



People's Democratic Republic Of Algeria
Ministry Higher Education and Scientific Research
University Ziane Achour of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences
Department of management sciences

**Transformational Leadership and its Role in Activating Knowledge
Management to Build Educated Organizations
The Case of Algeria Telecommunications Corporation**

A Thesis Submitted in Partial Requirements for the Fulfillment of PhD in management sciences, specialty of Organizations Management

Submitted by:

Saida Dif

Supervised by:

Pr : Mourad Alla

BOARD OF EXAMINERS

Mohammed Khaldi	University of Djelfa	Doctor	President
Mourad Ala	University of Djelfa	Professor	Supervisor
Hussein Yerki	University of Medea	Professor	Examiner
Kouidar Bouragba	University of Djelfa	Doctor	Examiner
Mustapha Ben Ouda	University of Djelfa	Doctor	Examiner
Youcef Boudella	University of Boumerdes	Doctor	Examiner

Academic Year
2018/2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور- الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة المنظمات

عنوان الأطروحة:

القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة

﴿ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ﴾

إشراف الأستاذ الدكتور:
مراد علة

من إعداد الطالبة:
سعيدة ضيف

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. محمد خالدي
مُقرراً	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. مراد علة
مُمتحناً	جامعة المديسة	أستاذ	أ.د. حسين يرقى
مُمتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. قويدر بورقبة
مُمتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. مصطفى بن عودة
مُمتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر - أ-	د. يوسف بودلة

السنة الجامعية: 2019/2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور- الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة المنظمات

عنوان الأطروحة:

القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة

﴿ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ﴾

إشراف الأستاذ الدكتور:
مراد علة

من إعداد الطالبة:
سعيدة ضيف

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. محمد خالدي
مُقرراً	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. مراد علة
مُمتحناً	جامعة المديسة	أستاذ	أ.د. حسين يرقى
مُمتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. قويدر بورقبة
مُمتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. مصطفى بن عودة
مُمتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر - أ-	د. يوسف بودلة

السنة الجامعية: 2019/2018



﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(سورة المجادلة: الآية "11")

شكر وعرفان

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي يس لي من الوقت والجهد والعزيمة ما أعانني على إتمام هذه الدراسة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آل بيته الأطهار وصحبه الأخيار.. وبعد:

يدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أقدم أولاً بالشكر والامتنان إلى أسناذي الفاضل: الأسناذ الدكتور علة مراد المشرف على أطروحتي، والذي كان على الدوام مشرفاً علمياً أميناً، ممنينته له العزم المديد والعطاء الدائم.

وأقدم بخزير الشكر وعظيم الامتنان لكل أعضاء لجنة النكوين في الدكتوراه والمكونة من السادة: أ. د. ضيف أحمد، أ. د. طعيبة أحمد، د. بن أحمد الحنص، د. كسنة محمد على كل ما قدموه لنا من دعم ومساندة طيلة فترة النكوين في الدكتوراه.

كما أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول تقييم ومناقشة هذه الأطروحة وإثراءها بملاحظاتهم وتصويباتهم.

دون أن أنسى شكر عمال وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة والوكالة الولائية بالجلفة، وكل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد لإجراز هذا العمل من أساتذتي الأفاضل.

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى والدي العزيزين حفظهما الله

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أفراد عائلتي صغيراً وكبيراً

إلى كل الزملاء والزميلات

أهدي هذا العمل المتواضع ...

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعتمد على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما تم تصميم إستبانة شملت (64) فقرة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي تتكون من جزأين، الجزء الأول يخص البيانات الأولية، والجزء الثاني يخص محاور الدراسة، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة والذي قدر بـ (1875) موظف، حيث تم توزيع (340) استبانة، استرجع منها (295) استبانة بلغ الصالح منها للتحليل الإحصائي (282) استبانة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، كما تم استخدام أسلوب تحليل المسار، بالاعتماد على برامج (Amos Student Version 25 / SPSS)، وقد تم الخروج بعدة نتائج أهمها:

◀ إن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة متوسطة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
◀ أن مستوى ممارسة أسلوب إدارة المعرفة كان متوسطاً في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
◀ أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً في مؤسسة اتصالات الجزائر، من وجهة نظر الموظفين
◀ وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة.

وبناءً على تلك النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها جعل مؤسسة اتصالات الجزائر يرقى إلى مصاف المنظمات المتعلمة، منها:

◀ ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم القيادة بشكل عام والتحويلية بشكل خاص من أجل تسريع الخطوات للوصول إلى المنظمات المتعلمة.

◀ ضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بتوظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مما يؤدي ذلك إلى تعزيز متطلبات المنظمة المتعلمة فيها.

◀ الاهتمام بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها المنظمة، ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - إدارة المعرفة - التعلم التنظيمي - المنظمة المتعلمة - مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aimed to test the indirect impact of transformational leadership on the educated organization through The knowledge management style From the perspective of the staff Through a field study on an Algerian economic institution represented in the Algeria Telecommunications Corporation.

In order to achieve the Objectives of the Study and to answer the General problem and the secondary questions, the Descriptive method was used, which is based on describing the Phenomenon as it exists in reality and expresses it Quantitatively. also A questionnaire consisting of (64) Question was designed as a main tool for collecting Data from the Study Sample, the first part relates to the initial data, the second part relates to the Study Axes, Where it was used The random sampling method was Of the Study Society, which was estimated at (1875) employees. where A total of (340) questionnaires were distributed, retrieving (295) questionnaire Of which, (282) Valid for statistical analysis, where it's Data analysis and testing of hypotheses were carried out by means of simple regression analysis, multi-regression analysis, and path analysis method using programs (SPSS / Amos Student Version 25), Among the results Reached following:

- *The level of Transformational Leadership practice was average in the Algeria Telecommunications Corporation from the point of view of the Employees.*
- *The level of knowledge management practice was average in the Algeria Telecommunications Corporation from the point of view of the Employees .*
- *The level of availability of the dimensions of the educated organization is high in the Corporation Algeria Telecom, from the point of view of the employees.*
- *There is a Statistical significance indirect effect of transformational leadership on the , educated organizations through The knowledge management style At a level ($\alpha \leq 0.05$). This reflects the contribution of knowledge management to increasing the impact of transformational leadership on building educated organizations.*

Based on these findings, the Study concluded with a set of Recommendations that would make the Algeria Telecommunications Corporation a educated Organization, Among them:

- *The necessity of to provide an organizational environment that supports the leadership in general and the Transformational Leadership in particular in order to accelerate the steps to reach the Organizations Educated.*
- *The necessity of Strengthen knowledge management dimensions practices in the Algeria Telecommunications Corporation , by using all the available Physical and Human Possibilities, which Leads to the strengthening of the requirements of the Organization Educated.*
- *The necessity of interest With dimensions of the Educated Organization and to Develop Organizational Capacities, Including the Capacity of team Building, the System of Learning, Participation and strategic visions shared by the Workers for their direct role in the success of the organizations and possessing her the Causes of Confrontation and willingness to change.*

Key-words: *Transformational Leadership, Knowledge Management, Organizational Learning, educated organizations, Algeria Telecommunications Corporation.*

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	إهداء
	مستخلص باللغة العربية والانجليزية
I	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ-ر	مقدمة
الفصل الأول: القيادة التحويلية.. تأصيل نظري	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة
23	المطلب الأول: مفهوم القيادة
23	الفرع الأول: تعريف القيادة
25	الفرع الثاني: الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة
31	الفرع الثالث: أهمية القيادة
32	الفرع الرابع: خصائص القيادة
32	المطلب الثاني: أساسيات في القيادة
33	الفرع الأول: مبادئ القيادة
33	الفرع الثاني: أركان القيادة
34	الفرع الثالث: عناصر القيادة
40	الفرع الرابع: مراحل اكتشاف العناصر القيادية
40	المطلب الثالث: مصادر ومراكز القيادة وأنماطها
40	الفرع الأول: مصادر القيادة
41	الفرع الثاني: مراكز القيادة
42	الفرع الثالث: أساليب وأنماط القيادة
46	المطلب الرابع: فنون القيادة ومدخلها
47	الفرع الأول: فنون القيادة
48	الفرع الثاني: واجبات القيادة
49	الفرع الثالث: مداخل القيادة
62	المبحث الثاني: المدخل التحويلي للقيادة
62	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وتقييمها
62	الفرع الأول: نشأة القيادة التحويلية
63	الفرع الثاني: تعريف القيادة التحويلية في اللغة والاصطلاح
65	الفرع الثالث: أهمية القيادة التحويلية
66	الفرع الرابع: تقييم القيادة التحويلية
68	المطلب الثاني: أساسيات في القيادة التحويلية

68	الفرع الأول: مبادئ القيادة التحويلية
69	الفرع الثاني: معالم القيادة التحويلية
70	الفرع الثالث: عناصر القيادة التحويلية
71	الفرع الرابع: أهداف القيادة التحويلية
71	المطلب الثالث: متطلبات ومراحل القيادة التحويلية
71	الفرع الأول: متطلبات بناء القيادة التحويلية
72	الفرع الثاني: مهارات القيادة التحويلية
72	الفرع الثالث: مراحل القيادة التحويلية
73	الفرع الرابع: ممارسات القيادة التحويلية
74	المطلب الرابع: مبررات تبني المدخل التحويلي وفوائده
74	الفرع الأول: مبررات تبني المدخل التحويلي
75	الفرع الثاني: فعاليات القيادة التحويلية
76	الفرع الثالث: فوائد القيادة التحويلية
76	المطلب الخامس: أبعاد القيادة التحويلية
82	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي
82	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
82	الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي
83	الفرع الثاني: الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي
84	الفرع الثالث: خصائص القائد التحويلي
88	المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي وعلاقته مع مرؤوسيه
88	الفرع الأول: المهارات اللازمة للقائد التحويلي
89	الفرع الثاني: وظائف القائد التحويلي
91	الفرع الثالث: طبيعة العلاقة بين القائد التحويلي والمرؤوسين
91	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهه وموقفه منها
92	الفرع الأول: كيف يفكر القائد التحويلي
92	الفرع الثاني: التحديات التي تواجه القائد التحويلي
94	الفرع الثالث: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية
95	المطلب الرابع: أنواع القادة التحويليون
97	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إدارة المعرفة.. الإطار المفاهيمي والمنطلقات الفكرية	
99	تمهيد
100	المبحث الأول: المعرفة ورأس المال المعرفي
100	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
100	الفرع الأول: تعريف المعرفة
104	الفرع الثاني: تعريف المعرفة التنظيمية

105	الفرع الثالث: أهمية المعرفة في منظمات الأعمال
106	المطلب الثاني: تصنيفات وخصائص المعرفة ومصادرها.....
106	الفرع الأول: تصنيفات المعرفة
111	الفرع الثاني: خصائص المعرفة
114	الفرع الثالث: مصادر المعرفة
115	الفرع الرابع: موجودات المعرفة
115	المطلب الثالث: هرمية المعرفة
115	الفرع الأول: تحويل البيانات إلى المعلومات
117	الفرع الثاني: تحويل المعلومات إلى معرفة
118	الفرع الثالث: من المعرفة إلى الحكمة
119	المطلب الرابع: ماهية رأس المال المعرفي
119	الفرع الأول: تعريف رأس المال المعرفي
121	الفرع الثاني: خصائص رأس المال المعرفي
121	الفرع الثالث: أهمية رأس المال المعرفي
122	الفرع الرابع: تجربة <i>Skandia</i> لقياس رأس المال المعرفي للمنظمة
124	المبحث الثاني: إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي
124	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال المعرفي
124	الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة
126	الفرع الثاني: الجذور التاريخية والإدارية لإدارة المعرفة
129	الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة
130	الفرع الرابع: علاقة إدارة المعرفة برأس المال المعرفي
131	المطلب الثاني: أساسيات في إدارة المعرفة
131	الفرع الأول: قوانين إدارة المعرفة
131	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة
132	الفرع الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
134	الفرع الرابع: عناصر إدارة المعرفة
136	الفرع الخامس: عمليات إدارة المعرفة
141	المطلب الثالث: مداخل ومجالات إدارة المعرفة وفوائدها
142	الفرع الأول: مداخل إدارة المعرفة
143	الفرع الثاني: مجالات واستخدامات إدارة المعرفة
145	الفرع الثالث: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة
146	الفرع الرابع: فوائد إدارة المعرفة
146	المطلب الرابع: أبعاد إدارة المعرفة
148	المطلب الخامس: الإطار العام لاقتصاد المعرفة
148	الفرع الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة

150	الفرع الثاني: مؤشرات وعناصر اقتصاد المعرفة
151	الفرع الثالث: دوافع التوجه إلى اقتصاد المعرفة ومتطلبات ذلك
154	الفرع الرابع: دور إدارة المعرفة في الاقتصاد المعرفي
155	المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة، عوائقها ومتطلباتها
155	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة
168	المطلب الثاني: أساسيات حول استراتيجيات إدارة المعرفة
169	الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة
171	الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة
171	الفرع الثالث: نماذج استراتيجيات إدارة المعرفة
176	الفرع الرابع: متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة
177	المطلب الثالث: أخطاء إدارة المعرفة، مشاكلها ومعوقاتها
177	الفرع الأول: أخطاء إدارة المعرفة
179	الفرع الثاني: مشاكل إدارة المعرفة
179	الفرع الثالث: عوائق تطبيق إدارة المعرفة
180	الفرع الرابع: مآزق إدارة المعرفة
181	المطلب الرابع: قياس فعالية إدارة المعرفة ومتطلباتها
181	الفرع الأول: قياس فعالية إدارة المعرفة
183	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
185	الفرع الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة
186	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	
188	تمهيد
189	المبحث الأول: مدخل عام للتعلم التنظيمي
189	المطلب الأول: ماهية التعلم
189	الفرع الأول: مفهوم التعلم
192	الفرع الثاني: شروط التعلم
192	الفرع الثالث: مستويات التعلم
193	المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي
194	الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي
196	الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي
197	الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي
198	الفرع الرابع: متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي
199	المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي
203	المطلب الرابع: مبررات التعلم التنظيمي، أهدافه وجوانبه
203	الفرع الأول: مبررات التعلم التنظيمي

204	الفرع الثاني: أهداف التعلم التنظيمي
204	الفرع الثالث: جوانب التعلم التنظيمي
205	المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي، معيقاته ومتطلباته
205	المطلب الأول: كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي
205	الفرع الأول: خطوات عملية التعلم التنظيمي
206	الفرع الثاني: المعنيون بعملية التعلم التنظيمي
206	الفرع الثالث: نطاق التعلم التنظيمي
208	المطلب الثاني: أساليب التعلم التنظيمي، أدواته وشروطه
208	الفرع الأول: أساليب التعلم التنظيمي
210	الفرع الثاني: أدوات التعلم التنظيمي
210	الفرع الثالث: شروط التعلم التنظيمي
211	المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات التعلم التنظيمي وأبعاده
212	الفرع الأول: نماذج التعلم التنظيمي
217	الفرع الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي
218	الفرع الثالث: أبعاد التعلم التنظيمي
219	المطلب الرابع: عوائق التعلم التنظيمي، متطلباته ومداخل تسريعه
220	الفرع الأول: عوائق تطبيق التعلم التنظيمي
223	الفرع الثاني: متطلبات التعلم التنظيمي
225	الفرع الثالث: مداخل تسريع عملية التعلم التنظيمي
227	المبحث الثالث: ماهية المنظمات المتعلمة
227	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
227	الفرع الأول: الظهور التاريخي للمنظمة المتعلمة
229	الفرع الثاني: تعريف المنظمة المتعلمة
233	الفرع الثالث: عناصر المنظمة المتعلمة
234	الفرع الرابع: خصائص المنظمة المتعلمة
238	المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمات المتعلمة
239	الفرع الأول: مبررات التحول إلى منظمات متعلمة
240	الفرع الثاني: متطلبات التحول إلى منظمات متعلمة
242	الفرع الثالث: مزايا تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة
242	المطلب الثالث: بناء المنظمات المتعلمة
243	الفرع الأول: استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة
244	الفرع الثاني: خطوات بناء المنظمات المتعلمة
247	الفرع الثالث: أسس بناء المنظمة المتعلمة
248	المطلب الرابع: نماذج المنظمة المتعلمة، أنشطتها ومعوقاتها
248	الفرع الأول: أهم النماذج المساعدة في بناء المنظمات المتعلمة

262	الفرع الثاني: أنشطة المنظمة المتعلمة
263	الفرع الثالث: معوقات المنظمة المتعلمة
265	المبحث الرابع: إدارة المعرفة كمتطلب أساسي لبناء المنظمات المتعلمة
265	المطلب الأول: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
265	الفرع الأول: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
267	الفرع الثاني: دوافع الاهتمام بالتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة
267	الفرع الثالث: أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة
268	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة
268	الفرع الأول: قدرات التعلم التنظيمي
269	الفرع الثاني: ركائز عملية التعلم التنظيمي
270	الفرع الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة
272	الفرع الرابع: النظريات المعرفية للتعلم
273	المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة
273	الفرع الأول: ركائز المنظمة المتعلمة
274	الفرع الثاني: العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة
275	الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة المتعلمة
276	المطلب الرابع: القيادة التحويلية وإدارة المعرفة
276	الفرع الأول: قائد إدارة المعرفة
282	الفرع الثاني: دعم القيادة التحويلية لإدارة المعرفة
284	الفرع الثالث: التحديات القيادية لإدارة المعرفة
285	المطلب الخامس: القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة
286	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وإجراءاتها	
288	تمهيد
289	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
289	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
289	الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
290	الفرع الثاني: الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر
291	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر
292	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر
292	الفرع الأول: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
293	الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
293	الفرع الثالث: استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر
293	المطلب الثالث: خدمات ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
293	الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر

294	الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر.....
294	الفرع الثالث: أهم إنجازات مؤسسة اتصالات الجزائر.....
297	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
297	المطلب الأول: منهج الدراسة، مصادرها ومتغيراتها.....
297	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
298	الفرع الثاني: مصادر الدراسة.....
299	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.....
300	المطلب الثاني: أنموذج الدراسة.....
300	الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل).....
302	الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة (المتغير الوسيط).....
302	الفرع الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة (المتغير التابع).....
306	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
306	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....
307	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....
309	المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة.....
309	الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة.....
310	الفرع الثاني: الصدق الظاهري لأداة الدراسة.....
314	الفرع الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة (الإستبيان).....
316	المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية.....
316	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
318	المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة.....
319	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
320	الفرع الثاني: صدق البناء الداخلي.....
322	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة.....
323	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
330	المبحث الرابع: مناقشة وتحليل محاور الدراسة.....
330	المطلب الأول: مناقشة وتحليل محور القيادة التحويلية.....
347	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور إدارة المعرفة.....
359	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور المنظمة المتعلمة.....
380	خلاصة الفصل الرابع.....
الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة	
382	تمهيد.....
383	المبحث الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية المباشرة.....
383	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المباشرة.....
394	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المباشرة.....

404	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المباشرة
413	المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية غير المباشرة
414	المطلب الأول: ماهية أسلوب تحليل المسار
414	الفرع الأول: تعريف نماذج تحليل المسار
414	الفرع الثاني: تصنيف المتغيرات في نماذج تحليل المسار
415	الفرع الثالث: تصنيف التأثيرات السببية في نماذج تحليل المسار
415	الفرع الرابع: مؤشرات حسن المطابقة
416	الفرع الخامس: طرق اختبار دلالة المتغير الوسيط (التأثير غير المباشر)
418	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
426	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية
437	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة
448	المبحث الثالث: اختبار فرضية الفروقات
448	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
459	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
472	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
485	خلاصة الفصل الخامس
487	خاتمة
501	قائمة المراجع
521	الملاحق

قائمة الجراون
والأشكال والملحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	الفرق بين القيادة والرئاسة	(01-I)
28	الفرق بين القادة والمدراء	(02-I)
44	أنماط القيادة وأهم سماتها وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين	(03-I)
70	عناصر القيادة التحويلية	(04-I)
78	المكونات السلوكية للقادة الذين يتمتعون بالكاريزما والذين لا يتمتعون بها	(05-I)
81	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	(06-I)
83	الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي	(07-I)
104	الفروقات بين الثلاثية « بيانات- معلومات - معرفة »	(01-II)
108	خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	(02-II)
236	الاختلاف بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	(01-III)
301	أبعاد القيادة التحويلية حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة	(01-IV)
302	أبعاد المنظمة المتعلمة حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة	(02-IV)
303	أبعاد إدارة المعرفة حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة	(03-IV)
307	عدد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر	(04-IV)
308	معادلة هيربرت أركن المستخدمة لحساب حجم العينة	(05-IV)
309	تعداد استبيانات الدراسة	(06-IV)
312	توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها	(07-IV)
312	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	(08-IV)
313	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	(09-IV)
314	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	(10-IV)
319	اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام اختبار <i>Kolmogorov Smirnov</i>	(11-IV)
319	اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح	(12-IV)
320	معاملات الارتباط بين فقرات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(13-IV)
321	معاملات الارتباط بين فقرات المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(14-IV)
321	معاملات الارتباط بين فقرات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(15-IV)
322	معاملات الثبات للمحاور وللإستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(16-IV)
323	معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	(17-IV)
325	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	(18-IV)
325	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(19-IV)
326	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(20-IV)

327	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(21-IV)
328	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(22-IV)
329	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	(23-IV)
331	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "القيادة التحويلية"	(24-IV)
333	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "التأثير المثالي"	(25-IV)
336	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الدافعية الإلهامية"	(26-IV)
338	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الاستثارة الفكرية"	(27-IV)
341	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الاعتبارية الفردية"	(28-IV)
344	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "التمكين"	(29-IV)
347	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "إدارة المعرفة"	(30-IV)
349	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "اكتساب المعرفة"	(31-IV)
351	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "تخزين المعرفة"	(32-IV)
354	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "توزيع المعرفة"	(33-IV)
357	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "تطبيق المعرفة"	(34-IV)
359	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "المنظمة المتعلمة"	(35-IV)
362	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "التعلم التنظيمي"	(36-IV)
365	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "التفكير النظمي"	(37-IV)
368	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الالتزام الشخصي"	(38-IV)
371	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "النماذج الذهنية"	(39-IV)
374	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الرؤية المشتركة"	(40-IV)
377	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات	(41-IV)

	الموافقة لبعء "فرق العمل"	
384	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(01-V)
384	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة	(02-V)
385	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير المثالي على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(03-V)
385	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير المثالي على إدارة المعرفة	(04-V)
386	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(05-V)
387	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على إدارة المعرفة	(06-V)
388	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(07-V)
388	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة	(08-V)
389	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(09-V)
389	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة	(10-V)
390	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(11-V)
390	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على إدارة المعرفة	(12-V)
392	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة	(13-V)
393	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (<i>stepwise Multiple Regression Analysis</i>) للتنبؤ بإدارة المعرفة من خلال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة	(14-V)
394	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(15-V)
395	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة	(16-V)
396	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير المثالي على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(17-V)
396	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير المثالي على المنظمة المتعلمة	(18-V)
397	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(19-V)
397	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على المنظمة المتعلمة	(20-V)
398	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاستثارة الفكرية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(21-V)
399	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستثارة الفكرية على المنظمة المتعلمة	(22-V)
400	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج	(23-V)

	لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	
400	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على المنظمة المتعلمة	(24-V)
401	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(25-V)
401	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على المنظمة المتعلمة	(26-V)
402	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد القيادة التحويلية	(27-V)
403	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر	(28-V)
404	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (<i>teewise Multiple Regression Analysis</i>) للتنبؤ بالمنظمة المتعلمة من خلال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة	(29-V)
405	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(30-V)
405	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة	(31-V)
406	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(32-V)
407	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة	(33-V)
408	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(34-V)
408	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة	(35-V)
409	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(36-V)
409	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة	(37-V)
410	تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر	(38-V)
411	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة	(39-V)
412	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد إدارة المعرفة	(40-V)
412	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر	(41-V)
413	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (<i>teewise Multiple Regression Analysis</i>) لتنبؤ بالمنظمة المتعلمة من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة	(42-V)
416	جدول مؤشرات المطابقة لنموذج التحليل بالمعادلات البنائية SEM	(43-V)
420	مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة	(44-V)
421	القيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال أسلوب إدارة المعرفة	(45-V)
422	الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين القيادة	(46-V)

	التحويلية والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة فيما بينهم مثنى مثنى)	
424	حدود الثقة 95% لمعامل المسار ومستوى معنوية العلاقة غير المباشرة من خلال الوسيط (إدارة المعرفة)	(47-V)
425	استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية المتغير الوسيط (إدارة المعرفة)	(48-V)
428	مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة	(49-V)
429	القيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال اكتساب المعرفة	(50-V)
431	الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة واكتساب المعرفة فيما بينهم مثنى مثنى)	(51-V)
432	حدود الثقة 95% لمعامل المسار ومستوى معنوية العلاقة غير المباشرة من خلال الوسيط (اكتساب المعرفة)	(52-V)
434	استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية متغير الوسيط (اكتساب المعرفة)	(53-V)
436	الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وتخزين المعرفة فيما بينهم مثنى مثنى)	(54-V)
438	الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وتوزيع المعرفة فيما بينهم مثنى مثنى)	(55-V)
442	مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال عملية تطبيق المعرفة	(56-V)
443	القيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال تطبيق المعرفة	(57-V)
444	الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة تطبيق المعرفة فيما بينهم مثنى مثنى)	(58-V)
446	حدود الثقة 95% لمعامل المسار ومستوى معنوية العلاقة غير المباشرة من خلال الوسيط (تطبيق المعرفة)	(59-V)
447	استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية متغير الوسيط (تطبيق المعرفة)	(60-V)
449	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النوع الاجتماعي تحت محور القيادة التحويلية	(61-V)
450	نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المبحوثين تجاه محور القيادة التحويلية تبعا للنوع الاجتماعي	(62-V)
451	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر تحت محور القيادة التحويلية	(63-V)
451	نتائج اختبار (<i>Kruskal Wallis</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف العمر	(64-V)
452	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي تحت محور القيادة التحويلية	(65-V)
453	نتائج اختبار (<i>Kruskal Wallis</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المؤهل العلمي	(66-V)

554	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور القيادة التحويلية	(67-V)
454	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المستوى الوظيفي	(68-V)
455	اختبار تجانس التباين بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير القيادة التحويلية	(69-V)
456	اختبار (<i>Scheffe</i>) للفروق بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير القيادة التحويلية	(70-V)
457	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة تحت محور القيادة التحويلية	(71-V)
457	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف سنوات الخبرة	(72-V)
458	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير طبيعة العمل تحت محور القيادة التحويلية	(73-V)
459	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف طبيعة العمل	(74-V)
460	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس تحت محور إدارة المعرفة	(75-V)
461	نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المبحوثين تجاه محور إدارة المعرفة تبعا للنوع الاجتماعي	(76-V)
462	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر تحت محور إدارة المعرفة	(77-V)
462	نتائج اختبار (<i>Kruskal Wallis</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف العمر	(78-V)
463	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي تحت محور إدارة المعرفة	(79-V)
464	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المؤهل العلمي	(80-V)
465	اختبار تجانس التباين بين فئات المؤهل العلمي لمتغير إدارة المعرفة	(81-V)
465	اختبار (<i>Scheffe</i>) للفروق بين فئات المؤهل العلمي لمتغير إدارة المعرفة	(82-V)
466	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور إدارة المعرفة	(83-V)
467	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المستوى الوظيفي	(84-V)
468	اختبار تجانس التباين بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير إدارة المعرفة	(85-V)
468	اختبار (<i>Scheffe</i>) للفروق بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير إدارة المعرفة	(86-V)
469	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة تحت محور إدارة المعرفة	(87-V)
470	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف سنوات الخبرة	(88-V)
471	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير طبيعة العمل تحت محور إدارة المعرفة	(89-V)
471	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف طبيعة العمل	(90-V)
473	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النوع الاجتماعي تحت محور المنظمة المتعلمة	(91-V)
473	نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المبحوثين تجاه محور المنظمة المتعلمة تبعا للنوع	(92-V)

	الاجتماعي	
474	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر تحت محور المنظمة المتعلمة	(93-V)
475	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف العمر	(94-V)
476	اختبار تجانس التباين بين فئات العمر لمتغير المنظمة المتعلمة	(95-V)
476	اختبار (<i>Scheffe</i>) للفروق بين فئات العمر لمتغير المنظمة المتعلمة	(96-V)
477	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي تحت محور المنظمة المتعلمة	(97-V)
478	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المؤهل العلمي	(98-V)
479	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور المنظمة المتعلمة	(99-V)
479	نتائج اختبار (<i>Kruskal Wallis</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المستوى الوظيفي	(100-V)
480	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة تحت محور المنظمة المتعلمة	(101-V)
481	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف سنوات الخبرة	(102-V)
482	اختبار تجانس التباين بين فئات سنوات الخبرة لمتغير المنظمة المتعلمة	(103-V)
482	اختبار (<i>Scheffe</i>) للفروق بين فئات سنوات الخبرة لمتغير المنظمة المتعلمة	(104-V)
483	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير طبيعة العمل تحت محور المنظمة المتعلمة	(105-V)
484	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف طبيعة العمل	(106-V)

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01-I)	التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون	29
(02-I)	العلاقة بين القيادة والإدارة	29
(03-I)	الفرق بين القائد والمدير	30
(04-I)	مهارات القيادة	37
(05-I)	مداخل القيادة	49
(06-I)	نظرية الخط المستمر في القيادة	52
(07-I)	مصفوفة أوهايو للقيادة	53
(08-I)	شبكة بليك-موتون الإدارية	55
(09-I)	نظرية المسار - الهدف	58
(10-I)	مراحل القيادة التحويلية	73

87	أنموذج <i>Beverly</i> للقادة التحويليون	(11-I)
91	أساس العلاقة بين القائد والمرؤوسين	(12-I)
103	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(01-II)
116	نظام معالجة البيانات	(02-II)
119	تطور العلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها	(03-II)
120	مفهوم رأس المال المعرفي	(04-II)
122	رأس المال المعرفي كأحد أهم محددات القيمة السوقية للمنظمة	(05-II)
127	الجدور الإدارية لإدارة المعرفة	(06-II)
136	عمليات إدارة المعرفة	(07-II)
138	مستويات توليد المعرفة	(08-II)
139	عملية توليد المعرفة وفق نموذج <i>SECI</i> في مؤسسة <i>Nonaka</i>	(09-II)
144	مجالات إدارة المعرفة عند <i>Wiig</i>	(10-II)
147	دورة اكتساب المعرفة	(11-II)
155	أنموذج <i>Bots & Bruijin</i> (أنموذج سلسلة القيم المعرفية)	(12-II)
156	أنموذج <i>Wiig</i> لإدارة المعرفة	(13-II)
157	الأنموذج ذو الأبعاد الخمسة المدمجة	(14-II)
158	أنموذج <i>Blumentritt & Johnson</i> لإدارة المعرفة	(15-II)
159	أنموذج <i>Duffy</i> لإدارة المعرفة	(16-II)
160	أنموذج موئل لإدارة المعرفة	(17-II)
161	أنموذج <i>Marquardt</i> لإدارة المعرفة	(18-II)
161	أنموذج <i>Jaston & Gupta</i> لإدارة المعرفة	(19-II)
163	أنموذج <i>Lindssey</i> لإدارة المعرفة	(20-II)
164	أنموذج <i>Leonard Barton</i> لإدارة لمعرفة	(21-II)
165	أنموذج <i>Jennex & Olfman</i> لإدارة المعرفة	(22-II)
166	أنموذج حجازي لإدارة المعرفة	(23-II)
168	أنموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة نموذج الرصيد - التحقق - الميزة	(24-II)
177	مخطط توضيحي لمتطلبات تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة	(25-II)
193	مستويات التعلم	(01-III)
199	عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	(02-III)
201	التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الحلقة	(03-III)
202	التعلم التفاعلي	(04-III)
207	الإطار الرباعي للتعلم التنظيمي (14)	(05-III)
213	أنموذج <i>Farago</i> للتعلم التنظيمي	(06-III)
214	أنموذج <i>Smith</i> للتعلم التنظيمي	(07-III)
215	الأنموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم	(08-III)

216	أنموذج <i>Jerez-Gomez</i> للتعلم التنظيمي	(09-III)
216	أنموذج طارق محمد الأمين للتعلم التنظيمي	(10-III)
217	أنموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة	(11-III)
229	تطور المدارس الإدارية	(12-III)
238	خصائص المنظمة المتعلمة	(13-III)
240	التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة	(14-III)
251	أنموذج <i>Marquardt</i> للمنظمة المتعلمة	(15-III)
252	عناصر النظام الفرعي للتعلم	(16-III)
253	عناصر نظام التنظيم	(17-III)
253	عناصر النظام الفرعي لتمكين الأفراد	(18-III)
254	عناصر النظام الفرعي لإدارة المعرفة	(19-III)
255	عناصر النظام الفرعي للتكنولوجيا	(20-III)
257	أنموذج <i>Addleson</i> للمنظمة المتعلمة	(21-III)
258	أنموذج <i>Britton</i> للمنظمة المتعلمة	(22-III)
259	أنموذج <i>Al-Otaibi</i> للمنظمة المتعلمة	(23-III)
261	أنموذج <i>James</i> للمنظمة المتعلمة	(24-III)
269	ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافها	(25-III)
274	ركائز المنظمة المتعلمة	(26-III)
281	دور الأنشطة القيادية في أنشطة خلق المعرفة	(27-III)
305	أنموذج الدراسة	(01-IV)
315	استمارات الاستبيانات المسترجعة والمفقودة	(02-IV)
316	استمارات الإستبانة الصالحة للتحليل وغير الصالحة للتحليل بعد الاسترجاع	(03-IV)
324	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(04-IV)
325	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(05-IV)
327	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرهل العلمي	(06-IV)
328	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(07-IV)
329	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(08-IV)
330	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	(09-IV)
419	أنموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال أسلوب إدارة المعرفة	(01-V)
427	أنموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة	(02-V)
435	أنموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تخزين المعرفة	(03-V)

438	أنموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية توزيع المعرفة	(04-V)
441	أنموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تطبيق المعرفة	(05-V)

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
521	الهيكل التنظيمي للمديرية العام لاتصالات الجزائر	(01)
522	الاستبانة قبل التحكيم	(02)
532	قائمة بأسماء المحكمين	(03)
533	الاستبانة في شكلها النهائي	(04)
538	الجداول المستخرجة من برنامج الـ <i>SPSS</i>	(05)
594	الجداول المستخرجة من برنامج الـ <i>AMOS</i>	(06)

مقرنة

توطئة:

تجري في عالمنا اليوم تحولات اقتصادية واجتماعية وثقافية عميقة، يميزها بشكل غير مسبوق المرور السريع إلى الفضاء اللامادي، إذ تجاوز الاستثمار في مجال المعرفة والأصول اللامادية كثيراً نظيره من الاستثمار في المجالات المادية من تجهيزات ومعدات كما أن الموارد المخصصة للاستثمار في إنتاج المعرفة ونشرها كالبحت والتطوير، التعليم والتدريب وكذا في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبحت اليوم تتزايد باستمرار وتتطور بشكل سريع يبلور على إثرها اقتصاد عالمي جديد قوامه المعرفة، إذ تشكل المعرفة نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الفكر والخبرة، والذي جعل بيئة الأعمال تتحول من منظمات إنتاجية إلى منظمات معرفية، وبذلك أدركت العديد من المنظمات أهمية المورد المعرفي المخزون لدى الموارد البشرية العاملة لديها، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى التفكير جدياً في كيفية الاستفادة من المعرفة في خلق عناصر بشرية لتسخيرها لخدمة المجتمعات على نحو عام للأغراض العامة والخاصة.

ونتيجة للتغيرات المتسارعة والانفجار المعرفي، أصبح لصناعة المعرفة أهمية كبيرة في عالم الأعمال، وفي الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصراً جديداً عرف تغيرات عميقة زادت من حدة المنافسة، ودفعت بالمؤسسات لإعادة النظر في كيفية مواكبتها لمتطلبات وضروريات التغيير، وعليه أصبح تعلم المنظمات واتهاج مبادئ وأسس إدارة المعرفة، هو مفتاح التفوق والوصول إلى الريادة واقتحام الأسواق والتغلب على منافسيها، حيث أن المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، وتأخذ الميزة التنافسية من توجهاتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها، ونظراً لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني وغير التقني، وزيادة حدة المنافسة، والتركيز بشكل أكبر على القدرات الحورية والتنافسية، كان لا بد للمنظمة أن تتبنى نهجاً جديداً يعتمد على التعلم المستمر، من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية القادمة، فالمنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة والتعلم تصبح دائماً التجديد والتميز مقارنة بمنافسيها، وعليه كان لعمليات إدارة المعرفة، الحيز الأكبر من الاهتمام لما انطوت عليه هذه العمليات من أهمية بالغة في كيفية استغلال المنجم المعرفي في المنظمة وخبرات الموظفين فيها، وعليه فقد تعددت عمليات إدارة المعرفة واختلفت باختلاف الباحثين ونظرتهم لإدارة المعرفة، مثل عمليات، توليد، تخزين، تقاسم، تنظيم، تطبيق المعرفة، والرقابة عليها... الخ.

ولكي تستطيع المنظمات التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات الحديثة، عليها أن تتبنى أهم أسس المنظمة المتعلمة، من خلال وضع برامج فعالة يكون فيه التعلم التنظيمي بؤرة تركيز هامة في ظل زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية، وأصبح هناك حاجة ملحة للاستفادة من الخبرات والمهارات الذاتية، والتشارك المعرفي وتكوين ذاكرة المنظمة باستخدام أحد مداخل إدارة المعرفة من جهة، ومن أجل إعداد أهم أسس بناء المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

في هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة ليتمكن من وضع المعارف والمهارات في أيدي الأفراد، في الوقت والشكل المناسبين، وبسهولة تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة، أعمال مكثفة حول إدارة المعرفة، وأهميتها في المنظمات الحديثة، والبحث عن كيفية المساهمة في تطوير المعرفة وتحقيق التراكم المعرفي، في ظل انتشار تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، واتساع شبكة المعلوماتية، مما سهل من عملية انتشار المعرفة وتبادلها، وفي إرساء أهم دعائم المنظمة المتعلمة، حيث أن عملية التعلم التي تركز عليها المنظمة المتعلمة يمكن من خلالها لأفراد المنظمة اكتساب المعارف وتخزينها والتشارك فيها وتطبيقها أيضاً، وتمكن المنظمة المتعلمة انطلاقاً من مواردها البشرية (معارفهم وخبراتهم، وأفكارهم، مهاراتهم،..) بناء وتعزيز ركائز المنظمة المتعلمة، وهذا بالاعتماد على تمكين الموظفين فيها وفي تشكيل الرؤية المشتركة والعمل كفريق عمل يدعم عملية التعلم الجماعي والتشارك المعرفي، والتفاعل والتعاون بينهم، وكل ذلك يحتاج أساليب قيادية جديدة قادرة على التجديد والابتكار والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة، والقيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم لتحويل المنظمة إلى وضع جديد ومختلف يلي الطموحات والمتطلبات المستجدة للتحديات المعاصرة، حيث أن هذا النمط القيادي التحويلي يعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين وتحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق وتوحيد الرؤية والمشاركة في صنع القرارات والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق عملها وتؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة داعمة تساهم في تفعيلها، كما أن القائد يحتاج إلى إدارة معرفة بقوة للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية.

أولاً/ الإشكالية العامة والأسئلة الفرعية للدراسة:

إن المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين منظمات الأعمال اليوم، دفعتها للسعي الحثيث إلى استيعاب النظم المتطورة في أساليب عملها وترجمتها إلى آليات عمل تخدمها، وفي مقدمتها التوسع في الدور الفعلي لعملية القيادة التحويلية وإدارة المعرفة من قبل المنظمة لزيادة قدرتها على التنافس، انطلاقاً من كون القيادة التحويلية تمثل دعامة أساسية لبقاء المنظمات في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن تبني القيادة التحويلية في منظمات الأعمال يُعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لها خاصة في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، مما يزيد من حدة وشراسة المنافسة بين المنظمات، كما أن تبني أسلوب إدارة المعرفة أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير إيجابي في مواكبة المتغيرات البيئية السريعة، حيث أن التصدي للتحديات والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة _ ومن أجل البقاء والنمو _ يتطلب من منظمات الأعمال أن تنهج النهج التعليمي، من أجل أن تصبح لاحقاً منظمات متعلمة، ولأهمية دور القيادة والمعرفة في المنظمات التي تلعب الدور الرئيسي في تحقيق ذلك فلا بد من فحص العلاقة بين الأدوار التي تلعبها قيادة وإدارة معارف المنظمة وإيجاد المنظمة المتعلمة، وبناء على ما سبق فإنه من الممكن صياغة إشكالية الدراسة الحالية كما يلي:

كيف يمكن أن تساهم القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لتحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة

متعلمة؟

انطلاقاً من الإشكالية العامة للدراسة يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، ومنها:

1. هل هناك أثر لممارسة نمط القيادة التحويلية في تفعيل أسلوب إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
2. هل هناك أثر لممارسة نمط القيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين؟
3. هل هناك أثر لممارسة أسلوب إدارة المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين؟
4. هل هناك أثر لممارسة نمط القيادة التحويلية في بناء المنظمات المتعلمة في من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة وجهة نظر الموظفين؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة (القيادة التحويلية - إدارة المعرفة - المنظمة المتعلمة) تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل).

ثانياً/ فرضيات الدراسة:

- انطلقت فرضيات الدراسة الحالية من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة ومنسجمة مع الطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات النموذج على النحو الآتي:
1. الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر".
 2. الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر".
 3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر".
 4. الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر".
 5. الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة (القيادة التحويلية - إدارة المعرفة - المنظمة المتعلمة) تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل).

ثالثاً/ أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر عملي، وهذا ما نلخصه كما يلي:

- **من الناحية العلمية:** يكتسي البحث أهميته العلمية من خلال تطرفه لأكثر الموضوعات حيوية وأهمية في ميدان إدارة الأعمال، إذ يتناول مجموعة من المفاهيم الحديثة التي لا تزال بحاجة إلى البحث (القيادة التحويلية _ التعلم التنظيمي _ المنظمة المتعلمة _ إدارة المعرفة)، حيث ستعرض لعلاقة الارتباط بين كل متغيرين على حدة، وهذا لتبيان أهمية هذا الارتباط من الناحية العلمية، حيث أن لأسلوب القيادة التحويلية دور كبير في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، كما تعد إدارة المعرفة من منظور عملياً إطاراً فكرياً يمكن أن يجعل المنظمة متعلمة من خلال إرساء وتفعيل أهم خصائص المنظمة المتعلمة باعتبارها عمليات معرفية أيضاً، وهذا ما يدفعنا لإثراء طبيعة هذه العلاقة، حيث سنحاول من خلال هذه الدراسة إعطاء فكرة تفصيلية عن العلاقة بين المفهومين، ومن جهة أخرى سوف ندرس علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة من خلال إبراز دورها في تفعيل هذه الأخيرة.

وحيث أنه لا يزال مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي حديث العهد نسبياً في المنظمات العربية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير أداء المنظمات.

- **من الناحية العملية:** إن الأهمية العملية التي يكتسبها موضوع دراستنا تكمن في محاولة معرفة الأسس الحقيقية لجعل مؤسسة اتصالات الجزائر منظمة متعلمة، من خلال وضع برامج لإدارة المعرفة، ودعم مختلف عملياتها وتشجيع التعلم التنظيمي فيها، وتفعيل أفضل المعارف والخبرات لديها واستغلال رأس المال البشري أفضل استغلال، من واقع الممارسات الإدارية الصحيحة للمنجم المعرفي فيها، والتي على أساسها يرتكز بناء المنظمة المتعلمة، ومن خلال نتائج هذه الدراسة يمكن رفع جملة من الاقتراحات، والتي قد تساهم في إرساء هذه الأسس، وقد يكون لها الأثر في جعل هذه المؤسسة تعزز أصولها المعرفية والفكرية واستغلالها في أنشطتها وعملياتها، وجعل عمليات اكتساب المعرفة، وتقاسمها وتطبيقها هي جوهر بناء المنظمة المتعلمة، وهذا ما نعتقد أنه سيحقق لها الريادة والاستدامة التنافسية في مواكبة التغيرات وتحسين الأداء.

رابعاً/ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر، وبشكل محدد فقد سعت الطالبة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تطوير إطار نظري وفكري حول أبعاد متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين)، والمتغير الوسيط والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)،

- والتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم التنظيمي - التفكير النظامي - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل).
2. محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية تبني المدخل التحويلي وإلى الدور المحوري الذي يلعبه في صياغة القيم والثقافات للمنظمة، خاصة وأن العديد من الدراسات العربية والأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية على وجه الخصوص والمنظمات العربية عموماً.
3. إظهار مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) من وجهة نظر الموظفين، وبيان دورها في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.
4. معرفة الإيجابيات والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق إدارة المعرفة وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل بنائها والوصول إليها، ومدى تأثيرها على أداء الأفراد بصفة خاصة والمنظمات بصورة عامة.
5. اختبار طبيعة العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة من جهة، وبين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة من جهة أخرى، وذلك على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.
6. من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها المسؤولين في منظمات الأعمال في توفير المقومات اللازمة للتحويل إلى منظمات متعلمة.
7. تقديم بعض الاقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة.
8. استشارة الطلبة للقيام بأبحاث ودراسات أخرى حول القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، في عدد من المؤسسات الجزائرية.

خامساً/ مبررات اختيار الموضوع:

لقد تم الاهتمام بمواضيع القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة رغم أن الدراسات أفاضت في البحث في هاته المجالات، لأننا نعتقد أن اعتماد القيادة المناسبة هي الحل للعديد من المشاكل التي تواجهها المنظمات، ولاسيما دورها في إرساء أهم دعائم المنظمات المتعلمة ويمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

1. الدوافع الذاتية:

- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية والتسييرية الحديثة والجديدة.
- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال متغير وسيط تمثل في إدارة المعرفة، لتعطي دافعا للدراسات القادمة أن تقوم بذلك، كون أن العديد من المفاهيم قد لا يكون بينها علاقة مباشرة لكن للعلاقة غير المباشرة أهمية في تقديم إضافات أكاديمية.

2. الدوافع الموضوعية:

- أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية معاصرة في الفكر الإداري الحديث، لاسيما وأنها من المفاهيم التي تحتاج إلى الدراسة والتحليل حسبما أشارت إليه العديد من المصادر.

- إثراء مكتبة جامعة الجلفة بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.
- معرفة مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية للأساليب الإدارية الأكثر حداثة وفعالية فيما يخص التعلم المعرفي.
- لفت منظماتنا لمفهوم المنظمات المتعلمة وتبنيه بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات لغرس أسس العملية الإبداعية.

سادساً/ المنهج المعتمد في الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، ومحاولة الإجابة على إشكالياتها العامة وتساؤلاتها الفرعية واختبار فرضياتها سنعتمد على المنهج الوصفي - التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية.

أما على صعيد البحث الميداني، فسيتم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

ثامناً/ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بمتغيرات الدراسة الثلاثة، ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على ما أتت به المراجع العربية والأجنبية في هاته المجالات.

■ **القيادة التحويلية:** هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

■ **التأثير المثالي:** قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعدّه المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.

■ **الدافعية الإلهامية:** القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ويتيح الفرصة أمامهم للمشاركة تحقيق الأهداف المشتركة ويذكرهم فيهم الحماس وروح الفريق ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك هو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

■ **الاستشارة الفكرية:** إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

■ **الاعتبارية الفردية:** قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.

- **التمكين:** أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم.
- **إدارة المعرفة:** هي كل العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، ووضعها موضع التطبيق في العمليات الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
- **عملية اكتساب المعرفة:** ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة مثل قواعد البيانات أو المعرفة الضمنية مثل الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعملاء....
- **عملية تخزين المعرفة:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.
- **عملية توزيع المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أمة المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- **التعلم التنظيمي:** التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة لمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي.
- **المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي تتيح لكل أفرادها التعلم المستمر والتطور والمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها، والبحث عن أحوالها وتجريب ما لديها من قدرات ومهارات في سبيل إحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها.
- **التفكير النظامي:** ويتبنى التفكير النظامي الرؤية الكلية بدلاً من الجزئية، وكذلك رؤية العلاقات البينية التي تربط أجزاء النظام مع التركيز على الأجزاء ذاتها، كون أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية.
- **الالتزام الشخصي:** وهو العمل باستمرار على توضيح الرؤية والموقف الشخصي بدقة ومن غير غموض، وكذلك رؤية الواقع بموضوعية ما يساعد على تركيز الجهود والعمل بمجد لتحقيق ما يطمح الفرد لتحقيقه.
- **النماذج الذهنية:** وهي تعبر عن الصورة الذهنية والتعميمات الراسخة التي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

- الرؤية المشتركة: قدرة الأفراد على وضع صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل الذين يرغبون في تحقيقه.
- فرق العمل: وهي من صفات فرق التعلم البارزة والتميز بأدائها الناجح، وفيها يتم تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يتطلعون لتحقيقها.
- عملية تطبيق المعرفة: وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات.

تاسعا/ حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء كانت عملية أو نظرية حدود مكانية، وحدود زمنية وموضوعية، وكذلك حدود بشرية، وقد تحددت هذه الدراسة بالحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان علاقة القيادة التحويلية بالمنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة، وقد اعتمدت الطالبة على متغيرات القيادة التحويلية: (الجاذبية والتأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين)، وفيما يتعلق بمتغير إدارة المعرفة فقد تم الاعتماد على العمليات التالية: (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)، وأخيرة متغير المنظمة المتعلمة والمعبر عنه بالأبعاد التالية: (التعلم التنظيمي - التفكير النظامي - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل).
2. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة.
3. **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطارات سامية - إطارات عادية - أعوان تحكم - أعوان تنفيذ)، وذلك للوقوف عند مختلف وجهات نظرهم.
4. **الحدود الزمانية:** ويقصد بالحدود الزمانية تحديد الوقت الذي تم جمع البيانات فيه، وقد امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى ثلاثة سنوات، ابتداء من شهر جانفي 2016 إلى غاية شهر أوت 2018، أما بالنسبة للدراسة الميدانية والتي تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر فقد بدأت في شهر جانفي من عام 2018 واستمرت حتى شهر أوت من نفس العام.

عاشرا/ الدراسات السابقة:

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة مصدرا مهما للباحث، وعملية بحثية هامة تتطلبها جميع مراحل البحث ابتداء من مرحلة اختيار المشكلة وإنهاءا بمرحلة تفسير النتائج، فهي تعد مصدرا من مصادر اختيار المشكلة ومن ناحية أخرى فهي تزود الباحث بالأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يستفيد منها في حل المشكلة. وسيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض أهم الدراسات التي تناولت كل من القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة، وبعد الاطلاع على ما كتب ونشر في هذه المجالات وجد ندرة في الدراسات العربية التي

تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة من جهة، وعلاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة من جهة أخرى، وسيتم تاليا تصنيف الدراسات من الأقدم إلى الأحداث من حيث البعد الزمني.

I- الدراسات العربية:

I-1- الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

☞ الدراسة الأولى: (دراسة الزيدي / 2007) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال بعنوان (العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث أساسياتها وأبعادها التي تمت دراستها في المصارف المبحوثة ومن ثم التوصل إلى أهم العوامل الدافعة والأساليب الملائمة في بناء هذه السلوكيات وإدارتها.

- التعرف على مدى التزام المصارف المبحوثة بالمقاييس والمعايير الشاملة والواسعة الانتشار سواء في تبني نهج القيادة التحويلية من خلال استبانة القيادة متعددة العوامل، أو في تبني معايير التفوق التنظيمي كما هي مدرجة في إطار جائزة (Malcolm Baldrige).

- قياس أثر كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية بشكل منفرد في التفوق التنظيمي، ومن ثم قياس الأثر المشترك للعلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في التفوق التنظيمي.

وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (133) مدير موزعين في مستويات إدارية عدة (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عاملين، أو مفوضين، مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، مديري مكاتب)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن المقابلات الشخصية وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصارف، وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وكذلك الفروق بين المصارف في متغيرات الدراسة الرئيسية وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية وهي: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل ارتباط الرتب، تحليل المسار، معامل الانحدار البسيط، معامل اختبار (Kruskal Wallis)، ومعامل اختبار (Mann Whitney).

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها:

- ارتفاع مستوى المتغيرات الثلاثة الرئيسية في المصارف المبحوثة، ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها.
- وجود أثر معنوي لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في التفوق التنظيمي، وان هذا التأثير يزداد بوجودهما معاً، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب فيما لم تحقق الفرضيات المتعلقة بوجود فروق معنوية بين المصارف المبحوثة في متغيرات الدراسة الرئيسية.

واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة قيام إدارات المصارف بتشجيع وبناء سلوك المواطنة التنظيمية، وترجمة ذلك في سياساتها وبرامجها المختلفة المتعلقة بمواردها البشرية وكذلك ضرورة تبني المدخل أو النمط التحويلي في القيادة وتدريب المديرين على مهاراتها وخصائصها، وأيضاً ضرورة اعتماد المصارف في تنفيذ عملياتها وتعاملها مع الزبائن والسوق والجمهور بشكل عام على معايير مؤشرات تحقق لها التفوق في أعمالها وبشئى الوسائل والأساليب.

☞ **الدراسة الثانية: (دراسة بدح / 2013)** بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع، وهي عبارة عن مقال نُشر في المجلة الدولية للأبحاث التربوية بجامعة الإمارات العربية المتحدة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كلية المجتمع الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (185) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث أداتان لجمع البيانات: الأولى أداة القيادة التحويلية وتكونت من (29) فقرة، والثانية أداة الثقافة التنظيمية، وتكونت من (27) فقرة تقدير مستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان، واستخدم الباحث المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون لإجابات أفراد عينة الدراسة.

وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً ومتوسط حسابي قدره (3.30).
- أن مستوى الثقافة التنظيمي في كليات المجتمع بلغ (3.01) وبدرجة متوسطة.
- أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمي في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة عمل الجهات المشرفة على كليات المجتمع الخاصة بتطبيق ممارسة القيادة التحويلية ورفع مستوى الثقافة التنظيمية فيها واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على تفعيلها من خلال تحويلها من كليات أكاديمية إلى كليات مجتمع تقنية تخدم سوق العمل الأردني والعربي وتلبي حاجاته.

I-2- الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:

☞ **الدراسة الأولى: (دراسة الرشودي / 2007)** وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية بعنوان (بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة، لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة، وتحديد الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة التي يمكن تضمينها للأنموذج المقترح، والتعرف على العوامل الثقافية والتنظيمية الداعمة والمعيقة للأنموذج، وتحديد مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، وأداة الاستبانة والمقابلة المقننة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على تسعة أجهزة أمنية تابعة لوزارة الداخلية السعودية، وبلغ مجتمع الدراسة عدد (3020) قائداً

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع قوامها (776) قائدا (فريق أول - فريق - لواء - عميد - عقيد). توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من (40) خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة التي تراها القيادات الأمنية (مهمة) و(مهمة جدا).

- ترى القيادات الأمنية أن مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع.

- مستوى العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع بمتوسط (3.80) للعوامل التنظيمية، و(3.65) للعوامل الثقافية.

- مستوى أهمية المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع (63-3.61).

- تصل نسبة تأثير تطبيق الأنموذج المقترح للمنظمة المتعلمة في فعالية التطوير التنظيمي إلى درجة فعال جدا، في العنصر الإنساني والتنظيمي والتقني من عناصر التطوير التنظيمي بمتوسط متوالي (65-55-2.48) من (3) درجات.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث اقتراح مجموعة من التوصيات، من بينها:

- تكليف بعض علماء الإدارة والممارسين بإلقاء محاضرات ثقافية لتوعية العاملين والجمهور بأهمية تطبيق الأنموذج المقترح للمنظمة المتعلمة ونشر هذه المحاضرات عن طريق الصحافة والإذاعة والتلفزيون لتثقيف القيادات الأمنية والعاملين وجمهور المتعاملين مع الأجهزة الأمنية.

- توفير تغذية عكسية عن مستويات أداء القيادات الأمنية وتحديد جوانب الضعف وأوجه القوة في ذلك الأداء من أجل اقتراح الوسائل الكفيلة بعلاج أوجه القصور وتعزيز جوانب القوة.

- تشجيع القادة على تشكيل فرق العمل المتجانسة التي تسهم بفاعلية في حل المشكلات.

الدراسة الثانية: (دراسة زايد وآخرون / 2009): وهذه الدراسة عبارة عن ورقة علمية بعنوان: (المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية: "دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجيبيل")، والمقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد في 01-04 تشرين الثاني 2009 حول: نحو أداء متميز في القطاع.

هدف الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالقطاعات الرئيسية بالجيبيل، ومدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة بهذه القطاعات بالهيئة الملكية بالجيبيل.

استخدمت الدراسة النهج الوصفي التحليلي والوثائقي، واعتمدت إستبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)، المطورة بواسطة مارسيك وواتكنس الذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية *Watkins & marsick* ويهدف إلى تقييم وضع المنظمة ذات الصلة بمفهوم المنظمة المتعلمة، وقد قام الباحثين بإجراء بعض التعديلات على المقياس بما يلائم بيئة وأهداف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالقطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجيبيل، والذين يمثلون قطاعات (الاستثمار والتنمية، والصيانة والتشغيل،

والشؤون الفنية)، إذ تم توزيع (321) استبانة بلغ العائد منها (211) استبيان، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات.

ومن النتائج التي توصل إليها البحث، أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعاد توافراً هو: تشجيع الاستفسار والحوار، وقد تراوحت متوسطات الأبعاد السبعة بين (3.44) و (3.94) من 6. وقد سعى البحث إلى تقديم بعض التوصيات لتطوير كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة ومعالجة نقاط الضعف فيها، مثل توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في الهيئة الملكية، ووضع تحول الهيئة الملكية إلى منظمة متعلمة على أنه هدف إستراتيجي، وإنشاء النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى الهيئة الملكية، وإتاحة فرص التعلم المستمر للموظفين، وزيادة التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتطوير نظم الاقتراحات، وربط المنظمة ببيئتها الخارجية.

الدراسة الثالثة: (دراسة شريف مسعودة /2016) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان: (إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة "دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك" عملاق التكنولوجيا العالمي).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، حيث حاولت من خلالها الطالبة استعراض تجربة جنرال إلكتريك كمنظمة تحولت من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة كنموذج يمكن أن تستفيد منه منظمات الأعمال الجزائرية في تحويلها إلى منظمة متعلمة استطاعت أن تقدم نموذج خاص بالمنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة بتصميم استبانة شملت (48) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج، والتي تكونت من (100) إطار من إطارات بلغ الصالح منها (91) استبيان.

وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج، أهمها:

- بين التحليل الإحصائي وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة حول أسس المنظمة المتعلمة والمتمثلة في: التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة، ثقافة التعلم، إدارة المعرفة، فرق العمل، وجاء هذا الاتفاق إيجابياً حيث أثبتت النتائج أن هذه الأسس متوفرة بدرجة عالية بمنظمة كوندور. وتعد هذه النتيجة نقطة إيجابية في صالح كوندور بحيث يساعد توفر الأسس المذكورة سابقاً في بناء منظمة متعلمة قوية.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً توافقاً كبيراً في آراء أفراد العينة حول مجالات المنظمة المتعلمة المتمثلة في: حل المشكلات نظامياً، التجريب، التعلم من التجارب الماضية، التعلم من الآخرين، تحويل المعرفة. وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة يرون أن كل مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة المذكورة متوفرة بدرجة عالية في منظمة كوندور، وهذه النتيجة تصب في صالح كوندور، وذلك لأن توفر مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة من شأنه مساعدة

الموظفين بكوندور على التعلم وانفتاح تفكيرهم، وزيادة مستويات الإبداع لديهم، وهذا كله يصب في صالح تحول كوندور إلى منظمة متعلمة.

I-3- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

الدراسة الأولى: (دراسة حجازي / 2005)، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة بعنوان: قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى منظمات الأعمال: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، خاصة وأن مدخل إدارة المعرفة أصبح يساهم إلى حد كبير في تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية.

وقد أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية منها (11) من القطاع العام و(10) من القطاع الخاص. وقد بلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فردت منهم (240) من القطاع العام و(145) من القطاع الخاص. وتكونت وحدة التحليل من الموظفين في الطبقتين الإداريتين: العليا والوسطى في كل منظمة من المنظمات الأردنية العامة والخاصة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان. كما استخدم أسلوب تحليل المسار بهدف معرفة أي من المتغيرات المستقلة والوسيطه هو الأكثر تأثير في توظيف إدارة المعرفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة. بمختلف أبعادها من حيث المفهوم والدور والموجودات والأهداف والفوائد وقيادة المعرفة والثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة.
- بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد - التشارك - التعلم.
- أن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.
- هناك فروقاً بين القطاعين حول أثر إدراك هذه المنظمات لدور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة ولصالح المنظمات الخاصة.
- وبناء على ذلك، يوصي الباحث بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تعمل على تعزيز توظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، ومن هذه التوصيات:
- إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة، تتولى رسم السياسات الخاصة بتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية، وتنفيذ هذه السياسات.
- استحداث مساق دراسي في الجامعات بهدف تنمية الوعي لدى الطلبة بأهمية المعرفة، وإدارة المعرفة.

- إعادة النظر بالقوانين والأنظمة، بحث تشجيع وتعزيز توليد المعرفة، والتشارك فيها، وتوظيفها في المنظمات الأردنية.

- تعزيز الشراكات والعلاقات بين القطاعين: العام والخاص من أجل تعزيز توظيف إدارة المعرفة في القطاعين.

الدراسة الثانية: (دراسة محمد صالح، بلقاسم تويزة/ 13-14 ديسمبر 2011) وهذه الدراسة عبارة ورقة علمية بعنوان: إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، والمقدمة في الملتقى الدولي: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يركز على مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعريفية وفي مجالات تطوير النماذج المعرفية وتطبيقها. مما يسمح بتمهيد الطريق لتشكيل رؤية وإستراتيجية لتفعيل دور القيادة الإدارية في تطبيق مشروعات إدارة المعرفة التي تعتبر اليوم واحدة من أكثر الموضوعات تقدماً ودينامية في المؤسسات والشركات العالمية.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أهمية القيادة في تطبيق إدارة المعرفة حيث تتولى إعداد رؤية وإستراتيجية خاصة بذلك، فضلاً عن دور القائد كمدرّب للعاملين في المنظمة، ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة التحويلية والتبادلية والكاريزمية.

- يعد إدخال تقنيات جديدة في التصميم والبناء وتحديث أساليب العمل من قبل القائد الإداري وعمله في تحفيز زملائه على الإطلاع وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة لاسيما في حقل الهندسة والبناء واحدة من أقوى مكونات إدارة المعرفة التي تساهم بقوة في تحسين وتعزيز قدرات القائد.

- يعتبر تطوير ثقافة الأفراد الموظفين والاستفادة منها في إنجاز الأنشطة أمراً مهماً لصقل شخصية الأفراد الموظفين أنفسهم، إلا أنه لا يساهم في زيادة قدرة قادتهم الإداريين في التأثير بهم.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات، قدم الباحثان مجموع من التوصيات، من بينها:

- يتعين إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمنظمات، بحث تكون أفقية ومرنة.

- يتعين على القائد أن يشجع الاتصالات فيما بين المستويات العليا من الإدارة والمستويات الدنيا فيما يخص الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومحاوله التحدث مع العاملين عن هذه الأهداف وكيف يشاركون في تحقيقها.

- على قادة المنظمات بمتابعة الاطلاع على مختلف التقنيات الحديثة في مجالي التصميم والبناء والهندسة والاستفادة منها وإدخالها في مجالات تنفيذهم للمشاريع، من أجل تعزيز قدراتهم وإمكاناتهم في قيادة منظماتهم بصورة أفضل.

I-4- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة:

سنحاول هنا سرد بعض الدراسات التي تستوفي متغيري "القيادة التحويلية - المنظمة المتعلمة" معا وسنعلق على هذه الدراسات باستنتاج ما توصلت إليه.

الدراسة الأولى: (دراسة الكساسبية وآخرون / 2009): بعنوان: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، وهي عبارة عن مقال نُشر في المجلة في إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، التمكين الإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وبهذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجا متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين بدلا من التركيز على أحدهما فقط على المنظمة المتعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة شملت (50) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة حيث تم توزيع (290) استبانة بلغ العائد منها (52) استبانة، إذ تشكل مجتمع الدراسة من الموظفين في مجموعة طلال أبو غزالة في الأردن، كما تم جمع وتحليل البيانات واختبار فرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وقد انطلقت الدراسة من فئتين رئيسيتين، وهما:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتغير التابع (منظمة التعلم).
- هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المساحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

الدراسة الثانية: دراسة (حمد بن قبلان / 2013) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية بعنوان: علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إسهام تطبيقات القيادة التحويلية في تحقيق التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وطبقت مقياس باس وأوفوليو *Bass & Avolio* لقياس القيادة التحويلية، ومقياس ماكردت *Marquadt* لقياس التعلم التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط الموظفين بالمديرية العامة للأمن العام، والمديرية العامة للجوازات بالرياض، من خلال عينة طبقية تناسبية قوامها (221) ضابطاً من جميع الرتب العسكرية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
 - توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
 - وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي .
 - وجود مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية.
- وبناء على النتائج المتوصل إليها، قدم الباحث مجموعة من التوصيات، منها:
- أن تعمل الإدارة العليا على تبني الأساليب القيادية الحديثة ، ودعم تطبيقات القيادة التحويلية، بما يحقق تفعيل برامج وتقنيات التعلم التنظيمي.

- التركيز على إنتقاء القيادات الأمنية ذات المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية من القادة التحويليون لتولي المناصب القيادية الهامة ، لإحداث التغيير المنشود وإدارة التحول والتعلم التنظيمي.
- بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة للسلوك القيادي التحويلي والتعلم التنظيمي.

I-5- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة:

سنحاول هنا سرد بعض الدراسات التي تستوفي متغيري "إدارة المعرفة - المنظمة المتعلمة" معا وسنعلق على هذه الدراسات باستنتاج ما توصلت إليه.

☞ الدراسة الأولى: (دراسة النعيمي وعبد نايف / 2012) بعنوان: (دور عمليات إدارة المعرفة في بناء

المنظمات المتعلمة)، وهذه الدراسة عبارة عن مقال نُشر في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة بالعراق.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل بنائها والوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة، وخلص البحث إلى وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة وفي حالة من الترابط والانسياية.

وكان من نتائج هذه الدراسة أن التغيير الذي شهدته البيئة الدولية والمحلية والذي شمل مختلف مناحي الحياة وأنشطتها وقطاعاتها قد استوجب ظهور منظمات عصرية تؤمن بأهمية التعلم واكتساب المعرفة ومواكبة تطورات التكنولوجيا من أجل خدمة عملائها وتنمية عامليها.

وبناء على ذلك وضع الباحثان مجموعة من التوصيات، من بينها:

- وضع استراتيجيات واضحة لتحديد الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة.

- تهيئة المناخ المناسب لدعم دور البحث والتطوير في إنتاج المعرفة وتطويرها.
- وضع آليات محددة وواضحة لتخزين المعرفة وتنظيمها على وفق أولوياتها في دعم القرار المنظمي.
- استخدام أسلوب فرق المعرفة في توزيع المعرفة بين وحدات وأقسام المنظمة.
- استغلال المعرفة المتاحة في تطوير عمليات وأنشطة البحث والتطوير، بما يفيد في تطوير المعرفة وتدويرها.
- ضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها المنظمة ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح منظمات الأعمال.

☞ **الدراسة الثانية: (دراسة عبيد وربايعة/ 2016):** بعنوان: تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين، وهي عبارة عن مقال نُشر في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين للعمل في الجامعة العربية الأمريكية البالغ عددهم (204) فرداً، وتم اختيار عينة من (132) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- كان مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كبيراً.

- تبين وجود علاقة موجبة وقوية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وأبعاد المنظمة المتعلمة.

وأوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات لتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة، منها:

- ضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الجامعة العربية الأمريكية، ولاسيما بُعدي إنتاج المعرفة واكتسابها، وتطبيقها، بتوظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مما يؤدي ذلك إلى تعزيز متطلبات المنظمة المتعلمة فيها.

- ضرورة اهتمام الجامعة بتحويلها إلى منظمة متعلمة، من خلال اعتماد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة، تقوم على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

II- الدراسات الأجنبية:

☞ **الدراسة الأولى: دراسة (Senge / 2002)** بعنوان: العلاقة بين إدراك الموظفين لخصائص المنظمة المتعلمة وولائهم التنظيمي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الفرضية بين إدراك الموظفين لخصائص المنظمة المتعلمة والولاء التنظيمي لديهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الإستبانة لجمع بيانات الدراسة، وطبقت الدراسة على منطمتين، من خلال عينة عشوائية من الموظفين بلغت (357) وبعد توزيع الإستبانات على أفراد الدراسة، تمكن الباحث من إستعادة عدد إستبانة.

وأظهر تحليل بيانات الدراسة عدد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين إدراك الموظفين لخصائص المنظمة المتعلمة والولاء التنظيمي لديهم.
- وجود علاقة إيجابية بين الممارسات العملية لخصائص المنظمة المتعلمة، وإدراك الموظفين لمفهوم المنظمة المتعلمة.
- وضوح خصائص المنظمة المتعلمة في الواقع العملي والبناء التنظيمي يزيد من درجة إدراك الموظفين لها، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تجاه منظماتهم.

☞ الدراسة الثانية: دراسة (Joo Ho / 2008) بعنوان: اختبار نموذج سنج للمنظمة المتعلمة من خلال أساتذة المدارس الثانوية بمدينة سيؤول الكبرى.

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج سنج للمنظمة المتعلمة ذو الأبعاد الخمسة: التفكير النظامي *System thinking*، البراعة الشخصية *Personal Mastery*، النماذج الذهنية *Mental Models*، الرؤية المشتركة *Shard Vision*، التعلم الجماعي *Team Learning* في البيئة الكورية ورؤية المعلمين الكوريين مدى إمكانية تطبيقه في البيئة الكورية وفاعليته على مستوى التعليم الثانوي المهني والتجاري والصناعي في مدينة سيؤول. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الإستبانة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على (17) مدرسة ثانوية تقع في مدينة سيؤول، من خلال عينة عشوائية بلغت (976) معلما أكاديميا ومهنيًا في المدارس الصناعية والتجارية والتقنية في مدينة سيؤول.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- إمكانية تطبيق نموذج سنج للمنظمة المتعلمة في المدارس الكورية.
- عدم تعارض نموذج سنج مع ثقافة التعلم الكورية.
- أهمية البناء التنظيمي المتكيف لمنظمات التعلم.
- فاعلية ممارسة أبعاد النموذج الخمسة في التعليم الصناعي والتجاري والتقني.
- دعمت نتيجة قياس النموذج المفاهيم المرتبطة بالمنظمة المتعلمة وفاعلية تبني النموذج للمؤسسات التعليمية.

☞ الدراسة الثالثة: دراسة (Mangotra and Mahajan / 2014) بعنوان: تقييم تأثير ممارسات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي والأداء: دراسة الحكومة. كلية الطب جامو.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة إدارة المعرفة في كلية الطب الحكومية في جامو *Jammu* وتأثيرها في المنظمة المتعلمة والأداء.

ولتحقيق ذلك، طور الباحثان استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: ممارسات مشاركة المعرفة، وأبعاد المنظمة المتعلمة، ثم الأداء، وطبقت على عينة تتكون من (97) طبيبًا في الكلية.

أبانت نتائج الدراسة عن وجود مؤشرات فعلية إلى ممارسات إدارة المعرفة في الكلية، ولا سيما مشاركة المعرفة بمتوسط (2.77) كما تبين وجود علاقة موجبة بين ممارسات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، وأظهرت - أيضا- أن درجة تأثير ممارسات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة على الأداء قد بلغت ($R^2 = 0.259$) وهي درجة ليست كبيرة.

III- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الطالبة عدة دراسات وفق التسلسل الزمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث (من عام 2002 حتى عام 2016)، وقد حاولت الطالبة أن يكون اختيارها لتلك الدراسات السابقة مبني على علاقتها بالدراسة الحالية، وإن تنوعت في أهدافها، وفي مجالات تطبيقها، وقد تنوعت الدراسات السابقة بين عربية، وأجنبية، وطبقت على منظمات صناعية، وتجارية، وصحية، ومهنية، وتعليمية، وأمنية، في العديد من الدول. من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن دراستنا الحالية تختلف عن سابقتها من الدراسات في الجوانب التالية:

- من حيث الهدف: تستهدف الدراسة الحالية كشف علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة من جهة وعلاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة من جهة أخرى، واختلافها بذلك عن جميع الدراسات السابقة.
- من حيث قطاع التطبيق: طبقت دراستنا على مؤسسة اتصال تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر، والذي لم يسبق إجراء دراسة مماثلة عليها. بمتغيرات الدراسة الحالية، وهذا على حد علم الطالبة.
- من حيث متغيرات الدراسة: تم تناول ثلاثة متغيرات في الدراسة الحالية، حيث تمثل المتغير الثالث في وجود متغير وسيط، في حين تناولت الدراسات السابقة متغيرين فقط (مستقل وتابع).

وانطلاقا مما سبق يمكننا القول بأن مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة تظهر في كونها من أوائل الدراسات التي ستحاول دراسة وتحليل العلاقة الثلاثية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، فعلى حد علم الطالبة وإمكاناتها، من خلال بحثها في مصادر المعلومات الإلكترونية والورقية المتاحة، لم يظهر ما يدل على دراسة موضوع الدراسة الحالية، مما قد يعني تحقيق سبق موضوعي، تأمل الطالبة أن يسهم بدرجة من الإضافة العلمية، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت كل متغير إما كمتغير تابع أو مستقل ولم يتم دراسة متغيرات الدراسة الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة، لكن الدراسة الحالية تختلف عنها كونها أشمل منها حيث سيتم دراسة أسلوب إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، كما أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات في الجزائر التي ستحاول البحث في موضوع القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، من خلال دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفي دراستنا تمثلت المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وتأمل الطالبة أن تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية، تسهم من خلالها في تطوير السلوك القيادي التحويلي، والتعلم التنظيمي في المنظمات بصفة عامة، ومؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة، وأن تستثير من خلال ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات، فكر الباحثين لمزيد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيراتها.

الحادي عشر / تقسيمات البحث ومشتملاته

من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ويشتمل على ثلاثة فصول.

القسم الثاني: يتعلق بالجانب التطبيقي، ويشتمل على فصلين.

وقد حاولنا في القسم النظري للدراسة استعراض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة في الفصول الثلاثة للدراسة:

يناقش الفصل الأول: **القيادة التحويلية - تأصيل نظري**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى المدخل المفاهيمي للقيادة، وسنخصص المبحث الثاني للمدخل التحويلي للقيادة، وفي المبحث الثالث سنحاول التطرق إلى القائد التحويلي.

والفصل الثاني سيتناول: **مدخل عام لإدارة المعرفة**، حيث سنخصص المبحث الأول إلى مصطلح المعرفة ورأس المال المعرفي، أما المبحث الثاني فسنتطرق إلى إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي، ونتطرق في المبحث الثالث إلى نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة، عوائقها ومتطلباتها.

أما الفصل الثالث فسيتناول: **المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي**، حيث سيتناول المبحث الأول ماهية التعلم التنظيمي، ويتناول المبحث الثاني عملية التعلم التنظيمي _ معيقاته ومتطلباته _، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى المنظمات المتعلمة، وسنحاول في المبحث الرابع والأخير من هذا الفصل الربط بين متغيرات الدراسة تحت فصل سيكون بعنوان: **إدارة المعرفة كمتطلب أساسي لبناء منظمات متعلمة**.

أما القسم الثاني والتمثل في الجانب التطبيقي فتم تقسيمه إلى فصلين:

حيث سنحاول في الفصل الأول من هذا القسم تقديم لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنحاول تحديد الإطار المنهجي للدراسة، ثم سنتطرق إلى تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة في المبحث الثالث وفي المبحث الرابع والأخير من هذا الفصل سنتطرق إلى تحليل مستوى أبعاد ومحاور متغيرات الدراسة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وفي الفصل الثاني سنحاول اختبار فرضيات الدراسة. وسنختم هذه الدراسة **بمخاتمة عامة**، استعرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات واقتراح آفاق للدراسة.

الفصل الأول

القيادة التحويلية..
تأصيل نظري

تمهيد:

مما لا شك فيه أن منظمات الأعمال لكي تحقق رسالتها في المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها وتستطيع ترجمتها إلى واقع عملي فإنها تمارس العديد من الوظائف والأنشطة والعمليات التي توفر مناخا تنظيميا إيجابيا يمكنها من الوصول إلى غايتها، وتبقى القيادة وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهري الذي يدعم ويعزز هذه الفعاليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح والتفوق.

وتعتبر القيادة من الموضوعات التي لاقَت اهتماما كبيرا من جانب المفكرين والباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

وليتمكن المورد البشري من الاضطلاع بدوره تماما فإنه يحتاج لقيادات إدارية مدركة ومسؤولة ولديها رؤية وتتوفر فيها السمات التي تمكنها من إحداث التغيير بما يوفر القدرة للمؤسسات والمنظمات من مواجهة تحولات ومستجدات هذا العصر الذي شهد متغيرات كبيرة كميلاد التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات وعولمة الأسواق وسرعة التغيير في بيئة الأعمال، وأصبحت المنافسة أكثر عالمية.

هذا الوضع يتطلب البحث عن نماذج قيادية جديدة تواكب هذه التطورات فالمؤسسات لم تعد بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يجمعون العاملين ويقنعوهم برؤى مؤسساتهم ورسالاتها لإحداث التغيير الذي يتماشى مع ما شهده العصر، وبدون وجود هذا النمط من القيادة فإنه يتعذر النهوض بالمؤسسات نحو تحقيق أهدافها. وظهر لهذه الغايات نمط القيادة التحويلية وأصبح أساسيا لدراسة القيادة الذي استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة.

وتعد القيادة التحويلية أسلوب إداري حديث تدور محاوره نحو توجيه جهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب للمنظمة وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكارزماوية، والتي تجعله مصدر إلهام لمرؤوسيه، والتكيف مع التغيرات فالقيادة التحويلية لا تتوقع المستقبل بل تصنعه من خلال رؤى واثقة ورسالة واضحة.

وسوف نتطرق لمضامين هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة.

المبحث الثاني: المدخل التحويلي للقيادة.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة.

يلقي العنصر البشري اهتماما متزايدا من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها. وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيرا وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئة يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة. وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، حيث تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

من هذا المنطلق، وللتعرف على مفهوم القيادة سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة، وسنحاول أن نبين الفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة، بالإضافة إلى إبراز أهمية القيادة وأهم عناصرها، وكذا التطرق إلى نظريات القيادة ومستوياتها وأنماطها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، وكثيرا هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي بذلها الباحثين والمختصين فإن الأدب الإداري مازال يفتقر حتى يومنا هذا إلى تعريف موحد وشامل متفق عليه من قبل أغلب الباحثين والكتاب بالإدارة، هذا وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في محاولة فهم وتفسير طبيعة القيادة وبلورة مفهومها وبعد المراجعة لأدبيات موضوع القيادة ظهرت هناك اتجاهات ومداخل تناول من خلالها الباحثين تعريف القيادة.

الفرع الأول: تعريف القيادة

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، لذلك جاءت تعاريفهم للقيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب لمختلف التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة. حيث هناك من الباحثين من ركز على أنها قدرة في التأثير وآخرين أكدوا أنها عملية تفاعلية اجتماعية بين القائد والمرؤوسين فيما رأى البعض أن القيادة هي تعبير عن رؤى مستقبلية فهي تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة وفقا للمنظور الاستراتيجي.

كـ تعريف *Northouse*: "القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".¹

كـ تعريف *Koontz O'donnel*: "القيادة هي الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة".²

كـ تعريف القرويقي: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يراه مناسباً".³

كـ تعريف *Filip*: القيادة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدا أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف".⁴

كـ تعريف *James Gribbin*: "القيادة هي عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة".⁵

كـ تعريف *Smith & Rost*: " القيادة هي علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة على إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من القائد والأتباع".⁶

كـ تعريف *Pfif Fnerch Prestbus*: "القيادة هي توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن".⁷

كـ تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية (*Ency Of Social Science*): "القيادة هي العلاقة بين الفرد وجماعة حول اهتمام مشترك ولتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد".⁸

يتضح من هذه التعاريف وغيرها أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المروؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، ويركز بعض الكتاب والباحثين على أهمية دور المرؤوس/ التابع في عملية القيادة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة

¹ Northouse, P.G, *Leadership: Theory And Practice*, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc, 2001, P: 14.

² H. koontz ,C .O'donnell, *Management: principes et methodes de gestion*, McGraW-Hill, Montréal Canada;1980, p: 140.

³ محمد قاسم القرويقي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص: 200.

⁴ فيليب سادلر، القيادة: الأساليب، نماذج الأدوار، صفات القائد، السلوكيات، المفاهيم، (ترجمة هدى فؤاد محمد)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 17.

⁵ ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية: عمان، الأردن، 2009، ص: 92.

⁶ مدحت أبو النصر، القيادة المتميزة الجديدة - قادة المستقبل - المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص: 22.

⁷ صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 11.

⁸ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2015، ص: 21.

والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال لرغبات القائد كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضا بأتباعه/ مرؤوسيه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم... إلخ، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.¹

من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف القيادة على أنها: قدرة شخص ما على التأثير في سلوك الآخرين بهدف تحقيق الغايات والأهداف وذلك من خلال امتلاك القدرات والقابليات لإثارة العاملين وتمكينهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء وفق رؤية القائد وبما ينسجم مع أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة

بعدما تطرقنا إلى مفهوم القيادة يجب علينا التمييز بين المصطلحات المشابهة لمفهوم القيادة من خلال:

أولاً/ الفرق بين القيادة والرئاسة

الرئاسة *Headship* عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد. بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحده الجماعة نفسها. أي إن التفاعل الديناميكي بين الرئيس والأتباع ضعيف، ومن ثم يكون من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة سواء كانت إدارية أو فنية أو اجتماعية وبالتالي يجد صعوبة في علاجها. والقائد قد يكون رئيساً ولكن من الصعب أن يكون الرئيس قائداً إلا إذا تمكن من كسب ولاء الجماعة له خارج نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها.² (انظر الصفحة الموالية)

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006، ص: 216.

² متاح على الرابط: http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_11_5873_913.pdf. تاريخ الإطلاع: 2018/02/22، على الساعة: 12:45، في الصفحة رقم: 05.

الجدول رقم (I - 01): الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
أهداف الجماعة تأخذ بعين الاعتبار.	أهداف الجماعة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية.
يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.	لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف.
القائد يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.	توجد هوة وفجوة واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعد في إحكام السيطرة عليهم.
سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.	سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس.
القائد مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لإتباعه عن قناعة وتأثر، ويعتمد في ذلك على قدرته على الإقناع غير التسلطي.	الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين.
تستند القيادة على قوة القائد.	تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس.
القيادة تظهر من الجماعة.	الرئاسة واجبة على الجماعة.
القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية.	الرئاسة تعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية وأنها دائمة ومنظمة.
مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد.	مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد، وتوجد المودة بينهم.	سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد، حيث تنعدم مشاعر التآلف بينهم.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

ويمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، وبذلك ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائد، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، كذلك فإن كل من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.¹

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص: 65.

ثانيا/ الفرق بين القيادة والإدارة

حسب *Fayol* تعني الإدارة بأن تتبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب.¹ وقد ميّز البعض بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك، ويتطلب ممن يقوم بهذا الدور أن يكون على مستوى رفيع، يدرك من خلاله الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، علاوةً إلى مسؤوليته عن الأمور التنفيذية، فلا بد من أن يجمع بين الاثنين، وهناك من ميز الإدارة باهتمامها بالحاضر، أما القيادة فهي تعني التغيير، فالإدارة تهتم بالوضع الراهن، وليس لها دور في التغيير، وهناك من رأى رجل الإدارة بأنه عنصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعي التغيير ومطلوب أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم.² وتشترك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.³

وهناك أكثر من وجهة نظر للفرق بين القائد والمدير، وقد تم الاعتماد على ثلاثة وجهات نظر لهذا التمييز، وهي وجهة النظر اليابانية، والصينية، والبريطانية، وكان هذا التمييز خلاصة لدراسات قام بها (*Burke*) (انظر الصفحة الموالية)

¹ جمال حدار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 26.

² جمعان بن خلف بن جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة السعودية، 2012، ص: 11.

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2014، ص: 55.

الجدول رقم (I - 02): الفرق بين القادة والمدراء

المدير	القائد	المدير	القائد	
محدود الخيارات	مطور للخيارات	يدير التغيير	يبدأ التغيير	اليابانية
محافظ	ثوري وانقلابي	الحماية	المخاطرة	
هادئ	مندفع	أهدافه قصيرة المدى	أهدافه بعيدة المدى	
محدد في الاتصال	متوسع في الاتصال	تشغيلي	استراتيجي	الصينية
يعمل على فكرة سابقة	يصنع فكرة	عملي وإجرائي	روحي	
المدير يرفع تقرير للقائد	القائد يختار المدير	محدد	شمولي	
أهدافه قصيرة المدى	أهدافه بعيدة المدى	بليد	هجومية	
يفعل	مفكر	منفذ	موجه	
يدير	يقود	ينفذ الأوامر	يعطي الأوامر	
		منفذ القرار	صانع القرار	
يطلب الطاعة من الآخرين	يكتسب احترام الآخرين	يعطي تعليمات	يحث ويحرك	البريطانية
مكر	يقظ	يعطي أوامر ويجبر	يلهم	
مُحرك خارجيا	مُحرك من تلقاء نفسه	يحافظ على الوضع الراهن	له رؤية	
الاهتمام بالمهمة	الاهتمام بالأفراد	سلطة اسمية	سلطة شخصية	
عادي	عاطفي	يلزم الموظفين	يستجيب للموظفين	
يتبع	يبتكر ويبدع	يصغر	يعظم	
منطقي	حدسي	لا يتقبل الأفكار من الآخرين	متقبل للأفكار من التابعين	
وطني	عالمي	تفكير محدود	يفكر خارج الصندوق	
نظرة محدودة	عنده بعد نظر	يقول اليوم	يقول غدا	

المصدر: خالدية إبراهيم، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير،

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، جامعة الأقصى، 2016، ص: 17.

وهناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، فحسب كوتر *kotter* فإن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد.¹

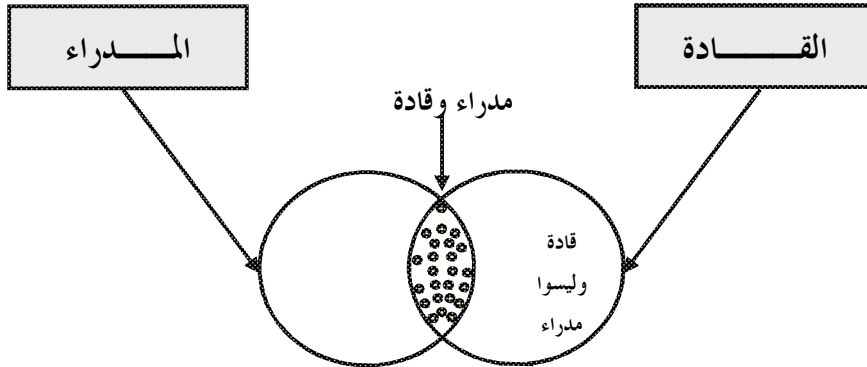
الشكل رقم (I - 01): التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون



المصدر: محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2015، ص: 206.

من خلال هذا الشكل يتضح أن دور القادة وهو تنمية رسالة المنظمة، بينما المديرون يقومون بتنفيذ هذه الرسالة بواسطة الآخرين، أما الوظائف الموجودة لهذين الدورين مثل: تكوين الإستراتيجية وتحقيق الإلتزام بين العاملين، فقد يقوم بها كل من المديرون أو القادة، لكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تجسيده يؤدي إلى صعوبة التفريق بينهما، وهذا مرده إلى أن القادة يعملون على تنمية المنظمة الإستراتيجية بوضع خطة تساعد على تحقيقها في الواقع، مع زيادة التزام العاملين ببذل جهود لتنفيذ كل من رسالة وإستراتيجية المنظمة، أما المديرون نجدهم يشرفون على تنفيذ الإستراتيجية بالاعتماد على الآخرين، وكثيرا ما يساعدون في تكوين الإستراتيجية. وبالتالي يمكن القول أن هناك اختلاف بين أدوار القائد والمدير، تندمج معاً في القائد المدير، والمدير القائد، نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (I - 02): العلاقة بين القيادة والإدارة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص: 458.

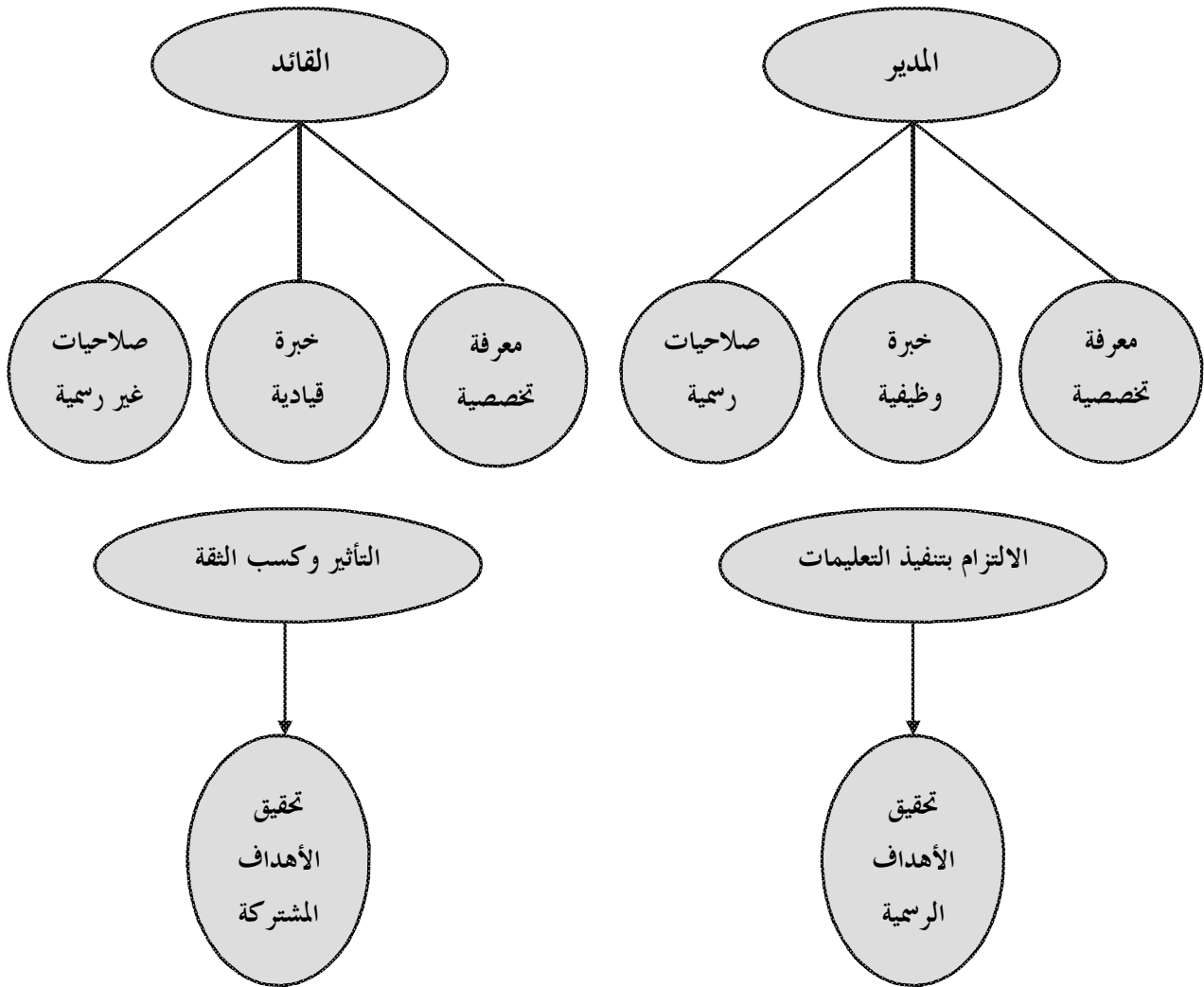
¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان، 2005، ص: 418.

إن المدير الفعال هو قائد أيضا لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة والقيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة. إن المهم بالنسبة للمنظمة هو أن يكون كافة مدراؤها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة ويستطيعوا أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف، وبالتأكيد فإن هناك البعض من المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات وأهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرتقي على أفضل ما يكون.¹

نستطيع القول أن المدير يستمد سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، أما القائد فإنه يستمد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية، ومن قدرته على التأثير في الآخرين.²

ومن خلال الشكل الموالي يمكن أن نوضح أهم الفروقات بين القائد والمدير.

الشكل رقم (I - 03): الفرق بين القائد والمدير



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي (فن ومهارات التفاعل مع الآخرين)، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص: 101.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص: 458.

² أسامة خير، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار راية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 59.

يمكن أن نستخلص من الشكل السابق أن ما يميز القائد على المدير هي قوة العلاقة والروابط الإنسانية بينه وبين العاملين ويتأتى ذلك من اهتمام القائد بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد على أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة من جهة، ومن جهة أخرى القائد لا يستند إلى السلطة الرسمية مثلما يفعل المدير فهو يعتمد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب رضاهم وقناعتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ثالثاً/ الفرق بين القيادة والزعامة

وتعني الزعامة "مجموعة الخصال (الكاريزمية) في شخصية الفرد التي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة". ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتماداً على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر.¹

الفرع الثالث: أهمية القيادة

ذهب كثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد، وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته. ويؤيد ذلك إبراهيم درويش بقوله: "إن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده".²

إذ أن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرفق، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية وتحتل مكاناً بارزاً في كتب الإدارة.³

وتعتبر القيادة الوظيفة الأخيرة للإدارة، وتعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها أو الوقوع في مطبات الفشل، فهي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة ومثلما أن الإدارة هي بمثابة الرأس من الجسد بالنسبة لمنظمة الأعمال وبهذا فإن القيادة الناجحة تؤدي أداء متميز وإنجاز أفضل.⁴ إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو

¹ متاح على الرابط: http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_11_5873_913.pdf تاريخ الإطلاع: 2018/02/22، على

الساعة: 12:50، في الصفحة رقم: 05.

² إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، 1982، ص: 220.

³ جمعان بن خلف بن جمعان الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 456. (بتصرف)

خاسرة بالرغم من أنها قد تمتلك الموارد البشرية المادية والتقنية إلا أنها قد تفشل في تحقيق الكفاءة والفاعلية والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود قيادة قادرة على تحقيق انسجام بين هذه الموارد.¹

وبصفة عامة يمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في:²

- تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعم القوى الايجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وتحلها، وتحسم الخلافات وترجح بين الآراء.
- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

الفرع الرابع: خصائص القيادة

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات. فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويًا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:³

- ✓ القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرة جسمية وعقلية ووجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهًا بناءً لا توجيهًا تخريبياً.
- ✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ✓ القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

المطلب الثاني: أساسيات في القيادة

تقوم القيادة على مجموعة من المبادئ وتستند إلى مجموعة من الأركان، حتى تكون القيادة صحيحة، كما تتطلب مجموعة من المتطلبات أو العناصر التي تمر بعدة مراحل لاكتشافها.

¹ هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس *St.Clements* العالمية، جامعة سانت كليمنتس، 2013، ص: 33.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص: 53.

³ محمد حسنين العجمي، مراجع سبق ذكره، ص: 67.

الفرع الأول: مبادئ القيادة

تعتبر مبادئ القيادة بالنسبة للقائد بمثابة مرجع يذكره بما يجب الاهتمام به حتى تكون قيادته صحيحة وفعالة وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- **معرفة الذات والعمل على تنميتها:** إن معرفة القائد لذاته تجعله يدرك نقاط القوة ونقاط الضعف في شخصيته وقدراته وعلاقاته مع الآخرين، مما يسمح له بالعمل على تحسينها بقدر الإمكان.
- **الكفاءة من الناحية العلمية والفنية:** إن كفاءة القائد وقدرته على قيادة أفراد جماعته بشكل فعال تنتج من خلال معرفة فنية وعلمية واسعة لديه في ميدان العمل.
- **المثل:** أن يكون القائد هو القدوة والمثل الأعلى لجماعته بأقواله وأفعاله، بحيث أن فعاليته في القيادة لا تتحقق لمجرد الشرح النظري الذي يقدمه وإنما عليه تجسيد ذلك في سلوكياته وأفعاله وتصرفاته.
- **معرفة أفراد الجماعة:** على القائد أن يكون على علم بجماعته، خصائصها، حاجاتها ومدى تماسكها وقدراتها وقيمتها حتى يتمكن من اختيار الكيفية الملائمة لتحفيز أفرادها على العمل المطلوب.
- **تدريب العاملين على العمل كفريق:** أي جعل العاملين يتأقلمون مع بعضهم البعض في العمل، ويؤكد هذا العنصر على التعاون والتماسك بين أفراد الجماعة لما لها من أهمية في تحقيق ما يسمى بأفضلية التجميع في مواجهة العقبات التي تعيق عمله.
- **الالتزام:** إن مبدأ تحمل المسؤولية لدى القائد أساسي لتحقيق النجاح، وتطويره لدى أفراد الجماعة أساسي أيضاً، فالمطلوب هو توحيد الجهود، ويتحقق ذلك من إحساس كل فرد بالمسؤولية الملقاة على عاتقه مما يؤدي إلى التزام الجماعة على العمل بحماس نحو تحقيق الهدف المنشود.
- **الاتصال:** يعد الاتصال عاملاً أساسياً في تحقيق فعالية القيادة، بشرط أن تكون عملية الاتصال فعالة، إذ لا تتحقق المعرفة المسندة لأفراد الجماعة بمجرد معرفتهم بما يجب عمله، وإنما البد من التأكد من مدى فهمهم له.
- **اتخاذ القرار المعلوم:** يجب أن يكون القائد فعالاً حين يتخذ القرار الذي يكون أفراد جماعته على علم به، حتى يؤدي هذا القرار مفعوله في التأثير على تصرفاتهم وسلوكياتهم.

الفرع الثاني: أركان القيادة

للقيادة في حقيقة الأمر ثلاث أركان وركائز أساسية نوجزها فيما يلي:²

- **الرؤية:** وهي ذلك الحلم والصورة في المستقبل والحالة التي يرغب القيادي في الوصول إليها، وهي الدافع للإبداع والابتكار، ووضع الخطط لتحقيق هذا الحلم.
- **الأتباع المخلصون:** لا بد لكل قائد من أتباع مخلصون يؤمنون بأفكاره ويسعون منه لتحقيق الرؤية التي يسعى القائد معهم إليها.

¹ ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2002، ص: 172.

² صابرين عطية مرسل، مرجع سبق ذكره، ص: 11-12.

■ **التشجيع والتحفيز:** هذا الركن في الواقع من الأركان الغاية في الأهمية، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع والعاملين، وربما من أفضل ما عُرف به التحفيز هو وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، بمعنى أن العاملين يتحركون ذاتيا لأداء أعمالهم، وللتحفيز نظريات عديدة منها نظرية ماسلو التي تقوم على أساس إشباع الاحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية والمتمثلة في: (تحقيق الذات - التقدير - الاجتماعية - الأمن والسلامة - الفيزيولوجية).

الفرع الثالث: عناصر القيادة

ل للوصول إلى فهم أكثر وضوحا وتكاملا للقيادة يمكن أن نميز بين ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:¹

✓ **السلطة Authority:** وتعرف السلطة بأنها الحق المشروع والقانوني في إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات، وقد نجد من يعرف القيادة بالاستناد إلى هذا المفهوم وحسب، ويرى أنها تعبير عن امتلاك سلطة الأمر.

✓ **القوة Power:** وتعني السلطة الفعلية التي يتمتع بها بعض الأشخاص فتمكنهم من المشاركة في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، رغم أنهم من الناحية القانونية قد لا يمتلكون مثل هذا الحق. وتتمثل مصادر القوة عادة في طبيعة شخصية بعض الأفراد، فالشخصية القوية غير الشخصية الضعيفة، وكذلك في درجة المعارف والمهارات التي قد يتمتع بها بعضهم، وفي قدرتهم على الإحاطة الشاملة، وفيما يمتلكون من بعض عناصر الدعم المستمر من السلطة العليا في المنظمة، أو من بعض مصادر أخرى كالمكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو غيرها، أو من دعم وتأيد التابعين أو الزملاء. أو من دعم الاتحادات أو المنظمات النقابية... الخ.

✓ **القدرة Ability** وهذه لا تمكن صاحبها من المشاركة في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من الناحية الرسمية ولا من الناحية الفعلية وإنما تمكنه من التأثير في السلطات الرسمية أو الفعلية لتصدر قراراتها وأوامرها بما ينسجم ومصالح أصحاب القدرة ورغباتهم.

وبذلك فإن القيادة الفعالة هي عبارة عن تفاعل بين عناصر السلطة ومقوماتها، وعناصر القوة ومقوماتها، وعناصر القدرة ومقوماتها، كما في المعادلة التالية:

$$\text{القيادة الفعالة} = \text{السلطة} \times \text{القوة} \times \text{القدرة}$$

إن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركة الجماعة وفي حدود موقف معين، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في "إطار ظروف موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره على الجماعة" وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمرا

¹ عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012، ص: 146-147.

مضلا قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة فهم جيدة للقيادة وإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها.

أولا/ القائد

عرف القائد على أنه: "صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويجفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله".¹ أي أن القائد يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقادة نوعان بكل عام هما:²

- **القادة الطبيعيون:** وهم قادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز والكاريزما الخاصة بهم.

- **القادة الإداريون:** وهم قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعلم، والتدريب، وهم القادة الإداريون، مثل مديري المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية.

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفوق علماء الإدارة على تصنيفها كما يلي:

- **المهارات الذاتية:** أكد مارش *March** بأن المهارة الذاتية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة.³
- وفي تلك المهارات السمات الشخصية للمدير والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار والقدرة على ضبط النفس والقدرة على حسم الأمور والقدرة على مواجهة الجمهور.⁴
- **المهارات الإنسانية:** ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، وتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية.⁵

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012، ص: 31.

² جمعان بن خلف بن جمعان الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 13. (بتصرف)

* جوان مارش أو خوان مارش (بالكتالانية: *Joan March i Ordinas*) مواليد 4 أكتوبر 1880، سانتا مارغريتا - توفي 10 مارس 1962، مدريد رجل أعمال ومصرفي إسباني.

³ شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العراق، وزارة التربية، المجلد (3)، العدد (11)، تموز 2010، ص: 103.

⁴ محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001، ص: 90.

⁵ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد: عمان، الأردن، 2006، ص: 106.

- **المهارات الفكرية:** ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد والقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عالي من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين.¹
 - **المهارات الفنية:** من أسهل المهارات اكتساباً وتطويراً فهي تزود المدير بمعرفة عالية ومقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية، وهي من المهارات المهمة لكونها تتمثل في فهمه لنظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراكه لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته. وتتجلى أهمية توافر المهارات الفنية لدى المدير في قدرته على حل المشكلات، وقدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية.²
 - **المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.³
 - **المهارات التصورية (الإدراكية):** تعني هذه المهارة قدرة القائد على التصور الكلي للمنظمة وفهمه للترابط بين مكوناتها ونشاطاتها، وأن أي تغيير في أي مكون من مكوناتها الفرعية سيؤثر على بقية المكونات الأخرى، وكذلك إدراك القائد الإداري بشبكة العلاقات في النظام الذي يعمل فيه، وما يزامله من نظم اجتماعية أخرى، وتبصره للعناصر الرئيسة والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه.⁴
- والشكل في الصفحة الموالية يوضح مهارات القيادة.

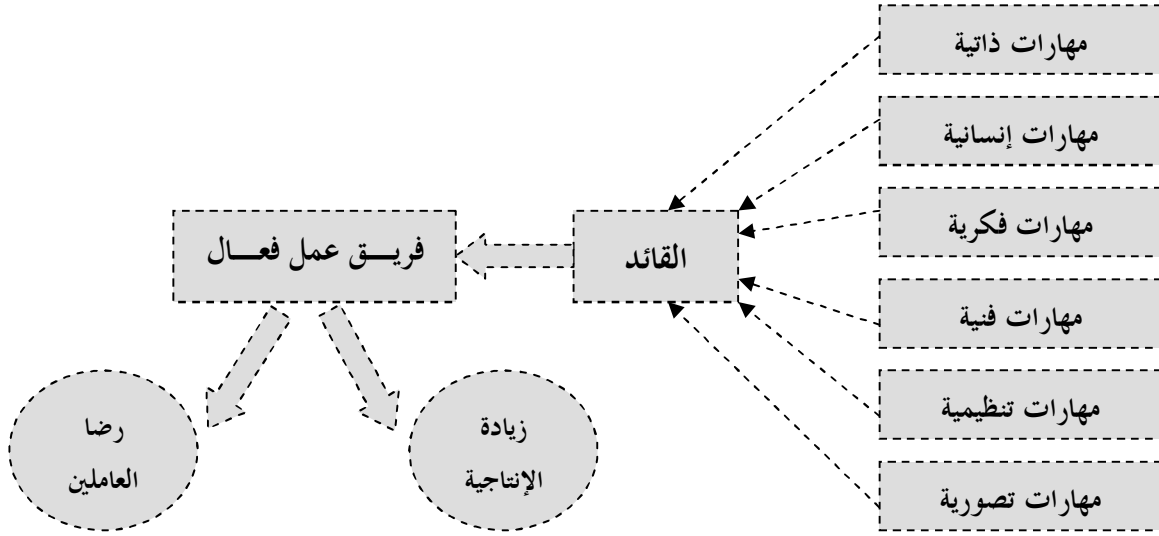
¹ صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أوروك للعلوم الإنسانية، العراق، جامعة المثنى، المجلد (5)، العدد (2)، 2012، ص: 388.

² شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 103. (بتصرف)

³ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

⁴ توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، جامعة الأردن، الأردن، 2008، ص: 22.

الشكل (I - 04): مهارات القيادة



المصدر: محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 210. (بتصرف)

مما سبق يتضح لنا أن نجاح القائد ينطلق من قدرته على إدارة نفسه أولاً، حيث تنبع منها مهاراته وقدراته على إدارة بيئة المنظمة وما يحيط بها، وتوكل لديه الإرادة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجهه، وتعيه على استحداث أساليب عمل من شأنها تسهيل مهامه الإدارية، وتحقيق أهدافه التنظيمية، وذلك بإتباعه المهارات المختلفة (الذاتية والإنسانية والفكرية والفنية والتنظيمية والإدراكية) لاسيما وأنها مترابطة متداخلة فيما بينها وتشكل وحدة واحدة تعين القائد على إدارة منظمته.

ثانيا/ المرؤوسين (التابعون - الجماعة)

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية فهي لا تتم إلا بوجود مجموعة من الأفراد يطلق عليهم التابعين لديهم قدرات واحتياجات يسعى القائد إلى تلبيةها.¹ وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تهيئتها لتحقيق الأمن والرضا للتابعين ومنها:²

✍️ إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه: إذ لا يمكن تحقيق الاطمئنان للفرد إلا إذا شعر أنه موضوع قبول لدى رئيسه، كما يترتب على وجود جو عدم الرضا فقدان الطمأنينة والأمن لدى الموظف ويشعر بأنه مهدد مما يجعله يتذمر من تصرفات رئيسه فيظهر المقاومة والعصيان ردة فعل أولية.

✍️ توعية الفرد: يجب أن يكون الفرد على علم وإطلاع تام بمتطلبات العمل الذي سيقوم به من خلال معرفة السياسة العامة للتنظيم الذي يعمل فيه، وتعريفه بمتطلبات عمله، ومسؤولياته وواجباته، وحقوقه، ومكانته في التنظيم، وخصائص رئيسه في العمل.

¹ نور الدين مزهودة، أسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، جامعة ورقلة، المجلد (4)، العدد (6)، جوان 2017، ص: 94.

² جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل: على القائد أن يوضح النظام الذي تسير عليه المنظمة وكذلك الأسس التي تحكم علاقات الأفراد مع بعضهم ومع القائد، والأسس التي يبنى عليها الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة وإلا برز العصيان والتذمر من الأفراد وخالفوا المطلوب.

تلبية حاجات الأفراد المختلفة" الاقتصادية والنفسية والاجتماعية": وهذا يتطلب تمكن الفرد من ممارسة العمل الذي يناسبه، وتلبية رغباته الاقتصادية بالأجر المناسب للعمل الذي يؤديه دون ممانعة، وتلبية الحاجات النفسية للفرد بإشباع فضوله وهيمته الجو المناسب له للترويح عن نفسه وتعزيز دورة في الجماعة بتلبية حاجاته الاجتماعية.

ثالثاً/ الموقف

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفراداً يكونون قادة في حال تواجدهم في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى.¹

وقد قام *Hemphill* من جامعة ميلاند بمشروع من خلاله حاول الوصول إلى أبعاد رئيسية يمكن استخدامها والاستفادة منها في تحليل المواقف والتصرف معها، وقد قام بتحديد مجموعة من الأبعاد لكل موقف بأوزان محددة بحيث يصل إلى رؤية تعبر عن الملامح الأساسية للموقف إجمالاً، وقد حددت الدراسة خمسة عشر بعداً لاستخدامها من أجل معرفة معالم موقف قيادي معين وهذه الأبعاد هي:²

- كبر حجم المجموعة.
- تعاون وتكاتف الجماعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- تجانس المجموعة فيما بينهم من حيث السن والتعليم والخبرة.
- لتقارب بين أفراد المجموعة بدون قيود.
- استقرار المجموعة نفسياً.
- مشاركة المجموعة للأفراد الجدد وضمهم لها.
- تمكن المجموعة من تحقيق أهدافها والتركيز على ما تكلف به من عمل.
- استقلالية المجموعة ومعرفة صلاحيتها.
- تقيد المجموعة بمستوى محدد من الضبط ومدى قدرتها على ضبط سلوك أفرادها.
- قبول أفراد المجموعة في المشاركة في النشاطات الجماعية ودعمها.
- التواد بين أفراد المجموعة.
- درجة شعور الأفراد بالسعادة والرضا نتيجة انضمامهم في المجموعة.
- تحديد الفرد لموقعة ضمن هرم المجموعة التنظيمي.

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 13-14.

- درجة شعور الأفراد بأهمية المجموعة ودورها.
- مستوى ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة.

رابعاً/ التأثير

يعتبر التأثير الحجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.¹ ويمكن أن يحدث التأثير بالاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية:²

- الاستشارة: وهي دعوة الآخرين للمشاركة باتخاذ القرار أو إجراء التغييرات.
- الإقناع العقلاني: وهو محاولة إقناع الآخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعمة للرأي وأسباب موضوعية مقنعة.
- المناشدة الإيجابية: وهي مخاطبة عواطف الآخرين وقيمهم أو إلهاب حماسهم وكسب ثقتهم.
- تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الآخرين وإشعار الآخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصدقتهم، وبالتالي إحداث التغيير المطلوب.
- تكتيكات التحالف: البحث عن المساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف معهم.
- ممارسة الضغط والتهديد والتخويف لكسب دعمهم.
- دعم المستويات العليا: حيث يتم اللجوء إلى المستويات العليا في المنظمة وطلب مساعدتهم في إحداث التأثير.
- تبادل المنافع: حيث يتم إحداث التأثير عن طريق تقديم أفضال أو منافع مقابل الحصول على دعم وإحداث التأثير فيه.

خامساً/ الأهداف المشتركة

القادة والتابعين لا يتواجدون إلا إذا وجدت أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد ولا أتباع، فالقيادة تتطلب هدف منشود يسعى لتحقيقه مجموعة من الأشخاص يقودهم شخص معين، وعلى الهدف المشترك أن يكون متسقاً مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين، وأن يكون واضحاً لهم وملائماً لظروف الموقف السائد من أجل فعالية القيادة.

¹ نور الدين مزهودة، أمهتان قرزة، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 460-461.

الفرع الرابع: مراحل اكتشاف العناصر القيادية

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:¹

1. مرحلة التنقيب: حيث يتم تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
2. مرحلة التجريب: وهي اختيار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة بحيث تكون تحت المراقبة وملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختيار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.
3. مرحلة التقييم: حيث يتم تقييم فيها المجموعة بناءً على معايير محددة سابقاً، وذلك بهدف الكشف عن جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
4. مرحلة التأهيل: من خلال نتائج الكشف عن جوانب القصور والضعف في الشخصيات، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب ما تقتضيه الحاجة العلمية، ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.
5. مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يتم اختيار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى ولأهمية لفتات معينة بحيث يتم وضع الجميع على محك التجربة.
6. مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم، ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومدى مناسبتها لهم.

المطلب الثالث: مصادر ومراكز القيادة وأنماطها

تعددت مصادر ومراكز القيادة، كما تعددت أنماطها وفيما يلي سنتطرق إلى أهم مصادر القيادة ومراكزها، بالإضافة إلى إبراز أهم أنماطها.

الفرع الأول: مصادر القيادة

تعتبر القيادة حصيلة المزج بين عدد من العناصر، منها شخصية القائد وما يتعلق بمروءته، وطبيعة التنظيم، والبيئة التي تعيشها المنظمة، وحتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين، ولكي يكون القائد ناجحاً يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله لكي يكون قائداً فذاً، وقد قسم سمارة مصادر قوة القيادة إلى قسمين:²

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، أعمال المؤتمرات (بحوث وأوراق عمل)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص: 16-17.

² فوزي سمارة، الإدارة التربوية، دار الطريق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007، ص: 176.

أولاً/ قوة أو نفوذ المنصب: وتتضمن ما يلي:

- **قوة الحافز أو المكافأة:** وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب وإلا فقدت تأثيرها.
- **قوة الجزاء أو العقاب:** وتعني مقدرة القائد توقيع الجزاءات للعاملين في الوقت المناسب لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر غير محمود في نفس العاملين ويؤثر على أدائهم وإنتاجهم.
- **قوة السلطة:** بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين ما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره رغم أنه لا يراعي مشاعرهم ولا يقدر عملهم.
- **ثانياً/ قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته:** وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتمثل فيما يلي:

- **السلطة والنفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة:** بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته وينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.
- **القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية:** وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره، التالي يوضح مصادر قوة القيادة.

الفرع الثاني: مراكز القيادة

توجد القيادة المباشرة وغير المباشرة في المراكز التالية:¹

- ✓ **القيادة المتصدرة أو قيادة رأس الحربة:** وتحدد هذه القيادة الهدف وتتصدر العمل بشكل يمكن تعيينه، مركزة أحيانا على القيادة بالقدوة، ويمثل هذا النوع من القيادة في الأنشطة التدريبية ذات الأعداد الكبيرة، أو المؤتمرات.
- ✓ **قيادة الرفقاء:** والقائد هنا في الأغلب هو الذي يبادر بالعمل، ويحافظ بشكل متسق ثابت على العلاقة بين الزملاء حتى أنه لا يمكن الكشف عن المصدر الإنساني الذي يقود المجموعة إلا من خلال التحليل الدقيق. ويبقى القائد الرفيق عادة مع المجموعة من خلال سلسلة متعاقبة من التغييرات والأعمال، ويظهر هذا النوع من القيادة بأوضح أشكاله في مجموعة من الأشخاص الصغار الذين يلعبون معا إلا أنهم ينتظرون القائد يحدد لهم نوع اللعبة، وليختار تعليماتها، ويعطي إشارة الموافقة على نشاطاتها.
- ✓ **القيادة الرعوية:** ويمارس القائد هنا تأثيره من مركز خلف المجموعة، ولهذا المركز - من عدة نواحي - تأثير حاذق وقوة تفوق المراكز الأخرى، ويمكن إسناد القيادة الاسمية إلى شخص آخر يوجد في مقدمة المجموعة، ولا يمكن الكشف عن مصدر القيادة الحقيقي إلا بالملاحظة الدقيقة، وفي هذا النوع من القيادة يكون مركز القائد متحركا ومرناً، إذ يتحرك القائد من مركز إلى آخر ومن مستوى سيطرة إلى مستوى آخر وفي هذا النوع أيضا تستطيع القيادة أن تكسب أو تخسر القوة وقد تصبح في بعض الأحيان غير فعالة لمدد طويلة. ومثل هذه المرونة يمكن أن يكون مظهرها مقصودا، وفي الأغلب تكون قوة التحفيز التي يطبقها القائد من قبيل الممارسة الأولية للتأثير

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-20. (بتصرف)

الذي يزاح عن الأفراد المعبأين بعد أن يكتسبوا قوة دافعة إلى العمل وعندما تظهر مجموعة من الناس ما يدل على إيجاد قيادتها بنفسها فإن القائد المبادر الذي يأمل في تنمية قادة آخرين يسحب تأثير قيادته ليتسنى للقادة الجدد موازولة أعمالهم.

الفرع الثالث: أساليب وأنماط القيادة

عرف الأسلوب القيادي على أنه: "مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في مواقف معينة".¹

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، وهذا الأسلوب يعكس اتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين (مرؤوسين وغير مرؤوسين من أطراف خارجية).² وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه الأساليب القيادية.

أولاً/ القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية): وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليه فعله وكيف يعلمون متى، ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية بالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، لذ تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الإنتاجية.

ثانياً/ أسلوب القيادة الأوتوقراطية Autocratic Style: وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم

على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، ولكنها أقل استبدادا وتسلطا من القيادة الدكتاتورية.

وضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من التزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية، وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات العدائية في مكان العمل، وبالتالي فإن الاندفاع للعمل قليل.³ ولهذا يمكن تحديد السمات العامة لتزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية:⁴

✓ بروز التزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.

✓ ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

¹ هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 463.

⁴ هادي عذاب سلمان، نفس المرجع أعلاه، ص: 36.

✓ يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك المجموعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء كما تتصف الجماعة العام تحت هذا الأسلوب بانخفاض الروح المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوى الأعضاء ومعدل دوران العمل وظهور المشكلات.

وقد ميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي:

◀ **الأوتوقراطي المتشدد:** حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهراً الود.

◀ **الأوتوقراطي الخبير:** وهو أقل تشدداً من السابق حيث يستخدم الثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

◀ **الأوتوقراطي المناور:** وهو أقل تشدداً ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

ثالثاً/ أسلوب القيادة الديمقراطية *Democratic Style*: يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد، والقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهماتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين.¹ ويلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات كذلك، وهو بالإضافة إلى ذلك تجده يفوض جزء من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج، ويعمل كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بيدهم بطريقة النمو الإداري.² ومن سمات القائد الديمقراطي:³

✓ القدرة على إدارة المناقشات الجماعية، إذ يقوم القائد بتحديد المشكلات الخاصة بالعمل ومن ثم يبحث عن حلول ملائمة بها بمشاركة المرؤوسين وتشجيعهم في المناقشة للخروج بدائل مناسبة لحلها.

✓ الحكمة في إصدار الأوامر والقرارات.

✓ التقمص الوجداني والحساسية للمشاعر، وتشير إلى قدرة القائد أن يضع نفسه موضع المرؤوسين يفهم مشاعرهم ودوافعهم ووجهات نظرهم ويهتم بما يقوله المرؤوسين ويمنحهم الحرية في التعبير عن مشاعرهم ومتابعتهم في العمل.

رابعاً/ أسلوب القيادة غير الموجهة *Lessez-fair Style*: ويصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية وعلى درجة عالية من التخصص وما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو

¹ صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 463.

² ابتسام عبد الله عباس عسيلان، درجة ممارسات قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، معهد الدراسات التربوية العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2017، ص: 12.

³ هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ ولا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.¹

وأهم خصائص هذا النمط ترك القائد الأعضاء الجماعة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات، والقائد يمد الأفراد بالمواد، ويعرفهم بالعمل وعلى استعداد لإعطاء أي معلومة لمن يسأل دون القيام بأي عمل، ولا يصدر عنه أي تعليمات، بل يترك الأفراد الجماعة أن يقوموا بالأعمال كيفما يريدون، والاجتماعات في ظل هذا النمط تتسم بطول المدة. لأن القائد يترك للجميع طرح أفكارهم ومقترحاتهم والدفاع عنها دون تدخل منه في عملية التوفيق بين الأطراف المجتمعة، وهذا النمط يصلح عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.²

وهناك أنماط قيادية تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك، ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة الكاريزمية والتحويلية، أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة الداعمة للمهمة.³

الجدول رقم (I - 03): أنماط القيادة وأهم سماتها وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين

سمات المرؤوسين	أساليب التأثير	أهم سماته	نمط القيادة
- الاتصالات بين القائد والتابعين ودية وموضوعية. - لا يتعطل ولا يرتبك العامل في حالة غياب القائد لأن المسؤوليات والمهام محددة بدقة. - في حالة فشل العامل تتكاتف لمجموعة للتغلب على العقبات.	الترغيب في العمل عن طريق: إلغاء المسافة الاجتماعية بينه وبين العاملين ورفع روحهم المعنوية عن طريق الاهتمام بالأمر الخاصة بكل فرد من جماعة العمل.	- الاعتراف بفضل المرؤوسين ودورهم. - يسعى لإيجاد تماسك بين مجموعة العمل. - يسمح بالنقد البناء ويبدأ وجهات النظر. - يتيح الفرص لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لأداء العمل وتفويض جزء من سلطته بقدر ما تستدعيه حاجة لعمل.	<u>القيادة الديمقراطية</u>
- الشعور بالانتماء لوجود قائد يلتقون حوله. - الإحساس بالأمان والانتماء للعمل وبالتالي زيادة درجة الرضا عن الوظيفة. - تماسك ووحدة مجموعة العمل والرغبة في العمل وبذل الجهد والإحساس بسهولة.	الثقة والصدقة مع المرؤوسين والتعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد والعدالة في التعامل وتدعيم الإشباع الذاتي.	- الاهتمام بتفاعل الجماعة مع بعضها البعض. - يركز على راحة المجموعة وعلى تحديد خطوات سهلة للعمل تساعدهم على أداء المهام المنوط بهم تحقيقها. - تدعيم الاستقلال بالعمل. - تشجيع حرية الأفراد وتقديم العون اللازم لهم.	<u>القيادة الداعمة للأفراد</u>

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع أعلاه، ص: 463.

² ابتسام عبد الله عباس عسيلان، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

³ محمد صالح، بلقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 13

<p>عادة ما توجد مجموعة عالية الجودة وأخرى منخفضة نتيجة عدم تواجد القائد مع كل العاملين ووجود قدر كبير من الولاء والثقة وتختلف درجة المساهمة والأداء الجيد للوظيفة تبعاً لإدراك التابع لأهمية وظيفته للقائد وتزويد قدرات ومهارات جماعة العمل المرتبطة بالقائد. وقد ينعكس ذلك على باقي الأفراد الالتزام من جانب الأفراد بأدوار إضافية نتيجة العقد غير المكتوب مع قائدها.</p>	<p>إعطاء المهارة والمعرفة فهو يعطي واجبات تزيد من مهارات وخبرات العاملين والعلاقات الشخصية والتحالف أحياناً والمنح المادية (مكافآت - حوافز) وكثيراً المعنوية (تفويض السلطة - مشاركة في القرارات - ترقية ...)</p>	<p>يحاول فهم وترجمة سلوك تابعه ليقابلها بالسلوك المناسب ويسعى للتفاعل الاجتماعي بين أفراد مجموعة العمل ويفوض جزءاً من سلطاته للتابعين ويخلق مناخاً تنظيمياً (سياسات - ثقافات) ويكون له تأثير كبير على جماعة العمل.</p>	<p>القيادة التبادلية</p>
<p>ترتبط جماعة العمل ارتباطاً شديداً لشخصه بشكل واضح ويوجد إحساس عام بالطاعة له ويتحدون جميعاً تحت كلمته عادة ما يكون لدى المرؤوسين إحساس بالتحدي والرغبة في ذلك الجهد لتحقيق الأهداف التي اشتركوا في صنعها ويوجد شعور عام بالرضا بين المرؤوسين والثقة الشديدة به وبقدراته ورؤيته ولديهم قدر من النشاط والديناميكية.</p>	<p>قوة الشخصية والذكاء والمهارة الشديدة بالعمل فهو ييهر جماعة العمل بمهاراته والحوار والإقناع واستخدام القدوة وخاصة تقديم نفسه كقدوة بالعمل والعلاقات الإنسانية والذوبان مع تابعيه (تحالف - صداقة) وخلق دافعية كبيرة للعمل عن طريق التحفيز المعنوي والمادي</p>	<p>- شجاع محب للمخاطرة المحسوبة. - يسعى دائماً للتغيير ويؤمن بقيمة الناس ويسعى لتزويد من حوله بالطاقة والنشاط وموجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوئها ويتعلم طول الوقت. - قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويستشير فكر تابعيه ليعيدوا النظر في أهدافهم.</p>	<p>القيادة التحويلية</p>
<p>تشابه جماعة العمل في سلوكها تحت هذه القيادة أيضاً مع القيادة التحويلية.</p>	<p>عادة ما يستخدم نفس أساليب القائد التحويلي لأنه منبثق منه ويقترّب من أسلوبه في التأثير على تابعيه.</p>	<p>- صاحب رؤية واضحة ويمتلك مقومات التعبير عنها. - لديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء لفظي أو نفسي ويمتلك معظم المقومات التي تجعله قدوة فلا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول. - لديه قدرة كبيرة على المرونة والتركيز ويرقى برغبات تابعيه إلى لدور والمكانة فهو يستخدم سيكولوجية الجماهير. - لديه قدرة على الإلهام فهم يعتمد على إدارة تابعيه بالرموز والشعارات.</p>	<p>القيادة الكاريزمية</p>
<p>- الميل إلى التبلد والعدوانية بسبب</p>	<p>السلطة الرسمية والتهديد بالعقاب</p>	<p>- تركيز شديد للسلطة.</p>	<p>القيادة</p>

<p>القهر.</p> <p>- الشعور بالأنانية.</p> <p>- العلاقات متسلطة.</p> <p>- يسعى البعض للتملق والنفاق ليحظى بالرضا من القائد.</p>	<p>والانتقاد العلني والجزاء الشديد.</p>	<p>- لا يشجع النقد.</p> <p>- لا يسمح بإبداء لرأي.</p> <p>- لا يعطي فرصة للاختيار بل يصدر قرارات فقط.</p> <p>- لا يوفر الأمن النفسي لمؤوسيه.</p>	<p><u>الدكتاتورية</u></p>
<p>- سيادة جو من التوتر والقلق.</p> <p>- عدم وجود أية صورة من صور الرقابة.</p> <p>- عدم الشعور بالانتماء للمنظمة وفي حالة الخطأ لا يمكن تحديد مسؤول عنه بدقة.</p>	<p>تفويض شبه كامل لسلطاته واستخدام آخرين للتأثير على تابعيه في حال التدخل الإجباري في شؤون العمل، ويستخدم أحيانا سلطته الرسمية.</p>	<p>- تفويض كامل للسلطة.</p> <p>- عدم الاهتمام بالعمل.</p> <p>- عدم امتلاك القدرة على التوجيه الفعال.</p> <p>- يتبع القائد مبدأ عدم التدخل.</p>	<p><u>قيادة عدم التدخل</u></p>
<p>- شيوع روح الخوف من العقاب وبالتالي عدم الإحساس بالأمان وعدم الثقة فيما يؤدونه ولذا فهم يرجعون إلى القائد في أدق التفاصيل.</p> <p>- انخفاض الروح المعنوية بين الأفراد مما يؤدي لعدم الرضا عن الوظيفة والتزام كل فرد بمهمته فقط وعدم شيوع روح التعاون بينهم.</p>	<p>يعتمد على سلطته الرسمية لفرض ما يرى والانتقاد للمخطئ حتى ولو علنا والتلويح بالعقاب وأسلوب الإكراه في حالة الخطأ أو خشية الوقوع فيه.</p>	<p>- لا تشجع الاستقلال في العمل.</p> <p>- لا مجال للمرونة مع الأفراد.</p> <p>- لا يعطي مساحة للتعاون بين الأفراد بالعمل ولا تسامح مع المخطئ فالمهم هو إنجاز المهمة بشكل صحيح.</p>	<p><u>القيادة الداعمة للمهمة</u></p>

المصدر: محمد صالح، بلقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 13-15 (بتصرف)

المطلب الرابع: فنون القيادة ومدخلها

نظرا للأهمية التي تشكلها العملية القيادية، فقد استقطبت الكثير من الاهتمام لدى الباحثين في شتى حقول المعرفة والعلوم مثل العلوم السياسية، السلوكية، والإدارية، واستمرت أفكارها في التطور منذ بدايات القرن العشرين حتى يومنا هذا، وظهرت مداحل عديدة للقيادة لغاية أواسط العقد الأخير من ذلك القرن، كما هناك مجموعة من الفنون التي تميز القيادة، وستتطرق فيم يلي إلى فنون وواجبات القيادة ومدخلها.

الفرع الأول: فنون القيادة

هناك مجموعة من الفنون التي تميز القيادة نوجزها فيما يلي:¹

أولاً/ فن إصدار الأوامر

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره لصلاحيات لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
- عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمراً واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

ثانياً/ فن الإتصال

- نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الإتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.
- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام وجعلهم يشعرون بالإنتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للإتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية "Human Touch" أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:
- استمع إليه. • احترم شعوره. • حرك رغبته. • قدر مجهوده. • مده بالأخبار.
- دربه. • أرشده. • تفهم تفردده. • اتصل به. • أكرمه.

ثالثاً/ فن التأنيب

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أتب وليكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاساتها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

رابعاً/ فن معالجة التذمرات

- تجنب الأوضاع التي تخلق مشكلات.
- استقبل الشك بالترحيب، واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فافعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

خامساً/ فن المكافأة والتشجيع

- أثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 17-20.

- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع يتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

سادساً/ فن المراقبة

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

سابعاً/ فن المعاقبة

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام المرؤوسين، حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبا أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب... إلخ.

ثامناً/ فن التعاون القادة الآخرين

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة الأشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- لا تترك مجال لتفاهم سوء التفاهم على دقائق بسيطة مادامت الفكرة العامة مشتركة.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك .

الفرع الثاني: واجبات القيادة

ويمكن إيجاز واجبات القيادة بالآتي:¹

- ✓ إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- ✓ الجرأة والتحدى لتبني الأفكار ولأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المنظمة.
- ✓ تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- ✓ حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.
- ✓ قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمنظمة والأفراد.
- ✓ استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها وخططها وأفرادها.

