



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام ENAMARBRE _ سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- د. بوطبخ ليلي

من إعداد:

- مردول أماني

- بولكلوك ليندة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوصبع سهام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
لعور فريد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

إلى منارة العلم و العالمين، سيد الخلق أجمعين، الصادق الوعد الأمين، سيدنا
محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم

وإلى نبع الحنان ومصدر الأمان وسرّ النجاح، إلى أمي أطل الله في عمرها ورزقني برّها فعمرا فوق
عمرني لن يوفيهها حقها

إلى منبع الفخر ومستند الظهر صاحب الفضل بعد الله عز وجلّ، أبي أنار الله دريه وأطل في عمره
ومتعني ببرّه

إلى من كنت ضعيفة بدونهم قوية بدعمهم، إلى من بهم أجد نفسي وشددت بهم أزرني، إخوتي حفظهم
الله لي ورزقهم الصحة والعافية وجزاهم خير الجزاء عني

إلى رفيقة المشوار من قاسمتني عملي، أختي وصديقتي ليندة، أسأل الله أن يرزقها ما تتمناه وأن يديم
صحبتنا فيما يحب ويرضاه

إلى الأصدقاء والأحباب والأساتذة الفضلاء

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله القبول

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة على النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم

أما بعد:

أود أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أمي حبيبتي قرة عيني والقلب الكبير الذي يسع كل الدنيا، إلى أمي التي حملتني وهن على وهن
وتعبت وواجهت مخاطر الدنيا لكي أصل إلى ما أنا عليه، إلى التي الجنة تحت قدميها أمي الحبيبة
الغالية رمز الحب والعطاء، حفظها الرحمن وأطال في عمرها

إلى من رباني وأحبني أكثر من نفسه وجعل تعبته راحة لي، إلى الذي ساندني طيلة حياتي الدراسية
وضحى من أجل أن ينير دربي وطريقي، إلى الذي علمني وزرع في قلبي الأخلاق والمبادئ والقيم
أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

إلى جدي وجدتي العزيزين اللذين لم يبخلا علي بالدعاء أطال الله في عمرهما وأمهما بالصحة
والعافية

إلى الذين يشكلون جزءا من كياني وأتفاسم معهم أجواء المحبة الأسرية الإخوة والأخوات الأعزاء
منهم الله الصحة والسعادة والنجاح

إلى رفيقة دربي في هذا العمل أمني والتي كانت نعم الأخت والصديقة، أسأل الله أن يحقق كل
أمانيتها

إلى كل الأساتذة الأفاضل والأصدقاء والزملاء حفظهم الله

إلى أرواح الشهداء الأكرم منا جميعا، ومن ضحوا بحياتهم في سبيل هذا الوطن لنعيش بحرية وأمان

إلى كل طالب علم كانت له فرصة الإطلاع على المذكرة

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه الأخيار

الحمد لك يا الله أن أنعمت علينا وأعتتنا على إتمام هذا العمل، فاللهم ليس بجهدنا ولا إجتهدنا
وإنما بتوفيقك وكرمك وفضلك

فاللهم لك الحمد كله، ولك الشكر كله، وإليك يرجع الأمر كله علانيته وسره

أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة بوطبخ ليلي على إشرافها
على هذا العمل وعلى نصائحها واهتمامها الذي يعكس جديتها وأمانتها

فجزاها الله عنا خير الجزاء

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين سنال شرف مناقشتهم وتقييمهم لمذكرتنا وإثرائها
بملاحظاتهم القيمة

دون أن ننسى عمال وإطارات المؤسسة الوطنية للرخام _سكيدة، وكل من مد لنا يد العون من
قريب أو بعيد فلكم منا كل الشكر والتقدير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بالمؤسسة الذين بلغ عددهم (264) موظف، وعينة عشوائية قدرها (70) مفردة. وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ودراسة حالة في الجانب التطبيقي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (70) استمارة واسترجاع (50) استمارة صالحة تم إخضاعها للتحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، وعلى تحليل الانحدار المتعدد والبسيط في اختبار الفرضيات، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة كان متوسطا وفقا للمقياس المعتمد، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تفعيل إدارة المعرفة وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالقيادة التحويلية بالمؤسسة وتعزيز مفهوم إدارة المعرفة بشكل عام والاهتمام بتوزيع المعرفة وتطبيقها بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة.

Abstract :

This study aimed to determine the role of transformational leadership in activating knowledge management through the case study of national Marble institute on Enamarbre _Skikda. The study population consisted of a total of (264) employees at the institution, with a random sample of (70) individuals.

A descriptive analytical approach was adopted in the theoretical part and case study on the practical part, and to meet the study objectives, (70) questionnaires were distributed, and (50) valid questionnaires were retrieved, analyzed by using the statistical analysis program (Spss), descriptive statistical methods were adopted to describe the study variables and to analyze multiple and simple regression in testing the hypothesis. The study revealed that the availability level of transformational leadership dimensions and knowledge management level application at the national Marble institute Enamarbre _Skikda was average as the scales used, and it also concluded a significant effect of the combined transformational leadership dimensions in activating the knowledge management and that there were no statistically significant differences at the level of P-value ($\alpha \leq 0.05$) in the sample members' responses regarding the transformational leadership role in knowledge management activation due to the variables (gender, age, educational qualification, years of experience).

The study highlighted the recommendations for further interests in transformational leadership at the institution and enhancing the knowledge management concept in general, and to direct the knowledge and its implementation in particular.

Keywords: transformational leadership, knowledge management, the National Marble institute Enamarbre _Skikda

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ - ث	مقدمة
35 - 6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
6	تمهيد
23 - 7	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة
7	المطلب الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة التحويلية
7	الفرع الأول: مفهوم وأهمية القيادة التحويلية
9	الفرع الثاني: أهداف وعناصر القيادة التحويلية
10	الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
14	الفرع الرابع: خصائص القائد التحويلي ووظائفه
16	المطلب الثاني: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة
16	الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
18	الفرع الثاني: أهداف ومصادر إدارة المعرفة
19	الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة
21	الفرع الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها
26 - 24	المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة
24	المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

قائمة المحتويات

24	الفرع الأول: دور التأثير المثالي في تفعيل إدارة المعرفة
24	الفرع الثاني: دور الدافع الإلهامي في تفعيل إدارة المعرفة
25	الفرع الثالث: دور الإثارة الفكرية في تفعيل إدارة المعرفة
25	الفرع الرابع: دور الاعتبارات الفردية في تفعيل إدارة المعرفة
25	الفرع الخامس: دور التمكين في تفعيل إدارة المعرفة
26	المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة
34 – 27	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
27	المطلب الأول: الدراسات العربية
27	الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية
28	الفرع الثاني: الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة
29	الفرع الثالث: الدراسات العربية التي جمعت بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة
30	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30	الفرع الأول: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التحويلية
31	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة
32	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية التي جمعت بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة
34	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
83 – 37	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة
37	تمهيد
56 – 38	المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
38	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
41	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

قائمة المحتويات

42	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
42	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
43	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
55	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
82 – 57	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
57	المطلب الأول: تحليل الإستبيان
57	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية (المحور الأول)
59	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني (القيادة التحويلية)
66	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثالث (إدارة المعرفة)
72	الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاور الإستبانة
73	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
73	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسة
75	الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
83	خلاصة الفصل
88 – 85	الخاتمة
93 – 90	قائمة المراجع
110 – 95	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	سمات وسلوكيات أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في التابعين	01
43	مقياس ليكارث الخماسي	02
44	مجالات معامل الارتباط	03
45	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية لفقراته	04
45	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التحفيز الإلهامي والدرجة الكلية لفقراته	05
46	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستثارة الفكرية والدرجة الكلية لفقراته	06
47	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاعتبارات الفردية والدرجة الكلية لفقراته	07
47	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التمكين والدرجة الكلية لفقراته	08
48	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والمحور الذي تنتمي إليه	09
49	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تشخيص المعرفة والدرجة الكلية لفقراته	10
49	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لفقراته	11
50	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لفقراته	12
51	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية لفقراته	13
51	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لفقراته	14
52	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والمحور الذي تنتمي إليه	15

قائمة الجداول

53	معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية لفقراته	16
54	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان	17
55	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)	18
56	أوزان الإجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي	19
57	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	20
58	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	21
58	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	22
59	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	23
60	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد التأثير المثالي	24
61	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد الدافع الالهامي	25
62	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاستثارة الفكرية	26
63	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاعتبارات الفردية	27
64	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد التمكين	28
65	تصورات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية	29
66	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد تشخيص المعرفة	30
67	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد تولد المعرفة	31
68	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد تخزين المعرفة	32
69	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد توزيع المعرفة	33
70	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد تطبيق المعرفة	34
71	تصورات أفراد العينة حول أبعاد إدارة المعرفة	35
72	وصف المحاور الخاصة بالاستبانة	36
74	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيدة	37
75	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	38
76	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	39
77	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	40

قائمة الجداول

78	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	41
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	42
80	اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس	43
81	تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير العمر	44
81	تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	45
82	تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة	46

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	01
42	نموذج الدراسة	02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
95	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية	01
96	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
102 - 97	استمارة الدراسة	03
110 - 103	بعض مخرجات برنامج Spss21	04

مقدمة

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، ويتوقف ذلك على قدرة القادة على إدراك هذه التغيرات والتكيف معها، ونظرا لضعف تأثير الأنماط القيادية التقليدية كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد قادر على التجديد والابتكار والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد برزت القيادة التحويلية التي تعتبر من أحدث أنماط القيادة والتي تدفع بالعاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحديد أهداف متقدمة بمستويات أداء عالية، فالقائد التحويلي يضحى بمصالحه الشخصية في سبيل تحقيق مصالح المنظمة ويشجع العاملين للقيام بذلك ويعمل على تحفيزهم وتمكينهم وإثارة قدراتهم للعمل بروح الفريق والمشاركة الفعالة.

ولعل أهم دور للقيادة التحويلية يكمن في قدرتها على تفعيل إدارة المعرفة التي تعتبر العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، فقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات وإسهامها في تحولها إلى الاقتصاد المعرفي، وقد تعاضم دورها بعد الإدراك أن بناء ميزة تنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها.

أولاً: إشكالية الدراسة

مما تقدم وباعتبار أن إدارة المعرفة من المبادرات الفكرية الحديثة والتي أثبتت نجاعتها من خلال تبنيها من طرف الكثير من المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية كأحدث الممارسات الإدارية لمواجهة الكثير من التغيرات الإدارية بصفة عامة وتبني إدارة المعرفة بصفة خاصة، وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كباقي المؤسسات في العالم تبحث عن حلول لمختلف مشكلاتها وجب دراسة كل من المتغيرين من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _ سكيكدة ؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية تم صياغة وطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _ سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدافع الإلهامي في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _ سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _ سكيكدة ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤلات التي وردت في الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.

2- الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التحفيز الإلهامي في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.

ثالثا: مبررات إختيار موضوع الدراسة

1- المبررات الذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص باعتباره جزء لا يتجزء من إدارة الأعمال.
- الرغبة الذاتية في التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة.

2- المبررات الموضوعية:

- حداثة الموضوع وأهميته البالغة بالنسبة للمنظمات المعاصرة.
- ضعف الاهتمام بالقيادة التحولية وإدارة المعرفة خاصة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- إظهار الدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة.

رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة.
- معرفة نمط القيادة السائدة بالمؤسسة الوطنية للرخام ومدى توفر أبعاد القيادة التحولية المعتمدة في هذه الدراسة.
- إبراز دور القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والتمكين) في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال مايلي:

- كون هذه الدراسة تسلط الضوء على اثنين من أهم المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة ألا وهما القيادة التحولية وإدارة المعرفة.
- المساهمة في إثراء رصيد الدراسات الأكاديمية المحلية التي تهتم بموضوع القيادة التحولية وإدارة المعرفة.
- زيادة وعي الإطارات الذين شملتهم الدراسة الميدانية بأهمية الموضوع، والتعرف على واقع متغيرات الدراسة في مؤسساتهم.

سادسا: حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة دور القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة.
- 2- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة.
- 3- الحدود البشرية: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة.
- 4- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة مابين 2022/03/20 إلى غاية 2022/05/20.

سابعا: منهج الدراسة

تماشيا مع طبيعة الموضوع محل الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره نموذجا يقوم بتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

- **الجانب النظري:** تم استعمال المسح المكتبي من أجل الوقوف على ماتناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية بخصوص موضوع الدراسة، وكذا المقالات والمجلات العلمية ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، وتم الإعتماد على المسح الإلكتروني المتمثل في مواقع شبكة الانترنت لتدعيم المعلومات المتحصل عليها.

- **الجانب التطبيقي:** تماشيا وموضوع الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على واقع المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيكدة.

ثامنا: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات نذرة الكتب والمراجع التي تناولت القيادة التحويلية والكتب التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وكانت أهم الصعوبات التي إعترضت إنجاز هذه الدراسة في الجانب التطبيقي عند توزيع الإستبيان على أفراد العينة في الفرع الذي تم اختياره للدراسة في عدم تعاون بعض العمال في الإجابة عن الإستمارات، مما أدى إلى عدم الحصول على العينة المطلوبة واللجوء إلى فروع أخرى من نفس المؤسسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة حسب طريقة Imrad إلى فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وتم التطرق فيه إلى الإطار النظري للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة في المبحث الأول، والعلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في المبحث الثاني، والأدبيات التطبيقية للدراسة في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيكدة، وتضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان العناصر المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني يتعلق بالنتائج والمناقشة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة عاملاً أساسياً لبقاء المنظمات ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر فهي التي تضمن خلق المعرفة، تخزينها، توزيعها ومن ثم تطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع، وتعظيم دورها بعد الإدراك بأن تحقيق الميزة التنافسية والعمل على إدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديد الأصول المعرفية والعمل على الاستثمار فيها، لكن ذلك يقتضي توفير مجموعة من المتطلبات المتكاملة والمتداخلة فيما بينها تتمثل في الثقافة التنظيمية، القوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى قيادة تتميز بمجموعة من الخصائص لخصها المفكرون في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والتمكين، تتوفر هذه الخصائص في القائد التحويلي الذي يعمل من خلالها على توجيه جهود وطموحات المرؤوسين نحو تحقيق الهدف، الأمر الذي جعله في قلب ما تحتاج إليه المنظمات المعاصرة لتفعيل إدارة المعرفة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على المفاهيم النظرية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة وأهم أبعادهما بالإضافة إلى التطرق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة.

المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة

يرى العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية وإدارة المعرفة يعدان متطلبين أساسيين لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات التي تواجهها والناجمة عن التغيرات والتطورات في بيئتها، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.

المطلب الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة تعريفات كما أنها تتداخل مع الكثير من المصطلحات من حيث المعنى رغم اختلاف المضمون، ومن خلال هذا المطلب سيتم تقديم مفهوم هذا النمط القيادي الحديث بالإضافة إلى التطرق لخصائص القائد التحويلي ووظائفه.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

يعتبر المفكر (Downton) أول من قام بصياغة مصطلح القيادة التحويلية وذلك سنة (1973)، كما أن ظهورها كمنهج مهم في القيادة كان على يد عالم الاجتماع السياسي (Jones Mac Gregor Burns) سنة (1978) من خلال كتابه "القيادة" الذي قدم فيه شرحاً مفصلاً لمفهوم القيادة التحويلية فقد عرفها بأنها: "عملية يسعى خلالها القائد والتابعين له إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"⁽¹⁾

كما عرفها (Bass): "أن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل وفي الغالب أكثر ما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية". حيث أكد (Bass) من خلال تعريفه للقيادة التحويلية على أهمية رفع مستوى التابعين بحسب قيمة المهمة الموكلة إليهم وإقناعهم على تجاوز مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة أو الفريق ككل وذلك من خلال تنشيط حاجاتهم العليا.⁽²⁾

(1)- أسماء بن زيادي، (2019): دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف01، الجزائر، ص 109 - بتصرف -

(2)- الأخضر صياحي،(2018): دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوغريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 56.

