

دور سلوكيات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري الخاص

( دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة )

اختصاص إدارة الموارد البشرية

**The Role of Transformational Leadership Behaviors**

**In the Application of Knowledge Management**

إعداد الطالبة:

مرام اسماعيل

إشراف الدكتور:

عبد الحميد الخليل

1437 هـ - 2016 م

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى دور سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي ، الإثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز الروحي ) كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع إدارة المعرفة بأبعادها ( اكتساب المعرفة ، مشاركة المعرفة ، استخدام المعرفة ) . ولتحقيق ذلك استخدمت استبانة مؤلفة من 44 عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من العاملين في القطاع المصرفي السوري الخاص في مدينة دمشق . تم توزيع 150 استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد 135 من إجمالي الاستبانات الموزعة كانت منها 115 استبانة صالحة للتحليل تمت الإجابة عليها بالكامل . وقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم التوصل الى جملة من النتائج كان أهمها :

- ظهر التحفيز الروحي المتغير الوحيد ضمن أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل) الذي يؤثر في جميع أبعاد إدارة المعرفة كمتغير تابع (اكتساب المعرفة ، مشاركة المعرفة ، استخدام المعرفة) وذلك بعد استبعاد باقي أبعاد القيادة التحويلية بطريقة Stepwise .
- وجود أثر لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، الإثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز الروحي ) على حدى كمتغير مستقل على كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على حدى كمتغير تابع .
- وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة .

## Abstract

This Study aimed to understand the effect of the transformational leadership behaviors ( Idealized influence or Charisma , Intellectual Stimulation , Individualized Consideration and Inspirational Motivation ) As independents variables on Knowledge Management functions (The Acquisition of knowledge , Knowledge Sharing and the Use of Knowledge ) as dependents variables.

To achieve that we used a questionnaire consist of 44 phases as a main tool to collect data from workers in banks field in Damascus city. 150 questionnaire has been distributed to the study sample and 135 were retrieved out of all distributed questionnaires .

There was 115 of them valid for the study and has been answered completely. And the study`s hypotheses were tested using the Statistical Package for social Science SPSS and a set of results has been reached . Most Important:

-Inspirational motivation appeared to be the only variable between the transformational leadership behaviors ( independents variables) which affect all the applications of Knowledge management (The Acquisition of knowledge , Knowledge Sharing and the Use of Knowledge ) . And that is after exclusion of the rest of the transformational leadership variables using Stepwise method .

-Results showed that there is an effect for each variable of the transformational leadership behaviors ( Idealized influence or Charisma , Intellectual Stimulation , Individualized Consideration and Inspirational Motivation ) as an independents variables on each of the knowledge management variables (The Acquisition of knowledge , Knowledge Sharing and the Use of Knowledge ) .

-There is a morale effect for the transformational leadership as a whole on the knowledge management as a whole .

## الإهداء

إلى النبع الصافي والشجرة التي لا تذبل

إلى الظل الذي آوي إلي في كل حين

إلى من علمني معنى الحياة و أمسك بيدي على دروبها

أبي العظيمة

إلى منبع الحب و العطاء و الحنان و التضحية

إلى الشمعة المقدسة التي تضيء ليل الحياة

إلى من أسند منها أسما مبادئ حياتي

أمي العظيمة

إلى فاكهة الحياة و الحب المملوء بالشعب الجميل

إلى علاج همومي و أملي إذا غاب الأمل

إلى أبي الثاني و أمي الثانية و أعز أصدقائي

إخوتي الأحباء

إلى من حمل مشعل العلم من أجل إنارة العقول

إلى من أدى رسالته السامية تجاه أبناء و طننا

إلى من أحفظ لهم كل الوداد و المحبة و التقدير

أساتذتي الأفاضل

إلى الأمرواح التي سكنت تحت تراب الوطن الحبيب .. الشهداء العظام

إلى الأوفياء مرفقاء الدرب من بوجودهم خلوا الحياة .. أصدقائي الأوفياء

و إلى الروح التي سكنت روحي ..

## الشكر والاعتراف

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل ..

وفاءً و تقديراً و اعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي ، و أخص بالذكر المشرف على هذه الرسالة الأستاذ الفاضل عبد الحميد الخليل صاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية ، و كان صبوراً و كريماً في إثراء أفكاري و تشجيعي على المثابرة و تقديم كل ما هو مميز في سبيل خدمة البحث العلمي .

كما أتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل فاطمة بدر و حسان اسماعيل الذين أبدعوا في إيصال المواد العلمية و النظرية بسهولة و يسر و كانوا أحد أهم أسباب إخراج هذا البحث إلى حيز التنفيذ .

و أخص أيضاً بالشكر الجزيل معهدنا الراقي الذي أثبت جدارة و كفاءة كبيرتين ضمن المؤسسات التعليمية المنتشرة في وطننا العزيز .

و لا يفوتني أن أشكر جميع من قاموا بمساعدتي في الإجابة على الاستبانة الخاصة بالبحث العلمي من موظفي قطاع المصارف الخاصة ، التي تم تطبيق نطاق البحث عليها.

كما أتقدم بالشكر لعائلتي و أصدقائي و زملائي بالمعهد و جميع الجنود المجهولين الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ، و الذين قدموا لي المساعدات و التسهيلات و الأفكار ربما دون أي يشعروا بدورهم في ذلك .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
10	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
11	((1.1)المقدمة
12	(2.1)مصطلحات الدراسة
13	(3.1) الدراسات السابقة
17	(4.1) مشكلة وتساؤلات البحث
17	(5.1) فرضيات البحث
18	(6.1)نموذج البحث
18	(7.1)أهداف وأهمية البحث
19	(8.1)مجتمع وعينة البحث
19	(9.1)منهج الدراسة
19	(10.1) أداة جمع البيانات
20	(11.1)حدود البحث
21	الفصل الثاني : الإطار النظري
23	المبحث الأول (1.2) القيادة التحويلية
23	((1.1.2) مفهوم القيادة وأهميتها
25	(2.1.2)صفات القائد الإداري
26	(3.1.2)القيادة التحويلية المفهوم والأهمية
29	(4.1.2)عناصر/ أبعاد القيادة التحويلية
33	(5.1.2)خصائص القائد التحويلي
35	(6.1.2)القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي
36	(7.1.2)وظائف القائد التحويلي

39	المبحث الثاني (2.2) إدارة المعرفة
39	(1.2.2) مفهوم المعرفة
40	(2.2.2) أنواع المعرفة
44	(3.2.2) مفهوم إدارة المعرفة
46	(4.2.2) عمليات إدارة المعرفة
48	(5.2.2) أهداف إدارة المعرفة ووظائفها
49	(6.2.2) التحديات التي تواجه المنظمات العربية في إدارة المعرفة
51	(7.2.2) دور القيادة التنظيمية في إدارة المعرفة
51	(8.2.2) فوائد تطبيق إدارة المعرفة
49	(9.2.2) معوقات إدارة المعرفة
55	الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث
56	البحث الأول : الطريقة والإجراءات
56	(1.1.3) منهج الدراسة
56	(2.1.3) مجتمع وعينة الدراسة
56	(3.1.3) أدوات الدراسة
57	(4.1.3) التحليل الإحصائي المستخدم
58	(5.1.3) صدق أداة الدراسة وثباتها
60	(6.1.3) الوصف الإحصائي
68	(7.1.3) اختبار الفرضيات
86	البحث الثاني :
86	(1.2.3) نتائج الدراسة
87	(2.2.3) التوصيات والمقترحات
88	(3.2.3) الدراسات المستقبلية
89	(4.2.3) المراجع
97	(5.2.3) الاستبانة

## فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	الجدول
18	الشكل (1) : نموذج البحث
29	الشكل (2) : مجموعات المظاهر التسعة للقيادة الكارزمية
30	الشكل (3) : مقارنة بين العوامل الشائعة وعوامل Leithwood للقيادة التحويلية
57	جدول (1) : مقياس ليكرت الخماسي
58	جدول (2) : معامل ألفا كرونباخ
59	جدول (3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
61	جدول (4) : المتوسط الحسابي للتأثير المثالي
62	جدول (5) : المتوسط الحسابي للإثارة الفكرية
63	جدول (6) : المتوسط الحسابي للاعتبارية الفردية
64	جدول (7) : المتوسط الحسابي للتحفيز الروحي
65	جدول (8) : المتوسط الحسابي لاكتساب المعرفة
66	جدول (9) : المتوسط الحسابي لمشاركة المعرفة
67	جدول (10) : المتوسط الحسابي لاستخدام المعرفة
68	جدول (11) : نتائج اختبار التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على اكتساب المعرفة
69	جدول (12) : نموذج معاملات (coefficients) بين متغيرات القيادة التحويلية وبعد اكتساب المعرفة
69	جدول (13) : نتائج اختبار التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على مشاركة المعرفة
70	جدول (14) : نموذج معاملات (coefficients) بين متغيرات القيادة التحويلية وبعد مشاركة المعرفة
70	جدول (15) : نتائج اختبار التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على استخدام المعرفة



71	جدول (16): نموذج معاملات (coefficients) بين متغيرات القيادة التحويلية وبعد استخدام المعرفة
71	جدول (17) : نتائج اختبار التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على إدارة المعرفة
72	جدول (18): نموذج معاملات (coefficients) بين متغيرات القيادة التحويلية و إدارة المعرفة
73	جدول (19) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي واكتساب المعرفة
73	جدول (20): نموذج معاملات (coefficients) بين التأثير المثالي واكتساب المعرفة
74	جدول (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الإثارة الفكرية واكتساب المعرفة
74	جدول (22): نموذج معاملات (coefficients) بين الإثارة الفكرية واكتساب المعرفة
75	جدول (23) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاعتبارية الفردية واكتساب المعرفة
75	جدول (24): نموذج معاملات (coefficients) بين الاعتبارية الفردية واكتساب المعرفة
76	جدول (25) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الروحي واكتساب المعرفة
76	جدول (26): نموذج معاملات (coefficients) بين التحفيز الروحي والمعرفة
77	جدول (27) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة
77	جدول (28): نموذج معاملات (coefficients) بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة
78	جدول (29): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الإثارة الفكرية ومشاركة المعرفة
78	جدول (30) : نموذج معاملات (coefficients) بين الإثارة الفكرية ومشاركة المعرفة
79	جدول (31): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاعتبارية الفردية ومشاركة المعرفة

79	جدول (32): نموذج معاملات (coefficients) بين الاعتبارية الفردية ومشاركة المعرفة
80	جدول (33): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الروحي ومشاركة المعرفة
80	جدول (34) : نموذج معاملات (coefficients) بين التحفيز الروحي ومشاركة المعرفة
81	جدول (35): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي واستخدام المعرفة
82	جدول (36): نموذج معاملات (coefficients) بين التأثير المثالي واستخدام المعرفة
82	جدول (37): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الإثارة الفكرية واستخدام المعرفة
83	جدول (38) : نموذج معاملات (coefficients) بين الإثارة الفكرية واستخدام المعرفة
83	جدول (39) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاعتبارية الفردية واستخدام المعرفة
84	جدول (40) : نموذج معاملات (coefficients) بين الاعتبارية الفردية واستخدام المعرفة
84	جدول (41): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الروحي واستخدام المعرفة
85	جدول (42): نموذج معاملات (coefficients) بين التحفيز الروحي واستخدام المعرفة

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

(1.1) المقدمة

(2.1) مصطلحات الدراسة

(3.1) الدراسات السابقة

(4.1) مشكلة وتساؤلات البحث

(5.1) فرضيات الدراسة

(6.1) نموذج البحث

(7.1) أهداف البحث

(8.1) مجتمع وعينة البحث

(9.1) منهج الدراسة

(10.1) أداة جمع البيانات

(11.1) حدود البحث

## أولاً- مقدمة:

تتميز القيادة التحويلية بالقدرة على التأثير في تصورات العاملين حول فائدة رأس المال البشري بالمنظمة ، كما لديها إمكانية زيادة هذه الفوائد من خلال إشراكهم في عملية إدارة المعرفة وإنشاء الثقافة التنظيمية، وتشجيع التواصل بين العاملين وذلك لإغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، والوصول الى القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة داخل المنظمة من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وذلك بانتقاء أسلوب القيادة الملائم الذي يولي الاهتمام بالأفكار وطريقة الحصول عليها ويخلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون وليس على مبدأ السلطة .

إن هذا النمط القيادي يعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق وتوحيد الأداء و المشاركة في وضع استراتيجية و أهداف المنظمة ، و البحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق عملها و تؤثر سلبا على تحقيق أهدافها. فالمعرفة تتشكل في إطار التعاون بين الأفراد وتكون فائدتها أكبر عندما تتكون ضمن إطار معرفي يتمثل في فرق العمل . وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص تطورها وتبقيها في مقدمة المنافسين و مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية المتزايدة .

وبناء على ما سبق يجب على القائد أن يدير منظمته على أساس واضح وقائم على أن أداء المنظمة يعتمد وبشكل كبير على قدرته في إدارة المعرفة فيها من خلال القدرة على استقطابها و استيعابها ، و قدرته على تدفق جميع أنواع المعرفة الضمنية و الصريحة منها في جميع أقسام المنظمة

لذ سعت الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة دور سلوكيات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة ، ويتم ذلك من خلال إطار نظري مرجعي حول القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وفصل مخصص للدراسة الميدانية .

## ثانياً- مصطلحات الدراسة :

- **القيادة التحويلية:** هي القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين وتعمل على تقييم أداء المرؤوسين وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة . ( Northouse , 2001 ) .
- **التأثير المثالي :** هو وصف لسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير العاملين ويتطلب ذلك تقديم الاحتياجات الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وعادل لهم ( Bass & Avolio , 1994 ) .
- **التحفيز الروحي :** هو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي بحيث تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق والالتزام بالأهداف التنظيمية ( Bass & Avolio , 1994 ) .
- **الإثارة الفكرية :** هي عملية بحث القائد عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطرق ابداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لتحسين أداء العمل بطرق ابداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لتحسين أداء العمل ( Bass & Avolio , 1994 ) .
- **الاعتبارية الفردية :** تعبر عن اسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه بلطف و يوليهم اهتمام خاص باحتياجاتهم كما يعمل على تشجيع انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء ( Bass & Avolio , 1994 ) .
- **إدارة المعرفة :** هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها ( Newman , 1999 ) .
- **اكتساب المعرفة :** يقصد بها الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة التي قد تكون مصادر داخلية ، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور الندوات حيث الهدف هو نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية الى واضحة والعكس . ( العلي ، 2006 ) .
- **مشاركة المعرفة :** يشير تشارك المعرفة الى العملية التي يجري من خلالها إيصال كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات و مختلف

العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة، و يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها. (العلي وقنديجي والعمري، 2004).

- استخدام المعرفة : و يقصد بها مدى تأثير حصول الأفراد على المعارف في أدائهم، وقراراتهم و جودة العمليات التي يقومون بها، أي تحويل المعرفة الى عمليات تنفيذية . (العلي ، 2006 ) .

### ثالثاً- الدراسات السابقة:

- دراسة ( Analoui – Doloriert- Sambrook - 2012 ) بعنوان Leadership and knowledge management in UK

الغرض من هذه الدراسة هو بيان أبعاد القيادة (القيادة التحويلية والقيادة بعدم التدخل والقيادة التبادلية ) وأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية على النحو الذي عرضه ماير وموليز من خلال المسح الابتدائي ل111 من مديري المعرفة في منظمات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المملكة المتحدة . وتتمثل النتائج فيما يلي

- 1- عندما اعتمد مديروا المعرفة داخل المنظمات أساليب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، كان هناك زيادة ملحوظة في نشاط إدارة المعرفة.
- 2- رأى الباحثون أن المنظمات يجب أن تكون مدركة لأسلوب القيادة الذي يعتمد من قبل مديري المعرفة على ان يكون التركيز على أنماط أساليب القيادة التحويلية والقيادة بالمعاملات في سياق معرفة نوع القيادة الأنسب لتوليد إدارة المعرفة بشكل فعال .

- دراسة ( Dorjgotov , Lan , Chi -2012 ) بعنوان The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness

في هذه الدراسة تم استكشاف الأثر المعدل للقيادة التحويلية (TL) للعلاقة بين إدارة المعرفة (KM) والفعالية التنظيمية (OE) وتم اختبار النموذج على 524 من

متخصصي البحث والتطوير في 21 معهد للبحوث الأكاديمية المنغولية للعلوم . و أظهرت النتائج أن

- 1- القيادة التحويلية معدل للعلاقة بين إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية .
- 2- أن القيادة التحويلية وإدارة المعرفة يكون لهما تأثير قوي على تعزيز الفعالية التنظيمية . لذلك يتم تحقيق أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية عندما تكون كل من القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على مستوى عال. وبالتالي فإنه يعتبر أسلوب القيادة الأكثر فعالية ومناسبة للاستخدام في منظمات البحث والتطوير في منغوليا.

• دراسة (Song, Kolb, Lee, Kyoung- 2012) بعنوان Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagement

وتركز هذه الدراسة على جانب محدد من الاندماج الوظيفي وعلاقته مع ممارسات القيادة ونتائج ممارسات خلق المعرفة. تم تقييم الأثر الوسيط لمستوى انخراط العاملين في العمل لتفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات خلق المعرفة التنظيمية وكانت عينة الدراسة مؤلفة من 432 موظف في الشركات الربحية الكورية . وأشارت النتائج بما يلي :

- 1- يوجد دلالة احصائية بأن القيادة التحويلية لها تأثير على الاندماج في العمل وكذلك على ممارسات خلق المعرفة التنظيمية .
- 2- يوجد دلالة احصائية تشير بأن الاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات خلق المعرفة التنظيمية .

• دراسة (Nguyen and Mohamed- 2011) بعنوان Leadership Behaviors , Organizational Culture and Knowledge : Management practices : An empirical investigation

الغرض من هذه الدراسة هو البحث في العلاقة بين سلوكيات القيادة وممارسات إدارة المعرفة (KM) وبشكل أكثر تحديداً، فإنها تهدف إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إدارة المعرفة ، والأثر المعدل للثقافة التنظيمية على

هذه العلاقة، في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في أستراليا. وأشارت النتائج إلى أن:

- 1- القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ترتبط على حد سواء بشكل إيجابي بممارسات إدارة المعرفة .
- 2- كما أنها تكشف أن سلوكيات القيادة الكاريزمية لديها تأثير أكبر على جميع أبعاد ممارسات إدارة المعرفة .

