جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

"دراسة حالة جامعة المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبتان:
- قالم نجاة.
- لعبيدي مونيرة.

إشراف الأستاذة:
- بلحمري خيرة.

السنة الجامعية 2018/2017


بسم الله الرحمن الرحيم

شكـر و عرفـان

نستهل فاتحة شكرنا لله عز وجل أولاً وقبل كل شيء على نعمته التي أنعمنا إياها، والذي أعطانا القدرة لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة **بلحمري خيرة** التي نكن لها كل التقدير والاحترام على نصائحها وإرشادها التي مكنتنا من انجاز هذا العمل.

إلى كل الأساتذة الذين تداولوا على تلقينا دروب العلم والمعرفة في جميع الأطوار خاصة الجامعي

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في كتابة وطباعة هذه المذكرة، وكذلك موظفي الإدارة وعمال المكتبة المركزية.

شكراً

إهـــداء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل: «وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ
وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا»(24) الإسراء.

إلى أعظم عاطفة في الوجود، بهجة القلب وصفاء الحب وكمال الود

وهبة الرب، إلى من القلب يهواها والعمر فداها والعين ترتاح لرؤياها، من أهدتني
رضاها ولم تبخل علي بدعاها، وادعوا الله أن يحفظها ويرعاها أمي الغالية خيرة.

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم
لي لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى
قلبي الكبير، إلى سندي وقوتي وملاذي بدع الله والدي العزيز المحجوب.

إلى من علمني أن الحياة كفاح وكيف أتخطي الصعاب لأجل الفلاح، إلى
من روحه لا تفارقني، إلى من منحني حنانه ودعمه أثناء دراستي، إلى من صبر
وانتظر حتى يتحقق الحلم، حفظه الله لي زوجي الطيب.

إلى بذور الحب التي ملأت قلبي وسندي في الحياة إخوتي: رضوان وزوجته فتحية، بلال وزوجته خديجة، وأخواتي: فوزية، وهيبة.

وكل أبنائهم الكتاكيت.

إلى أخواتي اللاتي لم تلدهم أمي: مونيرة، عائشة، كنزة، وسيلة، سهام، أمينة، نادية.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم توسعهم مذكرتي.



إهـــداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك... ولا يطيب النهار الا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات الا بذكرك... ولا تطيب الآخرة الا بعفوك... ولا تطيب الجنة الا برؤيتك.... "الله جل جلاله"، الى من بلغ الرسالة... وادى الامانة... ونصح الامة.. الى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم".

الى ملاكي في الحياة... الى معنى الحب والحنان والتفاني... الى بسمة الحياة وسر الوجود... الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... الى اغلى الحبايب "امي الغالية".

الى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجوا من الله بأن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول إنتظار... إلى "والدي العزيز".

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي "محمد الأمين، مصطفى، عادل".

وإلى أخواتي "سهام، ياسمين"...وإلى كل أفراد العائلة من قريب أو بعيد.

إلى من أشعرني بأني لست وحيدة في المجتمع....إلى من سنسير سوياً ونحن نشق الطرق معاً نحو النجاح وطاعة الله...إلى من سأحمل إسمه بكل حب وإفتخار....إلى زوجي "إبراهيم"... لن أنسى أهله الكرماء بإسمي.

إلى صديقاتي اللواتي تعرفت عليهن في مشواري الدراسي كل من "أمينة وكنزة وعائشة وآسيا وزهرة".

إلى من تعبت معي وأتممت معي العمل بكل أتقان "نجاة"

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر إلى جميع الاساتذة الذين ساعدوني ولو بكلمة صغيرة، وخاصة الأساتذة "بالحمري خيرة"

مونيرة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على إدارة المعرفة في جامعة يحي فارس بالمدية، فتعد القيادة التحويلية من الموضوعات التي أثارت اهتمام عدد كثير من الباحثين، باعتبارها من القيادات التي تعمل على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة للمنظمة، فيما يحتاج تفعيل إدارة المعرفة إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة التحويلية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفين ورؤساء مصالح ومدراء فرعيين جامعة يحي فارس بالمدية فيما اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (45) إستبانة وقد استدر منها (38) إستبانة. كما استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، وتم التحليل من خلال برنامج (**spss**). خلصت الدراسة إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لدور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، جامعة يحي فارس –المدية-.

Study Summary:

Study Summary:

The aim of this study is to identify the impact of transformational leadership in its four dimensions (ideal effect, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual thinking) on the management of knowledge at Yahia Faris University in Medea. Transformational leadership is one of the topics that has attracted the attention of many researchers. It works to meet the challenges and modern developments of the Organization, while the activation of knowledge management requires a set of requirements, led by the leadership component of transformation.

In order to achieve the objectives of the study, the study community was selected from the staff, heads of departments and sub-directors of Yahia Faris University in Medea. We relied on the questionnaire as a main tool for data collection. Forty-five questionnaires were distributed. The researchers used the descriptive approach to reach the results of the study. Several statistical methods were used to analyze the data. The analysis was conducted through the **(SPSS)** program. The study concluded that there is a statistically significant effect of the role of transformational leadership in activating knowledge management at the University of Medea.

Keywords: Transformational Leadership, Knowledge Management, Yahia Faris University –Medea-

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

فهرس المحتويات	الصفحة
مقدمة	أ/ز
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية	**09**
المبحث الأول: ماهية القيادة	**11**
المطلب الأول: مفهوم القيادة.	11
المطلب الثاني: أهمية القيادة ووظائفها.	12
المطلب الثالث: مهارات القيادة.	14
المطلب الرابع: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.	17
المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية	**22**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.	22
المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية ونقاط قوتها وضعفها.	24
المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية.	26
المطلب الرابع: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية.	28
المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية	**31**
المطلب الأول: وظائف ومبادئ القيادة التحويلية.	31
المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي.	35
المطلب الثالث: أنماط القيادة التحويلية.	37
المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها.	39
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	**42**
المبحث الأول: ماهية المعرفة	44
المطلب الأول: نشأة المعرفة مفهومها وأهميتها.	44
المطلب الثاني: خصائص وأنواع المعرفة.	47
المطلب الثالث: مصادر المعرفة ودورة حياتها.	51
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة.	53
المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة	**56**

فهرس المحتويات:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.	56
المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة وأبعادها.	58
المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة.	60
المطلب الرابع: نماذج وعمليات إدارة المعرفة.	61
المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة	**68**
المطلب الأول: أدوات إدارة المعرفة ومجالات استخدامها.	68
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة.	70
المطلب الثالث: قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة.	72
المطلب الرابع: معيقات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.	73
المبحث الرابع: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة	**75**
المطلب الأول: تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة.	75
المطلب الثاني: صفات قادة المعرفة.	80
المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.	81
الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لدور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية	**84**
المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة يحي فارس بالمدية	**86**
المطلب الأول: التعريف بجامعة المدية.	86
المطلب الثاني: مهام ووظائف جامعة يحي فارس بالمدية.	88
المطلب الثالث: التنظيم الإداري والهيكلي لجامعة المدية.	89
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	**98**
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.	98
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	99
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.	100
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	**108**

فهرس المحتويات:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.	108
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	112
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	120
خاتمة	**131/127**
الملاحــق	**132**
قائمـة المراجــع	**154**

فهـرس الجـداول:

رقم الجدول	عنـــوان الجـــدول	الصفحة
(1)	نموذج للمجموعات المهارية الستة الأساسية.	30
(2)	مقارنة بين خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي.	36
(3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي.	99
(4)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	100
(5)	اختبار التوزيع الطبيعي.	101
(6)	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.	101
(7)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد التأثير المثالي.	102
(8)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التحفيز الإلهامي.	103
(9)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الاستشارة الفكرية.	104
(10)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الاعتبار الفردي.	104
(11)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد اكتساب المعرفة.	105
(12)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تخزين المعرفة.	106
(13)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تقاسم المعرفة.	106
(14)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تطبيق المعرفة.	107
(15)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.	108
(16)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	109
(17)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	110
(18)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	111
(19)	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.	112
(20)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التأثير المثالي.	113
(21)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحفيز الإلهامي.	114
(22)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاستشارة الفكرية.	115
(23)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاعتبار الفردي.	116

فهرس الجداول:

(24)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد اكتساب المعرفة.	117
(25)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تخزين المعرفة.	118
(26)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توزيع المعرفة.	119
(27)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق المعرفة.	120
(28)	اختبار الانحدار البسيط لدور التأثير المثالي في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية.	121
(29)	اختبار الانحدار البسيط لدور التحفيز الإلهامي في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية.	122
(30)	اختبار الانحدار البسيط لدور الاستشارة الفكرية في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية.	123
(31)	اختبار الانحدار البسيط لدور الاعتبار الفردي في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية.	124
(32)	اختبار الانحدار البسيط لدور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية.	125

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنـــوان الشكـل	الصفحـة
(1)	العوامل المؤثرة في المعرفة.	55
(2)	نموذج إدارة المعرفة عند ماركوردت.	62
(3)	نموذج وييغ Wiig لإدارة المعرفة.	63
(4)	نموذج Duffy لإدارة المعرفة.	65
(5)	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.	67
(6)	الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.	90
(7)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.	108
(8)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	109
(9)	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	110
(10)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	111
(11)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.	112

مقدمـــــة

تمهيد:

إن التغيرات المستمرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة أجبرتها لعمل اختراعات وتحولات جوهرية لتضمن لنفسها النجاح وتحقق التطور والنمو. وتعد إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة في الإدارة، التي أصبحت عاملاً مؤثراً في نجاح المنظمات وتميزها، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق المعرفة كأسلوب إداري يقوم على أساس بناء قاعدة معرفية لدى المنظمة، وذلك بتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والعاملون إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والنقل بين الأفراد على المستويات الإدارية كافة بكل سهولة ويسر، ومن ثم توظيف هذه المعرفة والاستفادة منها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية، ولقد تعاظم دورها بعد أن أدرك الجميع بان بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية.

ولقد حظيت إدارة المعرفة باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمسؤولين نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصال، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة. إن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على تكنولوجيا المعلومات، ولكن أيضاً على البيئة الاجتماعية للمنظمة، وبالتالي فإنها تتطلب مزيداً من الاهتمام بالعنصر البشري فهي أكثر من مجرد تخزين ومعالجة للبيانات، حيث أنها عمليات تتطلب الالتزام لخلق ونشر المعرفة عبر المستويات المختلفة للمنظمة.

ولقد كشفت الكثير من الدراسات في مجال العلوم الإدارية أن القيادة من ابرز العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة، فهي إما أن تلعب دور المسهل أو معيق لخلق ومشاركة المعرفة، وتعد القيادة التحويلية في أي منظمة المحرك الرئيسي لعملها لما لدورها من أهمية، فهي تسعى للنهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام والقيم الأخلاقية، فسلوك القيادة التحويلية تبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

وقد ارتبط مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة نتيجة للجهد المبذول لقدرتها الفائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من الجهود عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعداتهم على استخدام طرق جديدة من

اجل الانجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل، وذلك بما يعود على النفع بالأفراد والعاملين فيها.

إشكالية الدراسة:

إن عدم الاكتراث بنمط القيادة وعدم إدراك أهمية المعرفة أدى ببعض المنظمات إلى ضعفها في منافسة المنظمات الأخرى وبناءاً عليه فانه يمكن صياغة الإشكالية الآتية:

"ما هو اثر أسلوب القيادة التحويلية أبعادها المختلفة في تفعيل إدارة المعرفة؟."

الأسئلة الفرعية:

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

- ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كما يتصورها أفراد العينة؟.
- ما مستوى تطبيق أساليب القيادة التحويلية في جامعة المدية؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التأثير المثالي في تفعيل إدارة المعرفة ؟.
- هل يوجد أثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستثارة الفكرية في تفعيل إدارة المعرفة؟.
- هل يوجد أثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الحفز الإلهامي في تفعيل إدارة المعرفة؟.
- هل يوجد أثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاعتبارات الفردية في تفعيل إدارة المعرفة؟.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة نقوم بوضع الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التأثير المثالي في تفعيل إدارة المعرفة.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستثارة الفكرية في تفعيل إدارة المعرفة.

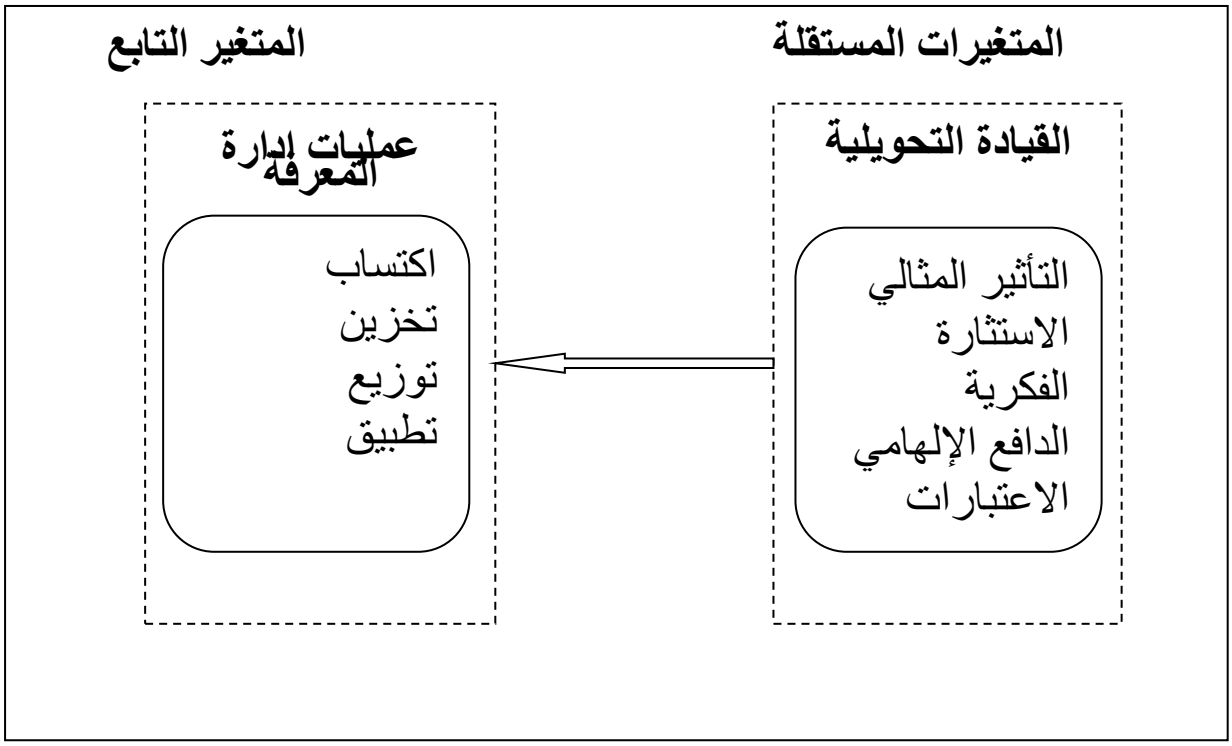
الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الحفز الإلهامي في تفعيل إدارة المعرفة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاعتبارات الفردية في تفعيل إدارة المعرفة.

نموذج ومتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية).

المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة).



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد الدراسات السابقة.

أهمية الدراسة:

إن الدراسة الحالية تساير التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار الجامعات الجزائرية لمثل هذا النوع من الدراسات والتي تناولت دراسة الأنماط

الحديثة للقيادة وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما، كما تستمد الدراسة أهميتها من سعيها للتأصيل العلمي لمفهوم إدارة المعرفة والتعرف إلى أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثير في تفعيل إدارة المعرفة مما ينعكس على تحسين مستوى أداء المنظمات وتفوقها.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.
- التعرف على مستوى القيادة التحويلية بجامعة المدية.
- التعرف على مستوى إدارة المعرفة في جامعة المدية.
- توضيح اثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في جامعة المدية والعلاقة بينهما.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، وتم استخدام المنهج لوصف مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وفي مرحلة المنهج التحليلي تم الاعتماد على تفسير العلاقة بين المتغيرات، واستنتاج السببية بينهما.