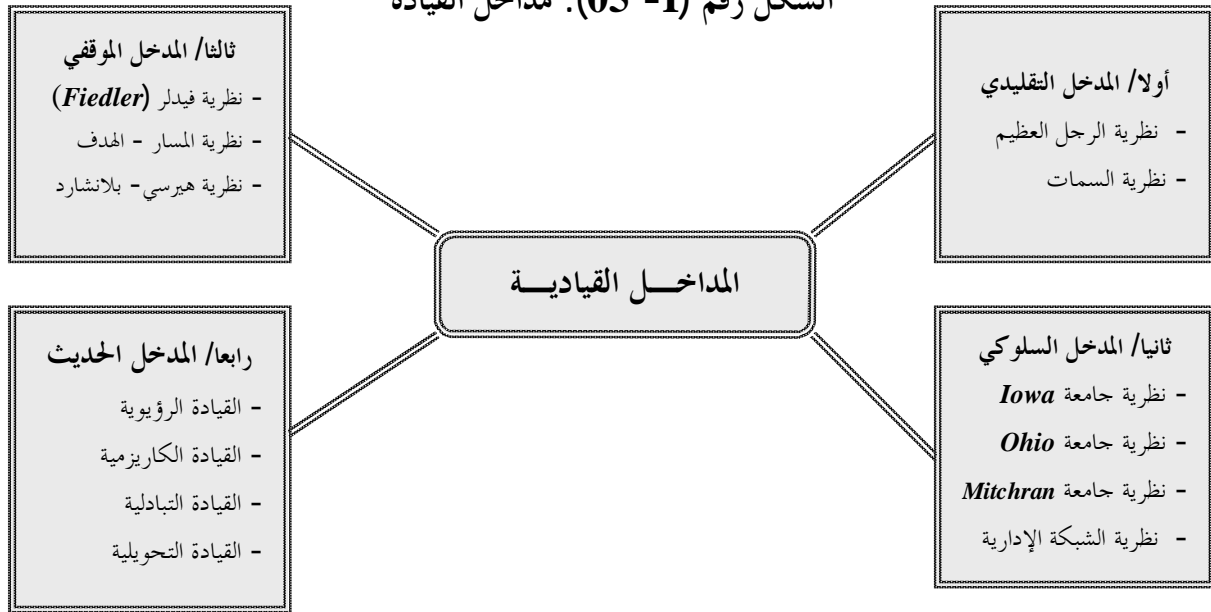
¹ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2015، ص: 218.

✓ دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

الفرع الثالث: مداخل القيادة

لقد ظهرت العديد من المداخل التي حاول العلماء من خلالها إيجاد تفسيرات عملية لها من أجل إزالة الغموض الذي يحيط بها والإجابة عن الاستفسارات المتعلقة بأدوارها وتفسير الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا وتحديد الخصائص الفردية للقائد التي تميزه عن غيره من أفراد المجموعة وتأثيرها على إنجاز أهداف المنظمة، ولعل من أهم هذه المداخل (المدخل التقليدي، السلوكي، الموقف، الحديث) والتي سيتم تناولها بشكل مختصر لغرض تشكيل فرشة أو تمهيد للدخول إلى المدخل التحويلي والذي سيتم تفهم مضامينه ومعرفة مكوناته في المبحث الثاني وبشكل أكثر تفصيلاً.

الشكل رقم (I - 05): مداخل القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

أولاً/ المدخل التقليدي *Traditional Leadership*

يعد من أقدم المداخل في دراسة القيادة، ورغم ظهور بعض الكتابات التي يمكن تصنيفها ضمن هذا المدخل في القرن الثامن عشر، إلا أن بدايته الحقيقية كانت في مطلع القرن العشرين. حيث اعتمد المدخل التقليدي في تفسيره لطبيعة القيادة على الصفات والسمات الشخصية التي يتحلى بها القائد، إذ اعتبرها أحد المحددات الأساسية للقيادة الفاعلة آنذاك وقد جرى تناوله من خلال نظريتين أساسيتين هما:

1. **نظرية الرجل العظيم *The Great Man Theory***: وهي من النظريات الأولى في القيادة التقليدية ويعد فرنسيس جالتون *Gallton* من أبرز دُعائها وتعين أن القادة هم أشخاص إستثنائيون يتمتعون بصفات فطرية منذ ولادتهم لأنهم يحملون خصائص وراثية فسيولوجية تجعل منهم قادة فاعلين.¹

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:¹

✓ يمتلك الرجال العظيم حرية الإرادة المطلقة.

✓ يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.

✓ يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

أي أن مبدأ هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثه عن طريق العائلة وليست مكتسبة.

ونتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة. ظهرت نظرية جديدة عُرفت بنظرية السمات.²

2. **نظرية السمات Traits Theory**: جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة، والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال.³

وركزت هذه النظرية على عدة سمات، منها:⁴

◀ **سمات جسدية (السلامة البدنية)**: أن يكون القائد أكثر ميلا لطول القامة وضخامة الجسم والعضلات ويكون ذا نشاط وحيوية وجسم سليم.

◀ **القدرات العقلية**: أن يكون لدى القائد تفكير دقيق ويمتلك الذكاء والإدراك ولديه معرفة وثقافة وبعد النظر وحسن التصرف ويمتلك القدرة في الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم والقدرة على الإبداع والابتكار.

◀ **خصائص اجتماعية**: مثل الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية والتعاون وتكوين علاقة كسب حب وثقة المرؤوسين، ولديه القدرة على رفع معنويات العاملين، والسيطرة عليهم والتأثير من أجل تحقيق الأهداف بشكل إيجابي.

◀ **خصائص عامة**: المظهر العام (حسن الهندام، الرشاقة، النظافة،)، الثقة بالنفس والطموح والعزيمة والإصرار والحرص على مصلحة الجماعة.

لقد وُجّهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها صعوبة توفير جميع السمات في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور

¹ توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

² محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص: 263.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 465.

⁴ فاتن غواص الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص: 76-77.

المرووسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.¹

إن نظريتين الرجل العظيم ونظرية السمات لم تثبتا نجاحا أكثر في توضيحهما للقيادة لذلك كانت عليهما بعض المآخذ، إذ اتسم منهج البحث في هذا المدخل بالفردية، فقد ركز على دراسة حالات خاصة ومحددة دون الاهتمام بالعوامل الكلية التي تكون شخصية القائد إذ أن الموروثات لا يمكن أن تنمو بمعزل عن العوامل البيئية المحيطة بالقائد والأوضاع المختلفة في محيطه التي تتفاعل جميعها في خلق شخصية القائد ونجاح مهمته في القيادة.

ثانياً/ المدخل السلوكي Behavioral Approach

أخذت مداخل دراسة القيادة منحى جديد يختلف تماما عن سابقه (المدخل التقليدي) لاسيما بعد إخفاق الأخير من تقديم تفسيرات واضحة ومقنعة بخصوص القيادة الفعالة، وذلك بسبب عدم وجود اتفاق شامل على السمات والصفات القيادية فضلا عن ذلك عدم وجود إجماع حول الخصائص المشتركة التي يتصف بها القادة الناجحون لذلك ركزت جهود الباحثين في أواخر الأربعينيات نحو دراسة سلوكية وتصرفات القادة وما يفعلونه ومدى انعكاس وتأثير ذلك على سلوك الأفراد التابعين ومستوى أدائهم في العمل انطلاقا من فكرة أساسية مفادها أن سلوك القائد وتصرفاته هي محدد أساسي للقيادة الفاعلة بدلا من التركيز على السمات والصفات الشخصية للقائد.²

ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد ما يلي:

1. نظرية جامعة Iowa (الخط المستمر في القيادة): لقد حدد تانتون شميدت *shmidt & Tannenbaum*

في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرووسيه على أساس خط متواصل كما سنوضح في الشكل (1 - 08)، ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي.³ وتشير هذه النظرية بأنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرووسين والموقف.⁴

وهذا يعني بأن القائد يجب ألا يختار أسلوبا ديمقراطيا أو ديمقراطيا وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي.⁵ (انظر الصفحة الموالية)

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

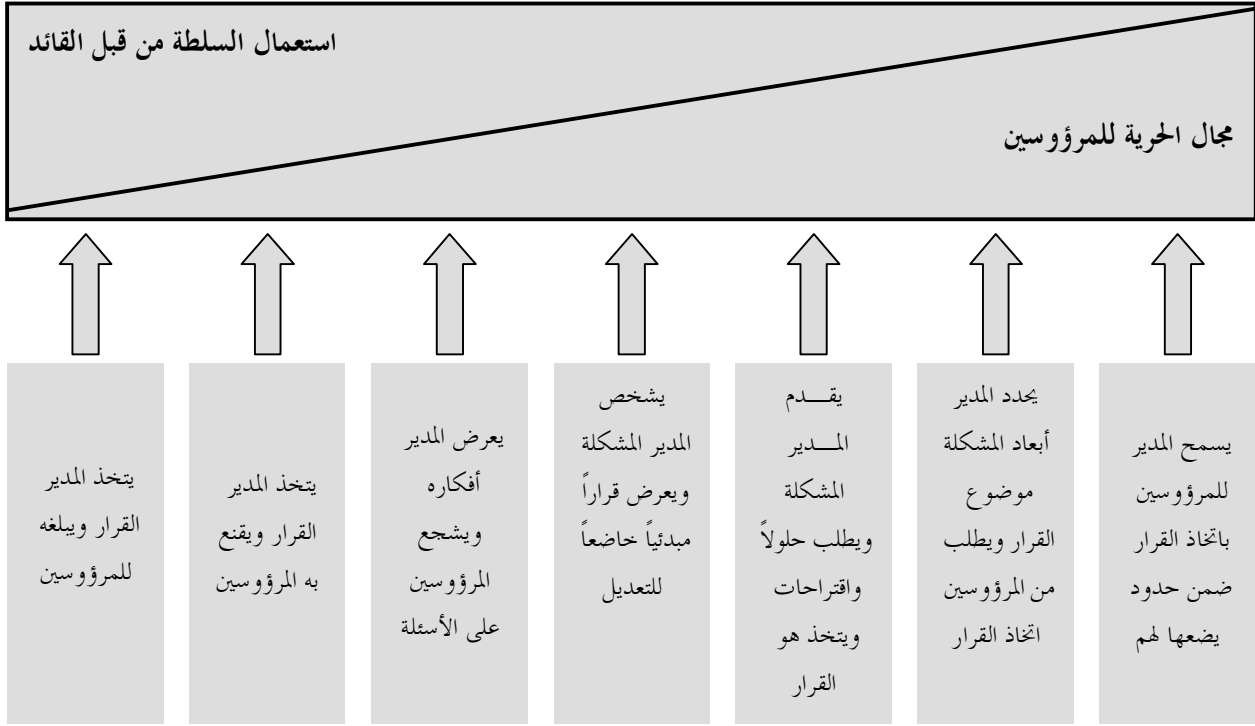
² هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

³ توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

⁴ محمد سلمان العميان، نفس المرجع أعلاه، ص: 265.

⁵ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006، ص: 420.

الشكل رقم (I - 06): نظرية الخط المستمر في القيادة



المصدر: محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص: 266.

2. دراسة جامعة أوهايو (نظرية البعدين) *Studies State Ohio*: وهي من الدراسات المعروفة ضمن المدخل السلوكي التي أجراها مجموعة من الباحثين بقيادة *Ralph Stogdill* عام 1945 في جامعة أوهايو لغرض تحديد أبعاد السلوك القيادي الفاعل.¹ وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود بعدين للسلوك القيادي:²

✓ بعد هيكلية المهام *Initiating Structure*: ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، تنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

✓ بعد الاهتمام بمشاعر الآخرين *Consideration*: يهتم القائد بأفكار وآراء ومشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الوظيفية والثقة، ويساعد العاملين على حل المشاكل وإيجاد جو من الصداقة والمساواة بين العاملين.

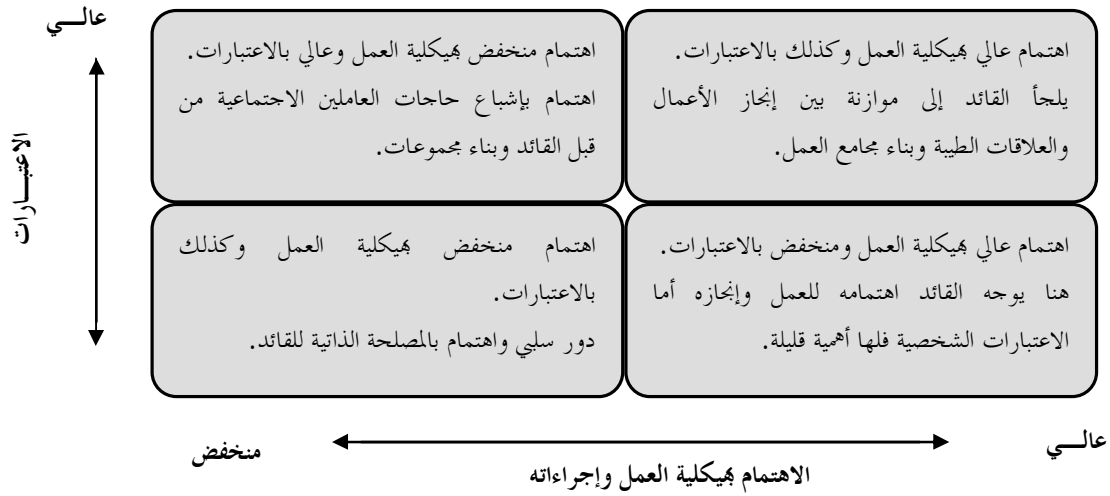
وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما في نفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.³ والشكل التالي يوضح هذه النظرية.

¹ هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

² توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص: 26-27.

³ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

الشكل رقم (I - 07): مصفوفة أوهايو للقيادة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 467.

ومن ملاحظة الشكل أعلاه فإن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلية وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصدقة والثقة.¹

3. دراسات جامعة ميتشجان *Studies University Michigan* (نظرية ليكارت في القيادة): بدأت دراسات ميتشجان في نفس الوقت تقريبا الذي بدأت فيه دراسة جامعة أوهايو وذلك بواسطة كل من كاتز وخان وليكارت وكان تركيزها أيضا على أنماط سلوك القادة. وقد توصل الباحثون إلى تطوير نمطين (بعدين) من الأنماط القيادة هما:²

✓ **توجه القائد نحو العاملين Employee-Oriented Leader** تؤكد على العلاقات بين الأشخاص حيث يأخذ الشخص الاهتمام الذي يحتاجه العاملين والاختلافات المتوقعة بين الأفراد وهذه تشبه دراسة جامعة أوهايو من حيث الاهتمام بمشاعر العاملين.

✓ **توجه القائد للإنتاج Production-Oriented** تؤكد على التكنولوجيا أو المهام التي تظهر في العمل. وقد فضلت دراسات ميتشجان القادة الذين يتمتعون بالنمط القيادي المرتكز حول العاملين عن أصحاب النمط القيادي المرتكز على الإنتاج.

وقد صنفت ليكارت أساليب القيادة استنادا إلى بعدي العمل والناس إلى أربعة أساليب/ نظم، وهي كالآتي:³

■ **الأسلوب التسلطي الاستغلالي:** ويتصف بالمركزية العالمية، وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، وعدم مشاركة المرؤوسين وعدم محاولة الرئيس الحصول على أفكار المرؤوس وآرائه، ويلجأ الرئيس على أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 467.

² توفيق حامد طوالبه، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

³ *Rensis Likert, The New Patterns of Management, Fred Luthans, Organizational Behavior 5ed, New York, McGraw-Hill, 1989, P: 447.*

■ الأسلوب الأوتوقراطي النفعي/ الخير: وهو لا يختلف كثير عن النظام السابق، فالرئيس يثق بالعاملين ثقة السيد بخادمه، ولا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل، ويسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء ومقترحات المرؤوس.

■ الأسلوب المشارك: وفي هذا النظام يثق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة، ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب السيطرة على القرارات، ويشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وأداء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.

■ الأسلوب الديمقراطي: حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، ويسعى الرئيس دائما للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بناءة.

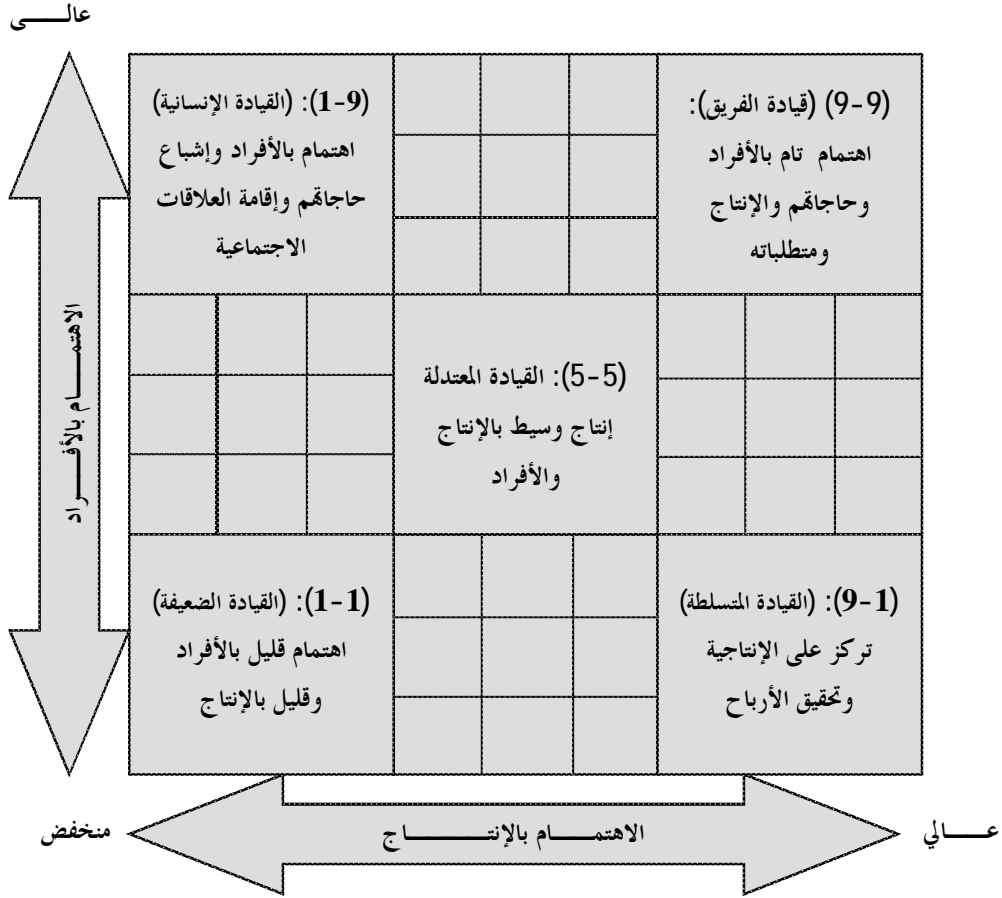
قد دلت دراسات ليكارت وزملائه على أن الأسلوبين (4/3) حققا إنتاجية أعلى من الأسلوبين (2/1) وكان أفضل هذه الأساليب في رأي ليكارت هو الأسلوب رقم (4) الديمقراطي.

4. نظرية الشبكة الإدارية *The Managerial Grid Theory*: اقترح الباحثان *Bleke & Motton* من جامعة تكساس نظرية الشبكة الإدارية أو ما تسمى بشبكة القيادة (*Managerial Grade*) ذات الشكل البياني (I-10) والتي استندت أبعادها اعتمادا على أساليب الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج وهما مشابهة للأبعاد التي استعملها الباحثين في دراسة أوهايو ودراسة ميتشجان.¹

وقد قام بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانون نمطا قياديا، بحيث يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثي ذلك والشكل التالي يبين فكرة النظرية. (انظر الصفحة الموالية)

¹ هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

الشكل رقم (I - 08): شبكة بليك-موتون الإدارية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 468. (بتصرف)

وفيما يلي عرضنا لهذه الأنماط:¹

- الموقع (1-1): القيادة الضعيفة: هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء، ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.
- الموقع (1-9): القيادة الإنسانية: يركز هذا النمط من على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، ويؤدي القائد دوره وكأنه في نادي اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.
- الموقع (5-5): القيادة المعتدلة: هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل من العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.
- الموقع (9-1): القيادة المتسلطة: على النقيض من النمط السابق "الموقع (1-9)" فإن القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته والإنجاز ويرى أن العاملين مجرد أفراد أو قوي إنتاج تبادل الإنجاز بالمرتبات أو الأجور.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 468. (بتصرف)

وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

■ **الموقع (9-9): قيادة الفريق:** هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا لكل من الأفراد والإنتاج ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكن يتحقق نجاح وأداء متميز للمنظمة.

ثالثا/ المدخل الموقف *Contingency Approach*

عندما احقق المدخلين التقليدي والسلوكي في تحديد النمط القيادي من خلال التصرفات والأفعال التي تصدر عن القائد وعجزهما عن تقديم التفسيرات الواضحة له جاء المدخل الموقف ليضيف بعدا آخر ونظرة جديدة لتحديد النمط القيادي الفاعل والمؤثر لم يسبق أن تطرق إليه الباحثين والمتخصصين في المداخل السابقة الذي يركز على طبيعة العلاقة بين السمات والصفات الشخصية للقيادة والمواقف التنظيمية الخاصة وكيفية تأثير كل منهما على فاعلية القيادة.¹

يقوم المدخل الموقف على فلسفة مؤداها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة، وأنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لكافة المواقف والظروف.² ومن النظريات التي تنطوي تحت المدخل الموقف ما يلي:

1. **نظرية الاحتمالات لفيدلر *Fiedlers Leadership Contingency*:** تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر *fiedler Fredrick* من جامعة إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في منتصف الستينات.

وتعتبر هذه النظرية أن النمط القيادي الأمثل لنجاح القائد يعتمد على تفاعله مع الظروف المحيطة به، حيث يصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي لأن هذا النمط يعتبر انعكاسا لشخصيته.³

ويفترض هذا النموذج أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين القائد والموقف القيادي، وطبقا لفيدلر فإنه من الممكن التمييز بين القادة بناء على ما يحصلون عليه من درجات في مقياس سماه (زميل العمل الأقل تفضلا) (*Least- Preferred Co-Worker*) فالقادة الذين يحصلون على درجات عالية في هذا المقياس يكون توجههم نحو العلاقات الإنسانية والشخصية، بينما القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة يكون توجههم القيادي نحو العمل. والحالات القيادية تختلف فيما بينها حسب درجة أفضليتها ويكون التفضيل بين الحالات بناء على عناصر الموقف الثلاثة، حيث اعتبر *fiedler* أن النظريات السابقة اهتمت بالقائد من حيث السمات التي

¹ هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

² توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

³ أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 17.

يتميز بها، أو الأسلوب الذي يتبعه في عملية القيادة، وهذا غير كاف لتحليل فعالية القيادة، وأشار أن فعالية القيادة تعتمد على التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف:¹

✓ العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

✓ وضوح مهام العمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين.

✓ درجة القوة في مركز القيادة.

وقد افترض *fiedler* أسلوبين في القيادة، وهما:²

■ أسلوب المشارك: وهو الأسلوب الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

■ الأسلوب الموجه: وهو أسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل.

2. نظرية (المسار - الهدف) *The Path-Goal theory* (نموذج هاوس): وهي من أبرز وأهم النظريات التي

ظهرت عام 1971 ضمن المدخل الموقفى والتي ارتبطت باسم الباحثين *Morton Evans* و *Robert*

Hous حاولا من خلالها تفسير كيفية تأثير القائد على المرؤوسين من خلال توضيح المسارات التي يجب أن

يسلكها المرؤوسين وتقديم الإرشادات اللازمة والدعم لغرض تحقيق أهدافهم المتمثلة في الحصول على المكافآت

المرغوبة مقابل أداء العمل المطلوب منه.³

وتقترح نظرية المسار - الهدف أربع أساليب قيادية وهي:⁴

■ الأسلوب التوجيهي *Directive*: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم للقيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.

■ الأسلوب المساند *Supportive*: توفير المشورة والرعاية ولاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.

■ الأسلوب المشارك *Participative*: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

■ الأسلوب الإنجازي *Achievement Oriented*: يقود القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

في إطار هذه النظرية يفترض استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة.⁵ والشكل التالي يوضح مضمون النظرية. (انظر الصفحة الموالية)

¹ محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص: 85-87. (بتصرف).

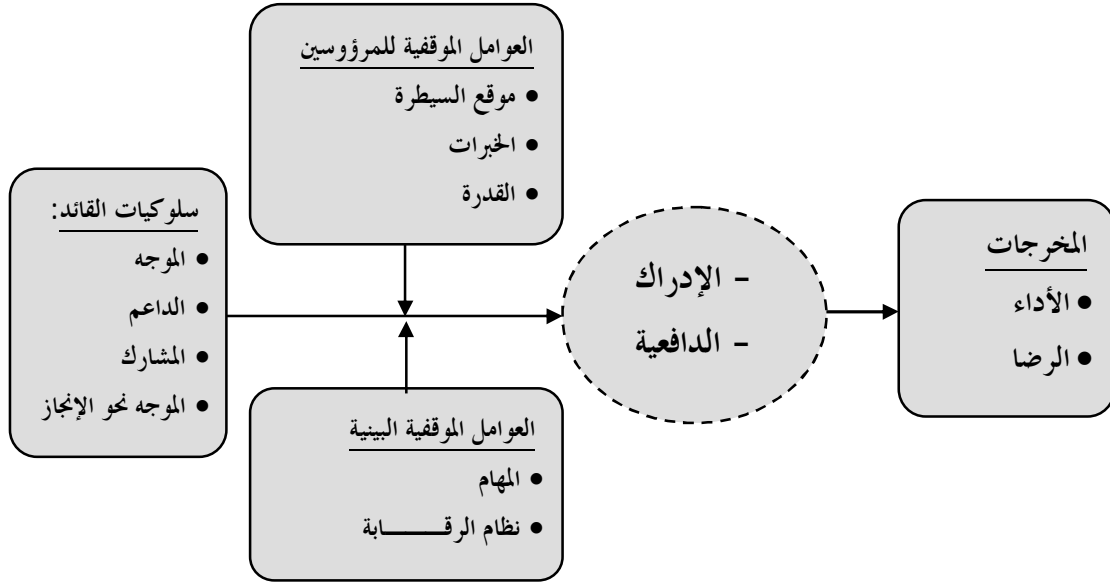
² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

³ هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

⁴ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 474.

الشكل رقم (I - 09): نظرية المسار - الهدف



المصدر: هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس *St. Clements* العالمية، جامعة سانت كليمنتس، 2013، ص: 52.

والهدف الأساسي للنظرية تعزيز أداء الموظف، ورضا الموظف من خلال التركيز على حوافز الموظف، فالقيادة تولد الدافعية حين تزداد أعداد وأنواع العائدات التي يتلقاها الأتباع من أعمالهم، والقيادة تجعل المسار إلى تحقيق الهدف سهلاً وواضحاً من خلال التدريب والتوجيه، حين تزيل العقبات لتحقيق الهدف.¹

3. نظرية هيرسي _ بلانشارد *Hersey and Balnchards theory*: قام كل من *Balnchards & Hersey* في نهاية السبعينيات بتصميم نموذج للقيادة قام بأتباعه عدد من اختصاصي الإدارة سمي بـ (*SLT*) للقيادة الظرفية والذي أكد أن القيادة الناجحة تحقق عن طريق اختيار أسلوب القيادة الصحيح، واعتمدت هذه النظرية على الدراسات التي سبقتها في هذا المجال مثل دراسة أوهايو وميتشجان ونظرية الشبكة الإدارية لاسيما من حيث استعمال لنفس الأبعاد التي تم تناولها المتمثلة بسلك المهمة وسلوك العلاقات حيث سعت إلى تحقيق درجة التوافق والتكامل مع أفكارها في تحديد النمط القيادي الملائم بالاعتماد على درجة جاهزية الأفراد المرؤوسين واستعدادهم.²

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم.³ وقد توصلت هذه النظرية إلى وجود أربعة أساليب قيادية وهي:⁴

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 473.

⁴ حسين حرير، مرجع سبق ذكره، ص: 229-228. (بتصرف)

- **الأخبار Telling:** يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وبالعلاقات بدرجة منخفضة، يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفضة.
- **الإقناع Selling:** يهتم بكل من العمل وبالعلاقات بدرجة عالية. وهو الأفضل في حالة الأفراد ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة.
- **المشارك Participative:** يهتم بدرجة عالية وبالعلاقات، والعمل بدرجة منخفضة، وهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة متوسطة إلى العالية من لنضج.
- **التفويض Delegate:** يهتم بالعمل وبالعلاقات بدرجة منخفضة، ويعتبر الأنسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج.

إن نظريات القيادة الموقفية لفتت الانتباه إلى المتغيرات ذات العلاقة والتأثير بمفهوم القيادة، كما وضع هذا الاتجاه في البحث أساساً منطقياً لأخذ خصائص التابعين والمتغيرات الموقفية بالاعتبار عند دراسة ظاهرة القيادة، ولكنها في نفس الوقت لم تروي عطش الباحثين في شرح العلاقات الشخصية المعقدة لظاهرة القيادة، الأمر الذي دفع هؤلاء الباحثين لتطوير مداخل حديثة في بحوث القيادة.

رابعا/ المدخل الحديث Modern Approach

شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين ظهور مدخل جديد في القيادة شكل منعطف جديد ونقطة تحول في مسار دراستها ومجالات تطورها، تمثل ب بروز نماذج قيادية تحت مسميات القيادة الرؤيوية *Visionary Leadership* والقيادة الكاريزمية *Charismatic Leadership* والقيادة التبادلية *Transformational Leadership* والقيادة التحويلية *Transactional Leadership* والتي ظهرت أصلاً استجابة للتحديات التي تواجهها منظمات اليوم مثل تطور التكنولوجيا، المنافسة، العولمة وغيرها من التحديات التي تتطلب نمط جديد منفرد من القيادة يختلف عن المداخل الثلاث (السمات، السلوكي، الموقفية) من خلال عملية المزاجية بين المداخل الثلاث، لذا سيجري تناول النماذج الثلاثة الأولى بإيجاز، فيما سيتم التركيز على النمط الأخير والمتمثل في القيادة التحويلية في المبحث الموالي من هذه الدراسة لكونه يشكل محور الدراسة الحالي.

1. القيادة الرؤيوية Visionary Leadership: يشير مفهوم الرؤية (*Vision*) إلى المستقبل المثالي الجذاب الممكن الوصول إليه لكن لحد الآن لم يحصل عليه فهي حلم المستقبل والنجمة المرشدة التي توجه المرؤوسين في المنظمة باتجاه المستقبل وبطرق جديدة مختلفة عن الموجود حالياً، تتجسد القيادة الرؤيوية في قدرة القائد عن الإفصاح عن رؤية مستقبلية وتعيين توقعات عالية ونمذجة السلوكيات بشكل ينسجم مع تحقيق تلك التوقعات فضلاً عن ذلك بعث الطاقة لدى المرؤوسين من خلال إظهاره الإثارة الشخصية والثقة العالية فهو يمتلك مهارة في مخاطبة قلوب وأحاسيس العاملين جاعلاً منهم جزءاً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية ما يجعلهم ينظرون إلى

ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رسم رؤية للمستقبل كحالة براءة محتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن.¹

وقد حدد *Robbins* مجموعة من الخصائص الرئيسية للقادة الرؤيويون وهي كالآتي:²

- يمتلكون رؤية تعبر عن هدف مثالي يقترح من خلالها مستقبل أفضل من الوقت الراهن.
- النزعة التحريبية للمخاطرة إذ يميل القائد الرؤيوي إلى المخاطرة الشخصية وتقديم التضحية لتحقيق تلك الرؤية.
- الاستجابة والإدراك لحاجات المرؤوسين ومشاعرهم.
- التقييم المستمر للبيئة لتحديد المواد المطلوبة لأحداث التغيير.

2. القيادة الكارزمية *Charismatic Leadership*: وصف *Daft* مصطلح الكاريزما بالنار التي (تنير) طاقة والتزام الأفراد التابعين التي تحقق النتائج المثالية الأعلى في انجاز العمل وذلك من خلال ما يمتلكه القادة الكاريزميون من قدرة على الإلهام ودفع الأفراد إلى القيام بأشياء لم يكونوا قادرين على القيام بها فضلا عن ذلك التأثير اللامتناهية.³

ويعد ماكس وير *Max Weber* أول من استعمل مصطلح القيادة الكاريزمية في النظرية البيروقراطية للإشارة إلى نوع السلطة في معرض تحليله لأشكال السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين ثم جاء ليطور هذا المصطلح عام 1977، إذ حدد مجموعة من السمات الشخصية للقيادة الكاريزمية تمثلت بدرجة عالية من الثقة بالنفس، الهيمنة، القناعة الشديدة بمعتقداته، فضلا عن تلك التوقعات العالية عن أداء العاملين مع الارتباط الشديد بالمرؤوسين والموقف، فالقائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيجاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات إذ يعمل على تحفيز العاملين للحصول على أقصى طاقة لديهم بحيث يجعلهم ملتزمين تجاه منظمتهم التي يعملون فيها متجاوزين مصالحه الخاصة ومضحين من أجل مصالح المنظمة فضلا عن ذلك يعمل على بناء الثقة مع المرؤوسين من خلال دعمه الشخصي لهم والتضامن معهم وتوضيح وتحديد القواعد والأسس اللازمة لانجاز الرؤية معتمدا على السلوكيات الكاريزمية.⁴

3. القيادة التبادلية *Transactional Leadership*: إن القيادة التبادلية *Transactional Leadership* هي

قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابة

¹ هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² Robbins, *Worked Power Dictionary*, for Learner of English, Oxford University Press, 2003, P: 03.

³ Daft, L. Richard, *"Organizational Theory and Design"*, 8th Ed, Vanderbilt University South – West ERV, 2004, P: 398.

⁴ هادي عذاب سلمان، نفس المرجع أعلاه، ص: 55-56.

ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية، وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفؤة والجدولة والموازنات الصحيحة، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية.¹

فالقيادة التبادلية تتميز إذا بما يلي:²

- وجود اتفاق يكون طرفاه كل من القائد والمرؤوسين.
- تبادل المنافع والوعود بين القائد ومرؤوسيه.
- اعتماد القائد على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين.

ويمكن التعبير عن الأسلوب التبادلي باختصار بأنه علاقة تعاقدية يحدد من خلالها القائد التبادلي ما يريد من المرؤوسين وباتفاق الطرفين لقاء عائد مادي سيحصلون عليه بالنهاية مما ينعكس على تحقيق رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لهم ويقود إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.³

ومن الخصائص التي تسهم في تكوين شخصية القائد التبادلي ما يلي:⁴

- اعتماده على السلطة الرسمية لإجبار المرؤوسين لإنجاز أعمالهم.
- منغلق ولا يسمح بمناقشة الأفكار ولا يقبل بوجهات النظر.
- تشجيع العمل الفردي، واثق من قدراته ولا يثق بقدرات الآخرين.
- يحافظ على الوضع القائم للمنظمة ويقاوم التغيير والتجديد.
- يتبع الأسلوب المركزي ولا يسمح بتفويض أي صلاحيات.

4. القيادة التحويلية *Transformational Leadership*: إن التطورات الحديثة في نظرية القيادة حولت

الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية* *Charisma* التي اعتبرت القائد كشخص استثنائي أو غير اعتيادي والمرؤوسين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما الحديثة (*Neo-Charismatic*) ونظرية القيادة التحويلية (*Transformational Leadership*) التي اهتمت بتطوير المرؤوسين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل، فضلا عن انسجام هذا المدخل الحديث في القيادة مع التغيرات التنظيمية المعاصرة، وتأكيد النظريات الإدارية على حاجة المنظمات لكي تصبح أقل هرمية، وأكثر مرونة، وموجهة نحو فريق العمل والمشاركة.⁵

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 479.

² نور الدين مزهودة، أسهمان قرزة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

³ Daft, L. Richard, "*Organizational Theory and Design*, OP.Cit, 2004, P: 399.

⁴ هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

* إن الكارزما يقابلها بلغة العلم سحر الشخصية، إلا أن المتعارف عليه بين الباحثين إطلاق مصطلح الكارزما المتأنية من اللغة الإنجليزية لتكون هي نفسها لكونها تعكس المعنى بشكل أصح وأدق بالنسبة للقارئ.

⁵ ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)، رسالة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص:

والقيادة التحويلية تفترض ثلاثة فرضيات يبنى عليها الأساس لفهم النظرية، وهي:¹

- الناس يتبعون القائد الذي يلهمهم.
 - القائد الذي يمتلك رؤية قوية وعاطفة جياشة يستطيع أن يحقق إنجازات عظيمة.
 - الطريق إلى تحقيق إنجازات القائد، يتمثل في حقن الحماس والطاقة في أتباعه.
 - يتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
- وسوف نتطرق في المبحث الموالي لهذا المدخل من القيادة بشيء من التفصيل.

المبحث الثاني: المدخل التحويلي للقيادة

تحتاج المنظمات التي تعيش اليوم في ظل تصاعد وتيرة التغيرات الدراماتيكية للبيئة والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية إلى وجود نمط قيادي جديد يفترض أن يمتلك صاحبه قدرات تكيفية وتجديدية وابتكارية عالية قادرة على مواجهة تلك التغيرات والتأقلم معها.² ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

وستتطرق في هذا المبحث إلى النمط التحويلي من القيادة من خلال التطرق إلى النشأة والمفهوم والأهمية والمبادئ ومختلف معالم القيادة التحويلية، ثم مكوناتها ومتطلبات بنائها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وتقييمها

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، ومع ذلك فقد أصبحت أسلوباً قيادياً في الأدبيات الإدارية، وقد حظيت باهتمام عدد كبير من القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها إحدى الفلسفات الساندة والمرغوبة في الفترة الحالية لما لها من تأثير في سلوك العاملين والعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الأول: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.

¹ خالدية إبراهيم، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، جامعة الأقصى، 2016، ص: 22.

² مزهر سلمان العاني، شوقي ناجي حواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المعهد القومي للإدارة العليا، دار ثراء للنشر والتوزيع: مكتبة الجامعة، الشارقة، 2008، ص: 103.

تشير الأدبيات أن أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو *downton* داونتون وذلك عام 1973.¹ فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماجريجور *Burns Macgregor* عام 1978، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال *Burns* من قبل عدد من الباحثين والعلماء. ففي عام 1985 قدم *Bass* نظريته المشهورة في القيادة التحويلية، بالإضافة على المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة.² وفي عام 1986 أصدر كم من تيشي وديفانا *Tichy & Devanna* كتابهما بعنوان: "القيادة التحويلية".³ تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها عام 1995 من قبل *Bass & Avolio* وعدد من زملائهم خلال الأبحاث المستمرة والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك العديد من برامج تحسين وتطوير نظرية القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، حتى أن النظرية قُدمت على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومي كانت أم خاصة.

الفرع الثاني: تعريف القيادة التحويلية في اللغة والاصطلاح

أولاً/ المفهوم في اللغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً.⁴

ثانياً/ المفهوم في الاصطلاح: لقد اختلف الباحثين والكتاب حول وضع تعريف متفق عليه بالكامل ويمكن تفسير ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية والاتجاهات التي اعتمدها في إعطاء تعريف محدد لها فقد انقسمت التعريفات بين رؤى مستقبلية وتصورات حول مستقبل المنظمة فيما رأى آخرون أنها عملية تغيير نحو الأفضل واعتبرها البعض الآخر أنها نمط معين من القيادة يعتمد على تحفيز الآخرين من خلال سلوكياته.

كـ تعريف *Burns*: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".⁵ ركز هذا التعريف على ضرورة تعاون القائد مع المرؤوسين للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

¹ محمد بن قبان آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص: 17.

² محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص: 31.

³ محمد بن قبان آل فطیح، نفس المرجع أعلاه، ص: 17.

⁴ محمد ياسين حسون، نفس المرجع أعلاه، ص: 33.

⁵ *Burns, G.M, Leadership, New York, Harper Row Cohen, W.A (1990), The Art of a leader, Englewood Cliffs, Nj:prentice hall, 1978, P: 17.*

تعريف Bass: "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل المصالح العامة للمنظمة".¹ أي أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.²

تعريف الهواري: "القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعة والمنظمة ككل".³ يتبين من هذا التعريف أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي يسعى من خلالها القائد إلى التأثير على مرؤوسيه من أجل تغيير تركيزهم على أهدافهم الشخصية إلى التركيز على أهداف ومصلحة المنظمة.

تعريف السلمي: "القيادة التحويلية هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم"⁴ يتضح من هذا التعريف أن أساس القيادة التحويلية هي التحفيز الذاتي أي أن الفرد هو الذي يحفز نفسه.

تعريف Devanna & Tichy: "تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي".⁵ أي أن القيادة التحويلية تركز في هذا التعريف بشكل أساسي على إحداث التغيير المؤسسي.

تعريف 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".⁶ ركز هذا التعريف على أن القيادة التحويلية تقوم على أساس التحفيز الفكري والإبداعي للأفراد لتوجيه اهتمامهم نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

تعريف Griffin & Moorhead: "القيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تميز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية".⁷ بين هذا التعريف الدور الفعّل للقيادة في

¹ حمد بن قبان آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

² Bass, B. M. , *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY, 1985, p: 22.

³ سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996، ص: 31.

⁴ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع للنشر: القاهرة، مصر، 1996، ص: 372.

⁵ Tichy. N & Devanna. M, *Transformational Leadership: Measurement of personality attributes and work group Performance*, Social Psychology Bulletin, Vol. (23), No(10), 1997, P: 77.

⁶ Conger, M, *Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics*, winter Vol.(19).issue3, 2002, P: 47.

⁷ شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية، المجلد (6)، العدد (73)، 2008، ص: 99.

إحداث التغيير التحويلي، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية.

تعريف Cardona: "القيادة التحويلية هي القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين".¹ حسب هذا التعريف فإن القيادة التحويلية تركز على الدافعية التي تقوم على أساس التحفيز المادي. يلاحظ من التعريفات السابقة اختلاف الباحثين والكتاب حول وضع تعريف متفق عليه للقيادة التحويلية ويمكن تفسير ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية والاتجاهات التي اعتمدها في إعطاء تعريف محدد للقيادة التحويلية فقد انقسمت التعريفات بين رؤى مستقبلية وتصورات حول مستقبل المنظمة فيما رأى آخرون أنها عملية تغيير نحو الأفضل واعتبرها البعض الأخر أنها نمط معين من القيادة يعتمد على تحفيز الآخرين من خلال سلوكياته الأربعة (الجاذبية والتأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستنارة الفكرية - الاعتبارية الفردية).

واعتماداً على ما سبق وتماشياً مع أغراض هذا البحث تعرف الطالبة القيادة التحويلية بأنها: "الأسلوب القيادي الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه وإقناعهم بالتغيير والتحسين في ضوء رؤية مستقبلية ثابتة وبصيرة نافذة بخصوص الفرص التي يمكن اقتناصها، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة للمنظمة".

الفرع الثالث: أهمية القيادة التحويلية

إن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة سريعة التغيير، المنافسة العالمية، الأسواق غير المنظمة حيث تتمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.²

وقد استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:³

■ القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها.

¹ علي أحمد عبد الرحمان عيصارة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006، ص: 78.

² سهر عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة بغداد، العدد (83)، 2010، ص: 114.

³ عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص: 37-38.

■ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث يقول: "لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.

■ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

■ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية. أي أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل في مثل هذه الظروف في تحفيز وإلهام وإثارة المرؤوسين، ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم، وإشعارهم والتعامل معهم على إنهم أشخاص متميزون وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف، وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

الفرع الرابع: تقييم القيادة التحويلية

أولاً/ نقاط القوة: للمنهج التحويلي في مرحلة تطوره الحالية العديد من نقاط القوة، منها:¹

■ لقد تم بحث القيادة التحويلية على نطاق واسع ومن جوانب عديدة، من بينها سلسلة من الدراسات الكيفية لقادة بارزين وقدامى المديرين بصفة عامة، ومنظمات مشهورة. كما أن القيادة التحويلية كانت هي النقطة المحورية لمجموعة كبيرة من البحوث في القيادة.

■ إن للقيادة التحويلية جاذبية بديهية، فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين؛ ويتلاءم هذا المفهوم مع الفهم السائد بالاجتماع حول معنى القيادة. والناس ينجذبون إلى القيادة التحويلية لأن لها معنى بالنسبة لهم. وهي تناشد القائد بأن يقدم رؤية للمستقبل.

■ تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة. ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد، ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع. حاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي. ونتيجة لذلك فالأتباع يحصلون على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعد أمراً أساسياً في نشوء العملية التحويلية.

¹ متاح على الرابط: <https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Transformational%20Leadership>, تاريخ الاطلاع: 2017/11/18

■ يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى. والعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل إنجاز الأهداف. أي أن العملية التبادلية. ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل ليس فقط على تبادل المكافآت، وإنما تشمل على اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطورهم.