• دراسة (Singh-2008) بعنوان Role of leadership in knowledge management: A STUDY

الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير أساليب القيادة على ممارسات إدارة المعرفة في شركة برمجيات في الهند . تتألف الدراسة من 331 من العاملين في مجال المعرفة الذين لديهم ما لا يقل عن سنة واحدة من الخبرة في العمل في المؤسسة. وتشير النتائج بأن :

- 1- المشورة والتفويض في أساليب القيادة ترتبط ارتباطاً إيجابياً ومعنوياً بإدارة المعرفة.
- 2- يعد نموذج التفويض ذو أهمية كبيرة في خلق التنبؤ لإدارة المعرفة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لها .

• دراسة (Bryant- 2003) بعنوان The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge

بينت هذه الدراسة بأن استراتيجية إدارة المعرفة على نحو فعال يمكن أن توفر للشركات مزايا تنافسية مستدامة ويعتبر القادة هم مركز عملية إدارة المعرفة بشكل رئيس ، وباعتبار أن إدارة المعرفة تتضمن ثلاث عمليات هي :خلق، وتبادل والاستفادة من المعرفة فإن القادة هم مركز كل من هذه العمليات على مستويات متعددة من الشركة .

وتناول البحث دور القيادة في تحويل المعرفة إلى مزايا تنافسية مهمة لمفهوم القادة والمنظمات . قد تكون القيادة التحويلية أكثر فعالية في خلق وتبادل المعرفة على



الصعيدين الفردي والجماعي، في حين القيادة التبادلية هي أكثر فعالية في الاستفادة من المعرفة على المستوى التنظيمي .

• دراسة ( Joun D. politis – 2001 ) بعنوان The relationship of various leadership styles to knowledge management

هدفت الدراسة الى التعرف على أن المهارات السلوكية وأساليب التعامل مع الآخرين تعتبر في أغلب الأحيان شرطاً أساسياً لنجاح إدارة المعرفة خاصة بعد (اكتساب المعرفة) . وأجري الاستطلاع على الجامعات العليا للتكنولوجيا في دبي على 227 شخص ممن انخرطوا في أنشطة اكتساب المعرفة للتحقيق في العلاقة بين مختلف أبعاد أساليب القيادة وعدد من سمات اكتساب المعرفة . وكانت النتائج أن أساليب القيادة التي تنطوي على التفاعل بين الأفراد وتشجيع التشاركية في عمليات صنع القرار ترتبط بشكل إيجابي في المهارات التي لا غنى عنها في إدارة المعرفة .

• دراسة ( C.B Crawford ) دون تاريخ، بعنوان Transformational leadership, innovation and knowledge management : empirical finding and emergent conclusion

الهدف من الدراسة هو التحقق من العلاقة بين الابتكار وانواع القيادة ( التحويلية والتبادلية والقيادة بعدم التدخل ) وإدارة المعرفة ل 1046 طالب في برنامج الدراسات العليا . وبيّن النموذج الذي يجمع بين الابتكار والقيادة التحويلية التنبؤ بشكل ملحوظ بإدارة المعرفة وهو ما يمثل 29.4% من التباين . وإدارة المعرفة تتعلق بشكل سلبي مع القيادة بعدم التدخل كما أن سلوكيات إدارة المعرفة عموماً لا علاقة لها بالقيادة التبادلية.

**تعليق على الدراسات السابقة :**

تتشابه الدراسة مع اغلب الدراسات السابقة بتناولها القيادة التحويلية كمتغير مستقل وتختلف عنها بأخذ كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ودراسة أثره على كل بعد من ممارسات إدارة المعرفة كمتغير تابع كما تختلف هذه الدراسة باختلاف بيئة التطبيق وباستخدام مقاييس مختلفة نوعاً ما .

## رابعاً- مشكلة وتساؤلات البحث:

تعد القيادة التحويلية اليوم من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لما لها من تأثير إيجابي واضح في مواكبة التغييرات السريعة في بيئة الأعمال خاصة في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية والعولمة حيث أصبح تبني هذا النمط من القيادة من الضروريات.

وإن من أهم أسباب فشل العديد من المنظمات وعدم قدرتها على مواجهة التحديات في بيئة العمل هو إهمالها بشكل واضح أهمية المعرفة وإدارتها وإدراك تأثيرها الهام على الأداء وكذلك إهمالها دور القيادة الرئيسي في الوصول الى المعرفة وتحقيق الغاية منها وسبل إدارتها وتوفير بيئة إدارية مشجعة للتجاوب مع متغيرات البيئة المحيطة .

و بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية :

أولاً : ما مدى تبني المصارف عينة الدراسة نمط القيادة التحويلية ؟

ثانياً : ما مدى تبني المصارف لممارسات إدارة المعرفة ؟

ثالثاً : هل يؤثر نمط القيادة التحويلية في ممارسات إدارة المعرفة ؟

## خامساً- فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضيات على الشكل التالي :

الفرضية الرئيسية :

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي والاثارة الفكرية والاعتبارية الفردية والتحفيز الروحي ) على إدارة المعرفة بأبعادها ( اكتساب المعرفة ، مشاركة المعرفة ،استخدام المعرفة ) في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق .

ومنها نشق الفرضيات الفرعية التالية :

**H1-1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والاثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز الروحي على اكتساب المعرفة.

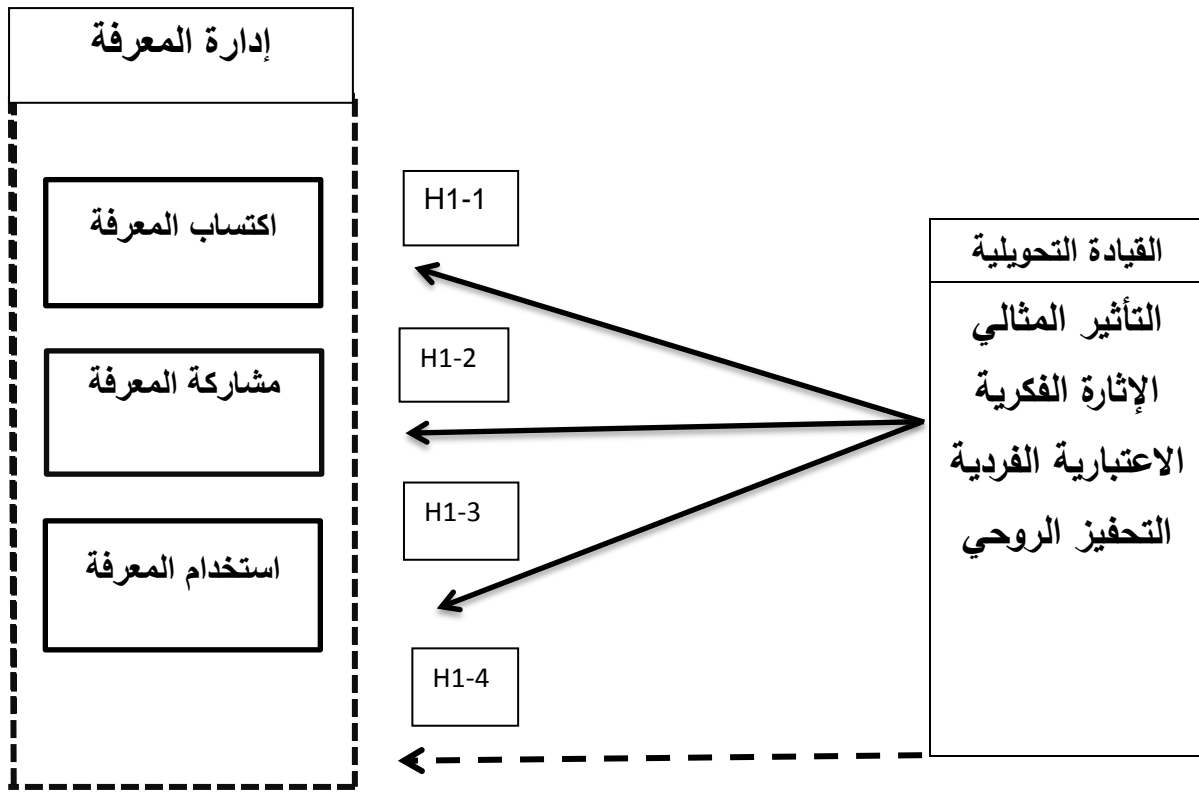
H2-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز الروحي على مشاركة المعرفة.

H3-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز الروحي على استخدام المعرفة.

H4-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة .

سادساً - نموذج البحث :

الشكل (1) : النموذج من إعداد الباحث



سابعاً - أهداف وأهمية البحث :

يهدف البحث الى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها في تطبيق إدارة المعرفة لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق .

وتتبع أهمية البحث العلمية في محاولة لتكوين ثقافة داعمة للمعرفة و زيادة الابداع والابتكار والتدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة وخلق علاقات بين مختلف الأقسام التنظيمية وبين القادة تعتمد على الثقة وتكوين ثقافة الأنشطة و فرق العمل على مختلف المستويات .

وتأتي الأهمية التطبيقية للبحث بأنه يقدم مقترحات لتحسين ظروف العمل وبناء علاقات تعتمد على الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد العاملين لمحاولة الوصول الى المستوى المطلوب من إدارة المعرفة واستثمار نتائجها في تحقيق غاية المنظمة .

#### **ثامناً- مجتمع وعينة البحث:**

يتكون مجتمع البحث من العاملين في القطاع المصارف الخاصة في محافظة دمشق. حيث شملت العينة المصارف التالية : بنك الشرق ، بنك بيلوس ، المصرف الدولي للتجار والتمويل ، بنك الأردن ، بنك بيمو السعودي الفرنسي . أما عينة البحث فتشمل / 115 / شخص .

#### **تاسعاً : منهج الدراسة :**

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية من خلال استبانة أعدت لجمع وتحليل هذه البيانات ، وذلك لمعرفة أثر وعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع ، وكذلك سوف يتم جمع البيانات من مصادرها الثانوية من خلال الكتب والمقالات والمراجع المتاحة .

#### **عاشراً- أداة جمع البيانات :**

سيتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الإحصائية والذي صمم اعتماداً على مجموعة مقاييس لمتغيرات الدراسة وهي (MLQ Form 5X-short) الخاص ب ( Bass and Avolio (1995 لقياس أبعاد القيادة التحويلية ، والاستبانة الخاص ب Fielden لعام (2001) لقياس متغيرات إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة .

## حادى عشر – حدود البحث :

الحدود المكانيّة : أجريت هذه الدراسة على القطاع المصرفى السورى الخاص فى مدينة دمشق المؤلف من المصارف التالية : بنك الشرق ، بنك بيبلس ، المصرف الدولى للتجار والتمويل ، بنك الأردن ، بنك بيمو السعودى الفرنسى.

الحدود الزمانيّة : أجريت هذه الدراسة خلال العامىن 2015-2016 وعبر الفترة الممتدة من الشهر العاشر من العام 2015 وحتى الشهر السابع من العام 2016 .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### **(1-2) البحث الأول - القيادة التحويلية :**

(1.1.2) مقدمة حول القيادة

(2.1.2) صفات القائد الإداري

(3.1.2) القيادة التحويلية: المفهوم والأهمية

(4.1.2) عناصر/ أبعاد القيادة التحويلية

(5.1.2) خصائص القائد التحويلي

(6.1.2) القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي

(7.1.2) وظائف القائد التحويلي

#### **(2-2) البحث الثاني : إدارة المعرفة**

(1.2.2) مفهوم المعرفة

(2.2.2) أنواع المعرفة

(3.2.2) مفهوم ادارة المعرفة

(4.2.2) عمليات إدارة المعرفة

(5.2.2) أهداف إدارة المعرفة ووظائفها

(6.2.2) التحديات التي تواجه المنظمات العربية في ادارة المعرفة

(7.2.2) دور القيادة التنظيمية في إدارة المعرفة

(7.2.2) فوائد تطبيق إدارة المعرفة

(9.2.2) معوقات إدارة المعرفة

## المبحث الأول

### القيادة التحويلية

#### (1.1.2) مفهوم القيادة وأهميتها :

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة في علم الإدارة وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات حول هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة . ومع تعدد التعاريف فإن هناك تشابه ملحوظ بينها ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة الى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين درسوا هذا الموضوع . وهذا استعراض لأهم التعاريف المطروحة :

فقد عرف (Thomas Jordon) القيادة حسب صفات و سمات القائد على أنها "الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين " ويتضح من هذا التعريف أنه ركز على السمات والخصائص الشخصية التي يستطيع من خلالها شخص ما بالتأثير على الآخرين .(القحطاني، 2000 )

كما تعرف القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ، ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنظمة " .(الموسوي ، 2004 )

ويضيف جواد على مفهوم القيادة " أنه لا بد من وجود مطلبين أساسيين لوجود قائد ، الأول هو وجود الأتباع ، والثاني إحداث تغيير على الأتباع ليعملوا متطافرين تحت إمرته لتحقيق الأهداف المقررة له " ( جواد ، 2010 )

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف . (عليوة، 2001) .



وللقيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة, ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة. (حسن، 2004)

أما (Buchanan & Huczynski,2004) فقد وصفا القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها. كما عرفت القيادة بأنها " عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة (Bratton, etal,2005). ومع تعدد الآراء والاجتهادات في وضع تعريف عام للقيادة إلا أنها في الغالب كانت تتفق من وجهة نظر الباحثة بإشارتها الى الاتي :

- القدرة على التأثير في سلوك الفرد .
- القدرة على التأثير في الجماعات والمنظمات .
- القدرة على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها .
- القدرة على حث المرؤوسين لإنجاز مهامهم بثقة وحماس .
- القدرة على توفير فرص نمو مهارات المرؤوسين
- القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة .
- القدرة على التعامل مع الأزمات بعقلانية .
- القدرة على فهم البيئة وطبيعة متغيراتها .
- القدرة على تهيئة قيادات جديدة .

وبالتالي فإن جميع التعاريف تؤكد على جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ، حيث تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

## (2.1.2) صفات القائد الإداري :

قام كل من داني كوكس (Dany Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة الى عشر صفات (Cox & Hoover 1998) هي:

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة الشخصية والأخرى في العمل . فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .
- النشاط العالي : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة .
- الإنجاز : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات غير أن هناك فرق ما بين اعداد الأولويات وإنجازها .
- امتلاك الشجاعة : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ الى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله كافة النتائج المترتبة على ذلك ، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول الى الموت بسلام .
- العمل بدافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا . أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الأذن.
- العمل الجاد بتفان والتزام : فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .
- تحديد الأهداف : فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
- استمرار الحماس : إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام . فنمو القائد يتطلب حماسا حقيقيا وملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول كيفية التي يمكن بها الحصول على ذلك الحماس فما عليه إذا الا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات .

- امتلاك الحنكة : فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
- مساعدة الاخرين على النمو : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي الى التعاون. ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام .

### (3.1.2) - مفهوم القيادة التحويلية:

يكن جوهر القيادة التحويلية في القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية المحيطة والتطلعات المستقبلية في ظروف المنافسة بين المنظمات . حيث يقوم هذا النمط على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

فالقادة التحويليين يوفرّون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم. بالتالي تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات فيما يتعلق بإدراك و تحقيق الذات في حياتهم العملية .

واختلف الباحثون في تحديد تعريف محدد للقيادة التحويلية ومن بين هذه التعاريف مايلي :

حيث أشار فيرهولم الى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين الى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية . فالقيادة التحويلية تدفع الأفراد الى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm -1995: 65)

بينما عرف Leithwood القيادة التحويلية بأنها "هي التي تسهل إعادة تعريف وتحديد مهمة ورؤية العاملين ، وتجديد التزامهم وإعادة هيكلة أنظمتهم بهدف الإنجاز بحيث تكون علاقة من التحفيز المتبادل و الذي يحول الأتباع إلى القادة وقد تحول الزعماء الى الوكلاء أخلاقيين . وبالتالي، يجب أن تركز القيادة التحويلية على الأسس الأخلاقية " (Leithwood,2000).

بينما ينظر ( conger, 2002,27 ) للقيادة التحويلية على أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المطلوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من الرسالة العليا للمنظمة ".

وتعني القيادة التحويلية من وجهة نظر (Rafferty & Griffin , 2004, 330)"استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم الى أنماط من الأداء ذات المستوى العالي " .  
ويضيف (Bass , 1985) على أن القيادة التحويلية تحفز الأتباع لبذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يلي :

1. رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية.
2. حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية.
3. تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن القيادة التحويلية هي النوع التي تملك رؤية جماعية واضحة تعمل على تحقيق هذه الرؤية من خلال تواصل القادة مع العاملين وتصرفهم كنموذج يحتذى به ووضع المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية وهي التي تقوم على تشجيع الابداع وتحفيز العاملين على اتباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية واشراكهم في صنع القرارات كما تمكنهم من مزاولة بعض الصلاحيات وتدريبهم على القيادة .

وبالتالي فإن القيادة التحويلية تتألف من :

القائد :الذي يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون و يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله ، ويلتزم بأهداف الجماعة ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعيا في مدحه ونقده للأفراد .

الأفراد : يشعرون بأهمية مساهمتهم الايجابية في التفاعل الاجتماعي ويختارون الأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم ويكونوا أكثر تماسكاً وترابطاً ، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة ، واذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل. (السكرانة ،2009).

