



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2018

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعه: 2018
الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

دور القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة-

تحت إشراف الاستاذة:

- مديحة بخوش

من إعداد الطلبة:

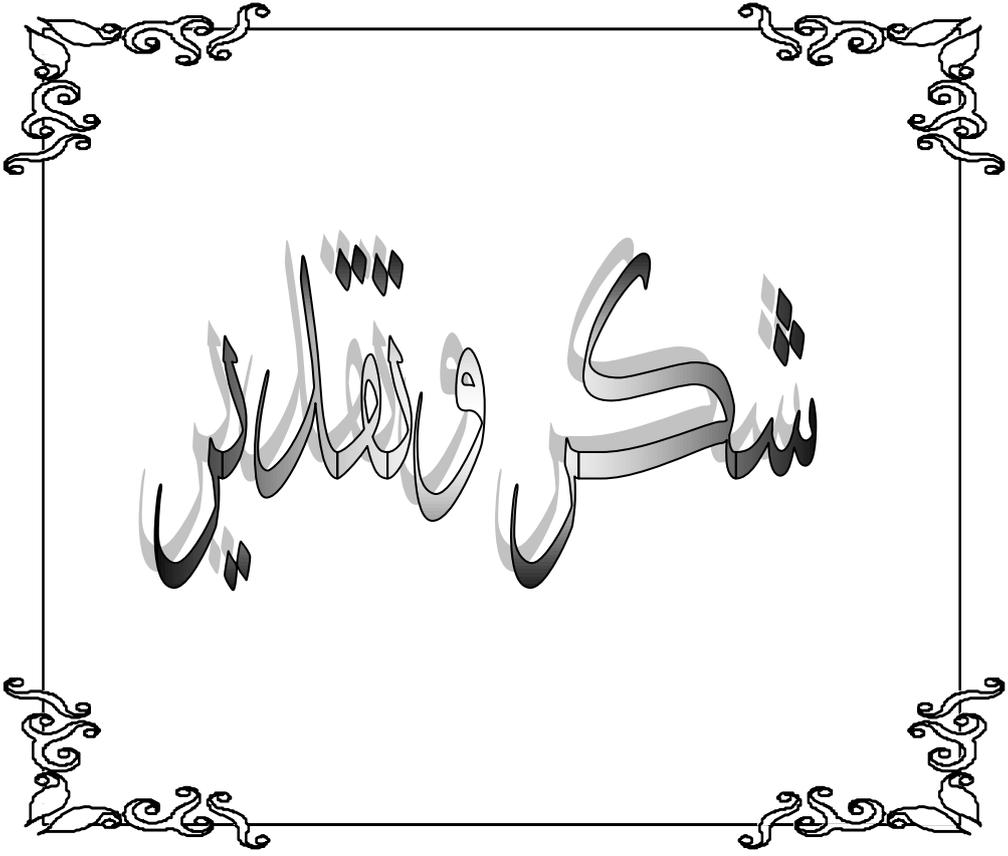
- كنانة كريمة

- مراحي عبد اللطيف

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الصفة
الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضر قسم ب-	رئيسا
بخوش مديحة	أستاذ محاضر قسم أ-	مشرفا ومقررا
بوحنك هدى	أستاذ محاضر قسم ب-	عضوا مناقشا



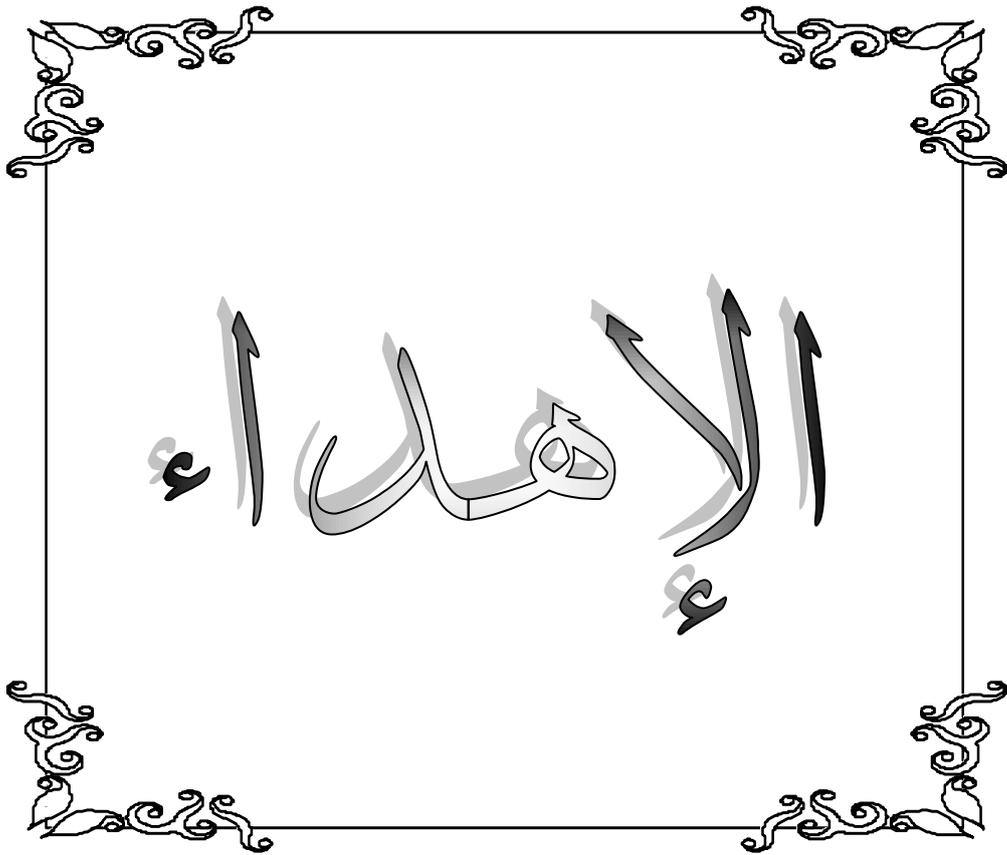


شكر وتقدير

الحمد لله أولا وآخرا على نعمائه وآلائه أن يسر لنا إتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم المبعوث رحمة للعالمين..... وبعد،،،،
بعد رحلة دراسة وجهد واجتهاد تكلفت بانجاز هذه المذكرة، والتي لا يمكن أن تتكون وتبلور في صيغتها النهائية المثلى دون عون الآخرين ومساعدتهم، لذا نجد من الواجب أن ننسب الفضل إلى أهله، ونقدم الشكر و الامتنان لكل من قدم يد العون والمساعدة والتشجيع والإرشاد والتوجيه لإتمام هذه المذكرة المتواضعة.

الشكر العميق إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتور: بخوش مديحة لتكرمها على الإشراف على هذه المذكرة والتي كانت ثمرة توجيهاتها و تعاونها، فقد علمتنا كيف نتعلم الدراسة ومنحتنا ثقها وتقديرها، فجعلتنا مدينين لها بالاتجاهات الايجابية التي انعكست على أفعالنا في مجال إتمام هاته المذكرة، والتي تمثلت بالجدية الصارمة والعمل الدؤوب، فلها كل الشكر والتقدير وجزاها الله عنا كل الخير في الدنيا والآخرة.
كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بمنحنا جزء من وقتهم لقراءة و مناقشة هذه المذكرة كما نتوجه بالشكر إلى من وضحت لنا نصائحهم وملاحظاتهم المسار الواجب إتباعه للوصول لحل إشكالية الدراسة، إلى الأساتذة: كشرود محمد ، بعلي الصديق، دشة محمد علي، فحفظهم الله
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي شركة مناجم الفوسفات بتبسة ونخص بالذكر: شنيخ عبد النور، بريك أحمد.

وحق علينا أيضا أن نوه بفضل أولئك الكرام الذين تعاونوا معنا في تنظيم ما كنا لا نستطيع تنظيمه وإدارته بأنفسنا من أساتذة وأصدقاء ونخص بالذكر: تركي هادية.





إهداء

تتراءى مع امتلاك بستان المجد أطيافه من نحيب ، فيحتار المرء لمن يقطعه أزماره
ولمن يهدي أثماره أطيافه ، وهو الذي يوقن أن منحه ساقية ، وفيه راعيه ، ومنهم من علم
صاحبه كيف يعتلي صهوه ، ويرين صهوه ، ثم يدرك أنها ثمرة عطاء جاد به الأحابج
ونجاه بالدعاء الأحباب ، فسبح علما يهدي ، وبه ينتفع
إلى من علماني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء، ورحمنا حب التعليم المستمر في نفسي
إلى حكمتي وعلمي، أدبي وطمي، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية
إلى من جرع كأس فارغا ليستقيني قطرة حب إلى من كلب أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من صد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير أبي العزيز
إلى الشموع الرائعة التي جعلت طريقي نور وإشراق ودرعوا الممة والنخاط في نفسي
إلى مندي وقوتي وملاذي
إلى من تذوقته معمم أجمل اللطائف إخوتي وأخواتي الأعماء
إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للأدب
والمسيرة العلمية

كريماتي



إهداء

أهدي هذه المذكرة إلى الوالدين الكريمن
وخاصة أمي الحبيبة راجيا دعواتها
إلى أخوتي ضرار، عمار، والطيب وأختي رتاج
إلى صديقي العزيز غربي محمد الأمين
إلى كل طالب مجتهد وصادق ومثابر

عبد اللطيف



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الاهداء
II-III	قائمة المحتويات
V-VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
3	أولاً: ماهية القيادة التحويلية
9	ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية ومبادئها
14	ثالثاً: عناصر القيادة التحويلية ووظائفها
17	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة التحويلية
17	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
20	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة
24	ثالثاً: متطلبات إدارة المعرفة وتحديات نجاحها
29	رابعاً: علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة في المنظمة
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34	أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية
39	ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة
43	ثالثاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية و إدارة المعرفة
48	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-	

قائمة المحتويات

50	مقدمة الفصل
51	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
51	أولاً: التعريف بالشركة محل الدراسة
53	ثانياً: التعريف بأداة الدراسة الميدانية
57	ثالثاً: اختبار صدق وثبات الدراسة
64	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
64	أولاً: عرض نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
79	ثانياً: عرض نتائج تحليل المحور الأول (القيادة التحويلية)
76	ثالثاً: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (إدارة المعرفة)
79	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
79	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
83	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
87	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
98	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	أهم الاختلافات بين القائد التحويلي وغير التحويلي	7
2	عناصر القيادة التحويلية	14
3	عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب	20
4	أبعاد القيادة التحويلية وعمليات إدارة المعرفة وعدد فقراتهم	54
5	درجات مقياس ليكرت الخماسي	56
6	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	56
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأول " القيادة التحويلية"	58
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " إدارة المعرفة"	60
9	معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام (Alpha cronbach)	61
10	اختبار التوزيع الطبيعي	62
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	64
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	65
13	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	66
14	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	67
15	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	68
16	إجابات أفراد المجتمع حول البعد الأول (التأثير المثالي)	69
17	إجابات أفراد المجتمع حول البعد الثاني (الدافع الإلهامي)	71
18	إجابات أفراد المجتمع حول البعد الثالث (الاستثارة الفكرية)	72
19	إجابات أفراد المجتمع حول البعد الرابع (الاعتبارات الفردية)	73
20	إجابات أفراد المجتمع حول المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	75
21	إجابات أفراد المجتمع حول المتغير التابع (إدارة المعرفة)	76
22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور أبعاد القيادة التحويلية في إدارة المعرفة	79
23	نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور القيادة التحويلية في إدارة المعرفة	82

قائمة الجداول

84	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة	24
87	اختبار تحليل التباين الأحادي حسب الجنس	25
88	اختبار تحليل التباين الأحادي حسب فئات أعمارهم	26
89	اختبار تحليل التباين الأحادي حسب المؤهل العلمي	27
90	اختبار تحليل التباين الأحادي حسب المستوى الوظيفي	28
91	اختبار تحليل التباين الأحادي حسب الخبرة المهنية	29



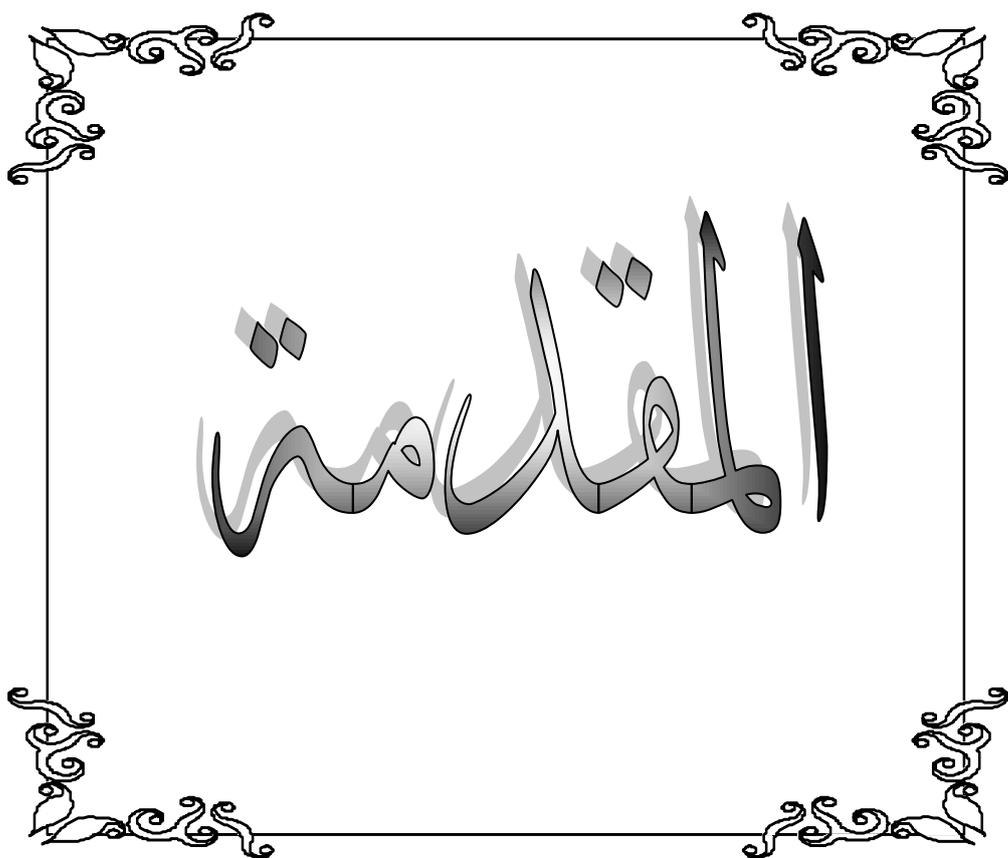
قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
24	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	1
26	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	2
55	نموذج الدراسة	3
65	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	4
66	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	5
67	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6
68	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	7
69	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	8



قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق	الرقم
105	الهيكل التنظيمي	01
106	نموذج استمارة الاستبيان	02
110	قائمة المحكمين	03
111	معامل ألفاكرونباخ	03
111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل العبارات	
114	إجمالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل للعبارات	
114	الفرضيات الثلاث الرئيسية	



المقدمة

أولاً: تمهيد

بدأ الاهتمام بمفهوم القيادة مع بداية القرن العشرين لمواكبة التطورات ومواجهة التغييرات السريعة في البيئة التنافسية العالمية والتي تمثل تحدياً خطيراً يواجه المنظمات وبقائها، حيث تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفأة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل، مما تتطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتضمن للمنظمات التميز وأن تكون هي الريادية وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية مبدعة وواعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، وفي هذا الصدد برزت رؤى جديدة في الأنماط القيادية والمتمثلة بالقيادة التحويلية هذا من جهة.

ومن جهة أخرى تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، ولقد تعاضم دورها بعد أن أدرك الجميع بأن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية لذا أولت المنظمات أهمية خاصة لموضوع إدارة المعرفة لتعزيز من كفاءتها وتزيد من إنتاجيتها وجودة خدماتها، ومن هنا تبرز فرضية بحثية تحاول دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال مع دراسة واقع ذلك في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة كالآتي:

ثانياً: إشكالية الدراسة وأسئلتها

إن تبني القيادة التحويلية في منظمات الأعمال اليوم أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير إيجابي في التنبؤ ومواكبة المتغيرات البيئية السريعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتجلى أهمية إدارة المعرفة في الدور الذي تؤديه في المنظمات والأهداف التي تصبوا إليها، فمن خلالها يمكن للمنظمة استخدام العديد من الوسائل التكنولوجية وغيرها لكي يتسنى للأفراد في المنظمات الوصول إلى مختلف المعارف وخزنها والتشارك بها وكذلك العمل على تجديد المعارف المختلفة وتبادل الأفراد للأفكار والخبرات في مختلف المستويات الإدارية، كما أن تبني إدارة المعرفة بأي منظمة يتطلب الاهتمام بكل السبل المسهلة لذلك بما فيها النمط القيادي الملائم، والحقيقة أن ربط متغيري القيادة التحويلية وإدارة المعرفة يسهم في طرح الإشكالية التي يمكن صياغتها في ما يلي:

إلى أي مدى تساهم القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة ؟ وما هو واقعها في شركة مناجم الفوسفات بتبسة ؟

انطلاقاً من إشكالية الدراسة تم اشتقاق مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تدعم الدراسة من بينها:

- فيما تتمثل أبعاد القيادة التحويلية من تأثير مثالي، ودافع الهامي، واستثارة فكرية، واعتبارات فردية وما أهميتها في المنظمات المعاصرة؟

- فيما تتجسد عمليات إدارة المعرفة وما أهميتها في منظمات الأعمال؟

- إلى أي مدى تساهم القيادة التحويلية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة من اكتساب، وتخزين، وتوزيع وتطبيق للمعرفة.

- ما واقع متغيرات الدراسة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة؟

- إلى أي مدى تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في موضوع الدراسة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

استكمالاً لمشكلة الراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

• لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.5\%$.

الفرضية الرئيسية الثانية

• لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.5\%$.

الفرضية الرئيسية الثالثة

• لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس والعمر، والمؤهل، والوظيفة، والأقدمية) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.5\%$.

رابعا: أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كونها توفر قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم القيادة التحويلية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال، وكذلك إدارة المعرفة التي تعد مطلباً لجميع المنظمات لمواكبة التطورات وإدراك التحولات الراهنة، وبالتالي فالأمر يستدعي النظر إلى أهمية من الناحية العلمية والعملية كما يلي:

1-الأهمية العلمية

- دراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تطوير أداء منظمات الأعمال.

- ربط موضوع إدارة المعرفة بموضوع جديد وحديث وهو القيادة التحويلية.

- السعي للتأصيل العلمي لمفهوم إدارة المعرفة والتعرف أكثر على أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز ممارسة عملياتها، مما ينعكس على تحسين مستوى أداء المنظمات وتفوقها.

2- الأهمية العملية

- تتبع أهمية الدراسة في زيادة وعي الإطارات اللذين شملتهم الدراسة الميدانية بأهمية الموضوع وبالتعرف على واقع متغيرات الدراسة في مؤسستهم.

خامسا: أهداف الدراسة

بناء على المشكلة المطروحة فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين في منظمات الأعمال، ودرجة تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة بجميع عملياتها.

- التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة وتوظيف عملياتها من قبل الموظفين في المنظمة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة في ما يلي:

1- الأسباب الشخصية

- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.

- نقص الاهتمام بالنظريات الحديثة في القيادة ومنها القيادة التحويلية في البحوث الجامعية، حيث بقيت هذه الدراسات تركز على نظريات قديمة كالقيادة الديمقراطية، التشاركية، التسلطية.... إلخ.

- الاهتمام بدراسة موضوع القيادة التحويلية بناء على الميل والرغبة في دراسة هذا الموضوع.

2- الأسباب الموضوعية

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب الآتية:

- يعتبر من المواضيع الحديثة نسبيا ، بحيث أصبح محل اهتمام العديد من الباحثين.

- قلة الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمات والإدارات الجزائرية .

- قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة التحويلية.

-الضعف الملاحظ في المهارات القيادية لدى المديرين الجزائريين وحاجاتهم لتطوير مؤسستهم.

سابعا: منهج الدراسة

من أجل الإحاطة بالموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع

حيث تم تجميع المعلومات، واعتماد ما جاء به الباحثون من خلال الدراسات السابقة لوصف الخلفية

النظرية للموضوع، كما تم التوجه لميدان الدراسة بجمع البيانات الإحصائية الخاصة بالمنظمة وتبويبها

وتفسيرها تفسيراً موضوعياً بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثامناً: مصطلحات الدراسة

- القيادة التحويلية: هي عبارة عن قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء علاقة قائمة على ثقة واحترام متبادل لتحقيق أهداف المنظمة.

- التأثير المثالي: وهو وصف لسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير جميع الموظفين ويتطلب ذلك تقديم الاحتياجات للتابعين قبل الاحتياجات الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وعادل.

- الدافع الإلهامي: وفقها يتصرف القادة بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وإظهار الحماس والتفاؤل وإيضاح توقعاتهم للمرؤوسين.

- الاستشارة الفكرية: وهي عملية بحث القائد عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لتحسين أداء العمل.

- الاعتبارات الفردية: وهي عبارة عن أسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه بلطف وإبداء اهتمام خاص باحتياجاتهم، وكذلك يعمل على تشجيع إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

- إدارة المعرفة: قدرة العاملين في المنظمة على ممارسة الأنشطة والعمليات المستمرة التي تهدف إلى اكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق الأداء المتميز.

- اكتساب المعرفة: من خلال الحصول عليها من مصادرها الخارجية والداخلية.

- تخزين المعرفة: لغرض الوصول إليها بسهولة ويسر وذلك للحاجة المستمرة لها.

- توزيع المعرفة: ليتسنى المشاركة وتقاسمها من قبل المستفيدين منها في أعمال المنظمة.

- تطبيق المعرفة: أي استخدامها إذ لا فائدة منها إذا لم تطبق لتحقيق القيمة والمردود التي وجدت من أجله.

تاسعاً: حدود الدراسة

من أجل معالجة حيثيات الموضوع وفهم جوانبه المختلفة تم تحديد مجال الدراسة كالآتي:

- الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة بصفة عامة نظرياً وتطبيقياً على توضيح علاقة القيادة التحويلية (متغير مستقل) بإدارة المعرفة (متغير تابع) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.
- الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذا الموضوع على شركة مناجم الفوسفات - تبسة - باعتبارها شركة اقتصادية.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الموسم الجامعي: 2017/2018.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن ثم اختبار الفرضيات المتبناة، سيتم دراسة هذا الموضوع من خلال فصلين، فصل في جانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي.