■ القيادة التحويلية تؤكد بشكل قوي حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم. إن القيادة التحويلية تشتمل على محاولات يقوم بها القادة بنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية، ويشمل ذلك على تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق، أو المنظمة أو المجتمع. وهذا التركيز لمدخل القيادة التحويلية يعني أنها "إعلاء للأخلاق". لذلك فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بُعداً أخلاقياً رئيساً، ومن خلال التأكيد على هذا الجانب، فإن الاستخدام القسري للقوة من قبل أفراد مثل هتلر وجم جونسون وديفيد كورس يمكن استبعادها من نماذج القيادة.

ثانياً/ نقاط الضعف: بشكل عام وبالرغم من أن نظرية القيادة التحويلية مركز اهتمام المعاصرين وتلقى رواجاً مكنها من أخذ مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة المعاصرة ونمط قيادي ملائم لمختلف المنظمات كمؤسسات التعليم العالي، والمنظمات الصحية، العسكرية، التربوية. وهذا لا يعني أن تخلو نظرية القيادة التحويلية من نقاط ضعف.¹ وتتمثل هذه النقاط فيما يلي:²

■ تفتقر إلى الوضوح في المفهوم، ولأنها تغطي مداً واسعاً، يشتمل على رؤية مستقبلية، وتدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة، فإنه من الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية. وبصفة خاصة، فإن البحث الذي قام به تراسي وهنكن قد أظهر وجود تداخل جوهري بين العناصر الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الذهني، والدافعية الإلهامية، والاهتمام الفردي)، بما يوحي بأن هذه الأبعاد ليست محددة بدقة. وعلاوة على ذلك، فإن حدود القيادة التحويلية غالباً ما تتداخل مع الظروف المشابهة في القيادة.

■ القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية، وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس، وإذا كانت القيادة سمات، فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم، وعلى الرغم من أن علماء عديدين من بينهم فيبر وهاموس وباس يؤكدون أن القيادة التحويلية تركز على السلوكيات القيادية، مثل: كيف يشارك القادة الأتباع؟ إلا أن هناك ميلاً للنظر إلى المدخل من خلال منظور السمات، وربما تزداد هذه المشكلة سوءاً لأن كلمة "تحويلي" تخلق صوراً لشخص واحد يكون العنصر الأكثر

¹ صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمتسجي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة فلسطين، فلسطين، 2016، ص: 45.

² متاح على الرابط: <https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Transformational%20Leadership>، تاريخ الإطلاع: 2017/11/18، على الساعة: 15:00.

فعالية في عملية القيادة. وعلى سبيل المثال، وعلى الرغم من أن "إيجاد رؤية" يتطلب مشاركة الأتباع، إلا أن هناك ميلاً للنظر إلى القادة التحويليين على أنهم أفراداً يملكون خصائص خاصة "تحول" الآخرين. وهذه النظرة تؤكد السمات الخاصة للقيادة التحويلية.

■ القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويليون غالباً ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير، وتكوين الرؤية، والدفاع عن التوجهات الجديدة. وهذا يعطي انطباعاً قوياً بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع. وعلى الرغم من أن نقد النخبة قد دحضه باس وأفوليو اللذان أقرّا بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجهين ومشاركين وديمقراطيين وسلطويين، إلا أن جوهر النقد يثير أسئلة مشروعة حول القيادة التحويلية.

■ القيادة التحويلية تستند أساساً إلى البيانات النوعية التي يتم تجميعها من قادة كانوا يشغلون مناصب قيادية في منظماتهم، ولقد بدأ باس والأعضاء المشاركون في الحصول على نتائج دراسات كمية عن القادة في جميع المستويات الإدارية للتأكد من فروض القيادة التحويلية، ولكن إلى أن يتم جمع المزيد من البيانات تظل الأسئلة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية للقادة في المستويات الدنيا معلقة .

■ القيادة التحويلية مرشحة بأن يتم إساءة استغلالها؛ فهي إنما تُعنى بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة؛ ولكن، من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة ومؤكدة؟ ومن الذي يقرر أن الرؤية الجديدة هي الرؤية الأفضل؟ وإذا لم تكن القيم التي يترك القائد أتباعه نحوها هي الأفضل، وإذا لم تكن مجموعة القيم الإنسانية هي الأكثر إفادة، فإنه يجب أن يتم تحدي القيادة.

المطلب الثاني: أساسيات في القيادة التحويلية

ستتطرق في هذا المطلب إلى أهم مبادئ القيادة التحويلية ومعالمها ومختلف مكوناتها، بالإضافة إلى إبراز أهم أهدافها.

الفرع الأول: مبادئ القيادة التحويلية

أورد كوهلر وبانكوسكي *Pankowski & Koehler* سنة 1997 مبادئ القيادة التحويلية كما يلي:¹

■ **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

■ **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص:

التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

■ **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

■ **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

■ **تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

■ **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

■ **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

■ **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

الفرع الثاني: معالم القيادة التحويلية

لذلك لوحظ أن القيادة التحويلية تظهر معالمها عندما يقوم القادة بما يلي:¹

☞ إثارة اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.

☞ إيجاد يقظة أو وعي برسالة أو رؤية المنظمة وفريق العمل.

☞ تطوير زملائهم ومرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة.

☞ تحفيز زملائهم ومرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتمامهم الخاصة، أي النظر إلى تلك المصالح والاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام. كما أن القادة التحويليون يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم، مما يحقق غالبا أداء أكثر من المتوقع.

نلاحظ مما سبق أن معالم القيادة التحويلية ركزت على الرؤية المستقبلية للمنظمة من قبل القائد والمرؤوسين وأيضا ركزت على الاستثارة الذهنية للعاملين واستغلال الطاقة الكامنة لديهم بالإضافة إلى تحفيزهم للاهتمام

¹ Bass, B, *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. London, Sage Publications, 1994, P: 98.

بمصلحة المنظمة أولاً ثم اهتماماتهم ومصالحهم الخاصة لأن ذلك سيفيد المنظمة ككل. حيث تعتبر صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة وتنفيذها من أهم عناصر ومكونات القيادة التحويلية، وهذا ما سنراه في العنصر الموالي.

الفرع الثالث: عناصر القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من 4 عناصر رئيسية وهي (صياغة الرؤية - الاتصال الفعال - التمكين - تنفيذ الرؤية)، والجدول الآتي يبين هذه العناصر التي يعترف بها الخبراء اليوم في المنظمات.

الجدول رقم (I-04): عناصر القيادة التحويلية

صياغة الرؤية	الاتصال الفعال	التمكين	تنفيذ الرؤية
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإفصاح عن رؤية مستقبلية. ■ تعيين توقعات عالية. ■ نمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ إظهار الإشارة لأشخصية. ■ التعبير عن ثقة شخصية. ■ البحث عن وإيجاد واستخدام النماذج. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التمكين. ■ الدهم الشخصي والتعاطف. ■ التعبير عن القفة بالناس. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التركيز الذهني. ■ تركيز الجهود على تحقيق الأهداف.

المصدر: ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية، العدد (78)، 2009، ص: 107.

من الجدول أعلاه نستنتج أن مكونات القيادة التحويلية تتمثل في:¹

1. **الرؤية:** يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن رؤيته حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.
2. **أسلوب الاتصال الفعال:** وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام، إذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويشير المرؤوسين ذهنياً.
3. **التمكين:** ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادراً على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.
4. **تنفيذ الرؤية:** على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

ويمكن القول أن القيادة التحويلية تتكون من عدة عناصر أهمها صياغة الرؤية، والاتصال الفعال وتنفيذ الرؤية، بالإضافة على عنصر التمكين الذي يعد أحد أهم عناصرها، فإذا اجتمعت كل هذه العناصر ستحقق القيادة التحويلية أهدافها المنشودة، والتي سنتطرق إليها في العنصر الموالي.

¹ ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية، العدد (78)، 2009، ص: 108.

الفرع الرابع: أهداف القيادة التحويلية

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

◀ **مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:** وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.

◀ **مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:** فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن 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 وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

◀ **تعزيز تنمية العامل:** فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنينهم مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

المطلب الثالث: متطلبات ومراحل القيادة التحويلية

يلعب القادة التحويليون دور محورياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليون في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعد على صياغة القيم وقيادة التغيير، وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد، للقيام بمختلف مراحل وممارسات القيادة التحويلية والتي تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات والمهارات، وفيما يلي سنتطرق لهذه العناصر.

الفرع الأول: متطلبات بناء القيادة التحويلية.

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات اللازمة والتي تتمثل في:²

- ☞ تنمية إدراك المرؤوسين لأهمية الرؤية المستقبلية.
- ☞ تعليم المرؤوسين أهمية رؤية ومصالح وأهداف المجموعة والمنظمة وضرورة تقديمها على المصالح الشخصية.
- ☞ تحفيز المرؤوسين على التطوير والتحسين المستمر.
- ☞ تعليم المرؤوسين الالتزام وحفظ العهود.

¹ محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص: 35-36.

² طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي (للمفاهيم والعلاقات - الإستراتيجيات والعمليات - المناهج والتقنيات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص: 163-164.

☞ تشجيع المرؤوسين على الاستقامة وتبسيد القيم الأخلاقية.

☞ تنمية التقويم السليم والموضوعي عند المرؤوسين للبدائل المتاحة لمسارات الأفعال المختلفة بالفطنة القائمة على المنطق والمهارة وحسن التمييز في المقارنات المختلفة.

الفرع الثاني: مهارات القيادة التحويلية

يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية واللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزس وبوستر.¹

☞ ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.

☞ القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع.

☞ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري

☞ القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة

☞ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق

☞ القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

الفرع الثالث: مراحل القيادة التحويلية

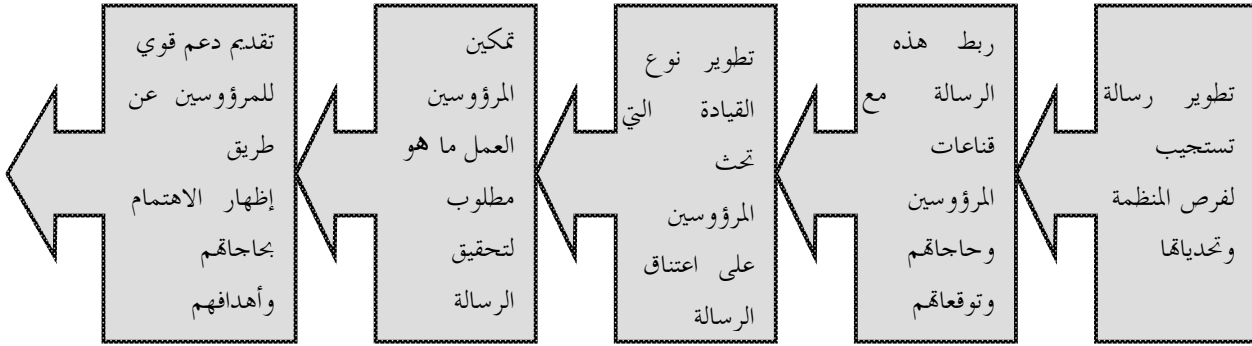
إن تبسيد القيادة التحويلية على أرض الواقع، يأتي من خلال عدة مراحل، حددها *Aldage & Kuzuhara* بخمس مراحل، هي:²

1. تطوير الرسالة، بحيث تكون رسالة واقعية تستجيب لفرص المنظمة وتحدياتها.
2. تشخيص قناعات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المنظمة، مما يؤدي إلى خلق فهم مشترك بين الإدارة والمرؤوسين لأن بلوغ هذه الرسالة هي مسؤولية لجميع كشركاء.
3. تطوير القيادة، التي تحت المرؤوسين على اعتناق الرسالة والدفاع عنها والولاء لها من أجل تحقيقها.
4. تمكين المرؤوسين العمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة.
5. تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق إظهار الاهتمام بحاجاتهم.

¹ محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص: 11-12.

² طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 162-163.

الشكل رقم (I - 10): مراحل القيادة التحويلية



المصدر: ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)، رسالة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص: 138.

وهكذا فالقيادة التحويلية تحصل عندما يوسع القادة ويرفعون مصالح مرؤوسيهم وذلك بتوليد الإدراك والقبول لديهم للأغراض والرسالة للجماعة أو المنظمة، وعندما يثيرون مرؤوسيهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية لصالح الجماعة أو المنظمة، وأن لهؤلاء القادة رؤية جماعية واضحة وما هو أكثر أهمية أنهم يعملون على نقلها بشكل فعال لجميع مرؤوسيهم، ويجفزونهم ليكونوا مبتكرين بشكل أكبر ويضطلعون بمخاطر شخصية ولا يخشون من استخدام الطرق غير التقليدية (ولكن دائماً أخلاقية) لتحقيق الرؤية الجماعية.¹

الفرع الرابع: ممارسات القيادة التحويلية

تتمثل أفضل ممارسات القيادة التحويلية في:²

1. الرغبة في التعلم المستمر: القيادة التحويلية تتبنى مواقف التعلم المستمر، فهي التي توفر فرص التعلم للأفراد، الفرق، المنظمات، والمجتمع، وهي تخلق باستمرار الفرص لتعلم المرؤوسين الذين يشعرون بقدرتهم للتصدي للتحديات الكبيرة التي ستواجههم.
2. الرؤيوي: القادة التحويليون يقودون برؤية واضحة وشغف ويمكن من خلالها تحقيق أشياء عظيمة، والتحويليون يشعرون أن الطريقة لجعل الأشياء يمكن أن تتحقق من خلال زرع الحماس والطاقة تجاه المرؤوسين، وهم قادرون على جعل المرؤوسين جريئين ومبتكرين وخالقين ولهم القدرة على توسع اهتمامهم ورفع خبراتهم.
3. التمكين: القادة التحويليون يعطون الثقة العالية للمرؤوسين والعمل على القيام بوظائفهم بشكل مستقل، ومنحهم القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

¹ ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

² علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العراق، الجامعة العراقية، المجلد (01)، العدد (05)، 2014، ص: 10.

4. المخاطرة: القادة التحويليون يخاطرون في أعمالهم ويتحملون المسؤولية وتبعاتها دون إخفاءها وراء مرؤوسيه، وهم يعلمون أن إحداث التغيير في تطوير مؤسساتهم ستؤدي إلى ردود أفعال غير سارة من قبل مرؤوسيه، فهم يمتلكون الشجاعة الكافية بالقيام بالمشاريع والمهام الصعبة للغاية من أجل تحقيق التطور.

ويرى *Leihwood* أن القيادة التحويلية يجب أن تعمل على:¹

- ☞ تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.
- ☞ تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- ☞ تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
- ☞ تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل وأحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.
- ☞ تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
- ☞ تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائماً التغيير.

المطلب الرابع: مبررات تبني المدخل التحويلي وفوائده

هناك مجموعة من المبررات التي جعلت من التحول نحو المدخل التحويلي أمراً مهماً، وعلى القيادة التحويلية تبني مجموعة من الفعاليات من أجل تبني هذا المدخل، وستتطرق فيما يلي إلى أهم مبررات القيادة التحويلية وأهم فعاليتها، بالإضافة على إبراز أهم الفوائد التي يمكن للمنظمة تحقيقها عند تبني المدخل التحويلي.

الفرع الأول: مبررات تبني المدخل التحويلي

ذكر *Robbins* أنه في العالم المتغير اليوم نحتاج إلى قادة للقيام بتحدي الواقع، ولخلق الرؤية عن المستقبل، وتحفيز الأفراد على تحقيقها، فالمنظمات اليوم والإدارة بشكل عام تواجه تحديات عدة في بيئتها الخارجية والداخلية التي تشكل من أنظمة اقتصادية وسياسية وقانونية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية معقدة ومتشابكة، ولقد لخص درة وزملائه، أهم المتغيرات التي حدثت في العالم في الثمانينات والتسعينات وكذلك ما سيشهده عالم الغد من تحولات ومتغيرات مهمة، وأن هذه المتغيرات كان لها تأثيراتها الواضحة في الإدارة وضرورة التكيف مع هذه التحولات الجديدة، ومن أهم هذه المتغيرات:²

¹ علاء دهام محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 10-11.

² ناظم حواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

- ◀ الانتقال من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي.
- ◀ الانتقال من المدى القصير (التخطيط قصير المدى) إلى الرؤية الشاملة (رؤية مستقبلية تنبع منها الإستراتيجيات والخطط).
- ◀ الانتقال من البناء الهرمي للإدارة إلى شبكات عمل مرنة سريعة الاستجابة.
- ◀ الانتقال من الخيارات المحددة إلى الخيارات المتعددة.
- ◀ عالمية الاتجاه إلى المشروع الحر.
- ◀ انتعاش الاقتصاد العالمي في التسعينيات وسيستعش أكثر في الألفية الثالثة.
- ◀ تدويل الأعمال (عالمية السوق وزيادة حدة المنافسة).
- ◀ النمو عن طريق الاندماج بين الشركات.

الفرع الثاني: فعاليات القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية إلى استمرار دوران عجلة التغيير في المنظمة وذلك لزيادة القدرة على مواجهة التحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتطلب قيام القيادة التحويلية بمجموعة من الفاعليات الأساسية، وهي:¹

- ☞ خلق رؤية مستقبلية متجددة في المنظمة، والعمل على إيصال هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات العاملة في المنظمة.
- ☞ العمل على الوصول إلى الرضا الجماعي عن كل جديد يطرأ في المنظمة من قبل المعنيين.
- ☞ توفير الوسائل والمستلزمات التقنية والمالية والتسويقية وكل ما تتطلبه عملية إحداث التغيير في عموم المنظمة.

أما بالنسبة لوجهة نظر **Leithwood** فالقيادة التحويلية يجب أن تعمل على:²

- ☞ بذل الجهود بشكل مستمر ودؤوب من أجل تطوير أداء العاملين ورفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل ضمن فريق واحد متعاون، والحد من عزلتهم، إضافةً إلى دعم التغييرات الثقافية، ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء، وترسيخ الثقافة المهنية.
- ☞ جعل العاملين في المنظمة يقترحون حلولاً جديدة للمشكلات التنظيمية تكون من إبداعهم، وتشجيعهم على الاندماج في مهام ونشاطات جديدة، وتقديم المزيد من إمكاناتهم لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- ☞ إشراك العاملين في عملية تحديد أهداف المنظمة وصياغة رؤيتها المستقبلية، وحثهم على إتباع منهج التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، والحرص على الابتعاد عن استخدام الحلول التقليدية أو التسرع في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام.

¹ محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

² Leithwood, K. and Others, **Transformational Leadership and School Restructuring**. Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C, 1992, PP: 17-21 (بتصرف)

- ☞ تشكيل فريق عمل واحد من العاملين في المنظمة يقوم بتقاسم المسؤوليات والمهام والصلاحيات، ووضع أهداف وآمال وطموحات ممكنة التحقق أمام هذا الفريق بغية ترسيخ مناخ تعاوني يبعث على الإبداع والتميز.
- ☞ توضيح مهام وواجبات جميع العاملين في المنظمة بشكل مفصل ودقيق، مع مراعاة إشراكهم في وضع القرارات التنظيمية، إضافةً إلى إقامة ورش عمل لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية لديهم.
- ☞ اكتشاف حاجات العاملين والعمل بجد لإشباعها وتلبيتها، والاستجابة لمتطلبات المجتمع الدائمة التغيير.

الفرع الثالث: فوائد القيادة التحويلية

- بناءً على ما تقدم فإن القيادة التحويلية تشكل عنصر مهم من عناصر منظمات الأعمال الحديثة، وتحقق مجموعة فوائد للمنظمة يمكن توضيحها على النحو التالي:¹
- ☞ أهما ذات فاعلية أكبر للمنظمة ورضا أكبر للعاملين.
- ☞ مشجعة بشكل أكثر.
- ☞ تعمل على تسليم براءات اختراع أكثر عن العمل، وذلك لأنها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للعاملين.
- ☞ تساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية من قبل العاملين) سلوك المواطنة التنظيمية.
- ☞ تقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو أكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها.
- ☞ توليد اضطلاع أكبر بالمخاطرة والإبداع.
- ☞ تميز التصورات المختلفة.
- ☞ رفع مستوى السلوك الإنساني والطموحات الأخلاقية لكل من القائد والمرؤوسين
- ☞ تزيد من مستويات الثقة بالقائد من قبل المرؤوسين.
- ☞ زيادة التزام الفرد بالجماعة والمنظمة .
- ☞ دعم الابتكار والأداء التنظيمي بشكل عام.
- ☞ تقلل من إجهاد أو توتر المرؤوسين وتزيد من رفاهيتهم.
- ☞ القدرة على خلق فرق ذات أداء عال.
- ☞ لها نتائج إيجابية بخصوص حصة السوق ورضا الزبون في الأمد البعيد.
- ☞ الشركات المقادة من قبل قادة تحويليون تحقق ربحية أكبر ونسب دين إلى أسهم أو حقوق الملكية أفضل من الشركات المقادة من قبل قادة ذوي نمط تبادلي.
- المطلب الخامس: أبعاد القيادة التحويلية.**
- أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد بالمرؤوسين.

¹ ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

أولاً/ الكاريزما *Charisma* (الجاذبية أو التأثير المثالي)

يعرف *Avolio* التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".¹

ووصف *Northouse* الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح، ويكمن للأتباع احتراماً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد، ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحونها.²

وتعتبر الكاريزما العنصر الأكثر أهمية بالمفهوم الأوسع للقيادة التحويلية إلا أنها لوحدها ليست كافية لتفسير العملية التحويلية ومع ذلك فإن كثير من الباحثين استخدموا المصطلحين على أنهما متماثلين وبجانب ما جاء به *Krishnan* أن مصطلح الكاريزما ينطبق على نوعية معينة من الشخصية الفردية، وأن القائد الكاريزمي يتحدد بعيداً عن الأشخاص العاديين ويعامل على أنه يوهب قوى طبيعية أو بشرية فائقة، أو على الأقل قوى وقدرات استثنائية وهذه لا توجد لدى الشخص العادي، إلا أنها ذات مصدر إلهي أو كنموذج يقتدي به، وهذه المنحة من النعمة الآلهة هو ما يدعو ويلزم المرؤوسين لإنجاز مهامهم ضمن الرسالة الكاريزمية. ويلاحظ *Weber* كيف أن المصطلح يشتق من الكتابات بشأن المسيحية الأولى، وهو في الغالب يحدد حالات التماثل بين القادة الكاريزميين وبين الأنبياء أو الرسل والشامان (الكهنة) والبرسركيون (المحاربون القدماء) والمجموعة المشتركة العاملة في ظل السلطة الكاريزمية مرتبطة بعلاقة شعورية (عاطفية) مشتركة، وليس هناك تسلسل هرمي أو قوة إدارية، ولا يوجد نظام للقوانين الرسمية، ولا يوجد مبادئ قانونية مثالية أو مفصلة، وبالأحرى هناك فقط مناقشة على نحو سريع من قبل القائد الكاريزمي. وهذا يضع السلطة الكاريزمية خارج إطار الروتين المعتاد. ويستمر علماء الاجتماع أمثال *Trice & Beyer* بإعطاء مفهوم الكاريزما على المستوى الاجتماعي يتضمن تفاعل عدة عناصر تتضمن:³

- شخص موهوب بشكل استثنائي.
- أزمة أو موقف اجتماعي معين بسبب اليأس.
- مجموعة أفكار تقدم حل جذري للأزمة.
- مجموعة المرؤوسين الذين ينجذبون لشخص استثنائي ويصلون إلى الاعتقاد بأنه مرتبط مباشرة بالقوى الفائقة.

¹ Avolio , B.J.& Waldman , D.A. & Yammarino , F.J, Leading in the 1990s: the four is of transformational leadership , Journal of European Industrial Training, 1991, P: 10.

² Northouse, P, Leadership: theory and practice. 3rd edition, San Francisco CA, Sage Publications, Inc, 2004, P: 61.

³ ناظم حواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

■ صدق المهوبة الاستثنائية أو فوق العادية لذلك الشخص وتحقيق الأمور الفائقة عن طريق تحقيق نجاحات متكررة، وانسجاماً مع مفهوم الكاريزما لـ (Weber's) فأثما تعد ظاهرة نادرة جداً.

والجدول التالي يبين المكونات السلوكية للقيادة الذين يتمتعون بالكاريزما والذين لا يتمتعون بها.

الجدول رقم (I - 05): المكونات السلوكية للقيادة الذين يتمتعون بالكاريزما والذين لا يتمتعون بها

المكون	القائد الكاريزمي	القائد غير الكاريزمي
العلاقة بالوضع الراهن	معارض أساساً للوضع الراهن ويناضل لتغييره نحو الأحسن دائماً.	يوافق أساساً على الوضع الراهن ويناضل للحفاظ عليه.
الهدف المستقبلي	الرؤية المثالية للغاية والمتناقضة مع الوضع الراهن.	الهدف غير متناقض للغاية مع الوضع الراهن
الجدارة بالحب	المنظور المشترك والرؤية المثالية تجعله بطلاً محبوباً ومحترماً يستحق التقمص والتقليد.	المنظور المشترك يجعله محبوباً.
الخبرة	خبير في استخدام الوسائل غير التقليدية لتجاوز النظام الحالي.	خبير في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف ضمن إطار عمل النظام الحالي.
الحساسية البيئية	الحاجة الكبيرة إلى الحساسية البيئية لتغيير الوضع الراهن.	الحاجة القليلة للحساسية البيئية للحفاظ على الوضع الراهن.
التوضيح	التوضيح القوي للرؤية المستقبلية والدافع إلى القيادة.	التوضيح الضعيف للأهداف والدافع إلى القيادة.
قاعدة القوة (السلطة)	القوة الشخصية اعتماداً على الخبرة والاحترام والإعجاب بالبطل الجبار.	قوة الموقع والقوة الشخصية (اعتماداً على المكافأة أو الخبرة والإعجاب بصديق شبيه بالآخر).
علاقة القائد - المرؤوسين	أحد أفراد النخبة، مستثمر يحول الأشخاص ليشتركوا في التغييرات الجذرية المتفق عليها.	عادل، يبحث عن الإجماع أو موجه يدفع أو يأمر الأشخاص للاشتراك في وجهات نظره.

المصدر: ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 160-161.

ثانياً/ الدافعية الإلهامية *Inspirational Motivation*

إن التأثير المثالي كبعد مهم من أبعاد القيادة التحويلية غير كافي من وجهة نظر Bass في تحديد مكونات القيادة التحويلية بصورة متكاملة لذلك فقد أدرج بعده الدافعية الإلهامية التي ترتبط عادة بالتأثير المثالي من الناحية العلمية إلا أنها تختلف عنه من حيث المفهوم.

فالحافز الإلهامي يعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.¹ أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم.

إن هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وتصف أسلوب الالتزام، فالأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال حفزهم وإثارة الحماسة والمثالية لديهم يثير إحساساً جميلاً بالفخر والاعتزاز ويخلق جواً من الإخلاص في العمل داخل المنظمة.²

ثالثاً/ الاستشارة العقلية أو الاستشارة الفكرية *Simulation Intellectual*

وهي امتلاك القائد للقدرة على قيادة المرؤوسين، وللرغبة في جعلهم بشكل دائم على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام الطرق الجديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة، والبحث عن الحلول المناسبة لها، وفي هذا البعد يتبع القادة أسلوباً معيناً في التعامل مع المرؤوسين بحيث يوجهون جهودهم ومقدراتهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين، وذلك عن طريق زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتحفيزهم على إبداع حلول ومخارج جديدة لمواجهة المشكلات، والعودة إلى المواقف القديمة بوجهات نظر وآراء متطورة ومختلفة عن سابقتها. فالقادة التحويليون في هذا البعد يتجنبون النقد العام وتوجيه اللوم لأي من المرؤوسين في حال حدوث خطأ أو مشكلة، وإنما يحثونهم على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج وطرق حديثة دون تعريض هذه الأفكار للنقد، وفي المقابل يشجع المرؤوسين القائد على إعادة التفكير بآرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً.³

وبالتالي فالقائد التحويلي هو الذي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتحديد والعقلانية لديهم وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.⁴

رابعاً/ الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفرد *Consideration Individualized*

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

¹ إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (04)، 2011، ص: 393.

² شهيناز فاضل احمد، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

³ محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

⁴ أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (34)، 2013، ص: 08.

إشباع هذه الحاجات، ولقد أكد *Steidlmeier & Bass* أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثاراً من القيادة التحويلية، كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحوييليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.¹ وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء.²

وأضاف *Northouse* أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند، الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، ويتصرف القادة كالمديرين والمستشارين فدي أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يجقدوا ذواتهم، فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة المرؤوسين على النمو من خلال التحديات الشخصية.³ وقد عبروا عن القيادة التحويلية بالعلاقة التالية:⁴

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

وهناك بعدين آخرين هما:⁵

خامساً/ التمكين *Empowerment*

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

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

¹ نهاية التلبياني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، المجلد (27)، العدد (04)، 2013، ص739.

² ماهر صبري درويش، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

³ Northouse. P, *Leadership: theory and practice*, OP.Cit, P: 62.

⁴ نهاية التلبياني وآخرون، نفس المرجع أعلاه، ص: 737.

⁵ علاء دهام حمد، مرجع سبق ذكره، ص: 12-13.

سادسا/ التحفيز *Motivation*

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية، ويعرف *Wood* التحفيز بأنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم والهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهو يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

الجدول رقم (I - 06): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
الكاريزما (التأثير المثالي) <i>Charisma</i>	الرؤية - الثقة - الاحترام - التقدير - الصدق - مشاركة المخاطر - التكامل - القوة - يتحدث عن قيمه ومعتقداته - يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف - يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به - الإيثار (يذهب على أبعاد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة).
الدافعية الإلهامية <i>Inspirational Motivation</i>	التفاؤل - الحماس - الاتصالات - الالتزام بالأهداف - يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة - الرؤية - النصح والإقناع - التحفيز.
الاستشارة الفكرية <i>Simulation Intellectual</i>	يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا - يقترح طرقا جديدة - العقلانية - يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة - الإبداع - التعزيز.
الاعتبار الفردي <i>Consideration Individualized</i>	الاهتمام بالفرد - المساواة - المتابعة - الاستماع - مساعدة الآخرين ودعم نقاط قوتهم - يقضي وقتا في تدريس الآخرين وتدريبهم.
التمكين <i>Empowerment</i>	التفويض لموظفي الصفوف الأمامية - الحماس.
التحفيز <i>Motivation</i>	حب التحدي - الالتزام بالأهداف - تشجيع روح الفريق.

المصدر: جرد بواسطة الطالبة.

بناء على ما سبق ذكره آنفاً حول أهمية القيادة التحويلية وما تمثله بالنسبة لمسيرة حياة المنظمة لا بد من توضيح الدور الأساسي والمهم الذي يضطلع به القائد التحويلي وأهم السلوكيات والسمات التي من المفترض أن يتحلى بها للإيفاء بمتطلبات هذا الدور، وأهم الوظائف التي يقوم بها القائد التحويلي....

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

يكون القائد تحويلياً عندما يكون واعياً واضحاً ومحدداً عن رؤية المنظمة، وعندما يحفز التابعين ويستثيرهم كي يتجاوزوا المصالح الذاتية من أجل المصالح العامة، ويدعم حاجاتهم من أجل تحقيق الذات وتعزيز النضج الأخلاقي لديهم.

وسنحاول في هذا المبحث التعرض إلى مفهوم القائد التحويلي، وخصائصه، وإلى أهم الفروقات بين القائد التحويلي وغير التحويلي وإلى مختلف الوظائف والمهام التي يقوم بها.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

سنستطرق في هذا العنصر إلى تعريف القائد التحويلي والتعرف على أهم الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليون، كما سنستطرق إلى إبراز أهم الفروقات بين القادة التحويليون والقادة العاديون.

الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي

تعريف Bass: "القائد التحويلي هو الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما هو متوقع منهم أصلاً والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية"¹. نستنتج من هذا التعريف أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من خلال تحفيز وإشباع حاجات الأفراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها.

تعريف Tichy & Devanna: "القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية"². نستنتج من خلال هذا التعريف أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يعمل على لفت انتباه مرؤوسيه على احتياجاتهم الخاصة ومن ثم تشجيعهم على تحقيق وتلبية هذه الاحتياجات.

تعريف Jones: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية أيضاً"³. نستنتج من هذا التعريف أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يحدث تغييراً سواء أكان في البيئة الخارجية أو الداخلية من خلال التأثير في الأفراد التابعين له وذلك وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

¹ ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

² محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

³ سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

وبصفة عامة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه: "ذلك الشخص الذي لديه القدرة على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير، وإلى تحقيق مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم وتمكينهم ودفعهم لفعل أكثر مما يتوقعون هم فعله".

الفرع الثاني: الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي

عند مقارنة القائد التحويلي بالقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيرا من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد العادي (غير التحويلي):

الجدول رقم (I - 07): الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي

الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
القابلية على المحاكاة والمثالية للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل.
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين .	إثارة الحماس ورغبة في تحمّل المخاطر.
الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسماح بالملهمة والبطولية.
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.

المصدر: صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة فلسطين، فلسطين، 2016، ص: 42.

الفرع الثالث: خصائص القائد التحويلي

إن القيادة الفاعلة هي عملية حاسمة لأي منظمة، ولكن كما هو معلوم أن هناك قادة وهناك قادة. فالبعض يسيئون استخدام قوة مواقعهم أو مناصبهم وآخرون لهم القدرة على اجتذاب وانتزاع إعجاب الآخرين من خلال ما يمتلكون من قوة الشخصية. ولقد حدد (1992/ Hetland & Sandal) ستة خصائص للقائد التحويلي على النحو التالي:¹

✓ **القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

✓ **تحمل المخاطرة:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

✓ **الثقة بالنفس والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلسل والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم و مشاركتهم في عملية صنع القرارات.

✓ **احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن قوم بعملية تغيير. بل أن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

✓ **القدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله

✓ **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلاً عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.

¹ علاء دهام حمد، مرجع سبق ذكره، ص: 13-14.

- ويشير كل من *Gibson & Dannelly* إلى وجود عدة خصائص يتمتع بها القادة التحويليون، وهي:¹
- ✓ سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية
 - ✓ الاهتمام الفردي: إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على مستوى فردي.
 - ✓ التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم ليكونوا مبدعين.
 - ✓ امتلاكهم الشجاعة الفائقة والثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم.
 - ✓ امتلاكهم للرؤية المستقبلية وسعيهم للتعلم الدائم.
 - ✓ العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بصبر وتأي.
 - ✓ الإلهام إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.
- يتضح من ذلك أن القادة التحويليون يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية كما نفهم ان للقادة التحويليون سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منشآتهم وذلك يعني إنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك.²
- ومن خلال البحث في حقل القيادة خرج كل من تيشي وديفانا *Ticky & Devanna* سنة 1986 بسبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة، وهي:³
- ✓ وكلاء تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.
 - ✓ التشجيع: القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة. فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وان كان غير مرضٍ.
 - ✓ الانفتاح والإيمان بالتابعين: في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. ويرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.
 - ✓ القيادة بالقيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.

¹Gibson. J. & Donnelly. J, *Organizations, Behavior Structure, Baronesses, Mc Grow- Hill, Companies , Irwin, 2003, P: 341.*

²ماهر صبري درويش، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

³عبد الله مهدي العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 48-49.

✓ **التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.

✓ **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات - تقريباً - الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعدّ مهمّاً لأبعد الحدود.

✓ **الرؤية:** القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، فليدهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

ويرى آل فطیح أن من خصائص القائد التحويلي ما يلي:¹

✓ مواكبة المعرفة المتجددة كون القائد التحويلي معلماً بالدرجة الأولى يستهدف بناء المهارات والقدرات المنافسة.

✓ يولي اهتمام بالكليات والأهداف النهائية أكثر من اهتمامه بالأهداف الفرعية أو التفاصيل أو الجزئيات.

✓ يعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية.

✓ ينظر دائماً للمستقبل ويعمل على التكيف لتغييراته.

✓ يدعم التعلم المستمر وفرق العمل والتعلم الجماعي.

✓ يستهدف بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية المساندة للتغير.

✓ بناء المناخ الإيجابي المحفز للعمليات الإبداعية والإبتكارية.

وقد أضاف كل من **Peter & Hill** مجموعة أخرى من الخصائص الملازمة للقائد التحويلي:²

✓ أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.

✓ القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.

✓ القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين.

✓ أن يمتلك القادة التحويليون مهارات إدراكي مرتفعة.

✓ أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين.

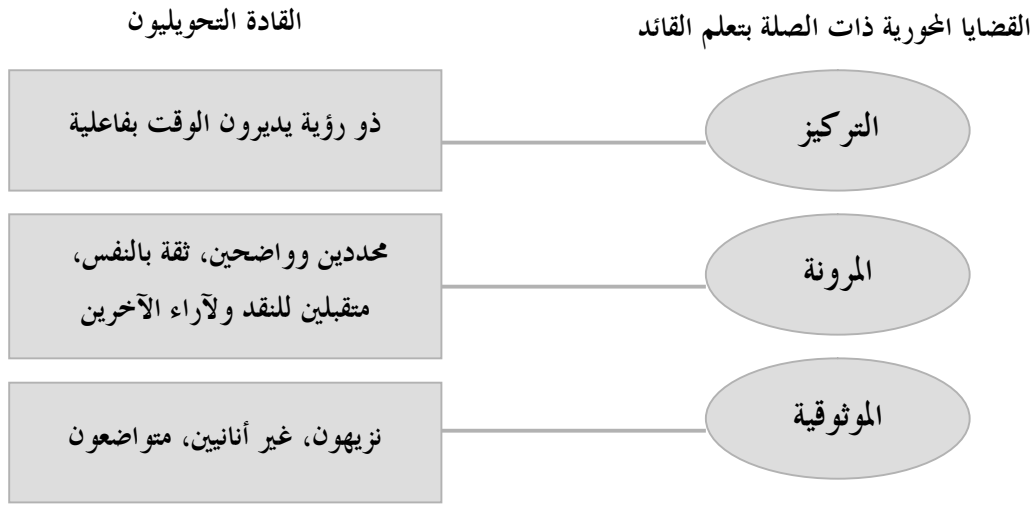
¹ حمد بن قبال آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

² أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص: 20.

ولقد أوضحت الطالبة الأكاديمية *Beverly Alimo-metcalfs* في بحثها عن القيادة التحويلية في كل من القطاع العام والخاص، ما هو مطلوب في القرن الحادي والعشرين ووجدت بأنهم يتميزون بـ:¹

- ✓ التعامل مع التغيير.
 - ✓ الاهتمام بالمواقف والمعتقدات والقيم الخاصة بالقائد فضلاً عن المقدرة السلوكية.
- وأشارت أيضاً إلى أن القادة التحويليون في أحسن الأحوال يمتلكون عدة خصائص أساسية، وإن ثلاثة مجموعات منها توجد في نموذجها عن (*Learned Powerfulness*) وهي موضحة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (I - 11): أنموذج *Beverly* للقادة التحويليون



المصدر: ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

وهناك من يرى أنه لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي عليه أن يجوز على عدد من الخصائص ما يلي:²

✓ **صاحب رؤية مستقبلية:** يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف تبلغه.

✓ **متمكن في الاتصال:** قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم وفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

✓ **ذو مصداقية:** إيمان التابعين بتراهته واستقامته.

✓ **ذو طاقة كبيرة:** فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.

ومما سبق يمكن القول بأن خصائص القائد التحويلي قد تكون ظاهرة في سلوكه، حيث يظهر ذلك في ثقته بنفسه وبقدراته، وفي قدرته على الاستماع والاهتمام بالآخرين، كما تكون ظاهرة بتكيفه مع البيئة الخارجية

¹ ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

² صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 1994، ص: 44.

ومنها تصور المستقبل، والتعامل مع التعقيد والأوضاع المتقلبة، ويعمل على إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة، وتبرز أيضاً هذه السمات والخصائص في تعامله مع مرؤوسيه حيث يكتسب ثقتهم بمعاملته لهم بصدق وشفافية وزرع الثقة فيهم، وبتفويض الصلاحيات، وتقدير مجهوداتهم وتشجيعهم على المبادرة والابتكار والاحتفال بالإنجازات.

المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي وعلاقته مع مرؤوسيه

للقائد التحويلي مجموعة من الوظائف التي يقوم بها، حيث تميزه عن غيره من القادة، كما أن هناك مجموعة من المهارات التي تتوفر في القائد التحويلي للقيام بوظائفه.

الفرع الأول: المهارات اللازمة للقائد التحويلي

تتطلب عملية قيادة التغيير، وبناء الثقافات التنظيمية الداعمة للتحول والتكيف التنظيمي، لمواكبة المتغيرات البيئية، قادة تحويليون يمتلكون مهارات قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم ومعتقدات العنصر البشري، وتبني مواهبه وملكاتة، وتنمية مهاراته وقدراته، باعتباره المورد الأهم، والمحدد الرئيس للعملية التطويرية، وتشير الأدبيات المعاصرة للمهارات اللازم توافرها في القادة التحويليون لمجموعة من المهارات، ويشير "الكيسي" أن الأدبيات المعاصرة تطرح عدد من هذه المهارات اللازمة لقادة المستقبل والتي تزيد من نسب النجاح المتوقعة أن

☞ **مهارات الوعي بالذات:** وتشير إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، حتى يستطيع أن يقيس الفجوة بين الوضع يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة والإنجاز)، والوضع الذي يرغب في الوصول إليه (المستوى المنشود من القدرة والإنجاز).

☞ **مهارات التنظيم الذاتي:** هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم. ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم ويتمكن من سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في قدراته ومهاراته.

☞ **مهارات الطاقة الإيجابية:** وترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وتنمية الدافعية لديهم.

☞ **مهارات التكامل والالتزام:** والقادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام والتزاهة ينالون ثقة واحترام الآخرين، ويكونوا قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين.

☞ **مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية:** وتشير مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية، لقدرة القائد على التعاطف والإحساس بالآخرين، واحترام مشاعرهم، والقدرة على الاستماع والتكيف مع خدمة الآخرين. وتلعب هذه المهارات التفاعلية والتبادلية دوراً مهماً في التعاون، وحل الصراعات، والتأثير في الآخرين.

☞ **مهارة التعامل مع الفرق وجماعات العمل وخزانات التفكير بدلاً من العمل مع الأفراد.**

☞ **مهارة إدارة وتوظيف أساليب وأدوات القوة الناعمة، لإدارة التغيير بدلاً من القسر والفرص والإلزام.**

☞ **مهارة إدارة الأفكار والعواطف والمشاعر والعلاقات، لترشيد استخدام الأموال والمعدات والمعلومات.**

- ☞ مهارة الإقناع وإدارة عمليات الاتصال، للتأثير في المشاعر وبناء المحبة والثقة التبادلية.
- ☞ مهارة اكتشاف الأبطال لمراحل التغيير المختلفة وفقاً للمهارات التي تتطلبها بدلاً من قيادة البطل الواحد.
- ☞ مهارة التحدث مع الذات والتفكير معها بصمت، للوقوف على نقاط قوتها وضعفها لعملية إدارة التغيير.
- ☞ مهارات استخدام ألفاظ التعجب في وقتها ومكانها المناسبين تشجيعاً لطرح الأفكار.

الفرع الثاني: وظائف القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام.

يرى هواري أن القائد التحويلي يقوم بست مهام رئيسية هي:¹

- ☞ إدراك الحاجة للتغيير: حيث أن القائد التحويلي يدرك مدى الحاجة للتغيير، لذلك فهو يعمل على إقناع العاملين من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات بحاجتهم للتغيير، وتنمية إدراكهم بأهمية التغيير للمنظمة وللقيادة وللعاملين ولجميع المستويات التنظيمية.
 - ☞ صياغة رؤية ورسالة المنظمة: يعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تمثل الحالة المأمولة لمستقبل المنظمة، الذي يرغب القائد التحويلي نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى الوضع المنشود من خلال ترجمة الرؤية الجديدة إلى واقع عملي.
 - ☞ اختيار نموذج التغيير: يختار القائد نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
 - ☞ إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.
 - ☞ إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.
 - ☞ تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ أي وضع أحسنه التغيير موضع التنفيذ والعناية، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.
- كما حدد رينسميث (1993 / Rhinesmith) مهام القائد التحويلي فيما يلي:²
- ☞ يُدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال:

■ وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.

