

جامعة الجليل

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

الموضوع

دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

دراسة حالة جامعة الجليل بوزعامة

خمس مليانة 2014-2015

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

بلحسين لخضر

إعداد الطالبة:

وعر فاطمة

لجنة المناقشة

الأستاذ: عادل رضوان رئيسا

الأستاذ: بلحسين لخضر مقررًا و مشرفًا

الأستاذة: سهلي رقية ممتحنًا

السنة الجامعية 2015/2014

الإهداء

إلى من أخذنا بيدي إلى بر الأمان...

إلى من أرشداني ووجهاني ورباني...

إلى من كانا دوما مصدر إلهام لي...

إلى من علماني الأدب و الاحترام... و الإخلاص و العطاء...

أبي وأمي الغاليين

إلى أختي وإخوتي الأعزاء

إلى كل من عائلتي أبي وأمي

إلى كل الأصدقاء والزملاء بدون استثناء

الشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ماواجهته من صعوبات ،وأخص بالذكر الأستاذ المشرف بلحسين لخضر الذي لم ينخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كان لها الأثر في إتمام هذه الدراسة

ولا يفوتني أن أشكر المؤطرين في جامعة الجيلالي بونعامة على حسن الاستقبال وتعاونهم معي في المجال التطبيقي

كما أشكر كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين رافقوني في مشواري الدراسي وقدموا لي يد العون

لكم مني كل الاحترام والتقدير

الملخص :

تعالج هذه المذكرة موضوع أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي و تفعيل إدارة المعرفة فيها من خلال التعرض لاهتمامها بتطبيق هذا النوع من القيادة وكيفية التعامل مع المرؤوسين لتحقيق مصالح مشتركة، أيضا معرفة مبررات ومتطلبات إدارة المعرفة وتفعيلها بالطريقة المناسبة للاستفادة منها وضمان استمرارية وجود المعلومات الجيدة وتبادلها بين الأفراد ، كما تناولت هذه الدراسة كيفية تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي باستخدام الأسلوب الحديث نسبيا للقيادة وهو أسلوب القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية ، إدارة المعرفة.

English : Dealing with this note the subject of the importance of transformational leadership in higher education and activation of knowledge management in institutions through exposure to interest in the application of this kind of leadership and how to deal with subordinates to achieve the common interests, and also to know the rationale and requirements of knowledge management and activated the appropriate way to take advantage of them and ensure the continuity of the existence of good and exchange of information between individuals, as this study dealt with how to activate the knowledge management in higher education institutions using relatively modern method for driving a transformational leadership style.

Key words : transformational leadership, knowledge management.

Français : Faire face à cette note au sujet de l'importance du leadership transformationnel dans l'enseignement supérieur et l'activation de la gestion des connaissances dans les institutions par l'exposition à l'intérêt dans l'application de ce type de leadership et de la façon de traiter avec les subordonnés à la réalisation des intérêts communs, et aussi de connaître la raison d'être et les exigences de la gestion des connaissances et activé la façon appropriée de profiter d'eux et d'assurer la continuité de l'existence du bien et l'échange d'informations entre les individus, comme cette étude portait sur la façon d'activer la gestion des connaissances dans les institutions d'enseignement supérieur en utilisant la méthode relativement moderne pour la conduite d'un style de leadership transformationnel.

Mots clés: leadership transformationnel, gestion des connaissances

| | |
|---|----|
| الإهداء..... | VI |
| الشكر..... | VI |
| الملخص..... | VI |
| فهرس..... | VI |
| قائمة الأشكال..... | VI |
| قائمة الجداول..... | VI |
| قائمة الملاحق..... | VI |
| مقدمة..... | أ |
| الفصل الأول : أساسيات إدارة المعرفة..... | 11 |
| تمهيد الفصل..... | 12 |
| المبحث الأول : إدارة المعرفة،متطلباتها ونماذجها..... | 13 |
| المطلب الأول : مفهوم وأهمية إدارة المعرفة..... | 13 |
| المطلب الثاني : متطلبات وعوامل نجاح إدارة المعرفة..... | 15 |
| المطلب الثالث : نماذج إدارة المعرفة..... | 18 |
| المبحث الثاني : دور المدير في إدارة المعرفة..... | 26 |
| المطلب الأول : الدور المعرفي للمدير و بروز ما يسمى بالمدير المعرفي..... | 26 |
| المطلب الثاني : مقومات و متطلبات المدير المعرفي..... | 28 |
| المطلب الثالث : طرق تفعيل إدارة المعرفة..... | 30 |
| المبحث الثالث من المدير إلى القائد في عملية إدارة المعرفة..... | 31 |
| المطلب الأول الفرق بين المدير والقائد..... | 31 |
| المطلب الثاني صفات القائد التحويلي..... | 33 |
| المطلب الثالث دور القائد في تفعيل إدارة المعرفة..... | 35 |
| خاتمة الفصل..... | 36 |

| | |
|---------|---|
| 37..... | الفصل الثاني : أساسيات حول القيادة التحويلية..... |
| 38..... | تمهيد الفصل..... |
| 39..... | المبحث الأول : تقديم القيادة التحويلية..... |
| 39..... | المطلب الأول : نظرية القيادة التحويلية..... |
| 42..... | المطلب الثاني : أبعاد القيادة التحويلية..... |
| 47..... | المطلب الثالث : : القيادة التحويلية عن أي تحويل نتحدث..... |
| 51..... | المبحث الثاني: كيفية تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة..... |
| 51..... | المطلب الأول : العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة..... |
| 54..... | المطلب الثاني : نشر المعرفة وتأثير القيادة التحويلية على الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة..... |
| 55..... | المطلب الثالث : التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمة..... |
| 58..... | المبحث الثالث: معوقات إدارة المعرفة و بروز الحاجة إلى تفعيلها..... |
| 58..... | المطلب الأول : معوقات إدارة المعرفة..... |
| 60..... | المطلب الثاني : القيادة التحويلية كأداة لتذليل عقبات إدارة المعرفة..... |
| 63..... | المطلب الثالث : أسلوب القيادة التحويلية المفضل لإدارة المعرفة..... |
| 64..... | خلاصة الفصل..... |
| 65..... | الفصل الثالث: دراسة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتفعيل إدارة المعرفة..... |
| 66..... | تمهيد الفصل..... |
| 67..... | المبحث الأول: نبذة تاريخية عن الكليات..... |
| 67..... | المطلب الأول : نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير..... |
| 67..... | المطلب الثاني : نبذة تاريخية عن كلية الآداب واللغات..... |
| 69..... | المطلب الثالث : نبذة تاريخية عن كلية الحقوق والعلوم السياسية..... |
| 71..... | المبحث الثاني : تحليل وتفسير مجالات الدراسة..... |
| 71..... | المطلب الأول : العناصر المنهجية لدراسة عينة البحث..... |
| 72..... | المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبانة..... |
| 75..... | المطلب الثالث : توضيح مقياس ليكرت ومعامل برسون..... |

| | |
|----------|--|
| 76..... | المبحث الثالث: : تحليل نتائج الاستبيان..... |
| 76..... | المطلب الأول : تحليل النتائج الخاصة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير..... |
| 88..... | المطلب الثاني : تحليل النتائج الخاصة بكلية الآداب واللغات..... |
| 99..... | المطلب الثالث : تحليل النتائج الخاصة بكلية الحقوق والعلوم السياسية..... |
| 112..... | خلاصة الفصل..... |
| 113..... | الخاتمة |
| 116..... | قائمة المصادر والمراجع..... |
| 119..... | الملاحق..... |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 8 | نموذج ماركوردت | 1-01 |
| 12 | نموذج نجم عبود نجم (الرصيد-التحقق-الميزة) | 2-01 |
| 14 | نموذج Duffy | 3-01 |
| 15 | نموذج Jennex & Olfman | 4-01 |
| 41 | دورة المعرفة | 1-02 |
| 43 | العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وخلق المعرفة | 2-02 |
| 58 | الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات | 1-03 |
| 59 | تقسيم الأساتذة حسب الرتب | 2-03 |
| 60 | الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق | 3-03 |
| 73 | الخط البياني لمعامل برسون | 4-03 |

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 119 | دراسة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي | 01 |

المقدمة

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي ، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ دركر "Durcker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة "Knowledge Workers" يوجهون أدايتهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة بعد تبني العديد من المؤسسات لها على المستوى العالمي ، وتحديدًا في الأطر النظرية المنبثقة عنه والتي تعالج موضوعات إدارية و اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المؤسسات بتوفير المعلومات بل يجب توليدها، لهذا فإن أهم مقومات نجاح المؤسسات في الوقت الراهن القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة المعرفة للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات ، ومساندة صناعات القرار في اتخاذ قراراتهم.

تعد قيادة إدارة المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة و لذلك مع زيادة الاهتمام بحقل إدارة المعرفة و مع ازدياد إعداد المؤسسات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات المعرفة و أهمية هذه الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، فقد بدأت العديد من المؤسسات في أوروبا و أمريكا باستخدام ما يسمى بضابط المعرفة أو قائد المعرفة ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المؤسسات و يعتبر دور ضابط المعرفة من أدوار الإدارة العليا يوازي دور مدير إدارة المعلومات أو مدير إدارة الموارد البشرية، مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن

هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أخذ يزداد الاهتمام بها بالنسبة لمنظمات الأعمال في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس رأس المال وإنما المعرفة لهذا فإن الاستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام المؤسسات، ويحتاج تطبيق إدارة المعرفة إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، حيث يجب على القائد أن يكون معلماً وقادراً للآخرين ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم و أن يكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون داخل المنظمة، لذلك هناك من يرى أن بعض أنماط القيادة هي التي تكون أكثر ملائمة من غيرها في تفعيل إدارة المعرفة.

وعليه نطرح التساؤل الرئيس التالي:

– إلى أي مدى تساهم القيادة التحويلية في تحقيق أهداف إدارة المعرفة؟

لتبسيط السؤال الرئيس نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

– هل تتوفر مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على قادة تحويليين؟

– هل تقوم مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بتفعيل إدارة المعرفة؟

– هل يقوم القادة التحويليين في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بتفعيل إدارة المعرفة؟

وكإجابة أولية نقترح الفرضيات التالية:

– لا تتوفر مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على قادة تحويليين .

– تقوم مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بتفعيل إدارة المعرفة والاهتمام بها.

– يساهم القادة التحويليين في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في تفعيل إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

تبع أهمية هذه الدراسة من حداثة متغيرات هذا البحث، فمفهوم القيادة التحويلية يعتبر جديدًا على المستوى الأكاديمي العربي من حيث الطرح والتصوير على الرغم من أنه وجد كثيرًا من الاهتمام في الفكر الإداري الغربي مؤخرًا ، وتناولته كثير من الدراسات والبحوث ، والتي أكدت أن منظمات العصر الحالي تحتاج إلى هذا النوع من القيادة لتقلها من الطريقة التقليدية في الإدارة إلى طريقة أخرى تماشى مع متطلبات القرن الجديد. أيضًا تشكل هذه الدراسة سندًا نظريًا يساعدنا على معرفة طرق تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات ، وعلاقة ذلك بالسلوك القيادي التحويلي فيها مما يجعلنا نبحت عن كيفية تفعيل هذه الطرق وتطبيقها على الوجه الأكمل من خلال تعزيز السلوك القيادي التحويلي ، والذي سيرتقي بلا شك بالأداء في المؤسسات بوجه عام.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وطرق تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات ، كما تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على المستوى القيادي التحويلي لدى المديرين في مؤسسات التعليم العالي .
- التعرف على مدى تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- كيفية تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

المنهج المستخدم في الدراسة :

في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية تفعيل إدارة المعرفة في المنظمات،اعتمدنا في بحثنا على نوعين من المناهج هما المنهج الاستنباطي الذي من أدواته الوصف والتحليل، بحيث قمنا بوصف وتحليل المعلومات و البيانات المجمعة قصد تحديد النتائج والوصول إلى الأهداف الموضوعية، أما المنهج الثاني فهو المنهج الاستقرائي من خلال دراسة حالة الكليات ،وقد اعتمدنا في هذا الإطار أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع المعلومات الميدانية .

الدراسات السابقة :

- دراسة طه حسين نوي ،دكتوراه بعنوان التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، تناولت فيها المعرفة و رأس المال المعرفي ، إدارة معرفة المنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي ، أيضا التطور التكنولوجي كركيزة أساسية لإدارة المعرفة ونتائج تطبيقها في المنظمة وأخيرا التطور التكنولوجي وإدارة

المعرفة بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ، توصلت إلى أن إدارة المعرفة هي أكبر من اعطاء المعلومة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب، إنما هي قضية سياق اجتماعي مركب لا بد من تعزيزها بالعمل الجماعي و فرق العمل أما في الجانب التطبيقي فتوصلت إلى أن المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها هذه إدارة المعرفة ، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة (اكتساب ، تخزين ، توزيع واستخدام المعرفة) كما لاحظت غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بالمؤسسة.

– دراسة محمد ابراهيم خليل العطوي ، ماجيستر تحت عنوان دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010م، تطرق فيها إلى القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، أداء المنظمات وكذا علاقة القيادة التحويلية و إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي ووصل إلى أن مستوى توفر الجاذبية والتأثير المثالي، الاستشارة الفكرية و سلوك الاعتبار الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا، أما فيما يتعلق بعملية اكتساب المعرفة وتقاسمها واستخدامها من قبل مديري شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا .

– دراسة زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، ماجيستر تحت عنوان إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1427 - 1428 هـ ، تطرقت فيها إلى مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة كما تناولت إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، توصلت إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية إدارة المعرفة، و أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم و يرون أن توفير الميزانية المناسبة لدعم مشاريع المعرفة ، و إبداء الآراء تجاه قضايا المعرفة هي من أهم الوسائل لتوظيف إدارة المعرفة بشكل فعال و أن إدارة التربية و التعليم تحرص على استخدام التجارب و الخبرات السابقة للعمل في المستقبل، كما تحرص على نشر الثقافة التنظيمية، وهذه النتيجة تشير إلى الجهود التي تبذلها إدارة التربية و التعليم في إطار نشر الثقافة التنظيمية و دعم الابتكار، ومع ذلك فإن هذه الجهود بحاجة

إلى خطط إستراتيجية تدعمها و تؤسس قاعدة قوية تنطلق من خلالها إدارة التربية والتعليم إلى آفاق إدارة المعرفة .

- دراسة: منير الحمزة ، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: رؤية المختصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني بعنوان: آليات واستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية الجزائرية، يومي 15-2010/03/16، تضمنت الدراسة التعريف بإدارة المعرفة وتبيان مختلف جوانبها، باعتبارها أحدث وأجمع الأساليب الإدارية المتبعة في مختلف المؤسسات ومدى أهمية وضرورة تفعيلها في المؤسسات التوثيقية، وذلك نظرا لتأثيرها على نوعية وجودة العمل. ولقد تقاطعت هذه الدراسة مع دراساتنا في كون دراساتنا تناولت جزئية صغيرة من الدراسة السابقة حيث تطرقت لتفعيل إدارة المعرفة كأداة ووسيلة داعمة لنجاح المنظمة وذلك بتعريفها والتطرق لأهميتها وكيفية تفعيلها بطريقة فعالة .

صعوبات الدراسة :

بالإضافة إلى الظروف التي أجريت فيها الدراسة فقد واجهتنا صعوبات خاصة أحيانا وأخرى لها علاقة بالموضوع من بينها :

- قلة المراجع وعدم توفرها على مستوى المركز الجامعي.
- عزوف بعض المستقيمين عن تعبئة الاستبيان الموجه لها و عدم تعاونهم الجدي، الذي يعود في نظري إلى محدودية ثقافة البحث العلمي ،حيث ينظرون إلى البحوث الميدانية في الغالب على أنها تشكل نوعا من الرقابة و كشف الحقائق للواقع و السلبيات المتعلقة بتسيير المؤسسات التي يديرونها .

تقسيمات الدراسة :

قسمنا دراستنا إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول : معنون بأساسيات إدارة المعرفة وتناولنا فيه المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة كما رأينا أنه لا بد من التعرف على مفهومها وأهميتها في المنظمة وكيفية تفعيلها، كما تطرقنا إلى علاقة المدير بإدارة المعرفة والسبل التحول من المدير إلى القائد.

الفصل الثاني : المعنون بأساسيات حول القيادة التحويلية تناولنا فيه مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ، وكيفية تأثيرها على المنظمة بصفة عامة و إدارة المعرفة بصفة خاصة، كما تطرقنا إلى التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمة ودورها كأداة لتذليل عقبات إدارة المعرفة.

الفصل الثالث : دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، كلية الآداب واللغات ، كلية الحقوق والعلوم السياسية) خميس مليانة ، حيث تم توزيع استبانة على عينة من كل كلية ، وتم تحليل هذه المعلومات والتوصل إلى نتائج.

الفصل الأول

أساسيات حول إدارة المعرفة

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي ، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي ، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية بقصد التأقلم مع الاستخدام المتزايد لتقانة ، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها ، بل في كيفية البحث عن المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة ، فالمجتمع الذي يعتمد أساسا على المعرفة كمورد استثماري وكسلعة إستراتيجية ، لابد وأن تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه المعرفة وتقديمها بالشكل الصحيح، فتعتبر إدارة المعرفة مجموعة العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ، وهي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: إدارة المعرفة، متطلباتها ونماذجها

المبحث الثاني: دور المدير في إدارة المعرفة

المبحث الثالث: من المدير إلى القائد في إدارة المعرفة

المبحث الأول : إدارة المعرفة ،متطلباتها ونماذجها

إن المجتمع الذي يعتمد أساسا على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة إستراتيجية وكخدمة ومصدر للدخل وكمجال للقوى العاملة ، لابد وأن تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح. فتعتبر إدارة المعرفة مجموعة العمليات التي تساعد الدول على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وهي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار ، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

أولا : مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها:

تعرف بأنها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة ،فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح¹.

يعرف patrises إدارة المعرفة على أنها "عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين"².

تعرف إدارة المعرفة بأنها : مجموعة من النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المنظمة في توليد المعرفة ، اختبارها وتصنيفها ، استخدامها ونشرها ، العمل على تحويلها إلى منتجات (سلع وخدمات)³.

إدارة المعرفة هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة ،وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة (Bertels:1991,p2)⁴.

يعرف (Wiig:1993,p16) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة ، الايجابية منها والسلبية ،في مختلف أنواع العمليات ، وإدارتها ،وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة ، وتعزيز إدارة الموارد البشرية ، وتحقيق عدد آخر من الأهداف المرغوب فيها⁵.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ،الطبعة الأولى،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن ،2005،ص96.

² كيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 1427 - 1428 هـ ،ص 27 .

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، 2011 ، ص 54.

⁴ رنجي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، 2008 ، ص 137.

⁵ حجازي هيثم ، إدارة المعرفة:مدخل نظري ، الدار الأهلية ، عمان ، 2005 ، ص21.

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز بالنسبة للإنجازات المنظمة .

ثانيا : أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعًا حديثًا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة ، وحيث أنها تساهم في تطور المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها ، وكذلك تساهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة ، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف¹. تأتي أهمية إدارة المعرفة من خلال مايلي²:

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية ، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء ، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
2. زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
3. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية ، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
4. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
5. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
6. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها .
7. أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
8. تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة .

¹ زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، مرجع سبق ذكره ،ص 62 .

² Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, Schema Press, Arlington , Texas, 2001,p77.

9. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات

من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

10. دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، بتوفير إطار عمل لتعزيز

المعرفة التنظيمية.

كما تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال مايلي¹:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات

الجديدة.

2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .

4. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة

المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

5. تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .

المطلب الثاني : متطلبات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

أولا : متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نوجزها فيما يلي:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون بيئة

مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة بصفة عامة، وفيما يلي شرح لهاته

المتطلبات:

1. توفر البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية(التكنولوجيا):

التي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات

العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات².

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

2. الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع و هي المكونة لشخصية المنظمة ، و لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة ؟ ما هو مركزها الآن ؟ و كيف ستكون في المستقبل ؟ فنجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز و تساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد ، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ، ومكافأة السلوك الإيجابي¹.

3. الهياكل التنظيمية :

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية².

4. القيادة التنظيمية :

القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة³.

5. العامل الثقافي:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة . فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة و إنما الثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دوراً مهماً وفاعلاً في ذلك ، إذ أن قسماً كبيراً من المعرفة موجودة في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة ، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد

¹ عساوي وهبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص17.

² مجد مرشاق، إدارة المعرفة ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق، سوريا، 2009-2010، ص5.

³ المرسي نبيل، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار جامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص551.

أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحذ همهم بالحوافز . ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة " ثقافة المعرفة " لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة وهذا يتطلب تغييراً في العقلية التقليدية ، ونقلها من مفهوم " اختزان المعرفة " إلى مفهوم " تقاسم المعرفة" ، كما يتطلب أيضاً وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة¹.

6. الالتزام الإستراتيجي المستدام:

ويقصد به إلتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها ، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات و المعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك².

ثالثاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في مؤسسة ما و هي³:

1. التركيز على قيم المنشأة وأهميتها، وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
2. توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
3. تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
4. ضمان تعدد القنوات المعرفية ، لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
5. تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت والتميز ، لدفع المعلمين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
6. تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة ، بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.

¹ إيمان سعود أبو خضير ، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات" ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2009، ص12.

² Sami hanouna , raafat Mohamed elaouadhi ,**Knowledge Management Applications in Higher Education** Intellectual framework , Paper presented to the Conference of e-learning and knowledge economies , Al-Quds Open University ,2011, p 10.

³ يسرى رمزي عبد العزيز بدر ، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010، ص105.

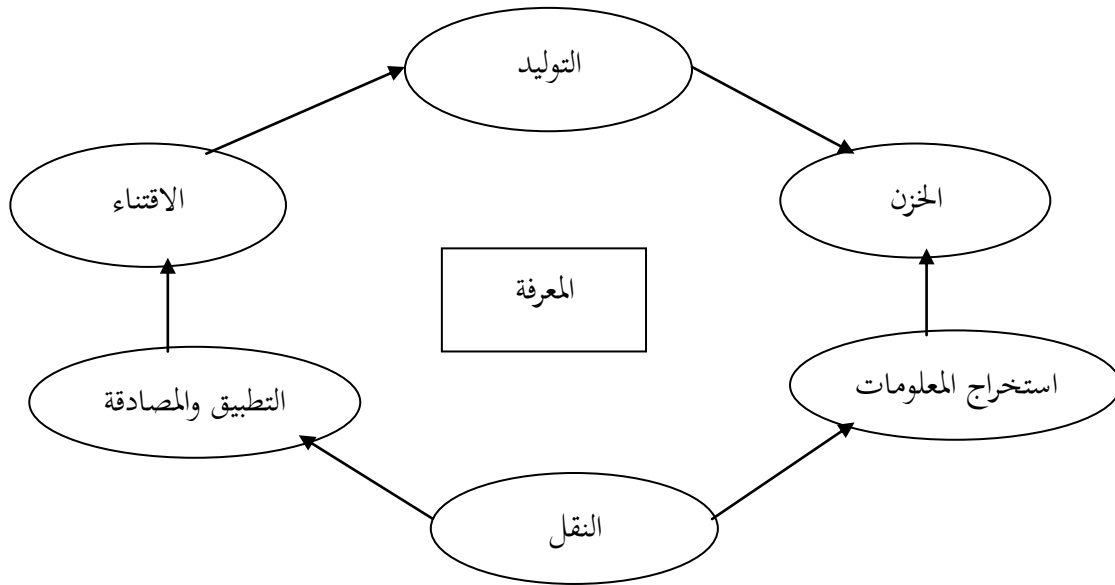
المطلب الثالث : نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة ، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء إستراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بكل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر ، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع و المنافسة ، ومن بين هذه النماذج¹ :

أولاً : نموذج ماركوردت:

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية : اكتساب ، التوليد و التخزين ، استخراج المعلومات وتحليلها ، النقل والنشر التطبيق والمصادقة ، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الشكلي التالي² :

الشكل (1-1) : نموذج ماركوردت



المصدر : حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة - مدخل نظري- دار الأهلية ،عمان-الأردن ،2005،ص38..

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية

¹ بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، الجزائر، 2011-2012، ص22.

² حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة - مدخل نظري- دار الأهلية ،عمان-الأردن ،2005،ص38.

مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ثانيا : نموذج wiig :

لقد قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة ، وقسمه إلى نموذجين وهما ¹:

1-نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية.

يتكون نموذج " دورة تطور المعرفة المؤسسية " من خمس مراحل أساسية هي:

أ. **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة:** يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم ، الإبداع ،

والإبتكار ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.

ب. **مرحلة اكتساب المعرفة:** في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من

أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

ج. **مرحلة غريلة وتهذيب المعرفة:** في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة

للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق

المنافع للمؤسسة.

د. **مرحلة توزيع ونشر المعرفة:** خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل

نقطة من نقاط العمل وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة

بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة ، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد و الإجراءات والتقنيات

والمنتجات (سلع وخدمات) .

هـ. **مرحلة الرفع المعرفي :** في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل

الأربعة السابقة ، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي ، وهي

تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل ، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع ، وتكون أساسا متينا للميزة

التنافسية.

¹ علي السلمي ، إدارة المعرفة ، دار غريب، القاهرة ، 2004، ص 34.

2- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي.

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس الآتية:

- أ. **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة** : وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لحظة عابرة ، وانطباع أولي عن مفهوم جديد.
- ب. **مرحلة المعرفة المثالية** : يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة ، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة ، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.
- ج. **مرحلة المعرفة النظامية** : تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية وإستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة، وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا ، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.
- د. **مرحلة المعرفة الوافية** : هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة و بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة ، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.
- هـ. **مرحلة المعرفة العاملة الروتينية** : في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

ثالثا :نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم "نجم عبود" نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد¹:

1. أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية) ولأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة، المجهولة) ولعملياتها (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر، توليد المعرفة الجديدة) ولجالاتها (الزبون، العلاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، وأخيرا أفراد وجماعات مشتركة).