حيث سيتناول الفصل النظري الأدبيات المتعلقة بالدراسة من مفاهيم متعلقة بالقيادة التحويلية في المبحث الأول ويتطرق المبحث الثاني إلى أساسيات حول إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة التحويلية وسيخصص المبحث الثالث للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

بالنسبة للفصل التطبيقي فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث محاولة لتطبيق المفاهيم النظرية في إحدى الشركات الاستخراجية الجزائرية، وهي شركة مناجم الفوسفات -تبسة- حيث سيخصص المبحث الأول لإلقاء نظرة عامة عن الشركة محل الدراسة، وسيتطرق المبحث الثاني لعرض وتحليل متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث سيتم التناول فيه اختبار الفرضيات وعرض نتائج ذلك.

وستختتم الدراسة بخاتمة تبرز من خلالها النتائج التي توصلت إليها الدراسة وأهم المقترحات وآفاق الدراسة.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

مقدمة الفصل

تتميز البيئة المعاصرة بسرعة التغيي، مما جعل المنظمات أكثر اضطرابا، وتعمل تحت ظروف عدم الاستقرار، كما أن المنافسة بين منظمات الأعمال لم تعد تستند على الطرق التقليدية، مما يحتم على هذه المنظمات الاستجابة لهذه التحولات عن طريق التغيير في الأساليب التنظيمية و التحول إلى أنماط قيادية أكثر ملائمة لبيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا التغيير بعيدا عن القيادة التقليدية. كما يقتضي مواجهة هذه التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات وتعد إدارة المعرفة وتطبيقاتها من أبرز هذه التطورات، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في نشاطاتها وعملياتها.

وهذا ما سيتم التفصيل فيه من خلال هذا الفصل على النحو الآتي:

- ❖ **المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية.**
- ❖ **المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة التحويلية.**
- ❖ **المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

نظرا للتطورات المتسارعة التي طرأت على منظمات الأعمال اليوم والضرورة الملحة لمواكبة هذه التطورات ومواجهتها، كان لا بد من التفكير بإيجاد أنماط قيادية أكثر ملائمة، فكان مفهوم القيادة التحويلية أهم المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ولوضع إطار مفاهيمي للقيادة التحويلية سيتم التفصيل فيما يلي:

- ❖ أولاً: ماهية القيادة التحويلية.
- ❖ ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية ومبادئها.
- ❖ ثالثاً: عناصر القيادة التحويلية ووظائفها.

أولاً: ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية بالمنظمات المعاصرة، حيث تعمل على دفع الأفراد نحو أكبر مستويات الأداء، وقد مر هذا المفهوم بعدة محطات جعلت منه أكثر الأساليب فاعلية بين الرئيس والمرؤوس.

1- نشأة القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد السياسي (Burns) في كتابه "القيادة" والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة مبدعة مؤثرة يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة لدى المرؤوسين التابعين له، وتحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، وتكون غير ثابتة، وقد لا تستمر طويلاً.¹

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق التغيير فكانت فكرة (Burns) عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى،² لتتوالى المفاهيم

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص: 39.

² - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص: 13.

والنصوص كإضافات أو إسهامات إلى أعماله، حيث قدم (Bernard Bass) نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية الذي يرى بأن الأثر التحفيزي للقيادة على المرؤوسين يظهر في شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفزهم لكي يعملون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلا بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة.¹

وفي عام 1990 أضاف (Bass) مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وفي عام 1993 قدم كل من (Bass and Avolio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، تلى ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعا، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة.²

ويرى (Hartog) أن نظرية (Bass) قد أدمجت أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف³ وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس فيبر وبعض علماء السياسة مثل (Burns).⁴

وقد تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة خلال التسعينيات، وتوصل (Bass) في مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981 إلى 1990 إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية.⁵

ومما سبق يتضح أن القيادة التحويلية مرت بعدة تطورات منذ نشأتها جعلتها من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، ونوع القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع.

¹ - زهاء الرفاعي، علاقة نمط القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 6.

² - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

³ - ويقصد بهذه النظريات أن الأولى ترى أن القيادة سمة مميزة للفرد والقليل من لديهم هذه السمة في حين تركز الثانية على تفاعل القائد مع الجماعة وهذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، أما الثالثة فمؤدها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة وعلى الموقف القيادي.

⁴ - جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخاوة، رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص: 33.

⁵ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص: 87.

2- مفهوم القيادة التحويلية

اختلف الباحثون في إيجاد تعريف محدد للقيادة التحويلية ويرجع السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وفيما يلي عرض لعدد منها:

يعرفها (Burns) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.¹

أما (Trofino) فيشير إلى أنها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل".²

وعرف (Murph) القيادة التحويلية على أنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء علاقة قائمة على ثقة واحترام متبادل لتحقيق أهداف المنظمة".³

كما يرى (Bass) أن القيادة التحويلية هي "التأثير في المرؤوسين من خلال توسيع مداركهم والارتقاء بهم إلى مستويات أعلى من التفكير بروية المنظمة ورسالتها بدلاً من التفكير بالمصلحة الشخصية الضيقة".⁴

وأشار (Fairholm) إلى أن القيادة التحويلية "تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة".⁵

ويعتبرها (Conger) على أنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى كونها عملية تشجيع المرؤوسين وتطويرهم فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة".⁶

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص: 78.

² زايد عادل محمد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 2، الكويت، 1999، ص: 193.

³ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة)، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2016، ص: 31.

⁴ أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين، رسالة تكميلية لنيل درجة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية، 2002، ص: 8.

⁵ عبد العزيز محمد علي شمش الدين، تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة تكميلية لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص: 87.

⁶ أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 9، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، 2002، ص: 19.

من خلال ما تقدم يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها القدرة والموهبة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماسة لديهم وتحفيزهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية التي تؤسس لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

من التعاريف السابقة تظهر عدة خصائص تتميز بها القيادة التحويلية فهي تتطلب من القائد القدرة على المبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الحالي وإدراك الفرص المتاحة أمام المنظمة والعمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل المخاطرة المصاحبة للتغيير وضمان مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير المرجوة،¹ ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته إلى الوضع المرغوب فإنه ينبغي توافر عدد من الخصائص منها مايلي:

-القائد التحويلي هو شخص قادر على صياغة رؤية ورسالة المنظمة وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها.²

-القائد التحويلي مستعد وقادر على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة، فهو يمتلك قدرات ذهنية تسمح له بمواجهة الواقع حتى وان كان غير مرض.³

-يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، وبرغم أنه يمتلك سلطة قوية، فهو حساس فيما يتعلق بتابعيه، ويعمل أفضل ما يستطيع لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.⁴

يضاف لما تقدم ما يلي:

-للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم له م الحلول المناسبة.

¹ - محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص: 38.

² - شاكر جاد الله الخشالي، أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية جرش للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد2، الأردن، 2003، ص: 3.

³ - حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 31.

⁴ - سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص: 32.

يسعى القائد التحويلي لتعلم دروس من خبراته الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية وفي هذا المعنى فهو جاهز عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفه وسلوكه ونظرته.¹

القائد التحويلي جاهز لمواجهة الحالات التي يجد نفسه فيها، ويأخذ في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع التي تواجهها المنظمات المعاصرة يوميا، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعد مهما لأبعد الحدود.²

يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.³

ومن خلال هذه الخصائص يمكن توضيح الاختلاف بين القائد التحويلي و غيره من القادة:

الجدول رقم (01): أهم الاختلافات بين القائد التحويلي وغير التحويلي

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن
تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة منطلعة إلى التغيير الموجب للوضع الراهن	الأهداف المستقبلية
التوجه باتجاه الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين
عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتتاح بهم	تكريس الجهود و إثارة الحماس و رغبة في العمل والمخاطر	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من اطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	التحسس البيئي
ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	وضوح الألفاظ

¹ - علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010، ص: 61.

² - موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، العراق، 1990، ص: 333.

³ - إياد حماد، إثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، سوريا 2011 ص: 12.

قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	أساس القوة ومصدرها
الدراسة عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: بن حمدان عبد العزيز، إثر السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى على الأداء في الشرطة، رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف الأمنية، السعودية، 2009، ص: 62.

يتضح من الجدول السابق أن خصائص القائد التحويلي تكون ظاهرة بوضوح في سلوكه نتيجة شخصية القائد وهي عوامل ذات علاقة بالقائد نفسه كثقته في قدراته، وأفعاله تتسجم مع القيم التي يقوم بصياغتها ويحرص على تحقيقها، وميله للمخاطرة المحسوبة، وتبرز هذه الخصائص عند تعامله مع المرؤوسين حيث يكسب ثقتهم بتعامله بصدق وشفافية، وزرع الثقة فيهم بتفويض الصلاحيات وتقدير مجهوداتهم وتشجيعهم على المبادرة والابتكار ، كما استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين لما تقوم به من دور بارز في وضع محددات للأداء المنظمي والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، هذه الأهمية يمكن تلخيصها في أربعة عوامل كما يلي:¹

- تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.
- يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثير مهما على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
- تتبنى القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز العاملين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.
- وتحت القيادة التحويلية على الالتزام بثلاثة أهداف جوهرية تشمل ما يلي:²

¹ - سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، الأردن 2016، ص: 714.

² - Leithwood K & Jantzi D, Transformational leadership: How principle can help reform school cultures speeches /meeting Papers, 1990 , p49

- **مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية :** وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.
 - **مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية :** فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.
 - **تعزيز تنمية العامل :** فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.
- يتضح مما سبق أن القيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية ولم يتفق الباحثين على تعريف محدد لها ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر، حيث تتميز بأنها تمثل الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل وتهدف إلى تمكين العاملين من تحقيق ذاتهم وتحقيق المصلحة العامة في ذات الوقت.

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية ومبادئها

تتظر القيادة التحويلية للمستقبل فهي تركز علي تطوير رؤية للمنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال أبعادها، وتعد الأساس لرسالة وسياسات المنظمة من خلال ما تتبناه من مبادئ.

1- أبعاد القيادة التحويلية

لتحديد أبعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى ما قدمه كل من (Bass & Avolio) وهو نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية، وقد

أضاف كل من (Etal&Avolio) و (Rafferty&Griffin) بعدا خامسا ألا وهو التمكين،¹ ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

- **التأثير المثالي أو الكاريزما** : ويقصد به امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه.² ويعرف (Etal&Avolio) التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".³
- لذ فإن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقُدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.⁴
- **الاستثارة الفكرية**: وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات والنظر إليها بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة للحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل المرؤوسين،⁵ وذلك بجعل العاملين أكثر وعيا بالمشكلات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم

¹-Luton Bill, **Transformational leadership and Organization commitment**, a study of UNC system business school department chairs. Ph. D. thesis. Capella University, USA, 2010, p: 21 .

²- الشربيني الهلالي، **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة الميدانية)**، مجلة مستقبل التربية العربية العدد 21، مصر، 2001، ص ص: 8-9.

³- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، ط1، دار وائل، الأردن، 2001.

⁴- أحمد حسن العزام، محمد نور صالح الجداية، **القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، الأردن، 2015، ص: 31.

⁵-Crawford CB, **Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management**, Journal of Knowledge Management, USA, 2005,9(6):6-16

ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم ، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة ، فالاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة.¹

• **الاعتبارات الفردية:** وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، فيلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحلها ويتنبأ بها ويعمل على الاستجابة لهم وتوزيع المهام بناء على قدراتهم ووفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور .

وبالتالي قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.²

• **التحفيز:** ويعرف بأنه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه".³

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعدا ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح منظمة.

• **التمكين:** وهو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتركيز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ، إن القائد

¹ - شاكر الخشالي، إياد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعليم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد2،الأردن، 2008، ص:4.

² - بيتر ج، نورث هاوس، ترجمة صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث، السعودية، 2006، ص:193.

³ - محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة، رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص:43.

التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها¹، فللقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.²

يتضح مما سبق أن القيادة التحويلية من خلال أبعادها ترمي إلى توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة فهي تسعى لاندماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد وهذا ما تؤكد مبادئها.

2- مبادئ القيادة التحويلية

تتمثل هذه المبادئ في مايلي:³

- **النظر للمنظمة كنظام** : اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
- **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين** : الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وأن لا تبقى سرا.
- **تأسيس نظام إداري** : يعني ذلك إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

¹ - يعقوب عادل ناصر الدين، برحة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص:7

² - الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد1، الأردن 2009، ص:35.

³ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي مرجع سبق ذكره، ص ص: 22-23.

- **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
 - **تمكين الأفراد وفرق العمل:** وذلك بمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
 - **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.
 - **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة والاهتمام بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
 - **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.
- من خلال هذه المبادئ يمكن استخلاص معالم القيادة التحويلية التي تظهر عندما يستطيع القادة:¹
- إثارة اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.
 - إيجاد يقظة أو وعيا برسالة أو رؤية المنظمة وفريق العمل.
 - تطوير مرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة.
 - تحفيز مرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة، أي بالنظر إلى تلك المصالح أو الاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام، كما أن القادة التحويليون يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه، بل غالبا ما يتجاوزن ما يعتقدون بأنه ممكن، فهم يجعلون توقعات العمل تتحدى قدراتهم وغالبا ما يحققون أداء عال أكثر من المتوقع.
- مما سبق يتضح أن القيادة التحويلية تقوم على الإلهام والقيادة بالتحفيز، بتوفير محفزات غير اعتيادية للعاملين ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكير نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية

¹ - سناء محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية.

ثالثاً: عناصر القيادة التحويلية ووظائفها

القيادة التحويلية كغيرها من أساليب القيادة تعتمد على عناصر للقيام بالوظائف الموكلة لها ويتضح ذلك من خلال مايلي:

1-عناصر القيادة التحويلية

الجدول الآتي يبين العناصر الرئيسة للقيادة التحويلية في المنظمات التي يعترف بها الخبراء اليوم.

الجدول رقم (02) عناصر القيادة التحويلية

الاتصال الفعال	صياغة الرؤية
إظهار الإشارة الشخصية	الإفصاح عن رؤية مستقبلية
التعبير عن ثقة شخصية	تعيين توقعات عالية
الدراسة عن وإيجاد واستخدام النماذج	نمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات
تنفيذ الرؤية	التمكين
التركيز الذهني	التمكين
تركيز الجهود على تحقيق الأهداف	الدعم الشخصي والتعاطف
	التعبير عن الثقة بالناس

المصدر: علاء دهام الحمد، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية)، رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص:43.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مكونات القيادة التحويلية تشمل ما يلي:¹

- **الرؤية:** يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن رؤيته حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.
- **أسلوب الاتصال الفعال:** وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام، إذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.

¹ - علاء دهام الحمد، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية)، رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص:43.

- **التمكين:** ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادراً على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بلبن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.
- **تنفيذ الرؤية:** على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

مما سبق يتضح أن القائد التحويلي لابد له أن يمتلك القدرة على تحفيز وإثارة المرؤوسين وإشعارهم والتعامل معهم على أنهم أشخاص متميزون وأن يكون جل تفكيرهم تحقيق الأهداف.

2-وظائف القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية ستة وظائف تتمثل في ما يلي:¹

- **إدارة التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:
 - وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.
 - وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
 - وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
 - تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أحداث وممارسات المنافسين.
- **إدارة التعقيد:** وتعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:
 - إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
 - استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
 - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.
- **تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:** يمكن للقيادة التحويلية تحقيق ذلك من خلال ما يلي:²
 - وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وأبعاده.

¹ - سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، 2008 ص:135.

² - Boroumand & Gelard, Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Management, fort hays state University, 2014.

- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
 - تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لنتلاءم مع التوجه العالمي.
 - **إدارة الفرق العالمية:** يتم ذلك من خلال بناء وتشكيلي فرق عمل قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.
 - **إدارة المفاجآت وعدم التأكد:** على القائد التحويلي تطوير قناعاته الفكرية واستعداداته العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن يهيئ قدراته ومهاراته للتعامل مع المفاجآت المنكرة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.¹
 - **إدارة التعليم والتدريب المستمر:** تحتاج القيادة التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.²
- وبالتالي يتضح أن القيادة التحويلية هي نمط من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتقني وأهم ما يميزه ا قدرته ا العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، فه ي تبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية والوظائف التي تقوم بها.

¹ - ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، 2009، ص: 109.

² - سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، ط1، مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص: 87.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة التحويلية

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، وبالتالي أصبحت إدارة المعرفة تشكل أحد الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة من طرف المنظمات، وعليه سيتم عرض مفهومها ومتطلباتها ومن ثم الوقوف عند أهم عملياتها، وأخيرا علاقتها بالقيادة التحويلية كما يلي:

- ❖ أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.
- ❖ ثانياً: عمليات إدارة المعرفة.
- ❖ ثالثاً: متطلبات إدارة المعرفة وتحديات نجاحها.
- ❖ رابعاً: علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة في المنظمة.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فعلى المستوى النظري كانت قديمة قدم التاريخ في الأديان والفلسفات، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل (على المستوى التطبيقي) هي جديدة نسبياً ظهرت خلال السنوات القلائل الماضية.¹

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى (Don Marchand) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها على نحو مستقل، أو بوصفها عمليات،² كما تتبأ (Durcker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناعات معرفة (Knowledge Workers) يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.³

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 عندما قامت شركة (Hewlet Packard) الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص:75.

² - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص:57.

³ - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، مصر، 2007، ص:17.

نقدية للمعرفة وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية، وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.¹

وللتعرف على مفهوم إدارة المعرفة لابد من توضيح حقيقة المعرفة وما تعنيه هذه المفردة: فالمعرفة تشير إلى أنها " مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية، والبصيرة التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث أن مصدرها وتطبيقها متواجداً في أذهان الأفراد في المنظمات، وفي كثير من الأحيان تصبح جزءاً لا يتجزأ وليس فقط في وثائق ومستودعات ولكن أيضاً في إجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والمعايير".²

ومن هنا يمكن التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة حيث وردت عدة تعاريف من أهمها ما يلي: عرفها (Koeni) " بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وانجاز رسالتها".³

ويقصد بها " إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة".⁴ وتشير إلى أنها " إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتطبيق المعرفة في المنظمة".⁵

وتعرف على أنها " إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل، توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة".⁶

¹ - عبد الوهاب سمير، متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر 2005، ص: 27.

² - عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 25.

³ - معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضافة في ظل عالم إدارة المعرفة، ورقة دراسية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص: 9.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص: 137.

⁵ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص: 27.

⁶ - سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ط1، دار الأهلية، الأردن، 2005، ص: 07.

كما عرفها المفكر الاقتصادي (Péter Drucker) بأنها " إدارة العاملين الذين استوجب توفر المعرفة عند هؤلاء وذكر أن عمال المعرفة يجب أن يعرفوا عن عملهم أكثر من مديرهم وإلا فلا جدوى منهم وقد عرف عمال المعرفة هو أن يعرفوا عن عملهم أكثر من أي شخص حتى من رؤوسهم".¹

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي منظومة متكاملة ومتراصة من القيم والمهارات

والخبرات والكفاءات والتقنيات والتمثلة بالأفراد ذوي الأدمغة الممتازة تستخدمها المنظمات بأفضل ما يمكن للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمات لضمان بقائها ونموها واستمرارها بالتنافس وعليه يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في الآتي:²

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي.

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهماتها في تمكين المنظمة لانتهاج الممارسات الإبداعية والتمثلة في طرح السلع والخدمات الجديدة.

- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة.

- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

كما أنها تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تصبو إلى تحقيق أهداف متعددة منها ما

يلي:³

- توليد قوة للمنظمة في كافة الأنشطة.

- نقل الخبرة سريعاً بين الوحدات والأفراد.

- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.

¹ - Peter Drucker, **Management challenges: For the 21st century**, Harper business, A Division of Harper collins publishers, USA, P: 141.

² - محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص: 60.

³ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص: 45.

- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.

- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

- المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.

مما سبق يمكن استخلاص أن إدارة المعرفة عرفت عدة تطورات جعلتها تحتل مكانة بارزة في منظمات الأعمال حيث اكتسبت أهمية متزايدة وذلك لأنها شملت المجالات العلمية والتطبيقية في العديد من المنظمات التي استطاعت ترجمة دراسات إدارة المعرفة إلى واقع عملي وللقيام بأهدافها فهي تتطلب توافر العديد من المقومات والمتطلبات ولها عملياتها الخاصة بها.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

دأب أغلب الباحثين والاقتصاديين على رسم عمليات إدارة المعرفة على شكل حلقة، وقد اختلف باحثوا إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، فمنهم من صنفها إلى أربعة عمليات بينما توسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولغرض التوضيح حاولنا ذكر بعض التقسيمات في الجدول الآتي:

جدول رقم(03): عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب

اسم الكاتب	أهم العمليات
E.Turban	إنشاء المعرفة، الحصول على المعرفة، تنقيح المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة
Burk	إيجاد وابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، استعمال وإعادة استعمال المعرفة.
M.Dawson	تحديد المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، التحقق من صلاحية المعرفة، نشر المعرفة، تجسيد المعرفة، تحقيق المعرفة، استغلال وتطبيق المعرفة
McElroy	تكامل المعرفة الترميز والتوزيع والمشاركة والاسترجاع، إنتاج المعرفة توليدها وابتكارها
Awad & chaziri	الاستحوا، التنظيم، الجدولة، التصنيف، الترابط، الترميز، تقنية الاستخراج، الدمج والتأزر، التحويل المشاركة، التدخل، العزم.
ربحي مصطفى عليان	تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة.
العلي وآخرون	تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، توزيع المعرفة

تطبيق المعرفة.	
توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، التعلم التنظيمي	حجازي
تشخيص المعرفة، تحديد الأهداف، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع وإدامة المعرفة	الكبيسي
استقطاب واستحواد المعرفة، توليد وإنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة	نجم عبود

المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، ط1، دار الوراق، الأردن، 2013، ص ص: 79-78.

مما سبق يمكن استخلاص أن هناك ست عمليات مشتركة في التقسيمات والتي يمكن اعتبارها

العمليات الأساسية لإدارة المعرفة وسوف يتم التطرق لها بالتفصيل كالآتي:

1- تشخيص المعرفة: تكمن أهمية تشخيص المعرفة في معرفة نوع المعرفة المتوفرة لدى المنظمة

لنتمكن من تحديد الفجوة، لأن الهدف من اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم من أهم التحديات التي تواجه المنظمة، فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، وإنما الغموض يكمن في الدور الذي تؤديه في المنظمة،¹ وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والدراسة، فأكبر عائق أمام المنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانيات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها وهذا بهدف خلق وإبداع المعرفة التي تم تشخيصها.²

2- اكتساب المعرفة: تتمثل في جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة

واقتنائها من مصادرها المتعددة بإيجاد الآليات المتبعة التي يمكن من خلالها خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة، وهذه الأخيرة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، وأخرى خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات كالشبكات

¹ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008، ص ص: 26-27.

² - ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج، الأردن، 2007، ص: 18.

المعلوماتية وغيرها، كما تحصل هذه المنظمات على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية والأبحاث الأكاديمية، وكذلك من الخبراء والمختصين في مجال الصناعة المعرفية.¹

3- توليد المعرفة: هي جهد بشري يتم الوصول إليها بأساليب ومصادر مختلفة فمن الممكن أن تبدأ بفكرة يقدمها الفرد، أو من عمليات أخرى مثل: الشراء المباشر، الاكتشاف بمعنى تحديد المعرفة المتوفرة الدراسة والتطوير أو الابتكار الذي يولد معارف جديدة غير مستنسخة، الأسر وذلك بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة،² فنقل المعرفة يعني عملية إبداع وابتكار المعرفة من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وقد تزودها بقدرات تميزها عن غيرها.³

4- تخزين المعرفة: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الدراسة والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعه، وتعود هذه العملية إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة المتواجدة في أشكال مختلفة (الوثائق المكتوبة، النظم الخبيرة، المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد...) ويأتي دور تكنولوجيا المعلومات في توسيع الذاكرة التنظيمية من خلال استخدام طرائق متقدمة لترميز و تخزين المعرفة وتسهيل استرجاعه، فالمنظمات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر،⁴ وصار خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الغير موثقة معهم، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، إلى جانب ذلك تشكل مستودعات المعرفة قضية مركزية في المنظمات إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرض تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.⁵

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 195-196.

² علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص: 6.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز، الأردن، 2010، ص: 49.

⁴ أكرم أحمد الطويل وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، العدد 29، العراق، 2007، ص: 9.

⁵ نازم محمود، محمد ملكاوي، نظام المعلومات والمعرفة وأثرها على الإبداع، رسالة تكميلية لنيل شهادة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص: 89.

5- توزيع المعرفة: وتشمل كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها ، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة ،¹ حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار لأن أكبر تحدي يواجه إدارة المعرفة هو توزيع المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول العاملين وخبراتهم، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكثبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسوبية ، ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.²

6- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها قبل أن تفقد فرصة استثمارها فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة ،³ فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة ، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، حيث يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة.⁴

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك 2004، ص: 13.

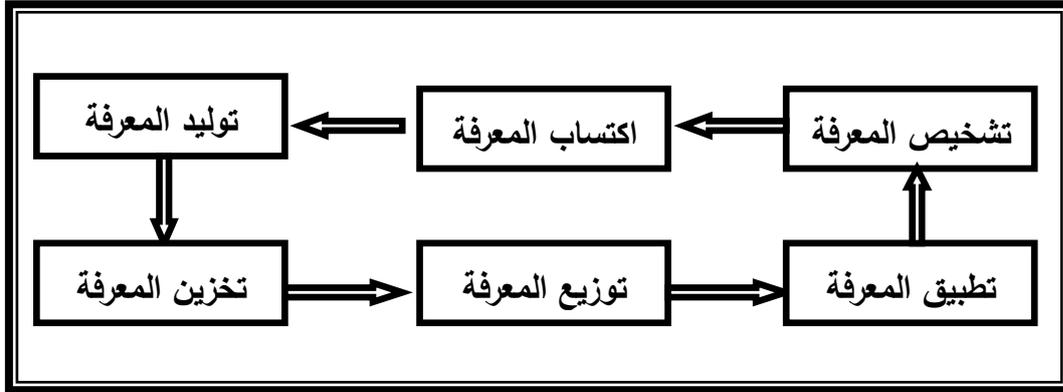
² - غسان عيسى العمري، دراسة عن دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011، ص: 94.

³ - فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010، ص: 9.

⁴ - أكرم سالم الجناحي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، ط1، دار الوراق ، الأردن، 2013، ص: 52.

يتضح مما سبق أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي ومتكامل فيما بينها، حيث أن كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها ويوضح الشكل التالي هذه العمليات الأساسية:

شكل رقم (01): يوضح العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

ومن الشكل يتضح أن هذه العمليات تتطلب توافر مقومات ومتطلبات تسهل القيام بها تتمثل في ما يلي:

ثالثاً: متطلبات إدارة المعرفة وتحديات نجاحها

لتطبيق إدارة المعرفة يستوجب تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، كما تواجه إدارة المعرفة جملة من الصعوبات وتمنع النتائج الايجابية لها، إلا أنه توجد مجموعة من العناصر والتوجيهات التي يمكن للمنظمة القيام بها من أجل نجاح هذه الإدارة.

1- متطلبات إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة توافر المقومات الآتية:

1- الثقافة التنظيمية: وتتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسة والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة،¹ وبهذا فإن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفاعل أن يركز الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة

¹ - عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي،¹ حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل من خلال إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها وكذلك المحافظة على صناعات المعرفة، وإنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.²

2- القيادة: وهي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثمارا تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكريا وتطبيقا بين أقسام المنظمة بعامتها وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية،³ ومما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فهي تتطلب قيادة حكيمة تتصف بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين، والقدرة على الاتصال المرن والفعال، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المنظمة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية، وقادرة على نشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة التنظيمية.⁴

3- الهيكل التنظيمي: إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها،⁵ استخدامها، فالهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى

¹- بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص: 19.

²- Robbins, Stephen, Essentials of Organization Behavior, New Jersey prentice Hall, USA, 2000, p:131.

³- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص: 38.

⁴- نبيل المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 551.

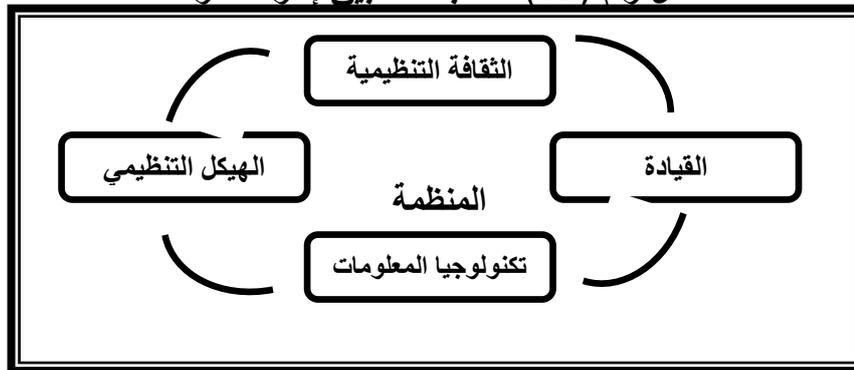
⁵- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل، الأردن، 2006، ص: 38.

الموظفين، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مضافة.¹

4- تكنولوجيا المعلومات: تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات ، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة،² فهي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية ، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية ، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة.³

وعليه يتبين أنه بتوافر هذه المقومات فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى نجاح تطبيق إدارة المعرفة، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإنها تواجه الكثير من الصعوبات والتحديات.

شكل رقم (02): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: عبد الوهاب سمير، متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة مصر، 2005، ص:6

¹ - حريم حسين محمود ، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط1، دار الحامد ، الأردن، 2006 ، ص :112.

² - صالحه عبد الله عيسان، وجيهه ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة البصائر العلمية، العدد1، الأردن، 2008، ص:68.

³ -Davenport T and Glaser J, Just-in-time delivery comes to knowledge management, Harvard Business Review USA,2002,p 107

2- التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

يمكن الإشارة إلى جملة من الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة فيما يلي:¹

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- عزلة القائمين عليها من الأطراف الإدارية والتي هي المكلفة والقائمة على تنفيذ برامج إدارة المعرفة قد تعمل بشكل منفرد أو منعزل عن الأفراد المعنيين بهذا النظام.
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة من منظومة اتصالية وهيكلية ومعلوماتية لنقل المعرفة وتخزينها.
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
- عدم توفيق الكادر البشري أي المؤهل وهذا بالشكل الكافي، للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا ما يوحي بنقص واضح ببرامج التدريب والنوعية الهادفة.
- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس العقول البشرية، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في الحاسوب.
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة.
- الخوف من حصول الأفراد الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر المكانة وهي ما يحوزونه من معرفة.
- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك معارفهم مع الآخرين قد يحجموا عن ذلك إذا لم يكن لديهم إحساس بأن ثمة فائدة من وراء ذلك.
- تردد الأفراد في قبول المعارف والأفكار الجديدة، أو يكونوا غير قادرين على قبولها.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل واحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص:412.

• إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتحقق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.¹

ولمواجهة هذه الصعوبات قدمت بعض التوجيهات والعوامل التي من شأنها أن تضمن نجاح إدارة المعرفة وهي كما يلي:²

- ضرورة الحصول على الدعم والمساندة من الإدارة العامة وهذا من خلال التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام.
- الربط بين المعارف والنتائج بالمنظمة من خلال وضع نظام لقياس فعالية إدارة المعرفة ونظام التحفيز وذلك لتشجيع العاملين على مشاركة معرفتهم حين إدراكهم أن معرفتهم مثمرة من جهة ومن جهة أخرى تقبل المعارف الأخرى التي قد تستدعي تغييرا في المنظمة حين إدراكهم ضرورتها لسير العمل.
- وجود إرادة قوية وخارطة طريق ذات معالم واضحة حيث لا بد أن تكون الجهود المتعلقة بالمعرفة متغلغلة في جميع أركان المنظمة، وأن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي للمعرفة.
- بناء ثقافة تشجع الإبداع والتعلم وثقافة مشاركة المعرفة حيث يعتبر ذلك ضروريا في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس مجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.
- ضرورة وجود حد أدنى من البنية التحتية التكنولوجية والتي تحتوي على الحاسوب الآلي والبرمجيات مثل برمجيات ومحركات الدراسة الالكترونية، وكافة الأمور ذات العلاقة وهي تشير إلى تكنولوجيا وأنظمة المعلومات.

مما سبق يتضح أن إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات والطرق التنظيمية المطبقة من طرف منظمات الأعمال بهدف تجديد الرصيد المعرفي وتجسيده انطلاقا من مجموعة عمليات هدفها توليد ونشر المعارف الجديدة، بالإضافة إلى توافر مقومات ومتطلبات من شأنها رفع القدرات التنافسية للمنظمة وبقائها، إلا أن إدارة المعرفة تواجهها مجموعة من التحديات، ويتحقق نجاحها بتوافر مجموعة من العناصر التي تساعد على تطبيقها والوصول إلى النتائج المرغوبة من خلال قيادة تؤمن بضرورة وجودها.

¹ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص:61.

² - يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 أبريل 2010، ص:13.

رابعاً: علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة في المنظمة

تشهد المنظمات الدخول في عصر المعرفة مما يتطلب أن يتحول العاملين إلى عمال المعرفة لذا فإن قيادة وإدارة هؤلاء العاملين بكفاءة وفاعلية هي أحد التحديات التي تواجه قيادة المنظمات، فالقيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المنظمة مع إدارة المعرفة، وذلك من خلال:¹

- خلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية.
- غرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمنظمة لتصبح متاحة للجميع.
- تمكين العاملين حال احتياجهم لها من الوصول السريع إليها.
- تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة بإظهار الاهتمام، والوفاء بالوعد، وممارسة العدالة، لأولئك الذين يشاركون بفعالية بالمعارف التي يمتلكونها، مما سيؤدي إلى زيادة كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد والوحدات وفرق العمل في المنظمة.
- تشجع على التجريب وحرية التعبير وتعمل على توفير المصادر المختلفة للعاملين، وتفويض الصلاحيات مما يساهم في سرعة التحول إلى ما يسمى بالمنظمات المتعلمة.
- تعمل على تجاوز الحدود التي تعيق تعلم ومشاركة العاملين بخبراتهم داخل المنظمة.

وفيما يلي سيتم إدراج العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات إدارة المعرفة بالمنظمة، وذلك من خلال التطرق إلى تأثير أبعاد القيادة التحويلية كل على حدة :

1- التأثير المثالي أو الجاذبية الشخصية وأثره على عمليات إدارة المعرفة

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه محل انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم لما ينصه عليهم فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب أتباعه نحو تحقيق أفضل النتائج دون شعورهم بالملل،² مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم في التعبير عن أفكارهم وتقاسم المعرفة فيما بينهم فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير في فتح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في عمليات إدارة المعرفة، حيث أن القدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد فلا يكفي أن يكون القائد متحمساً، ولكن يجب أن يكون قادراً على إثارة حماس مرؤوسيه لأن القدرة على التأثير لا

¹ - ماهر صري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، 2009، ص: 109.

² - Robert Bradshaw et al. Leadership and Knowledge Sharing, Asian Journal of Business Research ISSN 1178-8933, Special Issue, 2015, p:9.

تتحقق إلا من خلال الإقناع، والقائد التحويلي يملك قدرة على التأثير في مرؤوسيه جد مرتفعة، ذلك أن افتقاد القائد إلى ميزة الإقناع غالبا ما يكون حائلا وعقبة في وجهه، لأنه يصعب عليه شرحها ونقلها إلى الآخرين، غير أن طبيعة القائد التحويلي المبنية بالأساس على التغيير ستكون مهونا ومذلا لصعوبة الإقناع والتأثير التي قد يواجهها القادة من الأنماط الأخرى.

كما تعد الثقة بالنفس، وبعد النظر أيضا من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد فمن خلالها يستطيع القائد غرس أو استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشجعهم على المشاركة بمعارفهم و الخبرات السابقة وكذا بعث الهمم، كما تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل والمشاركة في عمليات إدارة المعرفة.

وعليه فالقيادة التحويلية وعبر التأثير المثالي والقوة الحسنة تعزز مفهوم الثقة والتقدير، وحيث أن المعرفة مصدر من مصادر القوة وبالتالي عليها قد يكافأ العاملين ويشغلون مناصب عليا، ويظهر التخوف لدى العاملين من مشاركة الآخرين بمعارفهم، وعليه فإن مستوي الثقة الموجود بين المنظمة ووحداتها الفرعية وبين الموظفين تؤثر بشكل كبير على كمية المعرفة المتدفقة بين الأفراد وبعضها ومن الأفراد إلى قواعد البيانات بالمنظمة، والقيادة هي الأساس في بناء ثقافة مبنية على الثقة مما يخلق جو نفسي مشجع للعاملين ليكونوا أكثر التزاما بمسئولياتهم تجاه نشر واكتساب المعارف.

2- الدافع الإلهامي وأثره على عمليات إدارة المعرفة

إن اهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات، وبعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة، ومقنعة عن رؤيته، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من مرؤوسيه في تحقيق هذا التصور يعطي انطبعا بالثقة به كقائد من جهة، ومن جهة أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز في العمل يوفر دافعا نفسيا هاما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات وخبرات، ويبدو أن قدرة القائد على إضفاء روح التنافس بين العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق والأعمال الوظيفية والإثراء الوظيفي تساعد على استثارة قدرتهم في العمل، لذلك يتصرف كمحفز ويسرع من اكتساب المعرفة وتوزيعها، فالقائد التحويلي يشجع على الانفتاح والأمانة والاتصال والتواصل، ويشجع على الحوار والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد.

وعليه فالقائد يتصرف كنموذج يحتذى به، فهو يكسب الإعجاب والفخر بالارتباط به من قبل الأتباع، فبدون هذه السلوكيات فإن الموظفين لن يكونوا مدفوعين بشكل خاص للمشاركة في اكتساب وتفسير وتكامل المعرفة، كما أن القيادة التحويلية من خلال الدافع الإلهامي تشجع على أخذ المخاطرة المحسوبة وتمكين العاملين بتوليد رؤية مشتركة، وتفوض الصلاحيات، وتوفير المصادر والاحتقال بالنجاح، مثل هذه القيم والمفاهيم تشجع الموظفين على عمل أشياء مختلفة ومتميزة، فهو قادر على دعم الأتباع من خلال معرفته بأساليب دعم وتحفيز العاملين لديه واستثارة الإبداع الكامن عندهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي إلى أعلى المستويات.

3- الاستثارة الفكرية وأثرها في عمليات إدارة المعرفة

تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمروؤسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث أن إتاحة الفرصة لهم للمشاركة،¹ ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة ايجابية لمشاعر وسلوك العاملين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد وأتباعه، فالمشاركة تشعر العاملين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في هذا المجال على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من معارف ضمنية وخبرات مكتسبة من تجاربهم في العمل في حين أن عدم إشراك العاملين في دراسة مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلاً دون الاستفادة من معارفهم المخزنة.²

4- الاعتبارات الفردية وأثرها على عمليات إدارة المعرفة

تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام، ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم.³

¹ - شريف عمر، سعدية مزيان، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية

في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 24-25 فيفري، 2015، ص: 14.

² - ضرار قاسم، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، مطابع سمحة، السعودية، 1995، ص: 286.

³ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

فالاعتبارات الفردية والتي تركز على الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم للنمو والانجاز¹، لذلك يلعب القائد دور المعلم والمدرّب والمراقب على الموظفين ليعالج نقاط الضعف لديهم ويعزز نقاط القوة لكل واحد منهم، كما أن القائد التحويلي ومن خلال الاعتبارات الفردية يحفز الموظفين من خلال زرع الثقة والتمكين التي هي أساس لعملية المشاركة للمعرفة دون حذف وتجريب الأفكار، لذلك فليّن القيادة تشجع القفز بين الحواجز التقليدية التي تعيق اكتساب واستخدام المعرفة وذلك بالمشاركة بمعارفهم وخبراتهم عبر الأقسام والمستويات.

حيث يعمل القائد التحويلي على فهم حاجيات كل فرد يعمل تحت ظله والبحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات أمر مهم²، فالقائد التحويلي يراعي المستويات التعليمية والثقافية للأفراد العاملين معه ويعاملهم بناء على ذلك، وبالتالي تقاسم المعرفة بين من يمتلكها ومن هو في حاجة إليها، كما يلتزم بمراعاة مشاعر وأحاسيس العاملين في مكان عملهم ويعاملهم بالمساواة دون تفضيل وتمييز للعاملين الذي يملكون المعرفة على حساب آخرين الذين يفتقدونها، وبذلك يشعر هؤلاء بالارتياح في مكان عملهم من خلال معاملة القائد لهم كأشخاص لهم احترامهم، وكذا العمل على تعليم وتدريب العاملين والمساهمة في تطوير جوانب القوة لديهم ومراعاة احتياجات وقدرات وطموحات العاملين مما يزيد من مشاركة وتقاسم المعرفة فيما بينهم في المنظمة.

إن ممارسة عمليات إدارة المعرفة لا تدار بالشكل التقليدي والتي تشدد على المركزية والتحكم بتدفق المعلومات، وبدلاً من ذلك فإن القيادة تحتاج لتبني تعاليم إدارية ومداخل لتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم كونهم يمتلكون معارف، من خلال الاستماع إليهم والتعرف عليهم والشعور بالإثارة وهذا ما يتحقق بالقيادة التحويلية.

تعتبر إدارة المعرفة السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، حيث تشكل المورد الاستراتيجي الذي يعول عليه أي عمل ناجح، فهي لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية التي صارت شديدة التنافس حيث أنها أهم مصدر لخلق الثروات من أجل تحقيق ميزة تنافسية وخلق فرص إبداعية والتغلب على معوقات البيئة المحيطة والرفع بمستوى أدائها وأعمالها من خلال التطبيق الفعال لإدارة المعرفة فهي تسهم بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وهو ما يجعلها ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

¹-Yaghoubi, **Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices**, Journal of Management and Sustainability, Vol 4, No: 3, Published by Canadian Center of Science and Education, Canad,2014,p:168.

²- مدحت محمد أبو النصر، **تنمية المهارات (بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)**، ط1، دار إيتراك، 2005، ص:60.

تلعب القيادة التحويلية دور رئيسي في تعزيز إدارة المعرفة، وذلك من خلال سحر الكاريزما التي يتمتع بها القائد التحويلي، التحفيز الإلهامي للمشاركة بالمعرفة وتقاسمها، وكذا استثارة الموظفين لتقديم ما يمتلكونه من معارف مختزنة في عقولهم، وإعطاء الاهتمام لحاجات الموظفين مما يزيد من مشاركة وتقاسم المعرفة فيما بينهم في المنظمة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة الرئيسية لبداية الدراسة، فهي من أهم المصادر التي يتم الاستفادة منها عند القيام بأي دراسة متعلقة بموضوع الدراسة، لذا يتطلب استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع من خلال أهم النتائج التي تم التوصل إليها حول القيادة التحويلية وأثرها على إدارة المعرفة، لذا سيتم القيام بعرض بعض الدراسات والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث محاور، المحور الأول لدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، والمحور الثاني لدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، والمحور الثالث لدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات:

- ❖ أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية.
- ❖ ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة.
- ❖ ثالثاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

1- الدراسات العربية

- دراسة يعقوب عادل ناصر الدين، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، 2014:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار الجامعات الأردنية الخاصة والقادة الإداريين فيها، ولجمع الإبيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، واختبار "t" وكا² لجراء التحليلات الإحصائية وقد كشفت نتائج اختبار الفرضيات الصفرية أن الجامعات الأردنية الخاصة تطبق أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جداً، وكانت على مستوى أبعاد (التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً أيضاً، في حين كانت درجة التطبيق لبعدها (رعاية الأفراد) مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها .

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- تصميم برامج لتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتضمن منهاجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية.

- إجراء دراسات مماثلة تطبيقاً على كل جامعة على حدة.

• دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء

التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، 2011:

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ومستويات الولاء التنظيمي لدى

الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين ممن يحملون رتبة رائد، نقيب، ملازم، والذين يعملون بقيادة حرس الحدود، توصلت إلى عدة نتائج أهمها أن أفراد الدراسة يرون إن القيادات بالحرس يمارسون سلوكاً قيادياً تحويلياً بأبعاده الأربعة، وإن أفراد الدراسة يرون إن الضباط الميدانيين بالحرس لديهم مستويات ولاء تنظيمي بدرجة متوسطة.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات بحرس الحدود.

- لتأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما ذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم.

- العمل على تنمية قدرات، ومهارات، وزيادة المعرفة لدى الضباط بحرس الحدود، حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن ذلك له دور في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم، وتوسيع مداركهم لممارسة السلوك القيادي التحويلي.

• دراسة أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية

بقطاع غزة، 2010:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية

بقطاع غزة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها في الجانب

النظري، كما اعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت المجتمع على (660)

عامل واستردت (567) إستبانة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفكرية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية، ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين التمكين والقيادة التحويلية بأبعادها.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، العمل على خلق مناخ تنافسي بينهم.

- تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

• دراسة محمد يزيح حامد بن تويلى العازمي ، القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، 2006:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية والتعرف على مدى توافر الخصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية، اعتمد على المنهج المسحي الوصفي في الجانب النظري واعتمد على التعبير الكمي الرقمي في دراسة الجانب التطبيقي كما استعمل الاستبانة كأداة للمعالجة الإحصائية.