حدود الدراسة:

01- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة يحي فارس بالمدية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

02- الحدود الزمنية: تم الانجاز الفعلي لهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2018.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أساساً مهما تبنى عليه دراسات لاحقة ومصدراً غنياً لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم، ودراساتهم لما يعرف فيها من تحليل وتوصيات ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

❖ **الدراسة(01) حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان: "اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، رسالة**

ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط" الأردن.

هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل هناك اثر للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، كما هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (93) فقرة وتم توزيع (489) استبانة، استرجع منها (434) كانت (422) صالحة للتحليل من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

من بين النتائج:

- ✓ إن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التامين كان مرتفع.
- ✓ اطهرت وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التامين الأردنية.
- ✓ التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية.

❖ **دراسة(02) نضال محمد زطمة (2011) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.**

تهدف هذه الدراسة إلى:

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

❖ **دراسة(03) محمد إبراهيم خليل العطوي (2010) بعنوان: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.**

تهدف الدراسة إلى:

- إظهار مدى تبني شركات للصناعة الإنشائية الأردنية لأسلوب القيادة التحويلية.

- إظهار مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة.
- بيان اثر القيادة التحويلية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.
- بيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- ✓ بينت نتائج التحليل أن مستوى توفر الجاذبية والتأثير المثالي لدى العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفع.
- ✓ كان مستوى توفر الاستثارة الفكرية لدى مُديري هذه لشركات مرتفع أيضاً.
- ✓ تبين أيضاً من خلال نتائج هذا التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على اثر القيادة لتحويلية في تفعيل إدارة المعرفة والعلاقة بينهما في جامعة يحي فارس بالمدية في حين نوعت اتجاهات الدراسة للدراسات السابقة في قياس تأثير القيادة التحويلية على متغيرات أخرى كالجودة الشاملة، والإبداع التنظيمي، وتمكين العاملين وغيرها.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- ➢ إعداد إستبانة تتناسب مع متغيرات الدراسة وأهدافها.
- ➢ اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- ➢ في الحدود المكانية والبشرية والزمنية والاستفادة من أبعاد كل من المتغيرين القيادة التحويلية وكذا إدارة المعرفة.

هيكل الدراسة:

من اجل معالجة الإشكالية السابق طرحها واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الجانب النظري فيه فصلين، الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية القيادة، المبحث الثاني ماهية القيادة التحويلية، والمبحث الثالث المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية، أما الفصل الثاني فتناول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وتم تقسيمه

إلى أربع مباحث، المبحث الأول ماهية المعرفة، المبحث الثاني ماهية إدارة المعرفة، المبحث الثالث أساسيات تطبيق إدارة المعرفة، أما المبحث الرابع القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة، وتناول الجانب التطبيقي الفصل الثالث دراسة استطلاعية لدور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية، حيث احتوى المبحث الأول بطاقة فنية عن جامعة يحي فارس بالمدية، المبحث الثاني منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد:

أضحت القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه نشاطات المنظمة المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها، ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصوراً على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة وذوي القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدي وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، فلم تعد المنظمات بحاجة مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية.

حيث أنها تعد أسلوب إداري حديث تدور محاوره نحو توجيه جهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب للمنظمة، وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكارزماتية والتي تجعله مصدر الهام لمرؤوسيه، فيزيد من ولائهم للمنظمة ، الأمر الذي يساعدها على التصدي للازمات والتكيف مع التغيرات.

فالقيادة التحويلية لا تتوقع المستقبل بل تصنعه من خلال رؤى واثقة ورسالة واضحة.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم ومعالجتها ضمن مجموعة من المباحث.

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية.

المبحث الأول: ماهية القيادة.

تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى

الأهداف.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة، أهمها، ووظائفها ومهاراتها، نظرياتها والاتجاهات الحديثة لها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة.

على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة من قبل العلماء، إلا أن التعاريف قد اختلفت ولم يتم الاتفاق على مفهوم واحد، وسوف نقوم بإعطاء بعض التعارف الخاصة بالقيادة وذلك على النحو التالي:

- تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثر بالآخرين من خلال الاتصال للسعي بحماس والتزام لتحقيق أهداف محققة ونسيق القدرة على أن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة أو الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة[1].
- كما عرفها ستوجدل: القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من اجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف[2].
- وعرفها كينيث كلارك: القيادة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في الجماعة أو منظمة أو مؤسسة تظم قائد، أو مجموعة من الإتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معاً لتحقيق هذه الأهداف[3].
- تعرف أيضاً على أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية[4]:

01- قائد من أفراد الجماعة على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

02- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

03- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيق القيادات.

وبهذا يتضح أن القيادة عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة[5].

يعرف Koontz: القيادة على أنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف". ويعرفها Kelly and Lazer: على أنها "عملية التأثير على نشاط مجموعة

---

[1] - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص52.

[2] -مدحت محمد أبو النصر، **قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة**، الطبقة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2012، ص21.

[3] - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص21.

[4] - أسامة خيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص16.

[5] - بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص14.

منظمة في مهمة تحديدها للاهداف وتحقيقها لهذه الأهداف"[1].

- هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. ومن هنا نذكر مرة أخرى أن التأثير على سلوك الأفراد والجماعات بحاجة إلى قائد وليس مدير[2].

تعريف شامل: في ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها:

عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: أهمية القيادة ووظائفها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية ووظائف القيادة وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهمية القيادة.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، حيث لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية، حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا احدهم" رواه أبو داود. قال الخطابي: إنما بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب".

وعليه فان أهمية القيادة تكمن في[3]:

01) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

02) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

03) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلاف والترجيح بين الآراء.

04) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

05) تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

06) إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

07) تساهم القيادة الإدارية في تنفيذ كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

08) مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية والمؤثرة بها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.

---

[1] - محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص257.

[2] - هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص25.

[3] - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص52-53.

09) مساعدة المنظمة في وضع ورؤية مستقبلية لها[1].

ثانياً: وظائف القيادة.

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي[2]:

01) تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

02) تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

03) توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

04) تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية، ويتم ذلك في جو من الحرية، التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

05) تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير، وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

06) وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فانه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب انجازها، وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية، حتى يتم انجازها في الوقت المحدد.

07) العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواءً كانت رسالة سماوية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبدأً أساسياً... الخ[3].

08) العمل على تحقيق التجانس وإيجاد التوافق بين حاجات الأفراد ورغباتهم وإمكانياتهم وقدراتهم واحتياجات المؤسسة أو المنظمة التي ينتمون إليها[4].

وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السالف ذكرها فانه لابد من أن تتوفر لديه بعض الأمور فيما يلي[5]:

- أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقوده.
- أن تكون لديه قدراً من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، إذ مهما كانت الصفات القيادية

---

[1] - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص ص53-54.

[2] - زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008،
ص ص17-18.

[3] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص27-28.

4 - مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة نشر، ص85.

[5] - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص18.

التي يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من إجبار غيره على إتباع ما يراه موصلا لتحقيق الهدف.

المطلب الثالث: مهارات القيادة.

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة والانسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة، مما يجعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك التابعين، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الايجابي في السلوك، وهته المهارات تكمن في:

أولاً: المهارات الفنية.

تتمثل في إتقان العامل لعمله، وإلمام القائد بعمل مرؤوسيه وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وإدراكه للطرق والوسائل المتاحة لانجاز العمل بإتقان، الذي يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه، والتي تكتسب بالخبرة والتدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية ما يلي[1]:

01- **القدرة على تحمل المسؤولية:** وهي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها.

02- **الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه:** أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من اجل تحقيقه.

03- **الفهم الجيد للأمور:** بان يكون للقائد معرفة شاملة بالأمور، ما يمكنه من منح ثقة الآخرين به.

04- **المهارة اللغوية:** وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه، ويتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار[2].

ثانياً: المهارات الإنسانية.

هي قدرة القائد على فهم سلوك العاملين وعلاقتهم مع بعضهم البعض، ومعرفة العوامل المؤثرة في السلوك، وبتفهمه لمرؤوسيه والمتعاملين معه، يساعده ذلك في إشباع حاجاتهم وتحفيزهم للعمل، مما يحقق الأهداف المرغوبة، حيث تمثل هذه المهارة اكتساب لثقة المرؤوسين وتعاونهم وحفزهم للعمل، وتوفر هذه المهارة القدرة على التعامل الإنسان مباشرة وتعديل سلوكه، وضبط انفعالاته والحوار والتكيف معه.

ثالثاً: المهارة التنظيمية.

وتعني قدرة القائد على فهم أن المنظمة هي نظام متكامل، ويجب عليه أن يكون ملماً ومتفهماً لأهدافها وأنظمتها وخططها، والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات

---

[1] - نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص327.

[2] - نواف كنعان، المرجع السابق، ص330.

والصلاحيات، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل، بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والإمكانيات المتوفرة، ودراسة الظروف البيئية المحيطة، والقدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط[1].

رابعاً: المهارات الذاتية.

تتضمن السمات أو الخصائص المكونة لشخصية القائد، ونجد من بين هذه الخصائص ما يلي:

01- **الخصائص الجسمية**: وتعني أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل[2]:
- ✓ التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة.
- ✓ سلامة الحواس والتمتع بالحيوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الاتصال بالآخرين.
- ✓ المظهر المتناسق.

02- **الخصائص العقلية:** القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الدراسة والاستنتاج والمقارنة، وكذا الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين والتغيير، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف[3].

03- **المبادرة:** وهي أن يقدم الفرد الاقتراحات وبدون تردد قبل الآخرين، والشخص المبادر يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في انجاز العمل والقدرة على التوقع، وكذا يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرار دون تردد[4].

04- **الإبداع:** وهو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة[5].

05- **ضبط النفس:** والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون انفعال وتجعله ميالاً للتفاهم والتحكم في عواطفه[6].

---

[1] - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص55.

[2] - أحمد قوراية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص81.

[3] - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص320.

[4] - أحمد قوراية، المرجع السابق، ص82.

[5] - كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص280.

[6] - حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2013، ص281.

المطلب الرابع: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.

للقيادة عدة نظريات وكل نظرية ركزت على اتجاه معين، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من النظريات والاتجاهات الحديثة لها.

نظريات القيادة.

افرز الفكر الإداري المعاصر عدداً من نظريات القيادة المتباينة، سنحاول أن نجملها على النحو التالي:

أولاً: النظرية السلوكية.

تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم، ولذلك فان هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية. إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسين في علاقة القائد بتابعيه.

البعد الأول: تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم.

البعد الثاني: المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة، بحيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم، وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.

إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين: الأول هو الاهتمام بالعمل أو الإنتاج، والثاني هو العلاقات الإنسانية أو العاملين[1].

أما أوجه النقد التي يمكن توجيهها لهذه النظرية أهمها[2]:

- ✓ تفترض الدراسات أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة وتغيرات الفعالية (الأداء والرضا)، لكنها لم تتم بمنهجية علمية دقيقة في اختيار صحة أو عدم صحة الفرضيات.
- ✓ أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى المرتبطة بالموقف وغيرها، واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط
- ✓ هناك افتراض ضمني بان هناك نمطاً قيادياً امثل للقيادة هو الذي يحقق الفعالية، وان هناك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفعالية، مما يغفل الوضع المعقد لعملية القيادة.
- ✓ اخفقت في تقديم برهان تجريبي قوي فيما يخص العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات

---

[1] - سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص16.

[2] - هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، دراسة حالة "جامعة المدية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص26.

الفاعلية.

ثانياً: النظرية الموقفية.

يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيدوها بان الفعالية القيادية لا يمكن أن تغذي لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد[1].

ومن ابرز النظريات التي شكلت الملامح والإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفي، نظرية فريدرك فيلدر، ولقد بنى فيلدر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية توثر في أسلوب القيادة، في أي ظرف من الظروف، وهذه العناصر هي[2]:

أ) علاقة القائد بإتباعه: إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي بالاعتراف به كقائد، وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.

ب) مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة): بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها، ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة، فالوظيفة ذات المهام الواسعة مع إمكانية تطبيق الحلول الابتكارية تساهم في بروز القائد وتفجير طاقاته، بعكس الوظائف الروتينية تقتل الطاقات.

ت) درجة قوة المركز (الوظيفة): أي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر.

وقد نتج عن دراسة الأبعاد الثلاثة انه أمكن تقسيم المواقف القيادية إلى ثمانية مواقف تتراوح ما بين مواقف مرضية للغاية إلى مواقف غير مرضية على الإطلاق، ولقد أشارت نتائج هذه الدراسات بشكل عام إلى انه في المواقف المرضية تماما وتلك غير المرضية على الإطلاق، فان النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على الأفراد.

أما في المواقف النسبية (المرضية وغير المرضية نسبياً)، فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على العمل.

ويتضح من هذه الدراسة بشكل عام أن هناك فارقاً أساسياً بين كل من نمط القائد وفعالية هذا النمط، كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى، ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالا في مواقف معينة قد لا يكون فعالاً في مواقف أخرى[3].

ثالثاً: النظرية التفاعلية.

توصف القيادة وفق هذه النظرية بأنها "عملية تفاعل اجتماعي" وتفصيل ذلك أن القائد عضو في الجماعة يشاركها مشكلاتها وأهدافها وآمالها ومعاييرها، ويوطد الصلة مع

---

[1] - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص43.
[2] - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص78.
[3] - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص79.

أعضائها، ويحصل على تعاونهم ويزيد على مستوى الدافع لديهم للعمل على تحقيق أهداف الجماعة، ويحسن المستوى كل القرارات، ويخلق روح الفريق ويدعم تنمية الأفراد واستعدادهم لتقبل التغيير، ويتوقف انتخابه للقيادة على إدراك الأعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي، وهي مطالب تتغير من موقف لموقف، ومن عمل لعمل، فالقيادة إذن تتوقف على الشخصية وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما.

من هنا فان النظرية التفاعلية أسهمت ايجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام في[1]:

- ❖ لم تنكر أهمية النظريتين السابقتين (نظرية السمات والموقف)، ولكنها جمعت بينهما لعدم كفاية كل واحدة منها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.
- ❖ ترى النظرية بان نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بان أصلح شخص للقيام بهذا.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي:

- ➢ أنها افترضت أن سلوك المرؤوسين يكون مؤيد للقيادة بشكل مطلق.
- ➢ أنها فشلت في أن توضح تماماً لماذا يكون أفراد ذو أساليب قيادية معينة أكثر فعالية في بعض المواقف وليسوا كذلك في مواقف أخرى.

رابعاً: نظرية السمات.

أصحاب هذه النظرية في القيادة يرجعون القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، من هذه السمات أو الصفات الشخصية (الثبات والبسالة والإقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات)، ولذلك سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم، كذلك يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء للشخص القائد حيث تقول: القائد يولد ولا يصنع إلا انه يعاب على هذه النظرية لا تأخذ بالحسبان، الموقف الذي نجد فيه القائد نفسه إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات ولم يحدد أصحاب هذه النظرية تماماً السمات الواجب توافرها في القائد ليكون قائداً[2].

الاتجاهات الحديثة لها.

[1] - هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص27.
[2] - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص90.

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي، فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج في إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف، ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها: القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية.