وقد طور روبرت هاوس ( Robert House ) نظرية للقيادة الكارزمية قدمت تعريفا للكاريزما من حيث مظاهرها ونتائجها . وطبقا لهذه النظرية فإن القائد الكاريزمي هو أي شخص قادر على تحقيق نتائج معينة والوصول بهذه النتائج الى درجة عالية غير معتادة . ويمكن تلخيص المظاهر التسعة للقيادة الكارزمية كما يلي:

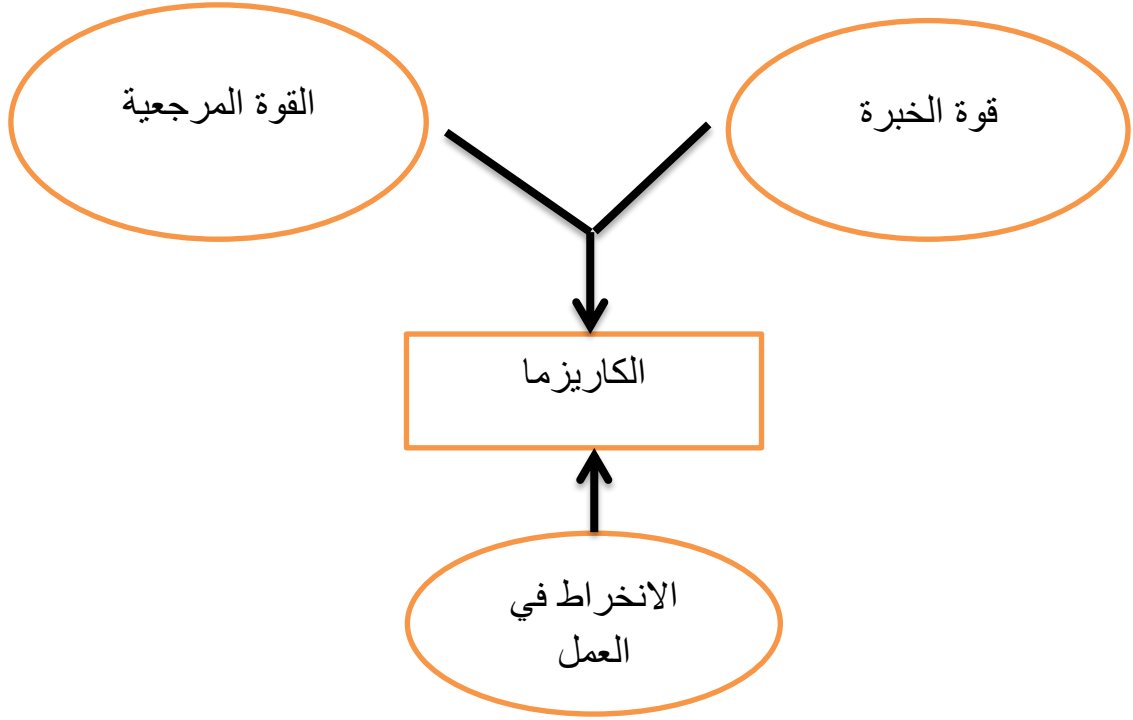
- 1- يثق أفراد الجماعة في صحة وصواب معتقدات القائد .
- 2- التماثل بين معتقدات أفراد الجماعة ومعتقدات القائد .
- 3- القبول المطلق بالقائد .
- 4- محبة القائد .
- 5- طاعة القائد عن طيب خاطر .
- 6- تماثل الفرد مع القائد ومحاكاته له .
- 7- انخراط أفراد الجماعة العاطفي في الرسالة التي يمثلها القائد .
- 8- الارتقاء بأهداف أفراد الجماعة .
- 9- احساس أفراد الجماعة أنهم يستطيعون إنجاز رسالة القائد أو المساهمة في إنجازها .

وقد عملت جين هالبرت ( Jane A. Halpert ) على تحليل العوامل احصائياً لهذا النتائج ووزعتها في ثلاث مجموعات كما هو مبين في الشكل (2). المظاهر الستة الأولى تشير الى القوة التي يمارسها القائد ، ثلاثة منها تماثل المعتقدات ومحبة القائد وتماثل الفرد مع القائد ومحاكاته له . تتعلق بالقوة المرجعية **Referent Power** والقوة المرجعية هي القدرة على التأثير في الاخرين ، وتنشأ من السمات والخصائص المرغوبة في القائد.

أما المظاهر الثلاثة الاخرى وهي ثقة أفراد الجماعة والقبول المطلق وطاعة القائد عن طيب خاطر ، فتتعلق بقوة الخبرة **Expert Power** وقوة الخبرة هي المقدرة على التأثير في الاخرين والناشئة عن المعرفة والمهارة والقدرات الشخصية .

وأما المظاهر الثلاثة الاخيرة فهي ملاحظات تتعلق بالمهمة. وقد لاحظت هالبرت أن المظاهر المتعلقة بالعمل وهي الانخراط العاطفي والارتقاء بالأهداف والمقدرة على المساهمة في الانجاز ، انما هي جميعاً " انخراط في العمل " وبالتالي يعمل القادة الكارزميون على تشجيع أفراد الجماعة ليكونوا شديدي الانخراط في العمل .

وخلاصة القول أن هذه المظاهر التسعة للكاريزما التي حددتها نظرية هاوس يمكن اختزالها في ثلاثة أبعاد هي القوة المرجعية وقوة الخبرة والانخراط في العمل . وهذه المعلومات مفيدة جداً للقائد الذي يصبو أن يكون كاريزمياً يتوجب عليه أن يمارس القوة المرجعية وقوة الخبرة وأن يجعل الأفراد أكثر انخراطاً في العمل (شحادة ، 2011) .



الشكل (2): مجموعات المظاهر التسعة للقيادة الكاريزمية

المصدر : أندروج دوبرين ، (2006) . القيادة ممارسات ومهارة و خلاصات بحوث . ترجمة وليد شحادة  
معهد روشستر للتكنولوجيا . دمشق الهيئة العامة السورية للكتاب . 2011 . ص 116- 117

#### (4.1.2)- أبعاد القيادة التحويلية :

على الرغم من أن فهم القيادة التحويلية مبنية على نتائجها التي تحققت نلاحظ أنه على الرغم من أكثر من أربعة عقود من العمل في الميدان فإن أدبيات دراسات القيادة لا تقدم أي تصور واحد من العمليات التي تشكل القيادة التحويلية . على سبيل المثال ، (Gronn 1996) قدم ملاحظات على العلاقة الوثيقة بين القيادة الكاريزمية والتحويلية لافتاً إلى غياب مفاهيم الكاريزما في بعض الأعمال القيادة التحويلية . ومعظم المؤلفين في هذا المجال يقترحون أربعة عوامل تشكل القيادة التحويلية في حين (Leithwood & Jantzi, 2000) اقترح ستة عوامل وهي :

عوامل Leithwood الستة:	العوامل الأربعة الشائعة :
1. بناء الرؤية والأهداف.	1. التأثير المثالي: رؤية كاريزمية وسلوك يلهم الآخرين على اتباع القادة.
2. توفير التحفيز الفكري.	2. الدافع الإلهامي: القدرة على تحفيز الآخرين على الالتزام نحو الرؤية.
3. تقديم الدعم الفردي.	3. التحفيز الفكري: تشجيع الابتكار والإبداع.
4. ترمز الممارسات والقيم المهنية	4. الاعتبارية الفردية: التدريب لتلبية احتياجات محددة لدى الأتباع .
5. إظهار توقعات عالية الأداء.	
6. تطوير الهياكل التي تعمل على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.	

الشكل (3) : مقارنة بين العوامل الشائعة وعوامل Leithwood للقيادة التحويلية

Sours: Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), p. 112.

وفيما يلي تعاريف للأبعاد الأربعة الشائعة :

#### • التأثير المثالي أو الكاريزما (Idealized influence or Charisma) :

هو بناء الثقة والطمأنينة وتقديم النموذج المثالي الذي يسعى الأتباع الى محاكاته ( Bono & Judge, 2004 ) لذلك فإن توفر عنصر الثقة في القادة تعد أساسا لقبول التغيير التنظيمي . ولأن الأتباع الذين هم على يقين من أخلاقيات وفضائل قادتهم تكون أقل عرضة لمقاومة مقترحات التغيير بشكل واضح ويرتبط التأثير المثالي إلى الكاريزما (Gellis, 2001, p. 18).

والتأثير المثالي يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم . ويصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها ( Kelly, 2003 ).

ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكارزمية ، فالكاريزما هي مجموعة من الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يحتذى بها المرؤوسين بالإضافة إلى أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين (Archbold, 2003).

وتعبر الكارزمية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء للقائد ، والالتزام والاعتراف به وتعرف التابعين بالقائد وبرسالته ، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به ، وبصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد ، وكثيراً ما ترتبط القيادة الكارزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها ( Daft, 1992 ).

فالقائد الكاريزمي يتحلى بدرجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ، ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية ( Janis, 2002 ).

#### • التحفيز الروحي ( inspiration motivation ) :

يرتبط الدافع الإلهامي بالتأثير المثالي ولكن في حين أن الكاريزما تعمل على تحفيز الأفراد فإن القيادة الملهمه تسيّر نحو تحفيز المنظمة بأكملها، وتعرف بأنها هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.

فالقائد الذي يعتمد على الحفز والإلهام لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى مستوى الأداء الأعلى ، والقادة الذين يمارسون الحفز والإلهام يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعون قادرين على قبولها ، مناضلون من أجلها ، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين ، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين ( Barnett & McCormick , 2003 ).

القيادة التحويلية تجعل النظرة إلى المستقبل واضحة وجذابة ، وتقدم للأتباع الفرصة لرؤية المعنى من عملهم، وتسعى لزيادة تحديهم للمعايير العالية وهي تشجع أتباعها ليصبحوا جزءاً من مجمل بيئة وثقافة المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الكلمات التحفيزية والمحادثات والأساليب الأخرى التي تعتمد على التفاؤل والحماس، وتسلط الضوء على النتائج الإيجابية،



وتحفيز العمل الجماعي. (Simic, 1998, p. 52) من خلال هذه الوسائل فإن القادة التحويليين يشجعون أتباعهم على التخيل والمساهمة في تطوير المستقبل (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, p. 208). والقادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل ، كما أنهم يغسسون لديهم بأن الاهداف ستتحقق ، وبأن مهام المؤسسة سوف تنجز ويجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ، ويجعلونهم متأكدين من أنه بإمكان قائدهم تجاوز العقبات ، و بإمكانه مساعدتهم على مواجهة التحديات ، واغتنام الفرص الجديدة ( Aldag , 2003 ) .

#### • الإثارة الفكرية (intellectual stimulation):

ويشمل التحفيز الفكري إثارة وتغيير وعي الأتباع نحو المشاكل وقدرتهم على حلها (Bono & Judge, 2004) . والقادة التحويليون يقومون من خلال الافتراضات والمعتقدات بتشجيع الأتباع على الإبداع والابتكار وحل المشاكل القديمة بطرق جديدة (Barbuto, 2005) وهم يمكنون الأتباع عن طريق إقناعهم بتقديم اقتراحات لأفكار جديدة ومثيرة للجدل دون خوف من السخرية أو العقاب (Stone, Russell & Patterson, 2003, p. 3) . ويعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد على الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث المرؤوسين على تقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشكلات (Cleavenger & Gardner , 1998) كما تشير الإثارة الفكرية الى قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها. وبالتالي فإن القائد عندما يأخذ مقترحات المرؤوسين بعين الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يسر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم لأفكار جديدة للعمل ، وفي هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه (Twigg. 2003) .

## • الاعتبارية الفردية (individualized consideration):

تتضمن الاعتبارية الفردية الاستجابة لاحتياجات محددة وفريدة لدى الأتباع لضمان وجودها في عملية التحول لدى منظمة (Simic, 1998, p. 52) ويتم التعامل مع الناس بشكل فردي وبشكل مختلف على أساس مواهبهم والمعرفة التي يمتلكونها (Shin & Zhou, 2003, p. 704) من خلال استخدام كلمات التعبير عن الشكر والثناء ، والتوزيع العادل للأعمال وتقديم المشورة المهنية الفردية ، والتوجيه وأنشطة التنمية المهنية بالإضافة الى وجود وجهة نظر شاملة للمنظمة ومسارها ، فإن القادة التحويليون يجب أن يدركوا تلك الأشياء التي تؤثر في التحفيز الفردي للأتباع (Simic, 2003).

كما أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القادة التحويليين كيلا يكونوا مجرد سلطة رقابية على هؤلاء ، وإن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والتواصل معهم باستمرار ، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعلم المستمرين لهم و منحهم الفرص المختلفة ، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه على تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً ، مؤكدين الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها (Bass & Steidlmeier , 1999).

كما أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفر المانح المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم.

إذاً الأبعاد الرئيسية الأربعة للقيادة التحويلية مترابطة و يجب أن تتواجد جميعها ليكون لها تأثير مضاف يؤدي الى أداء يفوق التوقعات .

### (5.1.2) - خصائص القادة التحويليون :

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يستحوذ على أنماط معينة من السلوك منها( بيتر هاوس، 2006) :

- يعد القادة نماذج أدوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريدون أتباعهم أن يتبنوها.
- يبدو القادة الكارزميون ذوي اقتدار بالنسبة لأتباعهم .
- يبين القادة الأهداف الايديولوجية ذات المدى الأخلاقي ويعد خطاب الشهير لمارتن لوتر كينج " لدي حلم " مثالا لهذا النوع من السلوك الكارزمي .

○ يطرح القادة الكارزميون توقعات عالية بالنسبة للأتباع ويبدون ثقتهم في قدرات الأتباع لتلبية تلك التوقعات . ويتمثل تأثير هذا السلوك في زيادة شعور الأتباع بالتحدي والثقة بالنفس وهذا بدوره يزيد من أدائهم .

○ يثير القادة الكارزميون دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الأتباع ، والتي من الممكن أن تضمن التبنّي أو القوة أو الاحترام .

كما يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة الى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين فهو :

- يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية ، لأن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة لذلك فهو يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة وعادة ما نجد الناس تقلده وتنتمي اليه .
- ثقة ذاتية وإصرار عاليين : بحيث نجده حراً من الصراعات الداخلية وهذا الاحساس العالي بالذات يساعده على تجنب حالة الدفاع عن النفس .
- له حضور ديناميكي ونشاط واضح ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم .
- عندما يتكلم مع الناس تجده يتصل بعيونهم اتصالاً مباشراً وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي ، وهذه الحضور الكبير يجعله يعبر عن مشاعر التابعين الذين لا يستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى فيما بينهم على المستوى الشخصي .
- طريقته في التفكير وتصرفاته تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية ( Charisma ) يمكن أن تكون موجهة ذاتياً أي الاحساس العالي بالذات الذي يصل الى درجة الأناثية حيث يركز القائد على قوته ومركزه في عيون الآخرين فيحبونه ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الاهداف التي يتبناها .
- إن أهداف المجموعة التي يتبناها القائد هي سر انجذاب التابعين له وهي تعني بأن ثقة التابعين في قائدهم نابعة من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات التابعين ، فهو يدير بالمعاني manages meanings ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني .
- القائد التحويلي يستثير تابعيه عقلياً Intellectual Stimulation فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر جديدة وتحديات فكرية .

- اهتمام ورعاية خاصة على المستوى الفردي ، فهو يهتم بكل الناس ولكنه يهتم بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون الى رعاية خاصة على المستوى الفردي . Individualized Consideration

- يرقى برغبات التابعين : فهو لا يسعى الى تحقيق رغبات التابعين كما يفعل المديرين العاديين ولكنه يرقى بها. فإذا كان التابعون يتكلمون عن الحاجات الفيزيولوجية فإنه يدعوهم الى التفكير في حاجاتهم الاجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم . وباختصار فإنه يرى أن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها ويمارسها وأساليبه الإلهامية بالإضافة الى استثارة تابعيه عقليا واهتمامه بالناس وبالذات بمن يحتاج الرعاية ، كل ذلك يؤدي الى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر من المتوقع .

### (6.1.2) القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي :

يعتبر القادة التحويليون من الناس الذين يمكنهم إحداث تغيير كبير في كل من الأتباع والمنظمة التي ترتبط بها لأنها تؤدي الى تغييرات في كل من المهمة والاستراتيجية والهيكل والثقافة، من خلال التركيز على الصفات غير الملموسة مثل الرؤية والقيم والأفكار المشتركة وبناء العلاقات . وهم قادرون على إعطاء أهمية للأنشطة المتنوعة، مما يساعد الافراد والجماعات المختلفة أن تعمل من أجل أهداف تنظيمية أكبر . كما يجد القائد التحويلي الأرضية المشتركة التي تسمح لهم بكسب أتباع في عمليات التغيير.

ووفقاً ل Carlson and Perrewe (1995), ERIC (1992)

(Lussier and Achua (2004), and Yukl (1989) هناك أربع مراحل من التغيير التنظيمي في ظل القيادة التحويلية :

**أولاً :** من الضروري جعل قضية التغيير قضية ملحة والقائد التحويلي يساعد على إحداث التغيير بجعل القضية مقنعة للأتباع . وهذا ينطوي على نحو مميز زيادة حساسية الأتباع للتغيرات والتحديات البيئية والتشكيك في الوضع الراهن . على سبيل المثال، قد يتم التغيير داخل المدرسة أو بعض المؤسسات التعليمية الأخرى من خلال دعوة المتحدثين باسم الحكومة إلى المدرسة لتقديم لمحة عامة عن السياسات والسياقات ذات الصلة أو من خلال تسليط الضوء على مستويات الأداء نسبة إلى المنظمات المماثلة.

**ثانياً :** من المهم أن يكون القائد مصدر إلهام لرؤية مشتركة، وتشجيع الجميع على التفكير في مستقبل جديد أفضل . هذا يحتاج إلى مجالات ايديولوجية وليس فقط اقتصادية . يمكن

تحقيق ذلك عن طريق إشراك جميع العاملين في تشكيل وإعادة تشكيل الخطة الاستراتيجية على أساس منتظم.

**ثالثاً :** يحتاج التغيير إلى قيادة و يجب أن يغرس شعور الإلحاح، وتشجيع التعاون و زيادة الثقة بالنفس لدى الأتباع . التي تعد من الأمور الهامة جدا لخلق بيئة مواتية لخلق وتبادل المعارف (Bryant, 2003, p. 37) . والاعتراف العلني بالإنجازات والمبادرات الناجحة (المشتركة) قد يساعد في الوصول الى هذه الغايات . كما أن الملاحظات الخاصة بالتهنئة للأتباع الناجحين يمكن أيضا أن تساعد في تعزيز الثقة بالنفس (ERIC, 1992) كما أنه من الضروري في هذه المرحلة، للتعامل مع المقاومة العاطفية التي ترافق عادة التغيير وهذا يمكن أن يتحقق من خلال الاعتراف الدقيق باحتياجات الأفراد من العاملين أو الأتباع.

**رابعاً وأخيراً :** التغيير يجب أن يكون جزء لا يتجزأ بين المنظمة والقادة والأفراد . ويتحقق ذلك من خلال متابعة التقدم الحاصل، وتغيير نظم التقييم ومكافأة وتعيين العاملين مع الالتزام بالتعاون . هذه الأمور مجتمعة تمكن الأتباع من المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة . كما أن ما يعير اهتمام القائد ، وماذا يقيس وكيف يتم قياسه وعلى ماذا يسيطر (Carlson & Perrewe, 1995) هي عوامل حاسمة في تحويل ثقافة المؤسسة وتضمينها طرق جديدة في التفكير والعمل.