2. أنه منطقي:

وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما : التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) والتعلم هو عملية جعل الشركة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها و أقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للشركة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

3. أنه تحفيزي:

بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة :القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (السيورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في الشركة) وصولا إلى المعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابيا على الميزة التنافسية للشركة) والشكل الموالي يوضح هذا البعد التحفيزي في عنصرين أساسيين:

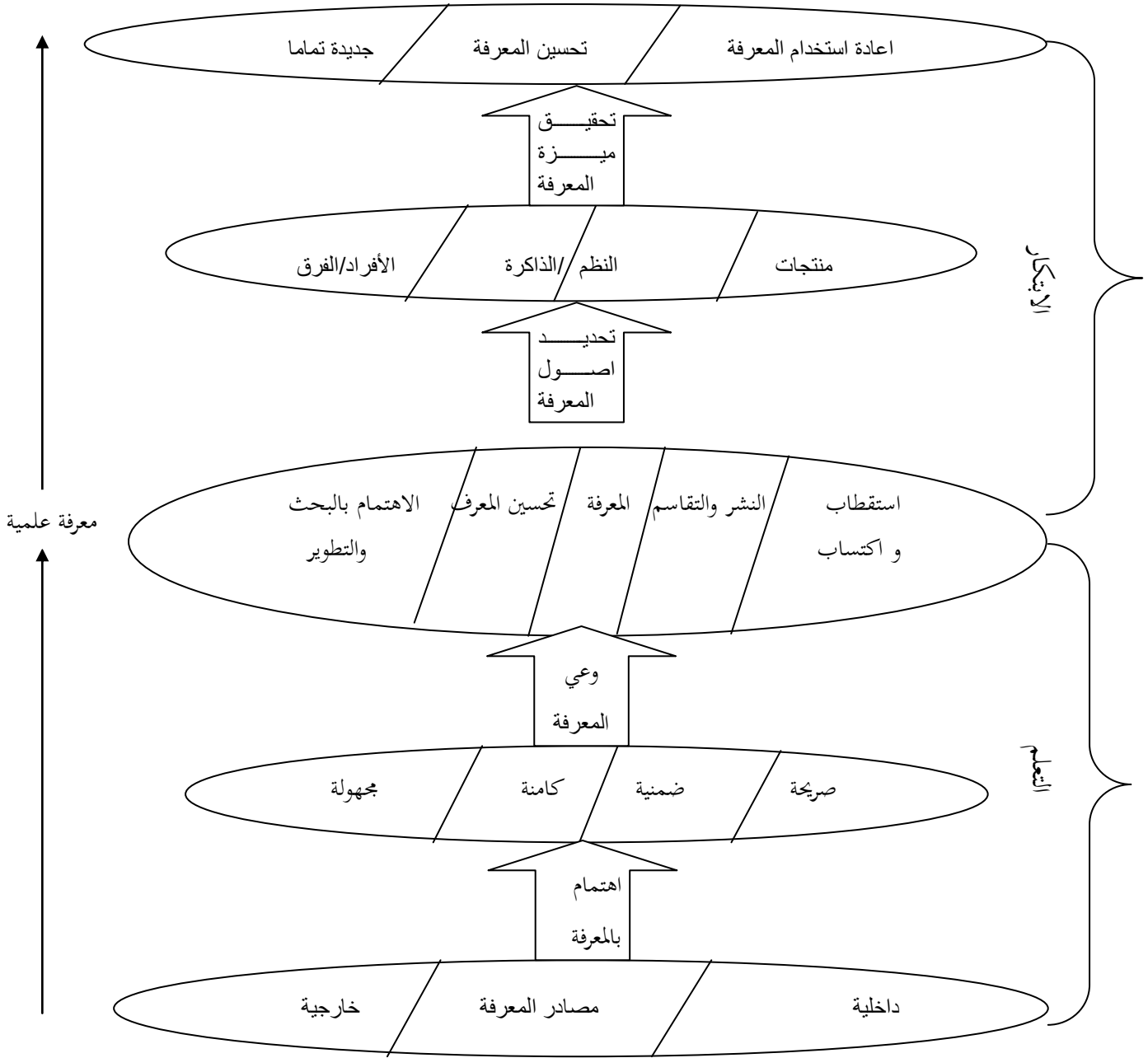
أ. الانتقال من التعلم (المستوى الأدنى) في النموذج إلى الابتكار (المستوى الأعلى).

ب. اتجاه القيمة: من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة الشركة وتعظيم الميزة.

ونوضح هذه المميزات والخصائص السابقة في الشكل التالي:

¹نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

الشكل (1-2): نموذج نجم عبود نجم نموذج الرصيد-التحقق-الميزة



المصدر: نجم عبود نجم، ص 128

ومن خلال ملاحظة هذا الشكل يتضح أن هذا النموذج يشمل على مجموعة من المراحل و التي يمكن إبرازها كما يلي¹:

1. مرحلة الاهتمام بالمعرفة :

في هذه المرحلة يكون الإهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة و هنا يكون الإهتمام بالرصيد المعرفي.

2. وعي المعرفة :

أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة، والمجهولة في هذه المرحلة يكون الإهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

3. تحديد أصول المعرفة :

في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد مامدى معرفة المؤسسة و النظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الإهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

4. تحقيق ميزة المعرفة :

في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

5. تعظيم رافعة واستدامة المعرفة :

هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

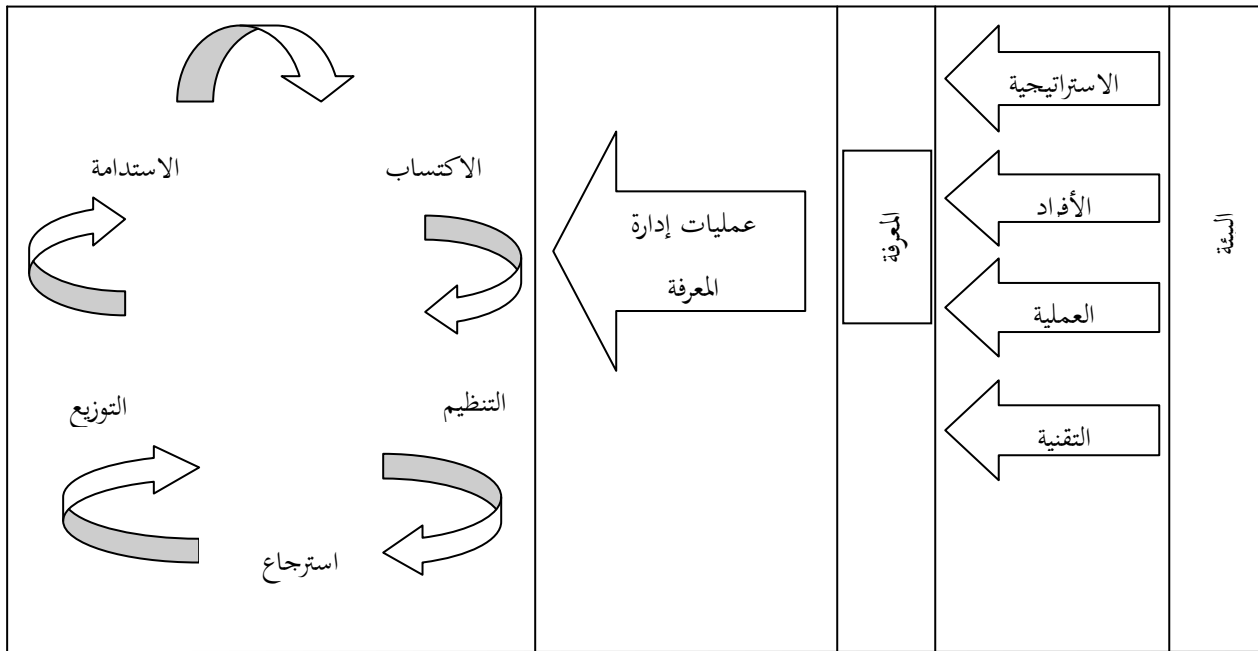
¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 129.

رابعاً: نموذج Duffy

اقترح Duffy 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، وتسهم 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 الجوهرية فيها، وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي¹:

1. اكتساب المعرفة.
2. عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب و الرسم).
3. عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
4. عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
5. عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

الشكل (1-3): نموذج Duffy



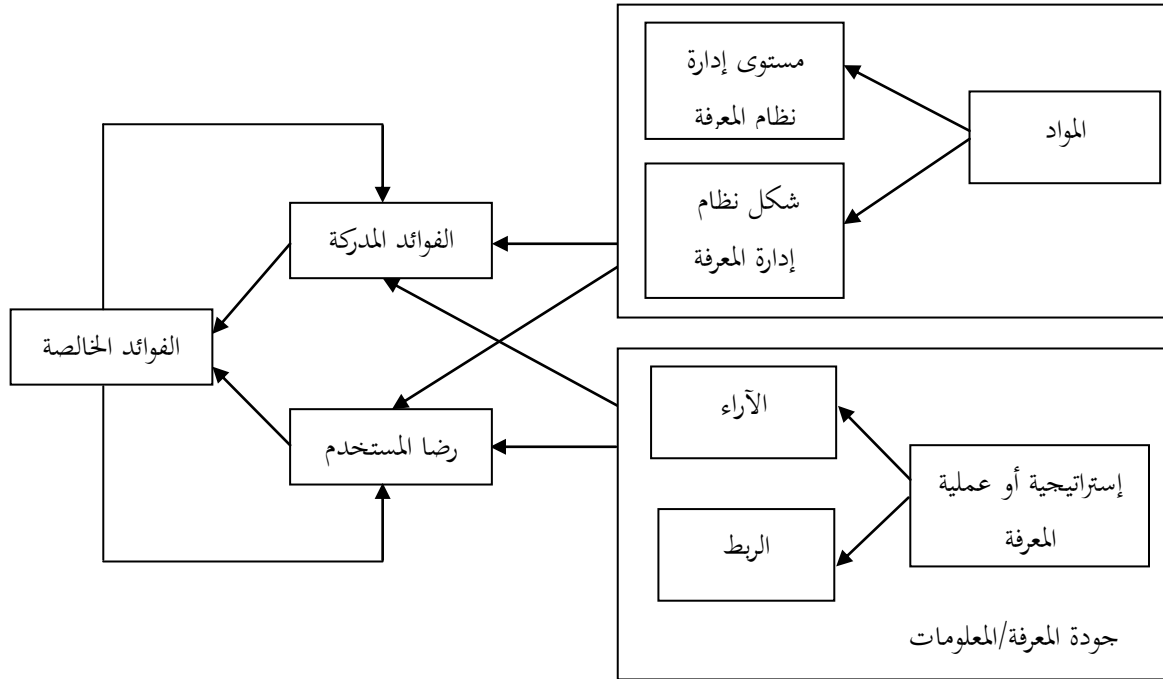
Source: Duffy Jan, Knowledge Management: To Be or Not to Be, 2000:67

¹ نزال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 37.

خامسا : نموذج Jennex & Olfman

- يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي¹:
1. جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
 2. جودة المعرفة : ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .
 3. رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.
 4. العوائد الممكنة : قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة ككل.
 5. الأثر الجمعي : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل.

الشكل (1-4): نموذج Jennex & Olfman



Source : Jennex, M & Olfman, L "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models" Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004, p146.

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المبحث الثاني : دور المدير في عملية إدارة المعرفة

لا بد و لضمان تحقيق المعرفة للأهداف المرجوة منها، و لأجل تأسيس ثقافة المعرفة و تعزيزها و نشرها في كافة أرجاء المنظمة، من وجود وظيفة إدارية تشرف على ذلك، و تعيين مدير مسؤول عن إدارة المعرفة التنظيمية للعمل على تحويل المعرفة التنظيمية إلى أصول تنظيمية قيمة من خلال التركيز على أهميتها.

المطلب الأول: الدور المعرفي للمدير و بروز ما يسمى بالمدير المعرفي

إن مهام ووظائف المسؤول عن إدارة المعرفة هي تحديد النواقص في الإمكانيات والأداء وتحديد الأفكار الجديدة واحتياجات المؤسسة ، وتصنيف الموارد البشرية ، والتأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة ، والتشارك فيها وتنفيذها ، و تساهم في بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية ، بما فيها نشر قوة المعرفة داخل المؤسسة¹.

وأيضا يقوم ب² :

1. وكيل تغيير : يعمل على تحويل المعرفة من ضمنية إلى مشاركة .
 2. محقق : يعمل على تشخيص المشكلات وتحديد ما هي الحلول اللازمة لها .
 3. ضابط ارتباط : يربط بين توقعات العاملين وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها .
 4. المستمع والمصغي إلى العاملين للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة على تفاعلاتهم .
 5. سياسي : قادر على حل المشكلات الموجودة بدون افتعال غيرها .
- وهناك أدوار يقوم بها المدير نخصرها فيما يلي³ :

1. البدء بعد تحديد الهدف :

قد يبدو الأمر بديهيا ، إلا أننا نجد باستمرار عدد هائل من المديرين الذين يبدؤون مشاريعهم دون أن يرسموا في أذهانهم صورة واضحة عن الهدف النهائي لهذه المشاريع ، وفي الواقع أن أكثر المديرين التنفيذيين نجاحا هم الذين يجسدون النتائج النهائية على شكل أفكار محددة ترسم في أذهانهم معالم النجاح وطعمه بوضوح .

¹ علي اسماعيل مجاهد ، إدارة المعرفة كأساس للتنبؤ الأمني واتخاذ القرار ، ورقة بحثية ، الأكاديمية الملكية للشرطة ، 2010 ص 16.

² طارق على ججاز ، إدارة المعرفة ، الدراسات العليا ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك ، ص 18.

³ إبراهيم الديب ، مدير المستقبل - مدير القرن الواحد والعشرون ، الطبعة الخامسة ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع ، المنصورة ، 2009 ، ص 76.

2. التخطيط المستفيض :

ضع تلك النتيجة النهائية المتصورة ، وابدأ التخطيط لكل التوقعات الممكنة ، وهنا تطرح هذه الأسئلة نفسها ما الذي يجب أن يحدث حتى تتحول هذه الرؤية إلى حقيقة واقعة ؟ ما الموارد التي أحتاج إليها ؟ هل تتحمل شركتي ما أخطط له وتدعمه ؟ هل هناك حاجة لما أخطط اليه ؟ وعندما يأخذ المدبرون هذه الأسئلة بعين الاعتبار ، يعيدون التخطيط من جديد ، يضعون سيناريوهات للفشل المحتمل وللاتكاسات المحتملة ، وإذا ما حدث كذا وكذا ، فما رد فعلنا ؟ وما الخطة البديلة أو الخطة (ب)؟.

3. التواصل :

الخطة الجيدة هي الخطة البسيطة ، ولكن أفضل الخطط لا تساوي شيئاً ، إن لم يكن فهمها ممكناً من قبل موظفي الشركة الذين سينفذونها ، ويعني تواصل المديرين المميزين مع من حولهم أن يكرروا شرح الخطة ، ويتأكدوا من كل شخص قد استوعب الاتجاه الذي تسير فيه تلك الخطة ولماذا؟ اختبار مدى فهم جميع الموظفين للإستراتيجية .

4. الاهتمام بالكوادر :

لاشك أن نقطة البداية الأهم تكمن في أن تحسن اختيار النوع الذي تتوافر لديه المهمة العالية المطلوبة ، وعندما يتوافر لديك هذا النوع من الموارد البشرية ، فلا بد أن تتولاه بالرعاية والتدريب والإرشاد والتوجيه ، وتهتم بتطويرهم وترعى شؤونهم ، وتتيح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم التي فطرهم الله عليها .

5. الاهتمام بالنفس :

استغلال الوقت وامتلاك الكثير من الطاقة والقدرة على تسخيرها لإذكاء حماس موظفيه ،وعندها تزداد النظرة الإيجابية للتحديات .

6. الحفاظ على التوازن :

الحكمة هي أهم ما يميز المدير الناجح ، وإذا لم تكن حياتك منظمة فلن تتمكن من اتخاذ القرار الحكيم ، ولاشك أن تغذية عقلك بهذه الطريقة ستعينك على رؤية الأمور من زوايا مختلفة ، والحفاظ على قدرتك على استشراق المستقبل والإبداع والثبات .

7. الصدق مع الذات :

هذا يقودنا إلى أهم ما يقوم به المديرون الناجحون، وهو صدقهم الدائم مع أنفسهم، والثبات على مبادئهم وأخلاقياتهم السليمة، فبدون الأخلاق والتواضع و الأمانة لا يساوي النجاح شيئا .

8. جزء من الكل :

المدير جزء من المنظمة فهو يتفاعل مع العملاء والموردين ومع المجتمع ، والمديرون المتميزون يدركون أهمية بناء العلاقات الناجحة مع المحيط الخارجي ، ببساطة يعجز المدير عن تحقيق النجاح منعزلا .

وعلى مدير المعرفة أن يهتم بمايلي¹:

1. مراقبة وضع المعرفة في المنظمة، من يمتلكها، من أنتجها، و كيف يمكن المحافظة عليها و تحسينها، و طبيعة الهيكل التنظيمي الخاص بها، و الموارد اللازمة لها، و تسهيل وصول العاملين إليها.
2. ضبط تدفق المعرفة للخارج و تولي مسؤولية المحافظة على عدم تسربها للمنافسين.
3. تفعيل و تنشيط إنتاج المعرفة من خلال التحدث مع العاملين و نشر المعرفة المتاحة بينهم بما يساعد على التعلم من الأخطاء.

المطلب الثاني: مقومات و متطلبات المدير المعرفي

أولا : مقومات المدير المعرفي

من المؤكد أن قدرة المدير على القيام بأدواره و انجاز أهدافه تتوقف على مدى توافر المقومات الأساسية التي تمكنه من القيام بها بكفاءة ، والتي يمكن ايجازها في ثلاث مقومات أساسية متمثلة فيما يلي²:

1. المهارات الذهنية : ويقصد بها قدرة المدير على :

- أ. فهم واستيعاب أهداف و محاور عمل المؤسسة وطرق ووسائل وأدوات عملها .
- ب. النظرة الكلية الشاملة للأمر والقدرة على تحليلها بشكل صحيح .
- ج. القدرة على المواجهة والتعامل المنهجي مع المشكلات .
- د. التعامل مع البيانات والإحصاءات وتحليلها تمهيدا لاستخدامها .

حيث تساعده هذه القدرات على التخطيط الشامل لتحقيق أهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية ، وتمكنه من إدارة الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة .

¹ مجد مرشاق، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² إبراهيم الديب ، مرجع سبق ذكره ، ص 51-52 .

2. المهارات السلوكية :

وهي المهارات المتعلقة بالقدرة على التعامل مع الآخرين من داخل أو خارج المؤسسة:

أ. **داخل المؤسسة :** تعني فهم ودراسة سلوك الأفراد والعمل على اشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم ورغباتهم وصولاً إلى الرضا الوظيفي الذي يعزز انتمائهم وعطاؤهم للمؤسسة ، وتحفيزهم للعمل والقدرة على بناء وإدارة فريق العمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم كما تتضمن كذلك تحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المنشأة .

ب. **خارج المؤسسة :** دراسة وفهم الواقع المحلي والإقليمي والعالمي المحيط بالمؤسسة ، والاتصال به والتواصل معه وإقامة علاقات تفاعلية معه ، بما يخدم مصالح المؤسسة (العلاقات العامة للمؤسسة) والتي تشمل الأفراد الفاعلين والمؤثرين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمؤسسات الحكومية والخاصة ، وربما قد تصل أحياناً إلى مستوى الدول .

3. المهارات الفنية :

يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين ، والقدرة الفنية المتميزة على إدارة وأداء العمل بشكل مهني متخصص ومحترف ، وتختلف مدى الحاجة إلى المعرفة الفنية المتخصصة حسب المستوى الإداري ، فرؤساء الأقسام (في المستوى الإشرافي) يحتاجون إلى معرفة فنية جيدة لمعرفة طبيعة عمل مرؤوسيهـم واتخاذ القرارات المناسبة ، وتقل الحاجة إلى المهارات الفنية المتخصصة كلما ارتفعنا في درجات السلم الإداري إلى أعلى .

ثانياً : متطلبات المدير المعرفي

تتمثل في ¹:

1. الإدارة الجيدة للذات والاستخدام الأمثل لما يمتلك من مواهب وقدرات ومؤهلات خاصة .
2. التأهيل المستمر (التعليم والتدريب المفتوح والمستمر) ومواكبة وملاحقة كل جديد يصدر في مجال عمله .
3. قوة وسعة العقل والقدرة على التماشي مع المستجدات المتنوعة بشكل مستمر دون توقف (العقلية الإستراتيجية).

¹ إبراهيم الديب ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

4. الابتكار يولد الأفكار والرؤى المتجددة (العقلية الإبداعية) .
5. الذكاء الاجتماعي والعاطفي والحضور الشخصي والتأثير والإقناع الكاريزمي والاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين.
6. العقلية الموضوعية والقدرة على التحول بالفكرة والنظرية إلى مناهج ومشروعات عمل والإنجاز على أرض الواقع.
7. التميز الأخلاقي القيمي النابع من المعتقدات الدينية.
8. الشجاعة والمغامرة من خلال السعي نحو القمة والمنافسة الحقيقية عليها.
9. الإدارة الحرة والقوية والهمة العالية والعزيمة الفتية المستمتمعة بمغالبة التحديات والعقبات و الانتصار عليها ولو بعد حين.

المطلب الثالث: طرق تفعيل إدارة المعرفة

لتفعيل إدارة المعرفة في المنظمة يجب عليها مايلي¹ :

1. تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة: فريق العمل يمثل الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة .
2. نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات : نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تعتبر من أهم متطلبات تفعيلها في المنظمة.
3. تحديد وتحليل المعرفة المتوفرة و إعداد قائمة بالأصول المعرفية.
4. تحديد المعرفة اللازمة الأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها.
5. تحديد مخاطر الأصول المعرفية و آلية الحد من تأثيرها.
6. تطوير استراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع استراتيجية المنظمة.
7. تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوفرة بفاعلية.
8. نشر وتعميم المعرفة وتحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المنظمة وخارجها.
9. مراجعة و تقييم استراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار بالمنظمة.
10. نشر الثقة بين أفراد المنظمة وتدريبهم على النظام والتعاون.
11. التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية.
12. إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بذوي الخبرة والتجربة.
13. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة بين العاملين في المنظمة.

¹ منير الحمزة ، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: رؤية المختصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة ، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الوطني بعنوان: آليات واستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية الجزائرية. يومي 15-16/03/2010 الجزائر ، ص 9.

المبحث الثالث : من المدير إلى القائد في عملية إدارة المعرفة

لقد نمت وتزايدت الحاجة إلى إدارة المعرفة نتيجة الاعتراف بأن الهياكل التنظيمية التقليدية للمنظمات لم تعد تمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في الأسواق المعاصرة، والمشكلة التي يواجهها معظم المديرين اليوم هي أنه كلما تغيرت الأسواق وتنوعت حاجات ورغبات المستهلكين أصبحت المكونات التنظيمية التي تحتاج إلى الإدارة غير ملموسة وغير مرئية .

المطلب الأول : الفرق بين المدير والقائد

هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين المدير و القائد ، تتمثل أوجه التشابه بينهما أن كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه ، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعية . أما أوجه الاختلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد في تفجير الطاقات الكامنة، وبالرغم من هذا الخلاف الذي يؤدي إلى الصراع أحيانا فإنه لاغنى لأي منظمة عنهما ، فوجود مدير فقط يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم نظرا للتركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة الكاملة ، إلى جانب تجنب المخاطرة والتركيز على التخصص والتمسك باللوائح والقوانين ، وبالتالي تقليل معدلات الابتكار والتحديث وعدم القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية مما يؤثر سلبا على المخرجات ، وبالتالي الأداء والفاعلية . أما إذا توفر القائد فقط دون الجانب الإداري فيصبح التركيز على الخطوات العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل ، ويسود عدم الإكتراث بالمصادر المتاحة والميزانيات والتركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة أو استخدام أسلوب حل المشاكل ، مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعاة للمخاطر المحتملة¹.

ويتلخص الفرق بين القائد والمدير من خلال الجدول التالي :

¹ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الجزء الأول، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض-السعودية -2000 ، ص 23 .

الجدول (1.1) : الفرق بين القائد والمدير

| العامل | القائد | المدير |
|-------------------|---|---|
| الاختيار | اختيار العمل الصحيح | اختيار الطريقة الصحيحة للعمل |
| التركيز | تحديد الرؤية وبلورة الرسالة | بناء الهيكل الهرمي ووضع الأنظمة |
| الفاعلية والكفاءة | يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج) | يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات) |
| الهرم | التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا) | التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين) |
| السلطة | يستمدّها من القيم والمبادئ الصحيحة | يستمدّها من اهداف المنظمة وإنتاجيتها |
| الاهتمام | تكريس الاهتمام على العلاقات بين الاعضاء | تكريس الاهتمام على الجهد والإنتاجية |
| العاطفة والمنطق | يركز على العاطفة | يركز على المنطق |
| طريقة التعبير | يفضل استخدام الصور | يفضل استخدام الكلمات |
| الشمولية /الجزئية | يهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات | يهتم بالجزئيات والتفصيلات |
| التجميع/التحليل | يهتم بالتجميع بين الاشياء | يهتم بتحليل الاشياء إلى عناصرها |
| التفكير | طبيعة التفكير شمولية / كلية غير مقيدة بالوقت | طبيعة التفكير متتالية |
| الوقت | غير مقيد بالوقت | مقيد بالوقت |
| الدماغ | السيطرة على الجزء الأيمن من الدماغ | السيطرة على الجزء الأيسر من الدماغ |
| الإدارة | يهتم بما بعد انجاز العمل | يهتم بانجاز العمل وإدارة الشؤون |
| النسخة /الأصل | القائد أصل | المدير نسخة |
| التجديد/التطوير | يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع | يهتم بالمحافظة والصيانة الموجودة |
| الرقابة | يلهم الثقة بالآخرين ويركز على الرقابة الذاتية | يعتمد على ارقابة والسيطرة |
| الأجل | ذو نظرة طويلة الأجل | ذو نظرة مقيدة الأجل |
| الأسئلة | يهتم بماذا ؟ ولماذا ؟ | يهتم بكيف ؟ ومتى؟ |
| التقليد/الاجتهاد | يعتبر مجتهدا | يعتبر مقلدا |
| التحدي | يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع | يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه |
| التعليم/التدريب | ينمي مواهبه من خلال التعليم | ينمي مواهبه من خلال التدريب |
| الحرية | حر ذاتي | جندي تقليدي |

المصدر: محمد أكرم العدلوني ، القائد الفعال ، ص 24-25.

المطلب الثاني: صفات القائد التحويلي

يتمتع القائد التحويلي عن غيره من القادة بمميزات تتمثل فيما يلي¹:

1. أنه يتمتع بالجاذبية الشخصية:

وهي سمة شخصية تصبغ على القائد بريقًا يجذب إليه الآخرين ، فمن خلال هذه الجاذبية يكون شخصًا موثوقًا فيه وعنده رؤية ورسالة ، ويكون أيضًا شخصًا يحترمه الآخرون ويتمتع بمعايير عالية ، كما أنه شخص يجب أن ينتمي الناس إليه ويقلدوه ، فهو بالتالي أشبه بمصدر الإضاءة الذي يجذب الفراشات إليه رغم ما قد يصيبها من جهد وعناء بسبب هذا الاقتراب.

2. أنه شخصية إلهامية :

بمعنى أنه دائمًا يتجه بفكره إلى أبعد من الواقع ولا يستكين إلى الأفكار التقليدية ولا يتقيد بما تؤيده أكثرية الآراء حيث يتجه دائمًا إلى تغذية الواقع بالتطوير الذي يغيره نحو الأفضل حتى ولو كان هذا التطوير غير متعارف عليه، ومن ثم فبمقتضى هذه الشخصية الإلهامية يحقق القائد التحويلي الإبداع والابتكار في طرق العمل بما يضيفي عليه مزيدًا من الإنتاجية.