حيث توصل إلى نتائج أهمها: وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي، وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية كما توصل إلى أن خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- وضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي.

- تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها.

• دراسة العمري مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، 2004:

استهدفت الدراسة التعرف على المستوى القيادي التحويلي لدى المديرين في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية، ومعرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة

الشاملة بأبعادها المختلفة، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود انقسام في الإجابات حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المنظمات العامة، ويشمل هذا الانقسام خصائص القيادة التحويلية الأربعة، وهذا يعني أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في هذه المنظمات لا يرقى إلى المستوى المنتظر.
- هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام .
- أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.
- وخرجت الدراسة بأهم التوصيات تتمثل في ما يلي:

- يجب أن تعمل المنظمات العامة على اختيار القيادات الكفوة التي تتوفر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين واستثارة أفكارهم والرقى بحاجاتهم.
- الاهتمام بالكوادر الوطنية الشابة ممن يتوفر فيها الاستعداد المبدئي للقيادة التحويلية، واكتشافهم والعناية بهم ورعايتهم.

• دراسة العامري أحمد بن سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، 2002:

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي كما اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب "المفردات غير الاحتمالية الهادفة" وقد تكونت عينة الدراسة من (600) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

- سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة: الإيثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة والروح الرياضية، متدن في هذه الأجهزة.
- السلوك القيادي التحويلي موجود ولكن لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين .
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في:

- تنظيم دورات تدريبية لمديري الأجهزة الحكومية لتوضيح ماهية القيادة التحويلية وأهميتها و مبادئها، وأهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية.

2- الدراسات الأجنبية :

• دراسة (Woodcock)

Transformational leadership and organizational Commitment and the moderate role of informed organizational support, 2010 :

هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما استهدفت أيضا معرفة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عدد (123) من جامعة شمال اليونيز ممن يعملون أعمالا إضافية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي .
- وجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

• دراسة (Luton)

Transformational leadership and organizational Commitment, 2010 :

استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية لرؤساء جامعة وكلية إدارة الأعمال بجامعة نورث كارولينا ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدري س حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة والبالغ عددهم (119) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد سلوك القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس .

• دراسة (Wang & Rode)

Transformational leadership and employee creativity, 2010 :

استهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات وهي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع ، والتفاهم العالي بين القائد والمرؤوسين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق

الدراسة على (71) فريق عمل تابعة لـ (55) منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة، وتكونت أفراد الدراسة من (212) مرؤوسا و (71) مشرفا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن القيادة التحويلية لا تؤثر إلى حد كبير في إبداع الموظف وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي وجدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف.

- أشارت الدراسة بأن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع المتغيرات وهي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع وتفاهم عال بين القائد والمرؤوس يزيد من تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين.

• دراسة (Gerome)

The nature of the relationship between transformational Leadership behavior and Organizational justice perceptions, 2008:

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة كما حددها (Bass & Avolio) وتصورات العدالة التنظيمية لدى محترفي الموارد البشرية بوسط ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ايجابية باعتدال بين أبعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، ووجود علاقة قوية لسلوك القيادة التحويلية عموما تؤثر إيجابيا على الرضا وممارسة جهد إضافي من قبل العاملين.

ثانيا: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة

1- الدراسات العربية:

• دراسة عبد الغفور صالح، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، 2015:

استهدفت التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2013/2014، واستخدمت أسلوب المجتمع العشوائية الطبقيّة التي بلغت (285) مفردة.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها:

- أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب القوى البشرية بنسبة، 73.09 % الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31 % تكنولوجيا المعلومات بنسبة % 71.40 والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93 %

- وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وأهم التوصيات التي قدمتها الدراسة تمثلت في:

-حث إدارة الجامعات على السعي إلى تسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة وتقبل النقد.

- تأهيل قدرات العاملين وتطويرها من خلال التنوع في أنظمة التعليم عن طريق دورات تدريبية.

• دراسة المدلل عبد الله، تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية الفلسطينية وأثرها على

مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على منظمة رئاسة مجلس الوزراء، 2012 :

استهدفت التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية الفلسطينية وأثرها

على مستوى الأداء، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة الذي مثل جميع

العاملين بمجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية أو إشرافية والبالغ عددهم (46) موظف.

ومن أهم النتائج:

- ضعف توافر متطلبات إدارة المعرفة بنسبة 55.78% حسب مجالات الدراسة كما يلي : تكنولوجيا

المعلومات 59.53% الثقافة التنظيمية 56.74 % القوى البشرية 53.18% القيادة التنظيمية 53.14%.

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء بدرجة ارتباط)

،(0.829 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الإحصائية للمبحوثين .

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي.

- إعادة بناء الثقة بين العاملين في المنظمة، وتعزيز التواصل المشترك.

- اعتماد إستراتيجية إدارة المعرفة، كمنهجية علمية وعملية لتحقيق التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة.

• دراسة هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية

دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة ،

:2005

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وقد أجريت الدراسة في (21) منظمة أردنية، منها (11) قطاع عام و(10) قطاع خاص وبلغ عدد أفراد المجتمع (385) منهم (240) فردا من القطاع العام، (145) من القطاع الخاص .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

المنظمات الأردنية العامة والخاصة تدركان ماهية إدارة المعرفة بمختلف أبعادها من حيث: المفهوم والدور والموجودات والأهداف والفوائد وقيادة المعرفة والثقافة المنظرية .

- هذه المنظمات في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد والتشارك والتعلم ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة، تتولى رسم السياسات الخاصة بتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية، وتنفيذ هذه السياسات.

- إعادة النظر بالقوانين والأنظمة، وبحيث تشجع وتعزز توليد المعرفة، والتشارط فيها، وتوظيفها في المنظمات الأردنية.

2- الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Apak and Atay)

Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans, 2014:

استهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في

ضوء الاقتصاد الإقليمي والافتراضي، حيث أخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للدراسة عن ميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وقد أجرى الباحث تحليلا للبيئة الداخلية باستخدام

نموذج (SWOT) حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص

والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، معتمد ا في دراسته على الأسلوب الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلى أن:

- تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات.
- إن إدارة المعرفة يمكن أن توظف كأداة لتميز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والأسواق.

• دراسة (Muniz, Dias Batista.Jr & Loureir)

Knowledge based integrated production Management Model, 2010:

هدفت هذه الورقة الدراسية المفاهيمية لاقتراح نموذج إدارة إنتاجي متكامل قائم على المعرفة كبعد ثالث للبعدين التقليديين العمل والإنتاج، وتحديد العوامل التي توجد طرق ملائمة لتبادل المعارف وتحقيق النتائج المرجوة في بيئة عمليات الإنتاج، وكان منهج بناء النموذج المقترح من الفرص التي تم تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وكانت نتيجة هذه الورقة اقتراح نموذجاً يدمج بين البعدين التقليديين (w:work) العمل، (p:production) الإنتاج، مع بعد ثالث جديد هو (k:knowledge) المعرفة وبينت نتائج الدراسة تكامل هذه الأبعاد الثلاثة.

• دراسة (Hislop)

Knowledge Management as an ephemeral management fashion, 2010:

هدفت هذه الورقة الدراسية لفهم فائدة إدارة المعرفة في العقد من 1998 إلى 2008 وكان منهج الدراسة المتبع هو استخدام الباحث قواعد البيانات الأكاديمية للتحقيق في مدى الفائدة الأكاديمية لإدارة المعرفة وكذلك الصفحات الإلكترونية للشركات وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن المستوى المطرد للفائدة الأكاديمية لإدارة المعرفة التي حدثت بين 1998 إلى 2008 لم تتبع منحني على شكل جرس ولكنها تتبع منحني تصاعدياً، ومع ذلك يمكن القول أنه لا يزال من المبكر جداً القول بشكل قاطع ما إذا أصبحت إدارة المعرفة المؤسسية إلى حد أنها وضعت في مجال الديمومة والاستمرارية لتحقيق المتطلبات الأكاديمية.

• دراسة (Kasim)

The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, 2010.

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من

مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساعد في فعالية الأداء الوظيفي، وأي العوامل التي تحد من تحسن الأداء، وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصلي ومهني.

• دراسة (Singh, M, and al)

Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries, 2008 :

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر أنماط القيادة على تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية العاملة في قطاع البرمجيات، وبيان أي من تلك الأنماط يؤثر على نحو أكبر في إدارة المعرفة من وجهة نظر فرق المعرفة فيها، وصمم الباحث استبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) موظف من موظفي فرق المعرفة العاملين في شركات البرمجيات الهندية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- كل من أنماط القيادة المساند والمفوض والاستشاري له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة.
- أكثر الأنماط تأثيرا على إدارة المعرفة بنوعها الضمني والظاهري هو النمط المفوض، حيث يعطي للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية على التصرف.
- النمط السائد في الشركات موضوع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر.

ثالثا: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

1 - الدراسات العربية:

- دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، 2017 :

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، بالإضافة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم تطوير وتوزيع استبانته على عينة تكونت من (240) مفردة من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تم اختيارهم بطريقة المجتمع العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانات المرجعة والصالحة للتحليل (210) بنسبة (87.5%) من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً.

- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تخزين المعرفة، وأقلها ممارسة بعد تطبيق المعرفة، علاوة على ذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (باستثناء بعد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة وقد فسرت ما نسبته (69.1%) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

وتوصي الدراسة بضرورة تبني رؤية واضحة وفلسفة إدارية وإجراءات تنظيمية، و تؤكد على ثقافة التعلم والبرامج التدريبية وتخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية من أجل دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

• دراسة محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، 2010 : استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات البلاستيكية للصناعات الإنشائية الأردنية وبلغت عينة الدراسة (165) فرد من موظفي المستويات الوسطى والدنيا حسب أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي أهمها:

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

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- تعزيز قدرة المديرين العاملين في هذه الشركات بإثارة روح الحماس للعاملين وتحفيزهم في سبيل تحقيق رؤية وأهداف الشركة.

- أن تعمل المنظمة على توفير طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها و جعلها متاحة للجميع وتعزيز عملية اكتساب المعرفة.

2- الدراسات الأجنبية

• دراسة (Boroumand & Gelard)

Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Management, 2014:

إذا كانت منظمات اليوم غير قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية فسوف يفقدون المنافسة وفي مثل هذه الظروف فإن المنظمات تحتاج إلى قادة لتحويل منظماتهم إلى منظمات أكثر استعدادا ونجاحا في هذه الظروف.

القيادة التحويلية ترشد وتقود المنظمات من الحاضر إلى المستقبل، وتطبق تغييرات مناسبة وملائمة تدعم أهداف المنظمة، إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة هي عامل مؤثر ورح حيث يساعد المنظمات على النجاة وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية وفي عصر المعلومات أيضا، مع الأخذ بعين الاعتبار أن القيادة تلعب دورا كنموذج يحتذى به، وأن أساليب قيادتهم تؤثر مباشرة في ميول المنظمات لمواجهة التقدم وعمل خطوات في إدارة المعرفة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في شركة ألفان ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل مسح شامل لأدبيات الدراسة في هذا المجال، وتم صياغة (5) فرضيات وتم استخدام الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة ويشمل جميع الخبراء الحاصلين على درجة الماجستير وعددهم (47)، وقد بينت الدراسة وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة .

• دراسة (Yaghoubi)

Transformational leadership and promoting factors of knowledge sharing (An empirical study in Iran), 2014:

استهدفت هذه الدراسة التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز عوامل مشاركة المعرفة وفي هذه تم اشتقاق نموذج (Nonaka & Takeuchi model) في مجال مشاركة المعرفة، وقد تكون

مجتمع الدراسة من أعضاء الكلية في جامعة زاهدان للعلوم الطبية في إيران والبالغ عددهم (283) وتم اختيار (117) مفردة كعينة للدراسة بطريقة المجتمع العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة.

وقد أظهرت النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية واتجاهات أعضاء الكلية حول عوامل التنشئة والتجسيد والضم.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتذويب.

وبناء على ماورد في الدراسات السابقة المتعلقة بأحد المتغيرين أو المتغيرين معا يمكن استخلاص

مايلي:

1-أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ❖ اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة.
- ❖ ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الأقدمية، حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها أغلب هذه المتغيرات.
- ❖ تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة كما واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة والتي تؤكد على أهمية ودور القيادة التحويلية في تطوير أداء القادة، والارتقاء بالمنظمات إلى وضع أفضل في المستقبل.
- ❖ توصلت الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة.

2-أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- ❖ يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي شركة مناجم الفوسفات بتبسة وهي شركة اقتصادية مما يجعلها تختلف مع معظم الدراسات السابقة التي طبقت على مجتمعات مختلفة منها دراسة المكاتب الإدارية للتنظيمات الفلسطينية، والمعلمون في المدارس الحكومية، ومراكز الرعاية الصحية، والجامعات والمستشفيات، والوزارات، والبنوك، والمنظمات الأهلية، أي القطاع الحكومي أما هذه الدراسة ستركز على شركة اقتصادية في حين لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لها بالتطبيق باستثناء دراسة العطوي 2010، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة المشار إليها، بأنها ستطبق على جميع العاملين حيث سيتم القيام بمسح شامل لكل موظفي الشركة.

❖ ركزت الدراسة الحالية على معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة لدى شركة مناجم الفوسفات بتبسة، في حين معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة القيادة التحويلية وربطها مع متغيرات أخرى، والأمراً نفسه ركزت العديد من الدراسات بربط متغير إدارة المعرفة مع متغيرات أخرى أي تناولت كل دراسة أحد هذه المتغيرات فقط.

❖ لم تركز أي من الدراسات السابقة على دراسة المتغيرين معا وهما القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باستثناء دراسة العطوي 2010 التي تناولت تأثير المتغيرين على أداء المنظمة، لذلك تعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل التي تقوم بالربط بين المتغيرين معا باختبار أثر المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في ممارسة عمليات إدارة المعرفة ، كما اختلفت مع الدراسة التي طبقت بالهند التي استخدمت أسلوب القيادة المساندة والاستشاري والفوضوي وأثرها في المعرفة الضمنية والصريحة بينما قامت الدراسة الحالية بدراسة أحدث أنماط القيادة وهي القيادة التحويلية.

خلاصة الفصل

مما سبق يتضح أن المعرفة تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات في ظل الاقتصاد الجديد ، لذا كان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة، فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، حيث تديرها بالشكل الذي يضمن بقاءها في المنظمة حتى ولو خرج أصحاب هذه المعرفة كما أنها تحتاج إلى دعامة بشرية، وتكنولوجية وتنظيمية بتوفرها تستطيع أن تطبق هذه العملية والتي تتمثل أساسا في الحصول على المعارف أو توليدها، ثم خزنها فنشرها وتوزيعها في المنظمة وأخيرا تطبيقها على أرض الواقع.

ونظرا لهذا فان المنظمة وجدت نفسها مطالبة بالتكيف معها، وذلك بالاهتمام بالمعرفة من خلال الإدارة الجيدة لها ولتقوم بذلك فهي تحتاج إلى قيادة تعمل على تطويرها وتنمية قدراتها التنافسية حتى تستطيع أن تنجز أعمالها بكفاءة وتحقق أهدافها الإستراتيجية، وتعتبر القيادة التحويلية النمط الذي يسعى إلى إحداث التغيير في الأداء والأنشطة من خلال الاهتمام بكافة فئات العاملين، فهي تهدف إلى دفعهم إلى تحقيق الأهداف من خلال تنمية وتغيير الأداء وتمكينهم من قيادة أنفسهم وتحفيزهم إلى الاهتمام بما يفيد مجموعة العمل وتحقيق مستوى عال من القدرات والارتقاء من خلال التأثير في العاملين وجعل القادة قدوة لهم.

كما أن القيادة التحويلية تعتمد على إدارة المعرفة كأساس واضح وقائم بشكل كبير من خلال القدرة على استقطابها واستيعابها، وكذا القدرة على تدفق المعرفة الضمنية أو الصريحة منها بين جميع أقسام المنظمة والتي تضمن استمرارية عملها بكفاءة وفعالية، وبينت الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية على طبيعة العلاقة بين المتغيرين ودعمت الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة.

الفصل الثاني

علاقة القيادة الحزبية بإدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة -

مقدمة الفصل

بعد أن تم التطرق في الدراسة النظرية لأهم النقاط والأبعاد الأساسية لمتغيرات الدراسة، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وهو جانب مهم لفهم واستيعاب الظواهر المدروسة، وحتى تكتمل معالجة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، خصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية لتطبيق المفاهيم النظرية، وقد وقع الاختيار على شركة مناجم الفوسفات الكائن مقرها الرئيسي بمدينة تبسة، وهذا لملاءمتها للموضوع المدروس.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث تضمنت ما يلي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تقديم الشركة محل الدراسة، والإجراءات المنهجية للدراسة وكذا أهم الأدوات والطرق التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية من خلال مايلي:

- ❖ أولاً: التعريف بالمنظمة محل الدراسة.
- ❖ ثانياً: التعريف بأداة الدراسة الميدانية.
- ❖ ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: التعريف بالشركة محل الدراسة¹

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة مناجم الفوسفات بمدينة تبسة التي تعرف على أنها " شركة فرعية من الشركة الأم فرفوس، بدأت بممارسة نشاطها بصفة مستقلة بعد التقسيم في 01 جانفي 2005، وهي شركة متخصصة في استخراج ومعالجة وتسويق مادة الفوسفات داخليا وخارجيا، فهي شركة مساهمة برأس مال قدره 2 مليار ومائتي ألف دينار جزائري و تشمل الوحدات التالية:

-**المركب المنجمي جبل العنق (CMDO):** يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر تبسة.

- **المنشأة المينائية بعنابة (IPA):** وهي وحدة مهمتها حمل وشحن منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير.

- **مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية (CERAD):** مهمته العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المنظمة.

- **مقر الإدارة العامة لشركة مناجم الفوسفات: DUS** وهي مركز للمراقبة والتسيير لوحدات شركة مناجم الفوسفات.

- **وحدة النقل البري (UTR):** وهي وحدة مهمتها نقل منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير، من بئر العاتر إلى عنابة.

1-الأهداف العامة لشركة مناجم الفوسفات(SOMIPHOS):

تسعى المنظمة بصفة عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الدراسة وتطوير الإنتاج والتصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية.
- العمل على رفع إمكانيات الشركة حتى تتمكن من تنمية واستغلال احتياطي الفوسفات.

¹ - تم اعداده بناء على وثائق مستلمة من الشركة محل الدراسة

القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون .

- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال متابعة تطور رغباتهم .

- الاستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأرباح .

- تطوير الاستثمارات والاستعمال الأمثل للطاقة الإنتاجية .

2- نشاط شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS):

تقوم شركة مناجم الفوسفات بثلاث أنشطة إنتاجية:

- الفوسفات: أكبر طبقة لمعدن الفوسفات في الجزائر منذ الستينات بمنطقة جبل العنق التي تقع جنوب

شرق الجزائر، يقدر الاحتياطي بقيمة 2 مليار طن، وتتم عملية معالجة الفوسفات بطريقتين:

- معبر رطب للغسل .

- معبر جاف لإزالة الغبار .

تشكيلة المواد المصنعة هي أربعة أنواع:

(BPL % 65-63). (BPL %68 - %66). (BPL %72-69). (BPL %77 - %73)

الإنتاج الحالي بقيمة 1 مليون طن لكل الأنواع، الفوسفات المحضر للتصدير هو المنتج الرئيسي لشركة مناجم الفوسفات، والذي تقوم الدول الأخرى بتحويله إلى حمض الفسفور والأسمدة، فالفوسفات الخام عبارة عن بقايا الحيوانات وعظام الحوت، والمنتجات الأربعة لها نفس المكونات لكن تختلف في نسبة هذه المواد المكونة له.

وتعتمد شركة مناجم الفوسفات على هذه المادة الخاصة في مستقبلها، لأن مجمل نشاطها يدور

حول إنتاج هذه المادة إذ يقدر عائدها بحوالي 51% من مجمل عائداتها بقيمة المنتجات.

- فوسفات DO20: عند إنتاج الأنواع الأربعة من الفوسفات ينتج غبار يسمى DO20 وهو عبارة عن

فضلات العملية الإنتاجية، ويتميز فوسفات جبل العنق بكثرة المسامات وذوبانه في الأحماض العضوية

الضعيفة، ويستخدم DO20 كمحصل ومعدل للأراضي المالحة الحامضة والرملية كما يستخدم كمخصب

لكل الأراضي والمزروعات ويستعمل كعنصر هام مع خليط الفوسفات والمادة العضوية .

- الجهود الحالية لاستخراج وتحويل الفوسفات: تماشيا مع التطورات والوضع الحالي في جميع

المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية أو تكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات تعمل شركة مناجم

الفوسفات على مواجهة هذه العقبة لتضمن مكانتها في السوق وتكسب زبائن جدد وفق مخطط استراتيجي منذ نشأتها، وذلك بالدراسة على شركات وعقود إستراتيجية.

أما الهيكل التنظيمي للمنظمة فيتمثل في: أنظر الملحق رقم (01).

مما سبق يتضح أن منظمة مناجم فوسفات بتبسة هي منظمة مستقلة تعتمد بصفة أساسية على استخراج ومعالجة وتسويق الفوسفات وتسعى إلى تحقيق مكانة في السوق الدولية من خلال توسيع نشاطها.

ثانيا: التعريف بأداة الدراسة الميدانية

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل الدراسة العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، بالرغم مما يتعرض له من انتقادات، فهو اقتصادي في الجهد والوقت، إذ ما قورن بالمقابلة والملاحظة، لذا فهو المناسب للدراسة، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، كما أنه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

1-هدف الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن آراء الموظفين حول توافر أبعاد القيادة التحولية في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، وكذا عن مدى توافر عمليات إدارة المعرفة بها، وهو ما يسمح بقياس الدور الذي تلعبه القيادة التحولية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في هذه الشركة. ولاستكمال الهدف التي تسعى الدراسة لتحقيقه، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائيا لاختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، بالإضافة إلى منهج المعتمد على دراسة الحالة بهدف جمع معلومات متعمقة عنها وهو مفيد في الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بأساليب أخرى ، ويفضل استخدامه عندما

تكون هناك رغبة في دراسة حالة تحتوي على العديد من المتغيرات والعوامل المرتبطة مع بعضها البعض وتكون هذه العوامل يمكن ملاحظتها، والملحق رقم (02) يبين نموذج استبانة الدراسة.