وحسب (Conger): القيادة التحويلية "هي تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة". ركز هذا التعريف على أن القيادة التحويلية تقوم على أساس التحفيز الفكري والإبداعي للأفراد لتوجيه اهتماماتهم نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.⁽¹⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، يسعى من خلالها القائد لتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم فكريا وإبداعيا من أجل رفع مستوى أدائهم وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة.

ثانيا: أهمية القيادة التحويلية

حسب (Avolio, Waldman and Yammarino, 1991) تقوم القيادة التحويلية بدور بارز في وضع محددات للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية وتضع قيما للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المنظمات من وجهة نظر (Sergiovanni, 1996) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، ووفقا لنتائج دراسة (Epitropaki, 2001) فهي تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في حاجات العاملين وورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة فضلا عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.⁽²⁾

ويشير (Groves) إلى أن القيادة التحويلية تمتاز بعدد من الخصائص من أهمها:⁽³⁾

- تهيء الفرص لتحمل المخاطر المختلفة؛
- تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم؛

(1)- سعيدة ضيف، (2018): القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 64 .

(2)- محمد ياسين حسون، (2016): أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص 36.

(3)- عبد العزيز عبد الرحمان بن عبد العزيز آل سعود، (2012): واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم العالي السعودية - دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عمادة البحث العلمي، العدد (25)، ص 14.

- تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل؛
- تتيح الفرص لعرض المهارات؛
- ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها؛
- تسعى إلى تحويل المرؤوسين المتميزين إلى قادة؛
- تشجيع الإبداع والنمو المستمرين.

الفرع الثاني: أهداف وعناصر القيادة التحويلية

أولاً: أهداف القيادة التحويلية

لقد حدد (Lethwood) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي: (1)

- 1- **مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:** وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوسين، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغيرات الثقافية نحو الأفضل والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين قادر على التحسين والتطوير.
- 2- **مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:** المشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.
- 3- **تعزيز تنمية العامل:** إن دافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

(1)- سعيدة ضيف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ثانياً: عناصر القيادة التحويلية

هناك أربعة عناصر رئيسية للقيادة التحويلية وهي: (1)

1- الرؤية: إنه من الضروري أن يمتلك القائد القدرة على الإفصاح والتعبير عن المستقبل ويعمل بشكل فعال على تحديد التوقعات العالية، وأن يعمل على التخطيط للسلوكيات التي تتلاءم وتتفق مع تحقيق ماتم وضعه من توقعات.

2- أسلوب الاتصال الفعال: ويشير هذا العنصر إلى القدرة الكبيرة والتميزة للقادة التحويليين على توليد الاحترام والثقة المتبادلة إذ أنه من الضروري أن يتم إثارة وتحفيز المرؤوسين ذهنياً.

3- التمكين: من الواجب أن يمتلك القائد التحويلي القدرة على تمكين الأفراد العاملين في المنظمة من خلال العمل بشكل فعال على دعمهم والتعاطف معهم والقيام بالتعبير عن الثقة العالية بهم وهذا يمنحهم الإحساس بأنهم أشخاص مميزون وذو كفاءة.

4- تنفيذ الرؤية: يتوجب على القادة التحويليين امتلاك القدرة على تنشيط التابعين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

أولاً: التأثير المثالي (الجاذبية)

يشير إلى أعمال القادة الكاريزمية التي تركز على القيم والمعتقدات والإحساس بالمهمة، وهي سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام التابعين، وحتى يؤدي هذا الإعجاب ثماره لابد للقائد من المشاركة في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

لذا فإن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر للإعجاب وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة. (2)

(1)- أحمد كريم الهبارنة، (2019): القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل، الطبعة الأولى دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 99.

(2)- أحمد بن خليفة وحمزة بعلي (2021): أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد (15)، العدد (01)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 239.

ثانيا: التحفيز الإلهامي

عرفه (Bass) بأنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهود". وقد عرف (Woods) الإلهام بأنه: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الملهمة التي تزيد من مقدرة القائد ورغبته في تحويل المنظمة من خلال أساليب القيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه. وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل والتقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة.

فالإلهام يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، فحماس القائد هو مثال على الرضا الوظيفي للعاملين وهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.⁽¹⁾

ثالثا: الاستثارة الفكرية

هي القدرة على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات والنظر إليها بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن الحلول المنطقية لها والنظر إليها من زوايا عديدة.

تعني أن القيادة التحويلية قادرة على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطريقة إبداعية ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابيا مع مواقف القادة.⁽²⁾

رابعا: الاعتبارات الفردية

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماما شخويا لكل مرؤوس وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات، ولقد أكد (Steidlmeier and Bass) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على

(1)- عثمان محادين، (2015): القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، وجهة نظر تربوية معاصرة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 59-61.

(2)- أحمد بن خليفة وحمزة بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

نحو دائم، كما أنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا ومؤكدين على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها، وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء. وأضاف (Northouse) أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، وقد عبروا عن القيادة التحويلية بالعلاقة التالية: (1)

جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع أقوى وأداء غير متوقع من المرؤوسين

خامسا: التمكين

هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي أضافها (Avolio, 1999)، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها كما أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى بجانب إمداد الموظفين بالرؤية. فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. (2)

ويمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية من خلال الجدول التالي:

(1)- سعيدة ضيف، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(2)- محمد إبراهيم خليل العطوي، (2010): دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 41.

الجدول رقم (01): سمات وسلوكيات أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في التابعين

البعد	السمات	السلوكيات	التأثير في التابعين
التأثير المثالي	<ul style="list-style-type: none"> - الأخلاق العالية - الثقة في النفس - الإرادة والعزيمة - بعد النظر - الموهبة - عدم التسلط - القدرة على فرض الثقة 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في المخاطر - تقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية - الالتزام بالأهداف التنظيمية - توضيح رؤية ورسالة المؤسسة - تقادي استخدام القوة - إقامة ورشات العمل وتشجيع العمل الجماعي 	<ul style="list-style-type: none"> - كسب إعجاب واحترام وتقدير التابعين - الثقة والولاء - قدوة حسنة - حب التحدي - تطوير المهارات - قبول التغيير
الدافع الإلهامي	<ul style="list-style-type: none"> - التفاؤل - الحماس - التسامح - التوقعات العالية - القدرة على الاتصال - الوفاء بالوعد 	<ul style="list-style-type: none"> - التحدث عن المستقبل بطريقة متفائلة - التحدث بحماسة حول مايجب القيام به - التسامح في حالات الفشل والتقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم - التواصل المستمر - الاصغاء للعاملين - استخدام الرموز والشعارات للتعبير عن الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> - إلهام التابعين - إثارة الهمم - تشجيع الحماس نحو الإنجاز - استثارة روح الفريق - الرغبة في تحقيق مصالح المنظمة
الاستشارة الفكرية	<ul style="list-style-type: none"> - التقمص العاطفي - الوعي بحجم التحديات - البعد عن النقد واللوم - الابداع - العقلانية - رحابة الصدر 	<ul style="list-style-type: none"> - التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم - الحث على تناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة - قبول القائد الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره - تجنب النقد في حالة حدوث خطأ - التشجيع على مراجعة الأفكار التي لم يتم تنفيذها 	<ul style="list-style-type: none"> - إطلاق الطاقات الخلاقة للأفكار الجديدة - التصدي للمشكلات القديمة بطرق إبداعية - النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة - القدرة على تصدي الوضع الراهن

<ul style="list-style-type: none"> - التخلص من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة - اكتشاف واستغلال المواهب - تركيز الجهود وزيادة الإنتاجية - الثقة والاطمئنان - الولاء والرضا الوظيفي - اعتبار أهداف المنظمة كأهداف شخصية 	<ul style="list-style-type: none"> - التعامل مع المرؤوسين كأفراد - إحتياجات ورغبات مختلفة - معرفة جوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين - مساعدة المرؤوسين على تطوير وتنمية قدراتهم الخاصة - تشجيع إنجازات المرؤوسين من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء - إهتمام القائد بتحسين مهارات مرؤوسيه 	<ul style="list-style-type: none"> - إدراك الفروق الفردية - المساواة - الاستماع الجيد - المتابعة - التقدير والإطراء - التعليم والتدريب - النصح والتوجيه - اللطف والتشجيع 	<p>الاعتبارات الفردية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أخرجة المعارف - الشجاعة والمبادرة الفعالة - تحقيق الرؤية والمحافظة عليها - تحمل المسؤولية - التنميو والتطوير 	<ul style="list-style-type: none"> - تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسن - الحرص على تكافؤ السلطة والمسؤولية - المساعدة على تحويل تصورات المرؤوسين إلى واقع - تشجيع العمل الجماعي - عقد دورات تكوينية 	<ul style="list-style-type: none"> - الثقة في قدرات التابعين - التفويض - المشاركة والتشاور - التقييم والرقابة - المساعدة والدعم - القدرة على السيطرة والتحكم 	<p>التكئين</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الرابع: خصائص القائد التحويلي ووظائفه

أولاً: خصائص القائد التحويلي

من خلال البحث في مجال القيادة ذكر (Devanna, 1990) سبع خصائص للقادة التحويليين وهي: (1)

1- وكيل التغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة وملتزمة وتتميز بالمرونة للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير.

(1)- عبد الرحمان بن عبد الله الشمري وندى بنت سلطان السلطان، (2018): مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية - دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد (01)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص 71.

- 2- **التشجيع:** القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع.
- 3- **الانفتاح والإيمان بالتابعين:** يتسم القائد التحويلي في علاقته بالتابعين بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر ويعمل لتمكينهم كلما أمكن.
- 4- **القيادة بالقيم:** يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.
- 5- **التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليون لتعلم الدروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فإنهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية.
- 6- **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليون جاهزون لمواجهة معظم الحالات التي يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة التعقيد وتقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير السارة التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً.
- 7- **الرؤية:** القادة التحويليون ذو رؤية جيدة، ف لديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل قوي مع أهداف المنظمة عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتمسك بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

ثانياً: وظائف القائد التحويلي

إن أهم ما يميز القائد التحويلي عن القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل ذلك فإنه يقوم بعدة مهام: (1)

- 1- **إدارة إدراك الحاجة للتغيير:** يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.
- 2- **صياغة الرؤية والرسالة:** القائد التحويلي صاحب رؤية واضحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- 3- **اختيار نموذج التغيير ومسارته:** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
- 4- **تكوين الإستراتيجية الجديدة:** إن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته

(1)- أسامة خيربي، (2013): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 98-100.

من ناحية ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في السوق ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

- 5- **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** إن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.
- 6- **إدارة المرحلة الانتقالية:** يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد من أن الأفراد قد تحرروا من القديم وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم له.

المطلب الثاني: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة

أصبح مفهوم إدارة المعرفة حقل جديد للمنظمة الحديثة لما تكسبه المعرفة كمورد استراتيجي من خصوصية تقتضي على المنظمة السعي إلى إدارتها والاستفادة من مزاياها. وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة من خلال عرض أهم التعاريف المقدمة لها وأهميتها وكذا إبراز مصادر الحصول عليها و مختلف متطلباتها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

من أبرز التعاريف لإدارة المعرفة تعريف الباحث (Wiig, 1993) والذي يعرفها بأنها: "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الايجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة و تعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها".⁽¹⁾

ركز هذا التعريف على أن الهدف من إدارة المعرفة يكمن في إكتشاف وظائفها بصفة خاصة وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة.

(1) - بسام محمود المهيترات، (2012): إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان الأردن، ص 11.

أما (Skyrem, 1994) وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة حيث يعرفها على أنها: "الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستثمارها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي في المنظمة".⁽¹⁾

أبرز هذا التعريف مختلف عمليات إدارة المعرفة وركز على تحويل المعرفة الشخصية إلى تعاونية كمتطلب أساسي فيها.

ويعرفها (Nonaka) بأنها: "العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".⁽²⁾

من خلال ما تقدم من تعريفات يمكن القول أن إدارة المعرفة كمفهوم هي مجموعة من العمليات التي تتمثل في تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة باستخدام طرق وأدوات مناسبة تتمثل بالدرجة الأولى في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك من أجل اتخاذ القرارات، تحقيق الأهداف، اكتساب والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:⁽³⁾

- إدارة المعرفة تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- إدارة المعرفة تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القرارات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

(1)- زياد حمد القطارنة، (2011): إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص25.

(2)- بن خليفة أحمد وبعلي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص241.

(3)- توفيق صراع، (2014): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، ص ص 24-25.

- تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات والتحولات البيئية غير المستقرة؛
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات وذلك عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من المساهمات والإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

الفرع الثاني: أهداف و مصادر إدارة المعرفة

أولاً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي: (1)

- الحصول على المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري، وكذا التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛
- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

(1) - بسام محمود المهيبرات، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

ثانياً: مصادر إدارة المعرفة

إن الحصول على المعرفة يقصد به كيفية تعلم الإنسان للمعارف وإدراكها، وهذا يكون بأشكال مختلفة تتمثل في الملاحظة، العقل، المنطق والخبرة وغيرها. وتقسم مصادر المعرفة إلى قسمين رئيسيين هما: (1)

1- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في الأفراد الذين يعتبرون رأس المال المعرفي، وما يمتلكون من خبرات ومهارات متراكمة ومعتقدات وإبداعات متجددة والتي يصعب نقلها أو شرحها، إلا أن المؤسسة تستفيد منها بشكل لا غنى عنه وتتمثل هذه المصادر في المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل، الخبرة والمهارة، من خلال التعليم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2- المصادر الخارجية:

وقد وضحتها (ماضي) بأنها تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة. ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون والموردون لها الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

أولاً: تشخيص المعرفة

تعتبر عملية تشخيص المعرفة المرحلة الأولى في عمليات إدارة المعرفة، إذ أنه من خلال هذه العملية يصبح من الممكن التعرف إلى نوع المعرفة المتوفرة لدى المنظمة أو مواردها البشرية وذلك من أجل تحديد الفجوة، وكون الهدف هو اكتشاف المعرفة في المنظمة وفي الموارد البشرية العاملين بها والتعرف إلى مواقعهم وأهم المعوقات التي تواجه المنظمة في سير أعمالها فمن هنا تتمكن المنظمة من تحديد نوع المعرفة المتوفرة لديها ووضع الحلول للمعوقات التي تواجهها وهذه العملية تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث والتطوير.

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل مباشر على الإدارة المعرفية للمنظمة التي تتميز بدقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف

(1) - فانت نبييل محمد أبو زريق، (2017): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص ص 21-22.

وآليات البحث والوصول وتعد تشخيص المعرفة مفتاحاً لبرامج إدارة المعرفة وعملية جوهرية رئيسية تسهم بشكل مباشر في إطلاق وتحديد شكل العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة.⁽¹⁾

ثانياً: توليد المعرفة

إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي، هذا الذي في الحقيقة لن تكون له قيمة حقيقية في كونه مختزناً في عقل صاحبه بل تحويله إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكارية تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة. وفي هذا الإطار أكد (نونكا وطاكوشي 1955) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة والمتمثلتين في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وقد قدم أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين نوعيها الصريح والضمني وهي الاشتراكية **Socialization** والخارجية **Externalization** والتجميعية **Combination** والداخلية **Internalization**.⁽²⁾

ثالثاً: تخزين المعرفة

بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة المطلوبة تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً. ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمروها على مصافي لتكريرها وتنظيمها لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة شبكات العمل وبرمجيات المجموعة. وكل هذا وذلك يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي يلعب اختصاصي المعلومات الدور الأعظم فيها.