وفي النهاية القائد التحويلي يتبنى الرؤية من التغيير بأسلوب واضح وجذاب، ويوضح كيفية تحقيق الرؤى ويتصرف بثقة وتفاؤل ويعرب عن ثقته في أتباعه، ويؤكد على القيم و يقود بمثال ويمكن الأتباع من تحقيق الرؤية والوصول الى التغيير المطلوب .

### **(7.1.2) وظائف القائد التحويلي :**

يرى ساجور (Sagor.1992) أن وظائف القائد التحويلي هي :

1. تحديد رؤية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية ويتم تطوير هذه الرؤية بواسطة من تتوفر لديهم خبرة التنفيذ .
2. وجود منظور ثقافي مشترك بما يعني أن العاملين يسهمون في وجود رؤية مشتركة لثقافة مؤسستهم .
3. يمارس القائد عمله كمساعد ومشجع وموجه للتطوير في النظام التعليمي .

- وفي هذا الإطار يمكن تحديد الوظائف التي يمارسها القادة التحويليون على النحو التالي:
- 1- التركيز على العمل : حيث يركز القادة على عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعيق التقدم .
  - 2- التركيز على الأداء : حيث يركز القائد على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة .
  - 3- التركيز على التطوير : حيث يركز القائد على التطوير المتواصل والتأكيد على أن هناك تطورا " ملموسا" في أهداف الجماعة .
  - 4- التركيز على الاتصال مع كل أعضاء المؤسسة وكذلك المستفيدين من المنتجات والخدمات التي يقدمها الأعضاء .
  - 5- التركيز على العلاقات الايجابية في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات مثل :
    - تشجيع الاخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم .
    - التعامل مع الاخرين باحترام .
    - الأمانة مع الاخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم .
    - السعي الى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين .
  - 6- التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المؤسسة من خلال ممارسات مثل :
    - تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية .
    - تشجيع الأعضاء على التعامل بانسيابية مع بعض الأمور المحيطة .
    - تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال .
    - التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا" من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي .
  - 7- التركيز على العمل كفريق ، حيث ينصب اهتمام القائد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
- كما يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية ( الهواري، 1996 :
- 75-79 ) هي :

1. إدراك الحاجة للتغيير : بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد .
  2. تقديم الرؤية المستقبلية : يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيتحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع .
  3. اختيار نموذج التغيير : يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن يثبت فاعليتها تحت الظروف المتوفرة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي .
  4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح مختلف تماما" .
  5. إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة .
- وبذلك نرى أن فعالية القيادة التحويلية تعتمد على القدرة على كسب ثقة المرؤوسين والاعتماد على العلاقة الشخصية بينهم وبين القائد لإرشادهم وتوجيههم ويظهر ذلك بشكل خاص في الوقت الراهن بسبب حاجة المنظمات اليوم الى التكيف مع الظروف وتوفير الأسلوب الأمثل للعمل . حيث يجب أن يكون هدف المنظمات هو إيجاد قادة على مستوى عال من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم ، ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظمة ويتصفون بالإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الخارجي من خلال رفع مستوى العاملين وتحقيق التميز في الإنجاز والتنمية .

## المبحث الثاني إدارة المعرفة

### (1.2.2) مفهوم المعرفة :

انتقل العالم منذ فترة الى ما يسمى اقتصاد المعرفة وظهرت مؤخرا ما يسمى بالمنظمات المبنية على المعرفة, وأصبحت المعرفة هي العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات, وإحدى العوامل المحركة لتكوين الثروات, والمصدر الرئيسي لزيادة نفوذ وسيطرة الدول والمجتمعات. ولم تعد الموارد التقليدية: المادية والمالية و البشرية في حد ذاتها كافية لتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات والمجتمعات, وإنما أصبحت المعرفة من العوامل الفارقة في مدى تقدم الأمم, والمنظمات وتميز رأس المال الفكري . ويوجد تعاريف عدة تبين مفهوم المعرفة واختلفت باختلاف الباحثين ومن بين هذه المفاهيم :

"إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة". (نجم، 2008، 21).

بينما عرفها السالمي "بأنها الإضافة العلمية و الثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان، لتجعله قادرا على معالجة أية مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن أن نحدد المعرفة، على أنها عمليات استخلاص واستنتاج، يمكن الحصول عليها من عدة مصادر" (السالمي، 2003، 6)

وقد عرف الباحث بيتر دروكر المعرفة بأنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية .

"المعرفة هي منتج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس، لكن لنا قدرة قياسه، وهو يخلق الثروة للمنظمة " . وعرفت على مستوى الأفراد بأنها "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات، من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء، أما على مستوى المنظمات فهي : تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات، ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المنظمة. (hand and Prusoki, 1998)



وهناك من يرى بأن المعرفة: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات. أي بمعنى آخر هي: عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير" (ياسين، 2007، 25)

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والقيم والمعتقدات والبيانات والمعلومات والمفاهيم التي يتم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وتكون قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها. وتأتي هنا أهمية العنصر البشري الذي ينتج ويكتسب المعرفة، والذي تعبر معرفته عن قدرته داخل المنظمة، وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف و انجاز الأعمال بطريقة فاعلة تحقق الأهداف والغايات في بيئة العمل.

### (2.2.2) أنواع المعرفة:

إن إدارة المعرفة الفعالة في أي منظمة تحتاج الى تصنيف المعارف فيها وذلك لتحديد جوانب القوة والضعف وتحسين استخدامها والبحث في أساليب تطويرها

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها ؛ وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

وقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة ومن بينها التصنيفات التالية:

#### أ- المدخل الثنائي ( معرفة صريحة – معرفة ضمنية ) :

وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستعمالا، و وفق هذا المدخل تصنف المعرفة إلى

نوعين اثنين (الملكاوي، 2007) :

#### -المعرفة الصريحة أو الظاهرة:

المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي يمكن التعبير عنها وتكون سهلة التصنيف و التوثيق و النقل و المشاركة. و تم التصريح عنها، فهي معرفة منظمة ورسمية، سهلة التحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم، مثل قواعد البيانات والبرمجيات.

و المعرفة الصريحة سهلة الترميز، و تتواجد عادة بأشكال متعددة منها : الجداول،

النصوص، المخططات، الكتب، سياسات المنظمة، التقارير، البرامج ، قواعد البيانات ومختلف وثائق المنظمة .

تتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه، وغالبا ما تتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، من أجل إعداد محتوى المعرفة وحفظه، واستغلاله فيما يتناسب و احتياجات المنظمة، و كذا تسهيل تنقله بين الأفراد في مختلف مواقعهم.

### -المعرفة الضمنية:

لقد قامت العديد من الأبحاث حول المعرفة الضمنية المختزنة لدى العاملين، إذ أنها صعبة التعريف عمليا وبشكل محدد، ومعظم الدراسات التي تناولتها كانت ذات علاقة بعلم الأجناس البشرية، وخلصت تلك الدراسات إلى أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية والهيكلية والثقافية والتقنية والتربوية، ذات علاقة متفاوتة الأهمية بإدارة المعرفة، إذ أن التغييرات التنظيمية هي من الأمور المهمة لدعم المشاركة في الخبرات والتجارب (المعرفة) بين الأفراد ، وبالتالي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الأفراد معارضي التغيير داخل المنظمة، أو أولئك الذين يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم فقط.

والمعرفة الضمنية هي معرفة غير رسمية وغير مهيكلة، شخصية أكثر، صعبة التحديد والقياس والنقل والتحويل إلى خدمات معرفية محددة، إنها المعرفة الموجودة في رؤوس الأفراد و سلوكياتهم.

وهناك معرفة أخرى تعد امتدادا للمعرفة الضمنية تدعى : المعرفة المختزنة، وهي تلك المعرفة التي يمكن التصريح عنها، لكن لم يتم فعل ذلك إلى الآن، ووجودها قائم على استنتاجها من خلال مراقبة الأداء أو السلوك.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في دعم و استغلال المعرفة الضمنية، من خلال تكييفها بطريقة تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمات، فالذكاء الاصطناعي مثلاً، يحاول جعل الحاسوب قادراً على التصرف بذكاء، باستخدام مجموعة تقنيات تلائم وضع أنظمة تركز على المعرفة.

كما صنف كل من (Nanaka & Takeuchi ,1995) عمليات تحويل المعرفة ضمن التصنيف السابق الى العمليات التالية :

1. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى ، وذلك عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه .

2. عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى ، عندما يمزج الفرد أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة .
3. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة ، وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال تدوين الخبرات وتحزينها بالشكل الذي يمكن إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين .
4. عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية ، عندما يبدأ العاملون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها ، واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية .

#### ب -مدخل المعرفة الخاصة والمعرفة العامة :

قد تكون المعرفة خاصة مكتورة من قبل صاحبها، أو متروكة للاستفادة العامة، وعلى هذا الأساس تقسم المعرفة إلى نوعين: (Nanoka and Takouchi,1995):

- المعرفة الخاصة : و غالبا ما تكون ضمنية، ويقصد بها ما هو مكتور ومخزن لدى الفرد أو المنظمة، و قد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني ذاتي، وتمتاز بعدم سهولة انتقالها أو تحويلها للآخرين، كما أنها لا تكون مجانية في انتقالها.
- المعرفة العامة : و يقصد بها ما هو موجود أو مدوّن ومسجل في الكتب والأرشيف وما شابه ذلك، وهذا النوع يمتاز بسهولة انتقاله أو تحويله للآخرين، بصفة مجانية على العموم.

ج- كما قسّم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة وفقا لما أشار الباحث (Prusak,2000) وهي:

1. المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
2. المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
3. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

4. المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

د- أما (Zack , 1999) فقد صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع.

النوع الأول : المعرفة الجوهرية وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة، وهي لا تضمن أن تبقى الشركة منافسة لفترة طويلة لأنها تمتلك الحد الأدنى من المعرفة التي تحتاجها.

النوع الثاني : حسب هذا التصنيف هو المعرفة المتقدمة و التي تزيد من قدرة الشركة على بقائها منافسة اعتمادا على قدرتها على التميز في معرفتها و ذلك لكسب ميزة تنافسية عالية، لذلك فإن الشركة التي تمتلك المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً .

النوع الثالث : المعرفة الابتكارية وهي المعرفة التي تمكن الشركة من قيادة صناعتها و تمييزها بشكل كبير عن باقي المنافسين . إن هذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة بنفسها في مجال صناعتها، و ذلك لكسب فرص ربحية وميزة تنافسية تتجاوز المنافسين من خلال استخدامها .

#### كما يصنف (Marquardt ,2002) المعرفة ضمن خمسة أنواع :

- 1) معرفة ماذا : Know What : وهي معرفة أي نوع من أنواع المعرفة هو المطلوب.
  - 2) معرفة كيف : Know How : وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة .
  - 3) معرفة أين : Know Why : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة .
  - 4) معرفة أين : Know Where : معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها .
  - 5) معرفة متى : Know When : وهي معرفة متى تكون الحاجة إلى معرفة معينة .
- كما يصنفها (Boisot,1997) إلى أربعة أنماط استناداً إلى متغيرين هما : مدى تصنيف المعرفة ومدى انتشارها .
- 1) المعرفة المصنفة (Codified knowledge) : وهي المعرفة التي تكون معدة مسبقاً وجاهزة للتداول .
  - 2) المعرفة غير المصنفة (Uncodified knowledge) : هي تلك المعرفة التي يصعب إعدادها للتداول مثل الخبرة .
  - 3) المعرفة المنتشرة (Diffused knowledge) : تشير إلى المعرفة التي يمكن التشارك فيها ويتقاسمها الآخرون .

4) المعرفة غير المنتشرة (Undiffused knowledge) : وهي المعرفة التي ليست معدة لأن يتقاسمها الآخرون .

وبناءً على هذه التصنيفات يمكن التمييز بين أربعة أنماط وهي :

- المعرفة الخاصة (Propriety knowledge) : وفيها تكون المعرفة مصنفة ، وغير منتشرة ، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول ولكن قابليتها للانتشار في نطاق ضيق ، وطبقاً لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المنظمة .
- المعرفة الشخصية (Personal knowledge) : وفيه تكون المعرفة غير مصنفة ، وغير منتشرة أيضاً كالإدراك والخبرات ..
- المعرفة العامة (Public knowledge) : وتكون فيها المعرفة مصنفة ومنتشرة ، مثل الصحف ، الكتب والمكتبات .
- الفهم العام (Common scene) : وفيها تكون المعرفة منتشرة ، ولكنها غير مصنفة ، ومثل هذه المعرفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي .

نرى مما سبق أنه بالرغم من تنوع تصنيفات المعرفة، فإنها تدور حول نمطين أساسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، و أن أي منظمة لا يمكن أن تدير المعرفة فيها بشكل فعال إلا اذا استطاعت التمييز بين هذين النوعين من المعرفة .

### (3.2.2) مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين، وقد شهدت السنوات السابقة اهتماماً متزايداً من قبل قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، وما زال هذا المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف، ومن بين هذه المفاهيم ما يلي :

إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء

(Chou Yeh, 2005,26).

بينما يرى الملكاوي بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها ما يتبع ذلك من اختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة (2006,47)

و يرى ديلونج ( 2004 ) بأن إدارة المعرفة هي " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها .بمعنى آخر : إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة , والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة. (Delong, 2004, 6).

هذا وقد استنتج الأكلبي(2008) تعريفاً لإدارة المعرفة ينص على أنها" تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء كانوا موظفين أو مستشارين أو مستفيدين من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل، بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة (الأكلبي، 2008,26) .

ومن وجهة نظر فريستون ان ادارة المعرفة عبارة عن شبكة من التفاعلات المقصودة والمستمرة بين أطراف انسانية يهدف من خلالها المشاركون الى إدارة (أي التعامل والتوجيه والسيطرة والتحكم والتنسيق والتخطيط والتنظيم ) أطراف وعناصر ونشاطات أخرى مشاركة في الخطوات المعرفية الأساسية ( انتاج المعارف وتكاملها ) بهدف انتاج قاعدة معرفية للمنظمة وفق طريقة مخططة وموجهة وشمولية تسهم في انتاج المعرفة والحصول والمحافظة عليها وتطويرها ونقلها (Firestone, 2001, 22).

ومن بين التعاريف السابقة يمكن استنتاج النقاط المشتركة التالية لتحديد مفهوم متكامل لإدارة المعرفة : فهي إذاً عبارة عن عملية إدارية تنظيمية، تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أنواع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة أو فنية .ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة، معالجتها و فرزها، تصنيفها و تخزينها في قواعد المعرفة، من خلال أنظمة وإجراءات معدة لذلك، مما يسهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة .

## (4.2.2) عمليات إدارة المعرفة:

هناك عدة دراسات حاولت إحصاء و تحديد عمليات إدارة المعرفة، ويمكن إجمال ما توصلت إليه هذه الدراسات في ستة عمليات مهمة وأساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة، هذه العمليات كما أوردتها العلي وآخرون تتكون من تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرًا تطبيقها (العلي، 2006)

### 1. تشخيص المعرفة:

تعتبر مرحلة تشخيص المعرفة من المراحل الجوهرية والمهمة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين، أم في النظم، أم في الإجراءات. إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة فيها، حيث إن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاج إليها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود.

### 2. اكتساب المعرفة:

تمثل مرحلة الحصول على المعرفة من مراجعها ومصادر العديدة، تلك التي قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات، حيث إن الهدف هو نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وقد تكون المعرفة من مصادر خارجية يتم الحصول عليها وإحضارها عبر الحدود التنظيمية، ويتم الحصول عليها من خلال الأبحاث الأكاديمية، ومن الخبراء والمختصين. أما قنوات اكتساب المعرفة فهي عديدة، ومنها العاملين الجدد والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة والوكالات المؤسسية وتشكل نظرية اكتساب المعرفة مجموعة منطقية لإيجاد المعرفة والاحتفاظ بها.

### 3. توليد المعرفة ( Knowledge Generation ) :

ويعني توليد المعرفة إبداع المعرفة، وهذا الإبداع لا يتم إلا من خلال تأكيد مشاركة فرق العمل وجماعات العمل في توليد المعرفة الجديدة، وتزويد القدرة على التفوق في الإنجاز وفي ممارسة استراتيجية المعرفة، وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات، وتطوير مهارات المهنيين، وهذا الاتجاه يدعم التوجه إلى اعتبار المعرفة مصدرًا حقيقيًا للابتكار والإبداع.

#### 4. تخزين المعرفة ( الاحتفاظ بها ) :

تشكل هذه المرحلة أحد أهم المراحل، لأن هذه العملية تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تشمل الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة من مصادر عديدة مما يؤدي مع مرور الزمن إلى تراكم المعرفة التنظيمية المخزنة، خاصة عندما تدعمها تكنولوجيا المعلومات . وتعتبر عملية تخزين المعرفة بمثابة جسر يربط بين جمع المعرفة واسترجاعها، لذا فإن التركيز في عملية تخزين المعرفة يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواءه . أما مستودعات المعرفة فإنها تشكل محوراً مركزياً في المنظمات المعتمدة على المعرفة إذ تلجأ المنظمات إلى الإشراف على المخزون المعرفي وإدارته كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل.

#### 5. تطوير المعرفة وتوزيعها:

تتم آلية تطوير المعرفة من خلال زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، والعمل على استقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يمتاز بالمنافسة ذات المستوى العالي . إضافة إلى الحاجة إلى البرامج التدريبية، والتعليم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية، مما يؤدي إلى إبداع منتجات جديدة في مجال المعرفة . ويعتبر توزيع المعرفة أمر ضروري على الرغم من صعوبة توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، على العكس من سهولة توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية. كما أن نشر المعرفة وتوزيعها عندما يتم توفيرها بحرية فإن هذا يحمل في طياته أكبر فائدة للآخرين.

#### 6. تطبيق المعرفة:

يعتبر تطبيق المعرفة استكمالاً للتعلم والشرح وهذا يحسن من مستوى تعميق المعرفة، لذا لا بد من إعطاء تطبيق المعرفة المقام الأول، في الوقت الذي لا يستثنى فيه تطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية . ويجب أن ندرك أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في عملية تحقيق الجودة العالية للخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، ومن ذلك يتضح أن قوة وتأثير المعرفة يكمن في تطبيقها .