2-أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

2-1- البيانات الثانوية: المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات

العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت

موضوع الدراسة، والدراسة والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2-2- البيانات الأولية (الاستبانة): لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد

الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على

البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

-**القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات هي

(الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والوظيفة الحالية، والخبرة المهنية)

-**القسم الثاني:** تضمنت متغيرات الدراسة وشملت بعدين رئيسيين هما القيادة التحولية وإدارة المعرفة

حيث تم قياس هذه الأبعاد من خلال (52) فقرة تم توزيعها بين القيادة التحولية التي تم قياسها بـ (27)

فقرة موزعة على (4) أبعاد وذلك بالاعتماد على دراسة كل من (Avolio & Jung&Bass)، ودراسة

(Bass & Avoilo)، وإدارة المعرفة فقد تم قياسها بـ (25) فقرة، مقسمة إلى 4 عمليات، كما هو موضح

بالجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح أبعاد القيادة التحولية وعمليات إدارة المعرفة وعدد فقراتهم

أبعاد القيادة التحولية	عدد الفقرات	عمليات إدارة المعرفة	عدد الفقرات
التأثير المثالي	(7) فقرات	اكتساب المعرفة	(7) فقرات
الدافع الإلهامي	(7) فقرات	تخزين المعرفة	(7) فقرات
الاستشارة الفكرية	(6) فقرات	توزيع المعرفة	(4) فقرات
الاعتبارات الفردية	(7) فقرات	تطبيق المعرفة	(7) فقرات

المصدر: من إعداد الطالبين

1 مجتمع الدراسة

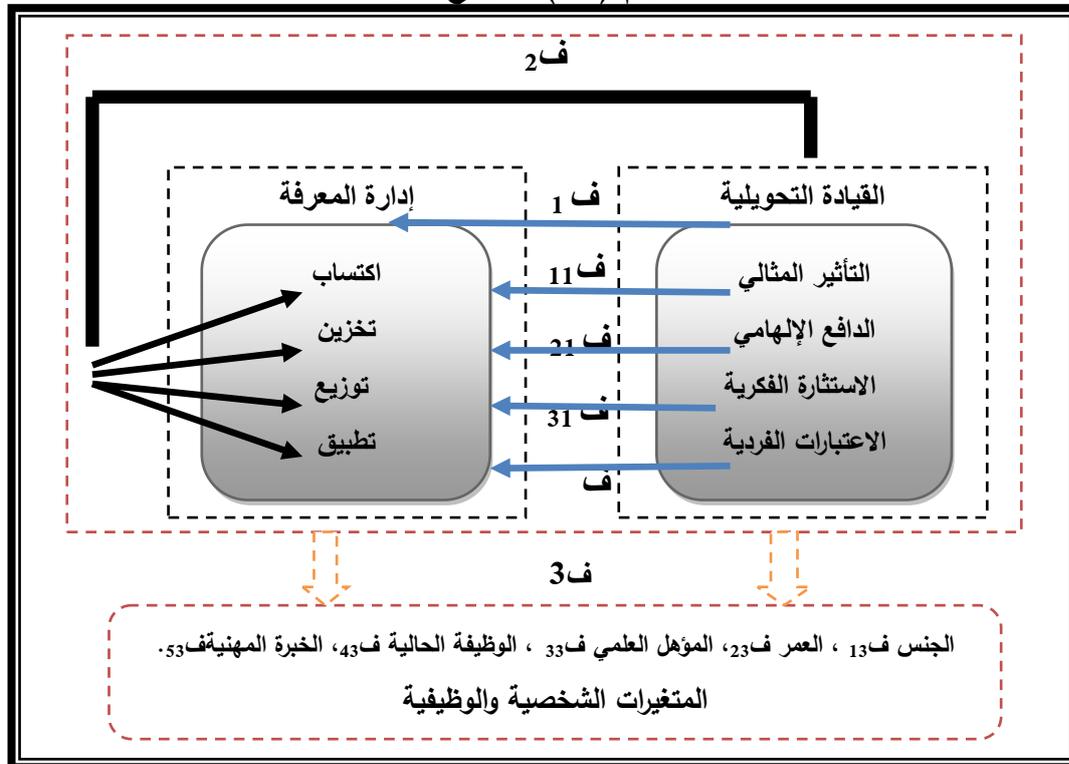
يتمثل مجتمع الدراسة في التعرف على شركة مناجم الفوسفات بمدينة تبسة، حيث تم القيام بمسح شامل وذلك بإجراء الدراسة على جميع موظفي الشركة وقد بلغ عددهم (119) موظف، وذلك بتوزيع (119) استمارة، وقد تم استرداد منها (107) استبيان وذلك بنسبة استرداد (89.91%)، وتم استبعاد (06) استبانة لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (101) استبانة بنسبة (84.87%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تعدد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

4- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل : متمثلا في القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية).
- المتغير التابع: ويتمثل في إدارة المعرفة من خلال عملياتها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد المجتمع لفقرات الاستبيان حسب جدول الموالي:

جدول رقم (05): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس وبهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس ($5-1=4$)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ($0.8=5/4$)، يتم الحصول على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، للحصول بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الطالبين

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة التحولية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعليه تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها يحتاج إلى استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته التاسعة عشر، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

5-1 أدوات الإحصاء الوصفي

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت تنتمي إجابات أفراد المجتمع عن كل عبارة، كما استخدم الانحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، ولمعرفة مدى إتباع متغيرات الدراسة للقانون الطبيعي، تم استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف للمتغيرات المستقلة والتابعة، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق أداة

الدراسة وعلاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحولية) والمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

5-2 أدوات الإحصاء الاستدلالي

تم استخدام معامل الانحدار المتعدد لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية للقيادة التحولية وإدارة المعرفة، بالإضافة لاختبار علاقة القيادة التحولية بإدارة المعرفة اجمالاً باستخدام الانحدار البسيط.

وعليه فقد تم الاستعانة بالاستبيان لأنه أنسب الطرق للوصول وجمع المعلومات حول متغيرات الدراسة من المبحوثين، وذلك بتوزيع الاستمارات على أفراد المجتمع ، وكذا الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى هدف الدراسة.

ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج الدراسة وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في الدراسة ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك سيتم توضيحه فيما يلي:

1- اختبار صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسيتم الاعتماد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، والصدق البنائي والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

1-1 الصدق الظاهري لأداة الدراسة

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، بنودها ومحاورها وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، بما يتناسب مع أهداف الدراسة، تم القيام بعرضها على نخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال بجامعة تبسة، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم

المتراكمة في مجال اختصاصهم والاستفادة من ملاحظاتهم، والتأكد من وضوح صياغة العبارات وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية الحالية، ويوضح الملحق رقم (03) قائمة المحكمين.

1-2 الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية

يوضح الجدول رقم (07) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التحويلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم(07): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " القيادة التحويلية"

الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	قيمة (sig)
01 يعتبر رئيسك عضو فعال في المنظمة	0.731	0.000
02 يلتزم رئيسك بالحضور في الوقت المناسب للعمل	0.842	0.000
03 تشعر باحترام رئيسك للآخرين	0.870	0.000
04 تظهر على رئيسك علامات القوة و الثقة بالنفس	0.890	0.000
05 يشدد رئيسك عن أهمية العمل كفريق	0.795	0.000
06 يفضل رئيسك المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	0.819	0.000
07 يوفر رئيسك مناخا يشعرك بالارتياح لعملك تحت قيادته	0.807	0.000
البعد الأول:التأثير المثالي أو الكاريزما		
01 تشعر بالحماس من خلال عمل رئيسك	0.790	0.000
02 يعتبر رئيسك قدوة لك في العمل	0.754	0.000
03 يحفزك رئيسك بتصرفاته لتحقيق أكبر أداء لديك	0.833	0.000
04 يزيد رئيسك من التزامك و انضباطك في العمل	0.821	0.000

05	يتحدث رئيسك بتفاؤل عن المستقبل	0.824	0.000
06	يوضح الرئيس الرؤية المستقبلية للمنظمة	0.767	0.000
07	هناك قناعة إدارية بأن أهداف المنظمة ستتحقق	0.751	0.000
البعد الثاني: الدافع الإلهامي			
01	يسمح لك رئيسك على التعبير عن أفكارك	0.742	0.000
02	هناك تحفيز من قبل الإدارة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات	0.819	0.000
03	يساعدك رئيسك على تحويل أفكارك إلى حقيقة	0.822	0.000
04	تساعد الإدارة موظفيها على التعامل مع المواقف الغامضة	0.800	0.000
05	يحث الرئيس موظفيه على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	0.727	0.000
06	يقترح الرئيس طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام مهام عملك	0.728	0.000
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية			
01	يساعدك رئيسك في القيام بعملك	0.720	0.000
02	يهتم لحل مشاكلك الخاصة	0.706	0.000
03	يتطلع رئيسك لحجائك الخاصة و يعمل على تلبيتها	0.812	0.000
04	يحترم رئيسك ظروفك التي تمر بها في العمل	0.836	0.000
05	يقبل رئيسك أذراك في حالة الغياب المبرر	0.834	0.000
06	هناك علاقات إنسانية تجمعك برئيسك	0.812	0.000
07	يساعد الرئيس موظفيه على تطوير نقاط قوتهم	0.798	0.000
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية			
		0.860	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بعد ومحور الأول موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

-الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة-

يوضح جدول رقم (08) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم(08): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " إدارة المعرفة"

قيمة (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
0.000	0.725	01 تقوم المنظمة بالرصد المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة
0.000	0.780	02 تشجع المنظمة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة
0.000	0.782	03 تعتمد المنظمة على فرق العمل لتوليد المعرفة واكتشافها
0.000	0.749	04 توفر المنظمة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة
0.000	0.768	05 يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل
0.000	0.829	06 تهتم المنظمة بجذب الكفاءات من الخارج للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة
0.000	0.844	07 تشجع المنظمة العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة
0.000	0.854	البعد الأول: اكتساب المعرفة
0.000	0.712	01 تتوفر لدى المنظمة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة
0.000	0.794	02 تهتم المنظمة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة
0.000	0.749	03 تهتم المنظمة بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى
0.000	0.821	04 تتميز المنظمة بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة
0.000	0.797	05 يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها
0.000	0.767	06 تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمنظمة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية
0.000	0.732	07 يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار
0,000	0.900	البعد الثاني: تخزين المعرفة
0.000	0.883	01 تعمل المنظمة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية
0.000	0.876	02 تمتلك المنظمة طرق مختلفة لتوزيع المعرفة على العاملين
0.000	0.916	03 تشجع المنظمة الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل
0.000	0.873	04 تهيئ المنظمة الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين
0.000	0.874	البعد الثالث: توزيع المعرفة
0.000	0.825	01 يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة
0.000	0.869	02 يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة

0.000	0.858	03	تمنح المنظمة العاملين الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعرفة المتجددة في مجال عملهم
0.000	0.851	04	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب و إجراءات العمل داخل المنظمة
0.000	0.777	05	توظف المنظمة المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة
0.000	0.768	06	عند تقييم أداء العاملين تأخذ المنظمة بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم
0.000	0.807	07	تعمل المنظمة على تذليل العقبات و إزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة
0.000	0.893	البعد الرابع:تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ينضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بعد والمحور الثاني موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

2- اختبار ثبات الاستبانة

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي يتم الحصول عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس المجتمع، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، فهو يكشف عن تشتت درجات التوزيع، ويقاس بمعامل ألفا كرونباخ وباختبار عينة من 30 عامل تم توزيع الإستيبيان وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام (Alpha cronbach)

معامل الصدق	معامل الثبات (%) ألف اكرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.958	0.919	07	التأثير المثالي
0.948	0.899	07	الدافع الإلهامي
0.930	0.866	06	الاستثارة الفكرية
0.947	0.898	07	الاعتبارات الفردية
0.979	0.959	27	المتغير المستقل(القيادة التحويلية)

0.944	0.893	07	اكتساب المعرفة
0.939	0.882	07	تخزين المعرفة
0.952	0.908	04	توزيع المعرفة
0.964	0.931	07	تطبيق المعرفة
0.980	0.961	25	المتغير التابع (إدارة المعرفة)
0.984	0.970	52	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر الجدول رقم (09) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.866) و(0.931) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.970) وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة ذات درجة مرتفعة من الثبات ودالة إحصائية، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ والذي يقيس الصدق هو أيضا كبير جدا (0.984)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للإستبانة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

هناك العديد من الأساليب والاختبارات المستخدمة لمعرفة فيما إذا كانت المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن بينها اختبار (Kolmogrov-Smirnov) ويتطبيق هذا الاختبار يتبين بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك أن قاعدة القرار أثناء الحكم على المتغيرات ترجع إلى قيمة Sig (مستوى المعنوية)، فإذا كانت أكبر من (0.05) فالمتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت أقل فالمتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	0.836	0.487
إدارة المعرفة	0.702	0.708
الاستبانة ككل	0.726	0.667

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن اختبار كولمجروف- سمرنوف لكل محور من محاور الدراسة أكبر من $(\text{sig} \geq 0.05)0.05$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية وإدارة المعرفة) تتبع بشكل كبير التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه. مما سبق وبعد تطبيق معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط على متغيرات الدراسة اتضح أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذات درجة مرتفعة من الثبات وارتباط العبارات بمحاورها، وتعطي نفس النتائج إذ ما تم إعادة اختبارها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

لمعرفة مدى توافر أبعاد القيادة التحولية وعمليات إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سيتم تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال ما يلي:

- ❖ أولاً: عرض نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- ❖ ثانياً: عرض نتائج تحليل محور القيادة التحولية.
- ❖ ثالثاً: عرض نتائج تحليل محور إدارة المعرفة.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

قبل الشروع في تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد المجتمع لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل محور المتغيرات الشخصية والوظيفية من الاستبانة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية كما يلي:

1- الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

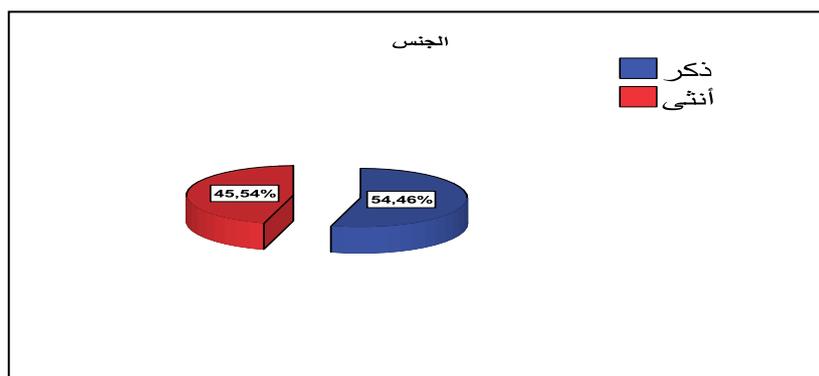
جدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	55	54.5%
أنثى	46	45.5%
المجموع	101	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يشير تحليل متغير الجنس إلى غلبة نسبة الرجال على نسبة النساء في المجتمع، حيث تقدر نسبة الرجال في المجتمع بـ (54.5%) أي ما يعادل 55 رجلاً، أما نسبة النساء فتتمثل بنسبة أقل مقارنة بنسبة الرجال، والتي تقدر بما يعادل 46 موظفة، أي بنسبة بلغت (45.5%) وهذا ما يوضحه الشكل المبين أدناه:

شكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (11)

2- العمر:

جدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
21.8%	22	أقل من 25 سنة
43.6%	44	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
19.8%	20	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة
14.9%	15	45 سنة فما فوق
100%	101	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

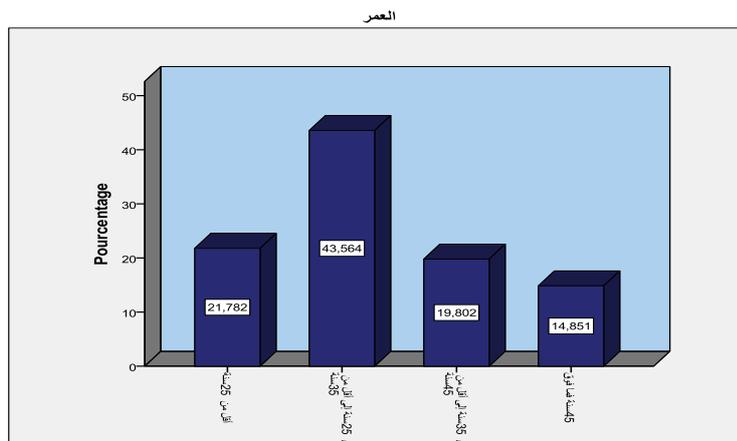
يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من العاملين، هي من فئة الشباب بنسبة 43.6% وهذا يدل

على التركيز على العنصر البشري الشبابي ومنحه الفرصة للاستفادة من طاقاته والدم الجديد من قبل

المنظمة، كما يبرره حجم الأرباح الذي تحققه هذه المنظمة مما يجعلها المستعدة للتوظيف وذلك لاستفادة

فئة الكهول من التقاعد النسبي، ويظهر ذلك من خلال الشكل الموضح أدناه:

شكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (12)

3- المستوى التعليمي:

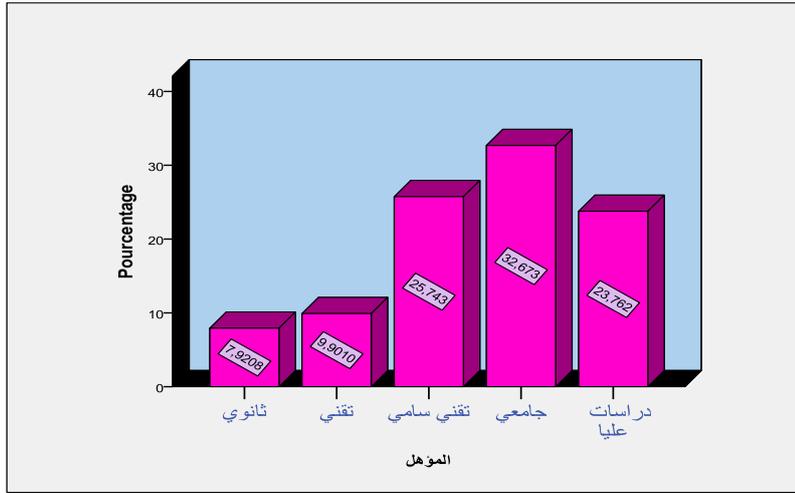
جدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل
7.9%	8	ثانوي
9.9%	10	تقني
25.7%	26	تقني سامي
32.7%	33	جامعي
23.8%	24	دراسات عليا
100%	101	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتبين من الجدول أن المستوى التعليمي مرتفع، حيث لا يتعدى عدد العمال ذوي المستوى الثانوي نسبة (7.9%) في حين بلغت نسبة ذوي المستوى الجامعي (32.7%) وذوي الدراسات العليا ما نسبته (23.8%)، وهذا يعني أن أغلب أفراد المجتمع هم من المتحصليين على شهادات من الجامعة أو من مراكز متخصصة، مما يدل على اعتماد هذه المنظمة على ذوي المؤهلات العلمية العليا في إدارة وتسيير أعمالها، مما يعكس ارتفاع مستوى توافر المعرفة الأساسية فيها، كما يبين ذلك الشكل التالي:

شكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (13)

4-الوظيفة الحالية:

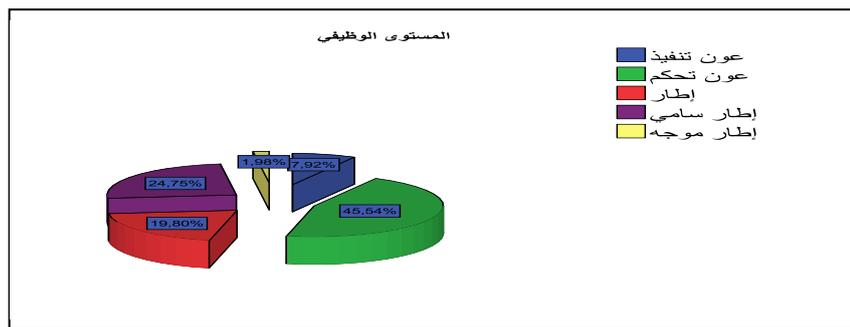
جدول رقم (14):توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
7.9%	8	عون تنفيذ
45.5%	46	عون تحكم
19.8%	20	إطار
24.8%	25	إطار سامي
2.0%	02	إطار موجه
100%	101	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد المجتمع من فئة عون تحكم بنسبة (45.5%)، وهذا راجع لأن هذه الفئة تشكل أغلب موظفي الشركة، تليها فئتي إطار سامي وإطار بنسبة (24.8%) و(19.8%) على التوالي، وقد تم استهداف جميع موظفي هذه الفئة، حيث كانت لنا رغبة في توجيه الإستبانة لهاتين الفئتين، لأنهم أفضل من يحكم على توافر خصائص القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وهذا راجع لاحتكاكهم المباشر وتعاملهم مع الإدارة العليا، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (14)

5-الخبرة المهنية:

جدول رقم (15):توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
37.6%	38	أقل من 5 سنوات
29.7%	30	من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة
13.9%	14	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
10.9%	11	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
7.9%	08	أكثر من 20 سنة
100%	101	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة قدرت بـ (37.6%) كانت للذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تلتها الفئة التي تتراوح سنوات خبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (29.7%)، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة ما نسبته (7.9%)، وهذا يدل على أن المنظمة أصبحت تعتمد على الفئات الشابة نظرا لطبيعة عملها من جهة، ومن جهة أخرى محاولة النهوض بالمنظمة باعتمادها على هذه الفئة، كما يعود انخفاض نسبة من لديهم خبرة كبيرة إلى استفادة هؤلاء من التقاعد النسبي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (15)

ثانيا: عرض نتائج تحليل المحور الأول (القيادة التحولية)

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (القيادة التحولية)، وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

1- عرض نتائج تحليل البعد الأول للقيادة التحولية (التأثير المثالي أو الكاريزما):

الجدول التالي يمثل إجابات أفراد المجتمع على فقرات بعد التأثير المثالي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

الجدول رقم (16): إجابات أفراد المجتمع حول البعد الأول (التأثير المثالي)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات
01	يعتبر رئيسك عضو فعال في المنظمة	4.30	0.965	موافق بشدة	0.224	1
02	يلتزم رئيسك بالحضور في الوقت المناسب للعمل	4.19	0.997	موافق	0.237	2
03	تشعر باحترام رئيسك للآخرين	4.03	1.127	موافق	0.279	7
04	تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس	4.09	0.939	موافق	0.229	6
05	يشدد رئيسك عن أهمية العمل كفريق	4.18	0.899	موافق	0.215	3

06	يفضل رئيسك المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	4.11	0.958	موافق	0.233	4
07	يوفر رئيسك مناخا يشعرك بالارتياح لعملك تحت قيادته	4.10	1.025	موافق	0.25	5
	التأثير المثالي أو الكاريزم	4.14	5.685	موافق	1.373	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن بعد التأثير المثالي، حقق متوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (5.685) والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة موافق، وهذا ما يدل على أن قادة شركة مناجم الفوسفات-تبسة- يتمتعون بهذه الخاصية، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (07) عبارات معظمها تميزت بدرجة الموافقة عليها، ماعدا عبارة رقم (01) كان الاتجاه حولها بدرجة موافقة بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30) والتي تنتمي إلى المجال [4.20-5.00]، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على محتوى هذه الفقرة وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات بعد التأثير المثالي، مما يدل على الفعالية والحضور الذي يتميز به القادة حسب العاملين، وجاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.19) العبارة رقم (02) المتعلقة بالالتزام بالوقت في العمل، وهو ما يؤكد احترام القادة للعمل حسب مروضيهم، وقد جاءت العبارة (05) يشدد رئيسك على أهمية العمل كفريق في المرتبة الثالثة ضمن فقرات بعد التأثير المثالي، مما يدل على أن القادة في المنظمة محل الدراسة يؤكدون على أهمية وجوب تبني روح العمل الجماعي أي فرق العمل في أداء المهام حسب الموظفين، في حين جاءت عبارة احترام القادة للمروضين في المرتبة الأخيرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.14)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن القادة في الشركة محل الدراسة يمارسون أسلوب التأثير المثالي بمستوى كبير، وهذا راجع لكون القادة يتحلون بالسمات الأخلاقية الحميدة وقدرة التأثير في المروضين والتعامل مع الآخرين، إضافة لوجود مدونات السلوك الأخلاقي التي تؤكد على الالتزام بأخلاقيات المهنة والسلوكيات الإيجابية.

2- عرض نتائج تحليل البعد الثاني للقيادة التحويلية (الدافع الإلهامي):

الجدول التالي يمثل إجابات أفراد المجتمع على فقرات بعد الدافع الإلهامي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد المجتمع حول البعد الثاني (الدافع الإلهامي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات
08	تشعر بالحماس من خلال عمل رئيسك	4.12	0.909	موافق	0.220	1
09	يعتبر رئيسك قدوة لك في العمل	4.04	0.927	موافق	0.229	2
10	يحفزك رئيسك بتصرفاته لتحقيق أكبر أداء لديك	4.03	0.854	موافق	0.211	3
11	يزيد رئيسك من التزامك وانضباطك في العمل	4.01	0.794	موافق	0.198	5
12	يتحدث رئيسك بنفاؤل عن المستقبل	3.89	0.926	موافق	0.238	7
13	يوضح الرئيس الرؤية المستقبلية للمنظمة	3.94	0.947	موافق	0.240	6
14	هناك قناعة إدارية بأن أهداف المنظمة ستتحقق	4.03	0.830	موافق	0.205	4
	الدافع الإلهامي	4.00	4.111	موافق	1.027	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أن بعد الدافع الإلهامي، حقق متوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (4.111)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد أيضا كانت عبارة موافق، وهذا ما يدل على أن الموظفين لديهم معنويات مرتفعة في إنجاز الأعمال، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (07) عبارات معظمها كانت درجة الموافقة تميزها، والتي يستمدونها من قادتهم لأنهم يتمتعون بخصائص لا يتمتع بها إلا القادة التحويليين، أما من حيث ترتيب العبارات فجاءت العبارة (08) الشعور بالحماس في المرتبة الأولى، مما يدل على الحماس الذي يثيره القادة في نفوس الموظفين انطلاقا من عملهم تحت قيادتهم وجاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.04) المتعلقة بالقدوة وهو ما يؤكد تشجيع القادة لمروسيهم على العمل، وجاءت العبارة (11) التزام والانضباط في العمل في المرتبة الخامسة، ويعود ذلك إلى أن الموظفين في الشركة محل الدراسة يدركون حجم المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقهم فيبذلون أقصى جهد ممكن لإنجاز المهام بأفضل النتائج، لذا يعد القادة في الشركة مصدر إلهام لهم للالتزام والانضباط، في حين جاءت العبارتين رقم (12) و(13) في المركزين الأخيرين، مما يدل على أن القادة لم ينجحوا في غرس التفاؤل بمستقبل الشركة إلى حد كبير رغم الظروف الاقتصادية التي تمر بها وهذا راجع إلى أن القادة عادة ما ينكتمون عن رؤية الشركة في المستقبل وعمما ترغب الوصول إليه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.00)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال ، وكأحد التفسيرات الممكنة لهذه النتيجة، هو أن القيادة بالشركة تحاول تحدي الوضع الراهن وخلق رؤية مستقبلية وتحفيز العاملين على تحقيقها ، كما أن الثقافة التنظيمية التي تركز على وجوب تنفيذ التعليمات والأوامر بدقة والالتزام الكامل بالتنفيذ يعتبر تفسير آخر لهذه النتيجة.

3- عرض نتائج تحليل البعد الثالث للقيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية):

الجدول التالي يمثل إجابات أفراد المجتمع على فقرات بعد الاستشارة الفكرية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

الجدول رقم (18): إجابات أفراد المجتمع حول البعد الثالث (الاستشارة الفكرية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات
15	يسمح لك رئيسك على التعبير عن أفكارك	4.02	0.836	موافق	0.207	1
16	هناك تحفيز من قبل الإدارة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات	4.02	0.948	موافق	0.235	2
17	يساعدك رئيسك على تحويل أفكارك إلى حقيقة	3.90	0.922	موافق	0.236	6
18	تساعد الإدارة موظفيها على التعامل مع المواقف الغامضة	3.98	0.872	موافق	0.219	4
19	يحث الرئيس موظفيه على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	3.91	0.896	موافق	0.229	5
20	يقترح الرئيس طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام مهام عملك	4.02	0.836	موافق	0.207	3
	الاستشارة الفكرية	3.97	4.887	موافق	1.230	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من خلال الجدول أن بعد الاستشارة الفكرية، حقق متوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (4.887)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد أيضا كانت عبارة موافق، وهذا ما يدل على أن الموظفين بشركة مناجم الفوسفات بتبسة يعتبرون أن قدرة رؤسائهم على استشارة أفكارهم

وتشجيعهم على طرحها لحل مشكلات العمل كانت بدرجة كبيرة ، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (06) عبارات كلها تميزت بدرجة الموافقة عليها، والتي يستمدونها من قادتهم لأنهم يتمتعون بخصائص لا يتمتع بها إلا القادة التحويليين، وكذا خبرة القادة في مواجهة المواقف الصعبة والتحديات والقدرة على التعلم وطرح العديد من البدائل كعلاج لهذه المشكلات، أما من حيث ترتيب العبارات فجاءت العبارات (15) (16) و(20) في المراتب الأولى، مما يدل على الحرية الممنوحة للعاملين في اتخاذ القرارات وتجريب أفكارهم والتعبير عنها وكذا مساعدتهم باقتراح طرق جديدة، أما العبارة رقم (17) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، ويدل ذلك على عدم قدرة القادة على تحقيق ما يطمح إليه المرؤوسين.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.97)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال ، وذلك لزيادة مستوى التفويض من قبل القادة تجاه مرؤوسيههم وإعطاءهم مساحة أكبر من حرية التصرف وتشجيعهم على ابتكار طرق جديدة في تحسين الأداء، واستثارة طاقاتهم الفكرية نحو تحسين العمل بالتفكير بالمشكلات والمشاركة في حلها، وهذا ينسجم مع توجهات الشركة الجديدة نحو الارتقاء بالعمل وتقديم الخدمة بشكل أفضل وبسهولة ويسر ، وبالتالي يعتمد الموظفين لتجريب مداخل جديدة والإبداع في التعامل مع قضايا الشركة.

4- عرض نتائج تحليل البعد الرابع للقيادة التحولية (الاعتبارات الفردية):

الجدول التالي يمثل إجابات أفراد المجتمع على فقرات بعد الاعتبارات الفردية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

الجدول رقم (19): إجابات أفراد المجتمع حول البعد الرابع (الاعتبارات الفردية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات
21	يساعدك رئيسك في القيام بعملك	4.05	0.829	موافق	0.204	1
22	يهتم لحل مشاكلك الخاصة	3.82	0.841	موافق	0.224	7
23	يتطلع رئيسك لحجانتك الخاصة ويعمل على تلبيتها	3.89	0.904	موافق	0.232	6
24	يحترم رئيسك ظروفك التي تمر بها في العمل	3.93	0.816	موافق	0.207	3
25	يقبل رئيسك أذارك في حالة الغياب المبرر	3.94	0.892	موافق	0.226	2

26	هناك علاقات إنسانية تجمعك برئيسك	3.89	0.948	موافق	0.243	5
27	يساعد الرئيس موظفيه على تطوير نقاط قوتهم	3.93	0.962	موافق	0.244	4
	الاعتبارات الفردية	3.92	4.892	موافق	1.247	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن بعد الاعتبارات الفردية، حقق متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري(4.892)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد أيضا كانت عبارة موافق، وهذا ما يدل على أن القادة بشركة مناجم الفوسفات بتبسة يهتمون بمروؤسيهم، ويولونهم العناية حسب احتياجاتهم وظروفهم، والدليل أن قياس هذا البعد تم من خلال (07) عبارات كلها تميزت بدرجة الموافقة، أما من حيث ترتيب العبارات فجاءت عبارة مساعدة القادة لمروؤسيهم في العمل في المرتبة الأولى، مما يدل على امتلاك القادة لمهارات الاتصال والتدريب بشكل عام ومن ضمنها التدريب أثناء العمل وإيمانهم أن هذا النوع من التدريب له مزايا كثيرة منها تدريب الموظف حسب الحاجة وعند حدوث الموقف من خلال تقديم الإرشادات والنصائح للمروؤسين أثناء قيامهم بمهام عملهم، أما العبارة الأخيرة فكانت اهتمام القادة بمشاكل مروؤسيهم الخاصة مما يدل على أن القادة يواجهون صعوبات تفهم مشاكل الموظفين الخاصة ودراسة احتياجاتهم وطموحاتهم والعمل على تلبيةها.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.92)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، ويعود ذلك إلى اهتمام القادة بالأفراد وأن البعد الإنساني حاضر في التعامل مع المروؤسين بالرغم من طبيعة العمل، وكذلك حرص القادة على مساعدة مروؤسيهم وتدريبهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم وتطوير نقاط قوتهم والتخلص من نقاط ضعفهم، بما يعزز الثقة في أنفسهم ويزيدهم قدرة على تحمل مسؤولياتهم وأداء واجباتهم.

5- عرض اجمالي نتائج تحليل محور القيادة التحويلية:

الجدول التالي يمثل ملخص لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهو يسمح باستنتاج الحكم الإجمالي لأفراد المجتمع على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد المجتمع حول المتغير المستقل (القيادة التحولية)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات
01	التأثير المثالي أو الكاريزما	4.14	0.829	موافق	0.200	1
02	الدافع الإلهامي	4.00	0.841	موافق	0.210	2
03	الاستثارة الفكرية	3.97	0.904	موافق	0.227	3
04	الاعتبارات الفردية	3.92	0.816	موافق	0.208	4
/	القيادة التحولية	4.00	17.203	موافق	4.300	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يتبين أن متغير القيادة التحولية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (التأثير

المثالي أو الكاريزما، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، حيث بلغ متوسطها الإجمالي (4.00) وانحرافها المعياري (17.203)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-

4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة تميز بها متغير القيادة التحولية.

مما سبق يتضح أن أبعاد القيادة التحولية متوفرة لدى قادة شركة مناجم الفوسفات بتبسة وجاءت على الترتيب التالي: بداية بعد التأثير المثالي أو الكاريزما، يليه بعد الدافع الإلهامي، ثم بعد الاستثارة الفكرية، وأخيرا بعد الاعتبارات الفردية، ويعود توفر ممارسة القيادة التحولية بدرجة كبيرة إلى وعي القيادات في شركة مناجم الفوسفات بتبسة من كافة المستويات الإدارية بالمفاهيم والأساليب والاتجاهات الحديثة للقيادة، ويرجع ذلك إلى ما شهدته الشركة من تطوير مستمر لقدرات ومهارات العاملين به، وذلك من خلال البرامج التعليمية والتدريبية والبعثات الداخلية والخارجية لاكتساب المعارف وتنمية القوى البشرية واستقطاب طلبة مميزين أو من الاختصاصيون، بالإضافة إلى تعزيز مراكز التدريب، إضافة إلى وجود أنشطة توعوية بأهمية العمل وخطواته، واستثارة حماسهم وخلق نوع من التحدي والمنافسة والتفاني في انجاز الأعمال.

ثالثاً: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (إدارة المعرفة)

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع (إدارة المعرفة)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

الجدول رقم (21): إجابات أفراد المجتمع حول المتغير التابع (إدارة المعرفة)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات
01	اكتساب المعرفة	3.92	4.601	موافق	1.173	2
02	تخزين المعرفة	3.96	4.401	موافق	1.111	1
03	توزيع المعرفة	3.89	3.166	موافق	0.813	3
04	تطبيق المعرفة	3.87	3.044	موافق	0.786	4
/	إدارة المعرفة	3.91	15.558	موافق	3.979	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

أشارت نتائج التحليل الموضحة من خلال الجدول السابق ، أن المتوسط الحسابي الإجمالي نحو مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- كان قد بلغ (3.91) وانحراف معياري(15.558) وبديل الانحراف المعياري على أن تصورات العاملين في هذا المجال كانت متباينة بشكل كبير حيث أن الانحراف المعياري كان أكبر من 1، ويعني هذا أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل العاملين بالشركة محل الدراسة على فقرات عمليات إدارة المعرفة بشكل عام، وهذا يعكس نوع من الاهتمام من المنظمة محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ولكن ليس بالقدر الكافي مما يستوجب ضرورة زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لديها.

كما يتضح أن بعد تخزين المعرفة احتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري(4.401)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال ، فمن الملاحظ أن مجال خزن المعرفة حصل على موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع حيث يتم تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بأعمالهم، وهذا يدل على أهمية التكنولوجيا في تطوير ممارسة عملية خزن المعرفة والدور الذي تلعبه في تقليل الوقت والجهد والتكاليف والنوعية في العمل، كما يدل ذلك إلى وعي قيادة الشركة بأن تخزين المعلومات والمعارف بأساليب مختلفة يضمن عدم

ضياح المعلومات والمعارف المكتسبة بما يخدم العمل الذي يعتمد بشكل رئيس على المعلومة في تقدير الموقف واتخاذ القرار .

بليه بعد اكتساب المعرفة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (3.92) وانحراف معياري (4.601) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، ويعود ذلك إلى إدراك قادة الشركة إلى ضرورة التطوير وابتكار حلول جديدة لضبط العمل، وتبني إجراءات التحسين والبدء في التوسع في استخدام التكنولوجيا، ودعم إبداعات العاملين وتمكينهم من التعلم، والإفادة من خبراتهم المتراكمة وكذلك إلى وجود تفاعل للعاملين فيما بينهم، وقدرة القيادة على تحديد الكفايات المعرفية وتزويد رؤوسهم بمعارف جديدة للارتقاء بخبراتهم لتحسين الأداء .

وقد تلاه بعد توزيع المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (3.166)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة أيضا من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، لأن بعد توزيع المعرفة من أهم الأبعاد التي تعمل على خلق بيئة قابلة للتعلم، ويدل ذلك على حرص قيادة الشركة محل الدراسة على الارتقاء بالمستوي المعرفي للموظفين لما لذلك من أهمية تنعكس على أدائهم وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة، من خلال توزيع المعارف وتبادلها بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (3.044) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال ويدل ذلك على أن بعد تطبيق المعرفة نتاج لعمليات المعرفة السابقة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى خطط وبرامج جاهزة للاستخدام، بالإضافة لقدرة الموظفين على تطبيق المعرفة ودعم القيادة وتشجيعها للموظفين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها في عمليات الشركة، إلا أنها لم تكن بمستوى العمليات الأخرى ويعود السبب في ذلك إلى خوف العاملين وتعرضهم للوم والمعاقبة في حال فشلوا في تطبيق أجزاء من المعرفة ووقوع أخطاء .

وبشكل عام يتضح أن مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على اهتمام الشركة بضرورة زيادة هذه الممارسات خاصة أن المعرفة هي الأساس لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة الشديدة، إذ إنها تعد من موارد الشركة الرئيسية غير الملموسة، فتوافر المعرفة لدى الموظفين بحوثيات عملهم ومتطلبات عملائهم يخلق نوعا من الانسجام بين المنظمة والفرد والعملاء كما يدل على إيمان الموظفين بأن تطبيقها يضيف قيمة لجودة الخدمات المقدمة مما يشجع قيادة الشركة محل

الدراسة إلى اقتناء شتى أنواع المعارف المتعلقة بمجال عملها، كما أن عملية اكتساب المعرفة بين العاملين حاضرة من خلال توفيق المنظمة لوسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة بشكل مستمر حيث جاءت على الترتيب (تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع على العبارات الواردة في المحاور الثلاثة للاستبانة والمتعلقة بالبيانات الشخصية، القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، يأتي هذا المبحث للإجابة على الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق ما يلي:

- ❖ أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
- ❖ ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
- ❖ ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (ف1):

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات

بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

سيتم اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على محور إدارة المعرفة، وذلك باللجوء إلى أسلوب

الانحدار المتعدد، لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة

المعرفة)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور أبعاد القيادة التحويلية في إدارة المعرفة

النموذج	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة sig
التأثير المثالي	0.097	0.320	0.036	0.304	0.762
الدافع الإلهامي	1.321	0.405	0.415	3.263	0.002
الاستشارة الفكرية	0.664	0.424	0.175	1.567	0.120
الاعتبارات الفردية	0.744	0.337	0.234	2.208	0.030

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

1- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الانحدار المتعدد من خلال حساب قيمة T ومستوى الدلالة بين كل بعد في محور القيادة التحولية وبين محور إدارة المعرفة، كما يلي:

1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى(ف11):

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد تأثير للمتغير المستقل (التأثير المثالي) في المتغير التابع وإدارة المعرفة عند الموظفين، حيث قيمة (Beta) منخفضة وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (0.304) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0,05)، وتعود هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد تأثير واضح عند اهتمام الشركة محل الدراسة بممارسة بعد التأثير المثالي، بزيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وقد يعزى ذلك إلى أن القادة لم يتمكنوا من خلال التأثير المثالي من تحفيز الموظفين على تبني توجهات ايجابية لتحويل المعارف الكامنة في عقولهم لتصبح معرفة صريحة في متناول الجميع. مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية(ف21):

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافع الإلهامي في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أن هناك تأثيرا موجبا وعلاقة ارتباط طردية للمتغير المستقل (الدافع الإلهامي) في المتغير التابع (إدارة المعرفة) بدلالة ارتفاع قيمة (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة 3.263 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة 0.05، وبدل على أنه كلما اهتمت القيادات في الشركة محل الدراسة بممارسة بعد الدافع الإلهامي، كلما زاد ذلك في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وتعود هذه النتيجة إلى أنه إذا كانت القيادات تتصرف كنموذج

وقدوة بحيث يفقد المرؤوسين سلوكيات قادتهم الايجابية مما يؤدي إلى وعي الأفراد وتفانيهم من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة نحو التعلم والمشاركة الأفضل والذي يعمل على زيادة الرصيد المعرفي. مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائيا للدافع الإلهامي في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف31):

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) في المتغير التابع (إدارة المعرفة) عند الموظفين، حيث قيمة (Beta) منخفضة وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (1.567) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0,05)، وتعود هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد تأثير واضح عند اهتمام الشركة محل الدراسة بممارسة بعد الاستثارة الفكرية، بزيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وقد يعزى ذلك إلى أن القادة لم يتمكنوا من خلال الاستثارة الفكرية على توضيح القيم والسلوكيات المرغوبة لخلق واكتساب المعرفة، كما أنهم لم ينجحوا في تزويد الموظفين بالدعم والرقابة والتدريب المستمر الذي يخلق فرص جيدة لتعلم المرؤوسين.

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.

1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (ف41):

تنص الفرضية الرئيسية الصفرية على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أن هناك تأثيرا موجبا وعلاقة ارتباط طردية للمتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) في المتغير التابع بدلالة ارتفاع قيمة (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة 2.208 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة 0.05، ويدل ذلك على أن القادة ومن خلال أسلوب الاعتبارات الفردية والتي جوهرها تقديم النصح والإرشاد والتوجيه المستمر

والاهتمام بكافة احتياجات الأفراد بشكل مستقل ومساعدة الموظفين في تطوير قدراتهم مما يعني زيادة في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ويستنتج أنه كلما كان هناك اهتمام في تطبيق بعد الاعتبارات الفردية، كلما اتجهت الشركة نحو تطبيق إدارة المعرفة بشكل أكبر.

مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: **وجود تأثير دال إحصائي للاعتبارات الفردية في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.**

بعد اختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية التي تنص على: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.**

سيتم اللجوء إلى أسلوب الانحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور للقيادة التحويلية في إدارة المعرفة

المتغير المستقل	معامل α	معامل الانحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى T دلالة	D	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
القيادة التحويلية	0.686	0.758	11.567	0.000 ³	133.798	0.758	0.575

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

ينتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار ذو قيمة موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مما يعني كلما مارست القيادات في الشركة محل الدراسة السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) كلما تحسن أداء ممارسة إدارة المعرفة بشكل عام، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية نوعاً ما، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما بـ 0.758 وتفسر هذه النتيجة بأن توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى قيادات الشركة محل الدراسة يعزز من دورهم القيادي مما يسهم في تطوير الشركة.

كما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة التي تساوي 11.567، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960 عند مستوى المعنوية 5%، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.575 فيدل على أن 57.50% من التباين الكلي الحاصل في إدارة المعرفة، يمكن تفسيره بتوافر أبعاد القيادة التحولية.

من خلال ما تقدم يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقيادة التحولية في إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

مما سبق يتبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "عمليات إدارة المعرفة" حسب قيمة مستوى الدلالة هي: الدافع الإلهامي، والاعتبارات الفردية في حين لا يوجد تأثير لكل من التأثير المثالي والاستثارة الفكرية في عمليات إدارة المعرفة، ويفسر ذلك أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كون هذين الأسلوبين يرتكزان أساسا على جاذبية الشخصية التي يتمتع بها القادة وقدرتهم على رفع روح الإبداع والابتكار لاستثارة الموظفين، وهذه الخصائص غير متوفرة بدرجة كبيرة في قاة الشركة محل الدراسة، كما بينت إجابات الموظفين مما يدل على أن هذه السلوكيات غائبة إلى حد ما وقد يعود السبب إلى طبيعة الموظفين في الشركة محل الدراسة بشكل خاص والذين تعودوا على تنفيذ الإرشادات والأوامر القصيرية من جهة، ومن جهة أخرى قد ترجع إلى سلوك القادة اللذين لم يتميزوا بسلوكيات تجعلهم موضع تأثير و إعجاب أمام الموظفين، في حين يوجد تأثير كبير للدافع الإلهامي في إدارة المعرفة، ويفسر الدافع الإلهامي والذي جاء أكثر الأبعاد تأثيرا في المتغير التابع، كون هذا الأسلوب يرتكز أساسا على روح التحفيز وتحدي القيم والمعتقدات التي يحملها كل من القادة والأتباع، كما أنها تشجع على التفكير المنطقي وأخذ المخاطرة الذكية، بالإضافة بعد الاعتبارات الفردية والذي يدل على اهتمام قادة الشركة بموظفيها، وهذه الخصائص متوفرة بدرجة كبيرة في الشركة، كما بينت إجابات أفراد المجتمع مما يدل على أن هذه السلوكيات حاضرة إلى حد ما.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية(ف2):

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، وتخزين

وتوزيع، وتطبيق المعرفة) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.