3. نوع الأسلوب : أن أسلوبه في التعامل مع التابعين له لا يتقيد مطلقًا بالنظم واللوائح والتعليمات التي

تحكم علاقتهم ، وإنما يميل دائمًا إلى الخروج عن نظامها بما يحقق استشارة مشاعر التابعين وتحفيزهم بأكثر مما يطلبون ويدفعهم إلى إعادة التفكير في أهدافهم ووسائلهم لتحقيقها مما يستثير فكرهم ويحقق التصاقهم به باعتباره أحسن من يمثلهم ، والأقدر على تفهم احتياجاتهم.

4. الاهتمام بالعلاقات الانسانية : يهتم القائد التحويلي أيضًا بالعلاقات الإنسانية على مستوى التعامل

الفردى مع كل العاملين تحت قيادته وبالصورة التي يشعر كل فرد منهم بأنه مهتم برعايته بصفة خاصة، مما يوصله في النهاية إلى شعور الجميع بمدى انتمائه له الأمر الذي يحقق في المقابلة انتمائهم له .

¹ فهد رزق الله سالم السلمي ،مدى كفاءة القيادات المدنية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود ،دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2003،ص77.

ولكي يستطيع القائد إدارة المنظمة نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على مايلي¹:

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها .
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية ، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية .
3. للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الاهداف وتفوق ماهو متوقع منهم ومن المنظمة .
6. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطرة المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير .
7. القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء التغيير ، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود .
8. موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم و وظائفهم .
9. القادة التحويليون أصحاب رؤى يلمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق .

¹ محمد وسيم بازز باشي ، القيادة التحويلية ،رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ، سوريا ، ص6 .

المطلب الثالث : دور القائد في تفعيل إدارة المعرفة

يساهم القائد في تفعيل إدارة المعرفة من خلال مايلي¹:

1. تحقيق أعلى درجات الفاعلية من خلال تحقيق النتائج والأهداف المرسومة للمؤسسة.
2. تحقيق أعلى درجات الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية .
3. توفير كل مستلزمات الإنتاجية سواء على مستوى الأفراد أو مستوى المجموعات.
4. تمكين العاملين من الأداء المتميز من خلال التدريب المستمر على مستلزماته .
5. تنشيط العمل والعاملين وبيئة العمل من خلال الاتجاه إلى الموارد الصحيحة.
6. السعي إلى بلوغ مستوى عال من الالتزام والانتماء والولاء للمؤسسة .
7. العمل على تحويل الأفكار إلى أفعال وإفساح المجال للتجربة والخطأ .
8. مراعاة أسس العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتشجيعها داخل وخارج المؤسسة.
9. ربط النجاح الشخصي بالنجاح الجماعي والعكس صحيح .
10. تذكير العاملين باستمرار بالتحديات الداخلية والخارجية والمخاطر المحدقة .

¹ محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

خلاصة الفصل

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة و في قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة، حيث تعنى إدارة المعرفة بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وأصول استغلالها، وإدارة المعرفة تشكل أساساً لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الأداء، و هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليست كل المعلومات تمثل معرفة وليست كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة إلتقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

الفصل الثاني

أساسيات حول القيادة التحويلية

تمهيد:

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي نوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة .

كما تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام و الإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح بين المرؤوسين.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم القيادة التحويلية

المبحث الثاني: كيفية تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة

المبحث الثالث: معوقات إدارة المعرفة و بروز الحاجة إلى تفعيلها

المبحث الأول : تقديم القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي.

المطلب الأول : نظرية القيادة التحويلية

أولاً : مفهوم القيادة التحويلية

من أبرز رواد هذه النظرية نجد Macregor Burns يعد من أوائل الباحثين الذين لفتوا الانتباه لمفهوم القيادة التحويلية حيث عرفها على أنها "عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات وحاجات وطموحات وقيم التابعين الأساسية)" ¹.

كما أسهم العالم Bass في عام 1985 في تطوير ووضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية معتمداً بشكل جزئي على ما قام به Burns بربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية، وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال علم النفس. وأضاف لمفهوم Burns شروحات حول كيفية قياس القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على اندفاع وحماس وأداء المرؤوسين بالنسبة له، فإن قياس مدى قدرة القائد التحويلية تعتمد على مدى تأثيره على أتباعه من نواحي الثقة والإعجاب والولاء والاحترام له، وبالتالي مدى استعدادهم للتضحية والعمل بشكل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف. ويحقق القائد التحويلي هذه النتائج عندما يوفر لأتباعه مهام ورؤى ملهمة متناغمة مع هويتهم وطموحاتهم بدلاً من التركيز على المنفعة الذاتية والمادية. القائد التحويلي يحفز ويحول أتباعه من خلال تأثيره المثالي (أي الكاريزما)، ومن خلال التحفيز الفكري والتعامل معه كفرد.

¹ بلال فوزي جبارة الأعما، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص34.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

بالإضافة لذلك يقوم القائد بتشجيع التابعين من أجل الوصول إلى حلول خلاقة لمواجهة التحديات وبغير بيئة العمل لتسهيل تحقيق الأهداف بنجاح¹.

حيث عرفها على أنها " القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة"².

ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية تعريف Roberts والذي ينص على أنها " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم ، وتعمل على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم"³.

يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها نظرية قيادية تهتم بتحفيز العاملين وتبادل المهام بين القائد والمرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرجوة وبالتالي تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.

ثانيا : خصائص القيادة التحويلية

قدم كل من Posner & Kozs خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي تتمثل فيما يلي⁴:

1. رسم نماذج عملية واقعية : بحيث يكون القادة التحويليين على قدر من الوضوح فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل وأن تكون معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتوافق مع قيمهم بحيث يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل وذلك من خلال التخطيط وخلق الفرص لتحقيق النجاح ، وأن تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى به وتكون سلوكياتهم مطابقة وموافقة لأقوالهم وذلك كونهم نموذج لغيرهم من مدخلات تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

2. الالهام والرؤية الجماعية : يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الافق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل ، فهذه الرؤية الواضحة تدفعهم للأمام ولكنها ليست كافية بالنسبة

¹ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد78، 2009، ص 105.

² جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 1433/1432هـ، ص34.

³ محمد كرم- حسني سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ، غزة، 2010، ص 23.

⁴ منصور عبيد جهيمان الشكره ، دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الاداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض ، 2013، ص20-21-22.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

للقيادة التحويليين ، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على إلتزامهم بحيث يكون لدى هؤلاء القادة معرفة برؤى وتطلعات وقيم مرؤوسيهـم.

3. **تحدي العملية :** كون القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم إلى الإبداع والتجديد ، فهم رواد للتغير يميلون إلى الخروج عن المألوف لاكتشاف ماهو غامض ، وهم دائمي البحث عن فرص للإبداع والتطور ، ويدركون جيدا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم ، لذلك فإنهم يعرفون جيدا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول ذات معنى.

4. **تمكين الآخرين من التصرف :** الأحلام العظيمة لا يمكن تحقيقها وتحويلها إلى واقع ملموس من خلال ما يقوم به الفرد من عمل لوحده ، لذا فإن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل بروح الفريق ومن هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يسعون إلى تمكين الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ، لذلك يمنحونهم الصلاحيات التي يستطيعون بموجبها التمكن من الإبداع في أداء واجباتهم ومهامهم ، والقادة التحويليين يشركون جميع من تهمه النتائج لأنهم يدركون أن التعاون في منظمات اليوم لا يقتصر على مجموعة صغيرة من المخلصين ، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين وجميع من له رؤية في العمل.

5. **التشجيع :** يبرز دور القائد التحويلي في استشارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح لكون الوصول إلى القمة شاق وطويل قد يشعر الاتباع بشيء من الملل والتعب و أحيانا التراجع والإحباط، و لايدخر القائد التحويلي جهدا في تشجيع مرؤوسيه وتقدير جهوداتهم ومساهماتهم والاحتفال بانجازاتهم حتى لو كانت بسيطة ، وألا تكون هذه الاحتفالات مجرد المتعة والتسلية ولكنها تشجيع للعاملين معهم ، وغرس الاطمئنان في نفوسهم ، وألا يكتفي القادة التحويليين بذلك بل يمتد إلى التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء ، فعندنا يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو أي عمل يسهم في تحسين الأداء فإنه ينبغي للقائد التحويلي أن يتجاهل الاحتفال بهذه المناسبة وأن يكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

المطلب الثاني : أبعاد القيادة التحويلية

بين كل من Bass&Avolio أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد تتمثل في :

1) الجاذبية أو التأثير المثالي (الكاريزما) :

حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، و ترتيب أولويات المهمات و تحديد الواجبات الأكثر أهمية ، و نشر الإحساس برسالة المنظمة، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم و التواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع و يطرح رؤى و أفكار عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا و تترك انطبعا واضحا لدى العاملين ، و يصف (Northouse) الكاريزما بالتأثير المثالي فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارا نموذجية لأتباعهم ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة ، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح حيث يكن لهم الأتباع احتراماً عظيماً ، وغالبا ما يثقون فيهم إلى حد بعيد ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة ، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون اتباع الرؤى التي يطرحونها، كما يهتم التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته ، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ، وتقديم جهود إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات¹.

2) الدافعية المستوحاة أو الحفز الإلهامي :

هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول ، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث أن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم وقد سماها رشيد الحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع ، واستشارة همهم ، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستشارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية، ويتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية

¹ محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه¹.

(3) الاستشارة الفكرية :

تعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف وقد أطلق (Northouse) على هذا البعد "الدافعية الإلهامية"، فيصف هذا البعد القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات عالية ويلهمونهم من خلال تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة، فعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود الأتباع من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، ومن الأمثلة على هذا البعد مدير المبيعات وذلك من خلال تحفيزه لموظفيه من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية بالمشاكل التي لتطوير مستقبل شركتهم. و أيضاً يقصد بها إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً وتعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم هذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية و قيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم العاملين و قيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي. إن التحفيز الفكري يعد ضرورياً وخاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعد ضرورياً في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً².

(4) الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفرد:

تعني اهتمام القائد الشخصي برؤوسه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص18.

² محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

الاعتبارات الفردية , ولكن بعدالة وسميت الاهتمام الفردي بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم، وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم و رغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم رؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم¹.

طرح Bennis and Nanus مجموعة من الأسئلة على 90 قائداً مثل : مانقاط القوة والضعف لديك؟ ما الأحداث الماضية التي كان لها أكبر التأثير في منهجك في القيادة ؟ ما النقاط الحرجة في مجرى حياتك العملية ؟ ومن خلال الاجابات التي قدمها القادة على هذه الأسئلة ، قام Bennis and Nanus بتحديد أربع إستراتيجيات مشتركة بين القادة في المنظمات التحويلية²:

1. لقد كان لدى القادة التحويليين رؤية مستقبلية واضحة بالنسبة لمنظمتهم تتمثل في مستقبل جذاب وواقعي ومقنع، فقد كانت رؤيتهم في العادة واقعية وسهلة ونافعة ومولدة للطاقة والنشاط. وقد حاكت هذه الرؤية الجذابة خبرات الأتباع وجعلتهم داعمين للمنظمة. فعندما يكون لإحدى المنظمات رؤية واضحة، يكون من السهل على الأفراد داخل المنظمة تعلم كيفية التأقلم مع الاتجاه العام للمنظمة، بل والمجتمع بصورة عامة وهي تساهم في تمكينهم لأنهم يشعرون بأنهم جزء مهم من مشروع ذي قيمة.
2. كان القادة التحويليين مهندسين اجتماعيين لمنظمتهم. وهذا معناه أنهم قد أوجدوا شكلاً أو صيغة للمعاني المشتركة التي حافظ عليها الأفراد داخل منظماتهم، وحددوا الاتجاه الذي حول قيم وأعراف منظماتهم. وفي حالات عديدة كان هؤلاء القادة قادرين على تعبئة الموظفين على قبول هوية جديدة للمجموعة أو فلسفة جديدة لمنظمتهم .

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص20.

² Smith, K. G , Collins, C. J .& Clark, K. D.Existing Knowledge, Knowledge creation capability , and the rate of new product introduction in high-technology firms . Academy of Management Journal, 2005,p 320.

3. إن القادة التحويليين قد أوجدوا "الثقة" في منظماتهم من خلال جعل مواقفهم الخاصة معروفة بوضوح، ثم دافعوا عنها. وللثقة علاقة بإمكانية التنبؤ بمواقف القائد والاعتماد عليه، حتى في المواقف غير المؤكدة. وبالنسبة للمنظمات، فقد قام القادة ببناء الثقة من خلال تحديد التوجهات، ومن ثم تنفيذها حتى في حالة كون الرؤية تضمنت درجة عالية من عدم التأكد. ولقد وجد Bennis and Nanus أنه عندما قام القادة بإرساء الثقة في المنظمة، فإن ذلك قد منح المنظمة الإحساس بالاستقامة مماثلة للهوية الصحية .

4. استخدم القادة التحويليين الانتشار الإبداعي للذات من خلال الاهتمام الإيجابي بها، ولقد عرف القادة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وركزوا على نقاط قوتهم بدلاً من الانشغال بنقاط ضعفهم. وعلى ضوء وعيهم بقدراتهم، كان القادة الفاعلون قادرين على الانخراط في مهامهم وأهداف منظماتهم، وكانوا قادرين على دمج إحساسهم الذاتي في العمل الذي يقومون به. كما وجد Bennis and Nanus أيضاً أن النظرة الإيجابية للذات من قبل القادة كان لها دور متبادل مع الأتباع، حيث أوجد لدى الأتباع الشعور بالثقة والتوقعات العالية. فالقادة الذين شملتهم الدراسة كان لديهم التزام بالتعلم وإعادة التعلم، ولذلك كان هناك في منظماتهم تأكيد مستمر على التعليم

درس Tichy and De Vanna شأنهما في ذلك شأن Bennis and Nanus ، القيادة التحويلية لدى اثني عشر من قدامى المديرين في شركات معظمها كبيرة الحجم. وكان Tichy and De Vanna مهتمين بكيفية تغير المنظمات، وبكيفية تحولها. كما كانا بصفة خاصة مهتمين بكيفية قيام القادة بعملية التغيير. وأراد Tichy and De Vanna أن يتعرفا على كيفية عمل القادة في ظل ظروف تتسم بالتحدي جراء التغير التكنولوجي السريع، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، وتزايد المنافسة، وزيادة الاعتمادية الاقتصادية المتبادلة بين الدول. وقد أشارت البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية التي قاما بها بأن القادة يديرون التغير في المنظمات من خلال ثلاث مراحل¹:

المرحلة الأولى: تتضمن هذه المرحلة إدراك الحاجة إلى التغيير، إذ توجد هناك نزعة لدى المنظمات ولدى الأفراد فيها بالارتياح للوضع القائم ومقاومة التغيير، والرغبة في الحفاظ على النظام القائم. ونتيجة لذلك، فربما لا يتم

¹ Fong,P .S .W , Knowledge creation in multidisciplinary project teams : An empirical study of the processes and their dynamic interrelationships . International Journal of Project Management, 21(7), 2003,479.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

إدراك الحاجة إلى التغيير. والقادة التحويليين هم أدوات التغيير ، فهم يحملون على عاتقهم مسؤولية إيضاح كيف أن التغيير في البيئة يمكن أن يؤثر إيجابياً أو سلبياً في كيفية عمل المنظمة.

ويشير Tichy and De Vanna إلى أساليب عديدة يمكن أن تساعد المنظمات في زيادة انفتاحها على التغيير، منها :

أ. تشجيع الاختلاف في الرأي، والسماح للموظفين بإبداء الرأي المخالف

ب. تشجيع التقويم الموضوعي لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها

ج. تشجيع أعضاء المنظمة على زيارة المنظمات الأخرى للحصول على وجهات نظر بديلة لكيفية عمل المنظمة وحل المشكلات

د. تشجيع المنظمات على تقويم أدائها بناءً على العديد من المؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية ومقارنتها مع شركات أخرى باستخدام المؤشرات نفسها

المرحلة الثانية: تتطلب هذه المرحلة في عملية التغيير إيجاد رؤية مستقبلية، فالرؤية المستقبلية تعمل نظرياً كخارطة طريق لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيف سيكون شكلها. وبالنسبة Tichy and De Vanna فإن الرؤية المستقبلية لا يقوم بتحديد قائد واحد، وإنما هي نتيجة لصياغة وجهات النظر المختلفة داخل المنظمة. والجانب الرئيس لإيجاد رؤية مستقبلية ما هو إلا تطوير لرسالة المنظمة التي تصف تلك الرؤية المستقبلية والقيم الضمنية بداخلها.

المرحلة الثالثة: في المرحلة الأخيرة هذه في تحويل المنظمات يتم جعل التغيير مؤسساتياً ، ومن أجل القيام بذلك، فإن القادة بحاجة إلى التخلص من الهياكل القديمة وبناء هياكل أخرى جديدة، وهم بحاجة إلى إيجاد تابعين مناسبين لتنفيذ الأفكار الجديدة. والقضاء على الهياكل القديمة ربما يتطلب من القائد أن يُنشئ تحالفات جديدة من الموظفين الذين سوف ينسجمون مع الرؤية المستقبلية الجديدة، وسوف يحتاج الأفراد في هذه العملية إلى المساعدة من أجل إيجاد أدوار جديدة في المنظمة، حيث أن الهياكل المختلفة الجديدة إنما صُممت لتعزيز التوجهات الجديدة للمنظمة.

المطلب الثالث: عن أي تحويل نتحدث في القيادة التحويلية

أولاً : تحويلات القيادة التحويلية في المنظمة

تقوم القيادة التحويلية بعدة تحويلات في المنظمة كتحويل الأفراد والعلاقات وبالتالي تحويل المنظمة ككل ،
وفيما يلي سنتطرق إلى هذه التحويلات بالتفصيل¹:

1. تحويل الأفراد:

يعتبر الأفراد التكوين الأساسي في المنظمة حيث تم اختيارهم من بين آخرين لتفوقهم وتكوينهم للعمل في المنظمة، في المنظمات ذات القادة العاديين أو المسيرين تحاول أن تقدم لهؤلاء الأفراد نماذج التفكير ، طرق رد الفعل المختلفة وكيفية العمل و أداء المهمات حيث تكون مكافئتهم بنقلهم إلى مسؤوليات أكبر وتدرجهم في السلم الإداري ، نقصد هنا بالمسؤوليات عملية حمل المنظمة أو المجموعات بإتباع طرق ونماذج وحلول أثبتت نجاحها في الماضي ، لكن هنا نصل إلى المشكلة ، حيث أن متطلبات النجاح في الماضي يمكن أن لا تكون نفسها في المستقبل وهنا يفرض علينا من أجل تحويل المنظمة من مستوى إلى آخر يجب تحويل الأفراد من مستوى إلى آخر.

2. تحويل العلاقات :

لا تتوقف عملية التحويل عند الأفراد كونهم يتعاملون مع أفراد آخرين وهذا ما يوصلنا إلى أحد خصائص المنظمات وهي العلاقات بين أفراد المنظمة ، هذه العلاقات تعتبر هي الحجر الاساس في نجاح أي منظمة ، فالعلاقات القوية تولد لنا فريق قوي وكذا من فريق إلى فريق ومن مجموعة إلى مجموعة إلى أن نتخلق لنا منظمة قوية وشديدة التماسك.

تبدأ عملية التحويل كما هو الحال بالنسبة للأفراد إلى الحاجة للتغيير ، الوعي بالعلاقة نفسها وليس الوعي للطرفين كل على حدى.

3. تحويل المنظمات:

تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير ، إذ يؤكد (kottler , 1998 , 166) على إمكانية إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير اعتماداً على توفر قيادة تحويلية والتي تعد بدورها مؤشراً للتمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة إذ أن القيادة التحويلية التي

¹ Bryant, S.E, The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(4), 2003,32.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

تلهم وتحفز التابعين وتهم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة ويعد تحقيق البعد سمة أساسية للقيادة التحويلية، إذ يركز تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي على أسلوبين من التغيرات وقد ركز (bass , 1985,43) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات وإتجاهات المرؤوسين فضلاً عن دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية إلا أن التركيز الأساسي كان في دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين . وقد حدد (higgs & rowland , 2001) مجموعة من الشروط الأساسية للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات الآتية:

1. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير إذ يشرك القائد التحويلي جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير.
 2. إحداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من أن التغيير مبني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات .
 3. مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
 4. . الثقة والحفاظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة .
 5. تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.
- واتساقاً مع ماتقدم يرى الباحثون ومن خلال بحثهم الحالي إمكانية الوصول إلى تحديد دور للقيادة التحويلية في التغييرات التي تحدث في المنظمات وإدارتها والالتزام بها فضلاً عن التقليل من مقاومة التغيير التي تصاحبها في ضوء تشجيع وحفز التابعين على قبولها.

ثانياً : قياس درجات القيادة التحويلية

حاول Bass تقديم نموذج لقياس درجة القيادة التحويلية من خلال تقسيم القيادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية، و من ثم ربطها بمؤشرات يمكن من خلالها معرفة أي نوع من القيادة و أي درجة، قسم Bass درجات القيادة إلى : القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل ،عوامل القيادة التحويلية :تتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع، وتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى. والأفراد الذين يظهرون القيادة التحويلية غالباً ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية، وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة الخيرة وليس مصالحهم الذاتية

1. **التأثير المثالي** :يسمى العامل الأول " بالكاريزما أو التأثير المثالي" وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم ، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح، ويكون لهم الأتباع

- احتراماً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد. ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة .
- يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون اتباع الرؤى التي يطرحونها.
2. **الدافعية الإلهامية**: يطلق على العامل الثاني " الدافعية الإلهامية" وهذا العامل يصف القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات عالية، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها، وعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق. ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على هذا العامل هو مدير المبيعات الذي يحفز موظفي المبيعات لديه لكي يتفوقوا في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للشركة.
3. **الحفز الذهني**: يتمثل العامل الثالث في " الحفز الذهني". ويشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة، هذا النوع من القيادة يساند الأتباع في محاولاتهم تبني أساليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، وينمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها. ومن الأمثلة على هذا النوع من القيادة مدير الشركة الذي يشجع جهود العاملين الفردية لتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي تسبب تدنياً في الإنتاج.
4. **الاهتمام الفردي**: وهذا العامل يمثل القادة الذين يوفر الماساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، وهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية، ومثال هذا النوع من القيادة هو المدير الذي يقضي الوقت وهو يتعامل مع كل موظف من الموظفين باهتمام خاص، وبالنسبة لبعض الموظفين ربما يعطي القائد مشاعر قوية، في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد. والقيادة التحويلية في جوهرها تنتج تأثيرات أكبر مما تقدمه القيادة التبادلية، وبينما تؤدي القيادة التبادلية إلى نتائج متوقعة، تؤدي القيادة التحويلية إلى أداء يفوق بكثير ما هو متوقع. عوامل القيادة التبادلية: تختلف القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات الأتباع الفردية، ولا يركز على تطويرهم الشخصي. فالقادة التبادليون يتبادلون

الأشياء القيمة مع الاتباع للحصول على مكاسب شخصية، وكذلك مكاسب بالنسبة للأتباع. والقيادة التبادليون مؤثرون، لأنه في صالح الأتباع أن يقوموا بما يريده القائد.

5. **المكافأة المشروطة** : يمثل العامل الخامس " المكافأة المشروطة"، العامل الأول من بين عاملي القيادة التبادلية. وتشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، والتي يتم فيها مبادلة جهود الأتباع في مقابل مكافآت معينة، ومع هذا النوع من القيادة يحاول القائد الحصول على موافقة الأتباع على الحاجات التي يتعين القيام بها، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات.

6. **الإدارة بالاستثناء** : يطلق على العامل السادس في هذا النموذج " الإدارة بالاستثناء"، وتعني القيادة التي تُعنى بالنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة السلبية، والتعزيز السلبي. والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين: نشط وساكن. فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب الأتباع عن قرب للبحث عن الأخطاء، أو المخالفات للقواعد، ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم. ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة يمكن إيضاحه من خلال أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء، ثم يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء كما هو محدد سلفاً. والقائد الذي يستخدم الشكل الساكن يتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة، أو بعد ظهور المشكلات. ومثال الإدارة بالاستثناء الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين تقويم أداء سيء، دون أن يتحدث مع الموظف حول أدائه السابق. وفي الواقع، إن كلا نوعي الإدارة النشط والساكن يستخدمان أنماطاً تعزيزية أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي الذي تم شرحه في العامل الخامس تحت عنوان المكافأة المشروطة.

7. **عامل عدم القيادة** : عامل عدم القيادة في النموذج يتعد كثيراً عن القيادة التبادلية، ويمثل أنماطاً سلوكية غير تبادلية. مبدأ "عدم التدخل" : Laissez- Faire يصف العامل السابع القيادة التي تقع في أقصى الجانب الأيمن من السلسلة المتصلة للقيادة التبادلية- التحويلية. ويمثل هذا العامل غياب القيادة. إن القائد الذي يتبنى مبدأ "عدم التدخل" إنما يتبنى مدخل "دع الأمور تسير". وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية، ويؤخر القرارات، ولا يقدم تغذية راجعة، ويبدل مجهوداً قليلاً لمساعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم. ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور. ومثال القائد الذي يتبنى

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

مبدأً "عدم التدخل" يمكن أن يكون رئيس أحد المصانع الصغيرة الذي لا يعقد اجتماعات مع المشرفين بالمصنع، ولا توجد لديه خطة طويلة المدى للشركة، ويقوم باتصال قليل مع الموظفين داخل المنظمة¹.