يعتبر تخزين المعرفة جسراً بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه فليس إيداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط وإنما في استخدامها بكفاءة وفعالية وإلا فقدت المعرفة. ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستعملة في ذلك، مع ضرورة إيجاد نظام لإدامتها

(1) - عبد الرحمان مجاري العنزي، (2018): أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة عامة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الكويت ص 23.

(2) - سمراء كحلات، (2009): تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة حالة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 65.

والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها، إضافة إلى تقويم محتوياتها وتحديد العلاقة بين القديم والجديد منها ومن ثم توصيلها. (1)

رابعاً: توزيع المعرفة

توزيع المعرفة على المستخدمين وضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، وعملية التوزيع تتم من خلال عملية التعلم والتعليم والتدريب والتدريس وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها.

ويمكن القول بأن المعرفة إن لم تنتزع وتنتشر بطريقة كفأة على أعضاء المنظمة فإنها لم تحصل على عائد مقابل ذلك، بالإضافة لنقلها وممارستها من خلال الحوار والتدريب وشبكات الأعمال الذي له الدور الهام في توزيع المعرفة الضمنية. (2)

خامساً: تطبيق المعرفة

هو إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي و تطبيقها في الوقت المناسب ويتم تمهيتها وتحديثها باستمرار، كما أن التطبيق يؤدي إلى عملية التعلم أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويصنع الفرق، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. (3)

الفرع الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ وإنما يتطلب تطبيقها تهيئة البيئة التنظيمية بما تشمله من عناصر ومتغيرات لتدعم عملية تطبيقها بالشكل المطلوب وتحقيق فعالية تنظيمية أكبر، وإن من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ما يلي: (4)

1- الثقافة التنظيمية: وهي تشمل القيم والعادات والمعتقدات والخبرات المنتشرة داخل المنظمة والسائدة بين أفرادها، وتعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات.

2- القيادة: تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير

(1) - سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(2) - تهناني فيصل موسى أبو معمر (2017): دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 30-31.

(3) - أحمد بن خليفة وحزمة بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

(4) - فانت نبيل محمد أبو زريق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

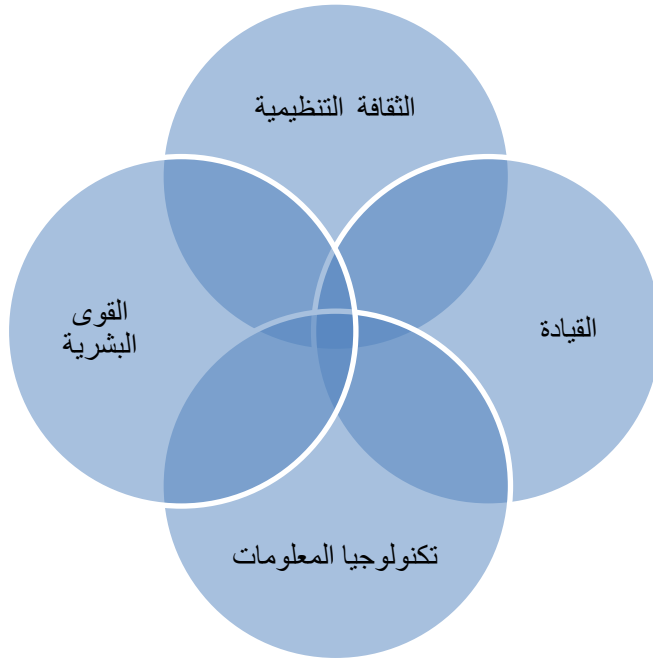
عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية.

3- القوى البشرية: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة وهؤلاء يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام، كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات.

4- تكنولوجيا المعلومات: وهي الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة، والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر.

ويمكن تلخيص متطلبات إدارة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل (01): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: فاتن نبيل محمد أبو زريق، (2017): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين ص 24.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة؛
- عدم توفر الكادر تواجه العديد من المنظمات بعض المعوقات والتحديات والصعوبات التي تحد دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة مما يشكل عائقاً في تحقيق أهدافها وتحسين كفاءتها وإنتاجيتها وسيتم تحديد هذه المعوقات وفق آراء الباحثين كالتالي: (1)
- حيث يرى (Thierauf) أن معوقات إدارة المعرفة تتمثل في:
- قد يعمل منظمو نظام البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة مما ينعكس سلباً على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها؛
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرة وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- بينما ذكر (القحطاني) بعض المعوقات منها:
- الأسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين؛
- الجهل بأهمية نقل المعرفة وعدم رصد المعرفة المهمة الصريحة والضمنية نتيجة الانشغال بالعمل التنفيذي اليومي.
- ويشير (العلي وآخرون) إلى أن هناك ثلاث معوقات رئيسية:
- عدم توافر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها؛
- ثقافة المنظمة الحالية لا تشجع على المشاركة بالمعرفة؛
- قلة فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

(1) - فانت نبييل محمد أبو زريق، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

إن القائد التحويلي يشجع على الانفتاح والأمانة والاتصال والتواصل ويشجع على الحوار والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد ويتصرف كنموذج يحتذى به، فهو يكسب الإعجاب والفخر بالارتباط من قبل الأتباع فبدون هذه السلوكيات فإن الموظفين لن يكونوا مدفوعين بشكل خاص للمشاركة في اكتساب وتفسير وتكامل المعرفة، كما أن القيادة التحويلية تشجع على أخذ المخاطرة المحسوبة وتمكين العاملين بتوليد رؤية مشتركة وتفويض الصلاحيات وتوفير المصادر والاحتفال بالنجاح، مثل هذه القيم والمفاهيم تشجع الموظفين على عمل أشياء مختلفة ومتميزة.

المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

الفرع الأول: دور التأثير المثالي في تفعيل إدارة المعرفة

يبدأ دور القيادة التحويلية من الرؤية التي هي حصيصة تحليل وتشخيص العوامل البيئية المختلفة التي تؤثر في عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة، ويكمن دور القائد التحويلي في توصيلها بطريقة واضحة ومفهومة ثم تأتي عملية تنفيذ هذه الرؤية من خلال كاريزما القائد التي تعتبر متطلبا رئيسيا في هذه العملية، كما للقائد التحويلي دور في توليد المعرفة من خلال التقليل من العزلة وتشجيع الحوار وتعزيز التفاعلات والعلاقات بالإضافة لربط المصالح الفردية بالمصالح الجماعية وكل هذا من خلال تحليه بمبدأ التأثير المثالي الذي يطور العلاقات مع المرؤوسين.

ويتم تبادل المعرفة داخل المؤسسة اعتمادا على الثقة فلن يشارك العامل معارفه مع الغير إذا انعدم هذا العنصر، بهذا تعتبر الثقة من أكبر العوائق في تبادل المعرفة التي تعمل على زيادة رأس المال الفكري والذي بدوره يعمل على تعزيز الأداء والعمليات التنظيمية التي تعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة، وأيضا يعمل القائد التحويلي على إقامة ورشات العمل التي تتيح الملاحظة المباشرة والعمل الجماعي مما يساهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

الفرع الثاني: دور التحفيز الإلهامي في تفعيل إدارة المعرفة

يتمثل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين وإلهامهم وإثارة حماسهم نحو الإنجاز من خلال نظرتهم المتفائلة وتوقعاته العالية بما يعزز إندفاعهم نحو التعلم وإكتساب المعارف وإخراج الطاقات والمواهب الكامنة لديهم كما يتسم القائد التحويلي بتجنب الإنتقاد والتسامح في حالات الفشل والتقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم كمصدر من مصادر توليد المعرفة.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب بيئة عمل تكون مشجعة ومحفزة على الإدارة الفعالة للمعرفة وذلك من خلال التحفيز الإلهامي الذي يسمح بالتواصل المستمر وحسن الإصغاء للمرؤوسين وكذا التعبير

عن الأهداف بطرق بسيطة كاستخدام الرموز والشعارات، بالإضافة إلى توفير التسهيلات التكنولوجية اللازمة لتخزين وتوزيع المعرفة وتطبيقها.

الفرع الثالث: دور الاستثارة الفكرية في تفعيل إدارة المعرفة

إن القائد التحويلي ومن خلال الإثارة الفكرية يحفز التابعين ويزيد من وعيهم بحجم التحديات ويجعلهم قادرين على التصدي للوضع الراهن، فيحرص على التعاطف معهم والإستماع لمقترحاتهم وقبول المفيد منها ولو تعارضت مع أفكاره، فيشجعهم على خلق الأفكار الجديدة من خلال النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ومراجعة الأفكار التي لم يتم تنفيذها مما يعزز عملية توليد المعرفة وتوزيعها، فلا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام للمرؤوسين والذي يؤثر على مبادراتهم إنما يستحث أفكارهم لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل، أي أن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه المرؤوسين بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة، وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لديهم بمعنى العمل الذي يؤدونه.

الفرع الرابع: دور الاعتبارات الفردية في تفعيل إدارة المعرفة

تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها مما يستوجب على القائد إدراك الفروقات الفردية بين المرؤوسين ومعرفة جوانب قوتهم وإستغلالها وإكتشاف جوانب ضعفهم والتخلص منها.

ويتعامل القائد مع المرؤوسين كأفراد يملكون إحتياجات ورغبات مختلفة فيعمل على تحقيق كل أهداف المؤسسة ومصالح المرؤوسين في نفس الوقت، كما يتبنى القائد التحويلي إستراتيجية التقدير والإطراء ويعمل على الإستجابة لهم وتوزيع المهام بناء على قدراتهم ووفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، كما يعمل على تدريبهم وإرشادهم فهو يقوم بدور الصديق والناصح الموجه فيزرع فيهم الثقة التي هي أساس عملية المشاركة بالمعرفة.

الفرع الخامس: دور التمكين في تفعيل إدارة المعرفة

يعد التمكين من العوامل التي تشجع الفرد على أخرجة معارفه الضمنية وتحويلها إلى معارف ظاهرة وذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين مع الحرص على تكافؤ السلطة والمسؤولية، وتعزيز الفاعلية الذاتية عن طريق التعليم والتدريب والتشجيع على التفكير بطريقة مبتكرة من خلال السماح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرار وإيجاد الحلول للمشاكل التي تؤثر على أهدافهم ومصالحهم وتوضيح الرؤية التي من خلالها يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين.

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

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

إن القيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المنظمة مع إدارة المعرفة، فالقيادة بسلوكياتها تشمل على تحفيز العاملين وتشكيل أهداف المنظمة وبناء روح الجماعة، فالقيادة التحويلية تخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرسها ضمن مستودعات وقواعد لبيانات المعرفة بالمنظمة لتصبح متاحة للجميع وتمكن العاملين في حال احتياجاتهم لها من الوصول السريع إليها، ولعل عمال المعرفة بحاجة إلى أمرين هما التعلم الرسمي للعاملين ومواصلة التعليم والتدريب أثناء الحياة الوظيفية لتحديث هذه المعارف والتحدي الذي يواجه المنظمات هو تطوير قدرات الآخرين وتعليمهم وتدريبهم على اكتساب المعرفة اللازمة وتبادلها فيما بينهم، ومن المعلوم أن المعرفة هي مصدر الشعور بالقوة وبالتالي يميل بعض العاملين لعدم البوح بها، ومن هنا تلعب القيادة التحويلية دورها الهام في بناء الثقة بإظهار الاهتمام والوفاء بالوعد وممارسة العدالة لأولئك الذين يشاركون بفعالية المعارف التي يمتلكونها مما يؤدي إلى زيادة كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد والوحدات وفرق العمل في المنظمة، ومن جانب آخر فالقيادة التحويلية تشجع على التجريب وحرية التعبير وتعمل على توفير المصادر المختلفة للعاملين، وتفويض الصلاحيات مما يساهم في سرعة التحول إلى ما يسمى بالمنظمات المتعلمة.

إن عمليات إدارة المعرفة لا تدار بالطرق التقليدية التي تتصف بالرقابة الشديدة وبالتحكم غير المبرر بالمعلومات بل على العكس تحتاج مداخل حديثة للقيادة تشجع العاملين على التجريب وتزويدهم بالمصادر اللازمة وتفويض الصلاحيات والاحتقال بنجاحهم والاحتفاظ بهم.⁽¹⁾

(1) - محمود عبد الرحمان الشنطي، (2017): دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة - دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (13)، العدد (03)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص 442.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تعتبر الدراسات السابقة أساساً مهماً تبني عليه دراسات لاحقة ومصدراً غنياً لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم، وقد تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة عربية وأجنبية منها ما تناول متغير واحد من متغيرات الدراسة الحالية، ومنها ما تناول كلا المتغيرين.

المطلب الأول: الدراسات العربية

الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية

أولاً: دراسة (الغزالي: 2012) بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، تم توزيع (489) استبانة، كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستثارة العقلية والتمكين) في شركات التأمين كان مرتفعاً، بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كان للتأثير المثالي النسبة الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. وخرج الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز الاعتماد على مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها وكذا تعزيز اهتمامهم بمبدأ التمكين من خلال تقديم تصورات شاملة للعمل وترك الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه مما يشجعهم على تحمل المسؤولية.⁽¹⁾

ثانياً: دراسة (صياحي: 2018) بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببيج بوعريبيج:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مجمع كوندور، ولقد تناولت هذه الدراسة متغيرين، متغير مستقل القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي

(1) - حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة باستثناء بعد الاعتبارات الفردية وبعد التمكين، حيث كانت درجة موافقة المبحوثين عليهما متوسطة، والمتغير التابع التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة (تميز الموارد البشرية تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على (833) إطار سحبت منه (173) مفردة، أين تم توزيع الاستمارات على كوادرات وحدات المجمع واستعادتها منهم مع إجراء بعض المقابلات على بعض المدراء و رؤساء المصالح. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، والاستبيان في الدراسات الميدانية والتحليل الإحصائي والاستدلالي لتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية باستخدام Spss. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للمؤسسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارات الفردية والتمكين) كما يوجد علاقة ارتباط جوهريه وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده والمتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف أبعاده وأثبتت أن القيادة التحويلية بأبعاده تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إظهار مستويات عالية من الأخلاق من قبل القادة في المؤسسة حيث أن ممارسة الجاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو التميز كما تبين من نتائج البحث فالقادة مطالبون بالعمل معهم كأنهم فريق واحد.(1)

الفرع الثاني: الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة

أولاً: دراسة (طاشكندي: 2009) بعنوان إدارة المعرفة، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وحافظه جدة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم وبيان أثرها في التطوير التربوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (130) من مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليها عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة.(2)

(1)-الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره.

(2)-زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، (2009): إدارة المعرفة، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وحافظه جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة تربية وتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ثانيا: دراسة (بن خليفة:2011) بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة من خلال مساهمتها الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة والتحقق من وصول المعرفة اللازمة لتعزيز صناعة القرار الاستراتيجي، حيث استهدفت الدراسة (36) إطار من الإدارة العليا (مدير عام، رئيس قسم، رئيس مصلحة) يعملون في (14) مؤسسة اقتصادية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات صحة الفرضيات الموضوعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الأنشطة الإدارية لهذه المؤسسات لا تتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وكذا فيما يخص نظام التحفيز والمكافآت كما أن غالبية مؤسسات الولاية لا تطبق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من اكتساب، توليد، تخزين مشاركة وتطبيق للمعرفة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: الدراسات العربية التي جمعت بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

أولاً: دراسة (العطوي: 2010) بعنوان دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (56) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (135) فردا من موظفي المستويات الوسطى والدنيا، وتم اختبار الفرضيات باستخدام Spss، وقد تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة كمقاييس النزعة المركزية و معامل الثبات و غيرها و بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركة البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا ومستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في الشركة كان متوسطا بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الشركة من خلال إدارة المعرفة. وقد خرج الباحث بتوصيات من بينها: تعزيز خطوة تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة وحفظها في قواعد بيانات لمساعدة العاملين لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية التي تواجهها وتعزيز عملية اكتساب المعرفة من خلال

(1)- أحمد بن خليفة، (2011): مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية الإقتصاد وعلوم التجارة جامعة الوادي، الجزائر.

الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية والمنظمات المنافسة وأن تعمل المنظمة على توفير طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع.⁽¹⁾

ثانياً: دراسة (بن خليفة وبعلي حمزة: 2021) بعنوان أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي:

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر القيادة التحويلية على تفعيل إدارة المعرفة في شركة بلاستي أنابيب ولقد تناولت متغيرين، متغير مستقل القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والإعتبرات الفردية) ومتغير تابع إدارة المعرفة، حيث تم القيام بمسح شامل وذلك بإجراء الدراسة على جميع موظفي الشركة وقد بلغ عددهم (119) موظف، وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وكان عدد الإستبانات الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (101)، حيث تم إستخدام التحليل الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية باستخدام Spss Version 26، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التحويلية ذات مستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة باستثناء بعد الاعتبارات الفردية. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بالقيادة التحويلية بمؤسسة بلاستي أنابيب، ضرورة استقطاب وتعيين القادة الذين يتمتعون بالشخصية القوية واللباقة لما لهم من قدرة على التأثير الإيجابي على العاملين في تفعيل عمليات إدارة المعرفة والمقدرة على إقناعهم بتنفيذها.⁽²⁾

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التحويلية

أولاً: دراسة (Breaker: 2009) بعنوان القيادة التحويلية والأداء القيادي لمديري المدارس الثانوية في ولاية أوريغون بالولايات المتحدة الأمريكية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء القيادة لمديري المدارس الثانوية في مدارس ولاية أوريغون بالولايات المتحدة الأمريكية، تقيس هذه الدراسة خمس متغيرات وهي (المثالية، السلوك الشخصي، الإلهام والدافعية، المحفزات الفكرية والاعتبارات الشخصية) حيث تكونت الدراسة من (118) مدير مدرسة ثانوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: توجد علاقة وطيدة ومؤثرة بين القيادة التحويلية وأداء القيادة ووجد

(1)- محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سبق ذكره.

(2)- أحمد بن خليفة وحمزة بعلي، مرجع سبق ذكره.

أن غالبية المديرين التي قيست لديهم القيادة التحويلية في كل المتغيرات الخمسة حصلوا على (غالبا أو أعلى تقدير) وكان أعلى تقدير في القيادة الأخلاقية.⁽¹⁾

ثانيا: دراسة (Thamrin: 2012) بعنوان أثر القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي وأداء الموظف بجكارتا:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين بجكارتا في أندونيسيا، وتكونت عينة الدراسة من (105) موظف من موظفي شركات النقل البحري وتم استخدام المنهج التحليلي والإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي على الإلتزام التنظيمي وأداء الموظفين، كما أشارت النتائج أنه لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظفين. وقد خرج الباحث بعدة توصيات أهمها: أن يولي نموذج القيادة التحويلية مزيدا من الاهتمام للمكافأة الداخلية والخارجية للموظفين بصرف النظر عن ذلك يمكن للقادة أن يقدموا مثلا وبيكترتون دائما أفكارا جديدة تشرك موظفيهم في صنع القرار مما يؤدي إلى زيادة رضاهم مما يؤثر على أدائهم.⁽²⁾

الفرع الثاني: الدراسة الأجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة

أولا: دراسة (Kasim: 2010) بعنوان العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية:

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية تبلغ (500) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي. وكانت أهم توصيات الدراسة تتمثل في توفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات.⁽³⁾

(1)- Jason lee Breaker,(2009) : **transformational leadership and the leadership performance of oregon secondary school principals**,unpublished doctoral dissertation, seattle university, proQuest LLC, united states.

(2)- H.M.Thamrin, (2012): **the influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance**, intrnational journal of innovation, management and technology, Vol(03), No(05).

(3)- Raja Suzana Raja kasim, (2010) : **the relationship of knowledge management practices competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia**, world academy of science, engineering and technology.

ثانيا: دراسة (kambiz and Aslan: 2015) بعنوان أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة خودروا لصناعة السيارات بإيران:

هدفت الدراسة إلى تقييم نتيجة إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركة خودروا لصناعة السيارات الإيرانية، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة، واستخدم الاستبيانات لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل شركة خودروا لصناعة السيارات الإيرانية، حيث تم أخذ عينة بلغت (272) من مديري النظم، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في صناعة السيارات. (1)

الفرع الثالث: الدراسة الأجنبية المتعلقة التي جمعت بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

أولا: دراسة (Gelard, and Mohammadi, and Boroumand: 2014) بعنوان العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في شركة Alvansabet بطهران:

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في شركة Alvansabet، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم توزيع استبانات على مجتمع البحث الذي يشمل جميع الخبراء والأساتذة في شركة Alvan البالغ عددهم (47) عامل، وتم استخدام تقنية الإحصاء الوصفي لتحليل المتغيرات الديموغرافية وللتحقق من الفرضيات تم استخدام اختبار pearson ومعامل الارتباط. حيث خرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة فمن المؤكد أن القيادة التحويلية تسهل عملية إدارة المعرفة وعلاوة على ذلك فالقادة التحويليين لديهم القدرة على إشراك الموظفين في عملية إدارة المعرفة وتمكينهم من توليها كما أظهرت الدراسة أن قادة المنظمة من خلال إنشاء البنية التحتية للاتصالات والتحفيز وكذلك تطوير ثقافة قائمة على مشاركة المعرفة ومن خلال تسليط الضوء على أهمية التعاون ونقل البيانات التي تعد واحدة من مسؤوليات القائد التحويلي قادرة على مراقبة تعزيز تبادل المعرفة ونقلها بين الأعضاء وأجزاء مختلفة من المنظمة. (2)

(1)- Kambizabdi and Aslanamatsenin, (2015): **The impact of knowledge management on organizational innovation: an empirical study**, published by canadiancentre of science and education, asian social science, Vol (11), No (23).

(2)- Zahraboroumand et al, (2014) : **Relationship between transformational leadership and knowledge management**, international journal of information science and management, Vol 12, No 02, from the website: <http://www.researchgate.net/publication/288798095> in 13/03/2022 at 11:30 AM.

ثانيا: دراسة (2004: Crawford) بعنوان اكتشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة التحويلية

وهي ورقة بحثية تم تقديمها في المؤتمر الدولي: transformational leadership and knowledge management

وقد عالجت هذه الورقة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في جامعة Fort hayes ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم توزيع استبانات على مجتمع البحث الذي يشمل (845) من الطلاب والأفراد الآخرين المرتبطين بهم الذين يحضرون دروسا في برنامج دراسة الدراسات العليا غير التقليدية، من بين النتائج الأكثر تحديدا في هذه الدراسة البحثية هي اكتشاف العلاقة القوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات إدارة المعرفة، ومن بين النتائج المثيرة للاهتمام أيضا العلاقة بين إدارة المعرفة وفن التعامل وعدم التدخل في تصرفات الجهة القيادية، فنظرا للطبيعة المعقدة لإدارة المعرفة يمكن القول أن فعالية القادة تركز أو تحتاج إلى استراتيجيات معينة في التعامل، وتقوم هذه الاستراتيجيات على التخفيض من التركيز على تطوير الأفراد التابعين للقائد إنما تركز أكثر على تحقيق الهدف. وخرجت هذه الدراسة البحثية بعدة توصيات أهمها السعي لتحقيق التوازن المناسب بين فهم الدور الثابت لإدارة المعرفة والتكنولوجيا، والتدريب الفعلي للمهارات التقنية، كما من الواضح أن البيئة التعليمية أصبحت أكثر تركيزا على استخدام التكنولوجيا ولكن فئة القيادة يجب أن يكون هناك دائما إدراك بأن التكنولوجيا هي ثانوية بالنسبة للتفاعل البشري الذي تدعمه مهارات إدارة المعرفة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) يتبين أنها تتفق مع هذه الدراسة في العديد من النقاط أهمها:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية كلا من القيادة التحويلية وإدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء عمل المنظمات بمختلف مجالاتها (صناعية، خدمائية، تجارية) وعلى إختلاف أحجامها (كبيرة، متوسطة صغيرة)، إذ يعتبران من أهم السبل لتحقيق أهداف المؤسسات في التكيف مع بيئتها، والتي أصبحت تشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، ومن هنا يأتي ضرورة إهتمام الإدارة العليا بالقيادة التحويلية وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات ولاسيما ونحن نواكب عصر المعرفة.

⁽¹⁾- C.B.Crawford, (2004): Exploring the relationship between knowledge management and transformational leadership journal of knowledge management and leadership <https://www.leadershipeducators.org/resourcess/documents/conferences/anchorage/crawford.pdf>, in 08/06/2022 , at 12 :55 pm.

- وتتفق أيضا هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري واستخدام عينة من المجتمع للإجابة عن الاستبيان الذي يعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين وكذا استخدام Spss في تحليلها.
- كما أن هذه الدراسة تتفق مع أغلب الدراسات السابقة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسات في مؤسسات إقتصادية مختلفة.
- وقد إستقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تم عرضها في عدة جوانب أهمها: إثراء الإطار النظري للدراسة، تصميم خطة البحث، الإستفادة من تحديد المنهج المتبع وتصميم الإستمارة كأداة للدراسة.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تعد من بين الدراسات القليلة التي تناولت القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية والتمكين) حيث أن أغلب الدراسات السابقة إقتصرت على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية فقط وهي (التأثير المثالي التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والإعتبارات الفردية)، كما تبين أن الدراسة الحالية من بين الدراسات القليلة التي تناولت إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة)، إضافة إلى ذلك فإن الدراسات التي تناولت دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة هي دراسات قليلة كما تعتبر هذه الدراسة من البحوث المهمة والجديّة باللغة العربية في مجال القيادة التحويلية وربطها بمفهوم إدارة المعرفة، وهو مايزيد من قيمة وأهمية الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أنه على المنظمات تبني نمط القيادة التحويلية كضرورة حتمية لما لها من تأثيرات جوهرية على العديد من المبادرات التي تتبناها المؤسسة، ومن بينها مبادرة إدارة المعرفة وتوفير متطلباتها وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة، وهي التي تجسر الفجوة بين بناء المنظمات المتعلمة والتأسيس لإدارة المعرفة وبين التكيف مع المتغيرات البيئية، إذ أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما وبالتالي فالقيادة التحويلية تعمل على تفعيل إدارة المعرفة، بحيث هذه الأخيرة تحتاج إلى قيادة داعمة ومن جهة أخرى فإن القائد يحتاج إلى إدارة المعرفة كقوة للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للرخام Enamarbre _ سكيكدة

تمهيد

بعدها تم إبراز الجانب النظري لكل من القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصل السابق سيتم إسقاط ما تم التوصل إليه من العلاقات والنتائج على المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة، والتي تشير إلى أن القيادة التحويلية لها دور فعال في تفعيل إدارة المعرفة سيتم تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث تقديم مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها، كما يشتمل على تحديد الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre - سكيكدة، والتي تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية، تندرج تحت وصاية المجمع الصناعي المنجمي - منال - الجزائر، انبثقت من إعادة هيكلة Sonarem وفق المرسوم 443/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، حولت قانونيا إلى شركة ذات أسهم وقدر رأسمالها بـ (345) مليون دينار جزائري في مارس 1991.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية الصغرى، جسر الصفصاف - سكيكدة الذي يبعد مسافة (03) كلم عن مقر المؤسسة، وتتكون المؤسسة حاليا من ثلاث وحدات أساسية:

- وحدة مشتقات الرخام الشط - سكيكدة؛

- وحدة محجرة الرخام فلفلة - سكيكدة؛

- وحدة الرخام مصنع - سكيكدة.

تهدف المؤسسة الوطنية للرخام إلى تحقيق جملة من الأهداف كالاتي:

- إنجاز وتنفيذ المخططات السنوية والمتعددة السنوات التابعة لهدفها في مجال التطوير والانتاج التي يتم إعدادها وتخطيطها بالتنسيق مع المؤسسات والهيئات المعنية؛

- إيداع وإقتناء واستغلال أي رخصة أو شهادة أو نموذج أو أسلوب في الصنع له علاقة بهدفها؛

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية لترشيد المشاريع المنجمية التي لها علاقة بهدفها؛

- القيام بالتموينات الضرورية لإنجاز البرامج السنوية والمتعددة السنوات في الانتاج، كما تقوم عند الاقتضاء بالاسترداد المكمل مع المواد الضرورية لتنفيذ هذه البرامج؛

- السهر على تطبيق ضبط المقاييس ومراقبة نوعية المنتجات التابعة لهدفها في إطار السياسة الوطنية في هذا المجال؛

- القيام بأية دراسة أو بحث، واتخاذ جميع التدابير الرامية إلى تحسين الانتاج التابع لهدفها كما وكيفا؛

- المشاركة في تكوين مستخدميها وتحسين مستواهم قصد ضمان التحكم في التقنيات والتكنولوجيا المرتبطة بمجال عملها؛
- تطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها؛
- تنظيم وتطوير وسائل الصيانة التي تسمح بالزيادة في مردود وسائل الانتاج؛
- إدراج عملها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي والسهر على حماية البيئة ووقايتها وذلك في إطار التوجيهات المحددة في هذا المجال؛
- يمكن للمؤسسة أيضا أن تشجع عملها بإقامة فروع لها قد تصبح مؤسسات مستقلة متخصصة يمتد اختصاصها الاقليمي إلى إحدى الولايات أو أكثر.
- تختص مؤسسة Enamarbre في :
- إستخراج كتل الرخام؛
- تحويل الرخام؛
- تفتيت و غريلة مشتقات الرخام؛
- تسويق المنتجات الخامة "النصف تامة و التامة"؛
- إنتاج و تسويق مواد و تحف التزيين (قيد الدراسة للإرجاع)؛
- إذ تنتج المؤسسة العديد من المنتجات نجملها في مايلي :
- كتل الرخام ، الأونيكس و الترافارتين؛
- بلاط و مربعات الرخام متعددة القياسات و الأحجام؛
- مشتقات الرخام من فتات و مسحوق الرخام؛
- بقايا مربعات الرخام و فضلات ما بعد التقطيع.
- وتتكون المؤسسة الوطنية للرخام من المديريات التالية:

1- مديرية التقنية والتطوير: تتمثل مهامها فيمايلي:

- السهر على تطبيق المخطط السنوي وإعداد الميزانية السنوية للمؤسسة؛
- المتابعة والتنسيق مع كافة وحدات المؤسسة لتسيير العتاد والآلات؛
- إعداد البرنامج السنوي للمصاريف المحتملة سنويا؛
- إعداد دفاتر الشروط ومتابعة الإستثمارات؛
- وضع مخطط سنوي للإنتاج والسهر على تنفيذه؛
- تحليل ومراقبة نشاط الانتاج؛
- تنظيم الانتاج للحصول على نتائج نموذجية؛
- متابعة تطبيق مشاريع التنمية.

2- مديرية الإدارة والمالية: مهامها:

- التخطيط المالي؛
- السهر على تحقيق التوازن المالي داخل المؤسسة؛
- تسيير مديونية المؤسسة؛
- التعامل مع كافة هيئات الدولة ومحافظي الحسابات؛
- التصريح بالضرائب على أرباح الشركات؛
- تحديد سياسة العمل؛
- متابعة التكوين والتمهين على مستوى جميع الوحدات؛
- برمجة الاحتياطات من توظيف العاملين على المدى المتوسط والقصير؛
- السهر على تنفيذ وتطبيق القوانين الاجتماعية؛
- العمل على تكوين العمال وتزويدهم بأحدث التكنولوجيات؛
- البحث عن إطارات مختصين؛
- متابعة الأجور وتسديدها؛
- متابعة وتسيير ملفات تقاعد العمال؛
- التعامل مع الهيئات الأخرى للدولة كالضمان الاجتماعي، البنوك وغيرها.

3- مديرية التجارة والتسويق: مهامها:

- تعد سياسات البيع للمؤسسة؛
- إعداد البرنامج السنوي للمبيعات والسهر على تنفيذه؛
- دراسة السوق "العرض والطلب"؛
- تحديد أسعار البيع؛
- مراقبة ومتابعة كافة العملاء والبحث عن عملاء جدد.