كما يمكن تفسير استخدام المعرفة عن طريق مدى الاستجابة للمعرفة، و يقصد بها مدى تأثير حصول الأفراد على تلك المعارف في أدائهم وقراراتهم و جودة العمليات التي يقومون بها. و يمكن ذكر أوجه الاستجابة للمعرفة فيما يلي:



- الإستجابة للتكنولوجيا : أي أن يكون القسم أو الوحدة قادرة على التطبيق السريع للتغيرات التكنولوجية ذات التأثير على عمله، وكذلك أن يكون قادراً على تحديد الطريقة التي سوف يستجيب بها لتلك التغيرات، وأن تغير المنظمة بشكل مستمر استراتيجيتها التكنولوجية.

- الإستجابة للموظفين : أن يكون هناك اهتمام بالأمر التي تهم العاملين، وأن يكون هناك احترام للأفكار التي تقدم من قبلهم.

-الإستجابة للتنفيذ : كأن تكون هناك تغيرات في طريقة العمل، و تنسيق بين مختلف الأنشطة لأقسام التنظيم.

### (5.2.2) أهداف إدارة المعرفة :

تختلف أهداف إدارة المعرفة باختلاف الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، إذ إن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها . وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي (عليان، 2007) :

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة أو غير الضرورية .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طريق ايصال الخدمات .
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها .
- تكوين مصدر موحد للمعرفة .
- ايجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .
- 

وتوجد أهداف أخرى لإدارة المعرفة كما وضحتها كل من ( الأكلبي، 2008، 27 ) والزيادات ( 2008، 60 ) ،

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها و أموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية .

### **(6.2.2) التحديات التي تواجهها المنظمات العربية في إدارة المعرفة ما يلي:**

هناك مجموعة من التحديات التي يمكن ان تواجه المنظمات العربية في إدارة المعرفة من بينها النقاط التالية (مسلم، 2009) :

١. الخلط الواضح بين مفهوم المعرفة من ناحية ومفهوم البيانات والمعلومات من ناحية أخرى . فكثير من المنظمات العربية ينفق مبالغ طائلة في سبيل اقتناء أجهزة حاسبات آلية متقدمة بغرض تجميع كم هائل من الإحصائيات والبيانات وحفظها دون أن تبذل الجهود اللازم نحو تحويل هذه المعلومات إلى معرفة حقيقية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.
٢. بسبب الخلط بين مفهوم المعرفة ومفهوم المعلومات غالبا ما تتجه المنظمات العربية إلى قياس حجم إنجازاتها في التعامل مع المعرفة من خلال كم ومخزون المعلومات المتراكمة لديها، وليس من خلال مدى سرعة نقل وتحويل هذه المعلومات إلى معرفة يتم تبادلها بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة لتعظيم الاستفادة منها.
٣. الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات العربية تساعد على مشاركة المعرفة بين الأفراد، وعدم فهم أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو خلق مناخ يشجع على مشاركة المعرفة ونقلها بين الأفراد والوحدات التنظيمية .فلقد ترسخ لفترة طويلة في الأذهان أن الاستحواذ على المعلومات يعتبر مصدراً للنفوذ ويجعل الفرد أكثر قدرة على التأثير في الآخرين، وأن من يملك المعلومات يملك السلطة، ولذلك كان من الصعب التخلي عما يمتلكه الفرد من معلومات ومعرفة
- مخافة أن يفقد ما لديه من سلطة و نفوذ و قدرة على التأثير .إن وجود مثل هذه الثقافة يعتبر عائقاً كبيراً يحول دون مشاركة وتبادل المعرفة داخل كثير من المنظمات العربية.
- ٤ . عدم فهم طبيعة المعرفة الضمنية وخصائصها وآثارها، وتجنب التعامل معها والتركيز بدلا من ذلك على المعرفة الصريحة .فالتعامل مع البيانات وتصنيفها وتخزينها يعتبر أيسر كثيراً من محاولة التعامل مع ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف وتوثيقها ونشرها .كما أن الأفراد غالبا ما يكونوا أكثر استعدادا لتزويد المنظمة ببيانات ومعلومات وأقل استعدادا للتخلي عما لديهم من معارف ومهارات ونقلها للآخرين.
- ٥ . التركيز على الحصول على المعرفة واقتناءها وعدم الاهتمام باستخدامها .فكثير من المبالغ يتم صرفها على مشروعات وبرامج للحصول على المعرفة، وقليل من الاهتمام يعطى لاستخدامها وتوظيفها.
- ٦ . التركيز على الماضي وتجاهل المستقبل .فكثيرا ما تستخدم المعرفة في فهم الأحداث الماضية والحاضرة ومحاولة تفسيرها أو تبريرها، أما محاولة استخدامها في تحسين عمليات صنع القرارات المستقبلية فيلقى قدراً أقل من الاهتمام.
- ٧ . إحلال الاتصالات الإلكترونية محل التفاعلات الإنسانية .لقد خصصت كثير من المنظمات العربية ميزانيات ضخمة لاقتناء تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وقواعد البيانات ومحركات

البحث وأحدث البرمجيات وغيرها، وقامت بتزويد المكاتب بأحدث الحاسبات وأجهزة نقل وتبادل المعلومات، مما أدى إلى تقليل التفاعلات الإنسانية المباشرة وجهاً لوجه والتي هي الأساس في نقل ونشر المعرفة الضمنية ونقل خبرات التعلم المتراكمة بين الأفراد داخل المنظمة.

### **(7.2.2) دور القيادة التنظيمية في إدارة المعرفة :**

لاشك أن القيادة تلعب دوراً أساسياً في نجاح المنظمة وقد اتضح من الأجزاء السابقة أهمية وضرورة تطبيق إدارة المعرفة إلا أن عملية التحول نحو إدارة المعرفة تتطلب قيادات على مستوى عالٍ من المؤهلات تكون قادرة على تحقيق الدور المطلوب منها والمتمثل فيما يلي (السحيمي ، 2009 ) :

- ١ - تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة عن طريق إتاحة الفرص أمامها للتفاعل مع أنشطة المنظمة الرسمية وفلسفتها.
  - ٢ - فتح قنوات الاتصالات من أجل تدفق وتبادل المعلومات بين جميع أفراد المنظمة ومستوياتها الإدارية، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية.
  - ٣ - تنظيم عملية تخزين ومعالجة واسترجاع المعرفة وبما يساعد على تكوين رصيد معرفي متطور.
  - ٤ - تنظيم عملية إدماج المعرفة في صلب عمليات المنظمة.
  - ٥ - تشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة التنظيمية وذلك باتخاذ المنظمة معايير محددة في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز.
- ومن المهم التأكيد على أن المخرجات الأساسية لهذه العمليات هي تكوّن معرفة تنظيمية جديدة تشكل الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية وتمكنها من ضمان نجاحها لفترة طويلة .

### **(8.2.2) فوائد تطبيق إدارة المعرفة:**

أشارت مجموعة من الدراسات مثل دراسة ( الرفاعي وياسين ، 2004 ) التي اجت مبادرات حول إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد تضمنت ما يلي:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ إنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بالعمليات والمساعدة في تحسين العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء، وسياسات الشركة وإجراءاتها .
- وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تتخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.
- يصبح الموظفون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون، وفهم مقاصدهم.
- يميل الموظفون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
- تصبح قدرة المنظمة على إرضاء العملاء أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.
- تحسين الإبداع داخل المنظمة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسة للمنافسة الآخذة بالازدياد .والإبداع لا يعني فقط توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد .

## (9.2.2) 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 فاعل:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

من جانب آخر، يحدد (Rastogi ,2000) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

1. وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
2. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
4. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
5. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
6. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
7. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
8. وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

من خلال ما سبق، نرى أنه يتوجب على المنظمات ضرورة وضع نظام لتسيير واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، وذلك لأن تأثير المعرفة عبر مختلف مصادرها وتقنياتها ، وإدارتها واستغلالها سيكون حاسما على كامل النشاط الاقتصادي، بحيث أصبحت المعرفة المكون الأساسي لأي نمو اقتصادي .

وكذلك فإن الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة لا تنعكس فقط من خلال تمكنها من خلق القيمة و اكتساب الخصائص والمميزات الواجب توفرها، وإنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية الموارد المعرفية والكفاءات، في ظل التحديات المختلفة للعولمة، وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج إيجابي، وما يترتب عنه من تحسين مستمر في قدرات المنظمة .

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للبحث

#### المبحث الأول : الطريقة والاجراءات

(1.1.3) منهج الدراسة

(2.1.3) مجتمع وعينة الدراسة

(3.1.3) أدوات الدراسة

(4.1.3) التحليل الإحصائي المستخدم

(5.1.3) صدق أداة الدراسة وثباتها

(6.1.3) الوصف الإحصائي

(7.1.3) اختبار الفرضيات

#### المبحث الثاني :

(1.2.3) النتائج

(2.2.3) التوصيات والمقترحات

(3.2.3) محددات الدراسة

(4.2.3) الدراسات المستقبلية

(5.2.3) المراجع

(6.2.3) الاستبانة



## تمهيد

يتناول هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة وكذلك تعريف منهجية الدراسة ووصف العينة والاستبانة المستخدمة ، والتأكد من صدقها ، ومتغيرات الدراسة والمعالجة الاحصائية .

### (1.1.3) منهج الدراسة :

إن الغرض من الدراسة هو وصف اثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز الروحي ، الإثارة الفكرية ) في سلوكيات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، مشاركة المعرفة ، استخدام المعرفة ) وذلك لدى العاملين في القطاع المصرفي السوري الخاص في مدينة دمشق .

ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، ويتضمن مسحا مكتيبياً بالرجوع الى البيانات من مصادرها الرئيسية والمراجع والأبحاث الخاصة ، والدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبانة التي صممت اعتماداً على الدراسات والأبحاث السابقة والمراجع .

### (2.1.3) مجتمع وعينة البحث :

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف الخاصة في دمشق ، وتم توزيع 150 استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد 135 من إجمالي الاستبانات الموزعة كانت منها 115 استبيان صالح للدراسة تمت الإجابة عليها بالكامل .

### (3.1.3) أدوات الدراسة :

اعتمد الباحث على الأدوات الآتية للحصول على البيانات والمعلومات :

- المصادر الثانوية وتضمنت المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث والدراسات السابقة والكتب العلمية والمقالات والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة .
- المصادر الأولية ( الاستبانة )

وتضمنت الاستبانة الأجزاء التالية :

الجزء الأول : يشمل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من خلال 3 متغيرات ( العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي ).

الجزء الثاني : اشتمل على المتغيرات الرئيسية التالية :

• **المتغير المستقل** والذي هو القيادة التحويلية بالاعتماد على مقياس ( Bass, 1994 )  
B.J. Avolio. والذي يشمل 29 عبارة تم توزيعها وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية في المحاور التالية :

- التأثير المثالي : وقد قيس من خلال 7 عبارات .
- الإثارة الفكرية : وقد قيست من خلال 8 عبارات .
- الاعترافية الفردية : وقد قيست من خلال 8 عبارات .
- التحفيز الروحي : وقد قيس من خلال 6 عبارات .

• **المتغير التابع** إدارة المعرفة وتم قياسه بالاعتماد على مقياس ( T.A 2001 )  
Fielden( والذي يشمل 15 عبارة وفقاً لأبعاد إدارة المعرفة في المحاور التالية :

- اكتساب المعرفة : قيس من خلال 5 عبارات .
- مشاركة المعرفة : قيست من خلال 5 عبارات .
- استخدام المعرفة : قيست من خلال 5 عبارات .

كما أن الدراسة الحالية اعتمدت اسلوب مقياس ليكرت الخماسي وأعطيت الدرجات التالية :

موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

جدول (1) : مقياس ليكرت الخماسي

### (4.1.3) التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

تم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS وقد تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مفردات الاستبانة.

- اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المفردات لمعرفة توجه الإجابة لكل مفردة، علماً أن الانحراف المعياري لمعرفة مدى تباين الإجابات.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لأثر المتغيرات المستقلة على التابع .
- الانحدار الخطي البسيط.

### (5.1.3) اختبار وثوقية أداة المقياس :

تم اختبار ثبات مفردات الاستبانة والتأكد من صحة وثبات المقياس من خلال حساب اختبار معامل ألفا - كرونباخ على مفردات المحاور، فكانت نتائج الاختبار كما يلي:

معامل ألفا - كرونباخ	المحور
0.840	التأثير المثالي
0.875	الإثارة الفكرية
0.838	الاعتبارية الفردية
0.884	التحفيز الروحي
0.769	اكتساب المعرفة
0.769	مشاركة المعرفة
0.740	استخدام المعرفة

جدول (2) : معامل ألفا كرونباخ

نلاحظ أن جميع المعاملات أكبر من 0.6، وهو الحد المطلوب، وهذا يعني الثبات المقبول لمفردات الاستبانة واتساق داخلي قوي .

### (6.1.3) الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث :

#### الخصائص الديموغرافية لعينة البحث :

المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	53	46.10%
	أنثى	62	53.90%
العمر	أقل من 30	81	70.40%
	من 30-45	30	26.10%
	أكثر من 45	4	3.50%
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	1	0.90%
	معهد متوسط	5	4.30%
	جامعة	77	67.00%
	دراسات عليا	32	27.80%
المجموع		115	100%

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

1. بالنسبة لمحور الجنس فقد تشكلت أفراد العينة من 53.9 % إناث، و 46.1% ذكور، وتعد النسبة متقاربة نوعا ما بفرق 7.8% .حيث أن سياسة التوظيف في المصارف الخاصة في سورية لا تميز بين الجنسين فطبيعة العمل ضمن هذا القطاع يتطلب كفاءات ومهارات فكرية توجد عند كلا الجنسين .
2. أما بالنسبة الى الفئات العمرية نلاحظ أن 70.4% تمثل الشريحة الأكبر وتعود للفئة العمرية الأقل من 30 سنة، 26.1% للفئة العمرية بين 30 و 45 سنة و 3.5% للأعمار فوق 45. وهذا يفسر توجه المصارف الى توظيف الخبرات الشابة بدرجة أكبر ويعود السبب من وجهة نظر الباحث وراء استحواذ الفئات العمرية ( اقل من 30 سنة ) الى أن سياسة أغلبية المصارف الخاصة في سورية اعتمدت على استقطاب العاملين حديثي التخرج وعملت على تدريبهم لدى الشركات الام (الشركاء الاستراتيجيين ) في البلدان العربية التابعة لها ، حيث أن المصرف يقوم بتعليم هؤلاء الخريجين ثقافته التنظيمية وطريقة إدارته للأعمال . كما أن سياسة التوظيف تعتمد

بشكل كبير على استقطاب خريجي الجامعات الجدد اي الأفراد الذين لم ينخرطوا بعد بثقافات تنظيمية لكي يسهل عليهم تكوين ثقافتهم التنظيمية الملائمة للمنظمة .

3. أما بالنسبة الى المستوى التعليمي فإن 0.9% من العينة يحمل الشهادة الثانوية، و 4.3% من حملة شهادة المعهد المتوسط، و 67% من حملة الشهادة الجامعية، و 27.8% من حملة الشهادات العليا. وتفسر النتائج ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية وذلك يعود لاهتمام قطاع المصارف بتوظيف الكفاءات من الأفراد المكتسبين الخبرة الأكاديمية في دراساتهم الجامعية .

### الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة والإجابة عن تساؤلات البحث :

الهدف من الوصف الإحصائي للعينات هو توضيح المتغيرات التي اعتمدت في النموذج لقياس دور سلوكيات القيادة التحويلية في إدارة المعرفة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المفردات، لمعرفة توجه الإجابة لكل مفردة ضمن جميع محاور الدراسة.

إذ جرى حساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا ) بحساب طول المدى (5-4=1) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية ، أي (0.80=5/4) ، وبعد ذلك أضيفت هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية . ومنه تكون طول الخلايا كما يلي :

من/1/ إلى /1.80/ يعبر عن العبارة (غير موافق بشدة) .

من /1.81/ إلى /2.60/ يعبر عن العبارة (غير موافق) .

من /2.61/ إلى /3.40/ يعبر عن العبارة (حيادي) .

من /3.41/ إلى /4.20/ يعبر عن العبارة (موافق) .

من /4.21/ إلى /5.00/ يعبر عن العبارة (موافق بشدة) .

وتمت الإجابة عن التساؤلات التالية :

السؤال الأول : ما مدى تبني المصارف عينة الدراسة نمط القيادة التحويلية :

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته الى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

**السؤال الفرعي الأول : ما مدى توافر سلوك التأثير المثالي لدى المديرين في المصارف الخاصة عينة الدراسة ؟**

تم قياس التأثير المثالي عبر سبع عبارات والجدول التالي يوضح المقاييس الإحصائية الأولية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة الى اتجاه الإجابة لتقييم كل عبارة على حدى :

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	يعطي مديرك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك	3.77	0.958	موافق
2	يتفاهل مديرك تجاه مستقبل الشركة في مكان عملك	3.60	0.929	موافق
3	يستطيع مديرك إقناع العاملين في مكان عملك	3.21	0.996	حيادي
4	يتميز مديرك بقدرة عالية على تنبؤ المستقبل لمكان عملك	3.22	1.198	حيادي
5	يوفر مديرك مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته	3.41	1.099	موافق
6	يعمل مديرك على تفعيل إمكانات العاملين في مكان عملك	3.50	1.103	موافق
7	يشجع مديرك العاملين على تحقيق التميز في الأداء	3.21	1.166	حيادي
	<b>التأثير المثالي</b>	<b>3.41</b>	<b>0.764</b>	<b>موافق</b>

جدول (4) : المتوسط الحسابي للتأثير المثالي

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي 3.41. وجاءت الفقرة التي تنص (يعطي مديرك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.958 ويفسر الباحث ذلك بسعي المدراء لإعطاء الأولوية لبناء لأهداف المشتركة بين العاملين التي تؤثر بشكل إيجابي على بناء روح التعاون والفريق . بينما حلت العبارتين ( يستطيع مديرك إقناع العاملين في مكان عملك ) و(يشجع مديرك العاملين على تحقيق التميز في الأداء ) على المرتبة الأخيرة بنفس المتوسط الحسابي 3.21. باتجاه إجابة حيادي، ويفسر الباحث ذلك بأن المديرين يمتلكون نوعاً ما قوة التأثير في العاملين وإقناعهم بمختلف متطلبات العمل بطرق مختلفة وكذلك يسعون الى تحفيز العاملين ليس فقط على أداء المهام المطلوبة وإنما إنجازها بمستويات عالية وتحقيق التميز في الأداء .