¹ سيد هواري، مرجع سبق ذكره، ص 75-79. (بتصرف)

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
 - وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- ◀ **يُشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال هذه الخطوات:
- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
 - استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
 - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.
- ◀ **يُكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:
- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
 - تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
 - تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
- ◀ **يُدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.
- ◀ **يُشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- ◀ **يُدير التعليم والتدريب المستمر:** تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها. وهناك من يختصر وظائف ومهام القائد التحويلي إلى:¹
- ◀ **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.
- ◀ **صياغة الرؤية والرسالة:** القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- ◀ **اختيار نموذج التغيير ومسارته:** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
- إن ما يقوم به القائد التحويلي من مهام ووظائف تتصف بقدر كبير من الأهمية لارتباطها بالتحديات التي أبرزتها متغيرات القرن الحادي والعشرين، وهي مهام كبيرة وعظيمة وذات ثقل، وتباين في طبيعتها، كما تتعدد

¹ إباد حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 393.

وتختلف في طرق تطبيقها، وهي بلا شك تستهلك طاقة ذهنية وبدنية كبيرة وتتطلب استخدام فنون إدارية ووسائل متنوعة لخلق النجاحات.

الفرع الثالث: طبيعة العلاقة بين القائد التحويلي والمرؤوسين

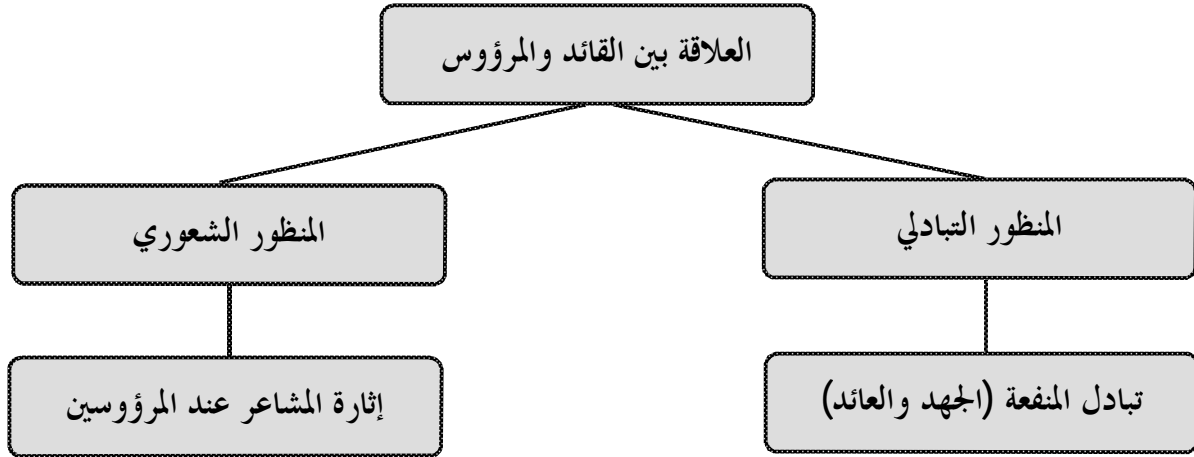
إن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هي محل وصف في الفكر الإداري على أساس منظورين كما يوضحها الشكل (I-12) ولقد أوضح *Popper & Zakkai*، محتويات الشكل (I-12) ولقد وضح على النحو الآتي:¹

1. المنظور الأول: يصف العلاقة بين القائد والمرؤوسين كإطار لعلاقات التبادل، والقيادة بهذا التصور معبر عنها بقدرة القائد على جعل مرؤوسيه يدركون رابطة معينة بين الجهد والعائد. والقائد الكفاء طبقاً لمعيار هذا المدخل هو خبير تشخيصي نفسي وحساس، والذي يميز بدقة حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم، ويستجيب لهم طبقاً لذلك.

2. المنظور الثاني: ويصف العلاقة بين القائد والمرؤوسين بأنها علاقة عاطفية (شعورية) أساساً.

والقائد هنا يوصف بأنه كارزمي، ونموذجي ومحفز وهو شخص يثير المشاعر في مرؤوسيه بما يدفعهم للعمل نحو ما هو أبعد من الإطار الذي قد يوصف على أنه علاقات التبادل المتمثلة بالأخذ والعطاء (*Bass,1985*) والباحثون الذين ناقشوا العلاقة بهذا التصور حاولوا وصف الأسباب والعمليات والخصائص للقيادة الذين نجحوا في إثارة المشاعر التي تكون أحياناً قوية بحيث أن المرؤوسين يكونوا مستعدين على التضحية بحياتهم من أجل القائد. وهناك تفسيران لهذه العلاقة.

الشكل رقم (I-12): أساس العلاقة بين القائد والمرؤوسين



المصدر: ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

المطلب الثالث: تفكير القائد التحويلي وموقفه منها

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة الطريقة التي يفكر بها القائد التحويلي، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم التحديات التي تواجهه، وموقفه من هذه التحديات.

¹ ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 144-145.

الفرع الأول: كيف يفكر القائد التحويلي

وصف "الهوري" في كتابه (ملاحم مدير المستقبل) طريقة تفكير القائد التحويلي قائلاً أنه: صاحب رؤية تسمح له برؤية الأشياء من منظور آخر يعتبر نفسه صاحبه، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس ويحبون الانتماء إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني باستخدام شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، وكل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، ويرقى برغبات تابعيه، ويستخدم سيكولوجيا الجماهير.¹

وفيما يلي مجموعة من الخطوات الأساسية التي ينبغي على القائد التحويلي إتباعها لتحويل وضع المنظمة إلى الأفضل مستقبلاً:²

- إيجاد إحساس بضرورة عملية التحويل في المنظمة ومعرفة التحديات والفرص المتاحة تمهيداً لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية.
- ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمرؤوسين والاستفادة من خبراتهم.
- توضيح الرؤية للعاملين في المنظمة وإبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها.
- التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها.
- التخطيط لاجتياز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير.
- إظهار الترابط بين الممارسات والسلوكيات الجديدة والإنجازات المتحققة، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القائد التحويلي، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة التحويليون مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وتمثل تلك التحديات فيما يلي:³

¹ سيد الهوري، مرجع سبق ذكره، ص: 63-67 (بتصرف).

² محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

³ سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الطبعة الثانية، بدون دار نشر: الرياض، المملكة العربية السعودية،

2008، ص: 155-157. (بتصرف)

أولاً/ المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على حدة المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

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

ثالثاً/ القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

رابعاً/ الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة- أيضاً- هدفاً لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

خامساً/ التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبني تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

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

كما يطرح *Yaourt and Miles* عدة عناصر تشكل تحديات تواجه القائد التحويلي، وتعود بنجاحه في بناء فرق عمل فعالة، وهي:¹

- إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
- ميل القائد للسيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
- سوء إدارة الأفراد، وعدم القدرة على الاحتفاظ بفرق فعال.
- افتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية، فالمرؤوسون يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.
- غياب الذكاء الاجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.
- عدم تفاعل القائد مع العاملين معه كفرق، فهو بحاجة لمعرفة الناس كأشخاص وليسوا مرؤوسين، كما يجب أن يعرف القائد مرؤوسيه كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الأفراد.
- إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع.
- افتقار القائد إلى رؤية مستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتوجهون قبل أن يتبعوا الغير.

مما سبق يمكن القول أن هذه التحديات والمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة تفرض على هذه القيادات العمل بجد مضاعف لتحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة، وبعد أن حددنا أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي، استوجب علينا معرفة موقف القائد التحويلي من هذه التحديات.

الفرع الثالث: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجد مضاعف، لتحويل المنظمات من الإدارة الحامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن. وحيث إنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة؛ نظراً لأنها بطيئة الحركة. كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات، لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة. وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي

¹ صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مداري التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، السعودية، جامعة الملك سعود، 2010، ص: 79.

حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد، كما بينها "كوتر" كما يلي:¹

✍ إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.

✍ التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.

✍ إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، ودعمهم للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

✍ يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

✍ القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

✍ إظهار الفرق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

✍ التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، ومن ثم التركيز على تهيئة المرؤوسين، بدلا من تهيئة التنظيم فقط.

✍ التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

المطلب الرابع: أنواع القادة التحويليون

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم واتجاهات التابعين، وبناءً عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي البيئات المضطربة والمتقلبة وذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر، وهناك من قام بتقسيم القادة التحويليون على أربعة أنواع وهي:²

¹ سالم سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 158-159.

² قصي محبوب، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص: 73.

1. **المفكرون:** هم القادة الذين يحملون أفكارا وقيما تتجاوز الحاجة الفعلية المباشرة لمجتمعهم، ورؤيتهم تكون مبنية على القيم والأفكار التي سوف تساهم مستقبلا في تطوير الأمة، أي أنهم يسبقون زمانهم في صياغة أفكارهم.
 2. **الإصلاحيون:** القادة الذين لا يسعون إلى التمرد أو إلغاء القيم الموجودة ولكن يسعون إلى إصلاحها ووضعها في مسارها الصحيح لأنهم يرونها قد انخرفت أو تشوهت فهم مصلحون ولكن إصلاحهم هذا ليس بسيطا أو مجرد تصحيح اعوجاج وإنما إصلاح كبير ومؤثر وتحويلي بصورة جذرية بحيث يؤرخ لمرحلة جديدة في المجتمع. وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.
 3. **الثوريون:** القادة الثورية تتطلب درجة عالية من الالتزام والمثابرة والشجاعة ونكران الذات، وهي على عكس القيادة الإصلاحية فهي لا تعمل في جزء من المجتمع بل يكون نطاق حركتها كل المجتمع بكل أفرادهم وقيمه وثوابته، حيث أن هدفهم التغيير الكامل في مختلف الاتجاهات، وليس البناء على منظومة قائمة بل سحقها تماما وإقامة منظومة جديدة ليس لها أي رابط مع المنظومة السابقة.
 4. **العظماء (قادة الكاريزماتية):** هنا القيادة مبنية ومتمحورة حول شخصية القائد، حيث يكون القادة فائقي التأثير بسبب الكاريزما التي يتصفون بها، وهي صفات تعتبر متميزة جدا ومؤثرة جدا، ابتداء من الرؤية التي يمتلكونها إلى طريقة التواصل والإقناع التي يستخدمونها مع الأتباع، مروراً بالأساليب التي يتبعونها في التأثير في الأتباع والوصول إلى الإنجازات، يتق قادة الكاريزما بأنفسهم وأتباعهم وبتأثيرهم بشكل كبير وواضح، فهم في نظر أتباعهم أبطال وعظماء خارقون، يتميزون بقدرتهم على الإلهام، ويوقظون الحماسة المشتعلة ويكونون قدوة ومثالا لأتباعهم.
- ويمكن القول أنه مهما تعددت أنواع القادة التحويليين وتنوعت بين مفكرين وإصلاحيين وثوريين وعظماء، فإنهم في النهاية قادة يسعون إلى نقل منظماتهم ومجتمعهم ونقلهم نوعية، فيها نوع من التجديد ومواكبة العصر، فيها تحدي وقدرة على مواجهة أي تغييرات تحدث في بيئتها الخارجية.
- لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية القائد التحويلي من خلال إبرازنا لمفهومه، والخصائص التي يتمتع بها، وأهم الفروقات بينه وبين القائد العادي، كما تطرقنا إلى إبراز وظائف ومهام القائد التحويلي، كذلك قمنا بإبراز موقف القادة التحويليين من التحديات التي قد تواجه القيادات التحويلية، وأخيرا تطرقنا إلى أنواع القادة التحويليين والتي أبرزها **Burns** وكان من أبرزها القائد التحويلي المصلح والقائد التحويلي الثوري.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، حيث أن ظهور هذا النمط يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الذي يدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات.

وتعتبر القيادة التحويلية مهمة في إحداث عملية التغيير التنظيمي خاصة في عالم اليوم المتصف بالاضطرابات والتغيرات المتلاحقة ومجالات عدم التأكد والتعقيد المتزايد في شتى مجالات الحياة، السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتقنية والتكنولوجية، والتراكم المعرفي والتكامل بين العلوم في دراسة الظواهر، وما تسفر عنه من نتائج ومعرفة متجددة وبالذات في الجانب التقني والتكنولوجي، والابتكارات العلمية، والفضاء الإلكتروني الذي يتم من خلاله تواصل عالمي تفاعلي ومباشر عبر شبكة الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة، وظاهرة العولمة والتزاماتها، وتحدياتها، وانعكاساتها.

إن القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها إدارة المعرفة، حيث تتولى هذه الأخيرة إعداد رؤية وإستراتيجية خاصة بذلك، فضلا عن دور القائد كمدرّب ومعلم للعاملين في المنظمة، لذلك هناك من يرى بأن بعض أنماط القيادة ومن بينها القيادة التحويلية لها دور كبير في تفعيل إدارة المعرفة، إذ أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما، حيث أن إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة داعمة ومن جهة أخرى فإن القائد يحتاج إلى إدارة معرفة كقوة للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية..

الفصل الثاني

إدارة المعرفة.. الإطار المفاهيمي
والمنطلقات الفكرية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات والتطورات التي تؤثر بشكل مباشر على عمل منظمات الأعمال، وفي هذه البيئة العالمية سريعة التغير وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات أهمية قصوى وداعمة لها في مواكبة جميع تطورات بيئة عملها وتغيراته، ومواجهة شراسة المنافسين فيها، فيرى علماء الإدارة أن المعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات سواء أكانت خاصة أم عامة، وبغض النظر عن أهدافها وطبيعتها وعملها ونشاطها.

لقد تزايد اهتمام الباحثين في التنظيم والإدارة بالمدخل المعرفي، سواء في أطره النظرية أو التطبيقية التي تعالج الموضوعات المرتبطة بالإدارة والاقتصاد، ومع تنامي ظاهرة التغير المتسارع في بيئة الأعمال، التي دفعت إلى إدراك أهمية المعرفة باعتبارها عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة، ولدورها في التحول الكبير نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموارد المادية الملموسة، حيث أن هذا الاهتمام أدى إلى بروز مصطلح جديد يعرف باسم رأس المال المعرفي والذي يضم كالموجودات غير الملموسة لدى المنظمة.

ومع التقدم التكنولوجي الهائل وتطور ثورة المعلومات ظهرت وسائل كثيرة متطورة لإدارة المعلومات واستخدامها في تحقيق أهداف الإدارة وبأسلوب علمي وقائم على وسائل التكنولوجيا الحديثة ولذا ظهرت ما يسمى بإدارة المعرفة، لذا يمكن القول أن إدارة المعرفة يعد موضوع الساعة هذه الأيام، لأن إنسان العصر يحتاج للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، فالمعرفة هي الأصل وهي أهم عناصر الإنتاج، وقد أصبحت تشكل أولوية خاصة في اقتصاد المعرفة الجديد، وبناء على ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال.

وستتطرق إلى كل ما سبق من خلال تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المعرفة ورأس المال المعرفي.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي.

المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة، عوائقها ومتطلباتها.

المبحث الأول: المعرفة ورأس المال المعرفي

إن المعرفة في المنظمة تعد من أهم الموارد التي تمتلكها، لذلك لا بد من وضعها في إطار رسمي قادر على الاستفادة منها والخروج بأفضل النتائج، كما يحتاج الإنسان إلى المعرفة أثناء ممارسة أعماله اليومية، فعند التفكير يحتاج إلى المعرفة ليكون تفكيره سليماً وصحيحاً، كما تعتبر المعرفة المحرك الرئيسي للتنمية الاجتماعية وثورة المعلومات والاتصالات، وهي بمثابة الموجه للتحويلات الاقتصادية والسياسية، حيث تشكل المعرفة ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها، حيث تمثل المعرفة في العصر الحالي عاملاً مهماً يساعد المنظمات على امتلاك القدرات التنافسية، ومن ثم تسعى المنظمات الناجحة إلى امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد، وترى هذه المنظمات أن هذه العملية ينتج عنه ما يعرف بـ **رأس المال المعرفي** وهو منتج تخرص هذه المنظمات على معرفة كيفية امتلاكه واستغلاله لصالح المنظمة.

ولذلك فإن الأمر يقتضي التركيز على القيمة المعرفية بشقيها الملموس وغير الملموس، وبشكل يتم من خلاله تسليط الضوء على المعرفة ورأس المال المعرفي، ذلك أن رقي الأمم وتقدمها أصبح يقاس بما لديها من عقول مبدعة قادرة على الاختيار واكتشاف المعارف وتحويلها إلى نظريات وأساليب تكنولوجية توجه بها حركة الحياة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

إن المعرفة من الحقوق الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب، وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل بصورة متزامنة على أسباب المعرفة، حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية: "فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع".

الفرع الأول: تعريف المعرفة

إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أشارت البحوث والدراسات وغيرها أن هناك شيئاً من الخلط والتشويش بين هاتاه المفاهيم لدى البعض، حتى أن الكثيرون يعتقدون أن المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً. وبالتالي فإن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر بكل من البيانات والمعلومات.

أولاً/ البيانات *Data*

البيانات *Data* مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع، مُفرده بيان *Datum*، وهي المادة الخام التي تُشتق منها المعلومات، فهي تمثل (ترمز إلى) الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعاً معيناً (ماضياً، حاضراً أو مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة.¹ يشير مفهوم البيانات إلى مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض أي ليس لها معنا حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها.²

ويُعرف كل من "شيلي *Shelly*" و"كاشمان *Cashman*"، البيانات على أنها "تمثيل لحقائق أو مبادئ وتعليمات في شكل رسمي للاتصال والتفسير، والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأوتوماتيكية".³ وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز التي تتعدد حسب المستخدمين، ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية ومكتوبة، وقد لا تفيد البيانات وهي بشكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات.⁴

ثانياً/ المعلومات *Information*

إن أصل كلمة معلومات في اللغة اللاتينية هي كلمة *information* التي تعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم في الفرنسية بصيغتها المفرد *information* للدلالة على معلومة، بينما كلمة "معلومات" في اللغة العربية مشتقة من كلمة "علم" وترجع إلى كلمة "معلم" أي الأثر الذي يستدل به على الطرق.⁵ *Gordon B. Davis* وآخرون عرفوا المعلومات على أنها: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للأفراد، والتي لها قيمة حقيقية (أو مدركة) لقراراته ولتصرفاته".⁶ ويعرف *Wiig* المعلومات بأنها: "حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً أو مشكلة معينة".⁷

¹ سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية "إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية"، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006، ص: 24.

² محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2007، ص: 36.

³ كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية: الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 40.

⁴ علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁵ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 264.

⁶ *Gordon B. Davis et Autres, Système d'Information pour le Management, Volume1, Edition Economica, Paris, 1986, P: 116.*

⁷ *Wiig Karl M, Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking/How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge, U.S.A, Schema Press, 1993, P: 73*

ويعرف كل من *Prusak & Davenport* المعلومات بأنها: "رسالة على شكل وثيقة أو اتصال صوتي أو مرئي، هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما، فيكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه، وهذا هو الفرق بين المعلومات والبيانات التي لا تحدث أي أثر".¹

فالبيانات تعد الركيزة الأساسية للمعلومات فهي المتغير المستقل والمعلومات المتغير التابع، إذ تتنوع المعلومات بتنوع البيانات وعليه يمكن تعريف المعلومات على أنها: "كل ما يصل إلى علم الفرد سواء بالقراءة أو بالاستماع أو بالمشاهدة، وتتعلق بجوانب وبأمور تحصل في حياة الإنسان والأوضاع المحيطة به والعلاقة التي يقيمها والظروف التي تلزمه والإمكانات المتاحة له والأحداث التي يجابهها من وقت إلى آخر".² ويحصل الفرد على المعلومات من العديد من المصادر مثل الكتب والدوريات والشبكة العالمية الخ.

ثالثاً/ المعرفة Knowledge

سنحاول إعطاء التعريف اللغوي والاصطلاحي للمعرفة فيما يلي:

- **المعرفة لغة:** بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف عرفة وعرفانا)، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه.
- **المعرفة اصطلاحاً:** تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة نذكر منها:
 - كـ **تعريف Norgan & Warner:** "المعرفة تتألف من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة الكيف *Know-How* ويوضح أن المعرفة تراكمية تكاملية يتم الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة كي تكون متاحة للاستخدام والتطبيق بهدف معالجة مواقف ومشكلات معينة".³
 - كـ **تعريف Wiig:** "المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته".⁴
 - كـ **تعريف Daft:** "المعرفة هي خلاصة المعلومات المستحصلة بعد أن جرى ربطها بمعلومات أخرى تم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها بما يراد معرفته".⁵
 - كـ **تعريف Barnes:** "المعرفة هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات، والمنهجيات ومعرفة الكيف (البراعات) *Know - How*".⁶

¹ يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مداخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة في: المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص: 02.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 205.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012، ص: 59.

⁴ Wiig Karl M, Knowledge Management Foundations: OP.Cit, 1993, P: 73.

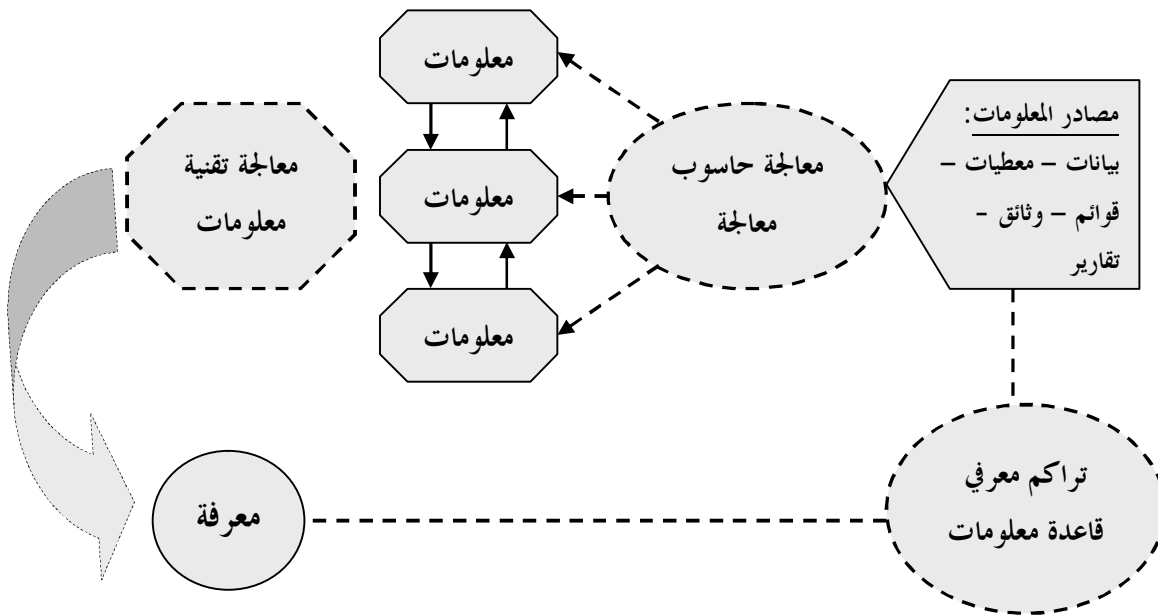
⁵ Daft- L. Richard, Organization Theory and Design- South- Western- Collage Pub. Cincimanti- Ohio. U. S. A, 2001, P: 258.

⁶ Barnes, Stuart, Knowledge Management Systems: Theory and Practice, London, Thomson Learning, 2002, P: 35.

كما تعريف العلي وزملائه: "المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صحيحة أكثر إنها معرفة - كيف".¹

ومن خلال النظر إلى حقل المعرفة بنحدها كمنظومة تحتوي على ثلاثة عناصر متداخلة ومتراكبة تبدأ من المادة الخام والمتمثلة في البيانات التي تعالج يدويا أو بالحاسوب للحصول على المعلومات والتي بدورها تُعالج بالتقنيات الحديثة للحصول على المعرفة، والشكل الموالي يوضح كيفية ترقية البيانات إلى المعلومات وصولاً إلى المعرفة.

الشكل رقم (II - 01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 68.

من كل ما سبق يمكن أن نستخلص تعريفا متكاملا للمعرفة، مفاده أن المعرفة هي ذلك الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات بعد استيعابها، مع إمكانية مزاجتها مع الخبرة والمهارة والقيم، وتتم عملية المزاج داخل عقل الفرد لتنتج بعدها المعرفة التي توصل إلى أفضل النتائج والقرارات وإلى حل المشكلات والإبداع واستخلاص المفاهيم الجديدة. وفي ذلك إشارة إلى أهمية العنصر البشري الذي ينتج ويكتسب المعرفة، باعتباره فردا من أفراد المنظمة، والذي تعبر معرفته عن قدرته داخل المنظمة، وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف وإنجاز الأعمال بطريقة فاعلة تحقق الأهداف والغايات في بيئة العمل.

ومما سبق نلاحظ أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وأهم الفروقات نبينها في الجدول التالي.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

الجدول رقم (II - 01): الفروقات بين الثلاثية « بيانات - معلومات - معرفة »

المعرفة	المعلومات	البيانات
معلومات مفيدة وخصبة مستنبطة بواسطة الذهن البشري، تنشأ عن عمليات الاستنباط والسير والقياس.	بيانات وثيقة الصلة بموضوع وذات غاية محددة.	مشاهدات بسيطة.
يصعب هيكلتها.	تحتاج إلى آليات تحليلية.	تسهل هيكلتها.
من الصعب التقاطها بواسطة الآلات وتفتقر إلى معالجة عقلية.	تحتاج إلى اتفاق على دلالة معانيها.	يسهل التقاطها من الواقع بواسطة الآلات.
غالباً ما تكون ضمنية أو صورية.	تحتاج إلى وساطة العقل البشري في صياغة دلالة معانيها.	تمتاز بقابليتها للتحديد الكمي.
يصعب نقلها، ما لم تكن قد نتجت عن معرفة ميدانية وخبرة وإدارية.	يسهل نقلها وتداولها.	يسهل نقلها وتداولها.

المصدر: حسن مظفر الرزوي، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل على اقتصاديات الإنترنت، معهد الإدارة العامة: الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 338.

الفرع الثاني: تعريف المعرفة التنظيمية

عند الحديث عن المعرفة يتشعب عنها مجالات متعددة، وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية، حيث يمتلك العاملون في عقولهم ثروة هائلة من المعرفة والخبرة التي اكتسبوها من عملهم في المنظمات وتفاعلاتهم في مختلف مجالات الحياة، كما أن لديهم معارف وخبرات متنوعة بخصوص السلع التي ينتجونها أو الخدمات التي يقدمونها، وبالعمليات الداخلية، والأمور التكنولوجية والمنافسين، إلا أن هذه المعرفة رغم ضخامتها - كما يشير إلى مؤيد السالم - مازالت مبعثرة بين العاملين والأماكن، فهم معزولون عن بعضهم البعض وعن الجسد الرئيسي للمنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة لا تستفيد منها بشكل جيد، ويؤكد مؤيد السالم أن المعرفة التنظيمية تنصرف إلى ما تمتلكه المنظمة في ذاكرتها التنظيمية من معلومات، وإلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير وتسيب، وبما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة المنظمة ونوع الاختيار الإستراتيجي المعزز لبقائها.¹ وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للمعرفة التنظيمية:

تعريف Lucier Morsilier: "تعبّر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرين والأفراد ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

فهؤلاء يكونون مسؤولون على تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، حيث يعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة".¹

تعريف Pfeffer: هي القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتوقع تقلبات المجهزين ومعرفة العلاقة بين السبب والنتيجة والتحليل أثناء عملية البحث والمعلومات المطلوبة لأداء النشاط مقارنة بالمعلومات المتوفرة، ولفترة الزمنية اللازمة للتغذية العكسية".²

تعريف Rrix: هي المعرفة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة أي مجموع المعارف الفردية".³

الفرع الثالث: أهمية المعرفة في منظمات الأعمال

إن أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال على اختلافها لا تبرز في المعرفة بحد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وخلق ميزة تنافسية لها في بيئة متغيرة ودائمة التطور ثانياً، وباعتبارها مصدراً لا غنى عنه لضمان الجودة، وتحفيز أنشطة حركة الإبداع والابتكار ثالثاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باسم اقتصاد المعرفة رابعاً، وعلى اعتبار أنها الركيزة الأساس في بناء إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات ونجاحها خامساً، وفي كونها مستلزماً مهماً من مستلزمات تطور المنظمات إلى منظمات معرفية ومنظمات متعلمة سادساً.⁴ ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:⁵

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم، والهيكلة بحيث تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت عمليات البحث والتطوير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة بحد ذاتها كسلعة هائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجه المعرفة الإدارية لمديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

¹ يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

² أكرم محسن الباسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العربية للإدارة، مصر، جامعة الدول العربية، تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الأردن، المجلد (27)، العدد (1)، 2007، ص: 118.

³ Pierre. Dubois, Yves. Dupuy, Connaissance et Management, Economica, paris, 2007, P: 82.

⁴ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

⁵ محمد عواد الزيادات، التجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص: 20.

- تحرك الأساس الحقيقي لخلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- تعد المعرفة المورد الوحيد في المنظمة الذي لا يخضع لقانون الغلة وإلها لا تعاني من مشكلة الندرة نسبياً باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.¹
- تميز منتجات المنظمات المعتمدة على المعرفة عن غيرها بجملة خصائص، تتمثل في كونها ذات قيمة ومنفعة للعملاء، وتمكنهم بحكم طبيعتها من اتخاذ القرار بشكل سريع، فضلاً عما تتيحه لها من إمكانية زيادة قدراتها ومهاراتها، لاستخدامها المنتجات المتخصصة، بالإضافة إلى كون هذه الأخيرة تتميز بدورة حياة قصيرة.²

المطلب الثاني: تصنيفات وخصائص المعرفة ومصادرها

تمثل المعرفة مورداً حيوياً من موارد المنظمة، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة تتطلب تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها، كما أن المعرفة لم تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، بل إنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو وتصطبغ بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، وعليه يمكن القول بأن للمعرفة تصنيفات عدة ومصادر مختلفة، وسنحاول فيما يلي التعرف على أهم تصنيفات المعرفة، والخصائص التي تميزها، ومختلف مصادر الحصول عليها.

الفرع الأول: تصنيفات المعرفة

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، أي أن هناك عدة تصنيفات للمعرفة، وسنحاول إبرازها فيما يلي.

تصنيف Nonaka: هذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً وذلك بإجماع أغلب الباحثين، حيث أكد **Nonaka** على أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة، ووفق هذا المدخل الثنائي نجد:

- **المعرفة الضمنية (الكامنة) Tacit Knowledge:** المعرفة الضمنية عند **Takeuchi & Nonaka** هي معرفة الكيف **how-Know** وهي تتصف بالمعنوية وصعوبة التعبير عنها علاوة على أنها معرفة شخصية جداً يصعب تشكيلها بناءً على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين وإشراكهم فيها أمراً صعباً، يتألف البعد المعرفي للمعرفة الضمنية من: المعتقدات، الإدراك، المثاليات، القيم، العواطف، والنماذج الذهنية، وهي جميعها متأصلة في الناس

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² نوي طه حسين، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص: 16.

ويأخذونها على أنها أمر مسلم به، وهذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم كما أن هناك بعد تقني للمعرفة الضمنية يتألف من مهارات وبراعات.¹

ويعرف أبو فارة المعرفة الضمنية على أنها المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي معرفة الفنية، والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية.² وتتألف المعرفة الضمنية حسب *Wiig* من:³

✧ الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.

✧ وجهات النظر، الأشكال والصور والمفاهيم.

✧ الأحكام والتوقعات و الفرضيات العاملة والمعتقدات.

✧ استراتيجيات التفكير والمداخل الميثودولوجية.

وهناك معرفة أخرى تعد امتدادا للمعرفة الضمنية تدعى: المعرفة المختبئة، وهي تلك المعرفة التي يمكن التصريح عنها، لكن لم يتم فعل ذلك إلى الآن، ووجودها قائم على استنتاجها من خلال مراقبة الأداء أو السلوك.⁴

■ **المعرفة الظاهرية (المعلنة - الصريحة) *Explicit Knowledge***: وهي حسب *Nonaka & Takeuchi* المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، والأرقام، والصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات، والمعادلات العلمية، والمراثيات ومواصفات المنتج، والكتيبات، وبناءا عليه فإن يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.⁵ والمعرفة المعلنة عند *Wiig* هي المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية، أو من خلال كونها مشكلة ومنظمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات، أو أي شيء آخر، وبالتالي فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها، وبناءا عليه فإن هذا النموذج من المعرفة يمكن التشارك فيه، ومراكمته، ونقله وتحليله.⁶

ويؤكد أبو دية أن المعرفة الصريحة التي تمتلكها أي منظمة أعمال هي دون شك أساس المعرفة لديها لأنها تتضمن الكثير من البنى التحتية المعلوماتية للإعمال مثل الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والإجراءات والميزانيات والموازنات وحقوق الملكية... الخ، ويضيف أبو دية عن سابقه أن إدارة هذا النوع من المعرفة سهلة غير أن الواقع ليس كذلك وقد دلت تجارب كثيرة على أن توفر هذه المعرفة في منظمة ما لا يعني

¹ Nonaka, Ikujiro, Takenchi Hirotaka, *Hitotsubashi on knowledge Management*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, 2004, P: 144.

² يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

³ *Wiig Karl M, Knowledge Management Foundations, OP.Cit., 1993, P:206.*

⁴ طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

⁵ Nonaka, Ikujiro and Takenchi Hirotaka, *Hitotsubashi on knowledge Management*, OP.Ci, P: 03.

⁶ *Wiig Karl M, Knowledge Management Foundations, OP.Cit., 1993, P: 207.*

سهولة الاطلاع عليها والرجوع إليها والإفادة منها بالضرورة وذلك بسبب البيروقراطية أحياناً أو سوء التنظيم أو التخزين... الخ.¹

ويشير **Hislop** إلى أن لكل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية خصائص، يمكن ذكرها في الجدول التالي.

الجدول رقم (II - 02): خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاكل	سهولة المشاكل

Source: Hislop, D, *knowledge management in organizations*, oxford university press, 2nd ed, new York, 2009, P: 23.

من الجدول السابق، يمكن استنتاج الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أن هذه الأخيرة تكون ظاهرة ويمكن كتابتها وترميزها وتوثيقها، في حين أن المعرفة الضمنية يتم خلقها من قبل الأفراد ويصعب مشاركتها وتداولها.²

تصنيف Marquardt: وفق هذا التصنيف نجد 5 أنواع من المعرفة هي:³

■ **معرفة كيف (Know - How):** وتتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء، وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

■ **معرفة ماذا (Know-What):** وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

■ **معرفة لماذا (Know - Why):** وتعني المعرفة العلمية بالمبادئ الخاصة بموضوع ما، وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

■ **معرفة متى (Know - When):** وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

■ **معرفة أين (Know - Where):** وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

ونستطيع القول أن هذا التصنيف مقنع وشامل لأن الإجابة على مختلف التساؤلات الواردة كقيلة بحصول معرفة كاملة للحقائق المحيطة، فمعرفة كيف تبحث في كيفية عمل النظم والأدوات وكيف يمكن خلق وتكوين قيمة من عناصرها ومدخلاتها، كما أن معرفة ماذا ولماذا تنشأ بذلك الوعي والإدراك العميق للظواهر والمشكلات

¹ عماد أبو دية، مقترح لبرنامج إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في

العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص: 06-07.

² Hislop, D, Hislop, D, *knowledge management in organizations*, oxford university press, 2nd ed, new York, 2009, p: 23

³ Marquardt, Michael J, *Building the learning Organizations: OP.Cit*, 2002, P: 13. (بتصرف)

والبحث عن الأسباب المسببة والعوامل المؤثرة والمتغيرات المترابطة والمعقدة، فهذه المعرفة تجيب عن أسئلة الباحثين والدارسين، ومعرفة متى تبحث في الوقت الذي نحن بحاجة فيه على المعرفة، وأخيرا معرفة أين تفيد في معرفة أين توجد المعرفة التي نحتاجها أو ما هي مصادرها.

تصنيف Zack.M.H: صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات، وهي:¹

- **المعرفة الجوهرية Core knowledge:** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة ولكن لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد.
- **المعرفة المتقدمة Advanced knowledge:** وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، مع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.
- **المعرفة الابتكارية Innovative Knowledge:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

تصنيف Blumentritt & Johnston: وفق هذا التصنيف، نجد:²

- **المعرفة المرمزة Codified Knowledge:** وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.
- **المعرفة العامة Common Knowledge:** وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً، ويمكن تعلمه من خلال العمل عبر سياقات خاصة.
- **المعرفة الاجتماعية Social Knowledge:** وهي المعرفة حول القضايا البين شخصية والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.
- **المعرفة المجسدة Embodied Knowledge:** وهي الخبرات والخلفية لعلمية والمهارة التي تراكمت لدى شخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

تصنيف Prusak: قسم الإغريق المعرفة إلى 4 أقسام رئيسية، هي:³

- **المعرفة الإدراكية Cognitive Knowledge:** تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 86-87. (بتصرف)

² Blumentritt & Johnston, *towards a Strategy for Knowledge Management*, Technology Analysis and Strategic Management, Vol (11), No 03, 1999, P: 289.

³ Prusak, Larry, *knowledge, Can it be Managed?* Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, New York, 2000, P: 27.

- **المعرفة الفنية (التقنية) *Technical knowledge***: تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها.
- **معرفة الحكمة التطبيقية والعملية *Knowledge of applied wisdom***: وهي التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
- **المعرفة الهجينة (التركيبة) *Hybrid knowledge***: وهي تعبر عن مزيد من التزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.
- **تصنيف المعرفة بالأخذ بالاعتبار عمق المعرفة**: يقترَب هذا التصنيف من منهج تحليل المضمون، وعليه تكون المعرفة على نوعين، هما:¹
- **المعرفة العميقة *Deep Knowledge***: المعرفة العميقة غنية بمحتواها، بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة وشاملة في الحلول التي تتضمنها.
- **المعرفة السطحية (الظلية) *Shallow Knowledge***: وهي معرفة تستوفي شروط فهم المشكلة وتستوعب نطاق المساحة التي تمتد إليها المشكلة لكنها تبقى معرفة سطحية لها درجة أقل من اليقين والاعتقاد، ولهذا تحتاج إلى اختبار وممارسة ونفاذ إلى التجربة لكي يمكن تثبيتها وتأصيلها.
- **تصنيف المعرفة بالأخذ بالاعتبار فرص تمثيلها في نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: نجد هنا ما يلي:²
- **المعرفة الإجرائية *Procedural knowledge***: تصف المعرفة الإجرائية كيف يجب أن تحل المشكلة، كما توجه الانتباه إلى الطريقة التي تعمل بها الأشياء. إن القواعد والبرامج والإجراءات هي الأنماط النموذجية للمعرفة الإجرائية.
- **المعرفة الإعلانية *Declarative Knowledge***: توضح المعرفة الإعلانية ما هو معروف حول المشكلة. وتتضمن هذه المعرفة عبارات ممثلة لأوصاف كاملة للمفهوم أو الكائن.
- **المعرفة البُعدية *Meta- Knowledge***: يتناول هذا النوع من المعرفة توصيف المعرفة نفسها مما يساعد في اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة ولتعزيز فعالية النظام الخبير في حل المشكلات بفعالية من خلال توجيه منهجية الإدراك والتفكير بالاتجاه الصحيح.
- **المعرفة الاستكشافية *Heuristic Knowledge***: وتعرف أيضا بالمعرفة الظلية وهي المعرفة التي تستخدم قواعد المنطق لضبط عملية التفكير والإدراك، وهي في حقيقة الأمر معرفة تجريبية ترافق المرء خلال تجاربه في حل مشكلات سابقة.

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38. (بتصرف)

² سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007، ص: 34-35.

تصنيف المعرفة حسب مجالها وطبيعتها: وهنا نجد:¹

■ **المعرفة العلمية:** وترتكز على المعلومات الطبيعية (الطبيعية) أو ما يسمى بالعلوم الطبيعية مثل الفيزياء والرياضيات والهندسة.

■ **معرفة الإنسانيات:** وعلى رأس هذه المعرفة يأتي علم اللغة الذي يعد النسق الرمزي وركيزة فروع الإنسانيات والتي تشتمل على علم الاجتماع وعلم الإنسان (الأنثروبولوجيا) وعلم التاريخ والجغرافيا والفلسفة وعلم الثقافة والعلوم الإدارية والسلوكية.

■ **معرفة الخبرة العملية:** وهي معرفة عملية مثل معرفة صنع الأشياء وتكرارها تتراكم القدرات العملية لتصبح قدرة تقود صاحبها على عالم الخبراء، وهي المعرفة الدارجة، معرفة الممارسات اليومية، وهي المعرفة الشغالة التي يلجأ إليها الفرد العادي لفهم واقعة وحل ما يواجهه من مشاكل وتفسير الظواهر التي تواجهه، وهذه المعرفة التي أبدعت الفلكلور والموسيقى والحرف اليدوية.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

بالنسبة لخصائص المعرفة فإن الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها وخصائصها فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة. ويظهر جلياً من خلال التعاريف السابقة للمعرفة أنه لا توجد خصائص ثابتة لها، وقد ذكر الباحثون عدة خصائص تميز المعرفة عن الأنشطة الأخرى، كل حسب مدخل تفكيره ووجهة نظره، ونذكر أهم هذه الخصائص فيما يلي:

حسب زكريا فؤاد فإن للمعرفة خمس خصائص، تتميز بها عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني:²

✓ **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

✓ **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها، وانتقاء الجزء المقصود منها.

✓ **البحث عن الأسباب:** التسيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث، والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكن من التحكم فيها على نحو أفضل.

✓ **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة إلى أن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودائمة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 89-90.

² زكريا فؤاد، **التفكير العلمي**، الطبعة الثالثة، سلسلة كتب عالم المعرفة: الكويت، 1988، ص: 17-55. (بتصرف).

✓ **الدقة والتجريد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً، إذ أن المعرفة تتميز باللاملموسية القياسية، حيث أنها كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية، يجد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية تسمح التنافس بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية، هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة اليوم.

ويشير *Sveiby* إلى أن المعرفة تتصف بأربع صفات أو خصائص، هي:¹

✓ **ضمنية Tacit:** ويعني أن الأشخاص لا يعلنون جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم، بل يحتفظون بجزء منها.

✓ **موجهة بالأفعال Action – Oriented:** وذلك من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة عبر تحليل الانطباعات الحسية *Sensory* التي يتم تلقيها، وتتضح هذه النوعية الديناميكية من المعرفة من خلال أفعال التعلم، والنسيان، والتذكر، والفهم.

✓ **مدعومة بالقواعد Supported BY Rules:** أي أن هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة، إذ تساعد هذه القواعد على العمل، وتوفر قدرًا من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل.

✓ **متغيرة باستمرار Constantly Changing:** أي أن المعرفة متغيرة بشكل مستمر.

أما سعد غالب ياسين فقد حدد ملامح مميزة للمعرفة، بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها، وتتلخص في:²

✓ تتطلب المعرفة تفاعلاً إنسانياً مع الواقع ووعياً وإدراكاً للواقع من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير، فالمعرفة على عكس البيانات لا تُعنى بتركيب المعطيات والحقائق بصورة صورية، وإنما تهتم بالعلاقات البينية المفيدة.

✓ إن المعرفة ذات وموضوع فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، وفي الوقت ذاته تعتبر المعرفة موضوعاً عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع، والكتب والوثائق، والأوساط الصلبة والرقمية المختلفة، وفي الحالتين لا تنفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع، حيث أن المعرفة المكتسبة من مصادر الأوساط المعرفية المختلفة هي معرفة الذات الإنسانية التي تصبو نحو تحقيق أهدافها وآمالها وأحلامها.