وللتوضيح أكثر انظر الملحق رقم (01) الذي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

ويتضمن مجتمع الدراسة جميع الموظفين في وحدة محجرة الرخام ووحدة مصنع الرخام للشركة الوطنية Enamarbre_ سكيكدة والذين يبلغ عددهم (264) موظف.

ثانيا: عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ (70) موظف من مجتمع قدر بـ (264) موظف، تم حسابها من خلال قانون النسبة التالي:

$$n=(z)^2 \times p(1-p) / (e)^2$$

حيث:

n: حجم العينة

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة التي تعمم به النتائج ويساوي (1.96)

P: نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا (50%)

E: مستوى الخطأ المقبول (0.1)

بالتعويض نجد:

$$n=(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)/(0.1)^2$$

$$n=96$$

لتعديل حجم العينة تم اعتماد القانون التالي:

$$n=(N \times n)/(N-1)+n=(26 \times 496)/(263+96)$$

$$n=25344/359$$

n=70 بالتقريب

أي أن حجم العينة يساوي (70) مفردة.

تم توزيع الاستبانات حسب حجم العينة وتم استرجاع (50) استبانة بفاقد (20) استبانة بسبب عدم الإجابة أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبلغت نسبة الإسترجاع (71.43%) من حجم العينة المطلوب وهي نسبة صالحة ومقبولة إحصائيا من أجل تعميم نتائج الدراسة.

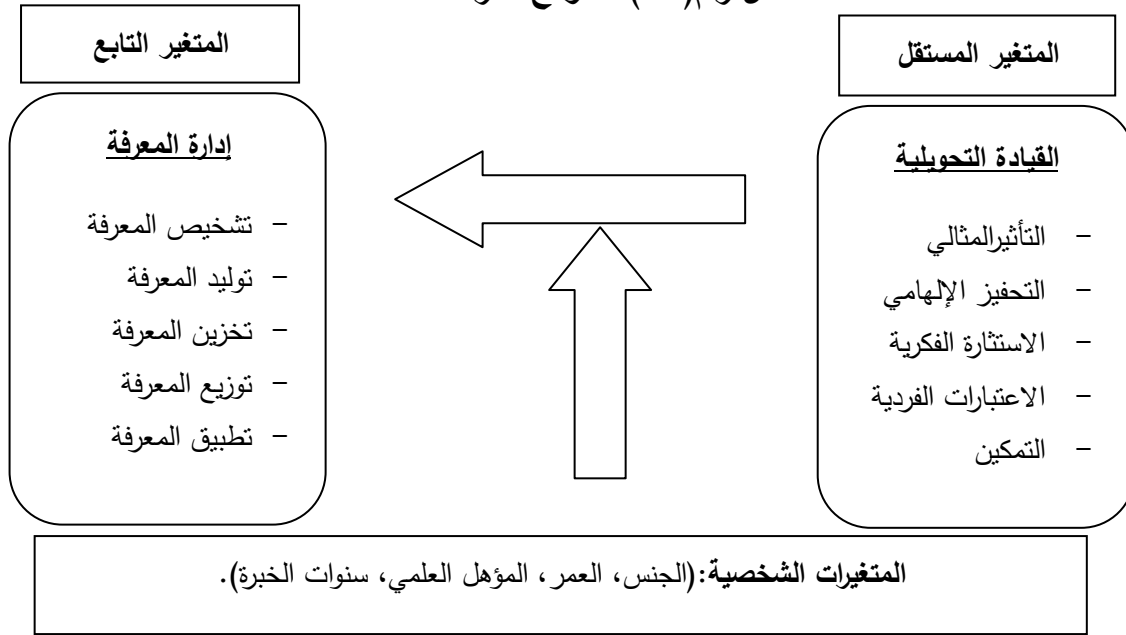
الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء نموذج افتراضي لها، يتضمن مايلي:

- 1- المتغير المستقل: والذي يتمثل في القيادة التحويلية، حيث قسم إلى خمسة أبعاد، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي والتمكين.
- 2- المتغير التابع: والذي تمثل في إدارة المعرفة، حيث قسم إلى خمسة أبعاد، وهي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

3- المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

إستنادا إلى طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وإلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية، كما تم الإعتماد على أداة الملاحظة لجمع البيانات والحقائق من واقع المواقف والتصرفات والحالة الراهنة، المساعدة في تحليل وتفسير بعض النتائج، وقد تم تصميم إستبيان الدراسة بالإعتماد على الدراسات السابقة في المجال.

والمقصود هنا بالإستبيان أو الاستمارة أنها مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا، والتي توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات تخص ظاهرة معينة، ويتم إرسالها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عبر البريد الإلكتروني أو توضع في موقع على شبكة المعلومات، وذلك من أجل ملئها.

وقد تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور أساسية بناء على ما جاء في الفصل النظري:

المحور الأول: ويتضمن هذا المحور الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) ويتضمن هذا المحور خمسة أبعاد بمجموع (25) عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: ويتعلق بالتأثير المثالي، وقد ضم خمس عبارات من (01) إلى (05)؛
- البعد الثاني: ويتعلق بالتحفيز الإلهامي، وقد ضم خمس عبارات من (06) إلى (10)؛
- البعد الثالث: ويتعلق بالإستثارة الفكرية، وقد ضم خمس عبارات من (11) إلى (15)؛
- البعد الرابع: ويتعلق بالإعتبار الفردي، وقد ضم خمس عبارات من (16) إلى (20)؛
- البعد الخامس: ويتعلق بالتمكين، وقد ضم خمس عبارات من (21) إلى (25).

المحور الثالث: ويتعلق المتغير التابع (إدارة المعرفة) ويتضمن هذا المحور خمس أبعاد بمجموع (25) عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: ويتعلق بتشخيص المعرفة، وقد ضم خمس عبارات من (26) إلى (30)؛
- البعد الثاني: ويتعلق بتوليد المعرفة، وقد ضم خمس عبارات من (31) إلى (35)؛
- البعد الثالث: ويتعلق بتخزين المعرفة، وقد ضم خمس عبارات من (36) إلى (40)؛
- البعد الرابع: ويتعلق بتوزيع المعرفة، وقد ضم خمس عبارات من (41) إلى (45)؛
- البعد الخامس: ويتعلق بتطبيق المعرفة، وقد ضم خمس عبارات من (46) إلى (50).

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

أي بمدى استجابة (1-5) وبوسط حسابي فرضي قدره (03)، ويتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة شائع الاستخدام والقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية وهو ($\alpha \leq 0,05$)

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

1- **الصدق الظاهري:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 _ سكيكدة، الموضحين في الملحق رقم (02)، والذين تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بما يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته.

وفي ضوء تصويبات المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة (الاستبيان) بشكلها النهائي كما هي موضحة في الملحق رقم (03).

2- **الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):** تم تحديد صدق المحتوى من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، من أجل معرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه كمرحلة أولى، وبين أبعادها كمرحلة ثانية، وبين أجزائها كمرحلة ثالثة.

وعند حساب معامل الارتباط بيرسون فإن قيمة sig تعطي احتمال أن تقع احصاءات الاختبار في منطقة الحرية ذات الطرفين، فإذا كانت القيمة (0.000) تمثل مستوى الدلالة المحسوب، فإن الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول ($H_0:P=0$) لا يوجد ارتباط خطي، ونقبل الفرضية ($H_1: p \neq 0$).

ويمكن توضيح درجة قوة معامل الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مجالات معامل الارتباط

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.00 - 0.90	0.89 - 0.70	0.69 - 0.50	0.49 - 0.26	0.25 - 00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2-1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (القيادة التحويلية)

2-1-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (التأثير المثالي):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يحظى رئيسك بثقة واحترام وتقدير العاملين	0,864**	0,000
02	يملكك رئيسك قدرة على الإقناع وتغيير آراء ومواقف العاملين	0,916**	0,000
03	يوفر رئيسك مناخا يشعرك بالارتياح لعملك تحت قيادته	0,922**	0,000
04	يقدم رئيسك مصلحة المؤسسة على مصلحته الخاصة	0,808**	0,000
05	يصغي رئيسك لملاحظات العاملين ويتقبلها بصدق ورحب	0,869**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات التأثير المثالي تراوحت ما بين (0,808 و 0,922)

وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التحفيز الالهامي):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التحفيز الالهامي والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يهتم رئيسك بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا	0,832**	0,000
02	يتمتع رئيسك بشخصية تفاعلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة	0,819**	0,000
03	يحرص رئيسك على زرع الحماس في نفوس العاملين	0,946**	0,000

0,000	0,914**	يعمل رئيسك على تنمية روح الفريق بين العاملين	04
0,000	0,866**	يظهر رئيسك ثقته بأداء العاملين	05

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات التحفيز الالهامي تراوحت ما بين (0,819) و(0,946) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-3- سياق صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الاستثارة الفكرية):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستثارة الفكرية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يشجع رئيسك العاملين على توليد الأفكار الجديدة والطرق الإبداعية لإنجاز العمل	0,772**	0,000
02	يتيح رئيسك الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	0,881**	0,000
03	يشجع رئيسك العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم حتى لو اختلفت مع آرائه	0,848**	0,000
04	يتجنب رئيسك العقاب في حالة حدوث الأخطاء	0,649**	0,000
05	يستفيد رئيسك من الأخطاء كتغذية راجعة للتحسين والتطوير	0,696**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستثارة الفكرية تراوحت ما بين (0,649) و(0,881) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-4- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (الاعتبارات الفردية):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاعتبارات الفردية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يحاول رئيسك فهم احتياجات العاملين والعمل على إشباعها	0,794**	0,000
02	يراعي رئيسك الفروق الفردية بين العاملين ويتعامل مع كل فرد بطريقة مناسبة له	0,705**	0,000
03	يلتزم رئيسك بالشفافية والمساواة في تعامله مع العاملين	0,866**	0,000
04	يشجع رئيسك على تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب والتعليم	0,860**	0,000
05	يعطي رئيسك انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	0,827**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات الاعتبارات الفردية تراوحت ما بين (0,705 و 0,866) وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-5 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (التمكين):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التمكين والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يعمل رئيسك على تطوير العاملين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم	0,874**	0,000
02	يحرص رئيسك على ضرورة تكافئ السلطة والمسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	0,903**	0,000
03	يساعد رئيسك في تحويل تصورات العاملين إلى واقع	0,921**	0,000

0,000	0,879**	يوفر رئيسك الظروف المساعدة والداعمة لتمكين العاملين	04
-------	---------	---	----

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات التمكين تراوحت ما بين (0.874 و 0,921) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-6- قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة التحويلية والمحور الذي تنتمي إليه:

ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(09): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والمحور الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	التأثير المثالي	0,823**	0,000
02	التحفيز الالهامي	0,878 **	0,000
03	الاستثارة الفكرية	0,901 **	0,000
04	الاعتبارات الفردية	0.843**	0,000
05	التمكين	0,883 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات القيادة التحويلية تراوحت ما بين (0,823 و 0,901) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (إدارة المعرفة)

2-2-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (تشخيص المعرفة):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تشخيص المعرفة والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الخبرات والمعرفة الضمنية للعاملين	0,771 **	0,000
02	تمتلك المؤسسة سجلات ومستودعات خاصة بالمعرفة	0,848 **	0,000
03	تقوم المؤسسة برصد البيئة المعرفية المحيطة والتي تهتم المؤسسة	0,851 **	0,000
04	تمتلك المؤسسة خريطة المعرفة (أماكن تواجد المعرفة)	0,871 **	0,000
05	تقوم المؤسسة بتحديد الفجوة المعرفية لكل مستوى إداري (المعرفة الموجودة لديها والمعرفة المطلوبة)	0,870 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات تشخيص المعرفة تراوحت ما بين (0,771

و0,871) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (توليد المعرفة):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تمتلك المؤسسة القدرة على التعلم والاتصال	0,821 **	0,000
02	تقدم المؤسسة تسهيلات مادية ومعنوية للتشجيع على توليد المعرفة	0,888 **	0,000
03	تعتمد المؤسسة على الملاحظة المباشرة والعمل الجماعي من أجل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية (التثنية)	0,864 **	0,000
04	يتمتع أفراد المؤسسة بالقدرة على توضيح لفظ ما يمتلكونه من معرفة (الإخراج)	0,780 **	0,000

0,000	0,800 **	توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية تساعد على تجميع المعرفة (التركيب)	05
0,000	0,801 **	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تجربة توليد منتج جديد (الإدخال)	06

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات توليد المعرفة تراوحت ما بين (0,780 و 0,888) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (تخزين المعرفة):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعتمد المؤسسة على التدريب والحوار من أجل الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية	0,799 **	0,000
02	تعتمد المؤسسة على التوثيق من أجل الاحتفاظ بالمعرفة الصريحة	0,844 **	0,000
03	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	0,632 **	0,000
04	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية	0,853 **	0,000
05	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار (تحسين المعرفة)	0,812 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات تخزين المعرفة تراوحت ما بين (0,632 و 0,853) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-4- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (توزيع المعرفة):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتمتع المؤسسة بثقافة تدعم عملية المشاركة بالمعرفة	0,894 **	0,000
02	لدى المنظمة طرق لتوزيع المعرفة على العاملين وجعلها متاحة للجميع	0,876 **	0,000
03	تمتلك المؤسسة نظام حوافز يشجع العاملين على تبادل معارفهم	0,907 **	0,000
04	تشجع المؤسسة العاملين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم	0,844 **	0,000
05	تعتمد المؤسسة على نظم أتمتة المكاتب في توزيع المعرفة (مكتب بدون أوراق)	0,696 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات توزيع المعرفة تراوحت ما بين (0,696 و 0,907)

وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-5- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (تطبيق المعرفة):

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(14): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعمل المؤسسة على تطبيق المعارف التي تمتلكها في منتجات وخدمات عالية الجودة	0,893 **	0,000
02	تقوم المؤسسة بتفويض السلطة اللازمة للعاملين لحل المشكلات التي تعترضهم	0,916 **	0,000
03	تعقد المؤسسة دورات تكوينية حول كيفية استخدام المعرفة	0,868 **	0,000
04	لدى المؤسسة تقنيات حديثة تتيح عملية تطبيق المعرفة	0,808 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات تطبيق المعرفة تراوحت ما بين (0,808 و 0,916) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-6- قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة المعرفة والمحور الذي تنتمي إليه:

ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(15): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والمحور الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تشخيص المعرفة	0,790 **	0,000
02	توليد المعرفة	0,899 **	0,000
03	تخزين المعرفة	0,869 **	0,000
04	توزيع المعرفة	0,868**	0,000
05	تطبيق المعرفة	0,852 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات إجمالي إدارة المعرفة تراوحت ما بين (0,790 و 0,899) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

2-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ككل (القيادة التحويلية وإدارة المعرفة)

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(16): معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	القيادة التحويلية	0,901 **	0,000
02	ادارة المعرفة	0,867 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات الإجمالي تراوحت ما بين (0,867 و 0,901) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي فإن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد اقترح (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس، أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency)، بحيث أن هذا المعامل يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وذلك بتطبيقه على جميع أسئلة الدراسة باستثناء أسئلة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha Cronbach)، لكن من الناحية التطبيقية يعد $0.60 \geq$ ألفا مقبولاً في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول الموالي يوضح (معاملات ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

جدول رقم (17): معاملات الثبات لمحاور الإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	05	0,922
التحفيز الالهامي	05	0,925
الاستئارة الفكرية	05	0,829
الاعتبارات الفردية	05	0,867
التمكين	04	0,916
القيادة التحويلية		
تشخيص المعرفة	05	0,893
توليد المعرفة	06	0,906
تخزين المعرفة	05	0,847
توزيع المعرفة	05	0,896
تطبيق المعرفة	04	0,892
إدارة المعرفة		
المجموع	49	0,969

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتبين من الجدول رقم (17) بالاعتماد إلى النتائج المتحصل عليها أن قيمة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد ومحاور الاستبيان تتراوح بين (0,847 و 0,962) وهي قيمة مرتفعة وتتجاوز (60%)، كما أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي (0,969) وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول(18): إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0.807	0,534	تتبع التوزيع الطبيعي

*يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي هو الأسلوب المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، ومنه يتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل ووصف الأبعاد الخاصة بمحاور الدراسة، أي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان، وكذلك بالنسبة للأبعاد، والمحاور ككل؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة. يحسب هذا المعامل بين فقرات كل بعد، ثم بين الأبعاد المكونة لكل محور، ثم بين المحوري؛
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان؛
- اختبار كولموجوروف سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test) للتأكد من اعتمادية البيانات أي التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا بالشكل الذي يمكن من تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية يحسب بالنسبة لمحاور الدراسة ككل، إذا كان التوزيع طبيعي بمعنى مستوى المعنوية أكبر من (0.05) في هذه الحالة نستخدم الاختبارات المعلمية وهي:

- اختبار (F) لاختبار الفرضية الرئيسية، واختبار (T) لاختبار الفرضيات الفرعية، حساب معاملات الارتباط البسيط والمتعدد، إذا كان هناك ارتباط نحسب معامل الانحدار البسيط والمتعدد؛
- اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent T-test) لاختبار الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ الخاصة بمتغير الجنس؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ الخاصة بباقي المتغيرات الشخصية.