وبشكل عام فإن اتجاه الإجابة لجميع العبارات هو بين الحيادي والموافق ، أي أن أفراد العينة يوافقون على توفر عنصر الثقة واليقين من أخلاقيات وفضائل القادة تمكنهم من محاكاته وتنمية

الثقة لديهم بشكل متوسط ، مما يعني أن القادة من وجهة نظر الأتباع ليسوا قادة كارزميين أو يشكلون قدوة لمروسيهم بشكل كافٍ .

**السؤال الفرعي الثاني : ما مدى توافر سلوك الإثارة الفكرية لدى المديرين في المصارف الخاصة عينة الدراسة ؟**

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال 8 عبارات والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور كما يبين المتوسط الحسابي لجميع العبارات والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة لكل مفردة :

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
8	يحاول مديرك باستمرار التعرف على ما يود العاملین تحقيقه في حياتهم العملية	3.37	1.142	حيادي
9	يقوم مديرك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة	3.48	1.046	موافق
10	يزود مديرك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشاكل المعقدة في مجال العمل	3.36	1.002	حيادي
11	يقوم مديرك بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل	3.42	0.936	موافق
12	يشجع مديرك العاملين معك على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة	3.15	1.045	حيادي
13	يشجع مديرك العاملين على المشاركة في صناعة القرارات	3.33	1.090	حيادي
14	يقوم مديرك بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشاكل تحتاج حولا	3.39	1.023	حيادي
15	يقوم مديرك بإغناء الشركة بأهداف واهتمامات جديدة	3.62	1.113	موافق
	<b>الإثارة الفكرية</b>	<b>3.39</b>	<b>0.768</b>	<b>حيادي</b>

جدول (5) : المتوسط الحسابي للإثارة الفكرية

من الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإثارة الفكرية 3.39 ، وقد حلت العبارة ( يقوم مديرك بإغناء الشركة بأهداف واهتمامات جديدة ) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.113 ويفسر الباحث ذلك بسعي المدير لإثارة حماس الأفراد عن طريق إيجاد أهداف جديدة للعمل تساهم في رفع طموحهم لأداء أعلى. كما حلت عبارة (يشجع مديرك العاملين معك على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة ) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.045 بمستوى إجابة حيادي ويفسر الباحث ذلك بأن المدراء لديهم مستوى معين في القدرة على تشجيع الأفراد لابتكار الحلول الجديدة للمشكلات ويعود جزء من ذلك الى اللجوء للأنماط التقليدية المعتادة في حل المشكلات دون السعي الجاد

للبحث عن الطرق المبتكرة . وبشكل عام فإن الأفراد يوافقون فكرة أن القادة في مكان عملهم يتمتعون إلى حد ما وبشكل متوسط بصفة إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات من خلال الحوار و تقديم الأدلة و البراهين الداعمة للحلول و يهتمونهم من خلال تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة .

### السؤال الفرعي الثالث : ما مدى توافر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين في المصارف الخاصة عينة الدراسة ؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال قياس 8 عبارات والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور كما يبين المتوسط الحسابي لجميع العبارات والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة لكل مفردة

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
16	يستمتع مديرك لأرائك وآراء العاملين	3.71	0.980	موافق
17	يحترم مديرك قناعتك وقناعات العاملين	3.75	0.944	موافق
18	يحرص مديرك وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	3.36	1.086	حيادي
19	يلتزم مديرك بالشفافية في تعامله مع العاملين	3.03	1.162	حيادي
20	يهتم مديرك بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.23	1.068	حيادي
21	يتعامل مديرك مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له	3.16	0.933	حيادي
22	يبدى مديرك اهتماماً شخصياً بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم	3.17	1.1042	حيادي
23	يتفهم مديرك أحاسيس ومشاعر العاملين	3.49	0.994	موافق
	<b>الاعتبارية الفردية</b>	<b>3.36</b>	<b>0.705</b>	<b>حيادي</b>

جدول (6) : المتوسط الحسابي للاعتبارية الفردية

من الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لمحور الاعتبارية الفردية 3.36 وانحراف معياري 0.705 واحتلت العبارة (يحترم مديرك قناعتك وقناعات العاملين ) المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.944 . ويفسر الباحث ذلك باهتمام المدير بآراء العاملين بشكل فردي سواء كانت متعلقة بالعمل أو بخارج العمل واحترام وجهات نظرهم وطريقة تفكيرهم . بينما حلت عبارة ( يلتزم مديرك بالشفافية في تعامله مع العاملين ) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 1.068 واتجاه اجابة حيادي . ويفسر الباحث ذلك بأن



عينة الإجابة لم تكن موافقة بشكل تام على مبدأ الشفافية في تعامل المدير مع الأفراد ويعود ذلك من وجهة نظر الباحث الى وجود مصالح شخصية متعلقة بالمدير تشعر العاملين بقلة الشفافية الممنوحة من قبله في تعامله معهم .

وبشكل عام فإن الأفراد يوافقون الى حد ما وبشكل متوسط على فكرة أن القادة يهتمون بشكل مقبول بتوفير المناخ المساند للعاملين من ناحية المشاعر والحاجات الشخصية وآراء المرؤوسين ومحاولتهم في مساعدة الأفراد أن يحققوا ذواتهم ويتم التعامل معهم بشكل فردي و مختلف على أساس مواهبهم والمعرفة التي يمتلكونها . وهذا ما يستدعي الوقوف عنده لأن الاهتمام بالمرؤوسين لم يكن بالمستوى المطلوب خاصة أن معظم العبارات كانت بالمستوى المتوسط .

**السؤال الفرعي الرابع : ما مدى توافر التحفيز الروحي لدى المديرين في المصارف الخاصة عينة الدراسة ؟**

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال قياس المحور ب 6 عبارات والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور كما يبين المتوسط الحسابي لجميع العبارات والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة لكل مفردة .

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
24	يهتم مديرك بتوفير إحساس جماعي بأهداف العمل	3.38	1.136	حيادي
25	يثير مديرك لدى العاملين روح الحماس للعمل	3.44	1.094	موافق
26	يقوم مديرك بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد	3.24	1.022	حيادي
27	يقوم مديرك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز	3.29	1.041	حيادي
28	يهتم مديرك بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية مشتركة للشركة	3.22	1.033	حيادي
29	يقوم مديرك بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	3.06	1.011	حيادي
	<b>التحفيز الروحي</b>	<b>3.27</b>	<b>0.842</b>	<b>حيادي</b>

جدول (7) : المتوسط الحسابي للتحفيز الروحي

من الجدول يتبين ان المتوسط الحسابي لمحور التحفيز الروحي 3.27 . واحتلت العبارة (يثير مديرك لدى العاملين روح الحماس للعمل ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.094 وباتجاه إيجابي موافق ويفسر الباحث ذلك بأن الأفراد يوافقون على قدرة

القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وتحفيز العمل الجماعي ، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة من خلال الكلمات التحفيزية والمحادثات والأساليب التي تعتمد على التفاؤل والحماس، وتسلط الضوء على النتائج الإيجابية . بينما احتلت العبارة (يقوم مديرك بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه ) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.011 باتجاه إجابة حيادي ويفسر الباحث ذلك بأنه ليست كل عينة الإجابة ترى بأن المدير يقوم بتحفيزهم بشكل كاف لتحقيق أداء فوق المتوقع وذلك للتركيز على الأداء الحالي المطلوب بالدرجة الأولى . وبشكل عام فإن الأفراد يرون توفر اساليب التحفيز الروحي لدى مدراءهم في العمل بشكل متوسط خاصة أن جميع اتجاهات الإجابة كانت تقريبا بالمستوى المتوسط .

### السؤال الرئيسي الثاني : ما مدى تبني المصارف لممارسات إدارة المعرفة ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته الى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :  
**السؤال الفرعي الأول : ما مدى توافر أساليب اكتساب المعرفة في المصارف عينة الدراسة:**  
 تم قياس بعد اكتساب المعرفة والإجابة على هذا السؤال من خلال 5 عبارات والجدول التالي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لكل عبارة .

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
30	تقوم الإدارة بتحديد وتوفير الاحتياجات المعرفية بشكل منظم	3.10	1.054	حيادي
31	يتم حفظ الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة في قواعد بيانات	3.03	1.100	حيادي
32	توفر المنظمة بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم	2.77	0.976	حيادي
33	تكتسب المنظمة المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية والمنظمات المناقصة	3.04	0.995	حيادي
34	تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة	3.37	1.004	حيادي
	<b>اكتساب المعرفة</b>	<b>3.06</b>	<b>0.740</b>	<b>حيادي</b>

جدول (8) : المتوسط الحسابي لاكتساب المعرفة

نجد من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعدها اكتساب المعرفة 3,06 والمتوسط الحسابي ضمن هذا المستوى يدل على أن الاجابات حيادية أي أنه لم يكن لدى الأفراد موافقة أو رفض تام لسعي الإدارة بتوفير الاحتياجات المعرفية بشكل منظم وكذلك في توفير البيانات المناسبة

لإيجاد الحلول للمشكلات الإدارية بينما كانت الاجابات موافقة لعبارة (تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة ) بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.004 ، ويفسر الباحث ذلك بسعي قطاع المصارف لاكتساب المعرفة من المؤسسات الاقليمية المحيطة نظراً لحدائث قطاع المصارف على المستوى السوري مقارنة مع القطاع المصرفي المحيط الذي يتميز بعراقته وقدامته وبذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات المعرفية من الخبراء والمختصين الخارجيين .

**السؤال الفرعي الثاني: ما مدى توافر أساليب مشاركة المعرفة في المصارف الخاصة عينة الدراسة؟**

تم قياس محور مشاركة المعرفة والإجابة على هذا السؤال من خلال خمسة عبارات والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الاجابة لكل عبارة :

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
35	يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة	3.36	0.975	حيادي
36	يتم تداول المعرفة بين العاملين في جميع المستويات من مصادرها المختلفة	3.46	0.985	موافق
37	لدى المنظمة طرق لنقل المعرفة للعاملين وجعلها متاحة للجميع من مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، واجتماعات	3.30	1.053	حيادي
38	توفر المنظمة الوقت والمناخ المناسب لمشاركة المعرفة بين العاملين	3.20	1.045	حيادي
39	لدى المنظمة نظام إداري مرن يسهل مشاركة المعرفة بين العاملين	3.30	1.116	حيادي
	<b>مشاركة المعرفة</b>	<b>3.32</b>	<b>0.747</b>	<b>حيادي</b>

جدول (9) : المتوسط الحسابي لمشاركة المعرفة

من الجدول السابق يتبين أن المتوسط الحسابي لمحور مشاركة المعرفة 3,32 . واحتلت عبارة (يتم تداول المعرفة بين العاملين في جميع المستويات من مصادرها المختلفة ) المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي 3.46 واتجاه إجابة موافق . أن الأفراد يوافقون على فكرة انه يتم تداول المعرفة ضمن جميع المستويات وجعلها متاحة لجميع العاملين حيث أن هذا التقاسم للمعرفة يجعل الأفراد العاملين يستفيدون من المعرفة المتاحة بالشكل الصحيح والمواقف المناسبة في الوقت والظروف المناسبين . وكانت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة نوعا ما باتجاه إجابة حيادي لباقي العبارات . ويفسر ذلك من وجهة نظر الباحث الى أن المنظمة تعتمد آلية معينة مقبولة نوعا ما لأساليب مشاركة المعرفة بين العاملين .

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى توافر أساليب استخدام المعرفة في المصارف الخاصة عينة الدراسة؟

تم قياس هذا المحور والإجابة على السؤال من خلال 5 عبارات و الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية واتجاه الاجابة لكل عبارة :

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
40	تعقد المنظمة للعاملين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة	3.18	0.987	حيادي
41	تقوم المنظمة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرارات	3.08	0.900	حيادي
42	يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية	3.11	0.989	حيادي
43	يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة	3.11	1.049	حيادي
44	يدرك المسؤولون في المنظمة أن لديها رصيداً معرفياً كبيراً غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم	3.18	1.136	حيادي
	<b>استخدام المعرفة</b>	<b>3.13</b>	<b>0.711</b>	<b>حيادي</b>

جدول (10) : المتوسط الحسابي لاستخدام المعرفة

من الجدول السابق يتبين أن المتوسط الحسابي لمحور استخدام المعرفة هو 3,13 تقع ضمن مستوى الحيادية أي أن الأفراد لم تكن لديهم موافقة تامة أو رفض تام لفكرة أن المعرفة التي اكتسبوها وعملية المشاركة قد تم استخدامها وتطبيقها والاستفادة منها ، حيث كانت عبارة (تقوم المنظمة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرارات) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.08 ويفسر الباحث ذلك بعدم توفر أساليب مساعدة تسهم في تحويل البيانات الى معلومات بشكل كافٍ .

### (7.1.3) اختبار الفرضيات:

جرى تطبيق الانحدار الخطي البسيط بطريقة **stepwise** بحيث يكون في كل مرة المتغير التابع أحد أبعاد إدارة المعرفة ، ومن جهة أخرى تكون أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في ( التأثير المثالي ، الإثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز الروحي ) هي المتغيرات المستقلة . وتكون نتائج هذا الاختبار شاملة الفرضيات التالية .

**الفرضية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز الروحي على اكتساب المعرفة.

**الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز الروحي على مشاركة المعرفة.

**الفرضية الثالثة :** أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز الروحي على استخدام المعرفة.

**الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة .

وبتطبيق ذلك الاختبار ظهرت النتائج كما يلي :

**أثر محاور القيادة التحويلية على اكتساب المعرفة:**

يظهر الجدول الآتي نتائج تأثير القيادة التحويلية بأبعادها على بعد اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة كما يلي :

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.489 <sup>a</sup>	.239	.232	.64839

a. Predictors: (Constant), Stimulus

جدول (11) : نتائج اختبار التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على اكتساب المعرفة

يتبين من النموذج الأول أن التحفيز الروحي يؤثر بعلاقة ارتباطية بمتغير اكتساب المعرفة وقيمة معامل الارتباط هي  $r=0.489$  علماً أن حجم الأثر بحسب Adjusted R Square يبين أن 23.2% من التغير في اكتساب المعرفة ينتج عن التحفيز الروحي .

### Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.656	.244		6.793	.000
Stimilus	.430	.072	.489	5.961	.000

a. Dependent Variable: KnowAcquis

جدول (12): نموذج معاملات (coefficients) بين متغيرات القيادة التحويلية وبعد اكتساب المعرفة يبيّن الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار B موجبة وبالتالي فإن العلاقة بين التحفيز الروحي واكتساب المعرفة هي علاقة طردية، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 95% لكون القيمة الاحتمالية  $Sig. < 0.05$ . كما يمكن كتابة العلاقة بين المتغيرين على الشكل التالي:

$$\text{KnowAcquis} = 0.430 \text{ Stimilus} + 1.656$$

كما تم استبعاد باقي محاور القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، الإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية .

**أثر محاور القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة:**

يظهر الجدول الآتي نتائج تأثير القيادة التحويلية بأبعادها كمتغيرات مستقلة على بعد مشاركة المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة كمتغير تابع كما يلي :

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 <sup>a</sup>	.280	.273	.63662

a. Predictors: (Constant), Stimilus

جدول (13): نتائج اختبار التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على مشاركة المعرفة

يُظهر النموذج الأول أن متغير التحفيز الروحي كمتغير مستقل يؤثر على متغير مشاركة المعرفة كمتغير تابع وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هي  $r=0.529$ . علماً أن حجم الأثر

بحسب Adjusted R Square يبيّن أن 27.3% من التغيير في مشاركة المعرفة يعود سببه التحفيز الروحي .

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.788	.239		7.467	.000
Stimilus	.469	.071	.529	6.621	.000

a. Dependent Variable: KnowShare

جدول (14): نموذج معاملات (coefficients) بين متغيرات القيادة التحويلية وبعد مشاركة المعرفة

يظهر الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار B موجبة وهذا يعني أن العلاقة بين متغيري التحفيز الروحي ومشاركة المعرفة هي علاقة طردية علماً أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 95% لكون القيمة الاحتمالية  $\text{Sig.} < 0.05$  كما يمكن كتابة العلاقة بين المتغيرين على الشكل التالي:

$$\text{KnowShare} = 0.469 \text{ Stimilus} + 1.788$$

مع استبعاد باقي أبعاد القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية.

أثر محاور القيادة التحويلية على استخدام المعرفة:

يظهر الجدول الآتي نتائج تأثير القيادة التحويلية بأبعادها على بعد استخدام المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة كما يلي :

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417 <sup>a</sup>	.174	.166	.64888

a. Predictors: (Constant), Stimilus

جدول (15) : نتائج اختبار التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على استخدام المعرفة

يُظهر النموذج الأول أن التحفيز الروحي كمتغير مستقل يؤثر على متغير استخدام المعرفة كمتغير تابع بقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هي  $r=0.417$ . علماً أن حجم الأثر بحسب Adjusted R Square يبيّن أن 16.6% من التغيير في استخدام المعرفة يعود سببه الى التحفيز الروحي .

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardize	T	Sig.
		B	Std. Error	d		
				Beta		
1	(Constant)	1.982	.244		8.122	.000
	Stimilus	.352	.072	.417	4.873	.000

a. Dependent Variable: KnowUse

جدول (16): نموذج معاملات (coefficients) بين متغيرات القيادة التحويلية وبعد استخدام المعرفة يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار B موجبة وبالتالي فإن العلاقة بين التحفيز الروحي واستخدام المعرفة هي علاقة طردية كما أنها ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 95% لكون القيمة الاحتمالية  $Sig.<0.05$ . كما يمكن كتابة العلاقة بين المتغيرين على الشكل التالي:

$$KnowUse = 0.352 Stimilus + 1.982$$

أثر محاور القيادة التحويلية على إدارة المعرفة ككل:

تم إدخال متغيرات القيادة التحويلية المتمثلة في محاور التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز الروحي كمتغيرات مستقلة، ومحور إدارة المعرفة ككل كمتغير تابع، فكانت النتيجة كما يلي:

#### Model Summary

Mode l	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545 <sup>a</sup>	.297	.291	.54238

a. Predictors: (Constant), Stimilus

جدول (17) نتائج اختبار التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على إدارة المعرفة



يتبين من الجدول السابق أن النموذج الأول أظهر التحفيز الروحي كمتغير مؤثر بإدارة المعرفة بعلاقة ارتباط  $r=0.545$ ، علماً أن حجم الأثر كما يتبين من Adjusted R Square يبين أن نسبة 29% من التغير في إدارة المعرفة يعود الى التغير في التحفيز الروحي .