المبحث الثاني: كيفية تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة

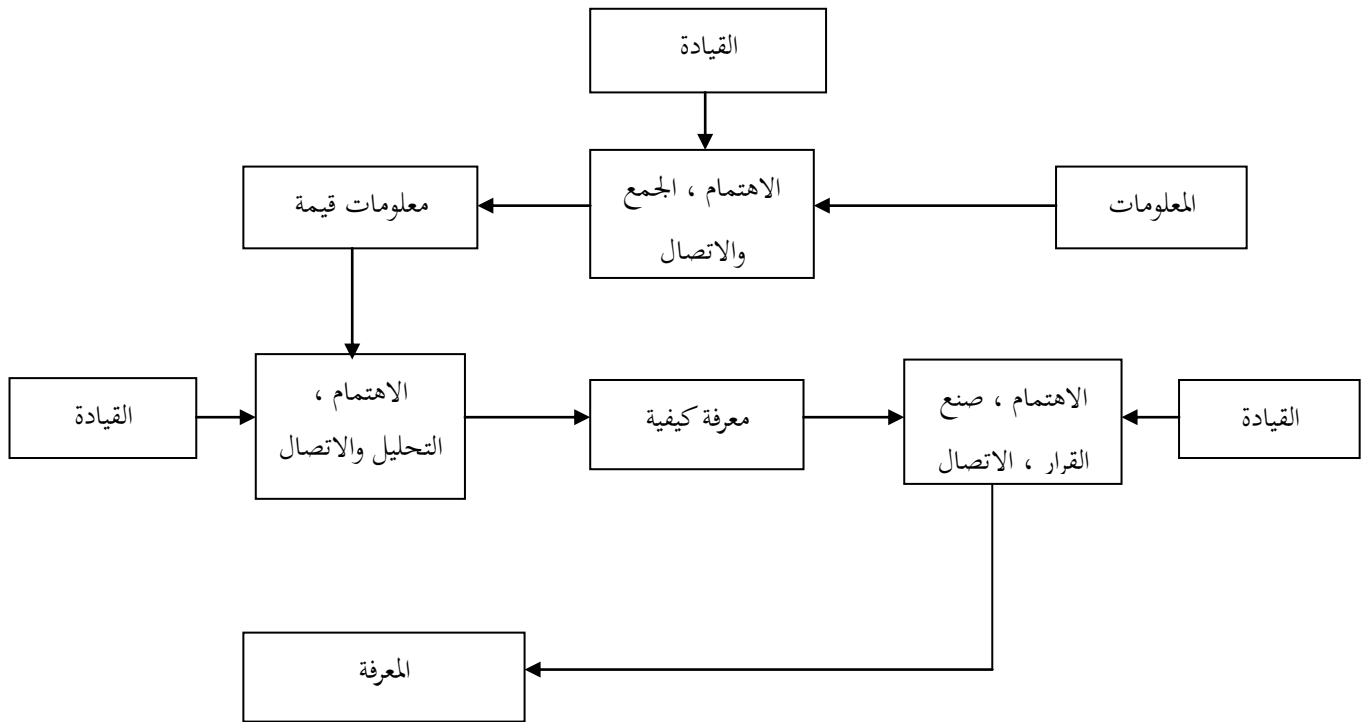
تؤثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في كل مرحلة من مراحلها، حيث كل بعد يقابله مرحلة تتماشى معه وأيضاً تساعدها في نشر المعرفة واستمرارها مما يضمن تواصل وتبادل المعرفة بين الأفراد وتستمر للأجيال القادمة.

المطلب الأول: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

إن طرحنا يرتكز أساس على قدرة القيادة التحويلية على تحويل المعلومات المختلفة إلى معرفة ومن ثم تفعيلها وجعلها تؤثر إيجاباً على أداء المنظمة².

1. دورة المعرفة³:

الشكل (2-1) : دورة المعرفة



Source :Fong,P .S .W , Knowledge creation in multidisciplinary project teams : An empirical study of the processes and their dynamic interrelationships

¹ Tse, H. H. M, & Mitchell, R. J, A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation : The role of open-mindedness norms and leader –member exchange . Journal of Management & Organization , 16(1), 2010, p 60.

² Bryant, S.E, The role of tranformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(4), 2003,p56.

³ Fong,P .S .W , Knowledge creation in multidisciplinary project teams : An empirical study of the processes and their dynamic interrelationships . International Journal of Project Management, 21(7), 2003,486.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

من النموذج السابق وبنظرة أولية يظهر لنا قيمة الاهتمام بالمعلومة وكذا الاتصال بمختلف الأطراف، حيث نجد أنهما في مختلف مستويات دورة المعرفة.

كذلك يتبين لنا اختلاف مستوياتها من أفراد إلى مجموعات إلى منظمات وما بين المنظمات مع اختلاف المتدخلين في كل مستوى هذا ما يتطلب توزيع الأدوار والمهام لكل فرد متدخل في الدورة .

إن تنظيم هذه المستويات وجعلها منتجة للمعرفة من خلال التوظيف المناسب وتوزيع المهام والأدوار وجعل أصحابها يقدمون ما عليهم من أداء يتطلب الكثير من المهارات .

وبالتالي يمكننا القول أن الزاوية الأولى للنقاش تؤكد على أن هذه المتطلبات تتوفر في القيادة التحويلية التي تهتم بخلق المعرفة والتي تريد من خلال التوظيف توزيع المهام والأدوار والحرص على أداء الأفراد تريد خلق المعرفة والثقافة في المنظمة، لتسهيل ذلك و لالتزام كل فرد في المنظمة بذلك .

2. تعامل القيادة التحويلية مع قطبي المعرفة (الضمني والصريح)¹:

المشكلة الأساسية في الأفراد هي أنهم يقولون ويتطرقون بشكل أقل بكثير مما يعرفون ويدركون، و إذا كنا نعرف أكثر مما يظهر علينا كأفراد في المنظمة فإن المخفي يعرف على أنها المعرفة الضمنية، إذا استطعنا أن نخرج هذه القدرات وتحويلها إلى معرفة يمكن أن تستفيد منها المنظمة فهنا علينا القول أننا استطعنا خلق نوع جديد من المعرفة، فالقيادة التحويلية تهتم أساسا بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تدخل في دورة المعرفة وتساهم في رفع أدائها .

بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين قطبي المعرفة ليست في اتجاه وحيد بل يمكن تحويل:

- معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة.
- معرفة صريحة إلى معرفة صريحة : من خلال اليات الجمع والتبادل.
- معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة : من خلال ما تم ذكره سابقا.
- معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية : من خلال عملية التفكير في العمل. ويتجلى من خلال ذلك قدرة القيادة التحويلية على الاستفادة من كل الحالات فأينما توجد المعرفة نجد القيادة التحويلية تحاول نقلها من الأفراد إلى مستويات مختلفة.

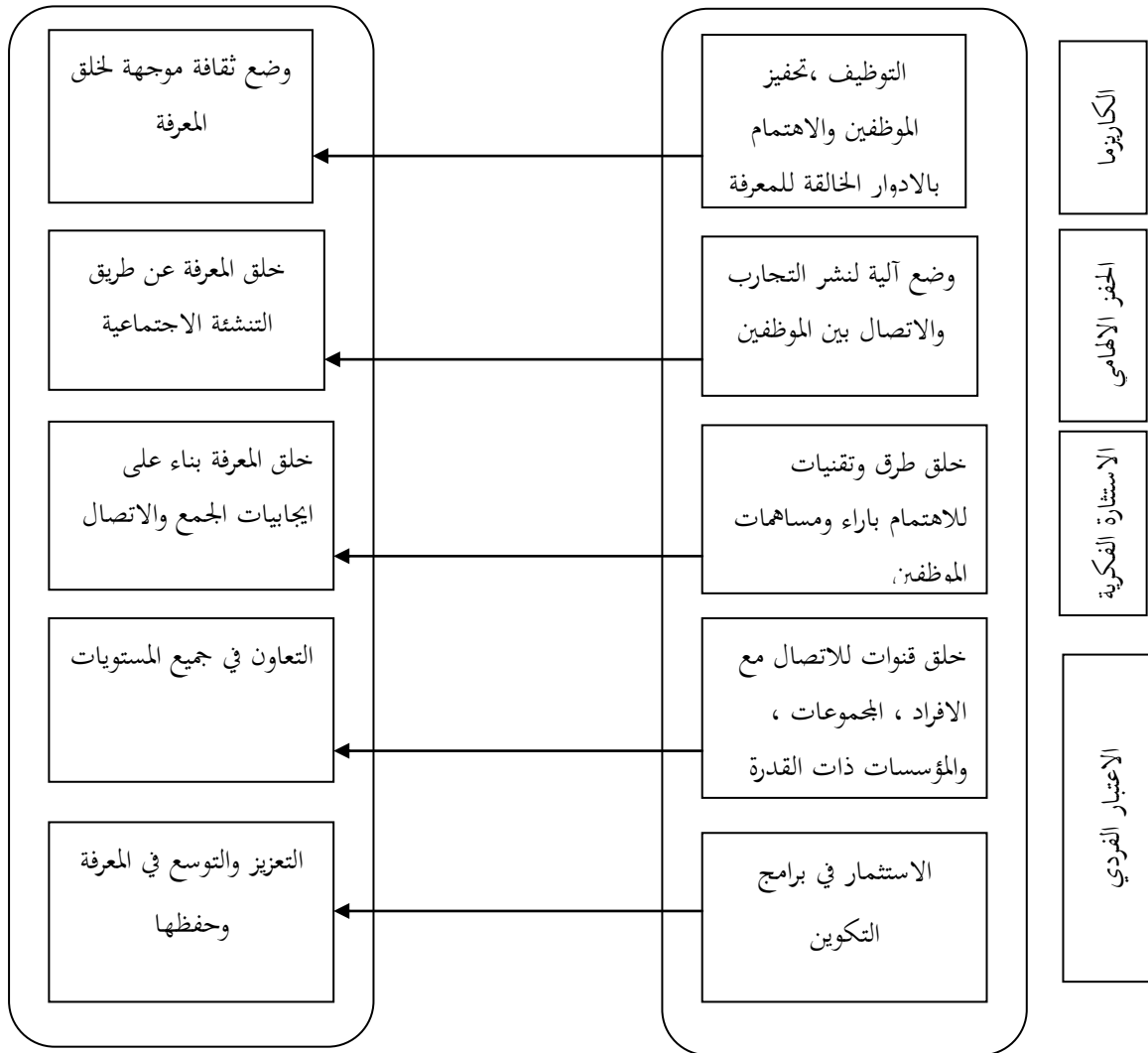
¹ Bryant, S.E, The role of tranformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(4),2003.p 44.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

3. خلق ثقافة التبادل والمشاركة بين أفراد ومجموعات المنظمة من خلال هذه الزاوية فإن القيادة التحويلية وبعد خلق المعرفة تحاول جعلها عامة بين مختلف المستويات حيث تشجع الأفراد المنحدرين من أصول مختلفة والحاصلين على تكوينات عديدة تشجعهم على التواصل من خلال فتح أبواب عديدة للاتصال للتحكم في تكنولوجيات الاعلام والاتصال وتقنيات التواصل والحوار والنقاش والاجتماعات والمؤتمرات على مختلف المستويات (أفراد ، مجموعات ، منظمات وما بين المنظمات).

4. الربط بين أبعاد القيادة التحويلية وخلق المعرفة: هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وخلق المعرفة نوضحها في الشكل التالي :

الشكل (2-2) : العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و خلق المعرفة



Source: Bryant, S.E, The role of tranformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge,2003,p57.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تقوم بتوظيف المهارات المناسبة لخلق المعرفة وتصنع لهم قاعدة قوية تتسم بسهولة الاتصال وانتقال المعلومات والمعارف وتسهل الاستعمال الأمثل للمعرفة والمعلومات أينما وجدت (أفراد ، جماعات ، منظمات) وتعطي اهتمام كبيرا للأفراد ولما يمكن أن يقدموا للمنظمة ، إضافة إلى خلق جو من التعاون والسهرة على النهوض بالمنظمة إلى الأمام ملقنين بنظرهم إلى القائد وماله من كاريزما وقدرة على جعلهم يثقون به وبأنفسهم ، وبقدرة المنظمة على النجاح.

المطلب الثاني: نشر المعرفة وتأثير القيادة التحويلية على الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة

أولاً: نشر المعرفة

العديد من الأبحاث أكدت على أن القيادة التحويلية تشجع نشر المعرفة من خلال الربط بشكل وثيق بين القوى العاملة وخلق بيئة تعليمية من خلال تحضيرهم عن خلق المعرفة وبالتالي وفي نهاية المطاف على نشر هذه المعرفة المحصلة. من خلال مميزات القيادة التحويلية نجد أنها حافز أساسي لنشر المعرفة حيث أن العقبة الأكبر أمام نشر المعرفة هو تصرف الأفراد من خلال التمتع على نشر معارفهم وقدراتهم الضمنية ومشاركتها مع الآخرين¹:

1. المنظمة كسوق للمعرفة : إن حاجة هذا النوع من الأفراد إلى تلقي مقابل لنشرهم لمعارفهم

وقدرتهم هو ما يقف حجر عثرة أمام المنظمة للاستفادة منهم ، بعض الأبحاث أكدت ذلك وذهبت إلى وصف أن المنظمات هي عبارة عن سوق للمعرفة تباع وتشتري فيها كسلعة ، حيث أن القيادة التحويلية تمنح المقابل الصحيح لهذا النوع من الأفراد التحفيز المادي ، التريقات وكذا الاعتبار الفردي والاهتمام و الاعتراف بأهمية الأفراد وأدائهم في المنظمة تذلل من هذه العقبات وتشجع الأفراد على نشر ما يعرفون .

2. خلق الرغبة في نشر المعرفة : تحاول القيادة التحويلية خلق ثقافة المشاركة من خلال ما تملكه

من مقومات .

3. الثقة في المنظمة : إن العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس تتحول مع الزمن إلى ثقة قد تساعد

على نشر المعرفة، حيث أن من بين أساسيات القيادة التحويلية هي وضع الثقة في المرؤوسين وإعطائهم مجالات للحركة والتعبير والأداء وهذا ما سيقابله ثقة متبادلة ، حيث سيبادل المرؤوسين رئيسهم نفس الثقة.

¹ Smith, K .G , Collins, C .J .& Clark, K. D.Existing Knowledge, Knowledge creation capability , and the rate of new product introduction in high-technology firms . Academy of Management Journal, 2005,p 346.

ثانيا: تأثير القيادة التحويلية على الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة

تؤثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في الوظائف الأربعة الأساسية¹:

1. محور البنية التحتية والتوظيف : وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية و المنظمة ويسعى إلى توفير الطواقم الخبيرة المتخصصة وتوفير التسهيلات التكنولوجية.
2. محور الوظائف العملياتية : ويتعلق هذا المحور بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه العمليات والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها و معالجتها .
3. محور التحكم والرقابة : ويتعلق بالأنشطة الرقابية على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها في الاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره على الأداء وتحدد أنشطة هذا المحور في رؤية المنظمة وأهدافها.
4. المحور الاستثماري : المتعلق بفهم قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة أما الأنشطة التي تتبع هذا المحور فتتعلق بإبراز مستوى الرفع المعرفي والذي بدوره يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة ، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة في الأسواق من مخرجات وأيضا في النظم والإجراءات المتبعة من قبل المنظمة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمة

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر ، وقد حددت هذه التحديات فيما يلي² :

1. المنافسة : يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق ، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقصى حد ممكن .

ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب حدة المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات ، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

¹ Tse, H. H. M, & Mitchell, R. J, A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation : The role of open-mindedness norms and leader –member exchange . Journal of Management & Organization , 16(1), 2010, p 83

² محمد بنزيح حامد بن توبلي العازمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39-40.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

2. **العولمة** : أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير ، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال أحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت ، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، وتسعى لتعظيم الفائدة من الامكانيات المتاحة لها ، وتخفيض التكاليف ، واستثمار الأموال المعطلة .

3. **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد** : تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ، وهنا يجب البحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها .

4. **الجودة الشاملة** : لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليين يسعون للحصول على شهادة الأيزو المختلفة .

5. **التحديات التكنولوجية** : تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الانتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة .

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العاملة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبني تحديات التكنولوجيا من

الفصل الثاني.....أساسيات حول القيادة التحويلية

أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية وتكامل المشروع .

6. اتخاذ القرار في عالم متغير : إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، وآلية وإستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، حيث أن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف على فقط على اتخاذ القرار - إنما أيضا - على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.

المبحث الثالث : معوقات إدارة المعرفة و بروز الحاجة إلى تفعيلها

لإدارة المعرفة دور مهم وفعال في المنظمة حيث تساعد على تحقيق أهدافها والاستمرارية لهذا وجب إعطاؤها أهمية بالغة في توليدها ونشرها والأهم تفعيلها ، لكن إدارة المعرفة وكأي إدارة أخرى تواجه العديد من العقبات والمشاكل التي تحد من استمرارها وتفعيلها ،وعليه يجب التفكير في أسلوب القيادة التحويلية كأداة لتذليل هذه العقبات.

المطلب الأول: معوقات إدارة المعرفة

أشار coakes(2003) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل¹:

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
 2. عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
 3. الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها .
 4. الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
 5. الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
 6. الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
 7. الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة .
 8. الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.
- ويرى Thierauf(2003) أن معوقات إدارة المعرفة هي²:

1. قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
2. قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرة وإمكانيات غير واقعية ، وهذا قد ينعكس في صورة فشل و إحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

¹ Jung, D. I, Chow, C & Wu, A , The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, The Leadership Quarterly, 14(4-5), 2003, 520.

² Tse, H. H. M, & Mitchell, R. J, A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation : The role of open-mindedness norms and leader –member exchange . Journal of Management & Organization , 16(1), 2010, p 99.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

ويعتقد Sveibly & Lioyd (2001) إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها، ويشير يوسف (2004) إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها :

– التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.

– الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفا.

– إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

على الرغم من أهمية إدارة المعرفة ، و توجه كثير من منظمات مجتمع المعرفة نحو تطبيق هذا المفهوم إلا أنها قد تواجه بعدد من الصعوبات والمعوقات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف من تطبيقها ، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي¹:

1. إن المعرفة تصنف ضمن الموجودات غير الملموسة، مما يجعل التعامل معها أكثر صعوبة مقارنة بالتعامل مع الآليات المادية.

2. الانفجار المعرفي الكبير في ظل التقدم التقني المتسارع الذي أدى إلى توفر كم هائل من المعارف والمعلومات ، الأمر الذي يشير إلى تمييز المفيد والملائم منها لأهداف المنظمة عما هو غير ضروري ولا يساعد على تقدم المنظمة.

3. تغير المعرفة وتطورها المستمر، مما يتطلب متابعة دقيقة ومستمرة ليتم تعديل وتحديث المتقادم منها بما يتناسب مع معطيات التغيرات والمتطورات المتلاحقة، وهو الأمر الذي يتطلب جهودا كبيرة ومتواصلة .

4. عدم إدراك الترابط والتكامل المفترض بين عمليات إدارة المعرفة، ودور هذه العمليات في تعزيز أنشطة التعلم التنظيمي ، ومن ذلك النظر إلى المعرفة على أنها غاية في ذاتها وليست وسيلة ، حيث يتم الاهتمام بجمع المعرفة وتخزينها دون توظيفها في الأداء ، أو الاستفادة منها في توليد وإنتاج معارف جديدة ، أو التركيز على امتلاك الأفراد للمعرفة دون التشارك فيها.

5. استهلاك المعرفة التي تم جمعها في فهم وتفسير الأحداث الماضية أو حل مشكلات الحاضر، وعدم الاستفادة منها في استشراف المستقبل والتنبؤ بتحدياته.

¹ Jung, D. I, Chow, C & Wu, A , The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, The Leadership Quarterly, 14(4-5), 2003, 525.

الفصل الثاني.....أساسيات حول القيادة التحويلية

6. سيطرة الثقافة التنظيمية التي تكبح التشارك في المعرفة ، ومن ذلك ميل بعض الأفراد إلى الاحتفاظ بمعارفهم الخاصة وعدم اشراك الآخرين فيها خوفا من فقدان أهميتهم الوظيفية ، أو عدم ثقتهم في معارف الآخرين.

7. عدم إلتزام القيادات العليا بتوفير الدعم المادي والمعنوي لمبادرات تطبيق إدارة المعرفة.

8. ضعف العلاقات الشخصية بين الأفراد في بعض المنظمات، مما يعكس أجواء تنظيمية لا تساعد على تنفيذ أنشطة تبادل المعرفة والتشارك فيها.

من خلال ما سبق يمكن تبويب معوقات إدارة المعرفة كمايلي¹:

- العوائق الفردية : تتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية ، فعملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف ، الأحداث ، المعلومات ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس ، الأفكار والملاحظات الجديدة أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها.
- العوائق المنظمة: تتمثل في أن كل من أفراد أي مجتمع يمتلك الشخصية الخاصة به التي جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها ، وكلما حاول الأفراد التشارك في ما يمتلكونه من معرفة ، وجب عليهم تبرير وتسويق هذه المعرفة ، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفا لقيم المجتمع ، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المنظمة.
- العوائق الطبيعية : نظرا لصعوبة تكوين المعرفة في حد ذاتها وصعوبة تحجيمها وحساب تأثيرها على المنظمة.

¹ Mitchell,R.J & Boyle, B,A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams .Leadership &Organization Development Journal, 30(5),2009,p455.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية كأداة لتذليل عقبات إدارة المعرفة

تساهم القيادة التحويلية في تذليل عقبات إدارة المعرفة كمايلي¹:

1. القيادة التحويلية في مواجهة العوائق الفردية لإدارة المعرفة:

القيادة التحويلية تهدف إلى توليد عملية تحويل وتغيير الأفراد والتأثير بشكل استثنائي يحرك المرؤوسين لإنجاز أكثر مما توقع الغير منهم ارتكازا على العناصر الأساسية بينهم:

– العواطف.

– القيم.

– الأخلاق.

– المعايير.

– الأهداف طويلة الأمد.

وأيضاً ارتكازا على مجموعة واسعة من التأثير القيادي كالتشجيع الدائم للمرؤوسين ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح وتقديم جهوداتهم ومساهماتهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم ، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور والتأكيد على العدالة وتساوى الخطوط.

2. القيادة التحويلية في مواجهة العوائق المنظرية لإدارة المعرفة:

تدعو القيادة التحويلية إلى التطوير والتغيير الدائمين في المنظمة بمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية ، ولأجل ذلك تقدم القيادة التحويلية 3 نقاط أساسية ومحورية:

– توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

– إحداث القبول الجماعي لكل ماهو جديد وحديث من قبل الفاعلين في المنظمة.

– توفير كل ماهو مطلوب لإحداث التغيير في المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

لذلك تحاول القيادة التحويلية الحفاظ على القدرة على مواجهة الوسائل مع الغايات وتشكيل المنظمات لتحقيق أغراض انسانية عظيمة، حيث تدعم وتضع قيما للمنظمة وتحدث تغييرات في ثقافتها وتسهم في وضع معايير

¹ Tse, H. H. M, & Mitchell, R. J, A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation : The role of open-mindedness norms and leader –member exchange . Journal of Management & Organization , 16(1), 2010, p 75.

الفصل الثاني..... أساسيات حول القيادة التحويلية

الأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية ، فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها ، نجاحات ورغبات الفاعلين فيها متجددة ومتغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص وقيم ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف وأجواء تنافسية، فالمنظمات الفاعلية تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد على إستراتيجيات واضحة للتغيير.

3. القيادة التحويلية في مواجهة العوائق الطبيعية لإدارة المعرفة:

لمواجهة طبيعة المعرفة في المنظمات تقدم القيادة التحويلية تبويبا يتماشى وقدرة هذا النوع من القيادة من خلال 3 جوانب أساسية:

أ. الجانب الإنساني في المعرفة ويتعلق بالجانب الفكري ونعني به أن وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، حيث يتم توظيفهم وإعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي بالتعاون مع إدارة المنظمة ، على أن توفر لهم سبل النجاح وتهيئة لهم الظروف المناسبة ، وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، إذ تعمل إدارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، أي متابعة جميع عمليات المعرفة لجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة

ب. الجانب المادي : ويتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها ، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عمليات تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة لتجديدها.

ج. الجانب التسييري : إن المعرفة تلعب دورا هاما ورياديا في نجاح المنظمة وضمان استمراريتها لذلك وجب وضع ميكانيزمات متكاملة لتوليدها ونشرها وتسهيل استخدامها ومن ثم حفظها ومحاوله تطويرها وتجديدها لذلك تحاول القيادة التحويلية التحكم بالعناصر الأربعة التالية:

— نفاذ مصادر المعرفة : تشر إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل مصدرا للمعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يملكونها.

الفصل الثاني.....أساسيات حول القيادة التحويلية

- استيعاب المعرفة : فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وفهرستها واستخلاص ما يكمن فيها من مفاهيم وأفكار محورية.
- توظيف المعرفة : تشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة في وصف المشاكل وحلها.
- توليد : تعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية.

المطلب الثالث : أسلوب القيادة التحويلية المفعّل لإدارة المعرفة

أدى ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي إلى زيادة تركيز المنظمات على القيادة الادارية و إدارة المعرفة لقياس مستوى الأداء لهذه المنظمات ، تهتم القيادة التحويلية كأحد أحدث وأشمل المداخل القيادية بعملية كيف أن القادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع لإنجاز مهمات عظيمة ويؤكد هذا المدخل أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا ويتكيفوا مع حاجات الإشباع ودوافعهم ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير فهم يعدون نماذج يحتذى بها وهم قادرون على إيجاد رؤى مستقبلية واضحة للمنظمة ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفتهم بأساليب دعم وتحفيز العاملين لديهم واستشارة الإبداع الكامن عندهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي ، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ومن خلال التأثير على إدارة المعرفة تهدف القيادة التحويلية إلى التأثير على الأداء التنظيمي عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المخرجات الجديدة للمنظمة أين تعود عليها بعوائد عالية¹.

¹ Jung, D. I ,Chow,C & Wu,A , The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings,The Leadership Quarterly,14(4-5), 2003, 530.

خلاصة الفصل

تلعب القيادة التحويلية دورا محوريا في صياغة القيم والثقافات ولكن لا يستطيع القادة أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين عليهم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين ومن هذه المهارات والمعارف يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين ووضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة والالتزام بها وتوصيلها لكافة المرؤوسين، أيضا يجب أن تكون له القدرة على تدريب وتطوير المرؤوسين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم و تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة تتسم بالتغيير والتعقيد مما يسهل عليه تنفيذها ومتابعتها والتقييم الذاتي للفرد والفريق بصفة عامة .

الفصل الثالث

دراسة حالة جامعة الحilla
بواسطة
د. نعمة

تمهيد:

إن تميز مدراء مؤسسات التعليم العالي بأبعاد القيادة التحويلية هو بداية تحول هذه المؤسسات من الوضع الحالي إلى الوضع الأفضل وتحقيق أهدافها وتكون قادرة على التماشي مع التطور المتسارع الحاصل في تكنولوجيا المعلومات وعصر المعرفة بصفة عامة، هذه المميزات لا تكون ذات فائدة إلا إذا ساهمت في تفعيل إدارة المعرفة و الاهتمام بها، لهذا حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ومعرفة الواقع الذي تعيشه هذه الأخيرة، ومن أجل هذا قمنا باستقصاء عينة من هذه المؤسسات لمعرفة هل هناك حقا قيادة تحويلية فيها وهل يقوم القادة بتفعيل إدارة المعرفة من خلال نشرها وتطورها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن الكليات.

المبحث الثاني : تحليل وتفسير مجالات الدراسة

المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن الكليات

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف مبسط للكليات (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية) ومعرفة هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول:نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير منذ نشأة المركز الجامعي خميس مليانة سنة 2001 حيث كانت تضم خمس شعب العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، العلوم التجارية، علوم التسيير، محاسبة وضرائب، تجارة دولية، بما في ذلك النظامين الكلاسيكي و ل.م.د بالتخصصات علوم مالية ومصرفية، علوم اقتصادية والتسيير، مالية، نقود، بنوك، اقتصاد ، تسيير المؤسسات، اقتصاد تطبيقي، اقتصاد دولي، مالية، محاسبة، تسويق ، إدارة أعمال محاسبة وضرائب، تجارة دولية، و تضم الكلية 104 أستاذ¹.

المطلب الثاني : نبذة تاريخية عن كلية الآداب واللغات

التأسيس :تأسست الكلية عام 2009/2008

قسم الآداب :

يتكون من :

30 أستاذ دائم

27 أستاذ متعاقد

أما فيما يخص الإداريين :

2 دائمين و3 متعاقدين

قسم اللغات (اللغة الفرنسية) :

12 أستاذ دائم و 21 أستاذ متعاقد

أما الإداريين : 3 دائمين و 2 متعاقدين

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية:

¹ فضاء المعرفة، مجلة سداسية، المركز الجامعي خميس مليانة، عين الدفلى-الجزائر، جويلية 2008،ص8.