سيتم اختبار تأثير المتغير المستقل على كل عملية من محور إدارة المعرفة، وذلك باللجوء إلى

أسلوب الانحدار البسيط، لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

1- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الانحدار

البسيط من خلال حساب معامل الانحدار ومعامل الارتباط بين محور القيادة التحويلية وبين كل عملية من محور إدارة المعرفة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
القيادة التحويلية	اكتساب المعرفة	0.673	9.043	0.000	0.673	0.452
	تخزين المعرفة	0.635	8.176	0.000 ³	0.635	0.403
	توزيع المعرفة	0.677	9.159	0.000 ³	0.677	0.459
	تطبيق المعرفة	0.668	8.936	0.000 ³	0.668	0.446

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى(ف12):

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في اكتساب

المعرفة في منظمة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة التحويلية

واكتساب المعرفة عند الموظفين، حيث تقدر معامل الارتباط بـ 0.673، كما أن معامل الانحدار موجب

ويعود هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية بأساليبها المختلفة تحفز العاملين على تبني توجهات ايجابية

لتحويل المعارف الكامنة في عقول الموظفين لتصبح معرفة صريحة في متناول جميع الموظفين، إلا أن

القيادة التحويلية لا تفسر إلا 45% من التباين الحاصل في اكتساب المعرفة لدى الموظفين، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.452.

مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في اكتساب المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف22):

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تخزين المعرفة في منظمة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية وتخزين المعرفة عند الموظفين، حيث تقدر معامل الارتباط بـ 0.635، كما أن معامل الانحدار موجب ويعود هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تحفز العاملين على تبني توجهات إيجابية لتحويل المعارف الكامنة في عقول الموظفين لتصبح معرفة صريحة يمكن تخزينها، إلا أن القيادة التحويلية لا تفسر إلا 40% من التباين الحاصل في تخزين المعرفة لدى الموظفين، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.403.

مما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تخزين المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف32):

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في توزيع المعرفة في منظمة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

يظهر من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية وتوزيع المعرفة عند الموظفين، حيث تقدر معامل الارتباط بـ 0.677، كما أن معامل الانحدار موجب، ويعود هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية بأساليبها المختلفة تحفز الموظفين على تشارك المعارف وتقاسمها مع من لا يمتلكونها، إلا أن القيادة التحويلية لا تفسر إلا 45% من التباين الحاصل في توزيع المعرفة لدى الموظفين، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.459.

مما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في توزيع المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.**

1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (ف42):

تنص الفرضية الصفرية على: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق المعرفة في منظمة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.**

يلاحظ من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة التحويلية وتطبيق المعرفة عند الموظفين، حيث تقدر معامل الارتباط بـ 0.668، كما أن معامل الانحدار موجب، ويعود هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تحفز الموظفين على تطبيق المعارف المكتسبة إلا أن القيادة التحويلية لا تفسر إلا 44% من التباين الحاصل في تطبيق المعرفة لدى الموظفين، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.446.

مما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.**

من خلال ما تقدم يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.**

وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تحفز الموظفين على تبني توجهات إيجابية لتحويل المعارف الكامنة في عقول الموظفين لتصبح معرفة صريحة في متناول الجميع، إن سلوك القائد التحويلي يؤدي إلى وعي الأفراد وتفانيهم من أجل تحقيق رسالة وأهداف الشركة نحو التعلم والمشاركة الأفضل والذي يعمل على زيادة الرصيد المعرفي، كذلك هذه القيادات تتصرف كنموذج وقدوة بحيث يقلد المرؤوسين سلوكيات قادتهم الايجابية، ويوضح القادة القيم والسلوكيات المرغوبة لخلق واكتساب وتطبيق المعرفة، كما أن تزويد الموظفين بالدعم والرقابة والتدريب المستمر يخلق فرص جيدة لتعلم المرؤوسين، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية ومن خلال أسلوب الاعتبارات

الفردية والتي جوهرها تقديم النصح والإرشاد والتوجيه المستمر والاهتمام بكافة احتياجات الأفراد بشكل مستقل ومساعدة العاملين في تطوير قدراتهم مما يعني زيادة في ممارسة عمليات المعرفة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (ف3):

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد المجتمع طبقاً لإختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والسن، والمؤهل، والوظيفة، والأقدمية) في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

1- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف13):

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للجنس في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): اختبار تحليل التباين الأحادي حسب الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	127.952	1	127.952	0.134	0.715
داخل المجموعات	94258.860	99	952.110		
المجموع	94386.812	100			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من النتائج الموضحة في جدول السابق يتبين أن F المحسوبة 0.134 أصغر بكثير من قيمة F الجدولي عند مستوى معنوية 5%، وأن مستوى الدلالة 0.715 المقابل لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى الجنس، فالموظفين والموظفات في الشركة محل الدراسة يعتقدون بتوافر سمات القيادة التحويلية عند قادتهم بنفس مستوى الاتجاه، كما يعزى ذلك إلى تكافؤ الجنسين

وخاصة أن وسائل خزن المعلومات متاحة لكلا الجنسين بالإضافة إلى تطبيق المعرفة والاستفادة منها في مجال عملهم وتقدير الموقف للمساعدة في اتخاذ قرارات متاحة لكلا الجنسين.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحولية وإدارة المعرفة تعزى للجنس في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية(ف23):

تنص هذه الفرضية على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

للقيادة التحولية وإدارة المعرفة تعزى لاختلاف العمر في شركة مناجم الفوسفات تبسة، ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): اختبار تحليل التباين الأحادي حسب العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4068.369	3	1356.123	1.456	0.231
داخل المجموعات	90318.442	97	931.118		
المجموع	94386.812	100			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول أن قيمة F المحسوبة 1.456 ، أصغر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 5%، وأن مستوى الدلالة 0.231 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، فالموظفون على اختلاف أعمارهم لديهم نفس الإدراك بتوافر سمات وخصائص القيادة التحولية في قادة الشركة، كما أنهم حريصون على كسب المعارف وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بما يحقق خدمة أفضل، ولانتشار التكنولوجيا الواسع لجميع الفئات العمرية أصبح من السهل الحصول على المعارف والاستفادة منها وذلك يدل على حرص وإدراك موظفي الشركة محل الدراسة وفهمهم لأهمية ممارسة عمليات المعرفة التي تعمل على تطوير العمل وبناء نظم وإجراءات تساعد على تحسين الأداء، بالإضافة إلى أن غالبية الموظفين من الشباب وهذا يدل على أن جميعهم لديهم تجانس وتناغم حول مستويات القيادة وكذا الحصول على المعارف من مصادرها والعمل على تطويرها وهذا يتفق مع توزيع المجتمع حسب العمر.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للعمر في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

3-1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة(ف33):

تنص هذه الفرضية على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ولاختبار هذه الفرضية يستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30):اختبار تحليل التباين الأحادي حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7694.613	4	1923.653	2.130	0.083
داخل المجموعات	86692.199	96	903.044		
المجموع	94386.812	100			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر من الجدول أن قيمة F المحسوبة 2.130 وهي أصغر من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية 5%، كما أن مستوى الدلالة المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى المؤهل العلمي، وبالتالي فإن معظم الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم نفس الإدراك بتوافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قادة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، وكذا واقع عمليات إدارة المعرفة وكيفية العمل من أجل اكتساب المعارف وتوليدها وتوزيعها واستخدامها بما يحقق خدمة أفضل، ويعود ذلك إلى أن إجمالي مجتمع الدراسة من التأهيل الجامعي المتقارب لأكثر من 80% من مجتمع الدراسة وبالتالي لديهم الكفاءات المتقاربة لفهم أبعاد وخصائص القيادة التحويلية وممارسة أبعادها لدى القادة وممارسة عمليات إدارة المعرفة مع زملائهم من التخصصات الأخرى.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة(ف43):

تتمثل هذه الفرضية في : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للوظيفة الحالية في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، ولاختبار هذه الفرضية يستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31):اختبار تحليل التباين الأحادي حسب المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5086.102	4	1271.526	1.367	0.251
داخل المجموعات	89300.710	96	930.216		
المجموع	94386.812	100			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة 1.367 وهي أصغر من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية 5%، كما أن مستوى الدلالة المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى المستوى الوظيفي، وبالتالي فإن جميع الموظفين على اختلاف وظائفهم سواء كانوا من الإطارات، أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ يعتقدون بتوافر أبعاد القيادة التحويلية بالشركة بنفس الاتجاه، كما أن لديهم نفس الإدراك بواقع عمليات إدارة المعرفة وكيفية العمل من أجل اكتساب المعارف وتوليدها وتوزيعها واستخدامها بما يحقق خدمة أفضل، ويعود ذلك إلى أن عملية التعلم واكتساب المعرفة ونقلها هي مسؤولية جميع الموظفين من جميع الوظائف، حيث الهرمية الوظيفية تجبر القادة في كافة مستوياتهم نقل خبراتهم لمروؤسيهم والمساعدة في تنفيذ الأعمال التي لا يمكن لأي موظف دون تدريب وقيادة أن يقوم بتنفيذها.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للوظيفة الحالية في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

1-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (ف53):

تنص هذه الفرضية في : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للخبرة المهنية (الأقدمية) في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ واختبار هذه الفرضية يستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): اختبار تحليل التباين الأحادي حسب الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	713.087	4	178.272	0.183	0.947
داخل المجموعات	93673.725	96	975.768		
المجموع	94386.812	100			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

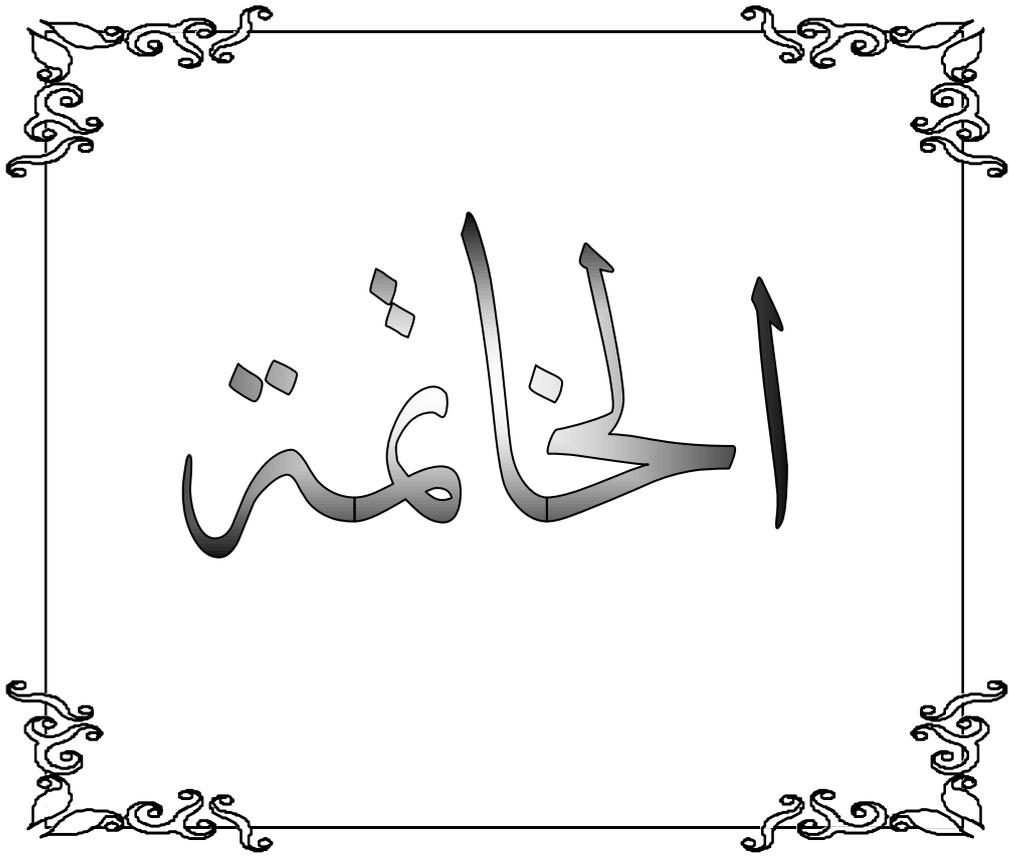
يظهر من الجدول أن قيمة F المحسوبة 0.183 وهي أصغر من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية 5%، كما أن مستوى الدلالة المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وذلك يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للاختلاف في عدد سنوات الخبرة فالقدماء والأقل أقدميه من الموظفين يعتقدون بتوافر أبعاد القيادة التحويلية في القيادة بالشركة بنفس الاتجاه، كما أن جميع الموظفين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم نفس الإدراك بواقع عمليات إدارة المعرفة وبجميع عملياتها، ويعود ذلك إلى أن أكثر من 60% من أفراد مجتمع الدراسة من أصحاب الخبرات المتساوية والتي تقل عن 10 سنوات، وبالتالي تكون وجهات نظرهم متقاربة . وعليه يتم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للأقدمية في شركة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل والوظيفة، والأقدمية) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي تم القيام بها على مستوى شركة مناجم الفوسفات بتبسة وهي شركة مستقلة مختصة في استخراج ومعالجة مادة الفوسفات وتسويقها داخليا وخارجيا، حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر أنسب الطرق لجمع المعلومات وآراء المبحوثين حول توافر متغيرات الدراسة، وقد تم إعدادها وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن، وبعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم القيام بعرض النتائج وتحليلها قصد الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات. وقد تم التوصل إلى توافر خصائص القيادة التحويلية وعمليات إدارة المعرفة بدرجة موافق حسب آراء الموظفين، كما أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين، أي أن القيادة التحويلية تسهم في زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مما يعني أن للقيادة التحويلية دور في إدارة المعرفة بالشركة، كما أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول القيادة التحويلية وإدارة المعرفة تعود لعوامل الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهلات، والوظيفة.



الخاتمة

تبين من خلال هذه الدراسة، أن القيادة التحويلية تعتبر أحد أهم الأنماط القيادية في المنظمة ومن أبرز المداخل الجديدة في القيادة التي تعمل على مواجهة التحديات ونقل المنظمات إلى وضع أفضل، وذلك بتفجير طاقات العاملين لاكتساب المعارف الجديدة، وتخزينها وتقاسمها مع من لا يمتلكونها وكذا تطبيقها للاستفادة من قيمتها في الوقت المناسب، إلا أن القادة لا يمكنهم حث مرؤوسيهم على تبادل المعارف في ما بينهم إلا إذا كانوا قادة تحويليين، ومن هنا تبرز أهمية توافر خصائص وأبعاد القيادة التحويلية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

ومن خلال جانبي الدراسة النظري والتطبيقي تم التوصل لعدد من النتائج والاقتراحات سيتم التفصيل فيها في ما يلي:

أولاً: النتائج

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج في جزئيه النظري والتطبيقي تتمثل في ما يلي:
- وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع إدارة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha=5\%$ ، حيث وجد أن معامل ارتباط قوي بين المتغيرين 0.758 ، كما تساهم أبعاد القيادة التحويلية بنسبة معتبرة 57.50% من التباين في إدارة المعرفة.
 - وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين بعدي القيادة التحويلية كل على حدى: الدافع الإلهامي الاعتبار الفردية، وما يؤكد ذلك هو معاملات الارتباط الموجبة التي تم حسابها، بينما بينت النتائج أن بعدي : التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية في شركة مناجم الفوسفات بتبسة ، لا يؤثران تأثيراً جوهرياً ودالاً إحصائياً في إدارة المعرفة، وما يؤكد ذلك هو معاملات الارتباط الأكبر من مستوى المعنوية 0.05 .
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=5\%$ في آراء المبحوثين حول دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة، تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية والخبرة المهنية في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.
 - هناك موافقة على توافر خصائص القيادة التحويلية إلى حد كبير في الموظفين بالشركة، وفق أربعة أبعاد بدرجة موافق، وهي: التأثير المثالي أو الكاريزما، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية.

➤ القادة في الشركة محل الدراسة هم فعلا قادة تحويليين، وذلك عن طريق السلوك الذي يمارسونه مع الموظفين في حثهم على اكتساب وتخزين المعرفة ونقاسمها ومشاركتها ومحاولة الاستفادة منها لصالح الشركة.

➤ تسعى القيادة التحويلية من خلال التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية إلى تحقيق المصلحة العامة ومستويات عالية من الأداء بشكل يعبر عن قدرة القائد على اظهار سلوكيات وأخلاق عالية لتأثير في الموظفين وتحفيزهم.

➤ إدارة المعرفة منظومة متكاملة تستخدمها المنظمات للمساعدة في اتخاذ القرارات وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها وتشاركها وتطبيقها.

➤ تلعب القيادة التحويلية دور أساسي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة من خلال التأثير في الموظفين ودفعهم إلى اكتساب المعارف وتخزينها وتشاركها، فتطبيقها.

ثانيا: الاقتراحات

قصد تحسين مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وتوجيه الشركة للاهتمام بتعزيز عمليات إدارة المعرفة من طرف الموظفين، سواء كانوا مديرين أو منفذين، تم تقديم الاقتراحات التالية:

➤ مشاركة الإطارات في ندوات ومؤتمرات حول القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، وهو ما يسمح بتفعيل دور القيادة في تنمية وتطوير المهارات القيادية.

➤ ضرورة تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة من خلال تبني الأنماط القيادية الملائمة ومنها النمط القيادي التحويلي وخاصة (الدافع الإلهامي والاعتبارات الفردية) حيث تبين أن لهما تأثير كبير على تعزيز عمليات إدارة المعرفة، كذلك تسهيل تداول المعرفة داخل الشركة سواء ضمن المستوى الإداري الواحد أو المستويات المختلفة وإيجاد الطرق المناسبة لتوزيع هذه المعرفة وجعلها متاحة لجميع الموظفين.

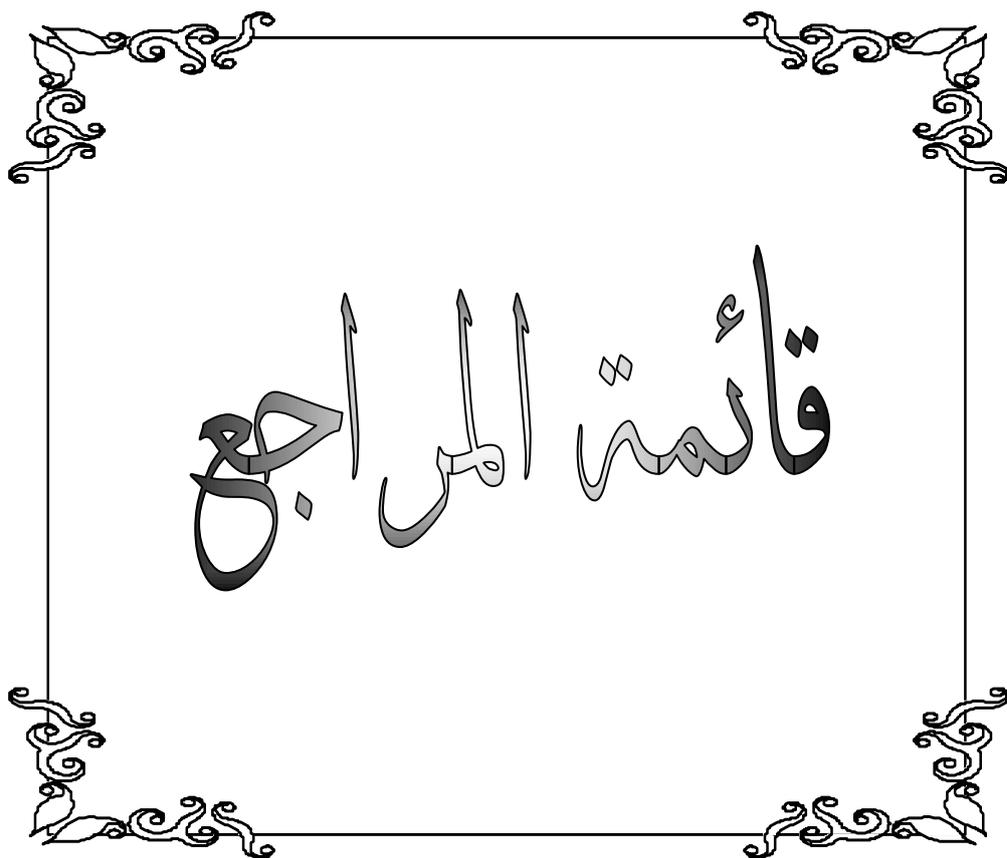
➤ الاهتمام بتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال إعداد البرامج التدريبية لتدريب المديرين في الشركة على الأساليب القيادية الحديثة (التأثير المثالي والاستثارة الفكرية) حيث تبين أن مستوى ممارسة هذه الأساليب كان الأقل مقارنة بالأساليب الأخرى، لتأهيل الموظفين على مفاهيم إدارة المعرفة وتشجيعهم ودعمهم للاستمرار في التعلم الفردي في جميع المجالات المتعلقة بعملهم.

➤ اعتماد نظام موضوعي وعادل للحوافز المادية والمعنوية بحيث يكافأ الموظفون على جهودهم المعرفية، ويشجعهم على إنتاج المعرفة، والسعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية والعمل على تطبيق معرفتهم المكتسبة بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم والإسهام في تحقيق أهداف شركتهم.

➤ إدراج السلوكيات والممارسات التي تعنى بعمليات المعرفة المختلفة (اكتساب، توزيع ومشاركة وليس الاحتفاظ بها، وتطبيق المعرفة) ضمن معايير تقييم أداء الموظفين وكجزء من متطلبات الترقية لمنصب أعلى.

ثالث أفاق الدراسة:

- بعد الدراسة الميدانية يمكن اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بهذه الدراسة، والتي قد تكون كأرضية لدراسات وأبحاث مستقبلية كالآتي:
- دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في منظمات الأعمال.
 - دراسة نمط آخر من القيادة ألا وهو القيادة التبادلية وأثره في ممارسة إدارة المعرفة.
 - دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في المنظمات الأعمال.
 - تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة.
 - دور القيادة التحويلية في ابداع العاملين.
- ويبقى الموضوع مجالاً خصباً للدراسات المستقبلية.



قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1 الكتب

- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط1، دار الوراق، الأردن 2013.
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2014.
- بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- بيتر ج، نورث هاوس، ترجمة صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث السعودية، 2006.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز، الأردن، 2010.
- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، ط 1، دار إثراء الأردن، 2008.
- حريم حسين محمود ، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 1، دار الحامد الأردن، 2006.
- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط 1، دار الحامد الأردن، 2010 .
- رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2008.
- رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء، الأردن، 2012.
- سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط 2، كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود، السعودية، 2008.
- سلطان كرماللي، إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي، ط1، الأهلية، الأردن، 2005.
- سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21، ط1، مكتبة عين شمس ، مصر 1999.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010.
- عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006.
- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009.

- عبد الوهاب سمير، متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2005.
- عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة)، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2016.
- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، 2006.
- غسان عيسى العمري، دراسة عن دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.
- مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات (بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة) ط1، إيتراك، مصر، 2005.
- محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، دار المسيرة، الأردن 2008.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2008.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار وائل، الأردن، 2001.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل، الأردن، 2006.
- موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، العراق 1990.
- معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، ورقة دراسية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004.
- نبيل المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2011.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، الأردن، 2012.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، مصر، 2007.
- ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج، الأردن، 2007.

2-المجلات والملتقيات

- أكرم أحمد الطويل وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العراق العدد 29، 2007.

- أحمد حسن العزام، محمد نور صالح الجداية، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية المجلد 15، العدد 2 الأردن، 2015.
- أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت الكويت، 2002.
- إياد حماد، اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، سوريا، 2011.
- شاكر الخشالي، إياد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعليم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2008.
- شاكر جاد الله الخشالي، أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، الأردن 2003.
- الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة الميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 21، مصر، 2001.
- الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، الأردن، 2009.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
- زايد عادل محمد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 2، العدد 2، الكويت، 1999.
- سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، الأردن، 2016.
- شريف عمر، سعدية مزيان، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 24-25 فيفري، 2015.
- صالحة عبد الله عيسان، وجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة البصائر العلمية، العدد 1، الأردن، 2008.

-ضرار قاسم، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، مطابع سمحة، السعودية 1995.

-علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة السعودية، 2009 .

-فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010.

-ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق 2009.

-محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة، رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا 2016.

-يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن، 26-28 أبريل 2010.

3-الرسائل الجامعية

- أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المنظمات العامة، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين رسالة تكميلية لنيل درجة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية، 2002.

- زهراء الرفاعي، علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2013.

- علاء دهام الحمد، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة(دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق 2006.

- بن حمدان عبد العزيز، اثر السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى على الأداء في الشرطة رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف الأمنية، السعودية، 2009.

- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.

- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة رسالة تكميلية لنيل درجة ماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008 .
- عبد العزيز محمد علي شمس الدين، تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة تكميلية لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2012.
- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2011.
- نازم محمود، محمد ملكاوي، نظام المعلومات والمعرفة وأثرها على الإبداع ، رسالة تكميلية لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- يعقوب عادل ناصر الدين، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

ثانيا: باللغة الاجنبية

1-الكتب

- Boroumand & Gelard, relationship between transformational leadership and knowledge management fort hays state University, 2014
- Robbins, Stephen, essentials of organization behavior, new jersey prentice hall, USA 2000.
- Peter Drucker, management challenges: for the 21st century, harper business, A Division of Harper collins publishers, USA.

2-المجلات

- Crawford CB, effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, journal of knowledge management, USA, 2005
- Davenport T and Glaser J, Just-in-time delivery comes to knowledge management, harvard business review, USA , 2002

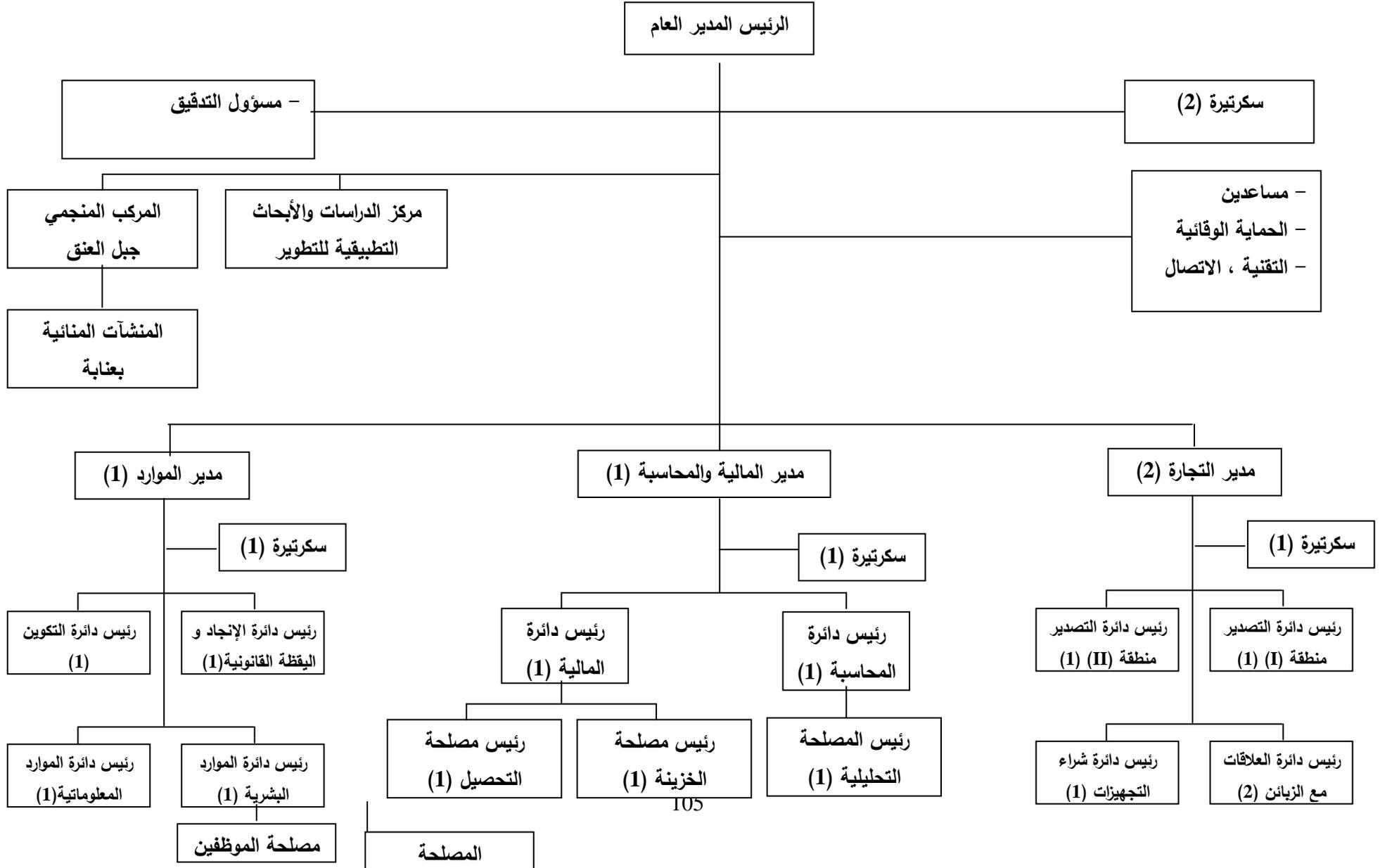
- Leithwood K & Jantzi D, transformational leadership: how principle can help reform school cultures speeches /meeting Papers, 1990.
- Robert Bradshaw et al, leadership and knowledge sharing, asian journal of business research ISSN 1178-8933, special issue, USA, 2015.
- Yaghoubi, transformational leadership: enabling factor of knowledge management Practices, journal of management and sustainability, Vol 4, No: 3, USA..

3- الرسائل الجامعية

- Luton Bill, transformational leadership and organization commitment, a study of UNC system business school department chairs. Ph. D. thesis, Capella University,USA, 2010.



الملحق رقم (01)



الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي

جامعة العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة أعمال

الملحق رقم (01):إستبانة الدراسة

أخي الكريم، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تبسة،و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع "دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في منظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم للإجابة على الأسئلة، و ذلك بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي توافق رأيكم،مع العلم أن الأجوبة ستكون سرية و تخدم أغراض الدراسة فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير على مساهمتكم القيمة في انجاز الدراسة.

جزيل الشكر لكم

إشراف الأستاذة

-بخوش مديحة

إعداد الطلبة

- كنانة كريمة

- مراحي عبد اللطيف

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

ملاحظة:الرجاء وضع علامة (x) أمام الخانة التي توافق رأيك:

- 1-الجنس ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 25 سنة من 25 - أقل من 35 سنة من 35 سنة أقل من 45 سنة 45 سنة فما فوق
- 3-المستوى التعليمي ثانوي تقني تقني سامي جامعي دراسات عليا
- 4-الوظيفة الحالية: إطار موجه إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 5-الخبرة المهنية: أقل من 5سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني:

رقم	مضمون الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المتغير الأول						
1	يعتبر رئيسك عضو فعال في المنظمة					
2	يلتزم رئيسك بالحضور في الوقت المناسب للعمل					
3	تشعر باحترام رئيسك للآخرين					
4	تظهر على رئيسك علامات القوة و الثقة بالنفس					
5	يشدد رئيسك عن أهمية العمل كفريق					
6	يفضل رئيسك المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
7	يوفر رئيسك مناخا يشعرك بالارتياح لعملك تحت قيادته					
8	تشعر بالحماس من خلال عمل رئيسك					
9	يعتبر رئيسك قدوة لك في العمل					
10	يحفزك رئيسك بتصرفاته لتحقيق أكبر أداء لديك					
11	يزيد رئيسك من التزامك و انضباطك في العمل					
12	يتحدث رئيسك بتفاؤل عن المستقبل					
13	يوضح الرئيس الرؤية المستقبلية للمنظمة					
14	هناك قناعة إدارية بلى أهداف المنظمة ستتحقق					
15	يسمح لك رئيسك على التعبير عن أفكارك					
16	هناك تحفيز من قبل الإدارة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات					
17	يساعدك رئيسك على تحويل أفكارك إلى حقيقة					
18	تساعد الإدارة موظفيها على التعامل مع المواقف الغامضة					
19	يحث الرئيس موظفيه على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة					
20	يقترح الرئيس طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام مهام عمالك					
21	يساعدك رئيسك في القيام بعملك					
22	يهتم لحل مشاكلك الخاصة					
23	يتطلع رئيسك لحجائك الخاصة و يعمل على تلبيتها					
24	يحترم رئيسك ظروفك التي تمر بها في العمل					

					يقبل رئيسك أذارك في حالة الغياب المبرر	25
					هناك علاقات إنسانية تجمعك برئيسك	26
					يساعد الرئيس موظفيه على تطوير نقاط قوتهم	27
ثانياً: المتغير الثاني						
					تقوم المنظمة بالرصد المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة	28
					تشجع المنظمة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة	29
					تعتمد المنظمة على فرق العمل لتوليد المعرفة واكتشافها	30
					توفر المنظمة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة	31
					يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل	32
					تهتم المنظمة بجذب الكفاءات من الخارج للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة	33
					تشجع المنظمة العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة	34
					تتوفر لدى المنظمة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة	35
					تهتم المنظمة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	36
					تهتم المنظمة بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى	37
					تتميز المنظمة بسرعة ودقة تخزين المعلومات والمعرفة	38
					يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها	39
					تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمنظمة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية	40
					يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	41
					تعمل المنظمة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية	42
					تمتلك المنظمة طرق مختلفة لتوزيع المعرفة على العاملين	43
					تشجع المنظمة الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل	44
					تهيئ المنظمة الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين	45
					يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة	46
					يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة	47
					تمنح المنظمة العاملين الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعرفة المتجددة في مجال عملهم	48
					يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب و إجراءات العمل داخل المنظمة	49
					توظف المنظمة المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة	50
					عند تقييم أداء العاملين تأخذ المنظمة بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم	51
					تعمل المنظمة على تذليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة	52

الملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التسيبي - تبسة



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIFOS-ولاية تبسة-

يشرفنا أن اطلب منكم التوقيع على تأكيد تحكيم استمارة الاستبيان من طرفكم

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

التوقيع	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
	أستاذ مساعد أ	عمروش عمر
/	أستاذ مساعد ب	شفا حمد
/	أستاذ محاضر أ	براهمي زرزور
/	أستاذ محاضر ب	مهدي مراد
/	أستاذ محاضر ج	غريب الطاوس
	أستاذ مساعد ج	سايحة الخامسة
/	أستاذ مساعد د	بورحلة منجية
	أستاذ محاضر د	دريس يحي
/	أستاذ محاضر هـ	جندي شوقي
/	أستاذ مساعد هـ	براجي صباح
	أستاذ محاضر هـ	شنن نبيل

تحت إشراف الأستاذة

بخوش مديحة

من اعداد الطالبين:

❖ كنانة كريمة

❖ مراحي عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2018/2017

الملحق رقم (04)

معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	52

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	25

متوسط والانحراف المعياري لكل العبارات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجنس	101	1	2	1,46	,500
العمر	101	1	4	2,28	,971
المؤهل	101	1	5	3,54	1,188
المستوى الوظيفي	101	1	5	2,67	1,001
الخبرة المهنية	101	1	5	2,22	1,278
يعتبر رئيسك عضو فعال في المنظمة	101	1	5	4,30	,965
يلتزم رئيسك بالحضور في الوقت المناسب للعمل	101	1	5	4,19	,997
تشعر باحترام رئيسك للآخرين	101	1	5	4,03	1,127
تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس	101	1	5	4,09	,939
يشدد رئيسك عن أهمية العمل كفريق	101	1	5	4,18	,899
يفضل رئيسك المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	101	1	5	4,11	,958
يوفر رئيسك مناخا يشعر بالارتياح لعمالك تحت قيادته	101	1	5	4,10	1,025
تشعر بالحماس من خلال عمل رئيسك	101	1	5	4,12	,909
يعتبر رئيسك قوّة لك في العمل	101	1	5	4,04	,927
يحفزك رئيسك بتصرفاته لتحقيق أكبر أداء لديك	101	1	5	4,03	,854
يزيد رئيسك من التزامك و انضباطك في العمل	101	1	5	4,01	,794
يتحدّث رئيسك بتفانٍ عن المستقبل	101	1	5	3,89	,926
يوضح الرئيس الرؤية المستقبلية للمنظمة	101	1	5	3,94	,947
هناك قناعة إدارية بأن أهداف المنظمة ستتحقق	101	1	5	4,03	,830
يسمح لك رئيسك على التعبير عن أفكارك	101	1	5	4,02	,836

هناك تحفيز من قبل الإدارة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات	101	1	5	4,02	,948
يساعدك رئيسك على تحويل أفكارك إلى حقيقة	101	1	5	3,90	,922
تساعد الإدارة موظفيها على التعامل مع المواقف الغامضة	101	2	5	3,98	,872
يحث الرئيس موظفيه على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	101	1	5	3,91	,896
يقترح الرئيس طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام مهام عملك	101	1	5	4,02	,836
يساعدك رئيسك في القيام بعملك	101	1	5	4,05	,829
يهتم لحل مشاكلك الخاصة	101	1	5	3,82	,841
يتطلع رئيسك لحجباتك الخاصة و يعمل على تليبيتها	101	1	5	3,89	,904
يحترم رئيسك ظروفك التي تمر بها في العمل	101	1	5	3,93	,816
يقبل رئيسك أعذارك في حالة الغياب المبرر	101	1	5	3,94	,892
هناك علاقات إنسانية تجمعك برئيسك	101	1	5	3,89	,948
يساعد الرئيس موظفيه على تطوير نقاط قوتهم	101	1	5	3,93	,962
تقوم المنظمة بالرصد المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة	101	1	5	3,89	,926
تشجع المنظمة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة	101	1	5	3,91	,750
تعتمد المنظمة على فرق العمل لتوليد المعرفة واكتشافها	101	2	5	3,96	,786
توفر المنظمة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة	101	2	5	4,08	,744
يتفاعل العاملين مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل	101	1	5	4,03	,780
تهتم المنظمة بجذب الكفاءات من الخارج للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة	101	1	5	3,80	,895
تشجع المنظمة العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة	101	1	5	3,78	,986
تتوفر لدى المنظمة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة	101	1	5	4,14	,813
تهتم المنظمة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	101	1	5	3,93	,765
تهتم المنظمة بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى	101	1	5	3,99	,794
تتميز المنظمة بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة	101	2	5	3,92	,783

يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها	101	1	5	3,97	,842
تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمنظمة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية	101	1	5	3,95	,876
يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	101	1	5	3,84	,869
تعمل المنظمة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية	101	1	5	3,81	,880
تمتلك المنظمة طرق مختلفة لتوزيع المعرفة على العاملين	101	1	5	3,92	,821
تشجع المنظمة الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل	101	1	5	3,98	,883
تهيئ المنظمة الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين	101	1	5	3,87	,987
يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة	101	1	5	3,94	,925
يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومدخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة	101	1	5	3,92	,891
تمنح المنظمة العاملين الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعرفة المتجددة في مجال عملهم	101	1	5	3,92	,833
يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب و إجراءات العمل داخل المنظمة	101	1	5	3,79	,931
توظف المنظمة المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة	101	1	5	3,86	,938
عند تقييم أداء العاملين تأخذ المنظمة بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم	101	1	5	3,84	,946
تعمل المنظمة على تذليل العقبات و إزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة	101	1	5	3,83	,960
التأثير المثالي	101	7,00	35,00	28,9901	5,68594
الدافع الالهامي	101	7,00	35,00	28,0594	4,89249
الاستثارة الفكرية	101	10,00	30,00	23,8515	4,11190
الاعتبارات الفردية	101	12,00	35,00	27,4554	4,88779
ادارة المعرفة	101	45,00	125,00	97,8911	15,55886
القيادة التحويلية	101	44,00	135,00	108,3564	17,20325
N valide (listwise)	101				

إجمالي متوسط والانحراف المعياري لكل المحاور الفرعية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التأثير المثالي	101	28,9901	5,68594
الاستثارة الفكرية	101	23,8515	4,11190
الاعتبارات الفردية	101	27,4554	4,88779
الدافع الالهامي	101	28,0594	4,89249
N valide (listwise)	101		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اكتساب المعرفة	101	27,4554	4,60114
تخزين المعرفة	101	27,7426	4,40148
توزيع المعرفة	101	15,5842	3,16628
تطبيق المعرفة	101	168,5743	3,04416
N valide (listwise)	101		

الفرضية الرئيسية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,769 ^a	,591	,574	10,15334

a. Valeurs prédites : (constantes),
الاعتبارات الفردية، الدافع الالهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14311,138	4	3577,784	34,705	,000 ^a
Résidu	9896,664	96	103,090		
Total	24207,802	100			

a. Valeurs prédites : (constantes)،
الاعتبارات الفردية، الدافع الالهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي
b. Variable dépendante :
إدارة المعرفة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	21,749	6,576			3,308	,001
	التأثير المثالي	,097	,320	,036		,304	,762
	الدافع الالهامي	1,321	,405	,415		3,263	,002
	الاستئارة الفكرية	,664	,424	,175		1,567	,120
	الاعتبارات الفردية	,744	,337	,234		2,208	,030

a. Variable dépendante : ادارة المعرفة

الفرضية الرئيسية الثانية

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيادة التحويلية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المعرفة اكتساب

écapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,673 ^a	,452	,447	3,42220

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	957,614	1	957,614	81,767	,000 ^a
	Résidu	1159,435	99	11,711		
	Total	2117,050	100			

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة

b. Variable dépendante : المعرفة اكتساب

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta			

Variables introduites/supprimées ^b					3,650	,000
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode	,673	9,043	,000
1	القيادة التحويلية ^a	.	Entrée			

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المعرفة تخزين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,403	,397	3,41778

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	780,865	1	780,865	66,848	,000 ^a
	Résidu	1156,442	99	11,681		
	Total	1937,307	100			

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة

b. Variable dépendante : المعرفة تخزين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10,142	2,179		4,653	,000
	القيادة التحويلية	,162	,020	,635	8,176	,000

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	10,142	2,179		4,653	,000
القيادة التحويلية	,162	,020	,635	8,176	,000

a. Variable dépendante : المعرفة تخزين

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيادة التحويلية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المعرفة توزيع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,677 ^a	,459	,453	2,34136

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة التحويلية

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	459,822	1	459,822	83,879	,000 ^a
Résidu	542,713	99	5,482		
Total	1002,535	100			

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة التحويلية

b. Variable dépendante : المعرفة توزيع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,078	1,493		1,392	,167
	القيادة التحويلية	,125	,014	,677	9,159	,000

a. Variable dépendante : المعرفة توزيع

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيادة التحويلية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المعرفة تطبيق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,668 ^a	,446	,441	2,27621

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة التحويلية

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	413,760	1	413,760	79,859	,000 ^a
	Résidu	512,933	99	5,181		
	Total	926,693	100			

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة التحويلية

b. Variable dépendante : المعرفة تطبيق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	155,762	1,451		107,313	,000
القيادة التحويلية	,118	,013	,668	8,936	,000

a. Variable dépendante : المعرفة تطبيق

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	127,952	1	127,952	,134	,715
Intra-groupes	94258,860	99	952,110		
Total	94386,812	100			

BY الاستبيان ONEWAY

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4068,369	3	1356,123	1,456	,231
Intra-groupes	90318,442	97	931,118		
Total	94386,812	100			

BY الاستبيان ONEWAY المستوى التعليمي

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	7694,613	4	1923,653	2,130	,083
Intra-groupes	86692,199	96	903,044		
Total	94386,812	100			

الاستبيان BY الوظيفة_الحالي

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5086,102	4	1271,526	1,367	,251
Intra-groupes	89300,710	96	930,216		
Total	94386,812	100			

الاستبيان BY الخبرة_المهنية

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	713,087	4	178,272	,183	,947
Intra-groupes	93673,725	96	975,768		
Total	94386,812	100			

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبعد اختبار الفرضيات وتحليل النتائج بواسطة برنامج (SPSS) تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالموضوع. وفي الأخير تم تقديم عدد من النتائج والاقتراحات وآفاق للدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، أبعاد القيادة التحويلية، عمليات إدارة المعرفة.

Abstract

The aim of this study is to identify the role of transformational leadership by its four dimensions in enhancing knowledge management processes at the Phosphate Mines organization in Tebessa. In order to achieve the study objectives, the questionnaire was adopted as a main tool for data collection. After the hypothesis test and results analysis by the program of SPSS, a positive statistically significant correlation relationship was found between transformational leadership and knowledge management. The study also revealed that there is no relationship between personal and functional variables and the subject. Finally, a number of findings, suggestions and prospects were presented.

Keywords: transformational leadership, knowledge management, transformational leadership dimensions, knowledge management processes.