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.809	.204		8.867	.000
Stimulus	.417	.060	.545	6.909	.000

a. Dependent Variable: KnowledgeMng

جدول (18): نموذج معاملات (coefficients) بين متغيرات القيادة التحويلية و إدارة المعرفة

يتبين من الجدول السابق أن معامل الانحدار B هو موجب وهذا يعني أن العلاقة بين التحفيز وإدارة المعرفة هي علاقة طردية فكلما زاد التحفيز الروحي أدى إلى إدارة أعلى للمعرفة، علماً أن هذه العلاقة الطردية ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 95% لكون القيمة الاحتمالية  $Sig.<0.05$ . كما يمكن كتابة العلاقة بين المتغيرين على الشكل:

$$\text{Stimulus} = 0.417 \text{ KnowledgeMng} + 1.809$$

وذلك مع استبعاد باقي أبعاد القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية.

لكون الانحدار الخطي المتعدد stepwise لم يظهر الا التحفيز الروحي كمتغير يؤثر بنسب منخفضة في إدارة المعرفة فيمكن دراسة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط . وكانت النتائج كما يلي :

• يوجد أثر ذو دلالة للتأثير المثالي على اكتساب المعرفة:

تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بحيث يكون المتغير المستقل هو متغير التأثير المثالي (الذي يمثل متوسط إجابات مفردات المحور) والمتغير التابع هو اكتساب المعرفة (الذي يمثل متوسط إجابات مفردات المحور)، فكانت النتائج كما يلي:

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 <sup>a</sup>	.187	.180	.67021

a. Predictors: (Constant), IdealEffect

جدول (19) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي واكتساب المعرفة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.633	.287		5.683	.000
	IdealEffect	.419	.082	.433	5.101	.000

a. Dependent Variable: KnowAcquis

جدول (20): نموذج معاملات (coefficients) بين التأثير المثالي وإدارة المعرفة

من الجدول السابق نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين التأثير المثالي واكتساب المعرفة هي  $(0.05) < (0.000)$  وبالتالي هناك أثر للتأثير المثالي للقادة على اكتساب المعرفة .

وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 18% فإن 18% من التغيرات في اكتساب المعرفة يفسرها التغيرات في التأثير المثالي .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني أن العلاقة بين متغيري التأثير المثالي واكتساب المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95%. مما يعني أن كلما كان تأثير القيادي مثالياً، كلما كان اكتساب المعرفة أكبر.

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما كان القائد يمثل الدور النموذجي للأتباع كانت القدرة أكبر على محاكاتهم له والتحسس بمسؤولية ورسالة المنظمة ممل يجعل العاملين يقدمون جهود إضافية

وسعي أكبر مع الإدارة نحو اكتساب المعرفة الجديدة سواء من داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل القائد .

• يوجد أثر ذو دلالة للإثارة الفكرية على اكتساب المعرفة:

بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط على متغير الإثارة الفكرية كمتغير مستقل (يمثل متوسط إجابات مفردات المحور) على متغير اكتساب المعرفة، كانت النتائج كما يلي:

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429 <sup>a</sup>	.184	.177	.67135

a. Predictors: (Constant), IntelcExcit

جدول (21) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الإثارة الفكرية واكتساب المعرفة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.663	.284		5.848	.000
1 IntelcExcit	.414	.082	.429	5.054	.000

a. Dependent Variable: KnowAcquis

جدول (22): نموذج معاملات (coefficients) بين الإثارة الفكرية واكتساب المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين الإثارة الفكرية واكتساب المعرفة هي  $(0.05) < (0.000)$  وبالتالي هناك أثر للإثارة الفكرية على اكتساب المعرفة .

وبالنظر إلى قيمة (Adjusted R Square) = 17.7% فإن 17.7% من التغيرات في اكتساب المعرفة يعود تأثيرها إلى التغيرات في الإثارة الفكرية .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني العلاقة بين متغيري الإثارة الفكرية واكتساب المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% مما يعني أن كلما كان للقيادة قدرة على الإثارة الفكرية كان له أثر بزيادة اكتساب المعرفة.

ويفسر الباحث ذلك بأن القائد التحويلي يتميز بقدرته على حث الأفراد على البحث عن طرق جديدة لحل المشكلات وإيجاد حلول منطقية لها والسعي نحو ايجاد أهداف واهتمامات جديدة و جعل الأفراد يعيدون التفكير في الأمور التي لم يتم مناقشتها من قبل وبالتالي حثهم على اكتساب معرفة جديدة والبحث عن قواعد بيانات والرجوع الى الخبرات والتجارب السابقة .

• يوجد أثر ذو دلالة للاعتبارية الفردية على اكتساب المعرفة:

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط على متغير الاعتبارية الفردية كمتغير مستقل (يمثل متوسط إجابات مفردات المحور)، ومتغير اكتساب المعرفة كمتغير تابع، ظهرت النتائج كما يلي:

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.313 <sup>a</sup>	.098	.090	.70594

a. Predictors: (Constant), IndivRegard

جدول (23) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاعتبارية الفردية واكتساب المعرفة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.958	.322		6.080	.000
IndivRegard	.329	.094	.313	3.507	.001

a. Dependent Variable: KnowAcquis

جدول (24) : نموذج معاملات (coefficients) بين الاعتبارية الفردية واكتساب المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين الاعتبارية الفردية واكتساب المعرفة هي  $(0.05) < (0.000)$  وبالتالي هناك أثر للاعتبارية الفردية على اكتساب المعرفة .

وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 9% فإن 9% من التغيرات في اكتساب المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في الاعتبارية الفردية .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني أن العلاقة بين متغيري الاعتبارية الفردية واكتساب المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% مما يعني أن كلما ازدادت الاعتبارية الفردية ازداد اكتساب المعرفة.

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما كان مستوى الاعتبارية الفردية لدى القائد أكبر وكان التعامل مع الأفراد بشكل فردي ومختلف على أساس مواهبهم والمعرفة التي يمتلكونها كلما عزز الثقة لديهم وبالتالي كلما شجع الأفراد على اكتساب الخبرات المعرفية الضرورية بشكل أكبر .

• يوجد أثر ذو دلالة للتحفيز الروحي على اكتساب المعرفة:

بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط على متغير التحفيز الروحي كمتغير مستقل (يمثل متوسط إجابات مفردات المحور) ومتغير اكتساب المعرفة كمتغير تابع، ظهرت النتائج كما يلي:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.489 <sup>a</sup>	.239	.232	.64839

a. Predictors: (Constant), Stimilus

جدول (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الروحي واكتساب المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.656	.244		6.793	.000
Stimilus	.430	.072	.489	5.961	.000

a. Dependent Variable: KnowAcquis

جدول (26) : نموذج معاملات (coefficients) بين التحفيز الروحي واكتساب المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين التحفيز الروحي واكتساب المعرفة هي (0.05)<(0.000) وبالتالي هناك أثر للتحفيز الروحي الفردية على اكتساب المعرفة .

وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 23% فإن 23% من التغيرات في اكتساب المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في التحفيز الروحي .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني أن العلاقة بين متغيري التحفيز الروحي واكتساب المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95%. مما يعني أن كلما ازداد التحفيز الروحي ازداد اكتساب المعرفة.

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما عمل القائد على إثارة العواطف والمشاعر لدى العاملين وحثهم على تحقيق مزيد من النجاح من خلال العبارات المحفزة كان له دور أكبر في سعي الأفراد نحو اكتساب معرفة جديدة من مصادر مختلفة .

● يوجد أثر ذو دلالة للتأثير المثالي على مشاركة المعرفة:

نطبق اختبار الانحدار الخطي البسيط على متغير التأثير المثالي كمتغير مستقل على متغير مشاركة المعرفة كمتغير تابع (يمثل متوسط إجابات مفردات المحور)، فكانت النتائج كما يلي:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 <sup>a</sup>	.187	.179	.67643

a. Predictors: (Constant), IdealEffect

جدول (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.882	.290		6.487	.000
	IdealEffect	.422	.083	.432	5.092	.000

a. Dependent Variable: KnowShare

جدول (28): نموذج معاملات (coefficients) بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة هي (0.05)<(0.000) وبالتالي هناك أثر للتأثير المثالي للقادة على مشاركة المعرفة .

وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 17.9% فإن 17.9% من التغيرات في مشاركة المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في التأثير المثالي .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني أن العلاقة بين متغيري التأثير المثالي ومشاركة المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95%. مما يعني أن كلما كان تأثير القيادي مثالياً، كلما كانت سهولة مشاركة المعرفة أكبر.

ويفسر الباحث ذلك بأن دور القائد الكاريزمي وممارساته التي تعمل على زيادة الثقة المتبادلة بينه وبين التابعين وزيادة روح التعاون فيما بينهم وبالتالي كانت السهولة في نقل ومشاركة المعرفة ضمن نفس المستوى الإداري و المستويات الإدارية المختلفة أكبر .

• يوجد أثر ذو دلالة للإثارة الفكرية على مشاركة المعرفة:

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط على متغير الإثارة الفكرية كمتغير مستقل ومتغير مشاركة المعرفة كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 <sup>a</sup>	.203	.196	.66971

a. Predictors: (Constant), IntelcExcit

جدول (29) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الإثارة الفكرية ومشاركة المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.841	.284		6.489	.000
1 IntelcExcit	.438	.082	.450	5.360	.000

a. Dependent Variable: KnowShare

جدول (30): نموذج معاملات (coefficients) بين الإثارة الفكرية ومشاركة المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين الإثارة الفكرية ومشاركة المعرفة هي (0.05)<(0.000) وبالتالي هناك أثر للإثارة الفكرية على مشاركة المعرفة . وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 19.6% فإن 19.6% من التغيرات في مشاركة المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في الإثارة الفكرية .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني العلاقة بين متغيري الإثارة الفكرية ومشاركة المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% مما يعني أن كلما كان للقيادة قدرة على الإثارة الفكرية كانت مشاركة المعرفة أكبر .

ويفسر الباحث ذلك بأن القائد التحويلي يتميز بقدرته على حث الأفراد على البحث عن طرق جديدة لحل المشكلات وابتكار الأفكار الإبداعية عن طريق ترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة ودعم أساليب الحوار وتبادل المعلومات فيما بينهم واستخدام طرق العصف الذهني وكلما كانت نسبة الإثارة الفكرية أكبر كانت طرق دعم الحوار ومشاركة المعرفة أكبر.

• يوجد أثر ذو دلالة للاعتبارية الفردية على مشاركة المعرفة:

بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير الاعتبارية الفردية كمتغير مستقل ومتغير مشاركة المعرفة كمتغير تابع، ظهرت النتائج كما يلي:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.395 <sup>a</sup>	.156	.149	.68901

a. Predictors: (Constant), IndivRegard

جدول (31): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاعتبارية الفردية ومشاركة المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.917	.314		6.096	.000
IndivRegard	.419	.092	.395	4.571	.000

a. Dependent Variable: KnowShare

جدول (32) : نموذج معاملات (coefficients) بين الاعتبارية الفردية ومشاركة المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين الاعتبارية الفردية ومشاركة المعرفة هي (0.05)<(0.000) وبالتالي هناك أثر للاعتبارية الفردية على مشاركة المعرفة .



وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 14.9% فإن 14.9% من التغيرات في مشاركة المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في الاعتبارية الفردية .  
وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني أن العلاقة بين متغيري الاعتبارية الفردية ومشاركة المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% . مما يعني أن كلما ازدادت الاعتبارية الفردية ازدادت مشاركة المعرفة.  
ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما زادت الاعتبارية الفردية لدى القائد زاد مستوى تفويض الصلاحيات للأفراد وتحفيزهم على اكتشاف الخبرات والتجارب التعليمية فيما بينهم وبالتالي تعزيز روح الفريق والمشاركة في تبادل المعلومات والمعرفة الضرورية لتحقيق المستوى المطلوب من العمل .

• يوجد أثر ذو دلالة للتحفيز الروحي على مشاركة المعرفة:

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط على متغير التحفيز الروحي كمتغير مستقل ومتغير مشاركة المعرفة كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 <sup>a</sup>	.280	.273	.63662

a. Predictors: (Constant), Stimilus

جدول (33) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الروحي ومشاركة المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.788	.239		7.467	.000
1 Stimilus	.469	.071	.529	6.621	.000

a. Dependent Variable: KnowShare

جدول (34) : نموذج معاملات (coefficients) بين التحفيز الروحي ومشاركة المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين التحفيز الروحي ومشاركة المعرفة هي  $(0.05) < (0.000)$  وبالتالي هناك أثر للتحفيز الروحي على مشاركة المعرفة .

وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 27% فإن 27% من التغيرات في مشاركة المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في التحفيز الروحي .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني أن العلاقة بين متغيري التحفيز الروحي ومشاركة المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% . مما يعني أن كلما ازداد التحفيز الروحي ازدادت مشاركة المعرفة .

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما كان سعي القائد أكبر نحو تحفيز الأتباع ليكونوا مبدعين ومبتكرين ومتحدين مع بعضهم ومع المعتقدات التي يتبناها القائد كلما زادت روح الفريق لديهم وبالتالي تبني أساليب المشاركة في تبادل المعلومات فيما بينهم .

#### • يوجد أثر ذو دلالة للتأثير المثالي على استخدام المعرفة:

بتطبيق اختبار الانحدار الخطي على متغيري التأثير المثالي كمتغير مستقل ومتغير استخدام المعرفة كمتغير تابع (يمثل متوسط إجابات مفردات المحور)، و كانت النتائج كما يلي:

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.404 <sup>a</sup>	.163	.156	.65287

a. Predictors: (Constant), IdealEffect

جدول (35) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي واستخدام المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.850	.280		6.607	.000
IdealEffect	.376	.080	.404	4.699	.000

a. Dependent Variable: KnowUse

جدول (36): نموذج معاملات (coefficients) بين التأثير المثالي واستخدام المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين التأثير المثالي واستخدام المعرفة هي  $(0.05) < (0.000)$  وبالتالي هناك أثر للتأثير المثالي للقادة على استخدام المعرفة. وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 15.6% فإن 15.6% من التغيرات في استخدام المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في التأثير المثالي.

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig)  $< 0.05$  هذا يعني أن العلاقة بين متغيري التأثير المثالي واكتساب المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% مما يعني أن كلما كان تأثير القيادي مثالياً، كلما كان استخدام المعرفة أكثر كفاءة.

ويفسر الباحث ذلك بأن استخدام وتطبيق المعرفة يعد أهم من المعرفة ذاتها، إذ لا أهمية للمعرفة دون تطبيقها. ولا يوجد عمل من دون أخطاء وبالتالي كلما كان القائد يتمتع بالصفة الكاريزمية كلما كانت ثقافة التسامح بالمنظمة أكبر وبالتالي تزداد جرأة الأفراد في استخدام المعرفة وحرية اختيار طريقة تطبيقها بما يناسب متطلبات العمل.

• يوجد أثر ذو دلالة للإثارة الفكرية على استخدام المعرفة:

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الإثارة الفكرية كمتغير مستقل واستخدام المعرفة كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348 <sup>a</sup>	.121	.114	.66913

a. Predictors: (Constant), IntellicExcit

جدول (37): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الإثارة الفكرية واستخدام المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.042	.283		7.207	.000
1 IntellcExcit	.322	.082	.348	3.950	.000

a. Dependent Variable: KnowUse

جدول (38) : نموذج معاملات (coefficients) بين الإثارة الفكرية واستخدام المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين الإثارة الفكرية واستخدام المعرفة هي  $(0.05) < (0.000)$  وبالتالي نقبل الفرضية . أي هناك أثر للإثارة الفكرية على استخدام المعرفة .

وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 11.4% فإن 11.4% من التغيرات في استخدام المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في الإثارة الفكرية .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني أن العلاقة بين متغيري الإثارة الفكرية واستخدام المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% مما يعني أن كلما كان للقيادة قدرة على الإثارة الفكرية كلما زاد استخدام المعرفة .

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما كان القائد التحويلي يتميز بحث الأفراد على جذب طرق جديدة وابتكار الأفكار الإبداعية في العمل كلما كان سعي الأفراد أكبر لتطبيق هذه الأفكار واستخدامها كمعرفة جديدة .

• يوجد أثر ذو دلالة للاعتبارية الفردية على استخدام المعرفة:

بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الاعتبارية الفردية كمتغير مستقل ومتغير استخدام المعرفة كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.294 <sup>a</sup>	.087	.078	.68225

a. Predictors: (Constant), IndivRegard

جدول (39): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاعتبارية الفردية واستخدام المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.137	.311		6.865	.000
IndivRegard	.297	.091	.294	3.271	.001

a. Dependent Variable: KnowUse

جدول (40): نموذج معاملات (coefficients) بين الاعتبارية الفردية واستخدام المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين الاعتبارية الفردية واستخدام المعرفة هي  $(0.05) < (0.000)$  وبالتالي هناك أثر للاعتبارية الفردية على استخدام المعرفة. وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 7.8% فإن 7.8% من التغيرات في استخدام المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في الاعتبارية الفردية.

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.)  $< 0.05$  هذا يعني أن العلاقة بين متغيري الاعتبارية الفردية واستخدام المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95%. مما يعني أن كلما ازدادت الاعتبارية الفردية ازداد استخدام المعرفة.

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما زادت محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين وتأسيس روابط صداقة والثناء على جهودهم وإشعارهم بأهميتهم واقناعهم بأهمية إنجازهم لأعمالهم بشكل فردي كلما زادت رغبتهم في تطبيق المعرفة سواء التي يكتسبونها أو المعرفة الضمنية ضمن أعمالهم وعزز الثقة في تحقيق ذاتهم.