01) القيادة التبادلية:

تعمل القيادة التبادلية على توجيه جهود المرؤوسين فهي تركز عليهم وتنظمهم من خلال المهام والأدوار، التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي من اجل تحقيق هذه القيادة أهدافها[1].

فالقيادة التبادلية تشبه مفاهيمها نمط القيادة للحفاظ على الثقة، والتي تعمل على توضيح أو تقوية المهام، وقيم العمل، والنواتج الحالية، وقد اقترح بعض الباحثين أن القيادة تتكون من ثلاثة إبعاد هي[2]:

- المكافآت الشرطية.
- الإدارة بالاستثناء.
- القيادة السلبية.

02) القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العهدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لانجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية[3].

03) القيادة الإلهامية:

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

---

[1] - فاتن عوض الغزوي، **القيادة والإشراف الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر، ص375.

[2] - راوية حسين، **القيادة، الحاضر-الماضي-المستقبل**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص184.

[3] - أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة -فلسطين، 2010، ص13.

عادية في التأثير عليهم. يعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه[1].

بالإضافة إلى أن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عنه معتقداته ومبادئه بسهولة. يتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب، كما انه يثبت الثقة في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكده من ذلك[2].

[1] - محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية –مصر، 2008، ص259.

[2] - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية –مصر، 2007، ص572.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز في كتابه "القيادة" عام 1978، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كل من نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، وأبعادها وكذا متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولاً إلى نشأة القيادة التحويلية ثم نتطرق لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية.

كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قبل داونتون (1973)، إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكر يجور بيرنز في عام 1978، من خلال كتابه الشهير "القيادة"، حيث قدم كتابه شرحاً معمقاً لمفهوم القيادة التحويلية، وأعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة التي تمارس في فترات طويلة، وقد تركزت نظرية بيرنز في القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لكي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة.

وقد أكد بيرنز على أن احد الحاجات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة، وان تحقيق ذلك يعد شيء مفقوداً في نظريات القيادة والإدارة الموجودة، ومن ثم فقد سعى الى تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم. ويرى بيرنز أن القيادة التحويلية «عملية يسعى من خلالها كل من القائد والإتباع إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية[1]».

وفي عام 2003 اصدر بيرنز كتاباً بعنوان "تحويل القيادة: مسعى جديدة للسعادة"، ويعد الكتاب توسعاً لكتاباته السابقة عن القيادة (1978) ويؤكد فيه انه يمكن للقادة التبادليين التعلم ليصبحوا قادة تحويليين، كما أشار إلى أن ما ينقص عمله السابق هو التركيز على

[1] - هدى العلفي، **القيادة التحويلية –مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات-**، الطبعة01، دار إيتراك، القاهرة، 2013، ص ص16-17.

الجانب النفسي[1].

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية.

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، بحيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف من أهمها[2]:

- عرفت القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".
- كما عرفها (Tichy and devanna) على أنها: "العمليات التي تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي".
- كما تعرف أيضاً: "مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة"[3].
- كما عرفت بأنها: "القيادة التي ترفع من مستوى المرؤوسين من اجل الانجازات التنمية الذاتية والتي تروج في الوقت نفسه عملية وتطوير مجموعات المنظمات"[4].
- وتعرف كذلك على أنها "مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد ويتسم بالقدرات المرتفعة على إحداث التغير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الانجازات"[5].

ومن هنا يتضح لنا أن القيادة التحويلية هي إذاً تلك القيادة التي تتمتع برؤية واضحة تعتنقها بإخلاص والتزام وتسوقها بنجاح للآخرين، يستطيع القائد أن يتقدم بطرح الأفكار والتطلعات، ويشارك الآخرين في تلك الأحلام والتطلعات. لا يتردد القائد التحويلي في هذه الأطر التقليدية واتخاذ المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق تلك الرؤى والتطلعات.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية ونقاط قوتها وضعفها.

للقيادة التحويلية أهمية بالغة ومزايا متعددة سنطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: أهمية القيادة التحويلية.

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية.

---

[1] - هدى العلفي، المرجع السابق، ص21.
[2] - أسامة خيري، ، مرجع سبق ذكره، ص95.
[3] - راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص274.
[4] - رافعة عمر الحريري، **القيادة والإدارة –الجودة الشاملة-**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص158.
[5] - حمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص569.

والتي يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي[1]:

- إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز المرؤوسين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام بمواجهة جميع الحالات، مما رشحت أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تنطوي وتتحسن على طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

حيث تمكن أهميتها في هذه الظروف في تحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لانجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية
لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

ثانياً: نقاط قوة القيادة التحويلية.

تتمتع القيادة التحويلية بنقاط قوة تتركز في الآتي[2]:

01- القيادة التحويلية جاذبية بديهية، فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين، كما تحفزه بان يقدم رؤية للمستقبل.

02- تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولان هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فان القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، وحاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، ونتيجة لذلك يحصل الأتباع على موقع ثابت في عملية القيادة لان صفات الأتباع تعد أمراً أساسياً

---

[1] - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص21..

[2] - صورية بوطرفة، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص31.

في نشوء العملية التحويلية.

03- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، ويوفر المخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل على تبادل المكافآت واهتمامات القادة بحاجات إتباعهم وتطورهم.

ثالثاً: نقاط ضعف القيادة التحويلية.

هناك العديد من نقاط الضعف التي يمكن أن تتسم بها القيادة التحويلية منها[1]:

01- معقدة جداً: القيادة التحويلية هي خليط من مختلف نظريات القيادة، مما يصعب التدريب عليها أو تدريسها.

02- إمكانية إساءة استخدامها: فعالية القيادة التحويلية العالية تكمن في رؤية القائد، مما قد يجعله غير ديمقراطي، وبالتالي فهي عرضة أن يساء استخدامها من قبل القائد للتأثير في الآخرين.

03- تفتقر إلى الوضوح ألمفاهيمي من حيث أن أبعادها غير محددة بوضوح، وأيضاً معالم القيادة التحويلية تتداخل وتتشابه مع مفاهيم القادة.

04- القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية.

05- القيادة التحويلية تستند أساساً على البيانات النوعية.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية.

استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي[2]:

أولاً: التأثير المثالي.

ويعني 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 ويُبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه.

أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعدّه المثل الأعلى، بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.

ويعرف (Avolio & Etol 1991) التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام

---

[1] - صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2] - حافظ عبد الكريم الغزالي، **اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص ص27-28.

للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة".

حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي[1].

ثانياً: التحفيز الإلهامي.

يضع القائد التحويلي تصوراً متفائلاً لنشاط المنظمة في المستقبل، ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين، ويقدم لهم مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، كما يظهر تصميماً والتزاماً بالهداف بما يزيد من قناعة الأفراد بالأهداف المنشودة.

إن هذا البعد يركز على تصرفاته وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، فالقائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، ويتيح الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية[2].

ثالثاً: الاستثارة الفكرية.

وتشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها، وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وتنمية (توليد) التغيير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل العاملين[3].

رابعاً: الاعتبار الفردي.

الاعتبار الفردي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، ومن خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

وهناك مجموعة مؤشرات للاعتبار الفردي[4]:

- ✓ إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- ✓ الاستماع الجيد للمرؤوسين.
- ✓ تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

---

[1] - أسامة خيري ، مرجع سبق ذكره، ص96.

[2] - عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، **القيادة التحويلية في الميدان التربوي**، الطبعة الأولى، تبوك، 2011، ص ص14-15.

[3] - هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص39.

[4] - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص ص17-18.

- ✓ الترويج لفكر التطوير الذاتي.

المطلب الرابع: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية.

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، لذلك يجب توفير بعض القدرات في القائد كالتالي[1]:

- ➢ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير اللازم.
- ➢ الوعي الذاتي وقدرة إدارة الذات.
- ➢ القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع.
- ➢ القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.
- ➢ القدرة على التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- ➢ القدرة على تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
- ➢ القدرة على تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والالتزام بها.

وعلى مدى سنوات اقترح كتاب واستشاريو الأعمال العديد من السمات والمهارات والقدرات المختلفة، وركزوا على أهميتها بصفتها عناصر بِناء للقادة وموجهة للتغيير والقيادة التحويلية، ومن ذلك ما يعرضه "جيمس أوتول James Otol" 1995، مجموعة من المهارات تضم: النزاهة، الثقة، الاستماع واحترام المرؤوسين.

ويقدم آخرون مجموعات مختلفة من المهارات الأكثر تفصيلاً والتي اعتبروها ضرورية لتعزيز التزام المرؤوسين اتجاه المنظمة وتشمل هذه المجموعات إلى[2]:

- ❖ مهارات الوعي بالذات.
- ❖ مهارات التنظيم الذاتي.
- ❖ مهارات الطاقة الإنتاجية.
- ❖ مهارات التكامل والالتزام.
- ❖ مهارات الوعي الاجتماعي.
- ❖ مهارات العلاقات الشخصية.

تشير مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على إدراك ذاته فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه.

---

[1] - سامي عايد أبو هداف، **دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة –فلسطين، 2011، ص85.

[2] - هبة قندل، مرجع سبق ذكره، ص49.

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكاته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعلم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة في بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاؤلية للفرد والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسؤولين ومتفانين في العمل.

أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

جدول رقم(1): نموذج للمجموعات المهارية الستة الأساسية.

		الذكاء الوجداني (كولمان 1998)	قيادة مرتكزة على القيم (كزماركسي وكزماركسي 1995)	قيادة قائمة على المبادئ (كوفي 1990)	الذكاء التنفيذي (كوبروايمان 1997)
مجموعة	الوعي بالذات	لإدراك الذات.	يدرك الشكوك الذاتية والمعارف.	الوعي الذاتي ومعرفة الذات.	الاستجابة والوجدانية.
	التنظيم	ضبط النفس،		حسن الاختيار	المرونة والتجدد.

	الذاتي	التكيف، الإبداع.		وقوة الإرادة والتعلم المستمر.	
	الطاقة الايجابية	التفاؤل، المبادرة.	مستوى الطاقة مرتفع، السلوكيات ايجابية ومتفائلة.	طاقة ايجابية.	طاقة عاطفية.
	النزاهة والالتزام	موضع ثقة، ذو ضمير، ملتزم.	يفي بوعوده، ويؤدي التزاماته.	يتكيف مع العمل.	النزاهة، الثقة، الأمانة، الالتزام.
مجموعة المهارات التبادلية	الوعي الاجتماعي	التعاطف، الاتصال، التكيف مع العمل	متعاطف وحساس لاحتياجات الآخرين، القيم، الأهداف، يستمتع بنشاط الآخرين.	يستمتع بتعاطف، يتكيف مع الخدمة.	الحدس.
	المهارات الذاتية	التأثير، إدارة النزاعات، التعاون، العمار الجماعي، بناء العلاقات والروابط والإلهام والاستشارة.		دؤوب ومتعاون، يؤمن بالآخرين.	التأثير بدون استغلال السلطة.

المصدر: محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسّحِية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص37.

المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية.

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ والأنماط التي سوف يتم توضيحها في هذا المبحث، إضافة إلى توضيح أهم وظائفها، كما سيتم تحديد خصائص القائد التحويلي وأخيراً مستويات القيادة التحويلية ومراحلها.

المطلب الأول: وظائف ومبادئ القيادة التحويلية.

تتمتع القيادة التحويلية بمجموعة من الوظائف إضافة إلى عدة مبادئ سوف نحاول توضيحها فيما يلي:

أولاً: وظائف القيادة التحويلية.

يرى الهواري 1997 والهواري 2000 والبدري 2005 أن هناك ست وظائف رئيسية للقائد التحويلي تختلف عن أي قائد أخر وهي على النحو التالي[1]:

01- **إدراك الحاجة إلى التغيير:** فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير، من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير، وان يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لان التغيير فيه تهديد للأفراد.

02- **تقديم الرؤية المستقبلية:** يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

03- **اختيار نموذج التغيير ومساراته:** يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف متشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتعدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

ويؤكد (kotter 1996) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السلمية، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال[2].

04- **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** حيث يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوكيات والعادات والقيم والمشاعر المساندة بين العاملين بما يلاءم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح مختلفاً[3].

05- **صياغة الإستراتيجية الجديدة:** لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة

---

[1] - عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، مرجع سبق ذكره، ص26.
[2] - حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص34.
[3] - هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص44.

التي أعدها، فانه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكد من أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

06- **إدارة المرحلة الانتقالية:** يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، أنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم وأنهم تخلصوا أيضاً من انتماءهم القديم[1].

كما عدد رينسميث (rhinesmith 1993) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

- **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.
- **إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسيع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية[2]:
  - 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:** ولتحقيق ذلك على القائد التحويلي أن يقوم بما يلي[3]:
  - وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
  - تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
  - تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
- **إدارة المفاجآت وعدم التأكد:** على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية،

---

[1] - حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره ، ص35.

[2] - صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص38.

[3] - سالم بن حسن القحطاني، **القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، دار مرمر للنشر والطباعة، الرياض، السعودية، 2001، ص132.

واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وان تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع الغير المستقرة.

- **إدارة الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.
- **إدارة التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها، وترى الباحثة أن القادة التحويليين والمرؤوسين يرفع احدهم الأخر إلى مستويات أعلى من التحفيز والمعنويات العالية وان أغراضهم التي تكون منفصلة في البداية ستصبح مندمجة فيما بعد[1].

ثانياً: مبادئ القيادة التحويلية.

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر من بينهم: (اورد كوهلبر وبانكوسكي)، ويرى الباحثان أن من أهم المبادئ نجد[2]:

01- النظم للمؤسسة كنظام: اعتبار المؤسسة 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.

02- إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين، الإستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، كيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وان لا تبقى سراً.

03- تأسيس نظام إداري وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة

[1] - صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص40.

[2] - سعيد محمد الغامدي، **القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح)**، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، ص ص24-26.

والمتناقصة.

04- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم حيث ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي كامل لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

05- تمكين الأفراد وفرق العمل: حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون انع مناسب لتطوير العملية الإدارية أو من خلال الفريق الواحد.

06- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عند النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة[1].

المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي.

تتميز القيادة التحويلية بالعديد من الخصائص التي تجعلها من أكثر الأنماط دعما لتطور المنظمة ومن بين هذه الخصائص نجد[2]:

- **التركيز الذهني العالي:** يتصف القائد التحويلي بقدرته الكبيرة على تركيز انتباهه أثناء الحديث مع الآخرين، كما يتميز بقدرته على الإصغاء العالي والانتباه على القضايا الخطيرة والمهمة التي يواجهها.
- **تحمل المسؤولية:** يتسم القائد التحويلي بمهارات إدارية عالية فيما يتعلق لمواجهة المخاطر وتحمل المسؤوليات الجسيمة.
- **الثقة العالية بالنفس:** من أهم ما يتميز به القائد التحويلي هي ثقته بنفسه وبقدرته على إدارة الأزمات والمشاكل الغير التقليدية، ومن خلال ثقته بنفسه فهو يثق كذلك بالآخرين ويسعى إلى تحويلهم الصلاحيات والسماح لهم بالمشاركة في إبداء الرأي والمشورة وصنع اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- **احترام الآخرين:** يشيع القائد التحويلي أجواء تتسم بالاحترام المتبادل بينه وبين العاملين، فهو يحترم آرائهم ويؤمن بقدرتهم على الإسهام في حل المشاكل وتحظى أفكارهم ومقترحاتهم لقبول منه.
- **احترام الذات:** إن القيم والمبادئ التي يحملها القائد التحويلي هي التي تتشكل في ضوئها

[1] - صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2] - طويهر طه مداني، **أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية**، العدد22 ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص209.