وقبل التطرق إلى التحليل الوصفي للبيانات لا بد من تحديد معيار نعتمد عليه في تفسير النتائج المتحصل عليها وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة بحساب المدى العام وطول الفئة حيث:

$$\text{المدى العام} = \text{أكبر قيمة لفئات الإجابة} - \text{أقل قيمة لها. وبالتالي المدى العام} = 5 - 1 = 4.$$

وبتقسيم المدى العام على أكبر قيمة في مقياس ليكارت الخماسي أو بتقسيم المدى العام على عدد الفئات في المقياس، نحصل على طول الفئة. أي طول الفئة = $5/4 = 0.8$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه يمكن اعتماد الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها لأسئلة المحور الثاني والثالث من الاستبيان.

الجدول رقم (19): أوزان الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي

الرقم	1	2	3	4	5
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
	1.00 - 1.80]	2.60 - 1.80]	3.40 - 2.60]	4.20 - 3.40]	5.00 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها بعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق الأدوات المبينة سابقا، كما يلي:

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى تحليل كل محاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

الفرع الأول: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية (المحور الأول):

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان، والذي يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية. ويمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

أولاً: متغير الجنس

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
76,5%	39	ذكر
23,5%	12	أنثى
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي صفة الذكور بنسبة (76,5%)، فيما بلغت نسبة الاناث (23,5%)، وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يعتمد على الجهد العضلي و آلات الوزن الثقيل من أجل تحويل الرخام.

ثانيا: متغير العمر

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(21): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل	3	5,9%
من 31 الى 40 سنة	22	43,1%
من 41 الى 50 سنة	17	33,3%
51 فأكثر	9	17,6%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من [31 الى 40] سنة حيث بلغت النسبة (43,1%) تليها الفئة من 41 الى 50 سنة بنسبة (33,3%)، ثم تليها الفئة من 51 سنة فأكثر بنسبة (17,6%) وأخيرا الفئة العمرية (30) سنة فأقل بنسبة (5,9%)، ويعزى ذلك لكون المؤسسة تأخذ ضمن أولوياتها توظيف فئة الشباب.

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(22): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	16	31,4%
تكوين مهني	10	19,6%
جامعي	25	49%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يبين الجدول أعلاه أن (49%) من الأفراد متحصلين على شهادات جامعية، تليها نسبة (31,4%) من الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل، وفي الأخير تأتي نسبة (19,6%) الذين هم في طور تكوين مهني وهذا راجع لطبيعة العمل التي تتطلب مؤهلات علمية عالية.

رابعا: متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
7,8%	4	5 سنوات أو أقل
43,1%	22	من 6 إلى 10 سنوات
17,6%	9	من 11 إلى 15 سنة
31,4%	16	أكثر من 15 سنة
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

يتضح من الجدول أعلاه أن (43,1%) من أفراد العينة الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 6 إلى 10 سنوات تليها نسبة (31,4%) من الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من (15) سنة، تليها نسبة (17,6%) من الأفراد الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة (7,8%) من الأفراد الذين لديهم خبرة من (5) سنوات فأقل ويتضح من ذلك وجود كفاءة وخبرة كبيرة في مجال العمل بالمؤسسة.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني (القيادة التحويلية)

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والتمكين)، وسيتم الاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: نتائج تحليل بعد التأثير المثالي

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (24): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يحظى رئيسك بثقة واحترام وتقدير العاملين	3,41	1,359	مرتفع	2
2	يمتلك رئيسك قدرة على الإقناع وتغيير آراء ومواقف العاملين	3,43	1,253	مرتفع	1
3	يوفر رئيسك مناخاً يشعر بالارتياح لعملك تحت قيادته	3,23	1,274	متوسط	5
4	يقدم رئيسك مصلحة المؤسسة على مصلحته الخاصة	3,29	1,389	متوسط	4
5	يصغي رئيسك لملاحظات العاملين ويتقبلها بصدق ورحب	3,39	1,167	متوسط	3
إجمالي	التأثير المثالي	3,35	1,126	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية، وهو بعد التأثير المثالي والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (05) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.35) والانحراف المعياري (1.126)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60-3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر سلوك التأثير المثالي في المؤسسة كان متوسطاً.

حيث جاءت الفقرة (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري (1,253) وبدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس يمتلك قدرة على الإقناع وتغيير آراء ومواقف العاملين.

وجاءت الفقرة (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,23) وانحراف معياري (1,274) وبدرجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يوفر مناخاً للعامل يشعره بالارتياح لعمله تحت قيادته.

ثانيا: نتائج تحليل بعد التحفيز الإلهامي

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(25): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد التحفيز الإلهامي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1,280	2,80	يهتم رئيسك بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا	1
2	متوسط	1,216	3,19	يتمتع رئيسك بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة	2
3	متوسط	1,326	3,13	يحرص رئيسك على زرع الحماس في نفوس العاملين	3
2	متوسط	1,341	3,19	يعمل رئيسك على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	4
1	متوسط	1,290	3,33	يظهر رئيسك ثقته بأداء العاملين	5
	متوسط	1,132	3,13	التحفيز الإلهامي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21.spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية، وهو بعد التحفيز الإلهامي، والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (05) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.13) والانحراف المعياري (1.132)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60 - 3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر سلوك التحفيز الإلهامي في المؤسسة كان متوسطا.

حيث جاءت الفقرة (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري (1,290) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يظهر ثقته بأداء العاملين.

وجاءت الفقرة (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,80) وانحراف معياري (1,280) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يهتم بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا.

ثالثا: نتائج تحليل بعد الاستشارة الفكرية

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(26): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاستشارة الفكرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	1,253	3,02	يشجع رئيسك العاملين على توليد الأفكار الجديدة والطرق الإبداعية لإنجاز العمل	1
1	متوسط	1,275	3,11	يتيح رئيسك الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	2
5	متوسط	1,320	2,76	يشجع رئيسك العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم حتى لو اختلفت مع آرائه	3
3	متوسط	1,246	2,92	يتجنب رئيسك العقاب في حالة حدوث الأخطاء	4
4	متوسط	1,237	2,90	يستفيد رئيسك من الأخطاء كتغذية راجعة للتحسين والتطوير	5
	متوسط	0,974	2,94	الاستشارة الفكرية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية، وهو بعد الاستشارة الفكرية، والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (05) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.94) والانحراف المعياري (0,974)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60 - 3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر سلوك الاستشارة الفكرية في المؤسسة كان متوسطا.

حيث جاءت الفقرة (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري (1,275) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة.

وجاءت الفقرة (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,76) وانحراف معياري (1,320) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يشجع العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.

رابعاً: نتائج تحليل بعد الاعتبارات الفردية

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (27): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاعتبارات الفردية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يحاول رئيسك فهم احتياجات العاملين والعمل على إشباعها	2,80	1,149	متوسط	4
2	يراعي رئيسك الفروق الفردية بين العاملين ويتعامل مع كل فرد بطريقة مناسبة له	3,27	1,312	متوسط	1
3	يلتزم رئيسك بالشفافية والمساواة في تعامله مع العاملين	2,96	1,248	متوسط	3
4	يشجع رئيسك على تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب والتعليم	3,00	1,216	متوسط	2
5	يعطي رئيسك انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	2,78	1,285	متوسط	5
الإجمالي	الاعتبارات الفردية	2,96	1,005	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية، وهو بعد الاعتبار الفردي والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (05) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.96) والانحراف المعياري (1.005)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60 - 3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر سلوك الاعتبار الفردي في المؤسسة كان متوسطاً.

حيث جاءت الفقرة (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري (1,312) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يراعي الفروق الفردية بين العاملين ولا يتعامل مع كل فرد بطريقة مناسبة له.

وجاءت الفقرة (05) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,78) وانحراف معياري (1,285) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.

خامسا: نتائج تحليل بعد التمكين

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (28): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد التمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يعمل رئيسك على تطوير العاملين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم	2,78	1,171	متوسط	2
2	يحرص رئيسك على ضرورة تكافئ السلطة والمسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	2,66	1,194	متوسط	3
3	يساعد رئيسك في تحويل تصورات العاملين إلى واقع	2,80	1,183	متوسط	1
4	يوفر رئيسك الظروف المساعدة والداعمة لتمكين العاملين	2,66	1,194	متوسط	3
الإجمالي	التمكين	2,73	1,060	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد القيادة التحويلية، وهو بعد التمكين والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.73) والانحراف المعياري (1.060)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60 – 3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر سلوك التمكين في المؤسسة كان متوسطا.

حيث جاءت الفقرة (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,80) وانحراف معياري (1,183) وهي درجة متوسطة وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يساعد العامل في تحويل تصورات العاملين الى واقع.

وجاءت الفقرة (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,66) وانحراف معياري (1,194) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الرئيس لا يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة والمسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته، كما أنه لا يوفر الظروف المساعدة والداعمة لتمكين العاملين.

سادسا: تحليل تصورات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية:

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (29): تصورات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	التأثير المثالي	3,35	1,126	متوسط	1
2	التحفيز الإلهامي	3,13	1,132	متوسط	2
3	الاستثارة الفكرية	2,94	0,974	متوسط	4
4	الاعتبارات الفردية	2,96	1,005	متوسط	3
5	التمكين	2,73	1,060	متوسط	5
	المجموع	3.02	0,916	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يبين الجدول أعلاه تحليل أبعاد القيادة التحويلية والتي بلغ عددها (05) أبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذه الأبعاد (3.02) والانحراف المعياري (0.916)، ويتضح أن الوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [3,4-2,6] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة.

حيث جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1,126) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد التأثير المثالي.

وجاء بعد التمكين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,73) وانحراف معياري (1,060)، وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد التمكين.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثالث (إدارة المعرفة)

أولاً: نتائج تحليل بعد تشخيص المعرفة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(30): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد تشخيص المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الخبرات والمعرفة الضمنية للعاملين	2,96	1,326	متوسط	1
2	تمتلك المؤسسة سجلات ومستودعات خاصة بالمعرفة	2,82	1,090	متوسط	2
3	تقوم المؤسسة برصد البيئة المعرفية المحيطة والتي تهم المؤسسة	2,68	1,048	متوسط	3
4	تمتلك المؤسسة خريطة المعرفة (أماكن تواجد المعرفة)	2,62	1,130	متوسط	5
5	تقوم المؤسسة بتحديد الفجوة المعرفية لكل مستوى إداري (المعرفة الموجودة لديها والمعرفة المطلوبة)	2,66	1,125	متوسط	4
الإجمالي	تشخيص المعرفة	2,75	0,960	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إدارة المعرفة، وهو بعد تشخيص المعرفة، والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (05) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.75) والانحراف المعياري (0,960)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60–3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد تشخيص المعرفة في المؤسسة كان متوسطاً.

حيث جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,96) وانحراف معياري (1,326) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك القدرة على تحديد الخبرات والمعرفة الضمنية للعاملين.

وجاءت الفقرة (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,62) وانحراف معياري (1,130) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك خريطة المعرفة.

ثانيا: نتائج تحليل بعد توليد المعرفة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد توليد المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة القدرة على التعلم والاتصال	2,88	1,107	متوسط	1
2	تقدم المؤسسة تسهيلات مادية ومعنوية للتشجيع على توليد المعرفة	2,68	1,122	متوسط	3
3	تعتمد المؤسسة على الملاحظة المباشرة والعمل الجماعي من أجل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية (التثنية)	2,58	1,003	ضعيف	5
4	يتمتع أفراد المؤسسة بالقدرة على توضيح ولفظ ما يمتلكونه من معرفة (الإخراج)	2,64	1,092	متوسط	4
5	توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية تساعد على تجميع المعرفة (التركيب)	2,70	1,063	متوسط	2
6	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تجربة توليد منتج جديد (الإدخال)	2,54	1,101	ضعيف	6
الإجمالي	توليد المعرفة	2,67	0,892	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة، وهو بعد توليد المعرفة، والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (06) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.67) والانحراف المعياري (0,892)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60-3.40] مما يعني أنه

حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد توليد المعرفة في المؤسسة كان متوسطاً.

حيث جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,88) وانحراف معياري (1,107) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك القدرة على التعلم والاتصال،

وجاءت الفقرة (06) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,54) وانحراف معياري (1,101) وهي درجة ضعيفة، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية من خلال تجربة توليد منتج جديد.

ثالثاً: نتائج تحليل بعد تخزين المعرفة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(32): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد تخزين المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على التدريب والحوار من أجل الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية	2,72	1,250	متوسط	3
2	تعتمد المؤسسة على التوثيق من أجل الاحتفاظ بالمعرفة الصريحة	2,78	1,136	متوسط	2
3	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	2,62	1,076	متوسط	5
4	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية	2,64	1,073	متوسط	4
5	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار (تحسين المعرفة)	2,82	1,108	متوسط	1
الإجمالي	تخزين المعرفة	2,72	0,890	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد إدارة المعرفة، وهو بعد تخزين المعرفة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (05) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.72) والانحراف المعياري

(0,890)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60-3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد تخزين المعرفة في المؤسسة كان متوسطاً.

حيث جاءت الفقرة (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,82) وانحراف معياري (1,108) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بعملية تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.

وجاءت الفقرة (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,62) وانحراف معياري (1,076) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة.

رابعاً: نتائج تحليل بعد توزيع المعرفة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد توزيع المعرفة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	ضعيف	1,118	2,56	تتمتع المؤسسة بثقافة تدعم عملية المشاركة بالمعرفة	1
2	متوسط	0,976	2,64	لدى المنظمة طرق لتوزيع المعرفة على العاملين وجعلها متاحة للجميع	2
5	ضعيف	1,040	2,39	تمتلك المؤسسة نظام حوافز يشجع العاملين على تبادل معارفهم	3
1	متوسط	1,226	2,76	تشجع المؤسسة العاملين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم	4
4	ضعيف	1,063	2,43	تعتمد المؤسسة على نظم أتمتة المكاتب في توزيع المعرفة (مكتب بدون أوراق)	5
	ضعيف	0,914	2,56	توزيع المعرفة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد إدارة المعرفة، وهو بعد توزيع المعرفة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (05) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.56) والانحراف المعياري (0,914) ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [1.80–2.60] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد توزيع المعرفة في المؤسسة كان ضعيفا.

حيث جاءت الفقرة (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,76) وانحراف معياري (1,226) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تشجع العاملين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.

وجاءت الفقرة (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,39) وانحراف معياري (1,040) وهي درجة ضعيفة، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك نظام حوافز يشجع العاملين على تبادل معارفهم.