• يوجد أثر ذو دلالة للتحفيز الروحي على استخدام المعرفة:

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التحفيز الروحي كمتغير مستقل ومتغير استخدام المعرفة كمتغير تابع، كانت النتائج كما يلي:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417 <sup>a</sup>	.174	.166	.64888

a. Predictors: (Constant), Stimulus

جدول (41): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الروحي واستخدام المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.982	.244		8.122	.000
Stimulus	.352	.072	.417	4.873	.000

#### a. Dependent Variable: KnowUse

جدول (42): نموذج معاملات (coefficients) بين التحفيز الروحي واستخدام المعرفة

من الجداول السابقة نجد أن قيمة (Sig) وهي قيمة معنوية معامل الانحدار بين التحفيز الروحي واستخدام المعرفة هي  $(0.05) < (0.000)$  وبالتالي هناك أثر للتحفيز الروحي على استخدام المعرفة .

وبالنظر الى قيمة (Adjusted R Square) = 16.6% فإن 16.6% من التغيرات في استخدام المعرفة يعود تأثيرها الى التغيرات في التحفيز الروحي .

وبما أن قيمة B موجبة وقيمة (Sig.<0.05) هذا يعني أن العلاقة بين متغيري التحفيز الروحي واستخدام المعرفة هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% . مما يعني أن كلما ازداد التحفيز الروحي ازداد استخدام المعرفة .

ويفسر الباحث ذلك بأهمية الحافز الروحي الذي يقدمه القائد من خلال العبارات التحفيزية لزيادة تحدي الأفراد للمعايير العالية للأداء وبالتالي السعي نحو تطبيق المعرفة برضا وتفاؤل أكبر .

من النتائج السابقة نجد أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية كان له أثر على كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على حدى مع ملاحظة أن التحفيز الروحي كان له الأثر الأكبر على أبعاد إدارة المعرفة .

كما يفسر الباحث النتائج التي أظهرت عدم وجود أثر لباقي أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، الإثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ) على أبعاد المعرفة عند دراسة تأثير مجمل القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المعرفة بأنه من الممكن أن يكون هناك تقارب بين فقرات الاستبانة المتعلقة بالتأثير المثالي والإثارة الفكرية والاعتبارية الفردية مع فقرات التحفيز الروحي ، بحيث تمت الإجابة عليها من قبل عينة الدراسة بشكل مشابه لإجابات فقرات التحفيز الروحي ، وبالتالي عندما تم تحليلها لم يظهر سوى بعد التحفيز الروحي المؤثر في أبعاد إدارة المعرفة .

## المبحث الثاني

### (1.2.3) نتائج الدراسة :

تتضمن هذه الفقرة مناقشة أهم ما توصلت اليه الدراسة من النتائج والاستنتاجات في ضوء التحليل الإحصائي وملائمتها للجوانب النظرية المتضمنة في الدراسة ، والتي ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

- ❖ أظهرت نتائج التحليل أن مستوى توفر خصائص القائد التحويلي المتمثلة في الجاذبية والتأثير المثالي والإثارة الفكرية والاعتبارية الفردية والتحفيز الروحي لدى المديرين العاملين في قطاع المصارف الخاصة في مدينة دمشق كان متوسطاً .
- ❖ كما بينت الدراسة أن نسبة تطبيق إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة واستخدام المعرفة كان بنسب متوسطة في المصارف الخاصة عينة الدراسة .
- ❖ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة وموجب للتحفيز الروحي على كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة وذلك بعد استبعاد باقي أبعاد القيادة التحويلية لعدم تأثيرها.
- ❖ من النتائج السابقة يتبين أهمية ممارسات التحفيز الروحي المتمثلة بالأساليب التي تعتمد على إثارة روح الحماس والتفاؤل والتركيز على النتائج الإيجابية وتشجيع روح التعاون وبينت النتائج أنها المتغير الوحيد ضمن أبعاد القيادة التحويلية الذي كان له أثر على إدارة المعرفة لما له من أثر في التشجيع على الابتكار والابداع والتنوع والتطور المستمر ، والذي يؤثر بصورة ايجابية على سعي العاملين نحو التقدم لاكتساب معارف جديدة من مصادر متنوعة وبالتالي مشاركتها واستخدامها ضمن بيئة العمل وتقديم مبادرات مستمرة لتطوير المنظمة .
- ❖ تؤثر القيادة التحويلية ككل بشكل ايجابي على إدارة المعرفة ككل .وبهذا تتفق هذه الدراسة مع دراسة ( Nguyen,Mohamed ) المطبقة ضمن المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم في استراليا ، حيث أظهرت نتائجها الى أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ترتبط بشكل ايجابي بممارسات إدارة المعرفة .

- ❖ كما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة السابق ذكرها بأنها كشفت بأن سلوكيات القيادة الكارزمية لديها تأثير على جميع أبعاد ممارسات إدارة المعرفة وهو ما توصل اليه هذا البحث عندما تم دراسة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على حدى وكانت النتيجة كما يلي :
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدى على جميع أبعاد إدارة المعرفة كل على حدى .

### (2-2-3) التوصيات والمقترحات :

يوصي الباحث ، بعد مراجعة أدبيات الدراسة وجمع البيانات وتحليلها ، وبعد التوصل الى النتائج بعدد من التوصيات يمكن تلخيصها بما يلي :

- العمل على توضيح مفهوم القيادة التحويلية بشكل يتيح استخدام هذا الاسلوب من القيادة مع العاملين في قطاع المصارف الخاصة والتركيز على الخصائص المتمثلة في تمكين العاملين ورفع مستوى حماسهم للعمل وقدراتهم وتوقعاتهم للإنجاز ورفع مستوى إلهامهم وكذلك الاهتمام بمشاعر العاملين .
- يوصي الباحث بالاهتمام بالموارد البشرية التي تتسم بخصائص القائد التحويلي وتوظيفها في قطاع المصارف .
- إنشاء دورات تدريبية احترافية تخص الأفراد المؤهلين لتولي مناصب معينة وتدريبهم على إعداد القادة.
- ضرورة اهتمام المصارف الخاصة بشكل أكبر بتوزيع المعرفة ضمن نفس المستوى الإداري وبين المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تشارك المعرفة ووصولها الى جميع العاملين .
- كما يوصي الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية منتظمة وبشكل دوري لجميع العاملين في المصارف حول كيفية استخدام المعرفة التي تم اكتسابها بالشكل الأمثل ، كما يوصي الباحث بإجراء تقييم منتظم للعاملين عن طريق قياس مدى الاستفادة من تطبيقها ضمن متطلبات العمل .



### (3-2-3) الدراسات المستقبلية :

- أثر القيادة الإدارية ( القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة بعدم التدخل ) في إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي .
- تأثير القيادة الإدارية (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ) على التعلم التنظيمي في الابتكار .

### (4.2.3) المراجع :

#### المراجع العربية:

- الجارودي ، ماجدة ، مدخل الى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية .
- السحيمي، زينب عبد الرحمن، (2009) ، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة ( حالة تطبيقية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة) . دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي . معهد الإدارة العامة، الرياض .
- السكارنه، بلال خلف، ( 2009 ) ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- العلي، ع . قنديلجي، ع . العمري، ( 2006 ) ، المدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان . الأردن.
- القحطاني ، سالم واخرون ،(2000) ، منهج البحث في العوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS الرياض : معهد الإدارة العامة .
- الموسوي ،سنان (2004) ، الإدارة المعاصرة : الأصول والتطبيقات . الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان .
- الهلالي ، الشربيني، (2001) ، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية ( دراسة ميدانية ) مجلة مستقبل التربية العربية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية .
- الهواري، سيد ، (2005) ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- الهواري. سيد ( 1996 ) . ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي .، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- أندروج دوبرين . ترجمة وليد شحادة ، (2001) ، القيادة ممارسات ومهارة وخلصات بحوث .معهد روشستر للتكنولوجيا . دمشق الهيئة العامة السورية للكتاب .

- بيتر ج . نورث هاوس، "ترجمة صلاح المعيوف، (2006) ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الرياض.
- جواد ، شوقي ناجي .(2010) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الأولى ، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- حجازي، هيثم علي (2005) ، إدارة المعرفة : مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان
- سعود أبو خضير، إيمان، (2009)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ممارسات وأفكار ، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- عليان ربحي ، (2007)، إدارة المعرفة ، دار صفاء ، عمان .
- كوكس وهوفر، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي ، (1998)، القيادة في الأزمات ، بيت الأفكار الدولية ، نيويورك .
- مسلم، علي عبدالهادي ، (2009) ، ادارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها واثارها على النواتج التنظيمية ، معهد الادارة العامة، الرياض .
- عليوه، السيد ، ( 2001 )، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، دار السماح ، القاهرة.
- الأكلبي، علي زيب ،(2008) ، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، الرياض.
- الرفاعي، غالب وياسين، سعد ، (2004) ، دورة إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإنتمان: دراسة ميدانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، عمان .
- الزيادات، محمد عواد ، (2008) ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر
- السالمي، علاء ، (2003)، نظم إدارة المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
- الكبيسي ، صلاح الدين ،(2005) ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- الملكاوي ، ابراهيم خلوف ، (2007)، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، الوراق ، الأردن .
- الملكاوي، إ. ، ( 2006 )، إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- الودداني ، عبدالله ، (2009)، البيروقراطية و إدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- حسن، ماهر محمد صالح ، ( 2004 )، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد.

- نجم ، عبود نجم ،(2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ياسين، سعد غالب ، (2007) ، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم ، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- B.M. Bass, B.J. Avolio .(1994) **The Natural som Antecedents to transformational Leadership** .International Journal of Public administration(9) .
- T.A Fielden. ( 2001) .**(Knowledge Management State of Mind** . Harvad Buisenss Review ،(6) 23 .
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). **Organizational Behavior An Introductory Text**. England : Prentice Hall
- Barbuto, J.E. (Jnr) (2005). **Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents**. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(4).
- Barnett, A. (2003, November). **The impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes: a preliminary report**. , Auckland, New Zealand.
- Bass , B.M. ( 1985 ) . **Leadership and performance beyond**
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). **Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership**. Journal of Applied Psychology, 88(2).

- Bass , Bernard M & Steidlmeier (1992) , Ethics , Character , and Authentic Transformational leadership Behavior , Leadership Quarterly . Vol.10. No.2, pp.181-217 .
- Bejan David Analoui – Clair Hannah Doloriert- Sally Sambrook - (2013) , **leadership and knowledge management in UK**, Journal of Management Development, Vol. 32 .
- Boisot, M , (1997), **Information and organizations : the manager as anthropologist**, London , UK
- Bono, J.E. & Judge, T.A, (2004), **Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis**. Journal of Applied Psychology, 89(5).
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). **Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis**. Journal of Applied Psychology, 89(5).
- Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). **Organizational**
- C.B Crawford -**Transformational leadership, innovation and knowledge management : empirical finding and emergent conclusion-** Transformational Leadership and Knowledge Management - Fort Hays State University.  
California Management Review , 41 ( 3 ) .
- Carlson, D.S. & Perrewe, P.L. (1995). **Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. Journal of Business Ethics**, 14(10) .
- Carlson, D.S. & Perrewe, P.L. (1995). **Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. Journal of Business Ethics**, 14(10).
- Chou Yeh, Yaying Mary .(2005). **The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher**

**Education**, Journal of College Teaching & learning, (September)  
Vol. 2, No 9 .

- Coakes, Elayne (ed.) (2003). **Knowledge Management: Current Issues and Challenges**, U.S.A., Idea Group Publishing.
- Conger , M. ( 2002 ) . **Leadership : learning to share the**
- Daft, R, (1992), Organizational theory and design, New York: West Publishing company , USA .
- Davenport t. hand and Prusokl .(1998). **Working knowledge**, Harvard business school.
- Delong, David W.(2004). **Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press .
- ERIC. (1992). **Transformational leadership**. ERIC Digest, Number 72.,

**expectations** , New York , The Free Press .

- Faiholm, GW (1995) , **Values leadership : avalue philosophy model** , international journal of value-bades management .
- Firestone, Joseph M. (2001). **Key Issues in Knowledge Management**.
- Gellis, Z.D, (2001), **Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care**. Social Work Research, 25(1).
- Hai Nam Nguyen, Sherif Mohamed, ( 2011), **leadership Behaviors , Organizational Culture and Knowledge Management practices : An empirical investigation** - Journal of Management Development, Vol. 30 .
- Hsin-kuang Chi -Chun-Hsiung Lan - Battogtokh Dorjgotov, (2012), **The moderating effect of transformational leadership on**

**knowledge management and organizational effectiveness-social behavior and personality**, an international journal,

- Janis, R. (2002), **An Examination of Bass`s (1985) Leadership Theory in the Project Management Environment** . Lauderdale :Nova Southern University .
- Ji Hoon Song, Judith A. Kolb, Ung Hee Lee, Hye Kyoung Kim, (2012), **Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagement** . Human resources development quarterly , vol. 23, no. 1.
- Joun D. politis ,( 2001), **The relationship of various leadership styles to knowledge management-Leadership & Organization**, Development Journal, Vol. 22 Iss: 8.
- Kelly, M.L, (2003, January 1), **Academic advisers as transformational leaders**. The Men\tor. Retrieved August 3.

**Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI. 1 (3).** .

**Leadership**. United States: Library of Congress Publishing.

- Leithwood, K. & Jantzi, D, (2000), **The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. Journal of Educational Administration, 38(2).**
- Leithwood, K. & Jantzi, D, (2000),**The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. Journal of Educational Administration, 38(2) .**
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2004). **Leadership: theory, application, skill development** , (2nd ed.). Eagan, MN: Thomson-West.

- Marquardt , Michael J. ,(2002), **Building the learning organization : Mastering the 5 elements for corporate learning** , David- Black, publishing company , USA .
- Nonaka I. and Takouchi h.(1995) . **The knowledge creating company**, oxford university press, New york , KSA .
- Rafferty , A.E. & Griffin , M.A. ( 2004 ) . **Dimensions of**
- Rastogi, P. N. ( 2000). **Knowledge Management and Intellectual Capital ,The New Virtuous reality of Competitiveness** , Human System Management , 19.
- Sagor ,R.D,(1992), **Three principals who make a difference** , Educational leadership , 49(5)
- Sanjay Kumar Singh , (2008), **Role of leadership in knowledge management: A STUDY** - Journal of Knowledge Management, Vol. 12 Iss: 4.
- Scott E. Bryant, (2003) , **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge** - journal of Leadership & Organizational Studies Spring vol. 9 no. 4 32-44 .
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). **Transformational leadership, conservation, and creativity**, evidence from Korea. Academy of Management Journal, 46(6).
- Simic, I. (1998). **Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes**. Facta Universities, 1(6) .
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2003). **Transformational versus servant leadership – a difference in**



**leader focus. Servant Leadership Roundtable .**

- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2003). **Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus.** Servant Leadership Roundtable .

**transformational leadership** : conceptual and empirical .

- Twigg, N, (2003). **Transformational leadership perceived Unions Support and Union Citizenship,** Louisiana : Louisiana Tech University , USA .
- Yukl, G.A. (1989). **Leadership in Organizations** (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zack , M.H. ( 1999 ) . **Developing a knowledge strategy,**

### (6.2.3) الاستبانة :

#### الخصائص الديمغرافية:

1- العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 – 45 سنة
- أكثر من 45 سنة

2- الجنس:

- ذكر
- أنثى

3- المستوى التعليمي:

- ثانوية عامة
- معهد متوسط
- جامعة
- دراسات عليا

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	العبارة	
<b>أبعاد القيادة التحويلية</b>						
<b>التأثير المثالي</b>						
					يعطي مديرك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك	1
					يتفاعل مديرك تجاه مستقبل الشركة في مكان عملك	2
					يستطيع مديرك إقناع العاملين في مكان عملك	3

					4	يتميز مديرك بقدرة عالية على استشراف المستقبل لمكان عملك
					5	يوفر مديرك مناخاً يشعر العاملون بالارتياح لعملهم تحت قيادته
					6	يعمل مديرك على تفعيل إمكانات العاملين في مكان عملك
					7	يشجع مديرك العاملين على تحقيق التميز في الأداء
<b>الإثارة الفكرية</b>						
					8	يحاول مديرك باستمرار التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية
					9	يقوم مديرك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
					10	يزود مديرك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشاكل المعقدة في مجال العمل
					11	يقوم مديرك بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل
					12	يشجع مديرك العاملين معك على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة
					13	يشجع مديرك العاملين على المشاركة في صناعة القرارات
					14	يقوم مديرك بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشاكل تحتاج حلاً
					15	يقوم مديرك بإغناء الشركة بأهداف واهتمامات جديدة
<b>الاعتبارية الفردية</b>						
					16	يستمع مديرك لأرائك وآراء العاملين
					17	يحترم مديرك قناعتك وقناعات العاملين
					18	يحرص مديرك وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين
					19	يلتزم مديرك بالشفافية في تعامله مع العاملين
					20	يهتم مديرك بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين
					21	يتعامل مديرك مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له
					22	يبدى مديرك اهتماماً شخصياً بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم
					23	يتفهم مديرك أحاسيس ومشاعر العاملين

### التحفيز الروحي

					يهتم مديرك بتوفير إحساس جماعي بأهداف العمل	24
					يثير مديرك لدى العاملين روح الحماس للعمل	25
					يقوم مديرك بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد	26
					يقوم مديرك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز	27
					يهتم مديرك بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية مشتركة للشركة	28
					يقوم مديرك بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	29

### أبعاد إدارة المعرفة

#### اكتساب المعرفة

					تقوم الإدارة بتحديد وتوفير الاحتياجات المعرفية بشكل منظم	30
					يتم حفظ الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة وفي قواعد بيانات	31
					توفر المنظمة بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم	32
					تكتسب المنظمة المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية والمنظمات المنافسة	33
					تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة	34

#### مشاركة المعرفة

					يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة	35
					يتم تداول المعرفة بين العاملين في جميع المستويات من مصادرها المختلفة	36
					لدى المنظمة طرق لنقل المعرفة للعاملين وجعلها متاحة للجميع من مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني، واجتماعات	37
					توفر المنظمة الوقت والمناخ المناسب لمشاركة المعرفة بين العاملين	38
					لدى المنظمة نظام إداري مرن يسهل مشاركة المعرفة بين العاملين	39

## استخدام المعرفة

					40	تعقد المنظمة للعاملين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة
					41	تقوم المنظمة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرارات
					42	يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية
					43	يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة
					44	يدرك المسؤولون في المنظمة أن لديها رصيداً معرفياً كبيراً غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم