأساس لتكملة نجاحات المنظمة.

خامسا: تطبيق المعرفة

هي العملية الأخيرة من العمليات إدارة المعرفة والهدف النهائي لهذه الإدارة، ولهذا تعد هذه العملية الأهم والأبرز من بين جميع العمليات وهذه العملية تشير في مضمونها إلى عدة مصطلحات منها: الاستعمال والإفادة، والاستثمار.

ولذلك فإن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة فالوصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والأهم هي تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ، تصبح مجرد كلفة ضائعة.¹

¹رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة ببعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة رسالة ماجستير في إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2010 ص 41.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم لمعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر في تحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة، وتتطلب الإفادة الفعلية من المعرفة، تفويض العاملين صلاحيات واسعة، وإعطائهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم. بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.²

وقد أشار (Grant) إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة:³

- 1 التوجيهات: وهي مجموعة محددة من القواعد و الإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- 2 الروتين (الإجراءات النمطية): يشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الإيصال بالآخرين.
- 3 فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: حيث يتم استخدامها في المواقف التي تكون المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكيد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها، وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.

وهناك من يرى بأن مرحلة تطبيق المعرفة تشمل على استعاد واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات، والتي في النهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة وبالتالي النقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها مرة أخرى وتستمر الدورة.

مما سبق نستخلص أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي ومتكامل فيما بينها حيث كلا منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها لذا اتجه جميع الباحثين على رسم مخطط لها على شكل دائرة وأن بعضهم أشار إلى أن العمليات المعرفية الرئيسية تتمثل بتشخيص المعرفة، توليدها ثم تخزينها وتشارك بها وأخيرا تطبيقها.

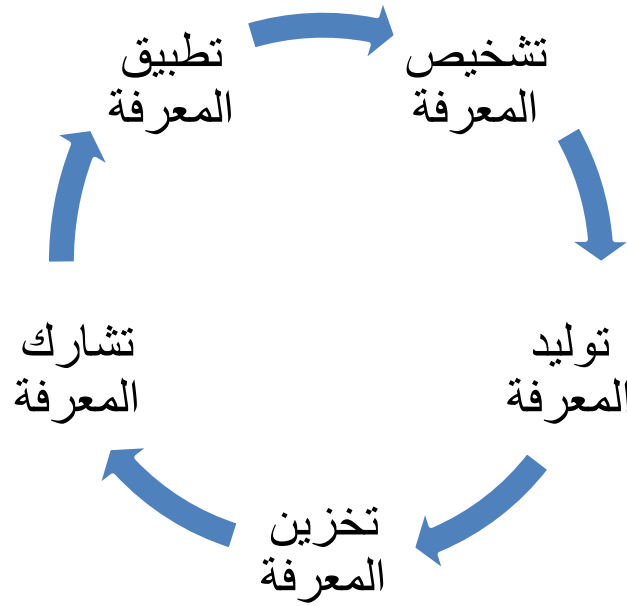
يمكن توضيح العمليات السابقة في الشكل التالي:

¹ حكمة رشيد سلطان، نشوان محمد عبد العالي، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)، دراسة استطلاعية في عينة من شركات الصناعة المساهمة في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت-الأردن، المجلد 4، العدد 5، 2007، ص47.

² نضال محمد زطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، قسم إدارة الأعمال(غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2011، ص51.

³ محمد بن سليم عطية الطرقي، مرجع سابق، ص74، 75.

الشكل (07): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم تسيير عمومي (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر، 2013، ص30.

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة وعوائق تنفيذها.

أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها في المنظمة بحيث تحقق للمنظمات ميزة تنافسية، كما تواجه عوائق تحد من تنفيذها.

توجد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في المنظمة ما وهي كالآتي:¹

- التركيز على قيم المنشأ أو المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- توافر القاعدة التقنية والتنظيمية يمكن البناء عليها

¹ حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 24.

- تبني ثقافة المشاركة التي تقوم على دعم استخدام المتبادل للمعرفة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
- تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والنقاش والرؤية المشتركة.
- التشجيع على روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.

ثانيا: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة

- واجه إدارة المعرفة العديد من العوائق فقد أجريحت دراسات حول مآزق وإخفاقات مبادرات إدارة المعرفة وتوصلت هذه الدراسات إن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، تتمثل في مايلي:
- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك بالمعرفة
 - الافتقار للقيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة
 - الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتوياتها
 - الافتقار إلى إدراك دور إدارة المعرفة وفوائدها
 - الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال
 - الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمة.

❖ إضافة للعوائق التي تم ذكرها سابقا سيتم التطرق لبعض التحديات التي تواجه تبني إدارة المعرفة فيما يلي: ¹

1 -التحدي التقني: المتمثل في تصميم الأنشطة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا.

¹ حجازي هيثم، مرجع سابق، ص 25.

2 -التحدي الاجتماعي: المتمثل في التطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من لاستنساخ والتقليد.

3 -التحديات الثقافية: حيث يعتبر العنصر عصر ثورة المعرفة والمعلومات ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة وبالتالي لا بد للمنظمة من دعم توليد المعرفة والمشاركة بها، والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة لخاصية فكرية، إذ لا بد من الاهتمام بالمعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة الصائدة في المجتمع.

4 -التحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الصناعي): ومن ابرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة.

- عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.
- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على القياس العوائد نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة
- اختلاف نظام القيم وتعارضه مع ثقافة المنظمة.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيراتها في تطبيق إدارة المعرفة

إن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من

الإنتاجية في المنظمة فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو الميسرين ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وكما تعمل هذه الأخيرة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر، كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها القادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.¹

ومن أهم أنواع القيادة التحويلية لأنها تقدم للموظفين رؤية مستقبلية تجعلهم أكثر وعياً بضرورة خلق معارف جديدة، كما أن لها أثر مباشر على كل من التشارك في المعرفة وتطبيقها في إدارة المعرفة بحيث تكون هنا قيادة واعية ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، ومنه أكد العديد من الباحثين أن هنالك أثر إيجابي وعلاقة تبادلية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة (بأبعادها) حيث إن إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة داعمة والقائد يحتاج إلى إدارة المعرفة كقوة تمكنه من تصميم رؤية ورسالة المنظمة، وخلق مناخ مشجع تمكنه من ممارسة مهامه بفعالية أكثر من وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

حيث سنحاول تحديد تأثير كل من التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الأول: أثر التأثير المثالي (الجاذبية) في تطبيق إدارة المعرفة.

¹ محمد صالح، بلقاسم تويبة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات العربية، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسينية بن بوعلوي، شلف- الجزائر، 2011، ص1.

التأثير المثالي هو ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف¹.

القائد التحويلي هو قائد له حضور قوي وجاذبية يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهام الآخرين واستشارتهم، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية وللقيادة تأثير مباشر وقويا على سلوك مرؤوسيه، وأنهم يؤثروا على قدراتهم تأثيرا واضحا وملموسا، لصالح مجموعة العمل والمنظمة فهو يستشير مرؤوسيه عقليا ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة، كما انه يقدم اهتماما عاليا ورعاية كبيرة خاصة للمرؤوسين الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة ويسعى لتحقيق أهدافهم و رغباتهم الشخصية عن طريق توفير المناخ المناسب وهذا ما يؤدي إلى توليد معرفة تسمح للأفراد من تحقيق النتائج التي تفوق الأهداف المسطرة للإدارة.

يسلك القادة بطريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتها، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم ويعتبرون أن إدارة المعرفة أنها حقيقة وليست بدعة وأمر دخیل و يقاومون مفهوم وممارسات إدارة المعرفة.

يضيف أنه على القائد أن يكون قادر على رؤية فرص التغيير قبل أن يتخذ أي موقف إيجابي أو سلبى اتجاه أي مفهوم، حيث إن نجاح قائد المعرفة يعتمد على المصدقية وثقة الموظفين في قدرته على إدارة المعرفة بحيث يستمد القائد

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 51.

هذه الثقة من قراراته المتخذة وممارسته وقدراته على قيادة فرق العمل، فالقائد التحويلي يعتبر قدوة في التعلم المستمر لذلك فإدارة المعرفة نمط غير عادي في القيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة.

المطلب الثاني: أثر التحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة .

التحفيز الإلهامي من صفات القائد التحويلي وتعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول حيث يعمل القائد التحويلي على إثارة المرؤوسين بالتحدي، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود،¹ القائد الذي يبتني هذا النمط يشاور ويشارك مرؤوسيه في عملية صنع القرار ورسم الأهداف وتنفيذ الأعمال وأداء العمل، وهذا النمط يؤثر إيجاباً على تحفيز الأفراد الذي يخلق الدافعية في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج والشعور بالولاء للقائد والمنظمة، صفة المشاركة صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث، فالمشاركة في النصح والتوجيه هي مشاركة في الإصلاح وقيادة الآخرين نحو التصحيح

فالقائد التحويلي يميل إلى حث وإلهام الأفراد، فالحث والإلهام تصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفاً مثالياً للمستقبل أو موقفاً معيناً ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد، فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية.²

فنحن نعلم أن من ممارسات إدارة المعرفة الايجابية والداعمة هي تحفيز على توليد المعرفة ونشرها وتداولها، فإن تداول المعرفة يشكل فكرة محورية لدى إدارة المعرفة وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والتصاعد مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لذلك يتحتم على إدارة المعرفة دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من أجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية وتوظيفها فيما يخدم توجيهات إدارة المعرفة ومن أهم ممارسات في هذا المجال استخدام التحفيز كعنصر

¹ نسرين تواتيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمة، دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، 2014، ص 119.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 2014.

أساسي في عمليات إدارة المعرفة¹، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً، وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين.²

حيث أن القائد يشارك مع الموظفين في وضع رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الموجه بالعلاقات يحرص على الحفاظ على علاقات إيجابية بين الموظفين في رسالة المنظمة، بينما القائد الموجه بالقيمة فإنه يركز على الأداء من خلال التحفيز والاهتمام بسلامة الموظفين، كأداة لتحسين الأداء من خلال خلق معارف جديدة، أو كأسلوب لبناء علاقات إيجابية بين الموظفين من خلال التشارك في المعارف، وباختلاف توجيه القائد فإن ذلك ينعكس في رؤية ورسالة المنظمة التي تدعم إدارة المعرفة.³

المطلب الثالث: أثر الحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة للأداء العمل.⁴

فالقائد التحويلي يثير أتباعه إلى التفكير في طرق جديدة ويؤكد حل المشكلة واستخدام المنطق قبل اتخاذ أي إجراء، لذلك ينبغي على القائد إن يتيح لمؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم ويشجع العاملين على توليد المعارف وتطويرها في الأساليب الجديدة، وتنفيذ ما هو جيد أو تقديمها للإدارة العليا فالمشاركة تؤثر إيجاباً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين تدفعهم إلى بذل جهد ممكن أكثر لاقتراح التحسينات والتعديلات، كما تمارس إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة أكثر تدعيماً لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مخلف المشاكل التي تواجه نشاطات

¹ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سابق، ص 92.

² صادق الوعد، القيادة والقيادة التغيير التنظيمي، http://www.ibtesamh.com/showthread-t_259025.html، تاريخ الزيارة 2016/4/13، على الساعة 16:03.

³ أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 138.

⁴ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 78، 2009، ص 107.

المنظمة ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجدد في مجال حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعل العاملين متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في تطبيقات، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فاعلة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها.

في الوقت التي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر انه كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي تحصل عليها في حل المشكلات التي تواجهها خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث إن مهاراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الملائمة الكبيرة العاملين التي تتطلب نمط عادي في قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمات.¹

كذلك تتطلب إدارة المعرفة ضرورة توفر مهارات خاصة في القادة والمديرين لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة في عالم يعد فيه رأس المال الفكري والمعرفة مفتاحين للتقدم الاقتصادي، وينبغي أن تسهم هذه الهياكل في تيسير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين. فالصفات الخاصة بتحقيق النجاح التنظيمي في إدارة المعرفة تتناقض مع أسلوب القيادة الهرمية التسلطية التي تفقد مبررها ويتم مقاومتها. وعندما تهدف الإدارة إلى تكوين فريق عمل مبدع وقادر على أداء العمل بكفاءة واستقلالية يصبح اعتماد أسلوب "المشاركة والتعاون" وإقامة نظام لتشجيع العاملين على توليد المعارف وتطويرها في أساليب والإتيان بالجديد وكذا على الأداء الكفء الأقرب إلى تحقيق نتائج أفضل على المنظمة وإن أكثر ما يساعد القائد على إدارة المعرفة الضمنية هو الرؤية، والأهداف المشتركة الداعمة للمعرفة. باعتبار أن القائد في المنظمة يعتبر المثال الأعلى للآخرين، فإن له أثرا مباشرا في تحفيز الأفراد لممارسة عمليات إدارة المعرفة.²

¹ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 85.

² هالة احمد صبري، مرجع سابق، ص 10.

المطلب الرابع: أثر الإعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة

الإعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور¹

ترتبط القيادة التحويلية التي تتميز بالسلوك التشاركي والثقة المتبادلة واحترام الأفكار المرؤوسين وتهتم بمشاعرهم الفردية كما تساعد على تكوين ثقافة تنكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة وكما تساعد الأتباع على اكتشاف من هم الدور الذي يلعبونه في مساعدة المنظمة لتحقيق رسالتها والقائد الذي يمتلك رؤية لمستقبل منظمة ويحدد ماذا يريد أن تكون منظمة في المستقبل ويحاول تصويرها سيؤدي إلى إقناعهم بان هذه الرؤية هي رؤيتهم لذلك من سيقاوم نفسه لان الرسالة هي المرشد والمجسد لهذه الرؤية فهي تعبر عن الغرض الذي وجدت من اجله المنظمة ، لذلك فإن إدارة تساعد المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها، لان إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً، بالمقابل فان إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى إحداث الأخطاء في عمل المنظمة لان خطر الأخطاء يبقى عالياً، لذلك فان أسلوب القيادة أن تطوي إدارة المعرفة في مجموعة إستراتيجية إذا كان المشروع هو الاستفادة من المعارف المتاحة في التأثير على الكفاءة والفعالية والإنتاجية، والوضع التنافسي.

يجب على القادة احترام المفروقات الفردية بين المرؤوسين وان لا يحتقروا أصحاب القدرات الإبتكارية البسيطة، بل لابد من التعاطف معهم حتى ولو كانت مبادراتهم متواضعة.²

¹ عبد الله عبده محمد الفهيدى، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق للدراسات العليا، عمان-الأردن، 2009، ص45.

² بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، yahoo.fr@rafamerzougui، 18:50، 2016/5/2.

تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المنظمة، ارتباطات من أبعاد إدارة المعرفة مع أبعاد القيادة التحويلية تكون أقوى، وأكثر إيجابية، من أولئك الذين لديهم عوامل القيادة المعاملات، ومع ذلك لا ينبغي أن ينظر إلى القيادة التحويلية أنها تعارض النهج لإنجاز الأمور، وبالتالي فإن تطوير المهارات والصفات السلوكية قد يتوقف قدرة القائد على الابتكار استراتيجيات إدارة المعرفة التي ستوجه الهيئة لاكتساب المعرفة

إن القيادة التحويلية أكثر ملائمة لعمليتي بتوليد والتشارك المعرفي في المنظمة كونها تهتم كثيراً بحاجات الموظفين وتساهم في تحويل الاهتمامات الذاتية للموظف في خدمة المنظمة والتركيز على العوائد طويلة المدى بدل الكسب قصير المدى، وبهذه العوامل فإن القائد يدعم عملية نشر المعلومات والمعرفة والتشارك في المعرفة الضمنية، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تقدم للموظفين رؤية مستقبلية تجعلهم أكثر وعياً بضرورة خلق معارف جديدة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها هي تأثير القائد التحويلي في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه أخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم.

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها إدارة المعرفة باعتباره أحد أهم أسباب نجاح المنظمة وتطورها، وذلك من خلال استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية وكذا الاعتبار الفردي فهو بذلك يزيد من ولاء العاملين للمنظمة وانتمائهم لها.

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج

الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية وإدارة المعرفة والتطرق إلى ما يتعلق بأثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، من خلال هذا الفصل دراسة هذا الأثر ميدانيا بين متغيري الدراسة حيث إختارنا دراسة هذا الأثر من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرفهم، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيركز هذا المبحث على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة جامعة محمد خيضر بسكرة

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للنبات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في: (1984/08/18).

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في: (1984/08/05).

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في: (1986/08/18).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في: 1992/07/07، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم:

98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-

98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في

06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات

مديرية مكلفة بالمباني التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والدراسة العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج الدراسة وترقية التكوين بالدراسة وسبل الدراسة.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال الدراسة العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تتمين نتائج الدراسة العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

من خلال الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (02)

نلاحظ أن الجامعة تسير بهيكل إداري متكون من:

أولاً: مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

1. نيابات مديرية الجامعة.

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقاً لرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة. وتمثل هذه النيابات في:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والدراسة العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة

التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية الدراسة العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصليتين هما: مصلحة متابعة أنشطة الدراسة وثمان نتائج، ومصلحة التعاون والتبادل

ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء

وتجهيز الجامعة.

2. الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

ـ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

ـ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والجود ومصالح النظافة والصيانة، ومصالح الأرشيف.

ـ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصالح الأنشطة الرياضية والترفيهية.

3. المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

ـ مركز التعليم المكثف للغات.

ـ مركز السمعى والبصرى.

ـ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفزة والتعلم عن بعد.

ـ البهو التكنولوجى.

4. المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصالح الدراسة الببلوغرافى بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

5. الكليات والأقسام.

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا فى المادة ويضم كل قسم

لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم فى التدرج، مساعد رئيس القسم

المكلف بما بعد التدرج والدراسة العلمى.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية إختيار العينة مروراً لأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي، باعتباره من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعي لأنه يجرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها

الفرع الثاني: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار أثر القيادة التحويلية في دعم إدارة المعرفة، تم اختيار الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية مع إدارة المعرفة، و عليه تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول:

الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة في المجال الإداري).

القسم الثاني:

الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالقيادة التحويلية ويحتوي على (22) عبارة موزعة على أربعة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، حيث خصصت (06 عبارات) لبعده التأثير المثالي من [1-6]، وخصصت (05 عبارات) لبعده التحفيز الإلهامي من [7-11]، وخصصت (05 عبارات) لبعده الحفز الفكري من [12-16]، وخصصت (06 عبارات) لبعده الاعتبارات الفردية من [17-22].

أما الجزء الثاني الخاص بإدارة المعرفة ويحتوي على (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث خصصت (06 عبارات) لبعده تشخيص المعرفة من [1-6]، وحيث خصصت (05 عبارات) لبعده توليد المعرفة من [7-11]، وحيث خصصت (04 عبارات) لبعده تخزين المعرفة من [12-15]، وحيث خصصت (05 عبارات) لبعده تشارك المعرفة من [16-20]، وحيث خصصت (05 عبارات) لبعده تطبيق المعرفة من [21-25]. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (08): الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الدراسات السابقة

وسيتم الاعتماد على المقياس الثلاثي في بحثنا والوضع في الجدول التالي:

الجدول (09): الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس "ليكرت الثلاثي"

الاستجابة	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	من 1 إلى	من 2.50 إلى	3.50 إلى 5

	3.49	2.49	
--	------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 60 أستاذ إداري، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، واسترد منها (44) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة

الجدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	95.5%
	أنثى	2	4.5%
	المجموع	44	100%
العمر	أقل من 30 سنة	2	4.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	43.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	34.1%
	من 50 سنة فأكثر	8	18.2%
	المجموع	44	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	15	34.1%
	دكتوراه	29	65.9%
	المجموع	44	100%
الوظيفة	نائب العميد	10	22.7%

22.3%	12	رئيس قسم	
22.7%	10	مساعد رئيس قسم المكلف بالبيداغوجية	
27.3%	12	مساعد رئيس قسم المكلف بما بعد التدرج	
100%	44	المجموع	
9.1%	4	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
56.8%	25	من 5 إلى أقل من 15 سنوات	
25%	11	من 15 إلى أقل من 20 سنوات	
9.1%	4	من 25 سنة فأكثر	
%100	44	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يظهر من الجدول (10) إن كل المبحوثين كانوا من الجنس الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 95% وبلغت نسبة الإناث بـ 4.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة و هذا يشير الى عدم تمكين المرأة بشكل كبير من مناصب الإدارية والإشرافية .

بالنسبة لمتغير العمر فنجد إن الفئة (من 30 إلى اقل من 40 سنة) إحتلت أعلى نسبة بواقع (43.2) من عينة الدراسة وتتميز هذه الفئة العمرية بالتجربة و المهارات الإدارية و الخبرة المكتسبة التي تعتبر عامل الأساسي في تبني الأساليب الإدارية الفعالة، في حين إن نسبة (34.1%) منهم تتراوح أعمارهم بين (30 الى اقل من 40 سنة)، إما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (18.2%) في حين إن نسبة الأساتذة الإداريين الأقل من 30 سنة وهي الأقل و بلغت 4.5% .

كذلك تم عرض المؤهلات العلمية للأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة في الجدول و التي

وردت كمايلي:

الحاصلين على شهادة دكتورا كانت النسبة الأعلى وبلغت نسبتهم (65.9%)، ثم تليها الحاصلين على شهادة ماجستير وبلغت (34.1%) ويمكننا القول إن أغلبية الباحثين يحملون شهادات علمية عليا تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية، وعليه فجامعة محمد يخضر بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيها يخص الوظيفة الحالية فيبين أن الرتبة العلمية للمبحوثين فنجد ان النسبة (27.3%) من المبحوثين رئيس القسم وبنفس النسبة (27.3%) ومساعد رئيس قسم المكلف بما بعد التدرج، في حين نجد إن ما نسبة (22.7%) تمثل نائب العميد وبنفس النسبة (22.7%) تمثل في مساعد رئيس القسم المكلف بالبيداغوجية.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد إن (56.8%) تقع خبرتهم في المجال (5 الى اقل 15 سنوات) هي أعلى نسبة، ثم يليها فئة (من 15 إلى اقل من 20 سنة) بنسبة (25%)، إما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (5 سنوات) فقد حددت نسبتهم بـ (5.1%) بنفس النسبة (9.1%) تمثل في سن الخبرة من 25 سنة فأكثر.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) كما يلي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **تحليل التباين للانحدار (f):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
3. **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) في المتغير التابع وهو إدارة المعرفة، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.
4. **اختبار توزيع طبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (Skweness)** وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع توزيع الطبيعي
5. **معامل الثبات "ألفا كرونباخ"** للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
6. **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
7. **الأهمية النسبية** والذي تم تحديده وفق المقياس المذكور في الجدول رقم (09)

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف الدراسة. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (11) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (**0.955**) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا الدراسة وأهدافه، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا الدراسة. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول (11): معاملات الثبات والصدق لمحاور الإستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
القيادة التحويلية	6	0.883	0.939
	5	0.915	0.965
	5	0.909	0.953
	6	0.942	0.970
	22	0.974	0.986
إدارة المعرفة	6	0.934	0.966

0.943	0.890	5	توليد المعرفة	
0.926	0.859	4	تخزين المعرفة	
0.940	0.885	5	تشارك المعرفة	
0.934	0.873	5	تطبيق المعرفة	
0.983	0.968	25	المجموع	
0.955	0.913	47		الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.913) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيها لتحليل النتائج وإن عبارات الاستمارة متناسقة داخليا .

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال الجدولان (12) و(13) اللذان يبينان تلك النتائج.

الفرع الأول: مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين

- السؤال الأول: ما هو مستوى القيادة التحويلية للأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور القيادة التحويلية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
-------------	-------------------------	-----------------	-------------------	-----------------	--------------

متوسط	3	0.61134	3.3030	التأثير المثالي	
متوسط	6	1.410	2.68	1	يحظى رئيسك باحترام الجميع.
متوسط	3	1.041	3.41	2	يتمتع رئيسك بثقة عالية في نفسه
متوسط	5	1.203	3.36	3	تنسجم أقوال رئيسك مع أفعاله.
متوسط	4	1.071	3.39	4	يوفر رئيسك مناخا يشعر الأساتذة بالارتياح لعملهم تحت قيادته.
مرتفع	1	0.976	3.50	5	يملك رئيسك رؤية واضحة لمستقبل إدارة الكلية.
متوسط	2	1.109	3.45	6	يعترف رئيسك بأخطائه عند اكتشافها.
مرتفع	1	0.74811	3.6182	التحفيز الإلهامي	
مرتفع	1	0.765	3.80	7	يعمل رئيسك على تنمية روح الفريق الواحد بين الأساتذة
متوسط	5	1.183	3.36	8	يقوم رئيسك بإيصال توقعاته العالية إتجاه العمل للأساتذة من أجل تحقيق الأهداف.
مرتفع		0.949	3.73	9	يشعرك رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به.
مرتفع	4	1.089	3.50	10	يغرس رئيسك روح التحدي والحماس في الأساتذة بالكلية.
مرتفع	3	1.212	3.70	11	يعمل رئيسك بحماس وتفاؤل.
متوسط	2	1.01975	3.3318	الحفز الفكري	
مرتفع	1	1.146	3.61	12	يقترح رئيسك طرق جديدة لإنجاز مهام العمل
مرتفع	3	1.067	3.52	13	يصف رئيسك الصعوبات على أنها مشكلات قابلة

				للحل	
موافق	2	1.127	3.59	يشجع رئيسك الأساتذة على المشاركة في صناعة القرار	14
متوسط	4	1.380	3.16	يشجع رئيسك على طرح آراء الأساتذة وأفكارهم.	15
متوسط	5	1.395	3.16	يساعد رئيسك الأساتذة على تطبيق أفكار جديدة.	16
متوسط	4	0.97871	3.1553	الاعتبارات الفردية	
متوسط	5	1.120	3.1553	يصغي رئيسك للأساتذة عندما يقومون بطرح أفكارهم	17
متوسط	4	1.030	3.05	يعبر رئيسك عن تقديره لإنجازات الأساتذة معه.	18
متوسط	1	1.129	3.09	يحترم رئيسك قناعاتك وقناعات الأساتذة معك	19
متوسط	2	1.042	3.43	يهتم رئيسك علي تطوير قدرات الأساتذة عن طريق التدريب	20
متوسط	6	1.210	3.27	يغرس رئيسك الثقة لدي الأساتذة	21
متوسط	3	1.244	2.98	يتفهم رئيسك أحاسيس ومشاعر الأساتذة	22
متوسط		0.80781	3.05702	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

التحفيز الإلهامي:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد "التحفيز الإلهامي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.61) بإنحراف معياري (0.748). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس "التحفيز الإلهامي" أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.36-3.80) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.765-1.212). وهذا دليل أن الجامعة تسعى لزرع حب التحدي وتشجيع روح العمل في نفوس المرؤوسين.

الحفز الفكري:

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الحفز الفكري" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3318) بانحراف معياري (1.01975). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد "الحفز الفكري" أنها تشكل قبولاً متوسطاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.77 - 3.61) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.067 - 1.395)، ومنه نستنتج إن إثارة المرؤوسين عن طريق الاستماع لمقترحاتهم يجعلهم أكثر وعياً لل صعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافهم.

التأثير المثالي:

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "التأثير المثالي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.30) بانحراف معياري (0.61134). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد "التأثير المثالي" أنها تشكل قبولاً متوسطاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.68 - 3.50) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.976 - 1.203)، وهذا دليل على أن الجامعة تعمل على كسب احترام وإعجاب المرؤوسين ، ويعمل على طرح رؤية واضحة لمستقبل الجامعة .

الاعتبارات الفردية:

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الاعتبارات الفردية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.15) بانحراف معياري (0.97871). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد الاعتبارات الفردية" أنها تشكل قبولاً متوسطاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.98 - 3.43) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.030 - 1.244)، وهذا دليل على أن الجامعة تسعى إلى اهتمام عينة الدراسة إلى بناء جسور الثقة بينهم وبين المرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم الخاصة وذلك بدرجة قبول متوسطة.

القيادة التحويلية:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن متغير "القيادة التحويلية" جاء بمتوسط حسابي (3.05702) وبانحراف معياري (0.80781). ووفقا لمقياس الدراسة فإن نسبة قبول المتغير المستقل جاءت "متوسطة"، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المتغير ككل تشكل قبولاً متوسطاً ومرتفعاً، وهذا يدل على أن جامعة محمد خيضر بسكرة تتضمن التحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتطبيق أفكارهم واستماع لمقترحاتهم في صناعة القرار، التأثير المثالي بالقدرة على الآخرين، وتشجيع أفكارهم الإبداعية وغرس الثقة المتبادلة واحترام الآخرين.

الفرع الثاني: مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة

السؤال الثاني: ما هو مستوى إدارة المعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (13)

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات إدارة المعرفة.

رقم العبارة	أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	تشخيص المعرفة	3.2879	0.87925	2	متوسط
1	تدرك إدارة الكلية ما يمتلكه من معرفة.	3.14	1.153	4	متوسط

متوسط	6	1.110	3.02	تدرك إدارة الكلية ما ينقصها من معارف.	2
متوسط	5	1.273	3.09	تدرك إدارة الكلية الاحتياجات المعرفية مستقبلية	3
متوسط	3	1.014	3.36	لدى إدارة الكلية علم بالأساتذة ذوي المعارف الخاصة أو المميزة.	4
مرتفع	1	0.904	3.70	تقوم إدارة الكلية بتقييم المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع الكليات الأخرى.	5
متوسط	2	1.085	3.41	تستعين إدارة الكلية بالخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء المهام.	6
متوسط	4	0.88983	3.0273	توليد المعرفة	
متوسط	1	1.187	3.18	تعتمد إدارة الكلية على مصادر مختلفة لكسب المعرفة (الملتقيات، منتديات)	7
متوسط	2	1.153	3.14	تدعم الإدارة نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأساتذة من خلال توفير بيئة مناسبة	8
متوسط	5	1.102	2.75	تهتم إدارة الكلية بتحديد وتقييم المعرفة التي لديها باستمرار	9
متوسط	3	1.096	3.09	يتولد المعرفة لدى إدارة الكلية بتشارك العاملين فيما بينهم	10
متوسط	4	1.267	2.98	يجري تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في الكلية عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات.	11
متوسط	5	0.96640	2.9545	تخزين المعرفة	
متوسط	3	1.250	2.80	تحرص إدارة الكلية على توفير أجهزة والبرمجيات	12

				المناسبة لتخزين المعرفة	
متوسط	2	1.137	2.91	تستخدم إدارة الكلية مركز للوثائق الورقية المصنفة والمفهرسة في تخزين المعلومات والمعرفة	13
متوسط	1	1.030	3.09	تمتلك إدارة الكلية أنظمة خبيرة لخزن المعرفة وتمكنها من استرجاعها عند الضرورة	14
متوسط	4	1.023	3.02	تجري إدارة الكلية تحديثا مستمرا على المعارف المخزنة	15
متوسط	3	0.59355	3.1455	تشارك المعرفة	
متوسط	4	1.169	3.07	تعتمد إدارة الكلية على شبكات (الانترنت، والفاكس) من أجل توزيع المعارف الجديدة	16
متوسط	3	1.187	3.18	هناك تبادل في الخبرات والمختصين بين الأقسام والوحدات.	17
متوسط	5	1.410	2.68	تقوم إدارة الكلية بدورات تدريبية من أجل تنمية معارف جديد للأساتذة.	18
متوسط	2	1.041	3.41	تثمن إدارة الكلية على تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة.	19
متوسط	1	1.203	3.36	تشجع إدارة الكلية على ثقافة المشاركة بين الأساتذة	20
مرتفع	1	0.63466	3.5000	تطبيق المعرفة	
متوسط	4	1.017	3.39	إدارة الكلية تمنح للأساتذة الحرية الكافية لتطبيق معارفهم	22
مرتفع	2	0.976	3.50	تهتم إدارة الكلية بتطبيق واستخدام المعارف الجديدة	23
متوسط	3	1.109	3.45	تنشر إدارة الكلية ثقافة داعمة لتطبيق المعرفة	24

مرتفع	1	0.765	3.80	تعمل إدارة الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	25
متوسط	5	1.183	3.36	تتم إدارة الكلية بتعيين مدرّين يسهرون على التطبيق الجيد للمعرفة	26
مرتفع	0.75602		3.5018	إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

تطبيق المعرفة:

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "تطبيق المعرفة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بانحراف معياري (0.634). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبولاً مرتفعاً. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد القيم التنظيمية أهما تشكل قبولاً مرتفعاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.36 - 3.8) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.765 - 1.183)، وهذا ما يفسر أن جامعة بسكرة تهم بشكل مرتفع بتطبيق المعرفة التي تحصل عليها خاصة وأنها تعاني من منافسة كبيرة مما يجعلها تلجأ إلى تطبيق المعارف الجديدة للتميز أكثر على منافسيها.

تشخيص المعرفة:

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "تشخيص المعرفة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.28) بانحراف معياري (0.879). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبولاً متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد تشخيص المعرفة أهما تشكل قبولاً متوسطاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.02 - 3.70) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.904 - 1.273)، وهذا ما يفسر أن الجامعة بسكرة لا تهم كثيراً بما تملكه من معرفة وما تملكه من معرفة وما يجب أن تملكه مستقبلاً.

تشارك المعرفة:

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "تشارك المعرفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1455) بإنحراف معياري (0.59353). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد تشارك المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.68-3.41) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.041-1.410)، هذا ما يفسر أن الجامعة بسكرة تشجع على ثقافة المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي بين الموظفين كما يستخدم الوسائل الإلكترونية في نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد.

توليد المعرفة:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "توليد المعرفة" جاء بالترتيب الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0273) بإنحراف معياري (0.88983). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد توليد المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.75-3.18) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.096-1.267)، من خلال توفير جميع العوامل التنظيمية التي تساعد في توليد المعرفة وبأساليب مختلفة.

تخزين المعرفة:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "تخزين المعرفة" جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9545) بإنحراف معياري (0.96640). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد تخزين المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.80-3.09) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.023-1.250)، وهذا ما يفسر أن جامعة بسكرة لا تهتم بتخزين المعرفة التي لديها وهذا راجع إلى عدم توفيرها على الأجهزة الأربعة الأهم لحزن المعرفة.

إدارة المعرفة:

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن مستوى إدارة المعرفة جيدة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير إدارة المعرفة (3.5018) بإنحراف معياري (0.756). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء

مرتفع. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس متغير إدارة المعرفة يشير إلى نسبة قبولاً مرتفعاً، وهذا دليل على أن الجامعة تهتم بتشخيص المعرفة وتوليد معارف جديدة، وذلك القيام بخزنها في أنظمة خبيرة واسترجاعها عند الحاجة وتقوم بتوزيعها من أجل الاستفادة منها وفي الأخير تطبيقها واستخراج معارف جديدة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار صلاحية النموذج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	11.319	1	11.319	75.927	0.000
الخطأ	6.261	42	0.149		
المجموع الكلي	17.581	43			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (75.927) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح

(Kurtosis) ، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول ان (Skewness) يجب أن يكون [3،3-] و(Kurtosis) محصور بين [7، 7-]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [1،1-] و(Kurtosis) محصور بين [3، 3-]، في حين تطابق نتائج الدراسة التالية:

وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الجدول (15): نتائج اختبار معامل الالتواء والتفلطح

المتغيرات - الأبعاد -	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة التحويلية	-0.192	-0.869
الجاذبية الشخصية	-0.890	2.004
التحفيز الإلهامي	-0.365	-0.412
الحفز الفكري	0.018	-0.477
الإعتبرات الفردية	0.239	-0.692
إدارة المعرفة	0.201	-0.015
تشخيص المعرفة	0.043	-0.684
توليد المعرفة	0.0010	-1.084
تخزين المعرفة	0.030	-0.050
تشارك المعرفة	-0.213	0.391
تطبيق المعرفة	0.373	-0.486

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

من خلال الجدول (15) يتضح أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد كانت محصورة بين (-0.890،

0.373)، وكذلك معاملات التفلطح محصورة بين (-1.084، 2.004)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا ما يدعونا لاستخدام الإحصاء المعلمي واختبار الفرضيات. يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة المحسوبة	t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
القيادة التحويلية	0.802	8.714		0.000	0.802	0.643

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.643

معامل الارتباط (R) = 0.802

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.714) وهذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، تحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية المتمثلة في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة على إدارة المعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). وقبول الفرضية البديلة والمتمثلة في "انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)". وقد بلغ إرتباط برسون (R) بقيمة 0.802 مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وبالرجوع

إلى (R^2) التي بلغت (0.643)، يتبين أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 64.3% من التغيير الحاصل في إدارة المعرفة.