خامسا: نتائج تحليل بعد تطبيق المعرفة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تطبيق المعارف التي تمتلكها في منتجات وخدمات عالية الجودة	2,78	1,064	متوسط	1
2	تقوم المؤسسة بتفويض السلطة اللازمة للعاملين لحل المشكلات التي تعترضهم	2,66	1,243	متوسط	2
3	تعقد المؤسسة دورات تكوينية حول كيفية استخدام المعرفة	2,62	1,280	متوسط	3
4	لدى المؤسسة تقنيات حديثة تتيح عملية تطبيق المعرفة	2,54	1,119	ضعيف	4
الإجمالي	تطبيق المعرفة	2,65	1,025	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد إدارة المعرفة، وهو بعد تطبيق المعرفة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.65) والانحراف المعياري (1.025)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60 - 3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد تطبيق المعرفة في المؤسسة كما ضعيفا.

حيث جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,78) وانحراف معياري (1,064) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على تطبيق المعارف التي تمتلكها في منتجات وخدمات عالية الجودة.

وجاءت الفقرة (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.54) وانحراف معياري (1,119) وهي درجة ضعيفة، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن القاعات لا تتوفر على أن المؤسسة ليست لديها تقنيات حديثة تتيح عملية تطبيق المعرفة.

سادسا: تحليل تصورات أفراد العينة حول أبعاد إدارة المعرفة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(35): تصورات أفراد العينة حول أبعاد إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تشخيص المعرفة	2,75	0,960	متوسط	1
2	توليد المعرفة	2,67	0,892	متوسط	3
3	تخزين المعرفة	2,72	0,890	متوسط	2
4	توزيع المعرفة	2,56	0,914	ضعيف	5
5	تطبيق المعرفة	2,65	1,025	ضعيف	4
	المجموع	2,67	0,800	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل أبعاد ادارة المعرفة والتي بلغ عددها (05) أبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذه الأبعاد (2,67) والانحراف المعياري (0.800)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة (2,60- 3,40) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة.

حيث جاءت الفقرة رقم (01) بعد تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,75) وانحراف معياري (0,960) وبدرجة موافقة متوسط، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد تشخيص المعرفة بشكل كبير.

وجاءت الفقرة رقم (04) بعد توزيع المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0,914)، وبدرجة موافقة ضعيفة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد توزيع المعرفة.

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاور الاستبانة

ويمكن توضيحها من خلال الجول التالي:

جدول رقم(36): وصف المحاور الخاصة بالاستبانة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	القيادة التحويلية	3.02	0.916	متوسط	1
2	ادارة المعرفة	2,67	0.800	متوسط	2
	المجموع	2,84	0.760	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل محاور الاستبانة، والتي كان عدد محاورها (2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة (2,84) والانحراف المعياري (0.760)، ويتضح أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة (2,6- 3,4) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة.

حيث جاء محور القيادة التحويلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.916) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

وجاء محور ادارة المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,67) وانحراف معياري (0.800) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تطبق ادارة المعرفة بدرجة متوسطة.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات يتم التعرف على العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع وبالتالي توضيح الأثر إن وجد بين هذه المتغيرات المستقلة والمتمثلة في القيادة التحويلية، والمتغير التابع وهو إدارة المعرفة، ومن خلال هذا الإختبار يتم تأكيد أو نفي كل هذه الفرضيات التي سبق وضعها كإجابة مسبقة على إشكالية الدراسة، وسيتم الاعتماد في ذلك على قاعدة القرار التالية:

تقاس مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال قوة العلاقة الموجودة بين المتغيرين فإذا كانت هذه العلاقة قوية فإن المتغير المستقل ذو قدرة عالية في التنبؤ بقيم المتغير التابع. [إذا كان اتجاه العلاقة بين المتغيرين سالب أي قيمة الارتباط سالبة]، نستخدم مربع قيمة الارتباط R^2 (معامل التحديد) للدلالة على قوة العلاقة بين المتغيرين دون النظر إلى اتجاهها، وقد وجد أن هذه القيمة لها معنى خاص بدلالة التباين، حيث وجد أنها تساوي نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين المتغير التابع، وقد تم استخدام الاختبار الإحصائي F لإختبار دلالة هذه النسبة، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة فهذا يعني أن المتغير المستقل له قدرة كبيرة على التنبؤ بقيم المتغير التابع والعكس صحيح، وكما في جميع الإختبارات فإن هذه النسبة كبيرة إذا كانت المساحة فوقها صغيرة، هذه المساحة تسمى مستوى الدلالة Sig، فإذا كانت قيم Sig أقل من المستوى المقبول (0.05) فإن نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين المتغير التابع كبيرة، وبالتالي مقدرة المتغير المستقل كبيرة في التنبؤ بقيم المتغير التابع والعكس صحيح.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

سيتم من خلال هذا العنصر إختبار صحة الفرضية الرئيسية كما يلي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre - سكيكدة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre - سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre - سكيكدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B		R ²	R	مستوى الدلالة	F
0,000	3,979	1,364	الثابت	0,373	0,661	0,001	5,365
0,714	-0,369	-0,048	البعد الأول				
0,300	1,049	0,152	البعد الثاني				
0,997	0,003	0,001	البعد الثالث				
0,880	-0,152	-0,028	البعد الرابع				
0,041	2,105	0,393	البعد الخامس				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21.

يتضح من البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0,661) وهو ارتباط قوي بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت قيمة F (5,365) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R² فقد بلغت (0,373)، وهذا يعني أن تأثير القيادة التحويلية يفسر ويساهم بـ(37,3%) من المتغيرات التي تحدث في إدارة المعرفة، وهي قدرة ضعيفة أما نسبة (62,7%) فترجع إلى عوامل أخرى، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (1,364).

وعليه ترفض الفرضية العدمية (H₀) وتقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة".

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم من خلال هذا العنصر إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التأثير المثالي على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التأثير المثالي على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,267	2,835	0.007	0,375	0,141	8,039

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يوضح الجدول رقم (38) أثر بعد التأثير المثالي على ادارة المعرفة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء التأثير المثالي على ادارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,375) عند مستوى دلالة (0,007) وهو أقل من (0,05) ومعامل تحديد (0.141) أي ما قيمته (14.1%) من التغيرات في مستوى ادارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى بعد التأثير المثالي كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,267) وهذا يعبر على أن الزيادة في مستوى بعد التأثير المثالي يؤدي إلى الزيادة في مستوى ادارة المعرفة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (2,835) عند مستوى معنوية أقل من (0,05) وعليه ترفض الفرضية العدمية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التأثير المثالي على ادارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم من خلال هذا العنصر إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الالهامي على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الالهامي على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التحفيز الالهامي على إدارة المعرفة

في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التحفيز الالهامي على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,348	3,962	0.000	0,493	0,243	15,695

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يوضح الجدول رقم (39) أثر بعد التحفيز الالهامي على ادارة المعرفة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء التحفيز الالهامي على ادارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,493) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05) ومعامل تحديد (0,243) أي ما قيمته (24,3%) من التغيرات في مستوى ادارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد التحفيز الالهامي كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,348) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد التحفيز الالهامي يؤدي إلى الزيادة في مستوى ادارة المعرفة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (3,962) عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعء التحفيز الالهامي على ادارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من تأثير الاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,395	3,831	0.000	0,480	0,231	14,679

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يوضح الجدول رقم (37) أثر بعد الاستثارة الفكرية على ادارة المعرفة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء الاستثارة الفكرية على ادارة المعرفة في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,480) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05) ومعامل تحديد (0,231) أي ما قيمته (23,1%) من التغيرات في مستوى إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد الاستثارة الفكرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,395) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد الاستثارة الفكرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى ادارة المعرفة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (3,831) عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاستثارة الفكرية على ادارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من تأثير الاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,404	4,123	0.000	0,507	0,258	16,995

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يوضح الجدول رقم (41) أثر بعد الاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدها الاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,507) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05) ومعامل تحديد (0,258) أي ما قيمته (25,8%) من التغيرات في مستوى إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد الاعتبارات الفردية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,404) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد الاعتبارات الفردية يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة المعرفة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (4,123) عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعدها الاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة كما يلي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التمكين على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التمكين على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الخامسة	0,449	5,186	0.000	0,595	0,354	26,894

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (43) أثر بعد التمكين على ادارة المعرفة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء التمكين على ادارة المعرفة في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0,595) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T التي بلغت (5,186)، كما بلغ معامل التحديد (0,354) أي ما قيمته (35,4%) من التغيرات في مستوى إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد التمكين، وبلغت قيمة درجة التأثير (0,449) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد التمكين يؤدي إلى الزيادة في مستوى ادارة المعرفة وعليه ترفض الفرضية العدمية (H₀) وتقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعء التمكين على ادارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_ سكيكدة".

سادسا: اختبار الفرضية السادسة

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة كما يلي:

- الفرضية العدمية (H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)
- الفرضية البديلة (H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي Anova لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

1- الجنس:

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (43): اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0,078	-2,771	0,726	2,69	26	ذكر
		0,669	3,34	28	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss21

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للإناث بلغ قيمة (3.34) بانحراف معياري (0,669) كما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2,69) بانحراف معياري (0,726)، وهما قيمتان متقاربتان عند مستوى معنوية (0,078) وهو أكبر من (0,05)، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تنص بأنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس".

2- العمر:

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر.

الجدول رقم (44): تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3,919	3	1,306	2,459	0,074
داخل المجموعات	24,968	47	0,531		
المجموع	28,888	50			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,074) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص بأنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر".

3- المؤهل العلمي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (45): تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,067	2	2,033	3,932	0,226
داخل المجموعات	24,821	48	0,517		
المجموع	28,888	50			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,226) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص بأنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

4- سنوات الخبرة:

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (46): تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,617	3	1,539	2,980	0,087
داخل المجموعات	24,271	47	0,516		
المجموع	28,888	50			

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,087) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص بأنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre_سكيكدة، حيث تم تقديم تعريف بسيط لها، كما تم محاولة معرفة ما إذا كان هناك دور للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم استخدام الملاحظة بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة والذي تم توزيعه على (70) فردا بالمؤسسة، وتم تحليل البيانات ومعلومات الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss21 كما تم التعرف على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال عرض متغيرات الدراسة والأدوات والخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية وأهم الأساليب الإحصائية، كما تم عرض وتحليل الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات التي أجابت على إشكالية الدراسة. وقد تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية لوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من الدراسة والذي تم التحدث فيه عن مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وكذا موضوع إدارة المعرفة، وعن الدور النظري للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة، إذ تعتبر القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري باعتباره مصدر النجاح والتميز حيث أتاحت له حرية المبادرة والإبداع بأخرجه معارفه الضمنية التي تعتبر المتطلب الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فالقيادة التحويلية تساعد على بناء رؤية واضحة للمؤسسة وتشجع العاملين على تنفيذها، وتقوم بتحفيز التابعين وإثارة حماسهم نحو الإنجاز مما يعزز اندفاعهم نحو التعلم واكتساب المعارف وإخراج الطاقات والمواهب الكامنة لديهم، كما تعمل على تعزيز الثقة بين التابعين التي تعتبر أساس عملية المشاركة بالمعرفة.

وبناء على ما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي المتمثل في الدراسة الميدانية التي تم القيام بها حول دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة ، فقد تم التوصل ومن خلال التحليل الإحصائي لإستجابات المبحوثين حول تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

1- أظهرت الدراسة التي تم القيام بها أن مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.02) والانحراف المعياري (0.916). تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بن خليفة وبعلي حمزة، 2021) وتختلف مع نتائج دراسة (العطوي، 2010)، كما بينت هذه الدراسة التي تم القيام بها ترتيب أبعاد القيادة التحويلية كمايلي:

- جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.126) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد التأثير المثالي بشكل كبير.
- جاء بعد الدافع الإلهامي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.132) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد الدافع الإلهامي بشكل كبير.
- جاء بعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.005) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد الاعتبارات الفردية بشكل كبير.
- جاء بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.974) بدرجة موافقة متوسطة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد الاستثارة الفكرية بشكل كبير.

خاتمة

- جاء بعد التمكين في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.060) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تطبق بعد التمكين بشكل كبير.
- 2- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.67) وانحراف معياري (0.800). تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العطوي،2010)، كما بينت الدراسة الحالية ترتيب أبعاد إدارة المعرفة كما يلي:
- جاء بعد تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.960) وبدرجة موافقة متوسطة.
- جاء بعد تخزين المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.890) وبدرجة موافقة متوسطة.
- جاء بعد توليد المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.892) وبدرجة موافقة متوسطة.
- جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.025) وبدرجة موافقة ضعيفة.
- جاء بعد توزيع المعرفة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.914) وبدرجة موافقة ضعيفة.

كما تبين من خلال نتائج إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة بنسبة (37.3%) على إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة، تتفق هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات السابقة.
- يوجد تأثير معنوي لبعد التأثير المثالي في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد بن خليفة وبعلي حمزة، 2021).
- يوجد تأثير معنوي لبعد الدافع الالهامي في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد بن خليفة وبعلي حمزة، 2021).
- يوجد تأثير معنوي لبعد الاستثارة الفكرية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد بن خليفة وبعلي حمزة، 2021).
- يوجد تأثير معنوي لبعد الاعتبارات الفردية في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد بن خليفة وبعلي حمزة، 2021).
- يوجد تأثير معنوي لبعد التمكين في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre _سكيدة.

خاتمة

- توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

ثالثاً: التوصيات

1- ضرورة الاهتمام أكثر بالقيادة التحويلية بالمؤسسة وذلك من خلال:

- السعي لزيادة مهارات القيادات الإدارية والاستفادة من ذوي الكفاءات والشخصيات القوية النموذجية لتولي مناصب قيادية؛
- تقديم تحفيزات مادية وتلبية احتياجات العاملين من أجل تحقيق الأهداف؛
- خلق جو من الحماس والتفاؤل للتشجيع على العطاء؛
- الاصغاء لملاحظات العاملين وتشجيعهم على طرح آرائهم وأفكارهم؛
- معرفة جوانب قوة العاملين وتعزيزها والتخلص من جوانب ضعفهم؛
- دعم عمليتي التعليم والتدريب؛
- تشجيع التفكير الإبداعي والعمل الجماعي لزيادة القدرات الفنية والابتكارية.

2- تعزيز مفهوم إدارة المعرفة بشكل عام، والاهتمام بتوزيع المعرفة وتطبيقها بشكل خاص وذلك من خلال:

- تبني نموذج يوضح أهمية التغيير نحو إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- رصد المعرفة المتوفرة في المؤسسة ومدى حاجتها لإنشاء معرفة جديدة؛
- استقطاب أفضل المواهب والخبراء لاستثمار مواردها المعرفية؛
- تشجيع اللقاءات والاجتماعات والدورات التدريبية واعتماد فرق عمل متخصصة لتوزيع المعرفة؛
- تشكيل فريق عمل متخصص لتطبيق المعرفة؛
- تحديد الصعوبات والمعوقات الثقافية والتنظيمية التي تعيق استخدام المعرفة المتوفرة؛
- المراجعة الدورية والتقييم المستمر لتطبيق المعرفة.

آفاق الدراسة:

- 1- أساليب تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- 2- دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- 3- القيادة التحويلية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة في ظل تحقيق إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- 1- القطارنة زياد حمد، (2011): إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 2- المهيرات بسام محمود، (2012): إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 3- الهبارنة أحمد كريم الهبارنة، (2019): القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل، الطبعة الأولى دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- خيربي أسامة، (2013): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن
- 5- محادين عثمان، (2015): القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، وجهة نظر تربوية معاصرة الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ الأطروحات والمذكرات

- 6- أبو زريق فاتن نبيل محمد، (2017): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 7- أبو معمر تهاني فيصل موسى (2017): دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 8- العطوي محمد إبراهيم خليل، (2010): دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- 9- العنزى عبد الرحمان مجالي، (2018): أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة عامة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت الكويت.
- 10- الغزالي حافظ عبد الكريم، (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

- 11- بن خليفة أحمد، (2011): مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الإقتصادية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف كلية الإقتصاد وعلوم التجارة جامعة الوادي، الجزائر.
- 12- بن زيادي أسماء، (2019): دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01، الجزائر، -بتصرف-
- 13- حسون محمد ياسين، (2016): أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 14- صراع توفيق، (2014): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- 15- صياحي الأخطر، (2018): دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- 16- ضيف سعيدة، (2018): القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- 17- طاشكندي زكية بنت ممدوح قاري عبد الله، (2009): إدارة المعرفة، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير، قسم إدارة تربية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 18- كحلات سمراء، (2009): تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة حالة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.