المطلب الثالث : نبذة تاريخية عن كلية الحقوق والعلوم السياسية

نشأت الكلية بعد سنوات من نشأة المركز الجامعي خميس مليانة، حيث يضم 73 أستاذ مقسمين على قسمين:

قسم الحقوق:

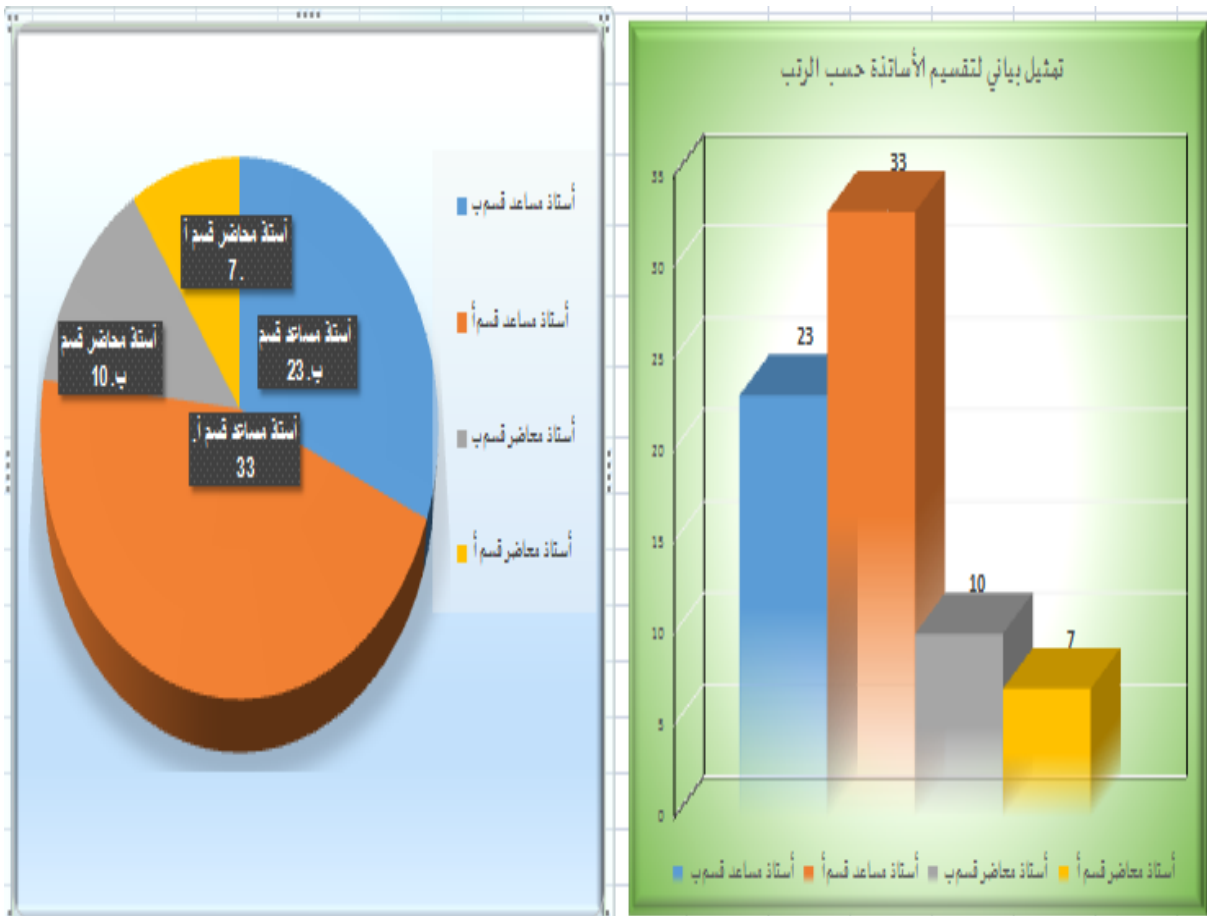
49 أستاذ دائم و 5 متعاقدين.

قسم العلوم السياسية:

19 أستاذ دائم و 4 متعاقدين

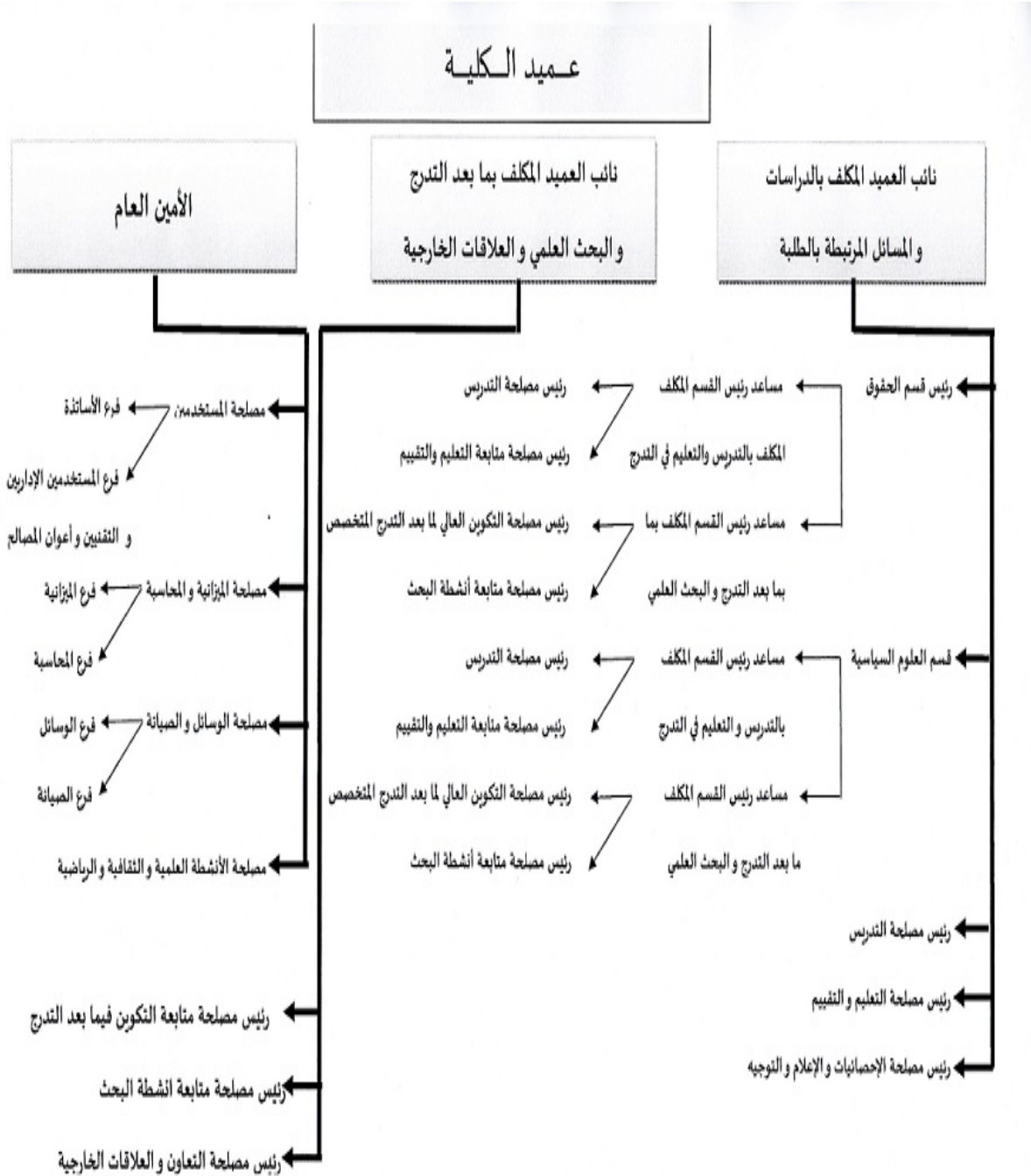
وفيمايلي تمثيل عدد الاساتذة حسب الرتب :

الشكل (03-02): تقسيم الاساتذة حسب الرتب



المصدر: www.univ-km.dz 29/05/2015

الشكل(03-03) : الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية



التنظيم الإداري لكلية حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 غشت سنة 2004

المصدر: 29/05/2015 www.univ-km.dz

المبحث الثاني: تحليل وتفسير مجالات الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتحليل المتعلق بمدى جاهزية هذه الكليات لتطبيق أسلوب القيادة التحويلية، الذي يركز بالتحديد على اختبار العناصر الداخلية لهذه الكليات و مدى قدرتها واستطاعتها على التأثير على مرؤوسيههم ، ومدى تفعيل إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف و ذلك من خلال معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لهذا التطبيق .

المطلب الأول : العناصر المنهجية لدراسة عينة البحث .

و التي تتمثل أساسا في أدوات جمع البيانات و مكونات عينة البحث و الأساليب الإحصائية المستعملة لدراسة العينة .

أولا : أدوات جمع البيانات :

ولمعرفة حقيقة واقع أبعاد القيادة التحويلية و مدى توافرها على مستوى الكليات (عينة البحث) تم الاعتماد على العديد من الأدوات و المصادر الميدانية من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تمثلت أساسا في :

1 - المصادر المكتبية : حيث تمثلت في العديد من الكتب والرسائل الجامعية والبحوث وغيرها في العديد من الجامعات .

2 - الاستبيان : إذ يعتبر الاستبيان من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الميدانية اللازمة حيث تم تصميم نموذج هذا الاستبيان ليتم توجيهه إلى المستقيصين بمؤسسات العينة في عينة البحث للوقوف على واقع وحقيقة توفر أبعاد القيادة التحويلية وتفعيلها لإدارة المعرفة. ولقد تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أما فيما يتعلق بوصف فقرات استمارة الاستبيان فقد شملت معلومات حول الكليات عينة البحث والأفراد المستقيصين وفق عبارات متعددة والتي تمحورت حول مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات تفعيل إدارة المعرفة.

ثانيا :تحديد عينة و مجتمع الدراسة .

اشتمل البحث على جامعة الجيلالي بونعامة وكانت العينة بالضبط كل من كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، ولقد اعتمدنا على أسلوب استقصاء

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

الأساتذة والأساتذة الإداريين و الإداريين في كل كلية. وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 90 استمارة تم توزيعها على مختلف الكليات عينة الدراسة ،وفيما يتعلق بنماذج الاستبيان المعادة فقد بلغت 28 استمارة فقط ،وتمثل 31% من مجموع عينة الدراسة.

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة .

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من عينة البحث وقد تم احتساب النتائج ومعالجتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "Statistical package for Social Siences " (SPSS) ويمكن التعرض إلى هذه الأساليب من خلال ما يلي :

1. التوزيعات التكرارية : تم استخدامها لإظهار إجابات مفردات عينة البحث .
2. النسب المئوية : لإظهار نسبة الإجابات بالنسبة لكل مفردة قياسا بباقي الإجابات الأخرى لمفردات العينة.
3. المتوسط الحسابي : من أجل وصف خصائص العينة و تحديد اتجاه الإجابات و تأثيرها على المتغيرات البحث بعد إعطاء الأوزان (1.2.3.4.5) على التوالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
4. الانحراف المعياري : لبيان درجة التشتت في الإجابات عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبانة

يتم في هذا المطلب قياس تحديد ثبات الاستبانة ، وتحليل الإجابات المعلومات الشخصية لمعرفة توزيع العينة وفق مجموعة من العناصر و هي العمر ،الجنس،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وتعرض كما يلي:
أولا : ثبات الاستبانة :

لقد اعتمدنا على معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة الموضحة في الملحق رقم (01) وكانت النتائج ممثلة في الجدول كما يلي :
الجدول (01-03): ثبات الاستبانة .

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0.942 | 37 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول السابق عدد عبارات الاستبيان كانت 37 عبارة و أن ألفا كرومباخ يساوي 0.942 و هو مرتفع و موجب الإشارة و هذا يعني أن يوجد اتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة .
ثانيا : توزيع العينة تم توزيع هذه العينة وفق مجموعة من المعلومات و هي :
1- توزيع العينة حسب الجنس : و يظهر ذلك من خلال

الجدول رقم (02-03): توزيع العينة حسب الجنس

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ذكر | 24 | 85.7 |
| أنثى | 4 | 14.3 |
| المجموع | 28 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

3 - توزيع العينة حسب العمر : و يظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): توزيع العينة حسب العمر

| العمر | التكرار | النسبة (%) |
|------------------|---------|------------|
| من 20 إلى 30 سنة | 5 | 17.9 |
| من 30 إلى 40 سنة | 11 | 39.3 |
| من 41 إلى 50 سنة | 7 | 25.0 |
| 51 سنة فما فوق | 5 | 17.9 |
| المجموع | 28 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن العينة المكونة من 28 فرد توزعت كما يلي : منها 5 افراد أي ما يعادل 17.9% تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة ، أما الفئة من 30 إلى 40 سنة فقد كان فيها 11 فرد من أفراد العينة أي ما يعادل 39.3% بينما 7 أفراد من العينة فأعمارهم تتراوح ما بين 41 و 50 سنة ، والفئة 51 سنة فما فوق اشتملت على 5 أفراد بنسبة 17.9%.

4 - توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي :

و هنا يتم توضيح المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة و يظهر ذلك من خلال الجدول

الجدول رقم (03- 04) : توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------|------------|
| ليسانس | 2 | 7.1 |
| دراسات عليا | 26 | 92.9 |
| المجموع | 28 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يمكن القول و بالاعتماد على الجدول أن العينة المكونة من 28 فرد قد وزعت كالتالي : منها 2 أفراد ذوي المؤهل العلمي ليسانس أي ما يعادل 7.1% ، و منهم 26 فرد أي ما يعادل 92.9% لديهم دراسات عليا.

4 - توزيع العينة حسب التخصص :و يظهر ذلك من خلال الجدول

الجدول (03 -05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة (%) | التكرار | الخبرة (السنوات) |
|------------|---------|------------------|
| 17.9 | 5 | أقل من 5 |
| 42.9 | 12 | من 5- إلى 10 |
| 39.9 | 11 | أكثر من 10 |
| 100 | 28 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن أفراد العينة المكونة من 28 فرد قد تم توزيعهم حسب الخبرة كما يلي : 5 أفراد أي ما يعادل 17.9% لديهم الخبرة أقل من 5 سنوات بالإضافة إلى 12 فرد بنسبة 42.9% من خبرتهم تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات ، أما الباقي 11 فرد ما يعادل 39.9% لديهم الخبرة أكثر من 10 سنوات .

المطلب الثالث : توضيح مقياس ليكرت ومعامل برسون

يتم في هذا المطلب قياس إجابات المستقيمين حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية و هي : التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحفز الالهامي، الاستشارة الفكرية ومحاور إدارة المعرفة وهي :حفظ البيانات، المعرفة والتجارب، نقل المعرفة من الآخرين وسوف نحاول تحليل الإجابات المتعلقة بكل بعد وفق العرض الموالي :

أولا : توضيح مقياس ليكرت الخماسي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة وهي في دراستنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و 5 تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول (3-6) التالي:

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامة

الجدول (03-06): المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي.

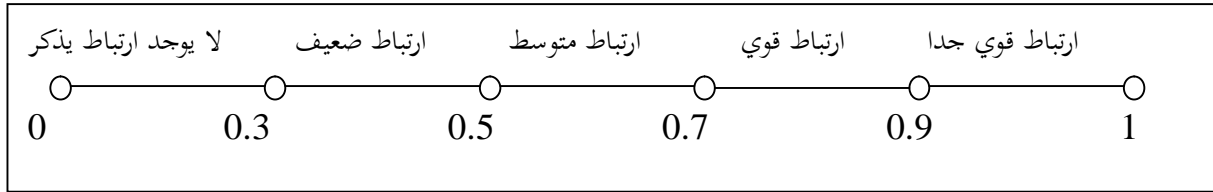
| المستوى | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| المتوسط المرجح | 1 - 1.79 | 1.80 - 2.59 | 2.60 - 3.39 | 3.40 - 4.19 | 4.20 - 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

تحليل معامل الارتباط (برسون) بين المتغيرات:

ويتم ذلك وفق الخط البياني الذي يوضح قوم الارتباط من الصفر إلى الواحد: ويظهر هذا من خلال الشكل

الشكل رقم (03-04): الخط البياني لمعامل الارتباط برسون.



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل النتائج لكل من الكليات محل الدراسة.

المطلب الأول : تحليل النتائج الخاصة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولاً: تحليل نتائج استبيان القيادة التحويلية

الجدول (03-07): الفقرات المتعلقة بالكاريزما

| الرقم | الفقرات المتعلقة بالكاريزما | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جداً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|-------|---|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1 | أستطيع فهم ماذا يريد المسؤول مني دون أن يتكلم في مرات كثيرة | تكرار | 1 | 0 | 1 | 7 | 1 | 3.70 | 1.06 | موافق | 5 |
| | | نسبة | 10 | 0 | 10 | 70 | 10 | | | | |
| 2 | أسلوب كلام المسؤول راقى | تكرار | 0 | 0 | 1 | 6 | 3 | 4.2 | 0.63 | موافق بشدة | 2 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 10 | 60 | 30 | | | | |
| 3 | يتمتع المسؤول بمهارة الاستماع | تكرار | 0 | 0 | 0 | 8 | 2 | 4.2 | 0.42 | موافق بشدة | 2 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 0 | 80 | 20 | | | | |
| 4 | لدى المسؤول القدرة على إقناع الآخرين بسهولة | تكرار | 0 | 0 | 0 | 8 | 2 | 4.2 | 0.42 | موافق بشدة | 2 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 0 | 8 | 2 | | | | |
| 5 | يقوم المسؤول بمختلف الأعمال في وقتها وبدون تأخير | تكرار | 0 | 2 | 0 | 5 | 3 | 3.9 | 1.1 | موافق | 4 |
| | | نسبة | 0 | 20 | 0 | 50 | 30 | | | | |
| 6 | يتكيف المسؤول بسرعة مع الآخرين | تكرار | 0 | 0 | 1 | 7 | 2 | 4.1 | 0.57 | موافق | 3 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 10 | 70 | 20 | | | | |
| 7 | يستطيع المسؤول قراءة مشاعر الآخرين | تكرار | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3.5 | 1.18 | موافق | 6 |
| | | نسبة | 10 | 10 | 10 | 60 | 10 | | | | |
| 8 | المسؤول يقلد مجموعة من المسؤولين | تكرار | 0 | 4 | 4 | 0 | 2 | 3.0 | 1.15 | محايد | 7 |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|------------|------|-----|--------------|----|----|----|---|-------|---|----|
| | | | | 20 | 0 | 40 | 40 | 0 | نسبة | السابقين | |
| 1 | موافق بشدة | 0.48 | 4.3 | 3 | 7 | 0 | 0 | 0 | تكرار | لدى المسؤول ثقة كبيرة بالنفس | 9 |
| | | | | 30 | 70 | 0 | 0 | 0 | نسبة | | |
| 4 | موافق | 0.87 | 3.9 | 2 | 6 | 1 | 1 | 0 | تكرار | المسؤول إنسان محب وذو عواطف قوية اتجاه العمال | 10 |
| | | | | 20 | 60 | 10 | 10 | 0 | نسبة | | |
| | | 0.52 | 3.9 | نتيجة المحور | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن لدى المسؤول ثقة كبيرة بالنفس حيث أن هذه العبارة (9) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.3، كما أن أسلوب كلامه راقى ويتمتع بمهارة الاستماع والإقناع حيث تحتل هذه العبارات (2-3-4) المرتبة الثانية بمتوسطات حسابية متساوية (4.2) أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة (6) بمتوسط حسابي (4.1) حيث تبين أن المسؤول يتكيف بسرعة مع الآخرين ، وأيضاً من الجدول نلاحظ أن المسؤول إنسان محب وذو عواطف وينجز الأعمال في وقتها دون تأخير هذا ما توضحه العبارات (5-10) بمتوسط حسابي 3.9 ، كما جاءت العبارة (1) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.7 حيث جاء فيها أن الأفراد يستطيعون فهم ماذا يريد المسؤول منهم دون أن يتكلم في مرات كثيرة ،وبعدها العبارة (7) بأن المسؤول يستطيع قراءة مشاعر الآخرين بمتوسط حسابي 3.5 وأخيراً العبارة (8) بمتوسط حسابي 3.0 التي جاء في محتواها أن المسؤول يقلد مجموعة من المسؤولين السابقين.

النتيجة:

من خلال تحليل الجدول تبين أن المسؤول يتميز ببعد من أبعاد القيادة التحويلية وهو التأثير المثالي (الكاريزما) بمتوسط حسابي 3.9 .

الجدول(03-08): الفقرات المتعلقة بالاعتبار الفردي

| الرقم | الفقرات المتعلقة بالاعتبار الفردي | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|-------|--|---------|----------------|-----------|-------|-------|-----------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 11 | يشجعنا المسؤول على التعبير عن أفكارنا بثقة عالية | تكرار | 0 | 1 | 1 | 7 | 1 | 3.8 | 0.79 | موافق | 4 |
| | | نسبة | 0 | 10 | 10 | 70 | 10 | | | | |
| 12 | يواجه إبداء الرأي في العمل بالصعوبة والتعقيد من قبل الإدارة العليا | تكرار | 0 | 5 | 0 | 4 | 1 | 3.1 | 1.20 | محايد | 6 |
| | | نسبة | 0 | 50 | 0 | 40 | 10 | | | | |
| 13 | ييدي المسؤول اهتماما شخصيا بالعمال | تكرار | 0 | 0 | 0 | 8 | 2 | 4.2 | 0.42 | موافق بشدة | 1 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 0 | 80 | 20 | | | | |
| 14 | يحترم المسؤول قناعات العمال | تكرار | 0 | 1 | 0 | 6 | 3 | 4.1 | 0.87 | موافق | 2 |
| | | نسبة | 0 | 10 | 0 | 60 | 30 | | | | |
| 15 | أشعر بأن المسؤول يراقبني | تكرار | 0 | 4 | 1 | 5 | 0 | 3.1 | 0.99 | محايد | 6 |
| | | نسبة | 0 | 40 | 10 | 50 | 0 | | | | |
| 16 | أشعر بأن عملي مع المسؤول قد طور في مشواري | تكرار | 0 | 0 | 2 | 5 | 3 | 4.1 | 0.74 | موافق | 2 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 20 | 50 | 30 | | | | |
| 17 | ألتقي المسؤول في مناسبات غير العمل | تكرار | 0 | 2 | 0 | 5 | 3 | 3.9 | 1.1 | موافق | 3 |
| | | نسبة | 0 | 20 | 0 | 50 | 30 | | | | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|-----|--------------|----|----|----|---|-------|---|----|
| 2 | موافق | 0.57 | 4.1 | 2 | 7 | 1 | 0 | 0 | تكرار | أشعر أن مهمتي في العمل تناسبني | 18 |
| | | | | 20 | 70 | 10 | 0 | 0 | نسبة | | |
| 5 | محايد | 1.25 | 3.3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 0 | تكرار | أرى أن المسؤول ينبغي أن يغير مهمتي في العمل | 19 |
| | | | | 20 | 30 | 10 | 40 | 0 | نسبة | | |
| | | | | نتيجة المحور | | | | | | | |
| | | 0.52 | 3.7 | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن المسؤول يبدي اهتماما شخصيا بالعمال وهذا ماتوضحه العبارة (1) بمتوسط حسابي 4.2 ، كما أن المسؤول يحترم قناعات العمال و أن مهمتهم في العمل تناسبهم وأن عملهم مع هذا المسؤول قد طور في مشوراهم وهذا من خلال العبارات (14،16،18) بمتوسط حسابي 4.1، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (17) بمتوسط حسابي حيث أن بعض العمال يلتقون بمسؤولهم في مناسبات غير العمل ، كما أن المسؤول يشجع العمال على التعبير عن أفكارهم بثقة عالية وهذا ماتوضحه العبارة (11) بمتوسط حسابي 3.8، وجاءت العبارة (19) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.3، وجاءت في الأخير العبارات(12،14) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حساب 3.1 .

النتيجة:

من خلال تحليل الجدول استنتجنا أن المسؤول يتميز بالاعتبار الفردي حيث يهتم بالعمال (بأفكارهم وقناعاتهم وآرائهم)، وهذا أمر جيد يجعل العمال يسعون إلى تحقيق اهداف المنظمة.

الجدول(03-09):الفقرات الخاصة بالحفز الالهامي

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير بموافق بشدة | المقياس | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-----------|-----------------|---------|-------|
| 4 | موافق | 0.57 | 3.9 | 1 | 7 | 2 | 0 | 0 | التكرار | 20 |
| | | | | 10 | 70 | 20 | 0 | 0 | النسبة | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|------------|------|------|-----|--------------|----|----|---|---------|---|----|
| 7 | موافق | 0.71 | 3.5 | 0 | 6 | 3 | 1 | 0 | التكرار | يقدم المسؤول مجموعة من الحوافز المادية | 21 |
| | | | | 0 | 60 | 30 | 10 | 0 | النسبة | | |
| 3 | موافق | 0.47 | 4.0 | 1 | 8 | 1 | 0 | 0 | التكرار | يقدم المسؤول حوافز معنوية | 22 |
| | | | | 10 | 80 | 10 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 3 | موافق | 0.66 | 4.0 | 2 | 6 | 2 | 0 | 0 | التكرار | هناك اهتمام بتعليق بعض اللوحات التكرمية ولوحات الشرف في جدران المنظمة | 23 |
| | | | | 20 | 60 | 20 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 3 | موافق | 0.94 | 4.0 | 3 | 5 | 1 | 1 | 0 | التكرار | يشجع المسؤول العمال على المشاركة في اتخاذ القرار | 24 |
| | | | | 30 | 50 | 10 | 10 | 0 | النسبة | | |
| 6 | موافق | 0.7 | 3.6 | 1 | 4 | 5 | 0 | 0 | التكرار | المسؤول راضى عن عملي | 25 |
| | | | | 10 | 40 | 50 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 1 | موافق بشدة | 0.63 | 4.2 | 3 | 6 | 1 | 0 | 0 | التكرار | المسؤول يشجع على العمل بروح الفريق | 26 |
| | | | | 30 | 60 | 10 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 2 | موافق | 0.57 | 4.1 | 2 | 7 | 1 | 0 | 0 | التكرار | يقوم المسؤول بتشجيع العمال لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون | 27 |
| | | | | 20 | 70 | 10 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 3 | موافق | 0.66 | 4.0 | 2 | 6 | 2 | 0 | 0 | التكرار | يذكر المسؤول قصص بعض الناجحين في العمل | 28 |
| | | | | 20 | 60 | 20 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 5 | موافق | 1.16 | 3.7 | 4 | 0 | 5 | 1 | 0 | التكرار | يعبر المسؤول عن ثقته بأن العمال سينفذون أهدافهم | 29 |
| | | | | 40 | 0 | 50 | 10 | 0 | النسبة | | |
| | | | 0.46 | 3.9 | نتيجة المحور | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامه

التحليل:

من خلال تحليل الجدول يتبين أن المسؤول يشجع على العمل بروح الفريق وذلك من خلال العبارة (26) بمتوسط حسابي 4.2، كما يقوم المسؤول بتشجيع العمال لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون وهذا ما تبينه العبارة (27) بمتوسط 4.1، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارات (28-24-23-22) بمتوسط حسابي متساوي 4.0، حيث نصت هذه العبارات على أن المسؤول يقدم حوافز معنوية ويقوم بتعليق بعض اللوحات التكريمية كما يشجع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار ويذكر قصص بعض الناجحين في العمل ليزيد من حماس مرؤوسيه، وفي المرتبة الرابعة وردت العبارة (20) حيث أن المسؤول يحمس العمال على العمل بمتوسط حسابي 3.9، كما يعبر المسؤول عن ثقته بأن العمال سينفذون أهدافهم وهذا ماجاء في العبارة (29) بمتوسط حسابي 3.7، وبعدها العبارة (25) حيث تنص على أن المسؤول راضى عن عمل مرؤوسيه بمتوسط حسابي 3.6، وفي الأخير العبارة (21) حيث يقدم المسؤول مجموعة من الحوافز المادية بمتوسط 3.5 .