كما سنوضح معادلة الانحدار في الجدول التالي:

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

sig	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	A	
0.009	2.733		0.283	الثابت
0.000	8.714	0.802	0.083	القيادة التحويلية

a. المتغير التابع (إدارة المعرفة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

من خلال الجدول يتبين أن معادلة الانحدار من الشكل

$$Y = 0.773 + 0.719x$$

فإذا زاد x بوحدة واحدة يزيد y — 0.719

الجدول أيضا يتبين أن x لها دالة إحصائية نجد ($\alpha = 0.05$)

H_0 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التأثير المثالي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل	قيمة	t	مستوى	معامل الارتباط (R)	معامل
-----------------	-------	------	---	-------	--------------------	-------

التحديد (R ²)	الدلالة (Sig)	المحسوبة	الإنحدار (Bêta)	التأثير المثالي
0.177	0.004	3.007	0.421	

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.007) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية المتمثلة في "لا يوجد أثر للتأثير المثالي على إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة" ونقب ل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر للتأثير المثالي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ووجدنا قيمة R (0.421) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين التأثير المثالي وإدارة المعرفة، و بالرجوع إلى قيمة (R²) التي بلغت (0.177)، يتبين إن التأثير المثالي تفسر ما نسبته (17.7%) من إدارة المعرفة. وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى قد تبين أن هناك أثر التأثير المثالي على إدارة المعرفة (دراسة حالة بجامعة محمد خيضر - بسكرة)، وهذا مما يدل ذلك على أن الجامعة تحضي باحترام وثقة بين جميع عاملها، كما تحفزهم على بناء رؤية منظمية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة.

H0₂ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل	قيمة t	مستوى	معامل	معامل
-----------------	-------	--------	-------	-------	-------

التحديد (R ²)	الارتباط (R)	الدلالة (Sig)	المحسوبة	الانحدار (Bêta)	
0.533	0.730	0.000	6.914	0.730	التحفيز الإلهامي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.914) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ومنه نقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر للتحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ووجدنا قيمة R (0.730) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين التحفيز الإلهامي وإدارة المعرفة بالرجوع إلى قيمة (R²) التي بلغت (0.533)، تبين إن التحفيز الإلهامي تفسر ما نسبته (53.3%) من إدارة المعرفة.

وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية قد تبين أن هناك أثر التحفيز الإلهامي على إدارة المعرفة (دراسة حالة بجامعة محمد خيضر - بسكرة) وهذا مما يدل على أن جامعة محمد خيضر بسكرة تعمل على إيصال توقعاتهم العالية وذلك من خلال تنمية روح الفريق الواحد بين الأساتذة الإداريين وغرس روح التحدي والحماس فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف.

H0₃ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل	قيمة t المحسوبة	مستوى	معامل	معامل
	الانحدار (Bêta)		الدلالة (Sig)	الارتباط (R)	التحديد

(R ²)					
0.591	0.769	0.000	7.803	0.769	الحفز الفكري

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.803) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05=α)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", ومنه نقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر للحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", ووجدنا قيمة (R²) التي بلغت (0.591)، تبين أن الحفز الفكري تفسر ما نسبته (59.1%) من إدارة المعرفة. وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة قد تبين أن هناك أثر للحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بجامعة محمد خيضر - بسكرة) وهذا مما يدل على أن اقتراح طرق الجديدة لإنجاز مهام العمل بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما يشجع على المشاركة في صناعة القرار وفتح المجال لطرح الآراء والأفكار.

H0₄: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)

0.516	0.718	0.000	6.681	0.718	الإعتبرات الفردية
-------	-------	-------	-------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.618) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ومنه نقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر للاعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، وبقيمة R (0.718) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين الاعتبارات الفردية وإدارة المعرفة، ووجدنا قيمة (R^2) التي بلغت (0.516)، تبين أن الاعتبارات الفردية تفسر ما نسبته (51.6%) من إدارة المعرفة تفسير النتائج: بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة قد تبين أن هناك أثر للاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة (دراسة حالة بجامعة محمد خيضر-بسكرة) ويدل هذا على أن جامعة تصغي لكل ما يتعلق بطرح الأفكار الجديدة والتي تسهم في تطويرها، كما تعمل على تقدير ما يتعلق بإنجازات الأساتذة الإداريين.

خلاصة الفصل:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في أساتذة إداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة والتي تحتوي على محورين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وإدارة المعرفة بأبعادها

(تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: "هل يوجد أثر للقيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة".

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى القيادة التحويلية السائدة لدى أساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في إدارة المعرفة لدى أساتذة الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

خاتمة عامة

وفي الأخير ومن خلال دراستنا قمنا بالبحث في دراستنا عن القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة، حيث قمنا بدراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على إشكالية الدراسة التي تنص على ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

فمن خلال هذا البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية

- ✓ القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.
- تمثل أبعاد القيادة التحويلية في :
 - ✓ التأثير المثالي: هو ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.
 - ✓ التحفيز الإلهامي: هو ذلك الحث والإلهام الذي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفاً مثالياً للمستقبل أو موقفاً معيناً ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ✓ الحفز الفكري: يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة للأداء والعمل.
 - ✓ الاعتبارات الفردية: تعني اهتمام القائد الشخصي بمروءوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية.
 - ✓ تكمن فعالية القيادة التحويلية في خلق رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات للمنظمة.

- ✓ إن أهم وظائف القيادة التحويلية تكمن في إدراك الحاجة للتغيير، صياغة رؤية ورسالة المنظمة، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- ✓ إن الحث والإلهام الذي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن ذلك من خلال التحفيز الإلهامي.
- ✓ تعد القيادة ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة.
- ✓ إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفؤ لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف.
- ✓ تسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.
- ✓ بناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين بحجم المنافع والمكاسب والآثار الإيجابية التي يحققها منهج إدارة المعرفة، والتي تتحقق بصورة تدريجية عبر الزمن.

2. النتائج التطبيقية:

من خلال الجانب التطبيقي وبناءا على دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- ✓ أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، حيث بلغت قيمة R^2 (64.3%).
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التأثير المثالي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الراداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، حيث بلغت قيمة R^2 (17.7%).
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، حيث بلغت قيمة R^2 (53.3%).

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، حيث بلغت قيمة R^2 (59.1%).
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، حيث بلغت قيمة R^2 (51.6%).

ثانيا: التوصيات

- 1 - ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم القيادة بشكل عام والتحويلية بشكل خاص من أجل تسريع الخطوات للوصول إلى تعزيز إدارة المعرفة.
- 2 - ضرورة تعزيز وتطوير الجاذبية الشخصية (التأثير) داخل المنظمة المبحوثة من أجل تعزيز إدارة المعرفة وذلك بمساعدة المدراء في تطوير قابليتهم وأنفسهم وتدريبهم المستمر علي اكتساب مهارة القيادة وفن التأثير على الآخرين.
- 3 - يتعين على القائد أن يشجع الاتصالات فيما بين المستويات العليا من الإدارة والمستويات الأدنى فيما يخص الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومحاولة التحدث مع العاملين عن هذه الأهداف وكيف يشاركون في تحقيقها.
- 4 - تنشيط الحفز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية والجيدين والمبدعين، بما يضمن الحفاظ على رأس المال المعرفي من الإحباط والتسرب والاغتراب، والأهم من ذلك تحويل المعارف الضمنية التي يمتلكونها إلى معارف ظاهرة يجري تدوينها في العمليات اليومية، وتحقيق الاستفادة منها في جميع مجالات المنظمة وأنشطتها المختلفة
- 5 - الاهتمام أكثر بتشخيص المعرفة لتحديد الفجوة المعرفية بين ما تعرفه المؤسسة من معرفة وما يجب أن تعرفه مقارنة بالمنافسين وأيضاً توقعات العملاء.
- 6 - على إدارة المنظمة المبحوثة إقامة المعارض والندوات من أجل تطوير قابلية المدراء على قيادة الرؤوسين بصورة علمية وزرع روح التحفيز والإثارة لدى الرؤوسين وحب التحدي وتفويض الصلاحيات وتمكينهم من القيام بأعمالهم بحرية واسعة.
- 7 - يجب التركيز على إدارة المعرفة وتطبيقها في جميع المنظمات وفهمها بشكل متكامل والاهتمام بها ودعمها من الإدارة العليا.
- 8 - إن اعتماد إدارة المعرفة يحقق للمنظمة مساهمة كل العاملين في تطويرها بحيث يشعر هؤلاء الأفراد بالانتماء و الولاء للمنظمة، وهو ما يحقق مستويات عالية من الأداء.

9 على المنظمة إن تعمل على تشجيع العمل الجماعي والتشارك في المعرفة بين أفرادها من خلال تكوين تعاونية وتشجيع التدريب لاكتساب العاملين معرف ومهارات جديدة.

ثالثا: اقتراحات الدراسة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة مايلي:

- ✓ ضرورة تدريب القيادات في الجامعة على استخدام نمط استخدام نمط القيادة التحويلية.
- ✓حث المدير على تشجيع مرؤوسيه على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره وكذا فتح مجال الإبداع لهم.
- ✓ يجب أن تهتم الجامعة بتدريب العاملين للتطوير قدراتهم في مختلف المجالات.
- ✓ على المدير أن يثق بقدرات مرؤوسيه .
- ✓ ضرورة مراعاة الاعتبارات الفردية في سلوك القيادات مع المرؤوسين.
- ✓ على قيادات الجامعة أن تراعي وتضع في الحسبان ظروف وطبيعة العامل أي كل حسب طبيعته.

رابع: أفاق الدراسة.

- ✓ مدى مساهمة القائد التحويلي في تحسين أداء المورد البشري.
- ✓ دور القيادة التحويلية في بتمكين العاملين.
- ✓ أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار.
- ✓ الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في دعم الإبداع الإداري.
- ✓ أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب.

المراجع

القرآن الكريم:

الآية رقم 11 سورة المجادلة

مراجع اللغة العربية

أولاً: الكتب

1. باي دم، وآخرون، القيادة في المنظمات غير الربحية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2012.
2. بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2010.
3. جمال الدين المرسي، وآخرون، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة للطبع والنشر، مصر، 2000.
4. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
5. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. رافعة عمر الحريري، القيادة والإدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
7. راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2001.
8. راوية حسن، القيادة (الماضي، الحاضر، مستقبل)، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية- مصر، 2014.
9. زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان- الأردن، 2008.
10. سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.

11. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
12. صلاح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2008.
13. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
14. عبد الستار العلي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
15. عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية-مصر، 2002.
16. على عياصرى، محمد محمود العودة الفاضل، الإيصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المنظمات التربوية، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
17. علي احمد عبد الرحمان عياصرة، هشام عدنان موسى حجازي، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، 2006.
18. عمر أحمد هشمري، إدارة المعرفة (الطريق إلى التمييز والريادة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
19. عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
20. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية-مصر، 2008.
21. محمد الصبري، إدارة التكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2009.

22. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
23. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2003.
24. محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات التحفيز المرؤوس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013.
25. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
26. منصور عيسى، القيادة وفعالية القيادة الإدارية، الدار المصرية للعلوم، لنشر والتوزيع، مصر، 2012.
27. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد وعشرون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
28. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
29. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
30. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2010.
2. أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2010.

3. ترغيني صباح، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة الحالة منظمة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2010.
4. جيلح صالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006.
5. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
6. حمد بن قبلان آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض)، أطروحة دكتوراه العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
7. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة ببعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2010.
8. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها) من وجهة نظر مديرات إدارات والمشرفات الإداريات لإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والحقوق (غير منشورة)، قسم إدارة التربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى-السعودية، 2007.
9. زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل منظمة الجزائر، دراسة حالة سوناطراك فرع (STH)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2009.

10. زهرة سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي للقيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2013.
11. سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة الماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة-فلسطين، 2011.
12. سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2001.
13. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، قسم علم المكتبات (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2009.
14. سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين، 2008.
15. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز أداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-الأردن، 2008.
16. طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مسحية علي الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

17. طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، الأكاديمية العربية المقدمة المفتوحة، قسم الدراسات العليا، كلية الإدارية والإقتصادية، الدنمارك، 2011.
18. عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم تسيير عمومي (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر، 2013.
19. عايد عويض العطوي، أثر القيادة التحويلية علي التمييز التنظيمي، دراسة حالة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منظمة تبوك، رسالة ماجستير في إدارة العامة (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤته- العراق 2011.
20. عبد الحميد نصره الله محمد محمد، القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير بهيئة الهلال الأحمر السعودي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
21. عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق للدراسات العليا، عمان-الأردن، 2009.
22. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة لتحويلية وعلاقتها بمستويات التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2001.
23. علان محمد خليل عثمان، إتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظة الشاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا نابلس، جامعة نابلس- فلسطين، 2010.

24. ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد، دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
25. ماجد بن عبد الرحمن الهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن) بالملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
26. ماضي ودیعة، دور اختصاصي في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة (غير منشورة)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2008.
27. محمد بن سليم عطية الطرقي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
28. نسرین تواتیت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمة، دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، 2014.
29. نضال محمد زطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، قسم إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2011.
30. نهاية جميل القرالة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة- العراق 2008.

31. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية، 2010.

32. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة الماجستير في الإدارة التنفيذية (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

ثالثا: المجالات

1. ابتسام علي سلامة الضمور وآخرون، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010.

2. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، المجلد 40، 2013.

3. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 4، 2011.

4. أيمن عود المعاني، إتجاهات المدارين في مراكز الوزارات لدورة إدارة المعرفة في الأداء الموظف، دراسة الحالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، عمان، الأردن، 2009.

5. حامد كاظم متعب، أثر عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تمييز أداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13 العدد 3، 2011.

6. حامد كاظم متعب، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية لأراء عينة من أخطاء المجالس المحلية في محافظة القدس، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، الأردن، العدد 17، 2015.

7. حكمت رشيد سلطان، نشوان محمد عبد العالي، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، 2008.
8. سهير عادل حامد، شفاء محمد حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 38، 2010.
9. عبد المحسن النعساني، إختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المنظمات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الإقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب_سورية، المجلد 30، العدد 1، 2008.
10. ليلي محمد حسني، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية في جامعة طائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، كلية التربية، جامعة طائف، المجلد 1، العدد 4، 2012.
11. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 78، 2009.
12. مظهر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك- العراق، المجلد 3، العدد 2، 2013.
13. الهلالي الشربيني الهلالي، إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية جامعة، الإسكندرية- مصر، المجلد 7، العدد 2، 2001.
14. وهيبة حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث السورية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2010.

رابعاً: قائمة المؤتمرات والملتقيات

1. إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 2009.
2. الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في التنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2012.

3. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.
4. معتر سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل إدارة المعرفة، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة في العالم العربي، جامعة الأردنية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 2004.
5. يوسف أحمد فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 2004.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1. بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، yahoo.fr@rafamerzougui ، تاريخ الزيارة 18:50h ، 2016/5/2.
2. صادق الوعد، القيادة والقيادة التغيير التنظيمي، http://www.ibtesamh.com/showthread-t_259025.html ، تاريخ الزيارة على 16:03h ، 2016/4/13.

مراجع اللغة الأجنبية

1. Depres.c.& chauvel, knowledge horizons, « the present and promise of knowledge management »، boston، butter work, 2000.
2. Franck riboud, **He leadership, Harvard business revien**, nouveaux horizons, Paris, 1999.
3. Franck riboud, **He leadership, Harvard business revien**, nouveaux horizons، Paris,1999.
4. Todd Groff, Thomas Jones, **Introduction to Knowledge management : KM in Busines**, Butteront Heinemann Boston-American, 2003.

الملاحق

ملحق (01)

قسم علوم التسيير (مجال LM)
السنة الثانية ماستر
تخصص تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة
المعرفة" دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة
الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة
الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه
الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

ترغيني صباح

إعداد الطالبة:

مرزوق بدرة

السنة الجامعية: 2015 – 2016

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات جامعة محمد خيضر- بسكرة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين 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: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة
 من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: الماجستير دكتوراه

4- الوظيفة: نائب العميد رئيس قسم

مساعد رئيس قسم المكلف بالبيداغوجية مساعد رئيس قسم المكلف بما بعد

التدرج

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات
 من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة. وذلك نرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التأثير المثالي						
1	يحظى رئيسك باحترام الجميع.					
2	يتمتع رئيسك بثقة عالية في نفسه					
3	تنسجم أقوال رئيسك مع أفعاله..					
4	يوفر رئيسك مناخا يشعر الأساتذة بالارتياح لعملهم تحت قيادته.					
5	يملك رئيسك رؤية واضحة لمستقبل إدارة الكلية.					
6	يعترف رئيسك بأخطائه عند اكتشافها.					
التحفيز الإلهامي						
7	يعمل رئيسك على تنمية روح الفريق الواحد بين الأساتذة					
8	يقوم رئيسك بإبصال توقعاته العالية اتجاه العمل للأساتذة من أجل تحقيق الأهداف.					

					يشعرك رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به.	9
					يغرس رئيسك روح التحدي والحماس في الأساتذة بالكلية.	10
					يعمل رئيسك بحماس وتفاؤل.	11
الحفز الفكري						
					يقترح رئيسك طرق جديدة لإنجاز مهام العمل	12
					يصف رئيسك الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل	13
					يشجع رئيسك الأساتذة على المشاركة في صناعة القرار	14
					يشجع رئيسك على طرح آراء الأساتذة وأفكارهم.	15
					يساعد رئيسك الأساتذة على تطبيق أفكار جديدة.	16
الإعتبرات الفردية						
					يصغي رئيسك للأساتذة عندما يقومون بطرح أفكارهم	17
					يعبر رئيسك عن تقديره لإنجازات الأساتذة معه.	18
					يحترم رئيسك قناعاتك وقناعات الأساتذة معك	19
					يهتم رئيسك علي تطوير قدرات الأساتذة عن طريق التدريب	20
					يغرس رئيسك الثقة لدي الأساتذة	21
					يتفهم رئيسك أحاسيس ومشاعر الأساتذة	22

المحور الثاني: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	عبارات قياس لمستوى إدارة المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تشخيص المعرفة						
1	تدرك إدارة الكلية ما يمتلكه من معرفة.					
2	تدرك إدارة الكلية ما ينقصها من معارف.					
3	تدرك إدارة الكلية الاحتياجات المعرفية مستقبلية					
4	لدى إدارة الكلية علم بالأساتذة ذوي المعارف الخاصة أو المميزة.					
5	تقوم إدارة الكلية بتقييم المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع الكليات الأخرى					
6	تستعين إدارة الكلية بالخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء المهام.					
توليد المعرفة						
7	تعتمد إدارة الكلية على مصادر مختلفة لكسب المعرفة (الملتقيات، منتديات)					
8	تدعم الإدارة نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأساتذة من خلال توفير بيئة مناسبة					
9	تهتم إدارة الكلية بتحديد وتقييم المعرفة التي لديها باستمرار					

					يتولد المعرفة لدى إدارة الكلية بتشارك العاملين فيما بينهم	10
					يجري تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في الكلية عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات.	11
تخزين المعرفة						
					تحرص إدارة الكلية على توفير أجهزة والبرمجيات المناسبة لتخزين المعرفة	12
					تستخدم إدارة الكلية مركز للوثائق الورقية المصنفة والمفهرسة في تخزين المعلومات والمعرفة	13
					تمتلك إدارة الكلية أنظمة خبيرة لخرن المعرفة وتمكنها من استرجاعها عند الضرورة	14
					تجري إدارة الكلية تحديثا مستمرا على المعارف المخزنة	15
تشارك المعرفة						
					تعتمد إدارة الكلية على شبكات (الانترنت، والفاكس) من أجل توزيع المعارف الجديدة	16
					هناك تبادل في الخبرات والمختصين بين الأقسام والوحدات.	17
					تقوم إدارة الكلية بدورات تدريبية من أجل تنمية معارف جديد للأساتذة.	18
					تضمن إدارة الكلية على تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة.	19
					تشجع إدارة الكلية على ثقافة المشاركة بين الأساتذة	20
تطبيق المعرفة						
					إدارة الكلية تمنح للأساتذة الحرية الكافية لتطبيق معارفهم	21
					تتم إدارة الكلية بتطبيق واستخدام المعارف الجديدة	22
					تنشر إدارة الكلية ثقافة داعمة لتطبيق المعرفة	23
					تعمل إدارة الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	24

					تهتم إدارة الكلية بتعيين مدرّين يسهرون على التطبيق الجيد للمعرفة	25
--	--	--	--	--	---	----

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (02)

قائمة محكمي الإستبانة

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد-أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ترغيني صباح	1
أستاذ مساعد-أ-، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ علالي مليكة	
أستاذ محاضر-أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ أقطي جوهرة	2
أستاذ محاضر-أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ خان أحلام	4
أستاذ التعليم العالي، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أ.د/ منصوري كمال	5
أستاذ مساعد-أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بقسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أ/دوباخ سعيدة	6

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