❖ المجلات

- 19- آل سعود عبد العزيز عبد الرحمان بن عبد العزيز، (2012): واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم العالي السعودية - دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، مجلة العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عمادة البحث العلمي.
- 20- الشمري عبد الرحمان بن عبد الله والسلطان ندى بنت السلطان، (2018): مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية - دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية المجلة العربية الإدارة، المجلد (38) العدد (01)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة مصر.
- 21- الشنطي محمود عبد الرحمان، (2017): دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة - دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 03 عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- 22- بن خليفة أحمد و بعلي حمزة (2021): أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد (15)، العدد (01)، جامعة بسكرة، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

❖ Theses and lettres

23- Breaker Jason lee , (2009) : transformational leadership and the leadership performance of oregon secondary school principals, unpublished doctoral dissertation, seattle university, proQuest LLC, united states.

❖ Journals:

- 24- H.M.Thamrin, (2012): the influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance, intrnational journal of innovation, management and technology, Vol(03), No(05).
- 25- kasim Raja suzana raja, (2010) : the relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia, world academy of science, engineering and technology.
- 26- Kambiz abdi and aslan amat senin, (2015): The impact of knowledge management on organizational innovation: an empirical study, published by canadian centre of science and education, asian social science, Vol (11), No (23).
- 27- H.M.Thamrin, (2012): the influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance, intrnational journal of innovation, management and technology, Vol(03), No(05).
- 28- boroumand zahra et al, (2014) : Relationship between transformational leadership and knowledge management, international journal of information science and management, Vol (12), No (02).

29- C.B.Crawford, (2004): exploring the relationship between knowledge management and transformational leadership, journal of knowledge management and leadership.

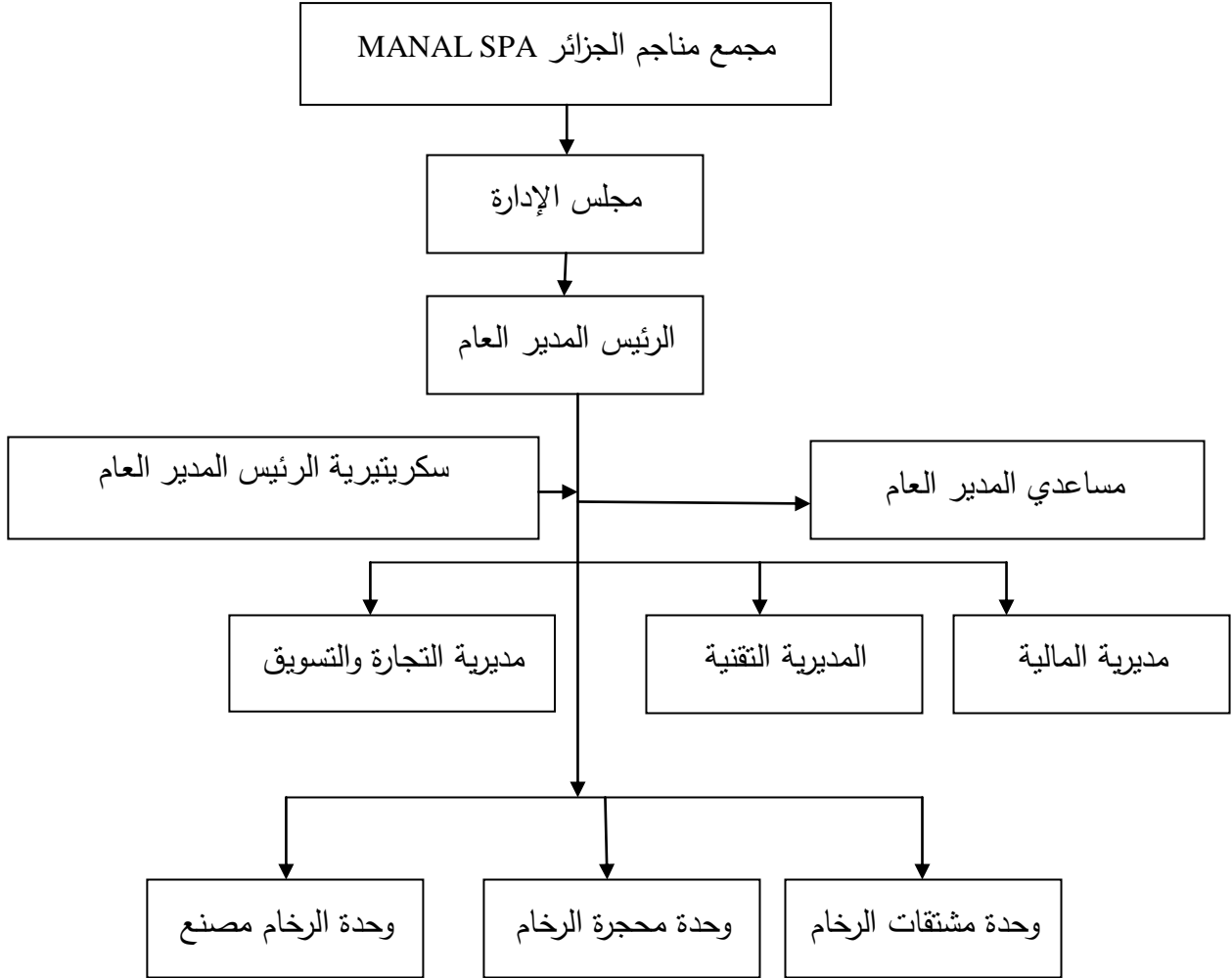
ثالثا: المواقع الإلكترونية

30- <http://www.researchgate.net/publication/288798095>.

31- <https://www.leadershipeducators.org/resourcess/documents/conferences/anchorage/crawford.pdf>.

الملاحق

الملحق (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للرخام Enamarbre - سكيكدة



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	صفة المحكمين	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة 20 أوت 1995 - سكيكدة -	أستاذ محاضر أ	بوجعادة إلياس	01
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ محاضر أ	بوصبع سهام	02
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ مساعد أ	لعور فريد	03
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ محاضر أ	مقيطع حمزة	04

الملحق رقم (03): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استبيان

سيدي المحترم، سيديتي المحترمة، تحية طيبة وبعد...

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لإجراء دراسة تطبيقية في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال حول موضوع: "دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة"، وأرجوا منكم الاطلاع على محاورها والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم مع العلم بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تحت إشراف:

الدكتورة بوطبخ ليلي

من إعداد الطالبتين:

❖ مردول أماني

❖ بولكلوك ليندة

السنة الدراسية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	
العمر:	<input type="checkbox"/> 30 سنة أو أقل	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة
	<input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر		
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/> تكوين مهني	<input type="checkbox"/> جامعي
الرتبة الوظيفية:	<input type="checkbox"/> إطار سامي	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> عون تحكم
	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ		
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> 5 سنوات أو أقل	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة		

المحور الثاني: القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية: تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، يسعى من خلالها القائد لتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم فكريا وإبداعيا من أجل رفع مستوى أدائهم وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي						
1.	يحظى رئيسك بثقة واحترام وتقدير العاملين					
2.	يمتلك رئيسك قدرة على الإقناع وتغيير آراء ومواقف العاملين					
3.	يوفر رئيسك مناخا يشعرك بالارتياح لعملك تحت قيادته					
4.	يقدم رئيسك مصلحة المؤسسة على مصلحته الخاصة					
5.	يصغي رئيسك لملاحظات العاملين ويتقبلها بصدق رحب					
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي						
1.	يهتم رئيسك بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا					
2.	يتمتع رئيسك بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة					
3.	يحرص رئيسك على زرع الحماس في نفوس العاملين					
4.	يعمل رئيسك على تنمية روح الفريق بين العاملين					
5.	يظهر رئيسك ثقته بأداء العاملين					
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية						
1.	يشجع رئيسك العاملين على توليد الأفكار الجديدة والطرق الإبداعية لإنجاز العمل					
2.	يتيح رئيسك الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة					

					3. يشجع رئيسك العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم حتى لو اختلفت مع آرائه
					4. يتجنب رئيسك العقاب في حالة حدوث الأخطاء
					5. يستفيد رئيسك من الأخطاء كتغذية راجعة للتحسين والتطوير
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية					
					1. يحاول رئيسك فهم احتياجات العاملين والعمل على إشباعها
					2. يراعي رئيسك الفروق الفردية بين العاملين ويتعامل مع كل فرد بطريقة مناسبة له
					3. يلتزم رئيسك بالشفافية والمساواة في تعامله مع العاملين
					4. يشجع رئيسك على تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب والتعليم
					5. يعطي رئيسك انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم
البعد الخامس: التمكين					
					1. يعمل رئيسك على تطوير العاملين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم
					2. يحرص رئيسك على ضرورة تكافئ السلطة والمسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته
					3. يساعد رئيسك في تحويل تصورات العاملين إلى واقع
					4. يوفر رئيسك الظروف المساعدة والداعمة لتمكين العاملين

المحور الثاني: إدارة المعرفة

تعريف إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المعلومات، المهارات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تشخيص المعرفة: حصر ما لدى المؤسسة من معارف وما ينبغي الحصول عليه.						
1.	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الخبرات والمعرفة الضمنية للعاملين					
2.	تمتلك المؤسسة سجلات ومستودعات خاصة بالمعرفة					
3.	تقوم المؤسسة برصد البيئة المعرفية المحيطة والتي تهتم المؤسسة					
4.	تمتلك المؤسسة خريطة المعرفة (أماكن تواجد المعرفة)					
5.	تقوم المؤسسة بتحديد الفجوة المعرفية لكل مستوى إداري (المعرفة الموجودة لديها والمعرفة المطلوبة)					
البعد الثاني: توليد المعرفة: استغلال المعرفة الحالية في إنشاء معرفة جديدة.						
1.	تمتلك المؤسسة القدرة على التعلم والاتصال					
2.	تقدم المؤسسة تسهيلات مادية ومعنوية للتشجيع على توليد المعرفة					
3.	تعتمد المؤسسة على الملاحظة المباشرة والعمل الجماعي من أجل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية (التثنية)					
4.	يتمتع أفراد المؤسسة بالقدرة على توضيح ولفظ ما يمتلكونه من معرفة (الإخراج)					
5.	توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية تساعد على تجميع المعرفة (التركيب)					
6.	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تجربة توليد منتج جديد (الإدخال)					

البعد الثالث: تخزين المعرفة: حفظ المعرفة وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها.

					1. تعتمد المؤسسة على التدريب والحوار من أجل الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية
					2. تعتمد المؤسسة على التوثيق من أجل الاحتفاظ بالمعرفة الصريحة
					3. تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة
					4. تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية
					5. يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار (تحسين المعرفة)

البعد الرابع: توزيع المعرفة: إتاحة المعرفة لمن يحتاجها في الوقت المناسب للاستفادة منها.

					1. تتمتع المؤسسة بثقافة تدعم عملية المشاركة بالمعرفة
					2. لدى المنظمة طرق لتوزيع المعرفة على العاملين وجعلها متاحة للجميع
					3. تمتلك المؤسسة نظام حوافز يشجع العاملين على تبادل معارفهم
					4. تشجع المؤسسة العاملين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم
					5. تعتمد المؤسسة على نظم أتمتة المكاتب في توزيع المعرفة (مكتب بدون أوراق)

البعد الخامس: تطبيق المعرفة: استخدام المعرفة بطريقة فعالة وتجسيدها في شكل سلع وخدمات أو قرارات تضمن من خلالها

التمييز

					1. تعمل المؤسسة على تطبيق المعارف التي تمتلكها في منتجات وخدمات عالية الجودة
					2. تقوم المؤسسة بتفويض السلطة اللازمة للعاملين لحل المشكلات التي تعترضهم
					3. تعقد المؤسسة دورات تكوينية حول كيفية استخدام المعرفة
					4. لدى المؤسسة تقنيات حديثة تتيح عملية تطبيق المعرفة

الملحق رقم (04): بعض مخرجات برنامج Spss

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		total
N		51
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,8495
	Ecart-type	,76010
Différences les plus extrêmes	Absolue	,113
	Positive	,052
	Négative	-,113
Z de Kolmogorov-Smirnov		,807
Signification asymptotique (bilatérale)		,534

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Mascu	39	76,5	76,5	76,5
	Fémin	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	de 30 ans a moins	3	5,9	5,9	5,9
	de 31 a 40 ans	22	43,1	43,1	49,0
	de 41 a 50 ans	17	33,3	33,3	82,4
	de 51 ans a plus	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Edu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secon a moins	16	31,4	31,4	31,4
	Centre	10	19,6	19,6	51,0
	Uinver	25	49,0	49,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fon

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre	16	31,4	31,4	31,4
cadre s	13	25,5	25,5	56,9
Valide Teh	10	19,6	19,6	76,5
Ten	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Expé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 5 ans a moins	4	7,8	7,8	7,8
de 6 a 10 ans	22	43,1	43,1	51,0
Valide de 11 a 15 ans	9	17,6	17,6	68,6
plus de 15 ans	16	31,4	31,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 ^a	,141	,123	,74963

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	4,517	1	4,517	8,039	,007 ^b
1 Résidu	27,535	49	,562		
Total	32,052	50			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,779	,332		5,352	,000
ch1	,267	,094	,375	2,835	,007

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,493 ^a	,243	,227	,70388

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,776	1	7,776	15,695	,000 ^b
Résidu	24,277	49	,495		
Total	32,052	50			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,583	,293		5,411	,000
ch2	,348	,088	,493	3,962	,000

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 ^a	,231	,215	,70947

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,388	1	7,388	14,679	,000 ^b
Résidu	24,664	49	,503		
Total	32,052	50			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,512	,319		4,735	,000
ch3	,395	,103	,480	3,831	,000

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,507 ^a	,258	,242	,69690

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,254	1	8,254	16,995	,000 ^b
Résidu	23,798	49	,486		
Total	32,052	50			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,476	,307		4,813	,000
ch4	,404	,098	,507	4,123	,000

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 ^a	,354	,341	,64987

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,358	1	11,358	26,894	,000 ^b
Résidu	20,694	49	,422		
Total	32,052	50			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,447	,254		5,706	,000
ch5	,449	,087	,595	5,186	,000

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,611 ^a	,373	,304	,66804

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch1, ch2, ch3, ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,970	5	2,394	5,365	,001 ^b
Résidu	20,082	45	,446		
Total	32,052	50			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch1, ch2, ch3, ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,364	,343		3,979	,000
ch1	-,048	,129	-,067	-,369	,714
ch2	,152	,145	,215	1,049	,300

ch3	,001	,184	,001	,003	,997
ch4	-,028	,182	-,035	-,152	,880
ch5	,393	,187	,520	2,105	,041

a. Variable dépendante : tot2

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Total	Mascu	39	2,6959	,72626	,11629
	Fémin	12	3,3489	,66953	,19328

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,919	3	1,306	2,459	,074
Intra-groupes	24,968	47	,531		
Total	28,888	50			

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,067	2	2,033	3,932	,226
Intra-groupes	24,821	48	,517		
Total	28,888	50			

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,340	3	1,447	2,770	,052
Intra-groupes	24,548	47	,522		
Total	28,888	50			

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

Inter-groupes	4,617	3	1,539	2,980	,087
Intra-groupes	24,271	47	,516		
Total	28,888	50			

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	49