أقواله وأفعاله، فهو يؤمن بان الفعل ابلغ من القول، وان انسجام الأفعال مع الأقوال هو مصدر الثقة والاحترام والتقدير والولاء الذي يمنحه الآخرون له، هذه الأمور التي تعتبر سلاح القائد في عملية التقدير الذي طالما تضيع الجهود المبذولة في سبيله سبب عدم الثقة بين المرؤوسين والقائد.

- **القدرة على الاتصال:** يمتلك القائد التحويلي القدرة على توقع وتنبؤ ما يمكن أن تؤول إليه الأمور، ويحاول أن يقوم بالإجراءات اللازمة حيال تلك التوقعات فهو يستطيع التواصل مع الآخرين بشكل فعال مستنداً في ذلك على رؤيته الواضحة لما يجب القيام به مستقبلا[1].

الجدول رقم(2): مقارنة بين خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي.

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
الأهداف المستقبلية.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
الثقة بالآخرين.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
الخبرة.	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من اطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	خبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
السلوك.	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي.	لا يرتكز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الأهداف.	ضعف الوضوح في وضع	وضوح عالي للمستقبل

[1] - محمد ياسين حسون، **اثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص39.

	الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل التقليدية.	وتحديد دقيق للوسائل القيادية التاثيرية.
أساس القوة ومصدرها.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
العلاقة بين القائد والمرؤوس.	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.

المصدر: سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

يلاحظ مما سبق أن القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤيا ومناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا، وهذا عن طريق تحفيز الأفراد من خلال تحديد حاجاتهم الشخصية والتنظيمية، وإجراء التغيرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة بغرض الكشف عن خطط المنافسين من جهة والتعلم من جهة أخرى، لذلك فان القائد التحويلي يخلق رؤيا جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها الأفراد والمنظمة التي ينتمون إليها[1].

المطلب الثالث: أنماط القيادة التحويلية.

يرى بيرنز أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن ما يلي[2]:

القيادة العقلانية:

مصطلح عقلي في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهداف وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظراً، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد مُعلماً أخلاقياً، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

القيادة الإصلاحية:

[1] - سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2] - محمد كريم، حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين**، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلم الأمنية، السعودية، 2003، ص25.

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تتطلب لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فانه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج ولكن لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير الحاجات
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف.

وعلى الرغم من القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقلبه للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً.

القيادة البطولية:

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للإتباع المؤثرة على المرؤوسين لغرض تأثرهم بها وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام، الذي ولد في استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته بحيث انه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد وكذلك سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم لما دعا إلى الدين الموحد وهو الإسلام.

القيادة الثورية:

الثورة عكس الإصلاح، حيث أن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة ويدل ذلك على بان لينين "linn" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط، كما أن ماو "mao" وفيدل كاسترو وقليلين جدا وغيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وان القيادة الثورية لكي تكون تحويلية ناجحة لابد وان تتوافر لها عدة خصائص منها[1]:

- أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

[1] - محمد كريم، حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص.26

- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وإحداث السياسة.

المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب لمستويات القيادة التحويلية، وكذا مراحل عملها.

الفرع الأول: مستويات القيادة التحويلية.

تمر دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات تتمثل فيما يلي[1]:

01- **القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):** أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية: تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من اجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مربحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية إلا أن اغلب المؤسسات تفتقر لها.

02- **القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين):** وينطلق عليها أيضاً القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم أخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي. إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحاً تماماً انه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولاً، وبالتالي فان الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

03- **القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين):** تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدراً كبيراً من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشار إليه دائما بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح العدم، وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف[2].

الفرع الثاني: مراحل عمل القيادة التحويلية.

ويمكن تضمين المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل

[1] - صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص42.43.
[2] - صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي[1]:

01- **مرحلة الحذر:** وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل: الشفافية وتجديد الرؤية "أي تحديد الرسالة والهدف" والاتصال من خلال الرموز والاستعارات.

02- **مرحلة الصراع :** فيها تساعد مهارات مثل: المرونة والابتكار والتفكير غير المحدود على تنمية الشفافية والانتماء.

03- **مرحلة التعاون :** وتتطلب مهارات المزاح والدعابة والالتزام والعمل المشترك.

04- **مرحلة الإنتاجية:** فيها تساعد مهارات مثل: الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة، على الإبداع والانجاز المتميز.

05- **مرحلة الانفصال:** وتطلب مهارات مثل : الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم انجازه لنشر الرضا.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما ميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير لسلوكات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة

[1] - الهلالي الشربيني، **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية**، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، 2001، ص32.

من جهة أخرى، لذلك فان القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية، فميدان الأعمال اليوم بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية إلهامية تحويلية. وغنى عن القول بان القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمؤسسات الطموحة، كما أن القائد التحويلي هو القائد التكاملي الذي له دور أساسي وشمولي في المؤسسة وقادر على بناء رؤية لها، ووضع استراتيجيات مقترحة والتفكير في كيفية تطبيقها عملياً كنموذج متكامل.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد:

يشهد العالم في وقتنا الحالي تحولات وتغيرات غير مسبوقة في مجال المعرفة والمعلومات وأساليب حفظها ونقلها، ولعل من ابرز أبعاد هذه التحولات والتغيرات الاهتمام المتنامي بوصفها المحرك الأساسي والعامل الحرج للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وخصوصاً في ضل ما يسمى بمجتمع المعرفة الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة، إنتاجها وتوظيفها في مختلف المجالات.

وتزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة، كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات، وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي ترتكن إدارة المعرفة على تحقيقها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار ألمفاهيمي لإدارة المعرفة حيث سنتناول فيه:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والمجتمعات والمنظمات، فهي أداة الحيوية الفاعلية، التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتميز المنظمات

وأساس ارتقائها ونجاحها.

وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة، ومن ثم استنتاج خصائصها، وكذا إبراز الأهمية البالغة لها، ومختلف أنواعها وأصنافها، ثم ختم هذا المبحث بالتطرق إلى دورة حياتها، والعوامل المؤثرة في المعرفة.

المطلب الأول: نشأة المعرفة مفهومها وأهميتها.

وللتعمق أكثر سنتطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها المعرفة منذ نشأتها ومعرفة مفهومها وأهميتها:

أولاً: نشأة المعرفة.

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين، وعبر مراحل تطورية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع، واستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال. واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات، إذ تحولت القيادة من الماكنة إلى النظم الالكترونية التي تتحكم بالماكنة والمصنع.

وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد استراتيجي لمنظمات القرن الحادي والعشرين، هو التحول الجذري في تركيبة القدرات والموارد البشرية.

ومن هنا أيقنت منظمات اليوم بان مصدر قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة والمعلومة، وهي السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وعليها أن تسخر كافة إمكاناتها في سبيل امتلاكها، باعتبارها العمود الفقري لكل مواردها وهو المورد الذي لا ينضب[1].

ثانياً: مفهوم المعرفة.

تعددت مفاهيم المعرفة ويعود هذا الاختلاف من زاوية وجهة نظر كل كاتب، وقد تناولها الباحثون من عدة اتجاهات ومداخل أهمها:

01- المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذلك فقد تم تعريف المعرفة (Khnow le dge)، بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كم جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع[2].

---

[1] - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة (إدارة المعرفة- الزبون)**، الطبعة الأولى، دار الهناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
ص ص52- 53.

[2] - عبد الستار العلي، عامر قنديجلي، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،

02- كما عرفها Zeithaml على أنها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.

03- ويعرف Maier أيضاً المعرفة على أنها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى، وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف وتوليد إنتاجات وسلوك وحلول[1].

04- كما عرفت المعرفة بأنها خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة، تجسد تجارب ومعلومات جديدة، فالمعرفة ليست موضوع جديد بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو "العلم"[2].

05- كذلك فقد عرّفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها، إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها[3].

06- وكتعريف شامل يمكن القول أن المعرفة هي عبارة عن مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، التي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة.

ثالثاً: أهمية المعرفة.

تبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبط بثورة المعلومات والاتصالات، واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية، في كافة مجالات عمل الاقتصاد، وتطور نشاطاته، ونموه الذي يتمثل فيما يلي[4]:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية

2009، ص25.

[1] - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص55.

[2] - حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، **إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص66.

[3] - محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص18.

[4] - احمد الخطيب، خالد زيقان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث أربد، الأردن، 2009، ص09.

- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار.
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الابتداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين، أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها[1].
- زيادة عدد المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة من خلال توليها وإنتاجها، واستخدامها، والتي تمتلكها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث وغيرها.
- اتساع عدد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم، بعدما كان عدد العاملين يتسع في مجالات العمل العضلي.
- تعتبر المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصر ضروري لا غني فيه من عناصر الإنتاج في الوقت الراهن، وذلك راجع للأهمية التي تتمتع بها[2].

المطلب الثاني: خصائص وأنواع المعرفة.

يمكن حصر خصائص المعرفة وأنواعها فيما يلي:

أولاً: خصائص المعرفة.

من خصائص المعرفة أنها لا تستهلك بالاستعمال ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري وإنما تتوالد ذاتياً عند كل عملية بيع أو استشارة وهي غير ملموسة، وهي مزيج من

[1] - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص20.
[2] - عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف02، 2016، ص105.

الخبرات والمفاهيم والأفكار، أي أنها بشرية متراكمة.

ويشير هوسيل وبيل (Housel and Bell 2001) إلى الخصائص التالية[1]:

01- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقرار والتحليل والتركيب، والتي تسهم لدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الدين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج.

02- إمكانية موت المعرفة: تموت كما تولد، وان القليل منها يسجل، أما غالبيتها فيموت مع الشخص والآخر يحل محله بمعارف جديدة[2].

03- إمكانية امتلاك المعرفة: المعرفة يمكن أن تمتلك من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها بالطبع، فان الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على الشركات أو الأفراد مالكيها.

04- إمكانية خزن المعرفة: على الورق أو الأشرطة، والآن على وسائل خزن الكترونية[3].

05- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل: المعرفة الضمنة والظاهرة... الخ.

06- إمكانية تقاسمها: يمكن تقاسم المعرفة والخبرات العملية، وتشير أيضاً إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل والوسائل اللازمة لذلك[4].

وقد أشار (عجام، 2007) إلى أن زاندر وكوجوت (Zandar & Kogut) قد أضافا خاصيتين للمعرفة هما: قابليتا الترميز والتعلم وكما يأتي[5]:

- قابلية الترميز: وتشير إلى المدى الذي تكون به المعرفة مترابطة أو مرمزة، حتى إذا كانت نتيجة المعرف المرمزة صعبة الإفصاح عنها للأفراد الآخرين.
- قابلية التعلم: وتعكس الحد الذي تستطيع به المعرفة التحدث لأفراد آخرين من خلال

---

[1] - سمراء كحلات، **تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة)**، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص30.

[2] - أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص59.

[3] - عمر احمد همشري، **إدارة المعرفة –الطريق إلى التميز والريادة-**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص63.

[4] - طارق بن صالح المسند، **متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص13.

[5] - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص59- 60.

التدريب وغيره.

وتنبع فكرتهما من أن بعض المعرفة ذات قدرة عالية في قابليتها للترميز أو للتعلم، والبعض الآخر واطئة، فالأولى تعد معرفة ظاهرية، بينما الثانية ضمنية، ومع هذا فهاتان القابليتان لا تحتاجان أن تكونا مترابطتين.

كما توجد خصائص أخرى هي[1]:

- غير مادية أو غير ملموسة.
- تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها.
- المعرفة هي نتاج العلم، والتعلم والخبرة.
- المعرفة التراكمية، وغير قابلة للنضوب، أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها.
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.
- المعرفة علم إنساني.
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
- المعرفة تنتج عن التفكير[2].
- أثيرية بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود.
- اجتماعية أو ذات نزعة لتحويل ذاتها إلى قوالب اجتماعية بهدف تعميقها في ذهن الإنسان.
- شخصية وبالتالي فهي موضوعية وذاتية في آن واحد.
- سلعة قابلة للتوليد ولكن ما إن تولد لا يمكن إتلافها.
- إن صدرت للغير تبقى لدى المصدر الذي صدرها.
- الكلفة الزهيدة لنسخها ونقلها[3].

ثانياً: أنواع المعرفة.

يحدد نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين اللذين درسوها وصنفها (Lundrql 1999) إلى أربعة أنواع[4]:

-01 معرفة- ماذا وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

-02 معرفة- لماذا وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

-03 معرفة- كيف وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.

-04 معرفة- من وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف الأداء.

---

[1] - احمد الخطيب، خالد زيقان، مرجع سبق ذكره، ص08.

[2] - ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص18.

[3] - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص22.

[4] - ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص18.

كما يمكن أن تنقسم أيضاً المعرفة إلى نوعين هما[1]:

المعرفة الضمنية:

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر تتواجد داخل كل عقل وقلب كل فرد ممن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد ومن الصعب أن تحصل على كل الخبرات، والخبرة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة.

إن عمليات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة مشتركة عملية مباشرة، فالمعرفة الضمنية يمكن تمثيلها في صورة سلاسل متتالية مكتوبة ومخططات خطية مستقيمة ومقاييس كمية وتقوم الأدلة الإرشادية والفنية بتوصيل السلاسل المتتابعة المطلوبة، وتعبر المخططات الخطية وخرائط التدفق عن كل خطوة في إجراء ما، مثل استكمال بيانات استمارة ما، أو صنع جزء ما آلياً.

يمكن وضع مقاييس بسيطة للمطابقة أو التوافق مثل الكمية والطول والسرعة، وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم قدرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

المعرفة الظاهرة:

ويطلق عليها أيضاً المعرفة الصريحة ويعني بها المعرفة الرسمية والمنظمة، والتي يمكن ترميزها (التعبير عنها برموز)، وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة، بدءاً بالألواح المسمارية حتى قواعد البيانات الالكترونية، مروراً بالمخطوطات والطبعات الزرقاء، وتخرج المعرفة الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات[2].

كما تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة

---

[1] - طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الالكترونية «نماذج معاصرة»**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007،
ص ص148- 149.

[2] - حسني عبد الرحمان الشيهي، **إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص50.

ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل[1].

المطلب الثالث: مصادر المعرفة ودورة حياتها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى دورة حياة المعرفة، لكن قبل ذلك سنتعرف على مصادرها.

أولاً: مصادر المعرفة.

عرف Soffady مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقديماً أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى مصدرين رئيسيين هما مصادر خارجية ومصادر داخلية.

المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنيت، وملاحظات لوتس، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال احد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم)، على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (مثل: التأمل والفهم والتسبيب والحكم)، يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعليم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

ويشير (Vail 1999/18) إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي إن تكون قادرة على اسر المعلومات والمعرفة من البيئة[2].

وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها احدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو

---

[1] - خضر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة –التحديات والتقنيات والحلول-**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص43.

[2] - صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، جامعة بغداد، الجمهورية العراقية، 2005، ص ص20-21.

التجسس الصناعي أو الوسطاء[1].

المصادر الداخلية: حيث تعد المعرفة الضمنية احد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال خبراتهم، معتقداتهم، مذكراتهم، في اغلب الأحيان يكون هذا النوع الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه، لذلك قد يكون لهذا النوع منافعه الكثير ة لصالح المنظمة[2].

- إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لا سيما الانترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات وفي مجال تامين المعلومات كمصدر للمعرفة، وهناك افتراضان[3]:

الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرهما، وان المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولابد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الإستراتيجية، الأفراد، العملية، والتقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات)، ويتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشر الالتفاظ المعرفة المضمرة، يرتبط العمل المعرفي بنشاط منتجي المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال احد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

ثانياً: دورة حياة المعرفة.

تمر دورة حياة المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة اكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل وهي[4]:

- **النفاذ إلى مصادر المعرفة:** وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتواصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتسبات، وان الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي تريدها بكل سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية

[1] - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص22.
[2] - الطيب الداودي، الأمين حلموس، **إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية**، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص09.
[3] - ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص ص23-24.
[4] - ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص99- 100.

الفكرية، مما حذا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

- **استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها، وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن اجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة، ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.
- **توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.
- **توليد المعرفة:** وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة أو نسخ معرفة قديمة، لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، وتتم في هذه المرحلة عملية المزاوجة والتآلف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة.

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها ما يلي[1]:

01- مدى توفر مراكز البحث والتطوير:

وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة. وبالتالي فان الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وان تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فان المراكز البحثية من العوامل المؤثرة ايجابياً في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

02- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:

كلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً القادرين على إجراء

[1] - إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص53-54.

التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل اكبر، وتشير هذه أيضاً إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شانها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

03- مدى توفر الدعم المالي اللازم:

هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة الثابتة، فكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

04- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:

حيث أن توفرها يؤثر ايجابياً على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضاً بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

05- الإبداع:

حيث انه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شانها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

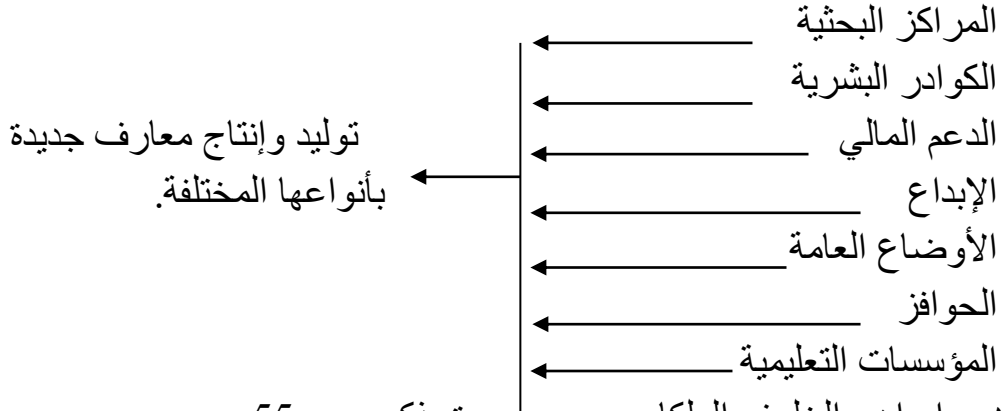
06- المؤسسات التعليمية:

بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تُطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

07- الأوضاع العامة:

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شانها أن تسهم في دعم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة.

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في المعرفة.



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص55.

كما هو موضح في الشكل فان التاثيرات الايجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من

شانها ان تسهم بفعالية في انتاج وتوليد المعرف الجديدة بانواعها المختلفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون تسليط الضوء عليها، وعلى جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف الاستفادة من نتائج الدراسات والأبحاث التي جرى التوصل إليها.

ومن خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ووظائفها وأبعادها، إضافة إلى متطلبات إدارة المعرفة ونماذجها ونختم هذا المبحث بالتطرق إلى عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات، وقبل التطرق إلى أهميتها سنتعرف على أهم المفاهيم لإدارة المعرف وهي:

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجيهه.

- إدارة المعرفة هي إيجاد الطرق للإبداع واسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن[1].
- إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي[2].
- ويعرف Wiig إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية[3].
- كم عرفها Scherm erlorn: هي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات، وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح.
- وعرف Jones: إدارة المعرفة هي نوع من تكنولوجيا المعلومات التي تمكن العلاقات

---

[1] - نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي**، الأردن، عمان، 2009، ص78.

[2] - عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص23.

[3] - عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص32.

التنظيمية التي لها نتائج مهمة لكلا التعلم التنظيمي وصنع القرارات[1].

- وعرف الباحث Finneran: إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواءً كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة للتأثير بشكل مباشر على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.
- وأضاف الزيادات بان إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- وهناك من يرى أن إدارة المعرفة هي مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة لتجميع ومشاركة المعلومات والخبرات، وليست أداة من أدوات تقنية المعلومات[2].
- من خلال التعريفات السابقة يمكن تبني التعريف التالي: "هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق".

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة.

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية[3]:

01- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

02- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في تحقيق أهدافها.

03- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء ألمنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

04- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

05- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

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

07- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

---

[1] - أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، **اثر عمليات إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد15، العدد3، 2013، ص243.

[2] - ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص26.

[3]- فلاق محمد، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2012، ص08.

08- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة، من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

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

10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى[1].

المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة وأبعادها.

يحتاج الاستخدام الجيد لأدوات المعرفة وتطبيق نماذجها إلى البحث عن أبعاد إدارة المعرفة، واهم الوظائف التي تقوم بها.

أولاً: وظائف إدارة المعرفة.

يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي[2]:

01- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة)، من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.

02- وضع نظام خاص للحوافز آو الإسهام بذلك.

03- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها واستخدامها.

04- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

05- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

06- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة.

يرى (Duek) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة.

البعد التكنولوجي:

من أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعا على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

ومن هنا يمكن تعريف البعد التكنولوجي للمعرفة إجرائياً ولأغراض هذه الدراسة بأنه "مجمل ما تملك الشركات من أدوات ووسائل تكنولوجية"[3].

البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Dvek إنما يعبر عن كيفية الحصول

---

[1] - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص84.

[3] - خالد خلف الزريقات، **اثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الإستراتيجية الأردنية**، دراسات العلوم الإدارية، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية العلوم الإدارية والمالية، المجلد38، العدد02، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2011، ص456.

على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائف والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية[1].

البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة[2].

ويشير Chauvel and Despres إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي[3]:

البعد الأول: التركيز على الفرد.

يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخدامها.

البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري.

ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاح طويل الأمد.

البعد الرابع: التركيز على فاعلية المنظمة.

يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة.

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها فيما يلي[4]:

---

[1] - عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص79-80.
[2] - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص67.
[3] - زياد محمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، الطبعة01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص86.
[4] - جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2013، ص ص55-56.

01- توفير بيئة التنمية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة، كما لابد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة، ومحركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

02- توافر القوى البشرية التي هي من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، وحفظها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة.

03- الهيكل التنظيمي: لا بد أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية لكنه ينظمها، ويساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين، ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وان يتم تقديم المساعدة، وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي، واقتصاد السوق.

04- العامل الثقافي الذي له دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة مما يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء العلاقات بين العاملين تدعم المعرفة.

المطلب الرابع: نماذج وعمليات إدارة المعرفة.

سنتعرف في هذا المبحث على نماذج إدارة المعرفة إضافة إلى عملياتها.

أولاً: نماذج إدارة المعرفة.

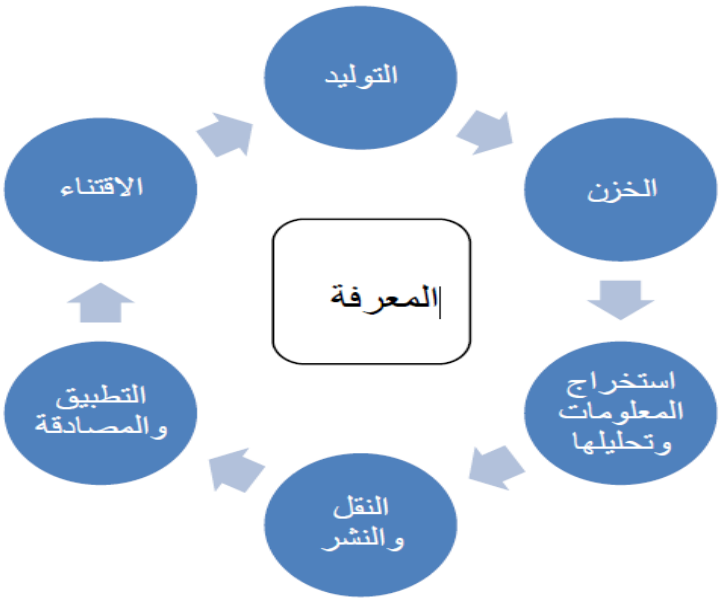
لقد قُدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية، ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي أخذت تُعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها.

نموذج ماركوردت Marqurdt 2002:

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:

- الاكتساب.
- التوليد.
- التخزين.
- استخراج المعلومات وتحليلها.
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة.

الشكل رقم(2): نموذج إدارة المعرفة عند ماركوردت.



المصدر: ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية 2008، ص71.

ووضح هذا النموذج إن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فان هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترة زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء

المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة من خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست[1].

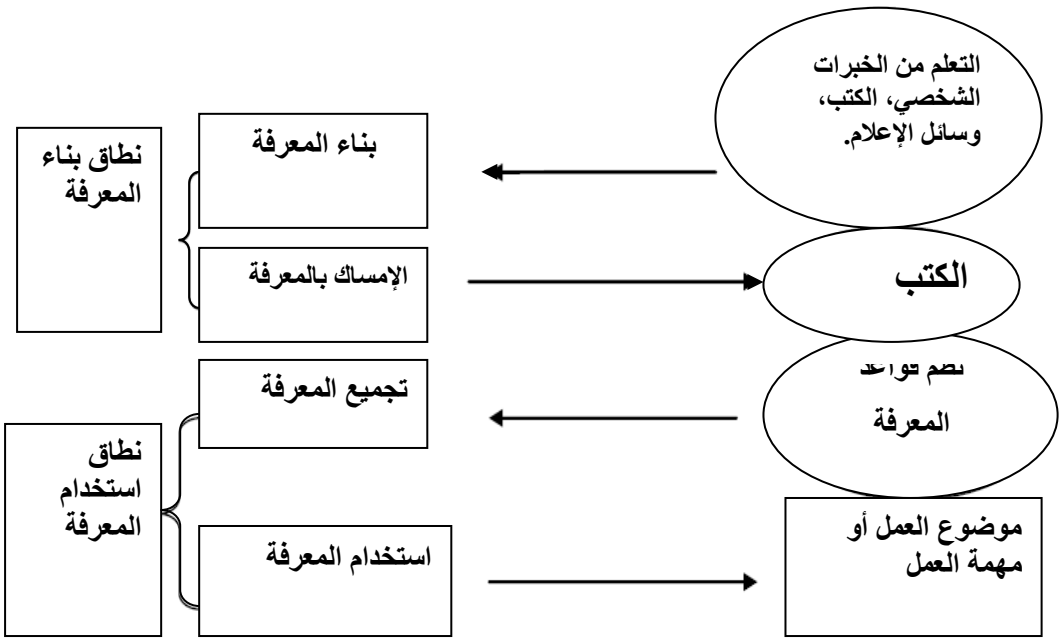
نموذج ويغ Wiig 1993:

يحقق هذا النموذج أهداف رئيسة هي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

ويتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي،كما يمكن الرجوع للخلف وتكرار نشاطات سابقة بتفصيل وتأكيد مختلفين، والاهتمام يتركز في هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد والكتب، وقواعد المعرفة المحوسبة. أما تجميع المعرفة فله أشكال عدة مثل الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل على نحو مماثل فانه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة اعتماداً على الموقف[2].

الشكل رقم(3): نموذج ويغ Wiig لإدارة المعرفة.



[1] - زكية بنت ممدوح، قاري عبد الله طاشكندي، **إدارة المعرفة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص75.

[2] - حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص79.

المصدر: بن حمودة يوسف، **خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص54.

يلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى الأفراد والمنظمات، يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهمك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات[1].

نموذج دوفي Duffy 2000:

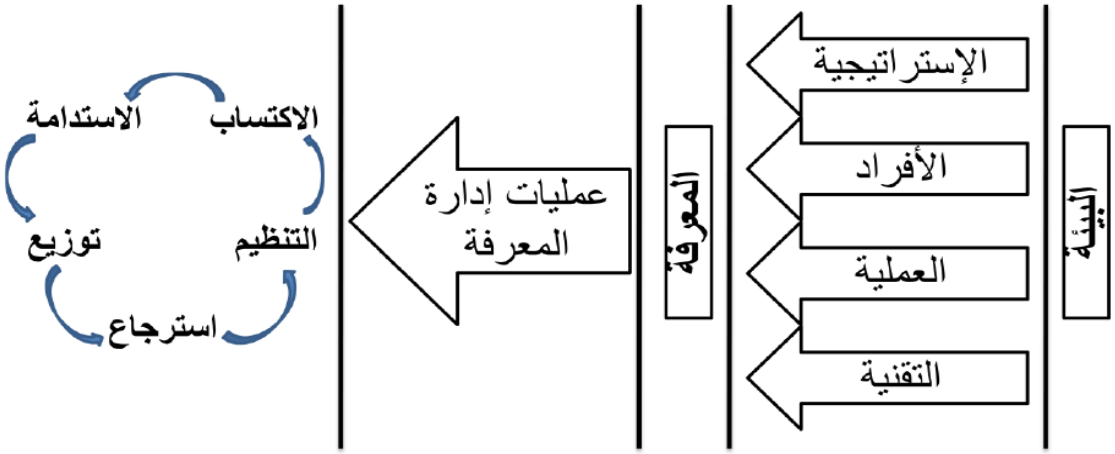
اقترح دوفي نموذجاً لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية، تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتُسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا النموذج فان العمليات تكون كالأتي[2]:

- اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والسراء والتوليد).
- عملية التنظيم وتشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- عملية الاسترجاع وتشمل (البحث والوصول).
- عملية التوزيع وتشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الاستدامة وتشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

[1] - حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص79.

[2] - نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001، ص ص37-38.

الشكل رقم(4): نموذج Duffy لإدارة المعرفة.



المصدر: بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص71.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنكل من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة والعمليات والتقنيات وكذا مهارات الأفراد المطلوبة تحددها البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها، بحيث تكون هذه العناصر بمثابة استجابة لما تمليه ظروف هذه البيئة[1].

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة.

هناك عدة دراسات حاولت إحصاء وتحديد عمليات إدارة المعرفة، ويمكن إجمال ما توصلت إليه هذه الدراسات في أربعة عمليات مهمة وأساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة، هذه العمليات هي:

- ✓ عملية اكتساب المعرفة.
- ✓ عملية تخزين المعرفة.
- ✓ عملية توزيع المعرفة.
- ✓ عملية استخدام المعرفة.

أ) تكوين واكتساب المعرفة:

ويقصد بها حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها موظفوها، وتجميعها، وتحليلها، وخلق نماذج لها، والتأكد من صحتها، وذلك من اجل استخدامها في برامج إدارة المعرفة وبرامج هندسة المعرفة.

ويتم الحصول على المعلومات من مختلف المصادر التي تخص المنظمة، سواءً كانت

[1] - بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص71.

داخلية أم خارجية، مثل: العملاء، الموظفين، ومعلومات عن التقنيات المستخدمة في مجال الخدمة، ومعلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة، ومعلومات مالية وغيرها.

ب) تخزين المعرفة:

عملية التخزين تأتي بعد عمليات التنقية والفرز، وتتم على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات، بطريقة منظمة في مراكز وأماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أي وقت ممكن، فالاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، اسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة)، وأخرى تنظيمية (طرق التصنيف، الأرشيف...).

ومن أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم:

مستودع البيانات: (وهو قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام وتخزن البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية).

منجم البيانات: (الذي يعبر عن خزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات)[1].

ج) توزيع المعرفة:

وتتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق، وان عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى ظاهرة، كما تعتمد على مدى الاستعداد ووحدة الهدف.

كذلك تتطلب عملية المشاركة التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، فظلاً عن أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية، أما الوثائق والنشرات الداخلية فإنما تتلاءم مع المعرفة الظاهرة[2].

د) تطبيق المعرفة:

يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، فمن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة وان الرسالة (أو الخطاب) يستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وكذلك خزنها.

والانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين من العمليات التي ليست لها علاقة مع الانتقال الفعلي للمعرفة أو تبادلها ما بين الأفراد ذوو العلاقة، وهاتان العمليتان هما: الموجهة أو المباشرة والروتينية[3].

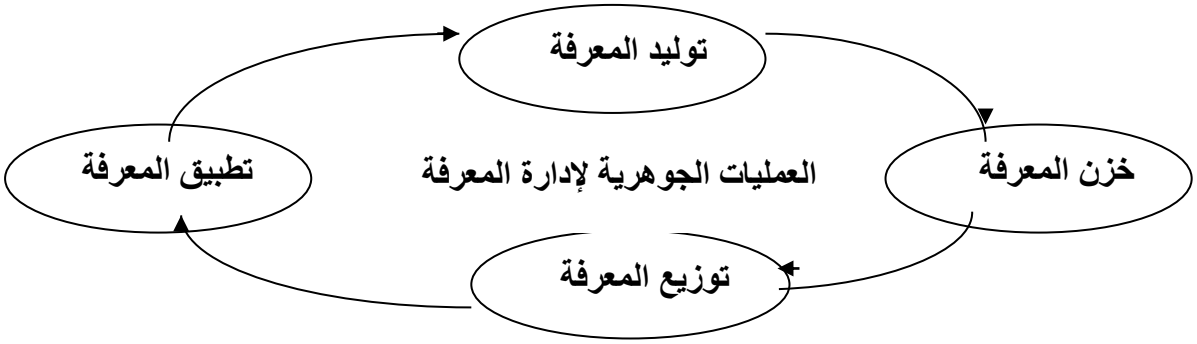
الشكل رقم(5): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

---

[1] - طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2011، ص79-80.

[2] - أكرم سالم الجناني، مرجع سبق ذكره، ص81.

[3] - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص297.



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص91.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

بعد التطرق في المبحث السابق إلى مفهوم إدارة المعرفة ومختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهذا المفهوم، فانه لا يزال وجود عناصر جد أساسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع إدارة المعرفة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث:

المطلب الأول: أدوات إدارة المعرفة ومجالات استخدامه.

لإدارة المعرفة عدة أدوات، وهناك مجالات كثيرة تستخدم في إدارة المعرفة سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: أدوات إدارة المعرفة.

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، بحيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية، والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها، وعليه فان من أدوات إدارة المعرفة ما يلي[1]:

العقل البشري: الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

تقنية المعلومات: ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات، إذ تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة، ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة هما:

الأول: مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الإستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة.

الثاني: مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها.

ثانياً: مجالات استخدام إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الوحدات والنشاطات داخل المنظمة، ويذكر الباحثون أن هناك مجالات يجب إدارتها معاً بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة، ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي[2]:

01- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد

[1] - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص114.
[2] - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص96.

وحمايتها.

02- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

03- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

04- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

05- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.

06- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وانه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

07- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجاً مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة[1].

ويذكر Wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معاً بصورة جديدة وهي كما يلي[2]:

- **مجال موجودات المعرفة:** تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
- **مجال نشاطات المعرفة:** يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- **مجال القدرات والميول:** ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة، واستخدامه من اجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- **مجال المؤسسة:** يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجيهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

كما يذكر Wiig ثلاث مجالات أخرى وهي[3]:

- **مجال الأعمال:** الذي يركز على: لماذا، أين، إلى أي حد يجب على المؤسسة

---

[1] - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص66-67.

[2] - علي السلمي، **إدارة التمييز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات**، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005، ص33.

[3] - علي السلمي، المرجع السابق، ص34.

الاستمرار في المعرفة.

- **مجال الإدارة:** الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
- **مجال العمليات الفعلية:** الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

وكما وضح Morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل[1]:

- ✓ استرجاع المعلومات.
- ✓ نظم إدارة المعلومات والمعارف.
- ✓ مبادئ إدارة المعرفة
- ✓ تنظيم المعلومات.
- ✓ تصميم قواعد البيانات.
- ✓ الإدارة الإبداعية.
- ✓ قضايا الحقوق المعلوماتية.
- ✓ تصميم مواقع النشر الالكترونية.

وفي نفس السياق نجد أيضاً كريسيا وانابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل ما يلي[2]:

- ✓ الصناعة.
- ✓ إدارة معرفة الزبون.
- ✓ المنتجات.
- ✓ المجهزون.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة.

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة، ويشير Wiig بهذا الصدد إلى عاملين أثرا في تطور إدارة المعرفة.

01- العوامل الخارجية: وهذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه التغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها واهم هذه العوامل ما يلي[3].

أ/قوى العولمة: وبالتالي عوامل احتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة،

---

[1] - الثبيتي، جوبير مطر، **إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات**، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، 2002، ص46.
[2] - الثبيتي، جوبير مطر، مرجع سبق ذكره، ص47.
[3] - عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص73-74.

حيث تتنافس الشركات العملاقة على السيطرة على عالم الأعمال والتجارة ويسود رأس المال عالم الاستثمار، وتتفوق الشركات متعددة الجنسية في المنافسة والسيطرة على أسواق العالم.

ب/العملاء المتميزين: هؤلاء العملاء الذين يتميزون عن غيرهم في الإلحاح في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة.

ج/ المنافسين المتميزين: وهم أولئك الفئة من المنافسين الذين يقومون ببذل جهود متواصلة للاحتفاظ بالسبق والتميز من خلال إبداعات متجددة في أساليب وإجراءات المعرفة، حتى يتسنى لهم التفوق والسيطرة على منافسيهم.

د/ الموردون لمتميزون: أولئك الفئة من الموردين الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين والزبائن والذين تتكون لديهم معارف وخبرات متجددة عن رغبات الزبائن واحتياجات الأسواق والزبائن الأكثر إلحاحاً.

02- العوامل الداخلية: وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها[1]:

أ/ حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فاعل.

ب/ تزايد القدرات التقنية: حيث أسهمت الإمكانات التقنية مثل، الحاسوب والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

ج/ فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علمياً وعملياً، الآمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة.

إن اكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها حتى أن بعضهم أنكر شيئاً اسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا اوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة، حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلا البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة ككونها منظومة تعليمية، وان معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعها مساوي أو يتجاوز معدل التغير في البيئة الخارجية

[1] - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص108.

(Darling 1996 :62) أما (Seeley /2000/14/18 Detrick and)

فقد أشار إلى انه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة[1].

فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها وقدمها يعفي الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي: تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، تحديد مقاييس أداء خاصة وتشكيل عملية القياس ووضع مستويات أداء زمنية والمراجعة والتعديل[2].

ويمكن قياس إدارة المعرفة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية[3]:

- هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية، وما درجة ذلك؟
- هل أسهمت في تحقيق الفعالية والكفاءة؟
- هل أسهمت في زيادة المبيعات؟
- هل أسهمت في دقة العمل؟
- هل أسهمت في تسريع وتيرة العمل؟
- هل أسهمت في زيادة رضي العميل؟
- هل انعكست آثارها ايجابيا على سلوك العاملين؟
- هل أدت إلى خلق المعرفة وتحقيق عمليات التعليم والتعلم؟
- هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع إلى المنظمة والتحقيق من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة؟

المطلب الرابع: معيقات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.

إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة لابد أن تواجهها في الكثير من الحالات العديد من المطبات والمعيقات، لذلك سيكون لنا حديث في هذا المطلب عن معيقات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.

أولاً: معيقات إدارة المعرفة.

لاشك أن تبني إدارة المعرفة من قبل شركة أو مؤسسة ما في الغالب تصاحبه مجموعة من المصاعب والمحددات وهي[4]:

- إن التغيير المطلوب في الثقافة يمكن أن يكون مؤذيا كونه بطيئاً.
- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يكون ضعيفاً.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.
- إن حاجز أو جدار التشويش حول قياس المعرفة ويمنع النمو.

---

[1] - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص101.
[2] - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص107.
[3] - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص11.
[4] - زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص84.

ويرى (Laudon and Laudon 2003) أن من المصاعب التي يمكن أن تواجهها إدارة المعرفة هي[1]:

- رداءة نوعية المعلومات المعرفية.
- عدم دقة البيانات والمعلومات المعرفية.
- عدم اتفاق المعلومات الواردة من المصادر الأخرى للمعلومات.
- إن اتساق المعلومات المعرفية الرديئة إلى مصادر القرار دون أن يكتشفها احد، فإنها بالتأكيد تقود إلى قرارات سيئة وغير رشيدة، كإلغاء منتج أو خدمة، أو يمكن أن تؤدي إلى خسائر مادية كبيرة.

ثانياً: عوامل نجاح إدارة المعرفة.

إن نجاح المعرفة في أي منظمة مبني على أفرادها، ولنجاح هذا المشروع لابد من الاهتمام بالعوامل التالية[2]:

01- التركيز على قيم المؤسسة وقيم الموظفين الجوهرية.
02- الاهتمام بمشاركة المعرفة.
03- تحديد أهداف واضحة تؤدي إلى الاستفادة القصوى من المعرفة.
04- تبني أساليب تحفيز تخدم مشاركة المعرفة.
05- تعدد أساليب نقل المعرفة.
06- تقديم حوافز مادية ومعنوية تساهم في خلق المعرفة واستخدامها.
07- الالتزام والدعم التام من الإدارة العليا.

إضافة إلى عوامل النجاح السالفة الذكر يضيف (Teese) العوامل التالية[3]:

- تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث لابد من تحديد المعرفة المتوفرة حالياً والتأكد من استخدامها، وتحديد كيفية إعداد وتطوير معرفة جديدة.
- توفير كل من النظم والعمليات وكذا المهارات والخبرات التي تستطيع تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، والأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، بحيث لابد من تحقيق اتصال دائم مع المستفيدين وأصحاب المصالح، وهو ما يمكّن من إعطاء صورة

[1] - زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص85.
[2] - خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص12-13.
[3] - بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص44.

حول ما تتوقعه البيئة في مجال القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً.

- اختيار مؤشرات إدارة المعرفة وقياس تقييم وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

المبحث الرابع: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة.

أكد العديد من الباحثين أن هناك اثر ايجابي وعلاقة تبادلية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة حيث إن إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة داعمة والقائد يحتاج إلى إدارة المعرفة كقوة تمكنه من تصميم رؤية ورسالة للمنظمة، وخلق مناخ مشجع تمكنه من ممارسة مهامه بفعالية أكثر.

المطلب الأول: تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة.

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

أولاً: اثر التأثير المثالي (الجاذبية) في تطبيق إدارة المعرفة.

التأثير المثالي هو ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف[1].

القائد التحويلي هو قائد له حضور قوي وجاذبية يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهام الآخرين واستشارتهم، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لان ينظروا لأبعد من مجر اهتماماتهم الشخصية، وللقادة تأثير مباشر وقوي على سلوك مرؤوسيهم، وأنهم يؤثروا على قدرتهم تأثيراً واضحاً وملموساً، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، فهو يستشير مرؤوسيه عقلياً ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة، كما انه يقدم اهتماماً عالياً ورعاية كبيرة خاصة للمرؤوسين الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة ويسعى لتحقيق أهدافهم ورغباتهم الشخصية عن طريق توفير المناخ المناسب، وهذا ما يؤدي إلى توليد معرفة تسمح للأفراد من تحقيق النتائج التي تفوق الأهداف المسطرة للإدارة.

يسلك القادة بطريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن

---

[1] - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات التنظيم لدى الضباط المدنيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص51.

يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وان يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وان يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وان يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وان يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وان يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية، ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتها، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى اكبر، فيعملون بأقصى طاقاتهم ويعتبرون أن إدارة المعرفة أنها حقيقة وليست بدعة وأمر دخيل، ويقاومون مفهوم وممارسات إدارة المعرفة.

يضيف انه على القائد أن يكون قادر على رؤية فرص التغيير قبل أن يتخذ أي موقف ايجابي أو سلبي اتجاه أي مفهوم، حيث أن نجاح قائد المعرفة يعتمد على مصداقية وثقة الموظفين في قدراته على إدارة المعرفة، بحيث يستمد القائد هذه الثقة من قراراته المتخذة وممارسته وقدرته على قيادة فرق العمل، فالقائد التحويلي يُعتبر قدوة في التعلم المستمر لذلك فإدارة المعرفة نمط غير عادي في قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة.

ثانياً: اثر التحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة.

التحفيز الإلهامي من صفات القائد التحويلي وتعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، حيث يعمل القائد التحويلي على إثارة المرؤوسين بالتحدي، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود[1].

القائد الذي بنى هذا النمط يشاور ويشارك مرؤوسيه في عملية صنع القرار ورسم الأهداف وتنفيذ الأعمال وأداء العمل، وهذا النمط يؤثر إيجابياً على تحفيز الأفراد الذي يخلق الدافعية في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج والشعور بالولاء للقائد والمنظمة، صفة المشاركة صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث، فالمشاركة في

[1] - نسرين تواتيت، **القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمة، دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر**، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، ص119.

النصح والتوجيه هي مشاركة في الإصلاح وقيادة الآخرين نحو التصحيح.

فالقائد التحويلي يميل إلى حث والهام الأفراد، فالحث والإلهام تصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يُوصل القائد هدفاً مثالياً للمستقبل أو موقفاً معيناً ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد، فالأفراد التابعين المُحفزين سيكون لهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية[1].

فنحن نعلم أن ممارسات إدارة المعرفة الايجابية والداعمة هي تحفيز على توليد المعرفة ونشرها وتداولها، فان تداول المعرفة يشكل فكرة محورية لدى إدارة المعرفة، وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والتصاعد مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، لذلك يتحتم على إدارة المعرفة دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من اجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية وتوظيفها فيما يخدم توجيهات إدارة المعرفة، ومن أهم ممارسات في هذا المجال استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة[2].

وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع ايجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً، واحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين[3].

حيث أن القائد يشارك مع الموظفين في وضع رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الموجه بالقيمة فانه يركز على الأداء من خلال التحفيز والاهتمام بسلامة الموظفين، كأداة لتحسين الأداء من خلال خلق معارف جديدة، أو كأسلوب لبناء علاقات ايجابية بين الموظفين من خلال التشارك في المعارف، وباختلاف توجيه القائد فان ذلك ينعكس في رؤية ورسالة المنظمة التي تدعم إدارة المعرفة[4].

---

[1] - راوية حسن، مرجع سبق ذكره ، ص214.

[2] - ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص92.

[3] - صادق الوعد، **القيادة وقيادة التغيير التنظيمي**، http/www.ibtesah.com/showth read-t259025.html. تاريخ الزيارة: 2018/04/13 على الساعة 16:00

[4] - أقطي جوهرة، **اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص138.

ثالثاً: اثر الحفز الفكري في تطبيق إدارة المعرفة.

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل[1].

فالقائد التحويلي يثير أتباعه إلى التفكير في طرق جديدة ويؤكد حل المشكلة واستخدام المنطق قبل اتخاذ أي إجراء، لذلك ينبغي على القائد أن يتيح لمرؤوسه هامشاً من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم ويشجع العاملين على توليد المعارف وتطويرها في الأساليب الجديدة، وتنفيذ ما هو جيد أو تقديمها للإدارة العليا فالمشاركة تؤثر إيجاباً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين تدفعهم إلى بذل جهد ممكن أكثر لاقتراح التحسينات والتعديلات، كما تمارس إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة أكثر تدعيماً لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعليم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لان إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعل العاملين متفاعلين اجتماعياً ومشاركين في التطبيقات، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فاعلة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها.

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر انه كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي تحصل عليها في حل المشكلات التي تواجهها خلال عملها اليومي، ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث أن مهاراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة مفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المُلائمة الكبيرة العاملين التي تتطلب نمط عادي في قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية بالمنظمات[2].

كذلك تتطلب إدارة المعرفة ضرورة توفر مهارات خاصة في القادة والمديرين لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة في عالم يعد فيه رأس المال الفكري والمعرفة مفتاحين للتقدم الاقتصادي، وينبغي أن تُسهم هذه الهياكل في تسيير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين. فالوصفات الخاصة بتحقيق النجاح التنظيمي في إدارة المعرفة تتناقض مع أسلوب القيادة الهرمية التسلطية التي تفقد مبررها ويتم مقاومتها، وعندما تهدف الإدارة إلى تكوين فريق عمل مبدع وقادر على أداء العمل بكفاءة واستقلالية يصبح اعتماد أسلوب المشاركة والتعاون وإقامة نظام لتشجيع العاملين على توليد المعارف وتطويرها في

---

[1] - ماهر صبري، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية، الجامعة العراقية، العدد 78، 2009، ص107.

[2] - أمبارك بوعشة، ليليا بن منصورة، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص85.

أساليب والإتيان بالجديد وكذا على الأداء الكفء إلى تحقيق نتائج أفضل على المنظمة وان أكثر ما يساعد القائد على إدارة المعرفة الضمنية هو الرؤية والأهداف المشتركة الداعمة للمعرفة. باعتبار أن القائد في المنظمة يعتبر المثال الأعلى للآخرين، فانه له أثراً مباشراً في تحفيز الأفراد لممارسة عمليات إدارة المعرفة[1].

رابعاً: اثر الاعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة.

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم مع كل عامل بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور[2].

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

يجب على القادة احترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين وان لا يحتقروا أصحاب القدرات الابتكارية البسيطة، بل لا بد من التعاطف معهم حتى ولو كانت مبادراتهم متواضعة.

إن القيادة التحويلية أكثر ملائمة لعمليتي التوليد والتشارك المعرفي في المنظمة، كونها تهتم كثيراً بحاجات الموظفين وتساهم في تحويل الاهتمامات الذاتية للموظف في خدمة المنظمة والتركيز على العوائد طويلة المدى بدل الكسب قصير المدى، وبهذه العوامل فان

---

[1] - ماهر صبري، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية**، ص10.

[2] - عبد الله عبده محمد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعزفي الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم**، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009، ص45.

القائد يدعم عملية نشر المعلومات والمعرفة والتشارك في المعرفة الضمنية، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تقدم للموظفين رؤية مستقبلية تجعلهم أكثر وعياً بضرورة خلق معارف جديدة.

المطلب الثاني: صفات قادة المعرفة.

يوصف قادة المعرفة وروادها بصفات متعددة يمكن إجمالها بصفة آتية[1]:

01- يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة.

02- يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم.

03- لديهم متطور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية.

04- يستعملون العمليات واطر العمل المنظمة كقوة مرئية.

05- يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة.

06- يستعملون الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال.

07- في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً).

08- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات.

09- عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم.

10- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.

تشهد المنظمات الدخول في عصر المعرفة مما يتطلب أن يتحول العاملين إلى عمال المعرفة، لذا فان قيادة وإدارة هؤلاء العاملين بكفاءة وفعالية هي احد التحديات التي تواجه قيادة المنظمات.

إن القيادة احد أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المنظمة مع إدارة المعرفة، فالقيادة بسلوكياتها تشمل على تحفيز العاملين، وتشكيل أهداف المنظمة وبناء روح الجماعة، والتأسيس للثقافة التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يتوافق مع أهدافها وقيمها من وقت لأخر، فبدون القيادة التي تتصرف كنموذج يُحتذى به، فان العاملين لن يكونوا مُحفزين للمشاركة في برامج وعمليات إدارة المعرفة، فالقيادة التحويلية تخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمنظمة لتصبح متاحة للجميع وتمكن العاملين حال احتياجهم لها من الوصول السريع إليها.

ولعل عمال المعرفة بحاجة إلى أمرين هما التعليم الرسمي للعاملين ومواصلة التعلم

[1] - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص351.

والتدريب أثناء الحياة الوظيفية لتحديث هذه المعارف، فالتحدي الذي يواجه المنظمات هو تطوير قدرات الآخرين وتعليمهم وتدريبهم على اكتساب المعرفة اللازمة وتبادلها فيما بينهم، ومن المعلوم أن المعرفة هي مصدر الشعور بالقوة وبالتالي يميل بعض العاملين لعدم البوح بها، ومن هنا تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في بناء الثقة بإظهار الاهتمام، والوفاء بالوعود، وممارسة العدالة، لأولئك الذين يشاركون بفعالية بالمعارف التي يمتلكونها مما سيؤدي إلى زيادة كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد والوحدات وفرق العمل في المنظمة.

ومن جانب آخر، فالقيادة التحويلية تشجع على التجريب وحرية التعبير وتعمل على توفير المصادر المختلفة للعاملين، وتفويض الصلاحيات مما يساهم في سرعة التحول إلى ما يسمى بالمنظمات المتعلمة.

إن عمليات إدارة المعرفة لا تدار بالطرق التقليدية التي تتصف بالرقابة الشديدة وبالتحكم غير المبرر بالمعلومات، بل على العكس تحتاج إلى مداخل حديثة للقيادة تشجع العاملين على التجريب، وتزويدهم بالمصادر اللازمة، وتفويض الصلاحيات، وبالاحتفال بنجاحاتهم والاحتفاظ بهم، على خلاف القيادة غير الأخلاقية وغير المؤهلة.

فهي تعمل على تآكل جسور الثقة الموجودة بين العاملين[1].

إن القائد التحويلي يتحدى الوضع الراهن ويعمل على خلق رؤية مستقبلية مشتركة، ويُلهم العاملين على فهمها ومعرفة كل عامل دوره ومساهمته في تحقيقها، كما أن القيادة التحويلية تشجع على العمل الجماعي، وإعادة التفكير بالافتراضات الأساسية المسلمة بها، واخذ المخاطرة الذكية والنظر للمشكلات من زوايا عديدة مما يعمل على تجاوز الحدود التي تعيق تعلم ومشاركة العاملين بخبراتهم داخل المنظمة[2].

[1] - محمود عبد الرحمان الشنطي، **دور القيادة التحويلية في عمليات دارة المعرفة، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 13، العدد 03، 2017، ص442.

[2] - محمود عبد الرحمان الشنطي، مرجع سبق ذكره ، ص-443.

خلاصة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير، وبالرغم من أنها اقترحت في بادئ الآمر في شكل أطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم الأعمال المختلفة للمؤسسة، إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة في الاستجابة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وذلك نظراً لما تحققه من نتائج مبهرة من خلال ممارساتهم وعملياتهم تلك النتائج التي تظهر مختلف الأصعدة والمستويات.

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في إدارة المعرفة باعتبارهم أهم أسباب نجاح المنظمة وتطورها، وذلك من خلال استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية وكذا الاعتبار الفردي، فهو بذلك يزيد من ولاء العاملين للمنظمة وانتمائهم لها، فالعديد من الدراسات كشفت أن القيادة من ابرز العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة، فهي إما أن تلعب دور المسهل أو المعيق لخلق ومشاركة المعرفة.

الفصل الثالث:

دراسة استطلاعية لدور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة المدية

تمهيد:

بعد استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة، القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، والتطرق إلى ما يتعلق بأثر القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة والعلاقة بينهما وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني سوف نعمل على دراسة الحالة من خلال اختيارنا لمنظمة، وهي جامعة المدية بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك لإثبات صحة الفرضيات الأساسية المتعلقة بالجانب التطبيقي من عدمها، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرفهم، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة يحي فارس بالمدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة يحي فارس بالمدية.

تعد جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية إحدى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، كما تعتبر منبراً للعلم والبحث، نظراً لتوفرها على طاقات وإمكانيات مادية وبشرية لا يستهان بها، وسنسلط لضوء في هذا المبحث على لتعرف بهذه المؤسسة الجامعية واهم التطورات العلمية والبيداغوجية التي شهدتها.

المطلب الأول: التعريف بجامعة المدية.

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية (1988-1989)، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، وفي الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعاً لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم إلا في التخصصات التالية[1]:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الالكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي الى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 198-2000، المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421هـ، الموافق لـ: 25 جويلية 2000، وشمل المركز أربع معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 09-11، المؤرخ في 07 محرم 1430هـ، الموافق لـ: 04جانفي 2009، المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصها فيها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 13-403، المؤرخ في 27 محرم 1435هـ، الموافق لـ: 01 ديسمبر 2013، المعدل والمتمم للمرسوم رقم: 09-11، المؤرخ في: 07 محرم 1430، الموافق لـ، 04 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي[2]:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 16-74، المؤرخ في: 13 جمادي الأول 1437هـ،

[1] -الموقع الرسمي للجامعة: **WWW.Univ-medea.dz**

[2] - الموقع الرسمي للجامعة: **WWW.Univ-medea.dz**

الموافق لـ، 22 فيفري 2016م، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 09-11، المؤرخ في 07 محرم 1430هـ، الموافق لـ، 04 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية وتخصصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: مهام ووظائف جامعة يحي فارس بالمدية.

هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها في التدريب، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشاها المجتمع لخدمة بعض أغراضه، فالعلاقة بين التعليم الجامعي والمجتمع، تفرض عليه أن يكون وثيق الصلة لحياة الناس، ومشكلاتهم وآمالهم، بحيث يكون هدفه الأول، تطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية، فالعلاقة التي تقيمها الجامعات بمجتمعها تشمل:

01- النمو المعرفي: أو ما يسمى بالثورة المعرفية أو الانفجار المعرفي الذي تسهم الجامعة في إحداث أساليب وأدوات تسهم في الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتحليلها، مما جعل قوة الجامعة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ومستوى طلباها هو المحور الأساسي لدرجة التقدم الاجتماعي ومكوناته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتحقيق التنمية الشاملة بما تقدمه الجامعة من إمكانيات وخبرات التعليم والتدريب المستمر بحيث يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي وتطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاجتماعية والثقافية.

02- التقدم التقني: الذي فرض على الجامعات مناحي جديدة فلم يعد هناك مجال لعزل الجامعة عن التقدم والتطور الذي شهده هذا العصر، وأصبح من حتمية مسؤولياتها النهوض بمجتمعاتها، ومتابعة التطور التكنولوجي، والمساهمة فيه، وتطوير البرامج والمناهج التعليمية وإعداد القوى البشرية علمياً وإدارياً واجتماعياً، في ضوء التطور التكنولوجي ومتطلباته.

03- التنمية: يشمل دور الجامعة أيضاً ترسيخ العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال تنمية البحث العلمي والتطبيقي وربطه بواقع العمل، ومن تدريس مشكلات الصناعة والزراعة ومعوقات العمل وإعداد الكفاءات البشرية التي يحتاجها المجتمع في مختلف النشاطات، وتزويدها بأحدث المعارف والخبرات، وإذا أهمل دور التعليم العالي في الخطط التنموية في المجتمع فالنتيجة هي تباطؤ الخطط التنموية وانتشار الجهل.

إن الوظيفة الأساسية للجامعة إضافة إلى تقديم المعرفة تتمثل بالاستجابة للاحتياجات الفعالة والأساسية لتنمية المجتمع التي تتمثل بما يلي[1]:

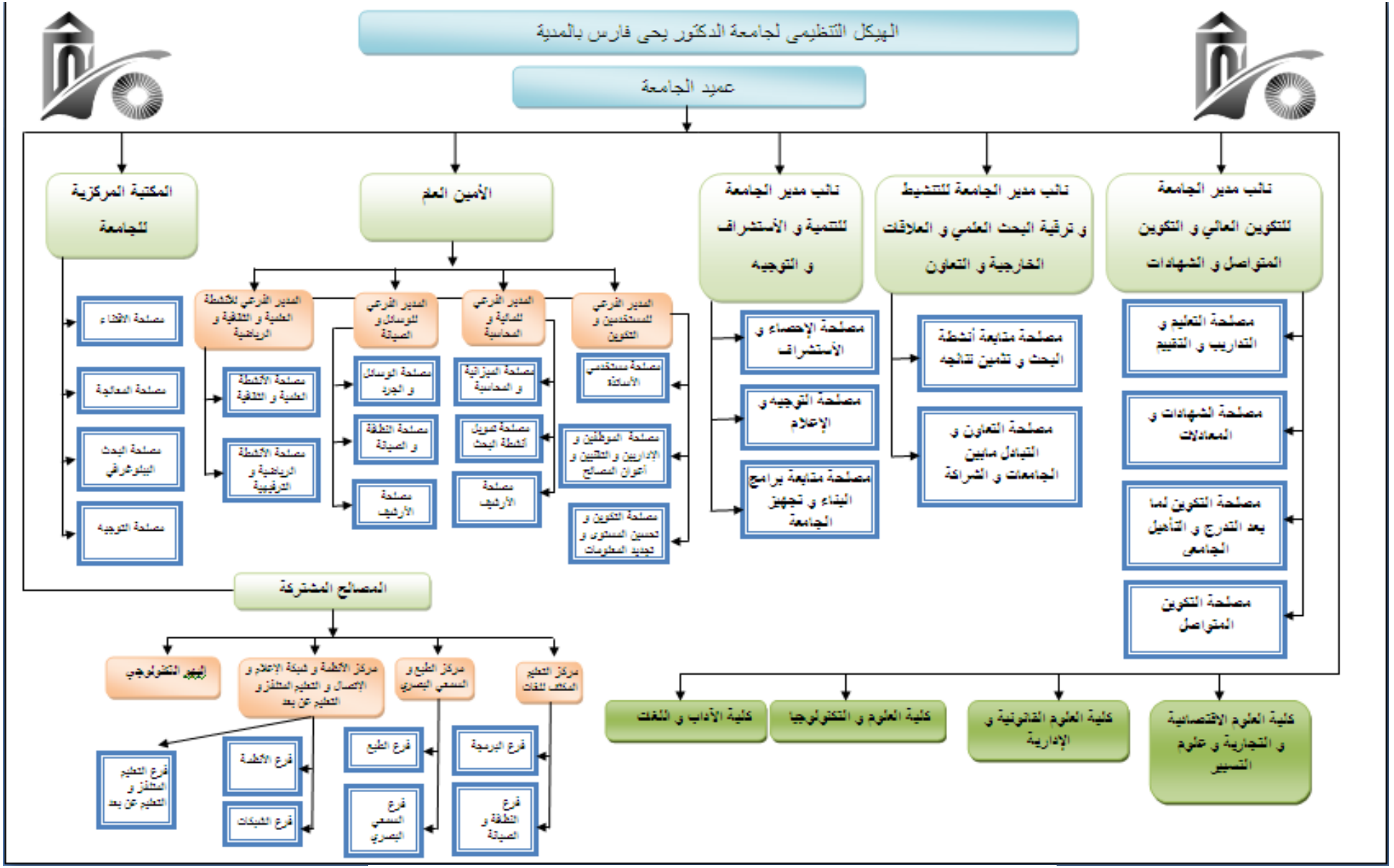
- التعليم الجامعي للارتقاء بالمجتمع فكرياً وعلمياً.
- توفير الإمكانيات البحثية والمعملية لحل مشكلات المجتمع وتمدنه.
- الخدمة العامة للارتقاء بالمجتمع حضارياً وفكرياً.
- الإبداع الفني: فدور الجامعة ليس تحصيلاً علمياً ومعرفياً فقط بل بناء للشخصية المميزة وتفجيراً لطاقات الطلبة الثقافية والفنية والأدبية عن طريق أنشطة موازية ومنح جوائز تنافسية.
- نشر المعرفة وتكوين العقلية الواعية لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة، ومعرفة الأساليب الفنية المستخدم، وتتبعها لركب التقدم العلمي والتكنولوجي.
- التنمية المهنية والروحية، وتنمية بعض المهارات مثل: مهارات القيادة والاتصال وغيرها، وزيادة التخصص في المهن، وارتفاع مستوى المهارة الذي تتطلبه الأعمال والمهن، وكان للتغيير التكنولوجي الذي يشهده العالم وما نتج عنه من تطور هائل في وسائل الاتصالات وجود عدد من التقنيات الحديثة، الأثر الأكبر في ظهور احتياجات جديدة، فالثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة نتج عنها تقنيات عديدة وفرت على الإنسان كثيراً من وقته وجهده.

المطلب الثالث: التنظيم الإداري والهيكلي لجامعة المدية.

تتكون جامعة المدية من عدة مصالح، وكل مصلحة لها مهام معينة تقوم بها، والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم(06): يبين الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس.

[1] - الموقع الرسمي للجامعة: WWW.Univ-medea.dz



الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

وفي ما يلي شرح موجز لمهام كل مصلحة:

أولاً: رئاسة الجامعة.

التي تعمل تحت سلطة رئيس الجامعة "الأستاذ الدكتور زغدار احمد"، وهو الهيئة التشريعية والتنفيذية للجامعة ومسؤول عن السياسة العامة للإستراتيجية والتخطيط في الجامعة والعلاقات الخارجية مع السلطات وغيرها من المؤسسات التعليمية والبحثية، ومن مهام رئيس الجامعة[1]:

- يمثل رئيس الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة.
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس.
- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض إعتمادات التسيير على مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات.
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديريات المعاهد والملحقات عند الاقتضاء.
- يتخذ كل تدبير من شانه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- يكون مسؤول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- يمنح شهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

ثانياً: الأمانة العامة.

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425هـ، الموافق لـ، 24 أوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم: 62 في 11 شعبان 1425هـ، الموافق لـ، 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

[1] - الموقع الرسمي للجامعة: **WWW.Univ-medea.dz**

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثاً: نواب رئاسة الجامعة.

والمتمثلين فيما يلي:

01- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج:

تكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين فيما بعد التدرج بما يأتي[1]:

- متابعة الوسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شانه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

هذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

02- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج:

تكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين

[1] - الموقع الرسمي للجامعة: **WWW.Univ-medea.dz**

المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
- مسك القائمة الاسمية للطلب وتحيينها.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة التعليم والتربصات والتقييم.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.
- مصلحة التكوين المتواصل.

03- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه[1].

وتشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

04- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

[1] - الموقع الرسمي للجامعة: **WWW.Univ-medea.dz**

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من اجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوراً.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شانها مساعدتهم على اختيار توجههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

بالإضافة إلى وجود المصالح المشتركة أخرى تتمثل في:

رابعاً: المكتبة المركزية للجامعة.

إن المكتبة الجامعية مرآة صادقة تعكس صورة الجامعة ومستوى تقدمها وتطورها ومدى تحقيقها لمتطلبات البحث العلمي، فهي تمثل نظام معلومات غرضه الأساسي تزويد المستفيدين بنوعية جيدة من المعلومات وفقاً لتخصصاتهم ومتطلباتهم من خلال إثراء وتجديد الموارد المكتبية واستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة، وفي هذا الإطار تسعى مكتبة الدكتور يحي فارس بجامعة المدية، والتي فتحت أبوابها عام 2000م اثر تدشينها من طرف فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بتاريخ: 25 فيفري 2000، إلى تسخير كل الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف المكتبة والجامعة وتقديم خدمات في مستوى تطلعات الطالب والأستاذ، ويأتي ذلك من خلال التعريف بمختلف مصالحها وتقديم أهم الوظائف وكذا الخدمات التي تقدمها لروادها من طلبة وأساتذة، وباحثين، والتعريف بالرصيد الوثائقي الغني والمتنوع الذي تمتلكه لتسيير عملية البحوث وجعلها بأقل وقت وجد باعتبار المكتبة المركزية مصلحة مشتركة بين جميع المعاهد.

هيكلة المكتبة:

من الناحية التنظيمية تشمل المكتبة المركزية على المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء والجرد: تهتم بعملية شراء واقتناء الدوريات وكل الإنتاج الوثائقي الذي

يلبي حاجيات المستعملين.

- مصلحة المعالجة الوثائقية باللغة العربية: من مهامها تصنيف الكتب العربية وفهرستها وتكشيفها.
- مصلحة المعالجة وفهرسة الكتب باللغة الفرنسية: وتقوم بتصنيف وفهرسة الكتب باللغة الفرنسية بصورة أساسية إضافة إلى بعض الكتب باللغات الأخرى.
- مصلحة الإعارة والبحث البيلوغرافي: تضم مستودعي الكتب العربية والأجنبية، وتشرف هذه المصلحة على متابعة عملية الإعارة وتنظيمها لكل من الطلبة والأستاذة.
- مصلحة الدوريات: ويشمل هذا القسم على دوريات باللغة العربية والفرنسية والانجليزية.

خدمات المكتبة:

تتمثل خدمات المكتبة في كافة التسهيلات التي تقدمها من اجل استخدام مصادرها ومقتنياتها أحس استخدام من خلال توظيف جميع مواردها لوصول الباحث للمعلومات التي يلبي احتياجاته وتتضح فيما يلي:

- خدمات البحث البيلوغرافي: تقدم المكتبة خدمات البحث عن طريق الفهارس المطبوعة ويتم البحث فيها بواسطة برنامج (Finder) حسب العنوان أو المؤلف أو بواسطة الكلمات الدالة عن موضوع البحث.
- خدمات الإعارة: وتتمثل في:

➢ **الإعارة الداخلية:** هذا النوع من الإعارة خاص فقط بالوثائق المرجعية كالقواميس والموسوعات والكتب ذات النسخ الواحدة والنادرة للاطلاع على الجريدة الرسمية ومختلف الدوريات المتوفرة.

➢ **الإعارة الخارجية:** هي الإعارة التي يستطيع الباحث فيها إخراج الكتب والرسائل الجامعية ليطلع عليها خارج المكتبة لفترة زمنية محددة وفق شروط وضوابط الإعارة المقررة في النظام الداخلي للمكتبة.

➢ **خدمات توجيه القارئ:** القارئ الذي يواجه صعوبات في البحث عن المعلومات يمكنه التوجه إلى المصالح المكتبية لتوجيهه وإرشاده[1].

خامساً: مركز الطباعة والخدمات السمعية البصرية.

إن هذا المركز من ضمن الأجهزة التي تكون الركائز البيداغوجية لمختلف الهياكل الجامعية وتشمل مهامه: الأنشطة الثقافية، والتعليمية، والعلمية للجامعة من خلال انجاز تقارير، وضع أفلام وثائقية.

أنشطة المطبعة:

يقوم المركز بطباعة ما يلي:

[1] - الموقع الرسمي للجامعة: **WWW.Univ-medea.dz**

- الدروس الموجهة للطلبة.
- الوثائق الإدارية.
- دوريات ومجلات مختلفة.
- وحدة الطباعة التابعة للمركز مجهزة تجهيزاً عصراً يليق بمستوى مهامها وكثافتها.

مهام السمعي البصري:

في هذا المجال يسعى المركز إلى ترقية وتطوير الأنشطة السمعية البصرية للجامعة بتغطية أعمالها الثقافية والعلمية المختلفة (ندوات، مؤتمرات، حلقات... الخ)، وانجاز أفلام وثائقية وتقارير علمية.

سادساً: مركز الأنشطة وشبكات الإعلام والاتصال والتعلم المتلفز والتعلم عن بعد.

إن مهام هذا المركز تكمن في:

- تطوير برامج لخدمة إدارة الجامعة وأجهزة تسييرها المالي والبيداغوجي، كما يسعى إلى تلبية حاجياتها في ميدان البحث.
- توفير مساعدة معلوماتية للأقسام ولهياكل البحث.
- تحسين مستمر للتسيير الإداري والبيداغوجي في الجامعة.
- تشجيع البحث من خلال استعمال وتوفير الوسائل المعلوماتية.
- المساهمة في تعميم الإعلام الآلي من كل مرافق الجامعة وذلك عن طريق تنظيم تربصات لفائدة الطاقم الإداري.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

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

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

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

ثانياً: مجتمع الدراسة.

لإجراء الدراسة الميدانية يجب وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لان ذلك يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويتمثل مجتمع الدراسة في تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر التي يدرسها الباحث، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون مجتمع الدراسة، فبدلاً من إجراء الدراسة على كل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج بأكمله، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتكون من مدراء فرعيين ورؤساء مصالح وموظفين يعملون في جامعة المدية.

ثالثاً: عينة الدراسة.

أما عينة الدراسة فهي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقاً رئيسياً لدراسة ميدانية موفقة، وبهذا الصدد تم توزيع (45) إستبانة واسترجاع (38) إستبانة قابلة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولاً: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قامت الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قامت الطالبتان بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول: متعلق بأسلوب القيادة التحويلية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (19) عبارة.

المحور الثاني: متعلق بتفعيل إدارة المعرفة (المتغير التابع)، حيث اشتمل (16) عبارة.

واشتملت الاستبيان ككل على (35) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانياً: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداماً، وهو يتكون من خمس خيارات: **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة**،كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(4): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جداً
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جداً

المصدر: إعداد الطالبتين.

واعتبر الطالبين المتوسطات في الجدول رقم **(4)** هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الطالبتان على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية

الاجتماعية (spss) وهي كالأتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي.
2- قياس معامل الثبات.
3- قياس الاتساق الداخلي.
4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على معامل الفاكرونباخ.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 38 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

أولاً: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(5): اختبار التوزيع الطبيعي.

اختباركولموقروف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
القيمة الاحتماليةSig.	عدد مفردات العينة
0.411	38

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي لكولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0.411** وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات.

ثالثاً: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه

الجدول الأتي:

جدول رقم(6) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور أسلوب القيادة التحويلية	19	0.411
2	محور تفعيل إدارة المعرفة	16	0.911
الثبات العام للاستبيان		35	0.959

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن معامل الثبات الكلي لأداة الاستبيان بلغ 0.959 وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبيان وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

رابعاً: الاتساق الداخلي لمحور أسلوب القيادة التحويلية.

اعتمدت الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محور أسلوب القيادة التحويلية على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

1- معامل الارتباط بين العبارات وبعد التأثير المثالي.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التأثير المثالي بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التأثير المثالي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التأثير المثالي	**1**	**-**
1	تنسجم أقوال رئيسك في العمل مع أفعاله	0,802	0,000**
2	يمتلك رئيسك رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	0,798	0,000**
3	يتمتع رئيسك بثقة عالية في نفسه.	0,453	0,040**
4	يعترف رئيسك بأخطائه عند اكتشافها.	0,822	0,000**
5	يتمتع رئيسك بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	0,875	0,000**
6	يحظى رئيسك بالاحترام من قبل الجميع.	0,648	0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم **(7)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,648** و**0,875** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التأثير المثالي.

2- معامل الارتباط بين العبارات وبعد التحفيز الإلهامي.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التحفيز الإلهامي بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التحفيز الإلهامي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التحفيز الإلهامي	**1**	**-**
7	يتحدث رئيسك بحماس عن الأشياء المطلوب انجازها في العمل.	**0,698**	**0,000****
8	يعبر رئيسك عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق.	**0,688**	**0,000****
9	يعمل رئيسك على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	**0,746**	**0,000****
10	يشعر رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به.	**0,801**	**0,000****
11	يسعى رئيسك في العمل على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس.	**0,890**	**0,000****

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم **(8)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,688** و**0,890** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التحفيز الإلهامي.

3- معامل الارتباط بين العبارات وبعد الاستثارة الفكرية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الاستثارة الفكرية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الاستثارة الفكرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاستثارة الفكرية	**1**	**-**
12	يبحث رئيسك عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	**0,899**	**0,000****
13	يقترح رئيسك طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام	**0,747**	**0,000****

	المطلوبة.		
14	يساعد رئيسك العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة.	0,846	0,000**
15	يدرك رئيسك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	0,810	0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم **(9)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,747** و**0,899** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الاستثارة الفكرية.

4- معامل الارتباط بين العبارات وبعد الاعتبار الفردي.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ورقابة الوقت بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (10): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الاعتبار الفردي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاعتبار الفردي	**1**	**-**
16	يراعي رئيسك الفروق الفردية بين العاملين.	0,735	0,000**
17	يعبر رئيسك على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.	0,697	0,000**
18	يعبر رئيسك عن تقديره لانجازات العاملين معه.	0,591	0,000**
19	يشجع رئيسك على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	0,846	0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم **(10)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,697** و**0,846** بدرجة معنوية أقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الاعتبار الفردي.

خامساً: الاتساق الداخلي لمحور تفعيل إدارة المعرفة.

اعتمدت الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور أداء العاملين على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين المحور والعبارات التي تتضمنه.

1- معامل الارتباط بين العبارات وبعد اكتساب المعرفة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد اكتساب المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد اكتساب المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد اكتساب المعرفة	**1**	**-**
20	تدرك الإدارة الاحتياجات المعرفية مستقبلية.	**0,699**	**0,000****
21	تستعين الإدارة بالخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء المهام.	**0,713**	**0,000****
22	تدرك الإدارة ما ينقصها من معارف.	**0,818**	**0,000****
23	تهتم الإدارة بتحديد وتقييم المعرفة التي لديها باستمرار.	**0,796**	**0,000****

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم **(11)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,699** و**0,818** بدرجة معنوية أقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد اكتساب المعرفة.

2- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تخزين المعرفة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تخزين المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تخزين المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تخزين المعرفة	**1**	**-**
24	تحرص الإدارة على توفير أجهزة والبرمجيات المناسبة	**0,661**	**0,000****

	لتخزين المعرفة.		
25	تستخدم الإدارة مركز للوثائق الورقية المصنفة والمفهرسة في تخزين المعلومات والمعرفة.	0,800	0,000**
26	تمتلك الإدارة أنظمة خبيرة لخزن المعرفة وتمكنها من استرجاعها عند الضرورة.	0,916	0,000**
27	تجري الإدارة تحديثاً مستمراً على المعارف المخزنة.	0,788	0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم **(12)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,661** و**0,916** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تخزين المعرفة.

3- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تقاسم المعرفة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تقاسم المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تقاسم المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد توزيع المعرفة	**1**	**-**
28	توفر الإدارة الوقت والجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.	0,853	0,000**
29	تشجع الإدارة على ثقافة المشاركة بين العاملين.	0,874	0,000**
30	تعمل الإدارة على إيجاد وسائل متنوعة لتعزيز تبادل المعارف والمعلومات بين العاملين.	0,876	0,000**
31	تستعمل الإدارة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين.	0,822	0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم **(13)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,822** و**0,876** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تقاسم المعرفة.

4- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطبيق المعرفة	**1**	**-**
32	تعقد الإدارة للعاملين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة.	**0,855**	**0,000****
33	تمنح الإدارة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.	**0,857**	**0,000****
34	تهتم الإدارة بتطبيق واستخدام معارف جديدة.	**0,708**	**0,000****
35	تعمل الإدارة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	**0,894**	**0,000****

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم **(14)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,855** و**0,894** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تطبيق المعرفة.