النتيجة:

من خلال تحليل عبارات المحور الثالث تبين أن المسؤول يقوم بتحفيز عماله وإلهامهم وذلك بمتوسط حسابي 3.9.

الجدول(03-10): الفقرات المتعلقة بالاستشارة الفكرية

| الرقم | الفقرات المتعلقة بالاستشارة الفكرية | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|-------|--|---------|----------------|-----------|-------|-------|-----------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 30 | يسعى المسؤول للوصول إلى حلول جديدة | تكرار | 0 | 1 | 0 | 7 | 2 | 4.0 | 0.82 | موافق | 1 |
| | | نسبة | 0 | 10 | 0 | 70 | 20 | | | | |
| 31 | يزود المسؤول العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات | تكرار | 0 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4.0 | 0.94 | موافق | 1 |
| | | نسبة | 0 | 10 | 10 | 50 | 30 | | | | |
| 32 | يطبق المسؤول في كل مرة أمور جديدة في العمل | تكرار | 0 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3.9 | 0.99 | موافق | 2 |
| | | نسبة | 0 | 10 | 20 | 40 | 30 | | | | |
| 33 | يحاول المسؤول باستمرار التعرف على ما يريد العامل تحقيقه في العمل | تكرار | 0 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3.7 | 0.94 | موافق | 3 |
| | | نسبة | 0 | 10 | 30 | 40 | 20 | | | | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجليلي بونعامية

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|-----|--------------|----|----|----|---|-------|---|----|
| 2 | موافق | 0.87 | 3.9 | 2 | 6 | 1 | 1 | 0 | تكرار | يشجعنا المسؤول على طرح أفكار جديدة ويذكرنا بنجاح بعض الأفكار الجديدة المطروحة سابقا | 34 |
| | | | | 20 | 60 | 10 | 10 | 0 | نسبة | | |
| 4 | موافق | 0.97 | 3.5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 0 | تكرار | يضع المسؤول أهداف جديدة بشكل مستمر | 35 |
| | | | | 10 | 50 | 20 | 20 | 0 | نسبة | | |
| 5 | محايد | 0.94 | 3.0 | 0 | 4 | 2 | 4 | 0 | تكرار | لا يقبل المسؤول أي تجديد في طرق العمل | 36 |
| | | | | 0 | 40 | 20 | 40 | 0 | نسبة | | |
| 6 | محايد | 0.87 | 2.9 | 0 | 3 | 3 | 4 | 0 | تكرار | لا يوجد هناك فرق في طريقة العمل بين المسؤول السابق والحالي | 37 |
| | | | | 0 | 30 | 30 | 40 | 0 | نسبة | | |
| | | 0.69 | 3.6 | نتيجة المحور | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل:

من خلال تحليل الجدول تبين أن المسؤول يسعى للوصول إلى حلول جديدة ويزود العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات وهذا ما هو وارد في العبارة (30-31) بمتوسط حسابي 4، كما يطبق المسؤول في كل مرة أمور جديدة في العمل ويشجع على طرح أفكار جديدة، ويذكر بنجاح بعض الأفكار المطروحة سابقا وهذا في العبارتين (32-34) بمتوسط حسابي 3.9، وفي العبارة (33) يتضح أن المسؤول يحاول باستمرار التعرف على ما يريد العامل تحقيقه في العمل بمتوسط حسابي 3.7، كما يضع المسؤول أهداف جديدة بشكل مستمر وهذا ما هو مذكور في العبارة (35) بمتوسط حسابي 3.5، فيما لم تتضح إجابات المستقيمين من خلال الاختيار "محايد" للعبارتين (36-37) أي أن المسؤول لا يقبل أي تجديد في طرق العمل كما لا يوجد هناك فرق في طريقة العمل بين المسؤول الحالي والسابق وهذا بمتوسط 3.0 و 2.7 على الترتيب.

النتيجة:

من خلال تحليل الجدول استنتجنا أن المسؤول يتميز بالاستشارة الفكرية وهذا من خلال متوسط حسابي 3.6.

تحليل معامل الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات:

الجدول (03-11) : حساب معامل بيرسون

| المحاور | الكاريزما | الاعتبار الفردي | الحفز الالهامي | الاستشارة الفكرية |
|-------------------|-----------|-----------------|----------------|-------------------|
| الكاريزما | 1 | 0.673 | 0.506 | 0.540 |
| الاعتبار الفردي | 0.673 | 1 | 0.819 | 0.775 |
| الحفز الالهامي | 0.506 | 0.819 | 1 | 0.899 |
| الاستشارة الفكرية | 0.540 | 0.775 | 0.899 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل:

من خلال تحليل الجدول تبين أن هناك ارتباط متوسط بين محور الكاريزما ومحور الاعتبار الفردي بمعدل 0.673 ، وهناك ارتباط متوسط بين محور الكاريزما ومحور الحفز الالهامي بمعدل 0.506 ، وأيضاً يوجد ارتباط متوسط بين محور الكاريزما ومحور الاستشارة الفكرية بمعدل 0.540 ، بينما كان الارتباط قويا بين محور الاعتبار الفردي وكل من محوري الحفز الالهامي والاستشارة الفكرية بمعدل 0.819 و 0.775 على التوالي ، وكان أيضاً الارتباط قويا بين محور الحفز الالهامي ومحور الاستشارة الفكرية بمعدل 0.899.

النتيجة:

من خلال تحليل الجدول وبصفة عامة يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين محاور القيادة التحويلية وبالتالي نستطيع أن نقول أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تتميز بقيادة تحويليين.

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

ثانيا : تحليل الاستبيان الخاص بإدارة المعرفة

الجدول(03-12): الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات

| الرقم | الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|--------------|--|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1 | نستعمل طرقا متنوعة من أجل تسهيل عملية التسجيل | 4 | 0 | موافق | 2 |
| 2 | نشرح كتابيا طريقتنا في العمل(شروط العمل ، طرق العمل...) | 4.5 | 0.57 | موافق بشدة | 1 |
| 3 | نسجل في ملفات كل المعلومات التي يمكن الاستفادة منها. | 4 | 0.0 | موافق | 2 |
| 4 | نهتم بدرجة عالية بترتيب وتبويب كل الملفات الرقمية والورقية | 4.5 | 0.58 | موافق بشدة | 1 |
| 5 | نؤرشف او نتخلى في الوقت المناسب على الملفات الورقية أو الإلكترونية القديمة | 4 | 0.0 | موافق | 2 |
| 6 | ننشر بطريقة آلية كل الوثائق التي تهمنا. | 4.5 | 0.58 | موافق بشدة | 1 |
| نتيجة المحور | | 4.25 | 0.29 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول يمكن القول أن إجابات المستقيمين المتعلقة بحفظ البيانات للمؤسسة عينة الدراسة كانت موافق و بمتوسط حسابي (4) للعبارة 01 و موافق بشدة و بمتوسط حسابي (4.5) للعبارة رقم 02 ، الذي كانت في أول ترتيب و موافق و بمتوسط حسابي (4) للعبارة 03 و موافق بشدة ، و بمتوسط حسابي (4.5) للعبارة 3، و موافق بمتوسط حسابي (4) للعبارة 4 ، و موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.5) للعبارة رقم 6 . من خلال ما سبق فإن نتيجة المحور الخاص بحفظ البيانات فهي موافق بمتوسط حسابي (4.25)

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

النتيجة : من خلال ما تقدم يمكن القول أن إجابات المستقيمين كانت في المستوى المطلوب و التي عبرت بوضوح عن حفظ مؤسسات العينة للبيانات.

الجدول(03-13) : الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب | الرقم |
|---------|------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 4 | موافق | 0.58 | 3.5 | نعرف في منظمنا بالقدرات الفكرية لكل عضو | 7 |
| 2 | موافق بشدة | 0.58 | 4.5 | من أجل المشاكل المعقدة نأخذ وقتا للتشاور فيها | 8 |
| 1 | موافق بشدة | 0.0 | 5 | ننشر آليا المعلومات المهمة | 9 |
| 3 | موافق | 0.0 | 4 | نحرص على ان تكون المعارف الهامة موجودة عند أكثر من عضو في المنظمة | 10 |
| 5 | محايد | 1.15 | 3 | نحرص على ان نستفيد من خبرة وأقدمية أي عضو وتمريرها إلى الأعضاء الجدد قبل مغادرته | 11 |
| 6 | غير موافق | 0.58 | 2.5 | نحرص على سرعة إدماج العناصر الجديدة | 12 |
| | | 0.09 | 3.75 | نتيجة المحور | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال الجدول يمكن القول أن إجابات المستقيمين المتعلقة بالمعرفة و التجارب المؤسسات عينة الدراسة كانت موافق و بمتوسط حسابي (3.5) للعبارة 07 و موافق بشدة و بمتوسط حسابي (4.5) للعبارة رقم 08 ،

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجليلي بونعامة

و موافق بشدة و بمتوسط حسابي (5) للعبارة 09 الذي كانت في أول ترتيب و موافق، و بمتوسط حسابي (4) للعبارة 10، و محايد بمتوسط حسابي (3) للعبارة 11. أما إجابة العبارة رقم 12 فكانت غير موافق بمتوسط حسابي (2.5) ، من خلال ما سبق فإن نتيجة المحور الخاص بالمعرفة و التجارب فهي موافق بمتوسط حسابي (3.75)

النتيجة : من خلال ما تقدم يمكن القول أن إجابات المستقيمين كانت في المستوى المطلوب و التي عبرت بوضوح عن وجود توافق ما بين المعرفة و التجارب لمؤسسات العينة .

الجدول (03-14) : الفقرات الخاصة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين

| الرقم | الفقرات الخاصة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|--------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 13 | نختار بعناية المعارف والمعلومات الآتية من خارج المنظمة ونحرص على أن يتلقى كل عضو المعلومة التي يحتاجها | 3.5 | 0.58 | موافق | 2 |
| 14 | نتبادل مع أفراد، مجموعة، منظمات المعلومات والمعارف | 2.5 | 0.58 | محايد | 3 |
| 15 | نعطي للاقتراحات والشكاوى و الرسائل الموجهة أهمية قصوى | 3.5 | 0.58 | موافق | 2 |
| 16 | بعد كل تربص أو تكوين أو رسكلة نحرص على ان نتقاسم المعلومات المحصلة | 4 | 0.0 | موافق | 1 |
| 17 | نقوم بجدد الخدمات المقدمة والمعرفة الموجودة عند المنظمات الأخرى | 4 | 0.0 | موافق | 1 |
| 18 | عند عدم إيجاد الحلول على مستوى المنظمة نعرف لمن نلجأ لطلب المساعدة | 4 | 0.0 | موافق | 1 |
| نتيجة المحور | | 3.58 | 0.28 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال الجدول يمكن القول أن إجابات المستقيمين المتعلقة بنقل المعرفة للاخرين بالمؤسسات عينة الدراسة كانت موافق و بمتوسط حسابي (3.5) للعبارة 13 و محايد و بمتوسط حسابي (2.5) للعبارة رقم 14 ، و

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

موافق وبمتوسط حسابي (3.5) للعبارة 15 و موافق ، و بمتوسط حسابي (4) للعبارة 16، و موافق بمتوسط حسابي (4) للعبارة 17. أما إجابة العبارة رقم 18 فكانت موافق بمتوسط حسابي (4) ، هذه العبارات الثلاثة الأخيرة كانت في أول ترتيب ، من خلال ما سبق فإن نتيجة المحور الخاص بنقل المعرفة فهي موافق بمتوسط حسابي (3.58) .

النتيجة : من خلال ما تقدم يمكن القول أن إجابات المستقيمين كانت في المستوى المطلوب و التي عبرت بوضوح عن قيام المؤسسات عينة الدراسة بنقل المعرفة وذلك بالاعتماد على تبادل المعلومات ما بين أفراد المؤسسات .

تحليل معامل الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات:

الجدول(03-15) : حساب معامل بيرسون

| المحاور | حفظ البيانات | المعرفة والتجارب | نقل المعرفة من الآخرين |
|------------------------|--------------|------------------|------------------------|
| حفظ البيانات | 1 | 0.945 | 0.896 |
| المعرفة والتجارب | 0.945 | 1 | 0.992 |
| نقل المعرفة من الآخرين | 0.896 | 0.992 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط قوي جدا بين محور حفظ البيانات و محور المعرفة والتجارب بمعدل 0.945 وأيضا ارتباط قوي جدا بين محور المعرفة و التجارب و محور نقل المعرفة من الآخرين بمعدل 0.992 بينما كان ارتباط قوي بين محور حفظ البيانات و محور نقل المعرفة من الآخرين بمعدل 0.896.

النتيجة:

من خلال تحليل الجدول نستنتج أن هناك ارتباط قوي جدا بين محاور إدارة المعرفة وبالتالي نستطيع القول أن هناك تفعيل واهتمام بإدارة المعرفة.

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

المطلب الثاني : تحليل النتائج الخاصة بكلية الآداب واللغات

تم توزيع الاستبيان حسب المتغيرين كمايلي:

أولاً: تحليل الاستبيان الخاص بالقيادة التحويلية

الجدول (03-16) : الفقرات المتعلقة بالكاريزما

| الرقم | الفقرات المتعلقة بالكاريزما | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|-------|---|---------|----------------|-----------|-------|-------|---------------|-------------------|---------|---------|
| 1 | أستطيع فهم ماذا يريد المسؤول مني دون أن يتكلم في مرات كثيرة | تكرار | 0 | 2 | 1 | 5 | 3.7 | 1.06 | موافق | 2 |
| | | نسبة | 0 | 20 | 10 | 50 | 20 | | | |
| 2 | أسلوب كلام المسؤول راقى | تكرار | 0 | 0 | 3 | 5 | 3.9 | 0.74 | موافق | 1 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 30 | 50 | 20 | | | |
| 3 | يتمتع المسؤول بمهارة الاستماع | تكرار | 1 | 1 | 2 | 6 | 3.3 | 1.06 | محايد | 5 |
| | | نسبة | 10 | 10 | 20 | 60 | 0 | | | |
| 4 | لدى المسؤول القدرة على إقناع الآخرين بسهولة | تكرار | 0 | 1 | 2 | 6 | 3.7 | 0.82 | موافق | 2 |
| | | نسبة | 0 | 10 | 20 | 60 | 10 | | | |
| 5 | يقوم المسؤول بمختلف الأعمال في وقتها وبدون تأخير | تكرار | 0 | 3 | 3 | 3 | 3.2 | 1.03 | محايد | 6 |
| | | نسبة | 0 | 30 | 30 | 30 | 10 | | | |
| 6 | يتكيف المسؤول بسرعة مع الآخرين | تكرار | 0 | 3 | 3 | 3 | 3.2 | 1.03 | محايد | 6 |
| | | نسبة | 0 | 30 | 30 | 30 | 10 | | | |
| 7 | يستطيع المسؤول قراءة مشاعر الآخرين | تكرار | 0 | 3 | 3 | 3 | 3.2 | 1.03 | محايد | 6 |
| | | نسبة | 0 | 30 | 30 | 30 | 10 | | | |
| 8 | المسؤول يقلد مجموعة من المسؤولين السابقين | تكرار | 0 | 0 | 6 | 4 | 3.4 | 0.52 | موافق | 4 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 60 | 40 | 0 | | | |
| 9 | لدى المسؤول ثقة كبيرة بالنفس | تكرار | 0 | 1 | 3 | 5 | 3.6 | 0.84 | موافق | 3 |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|--------------|----|----|----|---|-------|-----------------------------|----|
| | | | | 10 | 50 | 30 | 10 | 0 | نسبة | | |
| 5 | محايد | 1.06 | 3.3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 0 | تكرار | المسؤول إنسان محب وذو عواطف | 10 |
| | | | | 10 | 40 | 20 | 30 | 0 | نسبة | قوية اتجاه العمال | |
| | | 0.54 | 3.45 | نتيجة المحور | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل عبارات المحور الأول تبين لنا أن أسلوب كلام المؤول راقي من خلال العبارة (2) بمتوسط حسابي 3.9، كما يتضح أن العمال يستطيعون أن يفهموا ماذا يريد المسؤول منهم دون أن يتكلم في مرات كثيرة ولديه القدرة على اقناع الآخرين بسهولة وهذا من خلال العبارتين (1-4) بمتوسط حسابي 3.7، في حين جاءت في المرتبة الثالثة أن لدى المسؤول ثقة كبيرة بنفس في العبارة (9) بمتوسط حسابي 3.6، أما في المرتبة الرابعة فجاء أن المسؤول يقلد مجموعة من المسؤولين السابقين في العبارة (8) بمتوسط حسابي 3.4، بينما كانت إجابات المستقيمين " محايد " كون أن المسؤول إنسان محب وذو عواطف قوية اتجاه العمال ويتمتع بمهارة الاستماع في العبارتين (3-10) بمتوسط حسابي 3.3، أما في المرتبة الأخيرة وبنفس الاختيار جاء أيضا أن المسؤول يستطيع قراءة مشاعر الآخرين العبارة (7) وأنه يقوم بمختلف الأعمال في وقتها وبدون تأخير (5) وأنه يتكيف بسرعة مع الآخرين (6) بمتوسط حسابي 3.2.

النتيجة:

من خلال ماسبق يتبين أن المسؤول يتمتع بالكاريزما .

الجدول (03-17) : الفقرات الخاصة بالاعتبار الفردي

| الرقم | الفقرات الخاصة بالاعتبار الفردي | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|-------|--|---------|----------------|-----------|-------|-------|-----------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 11 | يشجعنا المسؤول على التعبير عن أفكارنا بثقة عالية | | 0 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3.1 | 1.1 | محايد | 5 |
| | | | 0 | 40 | 30 | 30 | 10 | | | | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|--------------|----|----|----|----|-------|--|----|
| 4 | محايد | 0.67 | 3.3 | 0 | 4 | 5 | 1 | 0 | تكرار | يواجه إبداء الرأي في العمل بالصعوبة والتعقيد من قبل الإدارة العليا | 12 |
| | | | | 0 | 40 | 50 | 10 | 0 | نسبة | | |
| 2 | موافق | 0.84 | 3.6 | 1 | 5 | 3 | 1 | 0 | تكرار | ييدي المسؤول اهتماما شخصيا بالعمال | 13 |
| | | | | 10 | 50 | 30 | 10 | 0 | نسبة | | |
| 3 | موافق | 0.85 | 3.5 | 1 | 4 | 4 | 1 | 0 | تكرار | يحترم المسؤول قناعات العمال | 14 |
| | | | | 10 | 40 | 40 | 10 | 0 | نسبة | | |
| 4 | محايد | 0.95 | 3.3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 0 | تكرار | أشعر بأن المسؤول يراقبني | 15 |
| | | | | 10 | 30 | 40 | 20 | 0 | نسبة | | |
| 2 | موافق | 0.97 | 3.6 | 1 | 6 | 1 | 2 | 0 | تكرار | أشعر بأن عملي مع المسؤول قد طور في مشواري | 16 |
| | | | | 10 | 60 | 10 | 20 | 0 | نسبة | | |
| 3 | موافق | 1.08 | 3.5 | 1 | 5 | 3 | 0 | 1 | تكرار | ألتقي المسؤول في مناسبات غير العمل | 17 |
| | | | | 10 | 50 | 30 | 0 | 10 | نسبة | | |
| 1 | موافق | 0.82 | 4.0 | 2 | 7 | 0 | 1 | 0 | تكرار | أشعر أن مهمتي في العمل تناسبني | 18 |
| | | | | 20 | 70 | 0 | 10 | 0 | نسبة | | |
| 6 | محايد | 1.03 | 2.8 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | تكرار | أرى أن المسؤول ينبغي أن يغير مهمتي في العمل | 19 |
| | | | | 0 | 30 | 30 | 30 | 10 | نسبة | | |
| | | 0.52 | 3.41 | نتيجة المحور | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل عبارات المحور الثاني يتبين أن مهمة العمال في العمل تناسبهم من خلال العبارة (18) بمتوسط حسابي 4.0، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارات (13-16) حيث أن المسؤول ييدي اهتماما شخصيا بالعمال وأن عملهم معه قد طوره في مشوارهم وكان لها متوسط حسابي 3.6، وأيضا باختيار "موافق" جاءت العبارات

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامة

(14-17) بمتوسط حسابي 3.5، حيث أن المسؤول يحترم قناعات العمال ويلتقي بهم في مناسبات غير العمل ، واختار المستقصبين "محايد" بالنسبة للعبارات (12-15) بأن إبداء الرأي في العمل يواجه بالصعوبة والتعقيد من قبل الإدارة العليا و أن العمال يشعرون بأن المسؤول يراقبهم وهذا الاختيار قابله بمتوسط حسابي 3.3، وكان المتوسط الحسابي 3.1 في العبارة (11) بنفس الاختيار بأن المسؤول يشجع العمال على التعبير عن أفكارهم بثقة عالية ، والعبارة (19) بمتوسط حسابي 2.8 حيث يرون أن على المسؤول تغيير مهمتهم.

النتيجة:

من خلال التحليل نستنتج أن المسؤول يبدي اعتبارا للأفراد.

الجدول (03-18) : الفقرات الخاصة بالحفز الالهامي

| الرقم | الفقرات الخاصة بالحفز الالهامي | المقياس | غير بموافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|-------|--|---------|-----------------|-----------|-------|-----------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 20 | يحمس المسؤول العاملين على العمل | تكرار | 0 | 0 | 3 | 6 | 1 | 3.8 | 0.63 | موافق |
| | | نسبة | 0 | 0 | 30 | 60 | 10 | | | |
| 21 | يقدم المسؤول مجموعة من الحوافز المادية | تكرار | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2.8 | 1.31 | محايد |
| | | نسبة | 20 | 20 | 30 | 20 | 10 | | | |
| 22 | يقدم المسؤول حوافز معنوية | تكرار | 0 | 1 | 2 | 6 | 1 | 3.7 | 0.82 | موافق |
| | | نسبة | 0 | 10 | 20 | 60 | 10 | | | |
| 23 | هناك اهتمام بتعليق بعض اللوحات التكريمية ولوحات الشرف في جدران المنظمة | التكرار | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3.0 | 1.54 | محايد |
| | | النسبة | 10 | 20 | 40 | 20 | 10 | | | |
| 24 | يشجع المسؤول العمال على المشاركة في اتخاذ القرار | التكرار | 0 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3.5 | 0.85 | موافق |
| | | النسبة | 0 | 10 | 40 | 40 | 10 | | | |
| 25 | المسؤول راضى عن عملي | التكرار | 0 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3.5 | 0.85 | موافق |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجليلي بونعامه

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|--------------|----|----|----|---|---------|--|----|
| | | | | 10 | 40 | 40 | 10 | 0 | النسبة | | |
| 1 | موافق | 0.31 | 4.1 | 1 | 9 | 0 | 0 | 0 | التكرار | المسؤول يشجع على العمل بروح الفريق | 26 |
| | | | | 10 | 90 | 0 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 5 | موافق | 0.97 | 3.4 | 0 | 5 | 4 | 1 | 0 | التكرار | يقوم المسؤول بتشجيع العمال لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون | 27 |
| | | | | 0 | 50 | 40 | 10 | 0 | النسبة | | |
| 3 | موافق | 0.97 | 3.6 | 0 | 7 | 2 | 1 | 0 | التكرار | يذكر المسؤول قصص بعض الناجحين في العمل | 28 |
| | | | | 0 | 70 | 20 | 10 | 0 | النسبة | | |
| 2 | موافق | 0.82 | 3.7 | 1 | 6 | 2 | 1 | 0 | التكرار | يعبر المسؤول عن ثقته بأن العمال سينفذون أهدافهم | 29 |
| | | | | 10 | 60 | 20 | 10 | 0 | النسبة | | |
| | | 0.44 | 3.51 | نتيجة المحور | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل عبارات المحور الثالث والمتعلقة ببعد الحفز الالهامي تبين أن العبارة (26) هي الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي 4.1 جاء فيها أن المسؤول يشجع على العمل بروح الفريق، وبالمرتبة الثانية كل من العبارات (29-22-20) بمتوسط حسابي 3.7 حيث أن العمال وافقوا عليها بأن المسؤول يحمسهم على العمل ويقدم لهم حوافز معنوية ، كما أنه يعبر عن ثقته بأن العمال سينفذون أهدافهم، وجاءت أيضا العبارة (28) باختيار "موافق" على أن المسؤول يذكر قصص بعض الناجحين في العمل حيث يقابلها متوسط حسابي 3.6 ، وتليها العبارات (25-24) بمتوسط حسابي 3.5 بأن المسؤول يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرار وأنه راضى عن عملهم، أما بالنسبة للعبارة (27) فقد وافقوا على أن المسؤول يشجعهم لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون بمتوسط حسابي 3.4، بينما تم اختيار "محايد" في كل من العبارات (21-23) بمتوسط حسابي 3.0 و 2.8 على التوالي وذلك بأن هناك اهتمام بتعليق بعض اللوحات التكريرية ولوحات الشرف في جدران المنظمة، وأن المسؤول يقدم حوافز مادية.

النتيجة:

من خلال التحليل نستنتج أن المسؤول يحفز العمال .

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

الجدول (03-19) : الفقرات الخاصة بالاستشارة الفكرية

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المقياس | الفقرات الخاصة بالاستشارة الفكرية | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|---|-------|
| 2 | موافق | 1.07 | 3.4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 0 | تكرار | أستطيع فهم ماذا يريد المسؤول مني دون أن يتكلم في مرات كثيرة | 30 |
| | | | | 10 | 50 | 10 | 30 | 0 | نسبة | | |
| 4 | محايد | 0.92 | 3.2 | 0 | 5 | 2 | 3 | 0 | تكرار | أسلوب كلام المسؤول راقى | 31 |
| | | | | 0 | 50 | 20 | 30 | 0 | نسبة | | |
| 6 | محايد | 0.84 | 2.6 | 0 | 2 | 2 | 6 | 0 | تكرار | يتمتع المسؤول بمهارة الاستماع | 32 |
| | | | | 0 | 20 | 20 | 60 | 0 | نسبة | | |
| 3 | محايد | 0.48 | 3.3 | 0 | 3 | 7 | 0 | 0 | تكرار | لدى المسؤول القدرة على إقناع الآخرين بسهولة | 33 |
| | | | | 0 | 30 | 70 | 0 | 0 | نسبة | | |
| 1 | موافق | 0.85 | 3.5 | 0 | 7 | 1 | 2 | 0 | تكرار | يقوم المسؤول بمختلف الأعمال في وقتها وبدون تأخير | 34 |
| | | | | 0 | 70 | 10 | 20 | 0 | نسبة | | |
| 4 | محايد | 0.79 | 3.2 | 0 | 4 | 4 | 2 | 0 | تكرار | يتكيف المسؤول بسرعة مع الآخرين | 35 |
| | | | | 0 | 40 | 40 | 20 | 0 | نسبة | | |
| 4 | محايد | 0.79 | 3.2 | 0 | 4 | 4 | 2 | 0 | تكرار | يستطيع المسؤول قراءة مشاعر الآخرين | 36 |
| | | | | 0 | 40 | 40 | 20 | 0 | نسبة | | |
| 5 | محايد | 0.66 | 3.0 | 0 | 2 | 6 | 2 | 0 | تكرار | المسؤول يقلد مجموعة من المسؤولين السابقين | 37 |
| | | | | 0 | 20 | 60 | 20 | 0 | نسبة | | |
| | | 0.47 | 3.18 | نتيجة المحور | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

التحليل :

من خلال تحليل عبارات الفقرات الخاصة بالاستشارة الفكرية يتبين أن العبارة (24) احتلت الصدارة حيث يقوم المسؤول بمختلف الأعمال في وقتها وبدون تأخير بمتوسط حسابي 3.5، وفي المرتبة الثانية العبارة (30) بمتوسط حسابي 3.4 وذلك بأن العمال يستطيعون فهم ماذا يريد منهم المسؤول دون أن يتكلم في مرات كثيرة وبعدها كل العبارات باختيار "محايد" (33)-(31-35-36)-(32) حيث اختلفت المتوسطات الحسابية 3.3-3.2 على التوالي حيث جاءت العبارات على أن لدى المسؤول القدرة على اقناع الآخرين بسهولة وأن أسلوب كلام المسؤول راقى ، وأيضا بأن المسؤول يتكيف بسرعة مع الآخرين ويستطيع قراءة مشاعر الآخرين ، كما أنه يستطيع تقليد مجموعة من المسؤولين السابقين ، وكونه يتمتع بمهارة الاستماع.

النتيجة:

بعد تحليل نتائج المحور نستنتج أن المستقصيين محايدين كون أن المسؤول يتمتع بالاستشارة الفكرة أم لا. تحليل معامل الارتباط (برسون) بين المتغيرات:

الجدول(03-20): معامل الارتباط بين محاور الاستبيان

| المحاور | الكاريزما | الاعتبار الفردي | الحفز الالهامي | الاستشارة الفكرية |
|-------------------|-----------|-----------------|----------------|-------------------|
| الكاريزما | 1 | 0.767 | 0.681 | 0.361 |
| الاعتبار الفردي | 0.767 | 1 | 0.760 | 0.438 |
| الحفز الالهامي | 0.681 | 0.760 | 1 | 0.447 |
| الاستشارة الفكرية | 0.361 | 0.438 | 0.447 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن هناك ارتباط قوي بين محور الكاريزما ومحور الاعتبار الفردي بمعدل 0.767 وهناك ارتباط متوسط بين محور الكاريزما ومحور الحفز الالهامي بمعدل 0.681، بينما كان الارتباط ضعيف بين محور الكاريزما ومحور الاستشارة الفكرية بمعدل 0.361، وكان الارتباط قوي بين محور الاعتبار الفردي ومحور الحفز

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

الالهامي بمعدل 0.760، بينما الارتباط ضعيف بين محور الاعتبار الفردي ومحور الاستشارة الفكرية بمعدل 0.438، وأيضا كان الارتباط ضعيفا بين محور الحفز الالهامي و محور الاستشارة الفكرية بمعدل 0.447.

النتيجة:

من خلال تحليل الجدول وبصفة عامة يمكن القول أن هناك ارتباط متوسط بين محاور القيادة التحويلية وبالتالي نستطيع أن نقول أن كلية الآداب واللغات تتميز بوجود بعض أبعاد القيادة التحويلية.

تحليل الاستبيان الخاص بإدارة المعرفة

الجدول(03-21) : الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات | الرقم |
|---------|------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 2 | موافق | 0 | 4 | نستعمل طرقا متنوعة من أجل تسهيل عملية التسجيل | 1 |
| 2 | موافق | 0 | 4 | نشرح كتابيا طريقتنا في العمل(شروط العمل ، طرق العمل...) | 2 |
| 3 | موافق | 0.70 | 3.5 | نسجل في ملفات كل المعلومات التي يمكن الاستفادة منها | 3 |
| 1 | موافق بشدة | 0.70 | 4.5 | نهتم بدرجة عالية بترتيب وتبويب كل الملفات الرقمية والورقية | 4 |
| 4 | محايد | 0.70 | 2.5 | نؤرشف او نتخلى في الوقت المناسب على الملفات الورقية او الإلكترونية القديمة | 5 |
| 1 | موافق بشدة | 0.70 | 4.5 | ننشر بطريقة آلية كل الوثائق التي نهمنا | 6 |
| | | 0.23 | 3.83 | نتيجة المحور | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول يتبين أن الإدارة تهم بدرجة عالية بترتيب وتبويب كل الملفات الرقمية والورقية و نشر بطريقة آلية كل الوثائق التي نهمها وهذا ماجاء في العبارات (4-6)بمتوسط حسابي 4.5 وباختيار موافق بشدة،

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

بينما جاء في العبارات (1-2) و (3) أن الإدارة تستعمل طرقا متنوعة من أجل تسهيل عملية التسجيل وتشرح كتابيا طريقتها في العمل (شروط العمل ، طرق العمل...)، كما يتم تسجيل في ملفات كل المعلومات التي يمكن الاستفادة منها وهذا بمتوسط حسابي 4 و 3.5 على التوالي باختيار موافق، في حين تم اختيار "محايد" في العبارة (5) بمتوسط حسابي 2.5 فيما يخص بأن الإدارة تؤرشف أو تتخلى في الوقت المناسب على الملفات الورقية او الإلكترونية القديمة.

النتيجة:

من خلال تحليل العبارات تبين أن الإدارة تهتم بحفظ البيانات.

الجدول (03-22) : الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 2 | موافق | 0.70 | 3.5 | نعرف في منظماتنا بالقدرات الفكرية لكل عضو | 7 |
| 2 | موافق | 0.70 | 3.5 | من أجل المشاكل المعقدة نأخذ وقتا للتشاور فيها. | 8 |
| 1 | موافق | 0.0 | 4 | ننشر آليا المعلومات المهمة | 9 |
| 1 | موافق | 0.0 | 4 | نحرص على ان تكون المعارف الهامة موجودة عند أكثر من عضو في المنظمة | 10 |
| 2 | موافق | 0.70 | 3.5 | نحرص على ان نستفيد من خبرة وأقدمية أي عضو وتميرها إلى الأعضاء الجدد قبل مغادرته | 11 |
| 2 | موافق | 0.70 | 3.5 | نحرص على سرعة إدماج العناصر الجديدة | 12 |
| | | 0.23 | 3.67 | نتيجة المحور | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول تبين أن الإدارة تنشر آليا المعلومات المهمة وتحرص على أن تكون المعارف الهامة موجودة عند أكثر من عضو في المنظمة وهذا في العبارتين (9-10) بمتوسط حسابي 4، في حين أكدت أيضا العبارات (7-8-11-12) أن المنظمة تعرف بالقدرات الفكرية لكل عضو وأنها تأخذ وقتا للتشاور من أجل المشاكل

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

المعقدة ، كما أنها تحرص على أن يستفيد الأفراد من خبرة وأقدمية أي عضو وتميرها إلى الأعضاء الجدد قبل مغادرته وسرعة ادماج العناصر الجديدة.

النتيجة:

من خلال تحليل العبارات تبين أن الإدارة تهتم بالمعرفة والتجارب بشكل جيد.

الجدول(03-23) : الفقرات الخاصة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات الخاصة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 1 | موافق | 1.41 | 4 | نختار بعناية المعارف والمعلومات الآتية من خارج المنظمة ونحرص على ان يتلقى كل عضو المعلومة التي يحتاجها | 13 |
| 2 | موافق | 0.70 | 3.5 | نتبادل مع أفراد، مجموعة، منظمات المعلومات والمعارف | 14 |
| 1 | موافق | 0.0 | 4 | نعطي للاقتراحات والشكاوى و الرسائل الموجهة أهمية قصوى | 15 |
| 3 | محايد | 0.0 | 3 | بعد كل تريض أو تكوين أو رسكلة نحرص على ان نتقاسم المعلومات المحصلة | 16 |
| 2 | موافق | 0.70 | 3.5 | نقوم بجدد الخدمات المقدمة والمعرفة الموجودة عند المنظمات الأخرى | 17 |
| 1 | موافق | 0.0 | 4 | عند عدم إيجاد الحلول على مستوى المنظمة نعرف لمن نلجأ لطلب المساعدة | 18 |
| | | 0.0 | 3.66 | نتيجة المحور | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول تبين أن العبارات (13-15-18) احتلت الصدارة باختيار "موافق" وبمتوسط حسابي 4، حيث أكدت أن المنظمة تختار بعناية المعارف والمعلومات الآتية من خارج المنظمة ونحرص على أن يتلقى كل عضو المعلومة التي يحتاجها وتعطي للاقتراحات والشكاوى و الرسائل الموجهة أهمية قصوى ، كما أنها تعرف لمن

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامه

تلجأ لطلب المساعدة عند عدم إيجاد الحلول ، في حين بينت العبارات (14-17) بمتوسط حسابي 3.5 أن هناك تبادل للمعارف بين أفراد، مجموعات، منظمات، وأن المنظمة تقوم بجزء الخدمات المقدمة والمعرفة الموجودة عند المنظمات الأخرى، بينما جاء اختيار "محايد" في العبارة (16) بمتوسط حسابي 3 أن بعد كل تربص أو تكوين أو رسكلة نحرص على أن نتقاسم المعلومات المحصلة.

النتيجة:

من خلال تحليل العبارات نستنتج أن الإدارة تعرف كيفية نقل المعرفة من الآخرين جيدا.

تحليل معامل الارتباط (برسون) بين المتغيرات:

الجدول (03-24) : معامل الارتباط بين محاور الاستبيان

| المحاور | حفظ البيانات | المعرفة والتجارب | نقل المعرفة من الآخرين |
|------------------------|--------------|------------------|------------------------|
| حفظ البيانات | 1 | 1.000 | 0.992 |
| المعرفة والتجارب | 1.000 | 1 | 0.991 |
| نقل المعرفة من الآخرين | 0.992 | 0.991 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن هناك ارتباط قوي جدا بين محور حفظ البيانات ومحور المعرفة والتجارب بمعدل 1.00، وأيضا بين محور حفظ البيانات ومحور نقل المعرفة من الآخرين بمعدل 0.992، وأيضا كان الارتباط قويا جدا بين محور المعرفة والتجارب ومحور نقل المعرفة من الآخرين بمعدل 0.991.

النتيجة :

من خلال تحليل الجدول نستنتج أن هناك تفعيل واهتمام كبير لإدارة المعرفة في كلية الآداب واللغات.

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجليلي بونعامه

المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بكلية الحقوق والعلوم السياسية

الجدول (03-25) : الفقرات المتعلقة بالكاريزما

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موا فق جدا | موا فق | محا يد | غير موا فق | غير موافق بشدة | المقياس | الفقرات المتعلقة بالكاريزما | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|------------|----------------|---------|---|-------|
| 3 | محايد | 0.0 | 3.0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | تكرار | أستطيع فهم ماذا يريد المسؤول مني دون أن يتكلم في مرات كثيرة | 1 |
| | | | | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | نسبة | | |
| 4 | محايد | 0.88 | 2.75 | 0 | 2 | 2 | 4 | 0 | تكرار | أسلوب كلام المسؤول راقى | 2 |
| | | | | 0 | 25 | 25 | 50 | 0 | نسبة | | |
| 2 | محايد | 0.70 | 3.25 | 0 | 3 | 4 | 1 | 0 | تكرار | يتمتع المسؤول بمهارة الاستماع | 3 |
| | | | | 0 | 37 | 50 | 12 | 0 | نسبة | | |
| 2 | محايد | 1.03 | 3.25 | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 | تكرار | لدى المسؤول القدرة على إقناع الآخرين بسهولة | 4 |
| | | | | 12 | 25 | 37 | 25 | 0 | نسبة | | |
| 1 | محايد | 0.91 | 3.37 | 1 | 2 | 4 | 1 | 0 | تكرار | يقوم المسؤول بمختلف الأعمال في وقتها وبدون تأخير | 5 |
| | | | | 12 | 25 | 50 | 12 | 0 | نسبة | | |
| 2 | محايد | 0.70 | 3.25 | 0 | 3 | 4 | 1 | 0 | تكرار | يتكيف المسؤول بسرعة مع الآخرين | 6 |
| | | | | 0 | 37 | 50 | 12 | 0 | نسبة | | |
| 3 | محايد | 0.75 | 3.00 | 0 | 2 | 4 | 2 | 0 | تكرار | يستطيع المسؤول قراءة مشاعر الآخرين | 7 |
| | | | | 0 | 25 | 50 | 25 | 0 | نسبة | | |
| 4 | محايد | 0.88 | 2.75 | 0 | 2 | 2 | 4 | 0 | تكرار | المسؤول يقلد مجموعة من المسؤولين السابقين | 8 |
| | | | | 50 | 25 | 25 | 50 | 0 | نسبة | | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبلاي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|--------------|----|----|----|---|-------|---|----|
| 5 | محايد | 0.74 | 2.62 | 0 | 1 | 3 | 4 | 0 | تكرار | لدى المسؤول ثقة كبيرة بالنفس | 9 |
| | | | | 0 | 12 | 37 | 50 | 0 | نسبة | | |
| 2 | محايد | 0.70 | 3.25 | 0 | 3 | 4 | 1 | 0 | تكرار | المسؤول إنسان محب وذو عواطف قوية اتجاه العمال | 10 |
| | | | | 0 | 37 | 50 | 12 | 0 | نسبة | | |
| | | 0.50 | 3.05 | نتيجة المحور | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل عبارات المحور الأول يتبين أن اجابات المستقصين كلها كانت محايدة وذلك باحتلال العبارة (5) الصدارة بمتوسط حسابي 3.37 والتي تنص على أن المسؤول يقوم بمختلف العمال في وقتها وبدون تأخيرها ، وتليها العبارات (3-4-6-10) بمتوسط حسابي 3.25، ونصت على أن المسؤول يتمتع بمهارة الاستماع و لديه القدرة على إقناع الآخرين بسهولة، كما أنه يتكيف بسرعة مع الآخرين وهو إنسان محب وذو عواطف قوية اتجاه العمال، وفي المرتبة الثالثة العبارات(1-7) بمتوسط حسابي 3.0 حيث أن العمال يستطيعون فهم مايريد المسؤول منهم دون أن يتكلم في مرات كثيرة، كما أنه يستطيع قراءة مشاعر الآخرين، وتليها العبارات (2-8)و(9) بالمتوسطات الحسابية 2.75 و 2.62 على التوالي حيث تنص على أن أسلوب كلام المسؤول راقى وأنه يقلد مجموعة من المسؤولين السابقين، كما لديه ثقة كبيرة بالنفس.

النتيجة:

من خلال التحليل للعبارات نستنتج أن آراء المستقصين لم تكن واضحة بتمتع المسؤول بالكاريزما أو لا.

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

الجدول(03-26): الفقرات الخاصة بالاعتبار الفردي

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المقياس | الفقرات الخاصة بالاعتبار الفردي | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|---------|--|-------|
| 1 | موافق | 0.88 | 3.75 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | تكرار | يشجعنا المسؤول على التعبير عن أفكارنا بثقة عالية | 11 |
| | | | | 25 | 25 | 50 | 0 | 0 | نسبة | | |
| 1 | موافق | 1.16 | 3.75 | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | تكرار | يواجه إبداء الرأي في العمل بالصعوبة والتعقيد من قبل الإدارة العليا | 12 |
| | | | | 37.5 | 12.5 | 37.5 | 12.5 | 0 | نسبة | | |
| 4 | محايد | 0.88 | 3.25 | 0 | 4 | 2 | 2 | 0 | تكرار | ييدي المسؤول اهتماما شخيصيا بالعمال | 13 |
| | | | | 0 | 50 | 25 | 25 | 0 | نسبة | | |
| 1 | موافق | 0.88 | 3.75 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | تكرار | يحترم المسؤول قناعات العمال | 14 |
| | | | | 25 | 25 | 50 | 0 | 0 | نسبة | | |
| 2 | موافق | 1.10 | 3.5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | تكرار | أشعر بأن المسؤول يراقبني | 15 |
| | | | | 12.5 | 37.5 | 37.5 | 12.5 | 0 | نسبة | | |
| 3 | محايد | 0.92 | 3.37 | 0 | 1 | 1 | 6 | 0 | تكرار | أشعر بأن عملي مع المسؤول قد طور في مشواري | 16 |
| | | | | 0 | 12.5 | 12.5 | 75 | 0 | نسبة | | |
| 5 | محايد | 0.74 | 3.12 | 0 | 2 | 5 | 1 | 0 | تكرار | ألتقي المسؤول في مناسبات غير العمل | 17 |
| | | | | 0 | 25 | 62.5 | 12.5 | 0 | نسبة | | |
| 6 | محايد | 0.64 | 3.0 | 0 | 3 | 2 | 3 | 0 | تكرار | أشعر أن مهمتي في العمل تناسبني | 18 |
| | | | | 0 | 50 | 25 | 37.5 | 0 | نسبة | | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|------|--------------|---|------|---|-------|---|----|
| 1 | موافق | 0.92 | 3.75 | 0 | 7 | 0 | 1 | 0 | تكرار | أرى أن المسؤول ينبغي أن يغير مهمتي في العمل | 19 |
| | | | | 0 | 87.5 | 0 | 12.5 | 0 | نسبة | | |
| | | | 0.54 | 3.12 | نتيجة المحور | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل عبارات المحور الثاني يتبين أن العبارات (11-12-14-19) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.75 والموافقة عليها ، حيث نصت على أن المسؤول يشجع العمال على التعبير عن أفكارهم بثقة عالية وأن ابداء الرأي في العمل يواجه بالصعوبة والتعقيد من قبل الإدارة العليا، وأن المسؤول يحترم قناعات العمال، وأنه ينبغي عليه تغيير مهمتهم في العمل، أما في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 3.5 جاءت العبارة (15) بأن العمال يشعرون أن المسؤول يراقبهم ، وجاءت العبارات (16)-(13)-(17)-(18) في المراتب الأخيرة باختيار "محايد" وبمتوسطات حسابية 3.37-3.25-3.12-3.00 وأكددت هذه العبارات على أن المسؤول قد طور في مشوار عمله وأنه يبدي اهتماما شخصيا بهم، وأيضا يلتقي بهم في مناسبات غير العمل ويشعرون أن مهمتهم في العمل تناسبهم.

النتيجة:

من خلال تحليل العبارات نستنتج ان نتيجة المحور كانت محايدة حيث لم يتم معرفة ان المسؤول يولي اعتبارا للأفراد أم لا.

الجدول(03-27): الفقرات الخاصة بالحفز الالهامي

| الترتيب | النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مواضع جدا | مواضع | محايد | غير موافق | غير بشدة | المقياس | الفقرات الخاصة بالحفز الالهامي | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-----------|----------|---------|---------------------------------|-------|
| 4 | محايد | 0.70 | 3.25 | 0 | 3 | 4 | 1 | 0 | التكرار | يحمس المسؤول العاملين على العمل | 20 |
| | | | | 0 | 37.5 | 50 | 12.5 | 0 | النسبة | | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|----|-----|-----|----|---|---------|---|----|
| 2 | موافق | 0.53 | 3.5 | 0 | 4 | 4 | 0 | 0 | التكرار | يقدم المسؤول مجموعة من الحوافز المادية | 21 |
| | | | | 0 | 50 | 50 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 4 | محايد | 1.03 | 3.25 | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 | التكرار | يقدم المسؤول حوافز معنوية | 22 |
| | | | | 12 | 25 | 37. | 25 | 0 | النسبة | | |
| 3 | محايد | 1.3 | 3.37 | 2 | 2 | 1 | 3 | 0 | التكرار | هناك اهتمام بتعليق بعض اللوحات التكرمية ولوحات الشرف في جدران المنظمة | 23 |
| | | | | 25 | 25 | 12. | 37 | 0 | النسبة | | |
| 1 | موافق | 1.06 | 3.62 | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | التكرار | يشجع المسؤول العمال على المشاركة في اتخاذ القرار | 24 |
| | | | | 25 | 25 | 32. | 12 | 0 | النسبة | | |
| 4 | محايد | 1.03 | 3.25 | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 | التكرار | المسؤول راضى عن عملي | 25 |
| | | | | 12 | 25 | 37. | 25 | 0 | النسبة | | |
| 1 | موافق | 0.74 | 3.62 | 1 | 3 | 4 | 0 | 0 | التكرار | المسؤول يشجع على العمل بروح الفريق | 26 |
| | | | | 12 | 37. | 50 | 0 | 0 | النسبة | | |
| 1 | موافق | 0.91 | 3.62 | 1 | 4 | 2 | 1 | 0 | التكرار | يقوم المسؤول بتشجيع العمال لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون | 27 |
| | | | | 12 | 50 | 25 | 12 | 0 | النسبة | | |
| 5 | محايد | 1.19 | 3.0 | 1 | 2 | 1 | 4 | 0 | التكرار | يذكر المسؤول قصص بعض الناجحين في العمل | 28 |
| | | | | 12 | 25 | 12. | 50 | 0 | النسبة | | |
| 6 | محايد | 0.70 | 2.75 | 0 | 1 | 4 | 3 | 0 | التكرار | يعبر المسؤول عن ثقته بأن العمال سينفذون أهدافهم | 29 |
| | | | | 0 | 12. | 50 | 37 | 0 | النسبة | | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامه

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|------|------|--------------|---|--|----|--|--|--|--|
| | | | | | 5 | | .5 | | | | |
| | | 0.47 | 3.30 | نتيجة المحور | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل عبارات المحور الثالث يتبين أن المستقصين وافقوا على العبارات (24-26-27) بمتوسط حسابي 3.62 حيث جاء فيها أن المسؤول يشجع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون ، في المرتبة الثانية جاءت العبارة (21) بمتوسط حسابي 3.5 حيث وافق المستقصين على أن المسؤول يقدم مجموعة من الحوافز المادية، بينما كانت الاجابة باختيار "محايد" على العبارات الباقية (23)،(20-25-22)، (28)، (29) بمتوسطات حسابية 3.37-3.25-3.0-2.75 على التوالي وكانت العبارات تنص على أن هناك اهتمام بتعليق بعض اللوحات التكريمية ولوحات الشرف في جدران المنظمة و أن المسؤول يحمس العاملين على العمل و يقدم لهم حوافز معنوية وهو راضى عن عملهم، كما أن المسؤول يذكر قصص بعض الناجحين في العمل و يعبر عن ثقته بأن العمال سينفذون أهدافهم.

النتيجة :

من خلال تحليل عبارات المحور الثالث نستنتج أن المستقصين محايدين في هذا البعد، أي أنهم لا يؤكدون تميز المسؤول بالحفز الالهامي من عدمه.

الجدول(3-28): الفقرات الخاصة بالاستشارة الفكرية

| الرقم | الفقرات الخاصة بالاستشارة الفكرية | المقبيا س | غير موافق بشدة | غير موا فق | محا يد | موا فق | موا فجدا | المتوس ط الحسا بي | الانحرا ف المعيار ي | النتيجة | الترتيب |
|-------|---|--------------|-------------------|------------------|-----------|-----------|-------------|----------------------------|------------------------------|---------|---------|
| 30 | أستطيع فهم ماذا يريد المسؤول مني دون أن يتكلم في مرات كثيرة | تكرار | 0 | 1 | 5 | 2 | 0 | 3.12 | 0.64 | محايد | 6 |
| | | نسبة | 0 | 5. | 62. | 25 | 0 | | | | |
| 31 | أسلوب كلام المسؤول راقى | تكرار | 0 | 0 | 2 | 6 | 0 | 3.75 | 0.46 | موافق | 1 |
| | | نسبة | 0 | 0 | 25 | 75 | 0 | | | | |

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|--------------|-----|-----|----|---|---------|--|----|
| 4 | محايد | 0.74 | 3.37 | 0 | 4 | 3 | 1 | 0 | التكرار | يتمتع المسؤول بمهارة الاستماع | 32 |
| | | | | 0 | 50 | 37 | 12 | 0 | النسبة | | |
| 7 | محايد | 0.64 | 2.87 | 0 | 1 | 5 | 2 | 0 | تكرار | لدى المسؤول القدرة على إقناع الآخرين بسهولة | 33 |
| | | | | 0 | 12. | 62. | 25 | 0 | نسبة | | |
| 6 | محايد | 1.24 | 3.12 | 1 | 3 | 0 | 4 | 0 | تكرار | يقوم المسؤول بمختلف الأعمال في وقتها وبدون تأخير | 34 |
| | | | | 12.5 | 37. | 0 | 50 | 0 | نسبة | | |
| 3 | موافق | 1.30 | 3.50 | 0 | 3 | 3 | 2 | 0 | تكرار | يتكيف المسؤول بسرعة مع الآخرين | 35 |
| | | | | 0 | 37. | 37. | 25 | 0 | نسبة | | |
| 2 | موافق | 0.74 | 3.62 | 1 | 3 | 4 | 0 | 0 | تكرار | يستطيع المسؤول قراءة مشاعر الآخرين | 36 |
| | | | | 12.5 | 37. | 50 | 0 | 0 | نسبة | | |
| 5 | محايد | 0.88 | 3.25 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 | تكرار | المسؤول يقلد مجموعة من المسؤولين السابقين | 37 |
| | | | | 12.5 | 12 | 62 | 12 | 0 | نسبة | | |
| | | | | نتيجة المحور | | | | | | | |
| | | 0.73 | 3.31 | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول تبين أن أسلوب كلام المسؤول راقى وهذا ما جاء في العبارة (31) بمتوسط حسابي 3.75، كما أن المسؤول يستطيع قراءة مشاعر الآخرين وهذا في العبارة (36) بمتوسط حسابي 3.62، في حين أن المرتبة الثالثة جاء فيها أن المسؤول يتكيف بسرعة مع الآخرين من خلال العبارة (35) وبتوسط حسابي 3.5، في حين جاء اختيار "محايد" لكل من العبارات (32)، (37)، (30-34)، (33) والتي جاء في محتواها أن المسؤول يتمتع بمهارة الاستماع وأنه يقلد مجموعة من المسؤولين السابقين، وأن الأفراد يستطيعون فهم ما يريد

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

المسؤول منهم دون أن يتكلم في مرات كثيرة ، وأنه يقوم بمختلف الأعمال في وقتها وبدون تأخير، وأيضا أن له القدرة على اقناع الآخرين بسهولة كل هذه العبارات قابلتها متوسطات حسابية 2.87، 3.12، 3.37، 3.25 على التوالي.

النتيجة:

من خلال تحليل العبارات نستنتج أن المستفيدين لك يؤكدوا تمتع المسؤول بالاستشارة الفكرية من عدمها. تحليل معامل الارتباط (برسون) بين المتغيرات:

الجدول (03-29) : معامل الارتباط بين محاور الاستبيان

| المحاور | الكاريزما | الاعتبار الفردي | الحفز الالهامي | الاستشارة الفكرية |
|-------------------|-----------|-----------------|----------------|-------------------|
| الكاريزما | 1 | 0.988 | 0.587 | 0.730 |
| الاعتبار الفردي | 0.988 | 1 | 0.662 | 0.803 |
| الحفز الالهامي | 0.587 | 0.662 | 1 | 0.940 |
| الاستشارة الفكرية | 0.730 | 0.803 | 0.940 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن هناك ارتباط قوي جدا بين محور الكاريزما ومحور الاعتبار الفردي بمعدل 0.988، بينما كان الارتباط متوسط بين محور الكاريزما ومحور الحفز الالهامي بمعدل 0.587، وكان الارتباط قوي بين محور الكاريزما ومحور الاستشارة الفكرية بمعدل 0.730، بينما كان الارتباط متوسط بين محور الاعتبار الفردي ومحور الحفز الالهامي بمعدل 0.662، وكان الارتباط قوي بين محور الاعتبار الفردي ومحور الاستشارة الفكرية بمعدل 0.803، وكان الارتباط قوي جدا بمعدل 0.940 بين محور الحفز الالهامي والاستشارة الفكرية.

النتيجة :

من خلال تحليل الجدول نستنتج ان هناك ارتباط قوي بين المحاور وبالتالي نستطيع القول ان كلية الحقوق والعلوم السياسية تتوفر على قادة تحويليين مثاليين.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة

الجدول(03-30): الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات

| الرقم | الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|--------------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1 | نستعمل طرقا متنوعة من أجل تسهيل عملية التسجيل | 4.25 | 0.50 | موافق بشدة | 2 |
| 2 | نشرح كتابيا طريقتنا في العمل(شروط العمل ، طرق العمل...) | 3.75 | 0.50 | موافق | 4 |
| 3 | نسجل في ملفات كل المعلومات التي يمكن الاستفادة منها. | 4 | 0.81 | موافق | 3 |
| 4 | نهتم بدرجة عالية بترتيب وتبويب كل الملفات الرقمية والورقية | 4.5 | 0.57 | موافق بشدة | 1 |
| 5 | نؤرشف أو نتخلى في الوقت المناسب على الملفات الورقية او الإلكترونية القديمة | 3.5 | 1.29 | موافق | 5 |
| 6 | ننشر بطريقة آلية كل الوثائق التي نهمنا. | 4.5 | 0.57 | موافق بشدة | 1 |
| نتيجة المحور | | 4.08 | 0.41 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن الإدارة تهتم بدرجة عالية بترتيب وتبويب كل الملفات الرقمية والورقية وأيضا نشر بطريقة آلية كل الوثائق التي نهمنا وهذا ماجاء في العبارتين (4-6) بمتوسط حسابي 4.5 باختيار "موافق بشدة"، وبنفس الاختيار جاءت في المرتبة الثانية العبارة (1) التي تنص على أن الإدارة تستعمل طرقا متنوعة من أجل تسهيل عملية التسجيل وهذا بمتوسط حسابي 4.25، في حين وافق المستقصيين على العبارات (3-2-5) التي جاء في محتواها أن الإدارة تسجل في ملفات كل المعلومات التي يمكن الاستفادة منها و أنها تشرح كتابيا

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامه

طريقتها في العمل(شروط العمل ، طرق العمل...) بالإضافة إلى أنها تؤرشف أو تتخلى في الوقت المناسب على الملفات الورقية أو الإلكترونية القديمة هذه العبارات قابلتها المتوسطات الحسابية 4، 3.75، 3.5.

النتيجة :

من خلال الجدول يتبين أن الإدارة تعرف كيفية حفظ البيانات بطريقة جيدة.

الجدول(03-31): الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب

| الرقم | الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|--------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 7 | نعرف في منظمنا بالقدرات الفكرية لكل عضو | 4 | 0.81 | موافق | 1 |
| 8 | من أجل المشاكل المعقدة نأخذ وقتا للتشاور فيها | 3.75 | 0.50 | موافق | 2 |
| 9 | ننشر آليا المعلومات المهمة | 4 | 0.0 | موافق | 1 |
| 10 | نحرص على ان تكون المعارف الهامة موجودة عند أكثر من عضو في المنظمة | 3.5 | 0.57 | موافق | 3 |
| 11 | نحرص على ان نستفيد من خبرة وأقدمية أي عضو وتمريها إلى الأعضاء الجدد قبل مغادرته | 3.5 | 0.57 | موافق | 3 |
| 12 | نحرص على سرعة إدماج العناصر الجديدة | 3.75 | 0.50 | موافق | 2 |
| نتيجة المحور | | 3.75 | 0.21 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول يتبين أن الإدارة تنشر آليا المعلومات المهمة وأن المنظمة تعرف بالقدرات الفكرية لكل عضو هذا ماجاء في العبارات(7-9) بمتوسط حسابي 4، بينما في المرتبة الثانية وبنفس الاختيار جاءت العبارات (8-12) بمتوسط حسابي 3.75 حيث نصت على أن الإدارة تأخذ وقتا للتشاور من أجل حل المشاكل المعقدة وتحرص على سرعة إدماج العناصر الجديدة، في حين جاءت العبارات (10-11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.5 جاء فيها أن الإدارة تحرص أن تكون المعارف الهامة موجودة عند أكثر من عضو في المنظمة، وأن الأفراد يستفيدون من خبرة وأقدمية أي عضو وتمريها إلى الأعضاء الجدد قبل مغادرته.

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامه

النتيجة :

من خلال تحليل عبارات المحور الثاني نستنتج أن الإدارة تهتم بالمعارف والتجارب بشكل جيد.

الجدول (03-32): الفقرات الخاصة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين

| الرقم | الفقرات الخاصة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة | الترتيب |
|--------------|--|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 13 | نختار بعناية المعارف والمعلومات الآتية من خارج المنظمة ونحرص على ان يتلقى كل عضو المعلومة التي يحتاجها | 4.25 | 0.95 | موافق بشدة | 1 |
| 14 | تبادل مع أفراد، مجموعة، منظمات المعلومات والمعارف | 3.5 | 0.57 | موافق | 4 |
| 15 | نعطي للاقتراحات والشكاوى و الرسائل الموجهة أهمية قصوى | 3.75 | 0.50 | موافق | 3 |
| 16 | بعد كل تريض أو تكوين أو رسكلة نحرص على أن نتقاسم المعلومات المحصلة | 3.25 | 0.50 | محايد | 5 |
| 17 | نقوم بمجرد الخدمات المقدمة والمعرفة الموجودة عند المنظمات الأخرى | 4 | 0.81 | موافق | 2 |
| 18 | عند عدم ايجاد الحلول على مستوى المنظمة نعرف لمن نلجأ لطلب المساعدة | 4.25 | 0.50 | موافق بشدة | 1 |
| نتيجة المحور | | 3.83 | 0.23 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجداول تبين لنا أن المنظمة تختار بعناية المعارف والمعلومات الآتية من خارج المنظمة ونحرص على أن يتلقى كل عضو المعلومة التي يحتاجها و عند عدم ايجاد الحلول على مستوى المنظمة نعرف لمن تلجأ لطلب المساعدة هذا ماجاء في العبارات (13-18) بمتوسط حسابي 4.25 باختيار "موافق بشدة" ، في حين جاءت العبارة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4 تنص على أن المنظمة تقوم بمجرد الخدمات المقدمة والمعرفة الموجودة عند المنظمات الأخرى باختيار "موافق" وتليها العبارات (15-14) بنفس الاختيار بمتوسط حسابي

الفصل الثالث.....دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

3.75، 3.5 على التوالي حيث جاء في مضمونها أن المنظمة تعطي للاقتراحات والشكاوى و الرسائل الموجهة أهمية قصوى وأن هناك تبادل المعلومات والمعارف مع أفراد، مجموعة، منظمات، وفي المرتبة الأخيرة وباختيار "محايد" نصت العبارة (16) على أن بعد كل تريض أو تكوين أو رسكلة تحرص المنظمة على أن تتقاسم المعلومات المحصلة بين الأفراد قابلها متوسط حسابي 3.25.

النتيجة :

من خلال تحليل العبارات نستنتج أن المنظمة تعرف كيفية نقل المعرفة من الآخرين.

تحليل معامل الارتباط (برسون) بين المتغيرات:

الجدول رقم (03-33): معامل الارتباط بين محاور الاستبيان

| المحاور | حفظ البيانات | المعرفة والتجارب | نقل المعرفة من الآخرين |
|------------------------|--------------|------------------|------------------------|
| حفظ البيانات | 1 | 0.500 | 0.783 |
| المعرفة والتجارب | 0.500 | 1 | 0.992 |
| نقل المعرفة من الآخرين | 0.783 | 0.992 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل :

من خلال تحليل الجدول تبين أن هناك ارتباط متوسط بين محور حفظ البيانات ومحور المعرفة والتجارب بمعدل 0.500 بينما كان الارتباط قوي بين محور حفظ البيانات ومحور نقل المعرفة من الآخرين بمعدل 0.783، وكان الارتباط قوي جدا بين محور المعرفة والتجارب ومحور نقل المعرفة من الآخرين بمعدل 0.992.

النتيجة :

من خلال تحليل النتائج نستنتج أن هناك ارتباط قوي بين محاور إدارة المعرفة وبالتالي نستطيع القول أن هناك اهتمام وتفعيل لإدارة المعرفة بكلية الحقوق والعلوم السياسية.

خلاصة الفصل

من خلال تحليل نتائج الاستبيان تبين لنا أن هناك قيادة تحويلية في مؤسسات التعليم العالي كما أنها تقوم بتفعيل إدارة المعرفة، ولكن هذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث كانت هناك قيادة تحويلية عالية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير وكان هناك ارتباط قوي بين أبعادهما في المقابل هناك اهتمام كبير بتفعيل إدارة المعرفة حيث كان الارتباط بين محاورها قوي جدا، ومنه نستنتج أن القادة التحويليون في هذه المؤسسة يقومون بتفعيل إدارة المعرفة بمستوى جيد جدا، في نفس الوقت هناك قيادة تحويلية عالية في كلية الآداب واللغات وكان هناك ارتباط متوسط بين أبعادهما وفي المقابل كان هناك اهتمام كبير بتفعيل إدارة المعرفة، حيث كان الارتباط قوي جدا بين محاورها ومنه نستنتج أن بالرغم من أن هناك قيادة تحويلية متوسطة إلى أنها تقوم بتفعيل إدارة المعرفة بمستوى جيد جدا، أما في كلية الحقوق والعلوم السياسية فلم يظهر لنا هل هناك فعلا قيادة تحويلية أم لا حيث كانت اجابات معظم المبحوثين "محايد" بالمقابل كان هناك اهتمام مقبول بتفعيل إدارة المعرفة.

الذاتية

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية يعد أحد أهم المنافذ التي يمكن من خلالها التغلب على مشكلة انفجار المعلومات واستغلال التطور التكنولوجي والارتقاء بأداء تلك المؤسسات وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل ويمكن القول أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية بات ضرورة ملحة لتحقيق الجودة المطلوبة في المخرجات البشرية، والقدرة على البقاء ضمن منظومة المؤسسات التعليمية المنافسة على المستويين المحلي والعالمي ، وأن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، وتستثمرها في تسيير أمور المنظمة، حيث تفيدها في تقدير وضع المنظمة الفكري في سوق العمل وتقوية العلاقات وبناء الثقة، حيث تسهم في تقوية النسيج الاجتماعي بين أفرادها وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وصقل مهاراتهم مما يوفر الوقت والجهد . أسهمت القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة من خلال تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية قادرة على التغيير والتجديد التي يمكنها من التكيف مع التغيرات الخارجية المتسارعة في مجالات عملها بالإضافة إلى الديمومة كما توفر فرصا جيدة للمشاركة التنافسية والتميز الدائم، وهي من الوسائل التي تتيح المجال للمنظمات للتركيز على الخبرات والأعمال الأكثر إبداعا ، وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا الى النتائج التالية :

- أن نتائج المسح البيئي كشفت أن مؤسسات التعليم العالي تطبق القيادة التحويلية في إدارتها لكن بدرجة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى.
- أن المسؤولين يمتازون بالكاريزما التي تساعدهم في التأثير على مرؤوسيههم وبالتالي تحقيق أهداف مشتركة.
- أن اهتمام المسؤولين بآراء وأفكار مرؤوسيههم ساهم في تحفيزهم على اعطاء الأكثر والمساهمة في اتخاذ القرار.
- يستعمل المسؤولون عدة وسائل لتحفيز مرؤوسيههم على الابداع والابتكار والعمل بروح الفريق مما سهل عليهم تكون فرق ناجحة لتحقيق اهداف مشتركة.
- أن المسؤولين يقدمون تحفيزات مادية ومعنوية لتحفيز مرؤوسيههم على اخراج كل ما لديهم من معرفة وتطبيقها على ارض الواقع.
- أن هناك تبادل للمعرفة بين الأفراد الجماعات، المؤسسات وهذا ماساهم في استمراريتها والاستفادة منها.

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : لا تتوفر مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على قادة تحويليين.

من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الافراد نستطيع القول ان هناك قيادة تحويلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حيث كانت نتائج الدراسة تشير الى موافقة المبحوثين على معظم الاسئلة التي تبين ان المسؤول يتمتع بصفات القائد التحويلي، وهذا ماينفي الفرضية الأولى بأن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا تتوافر على قادة تحويليين.

الفرضية الثانية : تقوم مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بتفعيل إدارة المعرفة والاهتمام بها

من خلال الاستبيان الموزع على المبحوثين تبين أن هناك اهتمام كبير وواضح بإدارة المعرفة وتفعيلها من خلال توليدها وتوزيعها والحرص على تبادلها واستمراريتها، وهذا ماثبت الفرضية الثانية بأن هناك تفعيل لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

الفرضية الثالثة : يساهم القادة التحويليين في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في تفعيل إدارة المعرفة

من خلال نتائج الاستبيان تبين لنا أن هناك قادة تحويليين في مؤسسات التعليم العالي و أنا المسؤولون يقومون بتفعيل إدارة المعرفة، وبالتالي فان للقادة التحويليين دور مهم وفعال في تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات ومنه تحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

التوصيات :

- يجب أن يكون هناك قادة تحويليين فعالين يكون لهم التأثير المثالي على مرؤوسيههم والاهتمام بهم وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يجعلهم اتباعا لهم ويساهمون في تحقيق اهداف المؤسسة.
- يجب الاهتمام بإدارة المعرفة فهي تعتبر أساس نجاح المؤسسات وذلك من خلال نشرها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها وتبادلها بين المؤسسات.
- يجب أن يكون للقائد التحويلي الدور الفعال في تفعيل إدارة المعرفة والحفاظ عليها فهي مكسب حقيقي للمؤسسات .

آفاق الدراسة :

تناولنا في هذا الموضوع طرق تفعيل إدارة المعرفة ودور القيادة التحويلية في هذا التفعيل، ونوصي بالمواضيع التالية:

- دور القيادة التحويلية في رفع أداء المؤسسات.
- إدارة المعرفة كميزة تنافسية في المؤسسات.
- أهمية تفعيل إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسات.

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 22 | الفرق بين القائد والمدير | 1-1 |
| 603 | ثبات الاستبانة | 1-03 |
| 603 | توزيع العينة حسب الجنس | 2-03 |
| 603 | توزيع العينة حسب العمر | 3-03 |
| 64 | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | 4-03 |
| 64 | توزيع العينة حسب سنوات الخبرة | 5-03 |
| 65 | المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي | 6-03 |
| 66 | الفقرات المتعلقة بالكاريزما | 7-03 |
| 67 | الفقرات المتعلقة بالاعتبار الفردي | 8-03 |
| 69 | الفقرات المتعلقة بالحفز الالهامي | 9-03 |
| 71 | الفقرات المتعلقة بالاستشارة الفكرية | 10-03 |
| 703 | حساب معامل برسون | 11-03 |
| 74 | الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات | 12-03 |
| 75 | الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب | 13-03 |
| 76 | الفقرات المتعلقة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين | 14-03 |
| 77 | حساب معامل برسون | 15-03 |
| 78 | الفقرات المتعلقة بالكاريزما | 16-03 |
| 80 | الفقرات المتعلقة بالاعتبار الفردي | 17-03 |
| 81 | الفقرات المتعلقة بالحفز الالهامي | 18-03 |
| 803 | الفقرات المتعلقة بالاستشارة الفكرية | 19-03 |
| 85 | حساب معامل برسون | 20-03 |
| 86 | الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات | 21-03 |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|-------|
| 87 | الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب | 22-03 |
| 88 | الفقرات المتعلقة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين | 23-03 |
| 89 | حساب معامل برسون | 24-03 |
| 90 | الفقرات المتعلقة بالكاريزما | 25-03 |
| 92 | الفقرات المتعلقة بالاعتبار الفردي | 26-03 |
| 93 | الفقرات المتعلقة بالحفز الالهامي | 27-03 |
| 95 | الفقرات المتعلقة بالاستشارة الفكرية | 28-03 |
| 97 | حساب معامل برسون | 29-03 |
| 98 | الفقرات المتعلقة بحفظ البيانات | 30-03 |
| 99 | الفقرات المتعلقة بالمعرفة والتجارب | 31-03 |
| 100 | الفقرات المتعلقة بكيفية نقل المعرفة من الآخرين | 32-03 |
| 102 | حساب معامل برسون | 33-03 |

المراجع باللغة العربية:

الكتب :

1. إبراهيم الديب ، مدير المستقبل – مدير القرن الواحد والعشرون، الطبعة الخامسة ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة ، 2009.
2. إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2011.
3. إيمان سعود أبو خضير ، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات" ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2009.
4. حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة – مدخل نظري- دار الأهلية، عمان-الأردن، 2005.
5. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، 2008.
6. علي السلمي ، إدارة المعرفة ، دار غريب، القاهرة ، 2004.
7. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الجزء الأول، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض-السعودية -2000.
8. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2005.
9. المرسي نبيل، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار جامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.

البحوث الجامعية :

10. بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.
11. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، الجزائر، 2011-2012.
12. جمعان بن خلف جمعان الغامدي ، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 1432/1433هـ.
13. زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 1427 - 1428هـ.

14. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي ،رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2011.
15. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
16. فهد رزق الله سالم السلمي ،مدى كفاءة القيادات المدنية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود ،دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2003.
17. مجد مرشاق، إدارة المعرفة ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق، سوريا، 2009-2010.
18. محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
19. محمد كريم- حسني سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ، غزة، 2010.
20. محمد وسيم بازر باشي ، القيادة التحويلية ،رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ، سوريا.
21. منصور عبيد جهيمان الشكره ، دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الاداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض ، 2013.
22. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2011.
23. يسرى رمزي عبد العزيز بدر ،تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ،رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2010.
- المقالات :**
24. طارق علي جماز ، إدارة المعرفة ، الدراسات العليا ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدامارك.
25. علي اسماعيل مجاهد ، إدارة المعرفة كأساس للتنبؤ الأمني واتخاذ القرار ، ورقة بحثية ، الأكاديمية الملكية للشرطة ، 2010.
26. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.

27. منى علي عبد ربه زبيديه ، إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية ، ورقة عمل ، مؤتمر الاصلاح والتطوير الإداري الأول ، فلسطين ، 2009.
28. ناصر جاسر الأغا ، أحمد غنيم أبو الخير ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، كلية العلوم التربوية- جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين ، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية :

29. Bryant, S.E, The role of tranformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 2003.
30. Fong, P. S. W , Knowledge creation in multidisciplinary project teams : An empirical study of the processes and their dynamic interrelationships . *International Journal of Project Management*, 21(7), 2003.
31. Holsapple, C. and M. Singh, *The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness*, Schema Press, Arlington , Texas, 2001.
32. Jung, D. I ,Chow, C & Wu, A , The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 2003.
33. Mitchell, R.J & Boyle, B, A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams . *Leadership & Organization Development Journal*, 30(5), 2009.
34. Sami hanouna , raafat Mohamed elaouadhi , "Knowledge Management Applications in Higher Education" Intellectual framework , Paper presented to the Conference of e-learning and knowledge economies , Al-Quds Open University , 2011.
35. Smith, K .G , Collins, C .J .& Clark, K. D. Existing Knowledge, Knowledge creation capability , and the rate of new product introduction in high-technology firms . *Academy of Management Journal*, 2005.
36. Tse, H. H. M, & Mitchell, R. J, A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation : The role of open-mindedness norms and leader –member exchange . *Journal of Management & Organization* , 16(1), 2010.

قائمة استقصاء حول :

دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السيد المستجوب:

أنا طالبة السنة الثانية ماستر بالمركز الجامعي تيسمسيلت تخصص إدارة أعمال بصدد إعداد مذكرة التخرج بعنوان : " دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة - حالة جامعة الجيلالي بونعامة - " ولاستكمال الدراسة تمّ إعداد قائمة استقصاء بهدف التعرف على آرائكم والاستفادة منها لأغراض هذا البحث، وكل ما نرجوه من سيادتكم هو التفضل باختيار الإجابة التي ترونها أكثر انسجاما مع الواقع الفعلي .

وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها في ضوء خبرتكم ورؤيتكم لعمل المؤسسة، علماً بأنّ كل المعلومات التي تضمنتها الاستمارة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على تعاونكم

يرجى وضع علامة × في الخانة المناسبة

المحور الأول : معلومات شخصية

العمر:

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | 50-41 | <input type="checkbox"/> | 30-20 |
| <input type="checkbox"/> | 51 فما فوق | <input type="checkbox"/> | 40 - 31 |

الجنس:

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

المؤهل العلمي:

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | ليسانس |
|--------------------------|-------------|--------------------------|--------|

الخبرة في العمل

- | | | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | 10 سنوات فما فوق | <input type="checkbox"/> | من 5-10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|----------------|

المحور الثاني: الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولا: الاستبيان المتعلق بالقيادة التحويلية

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الفقرات الخاصة بالكاريزما |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | | | | | أستطيع فهم ماذا يرد المسئول مني دون أن يتكلم في مرات كثيرة |
| | | | | | أسلوب كلام المسئول راقى |
| | | | | | يتمتع المسئول بمهارة الاستماع |
| | | | | | لدى المسئول القدرة على إقناع الآخرين بسهولة |
| | | | | | يقوم المسئول بمختلف الاعمال في وقتها وبدون تأخير |
| | | | | | يتكيف المسئول بسرعة مع الآخرين |
| | | | | | يستطيع المسئول قراءة مشاعر الآخرين |
| | | | | | المسئول يقلد مجموعة من المسئولين السابقين |
| | | | | | لدى المسئول ثقة كبيرة بالنفس |
| | | | | | المسئول إنسان محب وذو عواطف قوية اتجاه العمال |

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الفقرات الخاصة بالاعتبار الفردي |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | | | | | يشجعنا المسئول على التعبير عن أفكارنا بثقة عالية |
| | | | | | يواجه إبداء الرأي في العمل بالصعوبة والتعقيد من قبل الادارة العليا |
| | | | | | ييدي المسئول اهتماما شخصيا بالعمال |
| | | | | | يحترم المسئول قناعات العمال |
| | | | | | أشعر بأن المسئول يراقبني |
| | | | | | أشعر بأن عملي مع المسئول قد طور في مشواري |
| | | | | | ألتقي المسئول في مناسبات غير العمل |
| | | | | | أشعر أن مهمتي في العمل تناسبني |
| | | | | | أرى أن المسئول ينبغي أن يغير مهمتي في العمل |

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الفقرات الخاصة بالحفز الالهامي |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | | | | | يحمس المسئول العاملين على العمل |
| | | | | | يقدم المسئول مجموعة من الحوافز المادية |
| | | | | | يقدم المسئول حوافز معنوية |
| | | | | | هناك اهتمام بتعليق بعض اللوحات التكريمية ولوحات الشرف في جدران المنظمة |
| | | | | | يشجع المسئول العمال على المشاركة في اتخاذ القرار |
| | | | | | المسئول راضى عن عملي |
| | | | | | المسئول يشجع على العمل بروح الفريق |
| | | | | | يقوم المسئول بتشجيع العمال لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون |
| | | | | | يذكر المسئول قصص بعض الناجحين في العمل |
| | | | | | يعبر المسئول عن ثقته بأن العمال سينفذون أهدافهم |

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الفقرات الخاصة الاستشارة الفكرية |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
| | | | | | يسعى المسئول للوصول إلى حلول جديدة |
| | | | | | يزود المسئول العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات |
| | | | | | يطبق المسئول في كل مرة أمور جديدة في العمل |
| | | | | | يحاول المسئول باستمرار التعرف على ما يريد العامل تحقيقه في العمل |
| | | | | | يشجعنا المسئول على طرح أفكار جديدة ويذكرنا بنجاح بعض الأفكار الجديدة المطروحة سابقا |
| | | | | | يضع المسئول أهداف جديدة بشكل مستمر |
| | | | | | لا يقبل المسئول أي تجديد في طرق العمل |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | لا يوجد هناك فرق في طريقة العمل بين المسئول السابق والحالي |
|--|--|--|--|--|--|

ثانيا : الاستبيان المتعلق بإدارة المعرفة

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | حفظ البيانات |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | | | | | نستعمل طرقا متنوعة من أجل تسهيل عملية التسجيل |
| | | | | | نشرح كتابيا طريقتنا في العمل(شروط العمل ، طرق العمل...) |
| | | | | | نسجل في ملفات كل المعلومات التي يمكن الاستفادة منها. |
| | | | | | نهتم بدرجة عالية بترتيب وتبويب كل الملفات الرقمية والورقية |
| | | | | | نؤرشف او نتحلى في الوقت المناسب على الملفات الورقية أو الإلكترونية القديمة |
| | | | | | ننشر بطريقة آلية كل الوثائق التي نهمنا. |

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المعرفة والتجارب |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
| | | | | | نعرف في منظمنا بالقدرات الفكرية لكل عضو |
| | | | | | من أجل المشاكل المعقدة نأخذ وقتا للتشاور فيها |
| | | | | | ننشر آليا المعلومات المهمة |
| | | | | | نحرص على ان تكون المعارف الهامة موجودة عند أكثر من عضو في المنظمة |
| | | | | | نحرص على ان نستفيد من خبرة وأقدمية أي عضو وتمريها إلى الأعضاء الجدد قبل مغادرته |
| | | | | | نحرص على سرعة إدماج العناصر الجديدة |

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | كيفية نقل المعرفة من الآخرين |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | | | | | نختار بعناية المعارف والمعلومات الآتية من خارج المنظمة ونحرص على أن يتلقى كل عضو المعلومة التي يحتاجها |
| | | | | | نتبادل مع أفراد، مجموعة، منظمات المعلومات والمعارف |
| | | | | | نعطي للاقتراحات والشكاوى و الرسائل الموجهة أهمية قصوى |
| | | | | | بعد كل تدريب أو تكوين أو رسكلة نحرص على ان نتقاسم المعلومات المحصلة |
| | | | | | نقوم بمجرد الخدمات المقدمة والمعرفة الموجودة عند المنظمات الأخرى |
| | | | | | عند عدم ايجاد الحلول على مستوى المنظمة نعرف لمن نلجأ لطلب المساعدة |