✓ للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، إذ أنها كائن لا يعيش لنفسه وبنفسه، بل يحتاج إلى بيئة يتنفس ويعيش فيها وأرض ينبت منها، ومجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرفق.

✓ تطور المعرفة يأخذ مساراً تصاعدياً، مستمر تتجدد فيه ثياب المعرفة وملاح وجهها، كما يتجدد كنه المعرفة نفسها، لذلك يقال دائماً أن المعرفة القديمة تترك المسرح دائماً للمعرفة الجديدة بشرط أن تكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاماً مع الحقيقة وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس وتقديم الحلول الناجحة لمشكلاتهم.

✓ ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين على عكس المعلومات التي تخضع دائماً لحالات وظروف أقل يقيناً، ولهذا نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات تقع تحت حالات ضغوط المخاطرة وعدم التأكد، أما بالنسبة للمعرفة

¹ Sveiby.K, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Germany, Berrett- Koehler, 1997, P: 17- 28. (بتصرف)

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32-34. (بتصرف)

فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق سيكتسب تجربة وخبرة جديدة يقترب فيها المرء من درجة الاعتقاد، فالمعرفة تقود إلى اليقين بخطوات ثابتة.

✓ المعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات، ويمكن القول أن المعرفة أقل درجة من الحكمة لالتزام الأخيرة بالقيم الأخلاقية العليا.

✓ المعرفة قد تكون جزءا من نظام ديناميكي للتفكير والإدراك الموضوعي. بمعنى أن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة وفي تعامله مع الواقع وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة.

ويشير *Housel & Bell* إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة هي:¹

✓ **المعرفة يمكن أن تولد:** إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة.

■ **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هل القليل جدا من معرفتنا (وإن كانت ذا جودة عالية تعوض أحيانا عما لا تكتب ولو بقدر)، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص.

✓ **المعرفة يمكن أن تُمتلك:** بفضل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها.

✓ **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد. فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة.

✓ **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا، وإن ما تم تخزينه خلاص العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه. والآن على وسائل الخزن الإلكترونية أصبح هناك ما يقارب 12 ألف موقع (*Web*) جديدا في الأسبوع يضاف إلى الإنترنت.

✓ **المعرفة يمكن أن تصنف:** فإلى جانب المعرفة المتجذرة - الضمنية والمعرفة الخارجية-الصريحة. هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، والمعرفة العلمية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس والعلاقات التي تستخدم في العمل.

وخصائص المعرفة حسب *McDermott* تتمثل في:²

✓ المعرفة هي فعل إنساني.

✓ المعرفة تنتج عن التفكير.

✓ المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة.

¹ Housel. T, Bell.A, *Measuring and Managing Knowledge*, Irwin, New York, McGraw-Hill, 2001, P: 21.

² McDermott, Richard, *Knowing is a Human Act: How is Information Technology Inspired, But Cannot Deliver*, *knowledge Management*, Revised, sep 27, 1998, P: 18.

- ✓ المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
- ✓ المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة.
- ✓ المعرفة تتولد تراكمياً في حدود القيم.
- ✓ المعرفة أثرية بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود.
- ✓ متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر.
- ✓ اجتماعية أو ذات نزعة لتحويل ذاتها إلى قوالب اجتماعية بهدف تعميقها في ذهن الإنسان.
- ✓ شخصية وبالتالي فهى موضوعية وذاتية في آن واحد.
- ✓ سلعة قابلة للتوليد لكن ما إن تولد لا يمكن إتلافها.
- ✓ إن صدرت للغير تبقى لدى المصدر الذي أصدرها.
- ✓ كلفة نسخها ونقلها زهيدة.

الفرع الثالث: مصادر المعرفة

يقصد بمصادر المعرفة تلك المصادر التي تحوي وتجمع المعرفة، حيث أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، ويشير *Callen* إلى أن المعرفة تتواجد في أماكن مختلفة منها قواعد البيانات، قواعد المعرفة، أدمغة الأفراد، وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته، لذا فهناك مصدران يمكن من خلالهما الوصول إلى المعرفة، وهما:

أولاً/ المصادر الداخلية: تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة، وذلك من خلال خبراتهم ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم، وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة، بالإضافة على المعرفة المعلنة المتوافرة داخل المنظمة على شكل وثائق وقواعد بيانات.¹

ثانياً/ المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى المجموعات التي تسهل عليها استنساخ عملية المعرفة.²

وتشمل المصادر الخارجية العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين... إلخ)، والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام.³

ويشير *Vail* إلى أن كل منظمة تعمل على توقع التهديدات المحتملة، والفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة، من خلال مراقبة وتبعية أحدث التطورات

¹ هشام علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

² محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

³ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، حتى أن بعض المنظمات تقوم بعملية التجسس الصناعي عن طريق استئجار مخبرين ووسطاء.¹

الفرع الرابع: موجودات المعرفة

تقسم موجودات المعرفة شركة إلى 4 مجموعات أساسية، من وجهة نظر *Leontiades*، هي:²

- **موجودات التكنولوجيا:** وتشمل معرفة الكيف التكنولوجية، والتصاميم التكنولوجية، وتكنولوجيا التصنيع ونتائج البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع،..... إلخ
- **موجودات المعرفة المدونة:** وتشمل إجراءات المنظمة، نظم المعرفة، أدلة التشغيل، الدروس المتعلمة، الخبرة الموثقة.....
- **موجودات المعرفة البشرية:** وتشمل الخبرة الإدارية، الخبرة الاحترافية، الخبرة التشغيلية، معرفة المنظمة، معرفة السوق..... إلخ
- **موجودات المعرفة الأخرى:** وتشمل: أسرار التجارة، ممارسات المنظمة، حقوق التأليف، العلامات التجارية....

وقد أوضح *Wiig* أن موجودات المعرفة في أي منظمة هي أكثر الموجودات أهمية، رغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة، لذلك أطلق عليها الموجودات غير الملموسة لأن هذه الموجودات تبقى مخبأة وغير مرئية للمالكين والمدراء وأصحاب المصالح.³

المطلب الثالث: هرمية المعرفة

لكي تتمكن من إدراك مفهوم المعرفة وعلاقتها بالمعلومات، لابد من التطرق إلى عملية تكوين المعرفة، وهو ما يعرف بهرمية المعرفة، والتي تعددت أشكالها وتفصيلها نظراً لكونها موضع بحث العديد من الباحثين والمختصين في مجال المعرفة، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أن هرمية المعرفة تبدأ بقاعدة من البيانات الخام المتمثلة في مجموعة من الرموز والكلمات والاتجاهات والحقائق والأرقام والرسوم والتي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة والتي تمثل رأس الهرم، وهي أرقى مراتب المعرفة وتمثل حسن استخدام المعرفة وتأتي من خلال تراكمية الخبرات واستمرارية التعلم. وقد اختلفت الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم.

الفرع الأول: تحويل البيانات إلى المعلومات

يكاد يجمع أهم الباحثين في مجال المعلومات على أن البيانات أو المعطيات هي: تلك الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات، التي تعبّر عن فكرة ما، أو حدث معين، أو موقف محدد، إذ أن هذه البيانات تعتبر العنصر الخام لمدخلات أي نظام، فهي موجودة ومرتبطة في كثير من ميادين الحياة والعلوم كالطب،

¹ Vail, Edmond F, *Using Models for Knowledge Management*, Knowledge Management Review, Vol (03), No (01), 1999, P: 18.

² Leontiades, J. C, *Managing the Global Enterprise*, Harlow, England? Prentice Hall, 2001, P: 52-53.

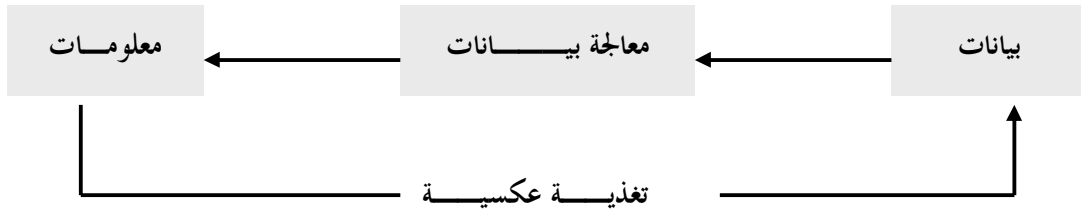
³ Wiig, Karl M, *Knowledge Management: the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization*, U.S.A., Schema Press, 1994, P: 134.

والكيمياء، والهندسة، وكذلك إدارة الأعمال في المنظمة الإنتاجية والتجارية، على سبيل المثال، نجد البيانات تتمثل في أرقام المخزون، التي تنتج عن عمليات التخزين في المنظمة، وفي أرقام الإنتاج المخططة والفعلية، وعدد العمّال في المنظمة، ورقم المبيعات المحقّق والمخطّط له. فالبيانات إذا، ما هي إلا انعكاس وصفي لعمليات المنظمة التفصيلية، وبالتالي فهي تعتبر المادة الخام الرئيسية لإنتاج المعلومات المطلوبة.¹

ومما لا شك فيه أنه في الوقت الحاضر، لا غنى عن المعلومات لكل نواحي النشاط الإنساني، ويتضح لنا ونحن في بداية القرن الواحد والعشرين، الدور المتزايد الذي تلعبه المعلومات في الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية للدول المختلفة، وذلك بصرف النظر عن حجم الدولة، أو مستوى التنمية الاقتصادية بها.²

يتبين مما سبق أن المعلومات ما هي إلا نتاج لتحليل ومعالجة وتركيب البيانات، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (II - 02): نظام معالجة البيانات



المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 37.

وحتى يمكن للمنظمة أن تستفيد من هذه المعلومات، فإنه يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:³

- **الدقة:** وتعني، مدى صحّة المعلومات المتوفّرة لدى المنظمة، خلال فترة زمنية معيّنة، نسبة إلى مجموع المعلومات الكليّة، فهي تصف الواقع تماما، أي أنّها صحيحة تماما، وبالتالي ينتج عنها توجيه الأعمال، صنع القرارات في اتجاهات صحيحة.
- **التوقيت المناسب:** يجب تنظيم العمل في مختلف مصالح المنظمة، بطريقة تسمح بتحصيل ومعالجة المعطيات في أقرب وقت ممكن، لكي لا تفقد المعلومات حداثتها، ونفعها لدى مختلف مستويات القرار، فالحاسوب جعل من الممكن الحصول على المطلوب من المعلومات في أيّ وقت بأقلّ التكاليف، وفي حالة ما إذا وصلت المعلومات متأخرة إلى المستفيد منها عن موعد الحاجة إليها، فإنّها سوف تفقد قيمتها.
- **التكامل:** قد تكون المعلومات دقيقة وحديثة، ولكنها غير مجدية في اتخاذ القرار السليم، إذ أنّها لا تتصف بالتكامل فيما بينها، فالمقرّر لا يستطيع أن يستند في قراراته إلى معلومات مبعثرة، مشتتة وغير مترابطة.
- **التركيز:** يتطلّب اتخاذ القرارات الناجحة، نوعا من المعلومات التي تركز على توضيح نقاط معيّنة، يحتاجها المقرّر لفهم المسار العام للمشكلة أو القضية المطروحة، وقد تضع المعلومات المفيدة وسط الحجم الهائل

1 نوي طه حسين، مرجع سيق ذكره، ص: 27.

2 محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، الدار العربية للكتاب: القاهرة، مصر، 2000، ص: 17.

3 نوي طه حسين، نفس المرجع أعلاه، ص: 29-30.

للمعلومات، التي تحويها مختلف التقارير التي تعتمد نوعاً من التفصيل، لذا يتعين تلخيص و تركيز المعلومات، في جداول ورسوم بيانية، توضح الاتجاهات العامة، وفقاً للخطة الموضوعية للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المنظمة.

■ **الدلالة:** المعلومات التي تتصف بالدلالة، هي التي تنفع المنظمة، و تمكن المقرر من معرفة كل الظروف التي تساعد في اتخاذ القرارات، لذلك يجب عليه تحبب المعلومات القديمة، التي فقدت دلالتها في الحاضر ولا تنفع المنظمة حالياً.

■ **الملائمة:** إن إنتاج معلومات بجودة عالية، يتطلب إجراء عمليات عديدة، تحتاج إلى كثير من الجهد والوقت والمال، لذلك فإن المعلومات، لا بد أن ترتبط بشكل كبير باحتياجات المستفيدين منها، سواء أكانوا مديريين أو منفذين عاديين في المنظمة، ويعتبر ذلك أمراً ضرورياً لكي تزداد درجة العلاقة بين المعلومات، باعتبارها مدخلات، وبين مجالات استخدامها في عمليات التشغيل اليومي لأعمال المنظمة، والعمليات، والمسؤوليات الأساسية للمدير. بالإضافة إلى خصائص أخرى، ومنها:

- **الاقتصاد:** تعد اقتصاديات المعلومات من الأمور المهمة عند مناقشة موضوع المعلومات، وتكون المعلومات اقتصادية إذا كانت قيمتها أكبر من كلفتها، أما إذا كان العكس فإننا المعلومات تكون غير اقتصادية.¹
- **المرونة:** يستحسن أن تكون المعلومات بسيطة وغير معقدة، حتى لا يبذل متخذ القرار جهداً لفهم المعلومات الواردة إليه بسبب تعقيدها وتركيبها، إضافة إلى جهد تحليلها وتبسيطها وفهمها، ولكي تكون المعلومات مفيدة، يجب أن تكون معلومات حديثة تتعلق بالظروف الحالية، فإذا كانت المعلومات غير معاصرة برغم توافر العوامل الأخرى لجودتها فإن الاعتماد عليها يكون غير مبرر.²
- **الحماية:** أن تكون المعلومات المهمة محمية ضد الاستخدام غير المخول لها.³

الفرع الثاني: تحويل المعلومات إلى معرفة

يؤكد البعض أن القيمة الحقيقية للمعلومات تكمن في تحويلها إلى معرفة، ذلك أن المعرفة بالضرورة تتيح لنا أن نختار ما نستطيع عمله، وأن قيمة المعلومات منوطة بقيمة المعرفة التي تؤدي تلك المعلومات إليها، وباستخدام المعرفة المنتجة بشكل فعال.⁴ فإذا كانت المعلومات هي نتاج تصنيع البيانات (المعطيات)، فإن المعرفة هي نتاج تصنيع المعلومات، إذ أن المعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة أو مجتمع من معلومات وعلم وثقافة في مجال معين، وفي وقت معين، بتعبير آخر، المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة البشرية والمدركات الحسية والقدرة على الحكم.⁵

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن، 2013، ص: 262.

² سونيا محمد البكري، نظم المعلومات: مفاهيم أساسية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 157.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، نفس المرجع أعلاه، ص: 264.

⁴ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

⁵ إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

وبهذا يمكن القول بأن المعلومات تقع في مرتبة متوسطة بين البيانات والمعرفة. فالبيانات عبارة عن حقائق متفرقة، وعندما تتجمع هذه الحقائق تصبح معلومات، وعندما تصبح المعلومات المتراكمة قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع تتحول على معرفة، فللفرد بنيته المعرفية الناتجة عما حصله من معلومات وما اكتسبه من خبرات وتجارب تؤثر في أدائه وسلوكه، وكذلك الحال بالنسبة للمجتمع.¹

الفرع الثالث: من المعرفة إلى الحكمة

إن تطبيق المعرفة بشكل متكرر يقود إلى الخبرة، والتمحيص والتحليل الإضافي في المعرفة والخبرة قد يؤديان إلى توليد الحكمة، فالمعرفة من هذا الباب هي معرفة العمل وليست المعرفة الإستمولوجية النظرية فقط، وإنما هي تحويل المعرفة النظرية إلى عمل تطبيقي بعد استيعابها. وبالتالي يمكن الوصول إلى مستوى الحكمة.² حيث تتطور المعرفة لتمتد على مفاهيم أوسع وأشمل، وهي:³

1. **التكنولوجيا:** ويعتبرها إظهاراً أو تحقيقاً للمعرفة والمهارات ضمن أساليب مؤسسية ومواضيع مادية ثم ابتكارها لتقديم حلول لمشكلات تشغيلية، وبالتالي، يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها معرفة معلنة ومنظمة بشكل متقدم ثم جعل مرئية وصلبة.

2. **البراعة (الاحترافية):** ويعني ذلك أن يكون الشخص متقدماً إلى درجة عالية في مهنة أو فرع في المعرفة.

3. **المهارة:** ويعني بها القدرة على تنفيذ مهام ووظائف معينة اعتماداً على معرفة التقنيات.

4. **الخبرة:** وتعني مهارة الفرد ومعرفته المتخصصة في مجال معين، والتي تطورت وتراكت على مدى زمني طويل. وتترافق الخبرة مع فهم عميق للمجال الخاص ومع معرفة أوسع بالنطاق البيئي المحاور الذي يؤثر في المجال الخاص.

5. **الذكاء:** ويعني قدرة الشخص على التفكير، والتفكير المنطقي، والتعلم، والفهم، والقدرات على الابتكار واكتساب المعرفة واستخدامها في المواقف ذات العلاقات وغير ذلك. وينطبق مفهوم الذكاء على المنظمات.

6. **الحكمة:** وهي تجسد الذكاء، وفهم ما هو صحيح، وخطأ، وحقيقي، وزائف، وفهم القيمة الدائمة. كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها، ويمكن إدراكها. والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حسيمة حول المواقف الخلاقية **.Confictual**

وتعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة، وتتربع في قمة هرمها، وهي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب. إذ تصبح نظرتة وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المكتبات والمعلومات: دراسات في الإعداد المهني والبيبلوجرافيا والمعلومات، الطبعة الثانية، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 1997، ص: 198.

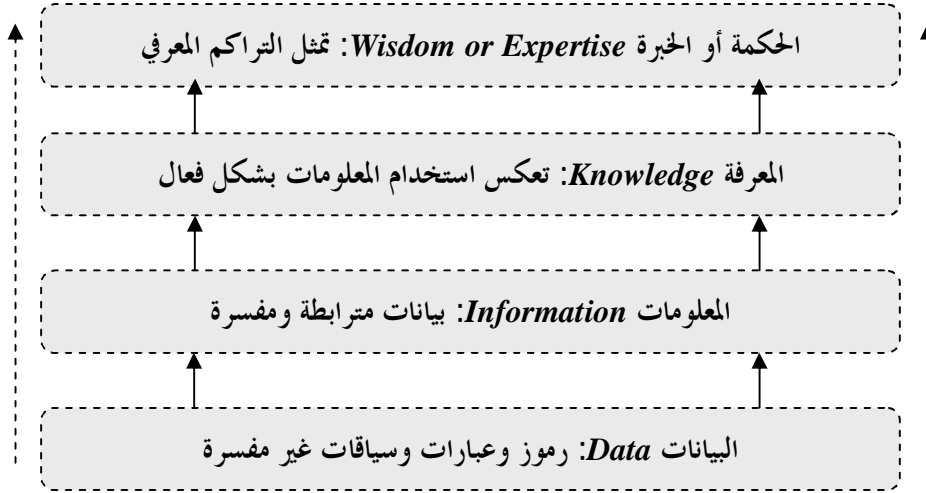
² نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

طريق استنتاجه واستنبطه مختلفة ومتميزة عن غيره من الناس. فعندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي والأمثل لمعارفه وخبراته وتجاربه خدمة للآخرين وللمجتمع فقد وصل إلى الحكمة.¹ ويؤكد هذا قوله تعالى: "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ".²

ويمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء المعرفي من مستوى البيانات وصولاً إلى مستوى الحكمة بالشكل التالي:

الشكل رقم (II - 03): تطور العلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012، ص: 116.

المطلب الرابع: ماهية رأس المال المعرفي

إن أحد الطرائق للنظر لمعادلة رأس المال المعرفي هو تعريف رأس المال الفكري على كونه مخزن (*Stock*) أو محتوى معرفي، وإن إدارة المعرفة تتعامل مع سبل المعرفة وأن كلاهما يلعب دوراً مهماً وكلاهما يكمل الآخر، إذ أن تجميع كمية كبيرة من رأس المال الفكري بدون المقدرة على تكوين قيمة مع ذلك المورد يمكن أن تكون مكلفة وكثيرة الهدر، وبنفس الطريقة إن عدم تطوير وتفعيل الموارد المعرفية لأي موظف سواء كان قائداً أو موظف صغير سيهدم قيمتهم ولن يؤدي إلا إلى تفعيل جزئي لرأس المال المعرفي، لذا سيتم التطرق في هذا المطلب لرأس المال المعرفي من حيث التعريف، الخصائص والأهمية، بالإضافة إلى كيفية قياس رأس المال المعرفي للمنظمة.

الفرع الأول: تعريف رأس المال المعرفي

يعد رأس المال المعرفي مورداً غير ملموس ومصدراً وركيزة أساسية لتعظيم ثروة المؤسسات وتطويرها وبما أن عصرنا الحالي هو عصر المعرفة وليس بيئة التنافس القديمة القائمة على تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محمية فحسب، لذلك يجب على المؤسسات التركيز على العناصر الجوهرية المثلى لرأس المال المعرفي، إذ أصبح هذا الأخير

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

² القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 269.

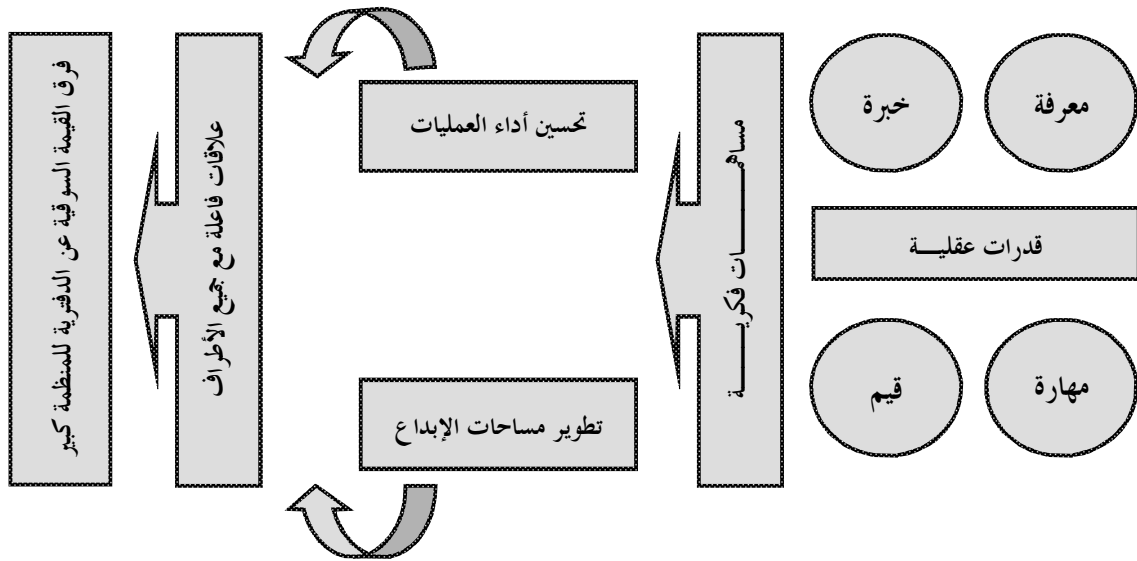
رأس مال استراتيجي أكثر من كونه رأس مال مادي، ولقد أعطيت عدة تعاريف لرأس المال المعرفي يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

كـ تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير: "رأس المال المعرفي على أنه يقوم على أربعة محددات، وهي: رأس المال البشري؛ ويتضمن: المعارف والمهارات وكفاءة العاملين في المنظمة، ورأس مال الإبداع، ويتضمن: قدرة المنظمة على الإبداع، وإنتاج منتجات جديدة، وتقديم خدمات جديدة، ورأس مال العمليات، ويتضمن: عمليات المنظمة، تقنيات المعلومات، المنظمة، نظم المعلومات، الإنفاق الفني والإداري، ورأس مال العملاء، ويتضمن قيمة علاقات المنظمة مع عملائها".¹

كـ تعريف *OECD* "رأس مال المعرفة هو القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير المنظورة للشركة هي رأس المال الإنساني *Human capital* ورأس المال الهيكلي *Structual Capital*".²

كـ تعريف *Youndt et.al*: "رأس المال المعرفي هو قدرات متميزة للإسهامات المعرفية يتمتع بها عدد محدود من العاملين في المنظمة تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة".³ والشكل التالي يمثل شرح مفهوم رأس المال المعرفي بصيغة أدق.

الشكل رقم (II - 04): مفهوم رأس المال المعرفي



المصدر: سعد عمي العتزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص: 171.

¹ سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، ورقة عمل مقدمة في: الملتقى الدولي في التنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 02.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

³ Youndt et.al, *human resource management manufacturing & firm performance Academy of management journal*, vol.39, August, 1996, P: 839.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن رأس المال المعرفي هو مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (المعرفة، المهارة، الخبرة، القيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً.¹

الفرع الثاني: خصائص رأس المال المعرفي

انطلاقاً من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال المعرفي اتضح له مجموعة من الخصائص هي:²

- ✓ يتزايد بالاستخدام والاستعمال.
- ✓ يميل إلى الاستقلالية في العم.
- ✓ المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد عمى التجديد المستمر من خلال الأفراد.
- ✓ يمثل رأس المال المعرفي المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
- ✓ يعمل رأس المال المعرفي بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
- ✓ يتواجد رأس المال المعرفي في جميع المستويات الإدارية.
- ✓ يقدم الأفكار البناءة.

الفرع الثالث: أهمية رأس المال المعرفي

تنبثق أهمية رأس المال المعرفي ابتداءً من أهمية مواقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم حيث ذكرت هاتان الكلمتان موزعة في 43 سورة كريمة من مجموعة سور القرآن الكريم البالغ عددها 114 سورة في 61 آية. أي بنسبة 38% وهي نسبة ليست بالقليلة تشير بالتأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه الإنسان وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا.³

كما تنبع أهمية رأس المال المعرفي، من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، وفي ظل الاقتصاد المعرفي، إذ أنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكييفات الأساسية على أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال المنظمات ولاسيما الشركات الاستثمارية والمهنية المتخصصة والشركات الرقمية ليس لها رأس مال مادي كبير وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية والمعرفية بشكل أساسي.⁴

¹ سعد علي العتري، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن، 2009، ص: 171.

² عادل حرحوش المرعي، أحمد عمي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 17.

³ محمد عزات الحلالة، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عمان، الأردن، جامعة بقاء التطبيقية، العدد (19)، 2009، ص: 10.

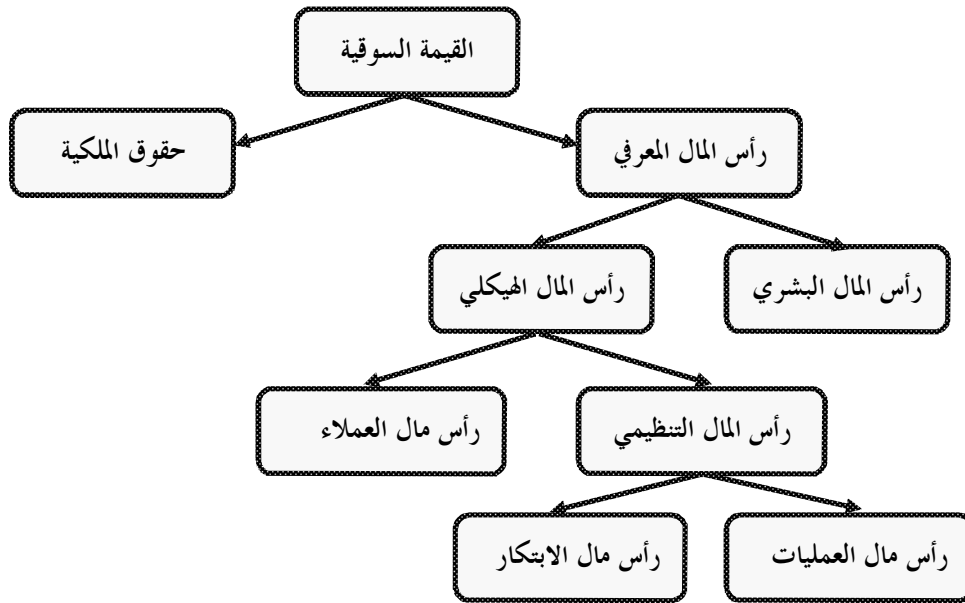
⁴ بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

كما أن تحديد رأس المال المعرفي يكون مرشدا للكثيرين لتحديد أهمية هذا النوع من رأس المال الذي يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات من خلال مساهمته في تحقيق قيمة مضافة للمنظمات حيث أشار *Stewart* إلى أن رأس المال المعرفي تصعب إدارته على عكس رأس المال العيني أو المادي الذي من السهولة إدارته. فالأول لا يمكن الإمساك به أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة، لذا نجد أن الكثير من المدراء يتجاهلون أهم ممتلكات شركاتهم، رغم أنه عليهم إثبات وجوده ودوره، لأنه السبب الأساس الذي يدفع العملاء ثمنا للحصول عليه متمثلا بالمنتجات والخدمات المقدمة. أما الثاني فأن عملية تقييمه واحتسابه واضحة ودقيقة.¹

الفرع الرابع: تجربة *Skandia* لقياس رأس المال المعرفي للمنظمة

لقد وجد المدراء في شركة *Skandia* في فترة الثمانينات أن الإدارة التقليدية والنظريات المحاسبية لا تعكس بدقة القيمة داخل الشركة، وبما أن شركة *Skandia* تقدم الخدمات التي تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة، حيث مخزونها يمثل جزءا بسيطا من أصولها، وقد جاهدت لتحديد وسائل لتقييم ووصف مدى أهمية الأصول غير الملموسة في الشركة، وبعد تعيين *Edvisson* كمدير لوظيفة إدارة رأس المال المعرفي في الشركة عام (1991) حيث كان ذلك جزءا من الجهد المتواصل لتحديد وتعريف قيمة رأس المال المعرفي كملحق بالميزانية العمومية، ومن ذلك التاريخ أصبحت الشركة تفصح بالإيضاحات الملحقة بالقوائم المالي عن رأس المال المعرفي.² وتعرف صيغة *Skandia* كما هو موضح في الشكل رقم (II - 08).

الشكل رقم (II - 05): رأس المال المعرفي كأحد أهم محددات القيمة السوقية للمنظمة



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص: 298.

¹ محمد عزات الحلالمة، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 298.

تبعاً لهذا النموذج، فإن العوامل المخفية والمؤثرة على رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، هي مكونات رأس المال المعرفي، حيث يمكن تعريف كل هذه العناصر كما يلي:

✓ **رأس المال البشري:** رأس المال البشري هو الأساس الذي تركز عليه المنظمات عند بناء وتنمية رأس المال المعرفي، حيث يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في توليد القيمة من خلال خبراته ومعارفه في تنفيذ العمليات بكفاءة.¹

✓ **رأس المال الهيكلي:** ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة (قدرات المنظمة التنظيمية) وهو ما يبقى في الشركة بعد إطفاء أصولها في نهاية العمل.²

ويضم رأس المال الهيكلي القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.³

والعناصر المكونة لرأس المال الهيكلي هي:

■ **رأس المال العملاء:** يعكس طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها وأي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج ذو خدمة، أي أنه يعكس القيمة التي تنتج عن مستوى رضا كل من الزبائن وولائهم عن المنظمة والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى الموردين وكذا الجهات الخارجية الأخرى وأصحاب المصالح الذين تربطهم مصلحة بالمنظمة.⁴

■ **رأس المال التنظيمي:** ويتضمن الإمكانيات المنتظمة في عتاد الحاسوب والبرمجيات، وقواعد البيانات، والهياكل التنظيمية، وأي مواد أخرى تسهم في دعم إنتاجية الأفراد، من خلال مشاركة المعرفة ونقلها، ويتألف هذا النوع من رأس المال من عنصرين هما:⁵

• **رأس مال التصنيع،** ويشمل الأنشطة والبنى التحتية الموظفة في: الإبداع والمشاركة ونشر المعرفة، لغرض تعميق إنتاجية الأفراد في مختلف الميادين.

• **رأس المال التطوير والتحديث،** الذي يعكس الاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي، مثل أنشطة البحوث والتطوير، وحقوق المعرفة العلمية والعلامات التجارية والشركات الجديدة، التي تعد المفتاح للقدرة التنافسية للمنظمة.

¹ بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

² بن ثامر كلثوم، فراحتية العبد، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

³ بوفاس الشريف، بوحضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة: جامعة سوق أهراس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، جامعة خنشلة، العدد (02)، ديسمبر 2017، ص: 258.

⁴ بوسهوه نذير، نفس المرجع أعلاه، ص: 62. (بتصرف)

⁵ نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي

بعد تطرقنا لماهية المعرفة ورأس المال المعرفي، سنحاول الآن التعرف على إدارة المعرفة كمصطلح جديد استخدمته المنظمات، حيث أن مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسبين، وهذا الإطار يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في مختلف مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال المعرفي

يعد مفهوم إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي لا تزال بحاجة إلى علميات تطوير واسع، بحيث بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، والتي تعتبر في نفس الوقت من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكانا مرموقا وازدهرت نظرا لأهميتها في نجاح أعمال المنظمات اليوم.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

إنه وبعد الإطلاع على الإنتاج الفكري، اتضح صعوبة التسليم بوجود تعريف محدد شامل لإدارة المعرفة، ربما لأن كل تعريف يتم تخصيصه وتصميمه بناء على أهداف واستراتيجيات منظمة ما، وربما يكمن السبب في اتساع هذا الحقل وتشعبه مع الأخذ بالاعتبار التغيرات السريعة التي يشهدها، وربما هذا الاختلاف يعكس الخلفية العلمية للباحثين، كما يُرجع بعض المفكرين هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته والتغيرات السريعة التي تدخل عليه، وقد رصدنا مجموعة من التعاريف الشاملة التي نخدم غرض البحث.

وقبل تعريف إدارة المعرفة بـ *Management* أو ما يسمى بالإنجليزية *Management* وبالفرنسية *gestion* مع أننا نجد أن المصطلح الإنجليزي هو الأكثر استعمالا في اللغة العربية "مناجنت" حيث يقول فريديريك تايلور أن: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأفضل طريقة ممكنة".¹ أما *Kimal & Kimball* فيعرفان الإدارة على أنها: "جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياسته الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين".² وفيما يلي أهم تعريفات إدارة المعرفة.

تعريف Wiig: "إدارة المعرفة هي مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، وفي مختلف العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها".³

¹ Fredrick Taylor, *Shop management*, New York: Harper, 1903, P: 21.

² Kimal.D.S, Kimball.J.R, *Principles of Industrial Organization*, New York, McGraw- Hill, 1947, P: 157.

³ Wiig Karl M, *Knowledge Management Foundations*, OP.Cit, 1993, P: 16.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة عند *Wiig* هي أساليب ومداخل تسمح للمدراء بتحديد الاحتياجات والقناعات والفرص المرتبطة بعمليات محددة.

تعريف *Horner & Fearnley*: "إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك".¹ يعتبر هذا التعريف أن عملية إدارة المعرفة مشابهة لعملية إدارة الأفراد حيث أنها تتضمن عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتخزين ونقل وتوزيع واستخدام المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها المنظمة.

تعريف *David Skyrme*: "إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة".² هذا المفهوم هو مفهوم عملي ارتكز على العمليات المنوطة بها إدارة المعرفة وممارستها في المنظمة، والتي تتمحور حول جعل المعرفة التي تملكها متاحة ومتقاسمة داخلها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

تعريف *Little*: "إدارة المعرفة هي نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، وجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال".³ يتضح أن هذا التعريف أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية نقل ومشاركة المعرفة داخلها.

تعريف *Zamel*: "عرف زامل إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي".⁴ ركز هذا التعريف على أن إدارة المعرفة تقوم على عمليات إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل حل المشكلات وإحداث التخطيطات الإستراتيجية طويلة المدى.

تعريف *Cross*: "إدارة المعرفة هي نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد المعرفة الشخصية، والمعرفة المنظمة، وجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال".⁵ ومن هنا فإن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية للمنظمة، وبهذا فهي تسعى لإغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة، فهي تعني العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وينسب هذا

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

² حسن البيلاوي، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع: الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 84.

³ Little, Stephen and Quintals, Paul and Ray, Tim (ed), *Knowledge Management: An Essential Reader*, London, Sage publication, 2002, P: 09.

⁴ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص: 24.

⁵ ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع أعلاه، ص: 156.

المدخل إلى نوناكا وطاكيوشي وهو ما عبرا عنه بجزئية المعرفة عام 1991 ونموذج حلقة تحويل المعرفة (SECI Model) عام 1998.¹

ركز هذا التعريف على أن هدف إدارة المعرفة يتمثل في تمكين كل الرصيد المعرفي المتواجد في عقول الأفراد خاصة وإنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية. يلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، كما يلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة ركزت على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من خلال التوليد والتشارك والتعلم والاستخدام، وبناء على ذلك يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: هي مجموعة من المداخل والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، وجمعها وتنظيمها ونشرها واستغلالها، واستخدامها، من أجل توجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهاذف بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: الجذور التاريخية والإدارية لإدارة المعرفة

أولا/ الجذور التاريخية لإدارة المعرفة

كان أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة على أنها دالة على أصول المنظمة غير المموسة وسماها "رأس مال المعرفي" هو "غاربي بيكر" في سنة 1964، وقد كان يرى بأن هذه الأصول تتمثل في القوى العاملة، وهيكلية التنظيم الإداري، وعملاء المنظمة. ثم استخدم هذا المفهوم من قبل باحثين لاحقين أمثال "ليف أدينسون" و"باروش ليف".²

وقد ورد هذا المصطلح لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986، وهذا المصطلح قد ولد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، ونما وينمو باطراد مع نموه وازدهاره.³

وعن البدايات النظرية لها، نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو "Don Marchand" في بداية الثمانينات على أنها "المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات"، وفي هذا إشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي غامضا ذلك أنه لم يتضمن إجراءات إدارة المعرفة، وفي ذات المرحلة تنبأ "Peter Drucker" بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء، أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي. أما بالنظر إلى بداياتها التطبيقية، فإننا نجد أنها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل شركة "Hewlett

¹ كحالات سمر، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 54.

² سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

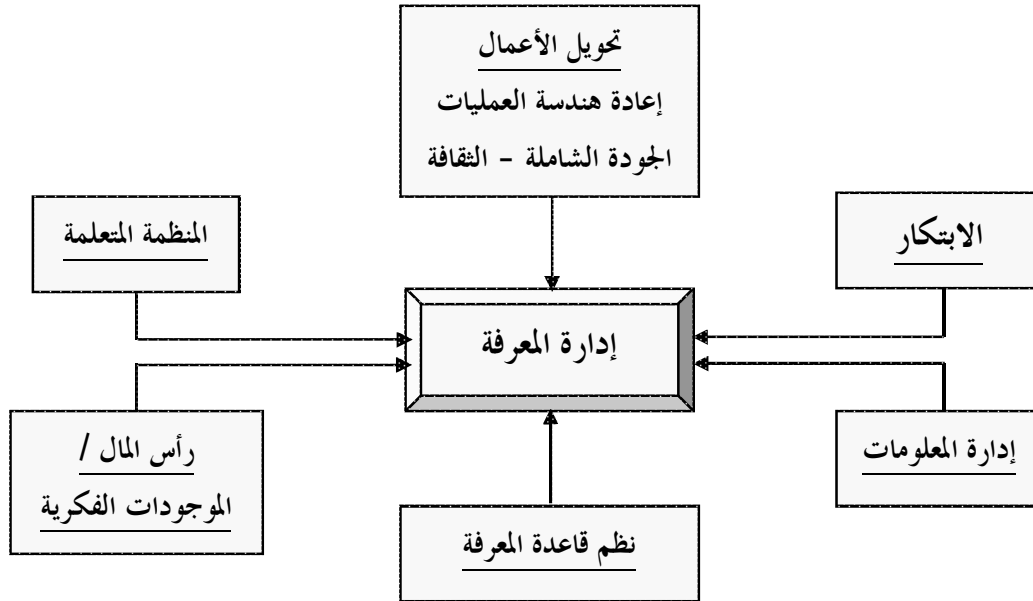
³ كحالات سمر، نفس المرجع أعلاه، ص: 51.

HP - Packard الأميركية عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر **Managing** « *knowledge for the computer dealer channel* » ورغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محتشمة وتأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال، ذلك أنها في كل مرة كانت تصطدم بتقييمها المادي بالنظر إلى النظرة السائدة وقتها عن رأس المال المادي وبقي ما يمكن أن نطلق عليه اهتمام بها إلى غاية منتصف التسعينات أين تم الاعتراف بالتأثير الاستراتيجي لها، حتى أنه في سنة 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ومنه اكتسحت تطبيقات الإدارة شركة "Skandia" للتأمين، ومختبرات "بكمان"، ومصرف "أميرال" الكندي، ومنظمة "دو" للكيمائيات وغيره من المنظمات السبّاقة إلى هذا المضمار.¹

مما سبق، يتضح لنا أن إدارة المعرفة ليست وليدة عصرنا الحالي إنما لها جذور تمتد حتى بدايات القرن العشرين، لكنها بقيت تمشي بخطى بطيئة حتى انبثق لها فجر جديد حينما آمنت بها منظمات، راسمة بممارساتها وتطبيقاتها وأعمالها المعرفية البداية الحقيقية لحقل إدارة المعرفة.

ثانياً/ الجذور الإدارية لإدارة المعرفة: يمكن أن نوضح الجذور الإدارية لإدارة المعرفة، والتي تبلورت من خلال النشاطات والممارسات الإدارية في الشكل الموالي.

الشكل رقم (II - 06): الجذور الإدارية لإدارة المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر:²

¹ كحللات سمراء، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

² نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 68-70.

✓ **تحويل الأعمال:** إن النجاح في منظمات القرن الواحد والعشرين يتطلب الإبداع المستدام والتغيير الفعال والتطوير الشامل، لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز، ومن أهم مداخل التغيير نجد التحويل التنظيمي الذي يضم العمليات التالية:

■ **إعادة هندسة العمليات الإدارية:** وهي تعرف بأنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية، لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف، وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وتمكين العاملين.

■ **إدارة الجودة الشاملة:** وهي إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لإرضاء الزبائن، من خلال تطوير الإجراءات للحصول على مخرجات ذات جودة عالية، والهدف النهائي لها هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانات العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء عالي المستوى.

■ **الثقافة:** وهي نظام المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الأفراد والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتتأثر الثقافة بكيفية معالجة المديرين للمشكلات وخدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين، ويمكن توجيه الثقافة وحتى تغييرها باستخدام الإستراتيجية المناسبة لذلك تكيفا مع التغيرات البيئية، حدة المنافسة، وضع المنظمة، وكذا معدل نموها.

✓ **الابتكار:** وهو تحويل القدرات والأفكار إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة، وهو ينتج عن إدارة الجهود الهادفة إلى تطوير منتجات جديدة أو تطوير استخدامات المنتجات الموجودة، ويعد الإبداع نقطة البداية فيه (الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكارا جديدة) وقد يكون الابتكار جذريا أو تدريجيا، إداريا أو تقنيا، ابتكار منتج أو ابتكار عملية، وفي كل هذه الحالات هناك تطابق بين الابتكار وعمليات إدارة المعرفة، خاصة منها عملية اكتساب المعارف.

✓ **إدارة المعلومات:** إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن، وذلك من خلال توضيح علاقة السبب بالنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، ويظهر ذلك في إحلال حرف الـ **K** بدل **I** في المصطلحات الإنجليزية **IM .KM**

✓ **نظم قاعدة المعرفة:** لتعزيز قاعد المعرفة التنظيمية، تستخدم المنظمة عدة نظم منها: نظم المكاتب ونظم عمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي وتخزين الذاكرة التنظيمية وتوليد المعرفة واكتسابها وتوزيعها والمشاركة فيها.

✓ **رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:** رأس المال الفكري هو مجموع الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وببساطة أكثر هو كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.

✓ **المنظمة التعليمية:** وهي منظمة تشجع التعلم وتسعى إليه، ويعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، كما أنها تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة

- تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً مهماً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية، والإيزو، وإعادة هندسة العمليات، والتي جميعها أسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.¹ ويمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة لدى المنظمة وما يترتب عنها في النقاط التالية:²
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - تعد إدارة المعرفة أداة لمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة متولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
 - تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

وتزداد أهمية إدارة المعرفة بارتباطها الوثيق مع إدارة الجودة الشاملة لتشكلاً معاً وجهين لعملة واحدة، ما يساهم بفعالية لا مثيل لها في اتخاذ القرار الصحيح وفي حل المشكلات بكفاءة ويساعد في دراسات الجدوى الاقتصادية والتوفير الاقتصادي وفي إعادة هندسة العمليات (المندرة)* إلى جانب النهوض بمستوى الأداء والبقاء في ميدان المنافسة لأطول فترة في أن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد (*uncertainty*).³

¹ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 27.

² محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

* إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعومة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية.

³ كحلات سمراء، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

الفرع الرابع: علاقة إدارة المعرفة برأس المال المعرفي

إن العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي هي علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.¹

إن الترتيب الفكري للعقل الإنساني ممزوج بمجملته من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات التي يصعب قياسها والتعامل معها، مع إمكانية ذلك، لأن إدارة المعرفة مزيج من السلوك الإنساني والفكري، إن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر *Daft* في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان و يتمرس عليها بعد مرور مدة من أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب بذلك نقلها إلى الآخرين، حيث إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتجسد بصورة أخرى في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب في وجه المنافس لاستثمار هذه المعطيات وإذا لم تتحقق فستكون العلاقة عكسية تماماً.²

ويعرف رأس المال الفكري بأنه " هو مجموعة المعارف والخبرات والقيم والعلاقات التي يمتلكها مجموعة من الأفراد والتي تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة والرفع من تنافسية للمنظمة."³ فإذا تم الاجتماع مع أحد أفراد المؤسسة في محاولة استخراج كل ما بداخل عقله من مخزون فكري، فتتلاقح الأفكار بين أفراد المؤسسة عن طريق جلسات العصف الذهني* لكل المشكلات أو لدراسات صور تنبؤية تهم المنظمة وهذا يعد من تقنيات إدارة المعرفة التي تندرج ضمن عملياتها توليد الأفكار. ومن مبادئ العصف الذهني نذكر ما يلي:⁴

- تأجيل الحكم على الأفكار المطروحة.
- الكم يولد الكيف.

إن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع وتعريفها المتعددة شكلت مجالاً معرفياً ناجحاً، وهذا ما بيناه من خلال تطرقنا إلى نشأتها وتعريفها وأهميتها في هذا المطلب، وستتطرق في المطلب الموالي إلى قوانينها وأهدافها وأهم مبادئها وعناصرها.

¹ بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

² عادل حرشوش المخرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 19-20.

³ بوفاس الشريف، بوخضرة مریم، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

* العصف الذهني هو إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي تعطي للأفراد فرصة لتوليد عدد كبير من الأفكار والمقترحات، ولا يتم ذلك إلا من خلال إشراف مدرب يقوم بتشجيع هؤلاء على توليد الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة، ثم يصار إلى تسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد أن تُجمع وتناقش. نقلاً عن: سوزان صالح درزوة، زياد يوسف المعشر، دينا شكري القواسمي، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات

الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (10)، العدد (4)، 2014، ص: 649.

⁴ فوزي الشربيني، عفت الطناوي، إستراتيجيات ما وراء المعرفة، الطبعة الأولى، المعرفة المكتبية العصرية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 2006، ص:

المطلب الثاني: أساسيات في إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية حيث أن المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق قيمة مضافة أعلى من عمليات وأنشطة المعرفة، وهناك مجموعة من القوانين التي تحكم إدارة المعرفة، كما تسعى عملية إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وتقوم على مجموعة من المبادئ التي تعتبر بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، غير أن هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة بل أكثر منها تمثل دروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل وهي تشكل مفاتيح التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة، كما تتكون من مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتكون نظاماً معرفياً فعالاً.

الفرع الأول: قوانين إدارة المعرفة

إن لإدارة المعرفة قوانين وقد أشير إلى أهم هذه القوانين بما يلي:¹

- المشاركة بالمعرفة من جميع أطراف المنظمة.
- البيئة التنظيمية المتجانسة.

- التفاعل بين المستلم والمرسل للمعرفة.

- الحركة الداخلية - الخارجية، الخارجية - الداخلية للمعرفة.

- وحدة الهدف من استخدام المعرفة داخل المنظمة.

- عرض قصص وتجارب لتعزيز المشاركة بالمعرفة.

نلاحظ مما تقدم أن إدارة المعرفة هي ذلك الأسلوب في إدارة منظمات الأعمال الذي يقوم على أساس تبادل المعارف بين المنظمات والأطراف التي تتعامل معها في بيئتها الداخلية والخارجية، وتستخدم الإدارة في عملية التبادل للمعرفة العمليات، الآليات، والأدوات المدعومة بالتكنولوجيا، وتستخدم الإدارة هذه المعرفة المعتمدة على البيئة والخبرات في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الأفكار، ويمكننا في هذا المقام القول أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:²

◀ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.

¹ أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص: 10.

² خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص: 45.

- ◀ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- ◀ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- ◀ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- ◀ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والإنترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- ◀ وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- ◀ المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات متعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
- ◀ تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- ◀ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

وأكد الباحث *Holsapple & Singh*، أنه من أهداف إدارة المعرفة ما يلي:¹

- ◀ توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم.
 - ◀ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
 - ◀ التأكد من أنه يجري تطوير وتحديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
 - ◀ تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة، وتحديد كيفية تطويره، وإدامته.
 - ◀ التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
 - ◀ السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
 - ◀ تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.
- مما سبق، إذا كانت هذه النقاط وغيرها بمثابة أهداف وغايات تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فإن إدارة المعرفة هنا هي الوسيلة الأمثل لتحقيقها وتجسيدها، لذلك فإن الممارسة لكل تطبيقاتها تصب كلها في تحقيق تلك الغايات، بحيث أننا إذا وضعنا في الحسبان مميزات وخصائص المعرفة فإن التعامل معها بذاته يستلزم شروط ومبادئ على كل من يود التطبيق الفعال والصحيح لها الاسترشاد بما سعيها إلى بلوغ مستوى الممارسات الأفضل.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

قبل استعراض المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة لابد من الإشارة إلى أن هذه المبادئ ليست مثل قوانين العلوم الرياضية والطبيعية وهي أيضا تختلف عن مبادئ العلوم الإنسانية والتطبيقية الأخرى، بمعنى آخر أن المبادئ التي سوف تذكر هنا لا تقع ضمن حدود المنطق القاطع، والأحكام لثابتة إنما ببساطة قواعد نسبية لحقائق نسبية تقبل

¹ Holsapple, C, Singh, M, *The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness*, Schema Press, Arlington, Texas, 2001, P: 82.

التعديل والتغيير، ولا تصل إلى مستوى الأنساق. وقد تزيد هذه المبادئ أو تنقص حسب وجهات النظر المختلفة.¹ لكن بصفة عامة يمكن ذكر أهم مبادئ إدارة المعرفة كما يلي:

أولاً/ إدارة المعرفة تكون مكلفة: تعتبر المعرفة مصدراً من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى. فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب تحتاج إلى استثمار العمال أو الأموال، ويشتمل على ما يلي:²

- ابتكار المعرفة أي إيجاد العديد من الوثائق وتحويلها إلى نظم آلية.
- إضافة المميزات والقيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير والتعبئة.
- تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بصيغ المعرفة إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة.
- وضع أساليب خاصة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات خاصة لتوزيع المعرفة.
- تدريب الموظفين على خلق معرفة والمشاركة في استخدامها.

ثانياً/ إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي: من المهم جداً أن نقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة، ولكن يتم استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي، فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف تبعاً للمنظمات ولكنها تشتمل على تصميم المنتج، والبحث في أحوال السوق، والتنمية وأيضاً تشتمل على العمليات الحيوية، فلو كان من الضروري جداً أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة، فإنه يجب تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي.³

ثالثاً/ إدارة المعرفة عملية غير منتهية: يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمؤسساتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، ومع ذلك فإن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقاً ويجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في عملية إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية، وهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقاً وهو أن صيغ المعرفة دائماً ما تتغير، وأن هناك العديد من التكنولوجيات الحديثة وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمامات العملاء التي دائماً ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائماً ما تغير من إستراتيجيتها وكيانها التنظيمية، واهتماماتها بالمنتج أو بالخدمات، وأيضاً فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم احتياجات جديدة.⁴

رابعاً/ المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إذا كانت المعرفة مورداً ثميناً، ومصدراً أساسياً للميزة والتميز، وإذا كانت المعرفة هي القوة، والاقتران للأفراد، الجماعات، المنظمات، فلماذا وتحت أي مبررات عقلية وعملية يمكن

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 51. (بتصرف)

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

³ علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: مرجع سبق ذكره، ص: 81.

⁴ حسن البيلاوي، حسين سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية. لهذا فإن المشكلة الكبيرة التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسائل المشاركة بالمعرفة وليس بقضايا تحصيل المعرفة، إنتاج المعرفة أو حتى ابتكار المعرفة.¹

خامسا/ إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة: إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمنظمة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمنظمة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة، وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها.²

سادسا/ يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط: يجب أن ندرك أنه لو كان مدخل المعرفة كافي فعند ذلك سوف يكون هناك اهتمام كبيرا به خارج المكاتب، فالمداخل هامة جدا، ولكن إدارة المعرفة الجيدة والناجحة تتطلب أيضا مزيد من الاهتمام والاندماج في العمل، ويعد هذا العصر هو عصر المعرفة والمعلومات، فحتى يتنبه المستهلك على المعرفة يجب أن يكون أكثر من مجرد متلقي سلبي، ويجب أن نعرف أن الاندماج الإيجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خلال تلخيصها وتقديم تقرير عنها للآخرين، من خلال الأدوات التي تعتمد على استخدام المعرفة وأيضا من خلال استقبال المعرفة والتفاعل المتقارب مع الممولين والمنتجين، وذلك يكون هاما جدا حينما تكون المعرفة يتم استقبالها واستيعابها ضمنا.³

إن المبادئ السابق ذكرها تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة معرفة، حيث يتطلب ذلك وبالدرجة الأولى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي تعتبر المحرك للمعرفة وإدارتها على مستوى المنظمة.

الفرع الرابع: عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه، ويشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية والجوهرية لإدارة المعرفة هي: (الأشخاص، الإستراتيجية، التكنولوجيا، العملية)، والشكل الموالي يوضح هذه العناصر.

وفيما يلي شرح موجز لكل عنصر من عناصر إدارة المعرفة.

◀ **الأشخاص (الأفراد):** يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، والمقصود بالأفراد هنا هم: كوادرات أنظمة المعلومات، وكوادرات إدارة المعرفة، وكوادرات البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، وكل الأفراد المساهمين في

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

عمليات إدارة المعرفة، وعمليا فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم، وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات.¹

أي أن الأشخاص هم كادر المنظمة على كل المستويات والذين أصبحوا ينعنون بصناع المعرفة أو بعمال المعرفة، وكادر إدارة المعرفة هو الجزء الأساسي في إستراتيجية إدارة المعرفة وفي إستراتيجية الرسالة موضع الدراسة.²

◀ **الإستراتيجية:** تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع وينظر إلى الإستراتيجية هنا على مستويين:³

- **المستوى الأول:** يبحث في الأدوار و الأساليب التنفيذية، و التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة، ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

- **المستوى الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية، وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل. والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية، تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة، والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، و تخزين وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل إعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

◀ **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمدتها منها، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات، والتي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي: (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الانترنت)، ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، تنميط عمليات الإدخال، إعداد الوثائق، زيادة سرعة ودقة معالجة هذه الوثائق وبالتالي سهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقاتها تعمل على:⁴

- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب وقياسي.

¹ بوسهوة نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

² كحلات سمراء، مرجع سبق ذكره، ص: 60-61.

³ نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

⁴ حسن أحمد الخضيرى، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية: القاهرة، مصر، 2001، ص: 125.

- معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات بسهولة ويسر.
 - توليد مزيد من المعلومات والمعارف والخبرات، واستخدام نظم مهمتها خلق المعرفة، قائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة.
 - تدعيم عمليات الإبداع.
 - تقليص مدة عملية الإبداع.
 - تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.
- ◀ **العملية:** ويتجلى دورها في الأنشطة التالية:¹

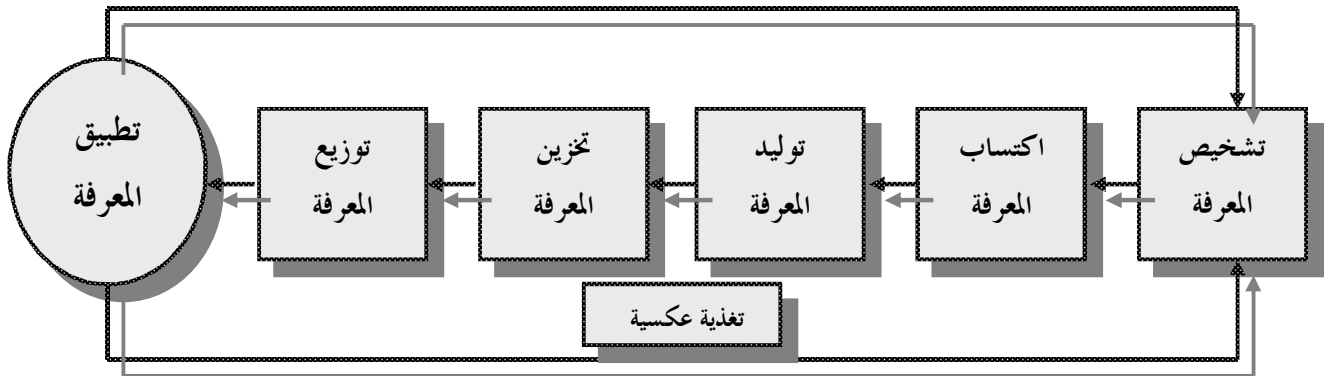
- تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد فريق العمل الواحد.
- تطوير البرامج الرسمية، التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- توفير قياس النتائج ومراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.
- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

الفرع الخامس: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.

ويقول عبد الستار العلي وزملاؤه أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة وعلى ترتيبها.² وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، تخزينها، وتوزيعها ثم تطبيقها، وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (II - 07): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

¹ نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

وفيما يلي شرح لهذه العمليات:

1. تشخيص المعرفة: تعتبر مرحلة تشخيص المعرفة من المراحل الجوهرية والمهمة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث إن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود.¹

2. اكتساب المعرفة: في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملة اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية، والشبكات العالمية (انترنت)، وغيرها... كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.²

3. توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.³

ويوضح **Marquardt** أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد، ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة، ومن خلال التدريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمة.⁴

وقد طرح كل من **Nonaka & Takeuchi** في مقالتهم الصادرة بعنوان **Theory of Organizational Knowledge Creation** نظريتهما الخاصة بتوليد المعرفة المنظمة. فقد أوضحا أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو

¹ سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

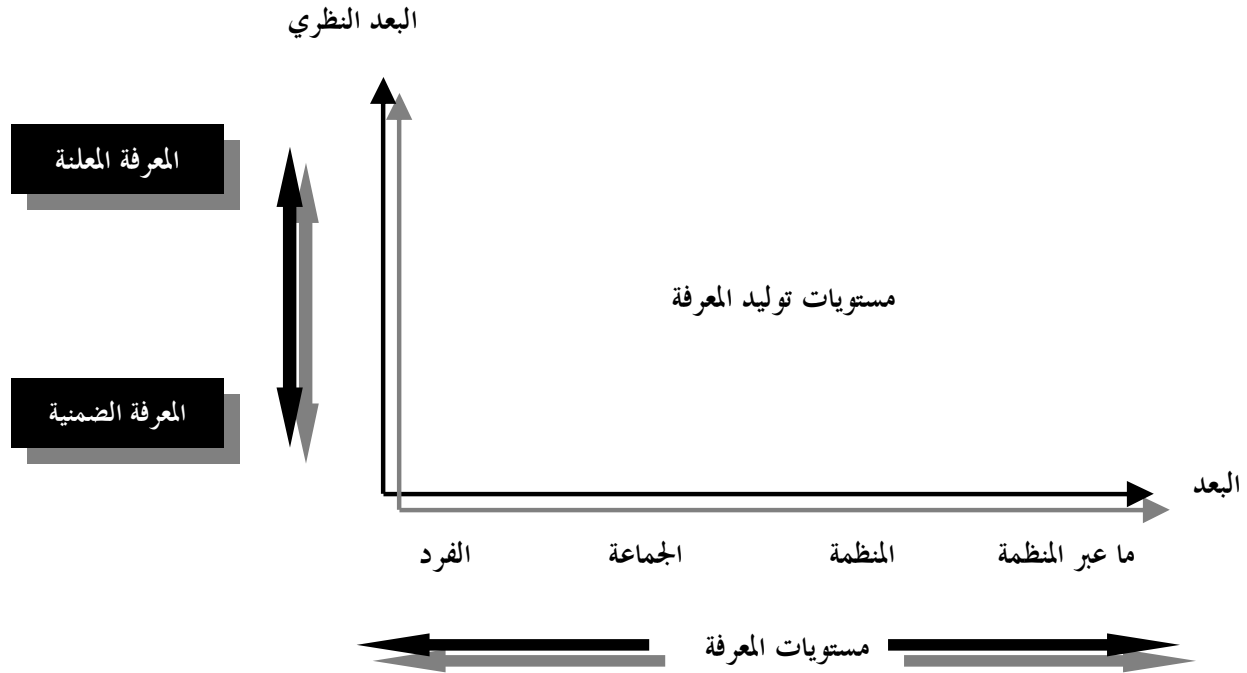
² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

³ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

⁴ Marquardt, J. Michael, *Building the learning Organizations*, OP.Cit., 2002, P: 33.

تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة منظمة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية. وبالتالي فقد ركزت هذه النظرية على مستويات كينونات توليد المعرفة (مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة، ومستوى ما عبر المنظمة)¹. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (II - 08): مستويات توليد المعرفة



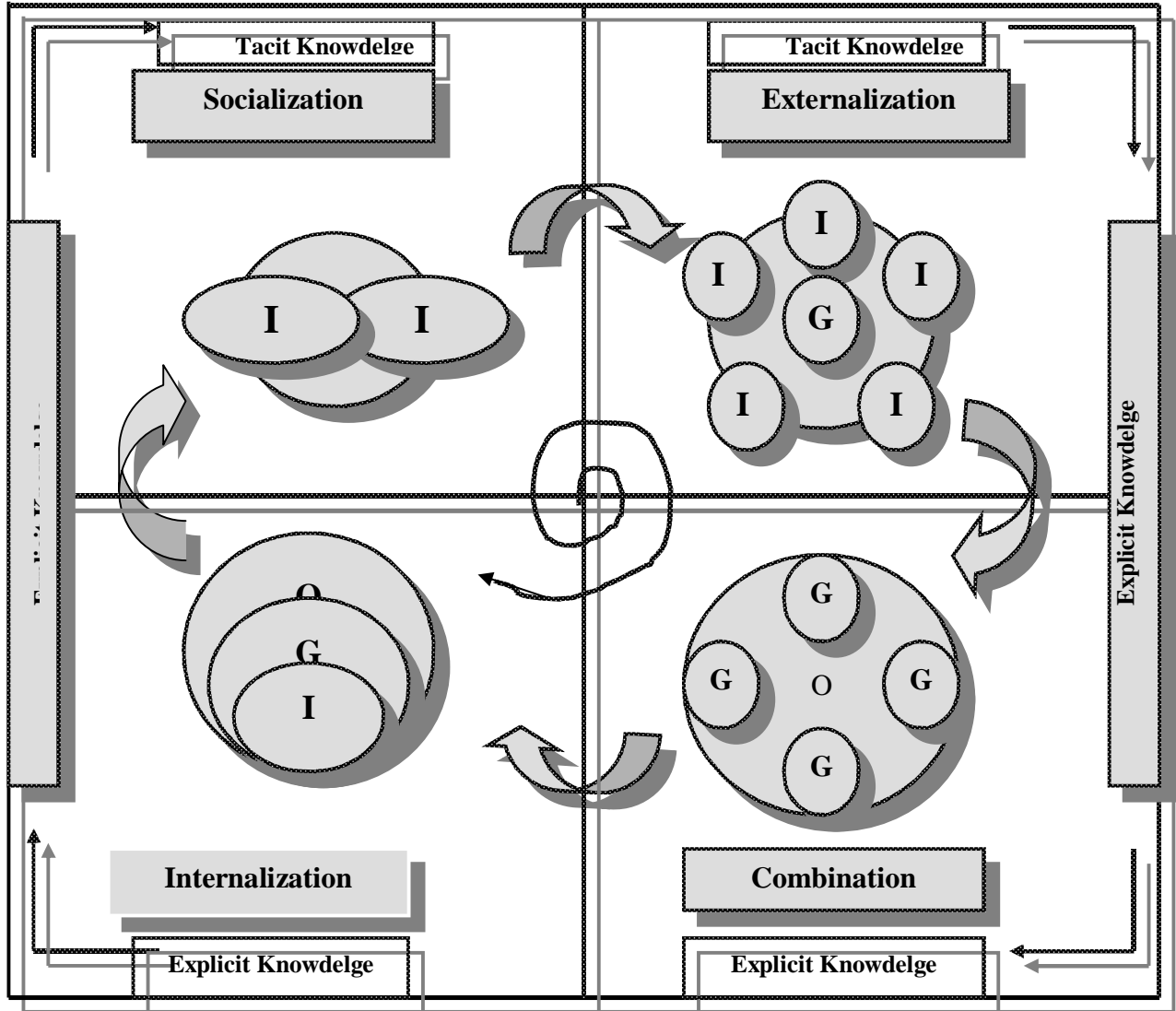
Source: Nonaka, Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, *Hitotsubashi on knowledge Management*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, 2004, P: 47.

وفي هذا السياق قُدمت نماذج كثيرة لتوصيف ونمذجة تحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها ولكن يبقى النموذج الذي اقترحه *Nonaka, & Takeuchi* سنة 1995 لعمليات تكوين المعرفة من أهم هذه النماذج على الإطلاق ومن أكثرها تأثيراً على تطور أدب إدارة المعرفة. وسوف نحاول في ضوء ذلك تحليل نموذج *Nonaka* المعروف باختصاراً بنموذج *SEGI* لتكوين المعرفة.² (انظر الصفحة لموالية)

¹ هشتم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص: 84

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

الشكل رقم (II - 09): عملية توليد المعرفة وفق نموذج *SECI* في شركة *Nonaka*



Source: Nonaka, Ikujiro, Konno, Naboru. "The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation", California Management Review, Spring 40, 3, AB1/ Inform Global, 1998, P: 43.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:¹

- المعرفة المشتركة *Socialization*: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم، أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.
- المعرفة الخارجية المجسدة *Externalization*: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل، أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- المعرفة التركيبية *Combination*: وتتم بتحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 43. (بتصرف)

■ المعرفة الداخلية المدججة *Internalization*: وتتم من خلال تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عملي يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات إستراتيجية ويشير *Takeuchi & Nonaka* إلى وجود عوائق تعيق عملية توليد المعرفة، وتدخل هذه لعوائق ضمن تصنيفين هما:¹

■ العوائق الفردية: وتتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، فعملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والسياقات (البيئات) الجديدة، ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس والتبصرات والملاحظات الجديدة، أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها، لسببين هما:

◆ التكيف المحدود *Limited Accommodation*.

◆ تهديد الصورة الذاتية *Threat to Self-Image*.

■ العوائق التنظيمية: وتتمثل هذه العوائق فيما يعرف بنماذج *Paradigms* المنظمة، فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك المعرفة الشخصية الخاصة به، والتي هي في جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها، وكلما حاول الأفراد التشارك فيما يمتلكونه من معرفة، وجب عليهم تبرير وتسوية هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفا لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المنظمة.

4. تخزين المعرفة: وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها.²

وعمليات تخزين المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل:³

- الاحتفاظ *(Keeping)*.
- الإدامة *(Maintenance)*.
- البحث *(Search)*.
- الوصول *(Access)*.
- الاسترجاع *(Retrieval)*.
- مكان التخزين *(Warehousing)*.

5. توزيع المعرفة: يقصد بعملية توزيع المعرفة مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها.⁴ والمهم بالنسبة إلى المنظمات هو ليس امتلاك المعرفة،

¹ هشام علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

² رائد إسماعيل عبانة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (9)، العدد (4)، 2013، ص: 657.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

⁴ نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

وغنما الأهم هو كيف يشترك العاملين في تلك المعرفة واستخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة بما يرفه مستوى الأداء ويحقق النمو والنجاح والتواصل.¹ ولقد حدد باداركو عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها:²

- ☞ يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر.
- ☞ يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها.
- ☞ يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك.
- ☞ يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويحتاج نشر المعرفة أيضاً إلى تحويل المعرفة الضمنية الشديدة الانفرادية إلى معرفة صريحة أكثر تشاركاً. ويؤكد *Gupta* أن المنظمات تحتاج إلى التخلي عن الأساليب الإدارية القائمة على الخوف. فالخوف يزرع في العاملين الميل إلى الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم، وإلى التحفظ في تقاسمها مع غيرهم. والتسيير الإداري يحتاج إلى استلام القيادة في خلق بيئة من التفاهم والتعاون والتعلم وتقوية التقاسم وتعزيزه، حتى ولو لم تكن نتائجه الإيجابية واضحة مباشرة. ففي كثير من الأحيان يمكن قياس النتائج إلا على المدى الطويل.³

6. تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة استكمالاً للتعلم والشرح وهذا يحسن من مستوى تعميق المعرفة، لذا لا بد من إعطاء تطبيق المعرفة المقام الأول، في الوقت الذي لا يستثنى فيه تطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية. ويجب أن ندرك أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في عملية تحقيق الجودة العالية للخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، ومن ذلك يتضح أن قوة وتأثير المعرفة هو في تطبيقها. وقد أورد كيز *Keyes* الشكل التالي الذي يوضح عملية إدارة المعرفة والتي تبدأ بالطريقة المنهجية لتحديد المعرفة المناسبة للمنظمة، ثم يتم بعد ذلك جمع المعرفة، وتدقيقها، وتنظيمها، وتوثيقها، ومن ثم حفظها في قواعد البيانات، على أن يتم نقلها إلى المستفيدين عند الحاجة إليها.⁴

المطلب الثالث: مداخل ومجالات إدارة المعرفة وفوائدها

بعد أن تطرقنا في المطالب السابقة إلى إدارة المعرفة من حيث تعريفها وأهميتها وأهدافها ومبادئها وعناصرها، ومختلف عملياتها، سوف نحاول في هذا المطلب التعرف على أهم مداخل إدارة المعرفة ومجالات استخدامها، بالإضافة إلى التعرف على أهم مبررات التحول إلى إدارة المعرفة، والفوائد التي تحققها المنظمة من خلال هذا التحول.

¹ بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

² باداركو جوزيف، حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية، خلاصة كتب المدير ورجل الأعمال، دار الشعاع للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 1993، ص: 2-3.

³ ألاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص: 13.

⁴ سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، مرجع سبق ذكره، ص: 07-08.

الفرع الأول: مداخل إدارة المعرفة

تطرق عدد من الباحثين إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة أو لتصميمها وتنفيذها، وستتناول هذه المداخل من خلال 3 محاور:¹

المحور الأول: مداخل دراسة إدارة المعرفة: أشار *Blumentritt & Johnston* إلى 3 مداخل لإدارة المعرفة.

■ **المدخل الأول:** يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

■ **المدخل الثاني:** والذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعنى الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها.

■ **المدخل الثالث:** هو مدخل اقتصاد المعرفة *Knowledge Economy* وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية، ويشير بهذا الصدد *Duffy* إلى خاصية الموجودات المعرفية التي لا تستنزف مع الاستخدام بل تتزايد بدلاً من ذلك، ويهتم الباحثون وفق هذا المدخل على دراسة وترميز القواعد والنماذج الجديدة التي تسهم في فاعلية المنظمة وبقائها في ظل اقتصاد المعرفة ويرى الباحث أنه في واقع الحال وفي ضوء النضج في فهم إدارة معرفة من الصعب الفصل بين هذه المداخل حتى في دراستها لأن لنظرة المتكاملة أكثر جدوى.

المحور الثاني: مداخل تصميم إدارة المعرفة: أشار *Heisig* إلى جملة مداخل لتصميم عملية إدارة المعرفة:

■ **نظام تصميم موجودات المعرفة *Knowledge Assesst Design System*:** تم تطوير هذا المدخل بداية الثمانينات من القرن الماضي، ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسية للمعرفة، وبموجبه فإن إدارة المعرفة تفهم كفعالية مكونة من جهد حلقي لثلاث فعاليات رئيسية هي:

■ **المفاهيمية *Conceptualize*:** وتشمل تحديد المعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

■ **الانعكاس *Reflect*:** ويشمل التحسينات وخطة التعبير.

■ **الفعل *Act*:** أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ.

والانتقاد الذي يوجه لهذا المدخل هو أنه لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع المعرفة الضمنية ولا يغطي جميع فعاليات إدارة المعرفة الأخرى غير المشاركة والمستخدم.

■ **مدخل إدارة معرفة الأعمال *The Business (KM) Approach*:** ويركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعلميات لأعمال، وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة ولوثائق يؤخذ على هذا المدخل عدم لأخذ بنظر الإعتبار لبعده الضمني للمعرفة، ولا يتضمن توليد معرفة جديدة

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008،

■ مدخل سلسلة قيمة المعرفة *The Knowledge Value chain approach*: ويركز على التوفيق بين عمليات الأعمال ومهام إدارة المعرفة، ويتم وضع هذا المدخل الذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر (ست) مهام لإدارة المعرفة هي: تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة المتوفرة، التطوير، المشاركة، التطبيق، تقييم المعرفة، هذا المدخل لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفعاليات إدارة المعرفة أعلاه.

■ مدخل إدارة المعرفة المعتمد على النموذج *The Model-Based (KM) approach*: اقترح هذا المدخل من قبل *Allwegger* مضيفاً منظوراً جديداً إلى نمذجة عمليات الأعمال الموجودة، وخاصة العمليات المكلفة معرفياً وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدم، فضلاً عن توليد وتوثيق المعرفة ويهدف إلى تصنيف المعرفة وإنشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمداً على الرموز الصورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.

المحور الثالث: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة: أشار *McElroy* على مداخلين لإدارة المعرفة هما:

■ مدخل الجيل الأول *First Generation Approach*: وبموجبه تركز المنظمات على الجوانب المالية والاقتصادية في النفقات، ويدعو الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الإستراتيجية للمنظمة. هذا المدخل يركز على جوانب بسيطة ولم يقدم نماذج للتعليم والإبداع لكنه ركز نسبياً على الحصول على المعرفة وترميزها.

■ مدخل الجيل الثاني *Second Generation Approach*: يفترض هذا المدخل أنه عندما تنضج إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثان ذو خصائص بارزة مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة، أما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة لذا تميل نحو التعلم والإبداع.

الفرع الثاني: مجالات واستخدامات إدارة المعرفة

يعتبر مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاءً بالبحث والتطوير. ويذكر *Wiig* أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معاً بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر.¹

■ مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات، القابليات.

■ مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.

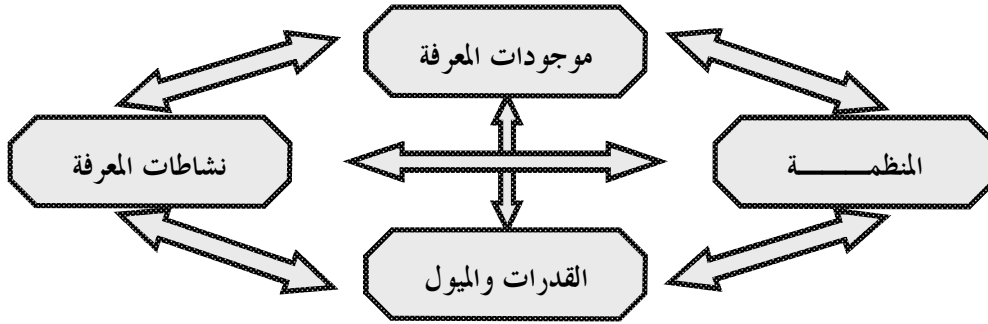
■ مجال القدرات والميول: يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

■ مجال المنظمة: ويذكر *Balogun & Hailey* أنه يشتمل على أهداف المنظمة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

¹ *Wiig, Karl .M knowledge Management, OP.Cit, 1994, P: 27.*

وقد وضع **Wiig** شكل يوضح مجالات إدارة المعرفة.

الشكل رقم (II - 10): مجالات إدارة المعرفة عند **Wiig**



Source: Wiig, Karl M, **Knowledge Management: the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization**, U.S.A., Schema Press, 1994, P: 27.

ويذكر **Wiig** ثلاث مجالات أخرى وهي:¹

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المنظمات الاستثمار في المعرفة.
 - مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
 - مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.
- ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة، منها:²
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة.
 - تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل.
 - تغيير إعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة.
 - توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.
 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من معرفة.
 - قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجاً مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.
- وقد وضع **Morris** بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:³
- استرجاع المعلومات.
 - نظم إدارة المعلومات والمعارف.
 - مبادئ إدارة المعرفة.

¹ Wiig, Karl. M, **Application of knowledge Management in Public Administration**, Paper Prepared for Public Administration of the City of Taipei, Taiwan, 2000, P: 41.

² محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 66-67.

³ Morris, A, **knowledge Management: Apportunity for List graduates 27 the if LA Council & General Conference**, 2001, P: 46.

- تنظيم المعلومات .
 - تصميم قواعد البيانات.
 - الإدارة الإبداعية.
 - قضايا في الحقوق المعلوماتية.
 - تصميم مواقع النشر الإلكترونية.
- أما استخدامات إدارة المعرفة فتستخدم بما يمكن أن يسهم بشكل جوهري بتحسين عمليات:¹
- التخطيط: من خلال التخطيط المناسب بالاستعانة بالمعرفة المتوافرة.
 - صناعة القرارات: اتخاذ القرار المناسب من خلال المعرفة المتواجدة.
 - حل المشكلات: من خلال المعرفة المتواجدة بالمنظمة.
 - تطوير الإنتاج: بالاستفادة من المعارف الموجودة بالمنظمة واستثمارها.
 - تخفيض التكلفة: من خلال المعرفة الموجودة وقواعد البيانات المعرفية الموجودة في المنظمة.
 - إدارة تغيير المعرفة من أجل التغيير: من خلال استثمار المعرفة الموجودة واستثمارها للبناء التحويلي للمنظمة.
 - تعليم وتدريب وتطوير الأفراد بالمنظمة: من خلال تحديد المعارف الموجودة ومعرفة نقاط الضعف لتقويتها.
 - التطوير والارتقاء الحضاري بمستوى المجال: وذلك من خلال الاستثمار والاستغلال المعرفي المتواجد في المنظمة للعمل على دفعها للتطور والازدهار وتطوير البيئة الخارجية المتمثلة بالمجتمع والعمل على ارتقائه.

الفرع الثالث: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

يمكن أن نلخص المبررات التي شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية:²

- ◀ الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم، فظهور الأسواق العالمية من جهة، والتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج، وتغير طبيعة العلاقات مع المجهزين والمستهلكين والمنافسين والمجتمع تمثل تغييرات على منظمات الأعمال إن تكيف لها بأسلوب إداري يمنح للمنظمة القدرة في تحقيق الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب، وبممكنها من تطوير قدرات جديدة تعتمد على تبادل المعرفة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.
- ◀ العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم، والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات لأعمال، حيث أن الاقتصاد العالمي بحكم هذا التغيير أصبح كينونة متصلة الحلقات من خلال التجارة بالسلع والخدمات والاستثمارات والموارد البشرية والأفكار.
- ◀ ظهور الرقمية المعتمدة على الاتصالية والترابط مما أدى إلى ظهور الأعمال الإلكترونية حيث ساهم في ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة اتصالات سهلت عملية الدخول إلى مواقع المنظمات والحصول على المعلومات المسموح بها.

¹ ليث عبد الله القهيوبي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

² أحمد الخطيب، خالد زيفان، مرجع سبق ذكره، ص: 11-12.

◀ الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها أغلب منظمات الأعمال العربية بالأخص تلك التي تلقى الدعم الحكومي المالي والقانوني والإداري في تكوين تلك الإمكانيات لتشجيع الممارسات الإدارية الحديثة والمهادفة ولو بشكل متفاوت بين الدول العربية.

وهكذا من الضروري أن تدرك المنظمات أن إدارة المعرفة والعمليات الإبداعية هي الوسيلة للبقاء في مركز تنافسي قوي في ظل ظروف عمل قاسية صعبة وسريعة التغيير.

الفرع الرابع: فوائد إدارة المعرفة

أشارت دراسات الباحثين التي أجريت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت عدة فوائد، وقد لخصها حسن البيلاوي فيما يلي:¹

- ☞ الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي.
- ☞ تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
- ☞ تقليل الجهود والفقء في المعرفة بعد إعادة هيكلة المنظمة.
- ☞ فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
- ☞ وضع رؤية وإطار العمل داخل المنظمة.
- ☞ تدعيم الممارسات لإدارية المتمركزة حول المعرفة.
- ☞ وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي.
- ☞ تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية والأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: أبعاد إدارة المعرفة

سنقتصر فقط على الأبعاد التي اعتمدها في دراستنا، وهي:

1. **اكتساب المعرفة:** إن تكوين المعرفة أصبح من أهم السياسات الإستراتيجية لأي منظمة فهو الداعم الأساسي للتعليم والإبداع التنظيمي، وقد أكد على ذلك العالمان حيث شددوا على مدى تعقيد هذه المهمة وأهميتها في نجاح واستمرارية المنظمة على المدى البعيد، كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماما كبيرا بهذه المهمة ولكن في نطاق محدود جدا وهو المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، والتي تشمل العوامل التنظيمية والبيئية للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على خلق واكتساب المعرفة فيها.²

ومن وجهة نظر الملكاوي أن هناك دورة لاكتساب المعرفة حسب ما يسميه بعضهم حياة المعرفة التي تمر بأربع مراحل هي:³

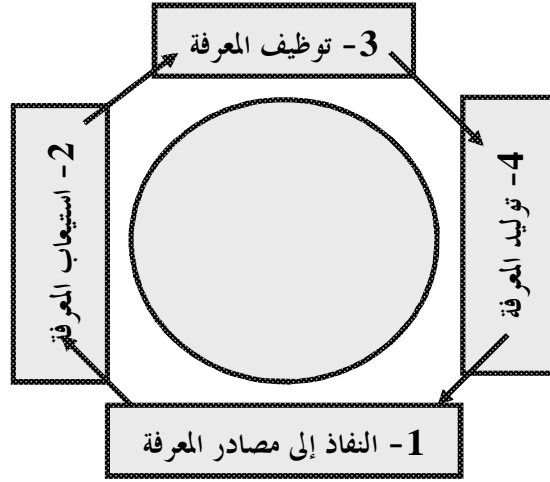
¹ حسن البيلاوي، حسين سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

² Nonaka, I. & Takeuchi, H, *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995, P: 99.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 41-42.

- **النفاز إلى مصادر المعرفة:** وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها، وانتشار استخدام الشبكة العالمية (الانترنت) التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر.
- **استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة، ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.
- **توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.
- **توليد المعرفة:** وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية.

الشكل رقم (II - 11): دورة اكتساب المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012، ص: 109.

2. **تخزين المعرفة:** وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها.¹

¹ رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 657.

3. **توزيع المعرفة:** وهي قدره المنظمة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة عمل من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات والتكنولوجيا والبرامج التدريبية عن طريق نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نقطه توزيع مرنة.¹

4. **تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف، وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم خاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية به عملية التطبيق الفعال للمعرفة.²

المطلب الخامس: الإطار العام لاقتصاد المعرفة

أثار رأس المال المعرفي الفضول العلمي لدى نخبة من العقول المختصة بدراسة الاقتصاد المستند إلى المعرفة الذي يطلق عليه الاقتصاد المعرفي نتيجة التغيرات السريعة في العالم المعاصر سواء على الصعيد الاقتصادي التجاري أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته العلوم والتكنولوجيا خلال القرنين الأخيرين أدى إلى تراكم معرفي كبير، كان له دور بارز في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي، وزيادة معدل التطور والاكتشافات في العديد من مستحدثات العصر، إن كل ذلك ساهم في خلق إطار عام جديد للنشاط الاقتصادي اصطلاح عليه اقتصاد المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة

مع عالم يوصف بالتغير السريع والمستمر، بدأ نمط جديد من الاقتصاد قائم على أسس جديدة بالتطور بسرعة وعلى نطاق واسع، وأصبح يشكل جزءاً فاعلاً في كل نشاط وعمل ووظيفة، يعطي مزيداً من الفاعلية، ويحقق توافقاً أكبر مع احتياجات الناس والمجتمع دعي باقتصاد المعرفة، ولعل استخدام كلمة المعرفة مترافقة مع كلمة الاقتصاد لا توحى بظهور مصطلح جديد غير مستخدم من قبل، مما يدفع لتحديد تعريف اقتصاد المعرفة ونشأته، وأهم خصائصه.

¹ آمال ياسين الجمالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (36)، العدد (01)، 2009، ص: 142.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

أولاً/ تعريف اقتصاد المعرفة

بدأت اقتصاديات دول العالم تتجه نحو توجهات جديدة أُطلق عليها تسميات مختلفة مثل الاقتصاد الجديد ما بعد الصناعي، واقتصاد المعلومات، واقتصاد الإنترنت، والاقتصاد الرقمي، والسبراني، والافتراضي، والاقتصاد الإلكتروني، والاقتصاد الشبكي، واقتصاد اللاملموسات، وأخيراً اقتصاد المعرفة الذي يعد نمطاً متطوراً عن الأنماط السابقة، وهو الاقتصاد الذي تؤدي فيه المعرفة دوراً أساسياً في خلق الثروة، وتحتل فيه مساحة أكبر وأكثر عمقاً مما كانت في أشكال الاقتصاد السابقة، فلم يعد من حدود لدور المعرفة في الاقتصاد، إذ أصبحت تُشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، وتحقق الجزء الأعظم من القيمة المضافة فيه.

وقد وردت تحت هذا الإطار العديد من الآراء والمفاهيم التي تناولت مفهوم اقتصاد المعرفة، من بينها:

كـ **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):** الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد الذي يعتبر فيه إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها المحرك الأساسي لعملية النمو وإنشاء الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات".¹

كـ **تعريف منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية للتعليم مدى الحياة:** "الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات".²

كـ وقد أعطى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لاقتصاد المعرفة تعريفاً أكثر شمولية مفاده أن: "الاقتصاد المعرفي يعني نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصادي، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية باطراد، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح للقدرات البشرية على مختلف القطاعات الإنتاجية، أما فيما يتعلق بمحفزات الاقتصاد المعرفي فتتمثل في العولمة وانتشار الشبكات مما أدى إلى زيادة انتقال المعلومات بشكل أسرع وإتاحته للجميع".³

ثالثاً/ خصائص اقتصاد المعرفة

- يتميز اقتصاد المعرفة بمضامينه، ومعطياته، وتقنياته بخصائص تجعله نمطاً اقتصادياً جديداً يعمل على تغيير الاقتصاد التقليدي وأسسها، ومن أهمها:⁴
- أنه اقتصاد لا يعاني من مشكلة الندرة بالمعنى التحليلي القديم بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن باستمرار زيادتها عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة.
 - أنه اقتصاد تقلص فيه أهمية الموقع من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا والشبكة الإلكترونية.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

² سعد علي العتري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 441.

³ ماهر حسن المحروق، دور اقتصاد المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمرأة العربية، ورقة عمل مقدمة إلى: ورشة العمل القومية تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية، منظمة العمل العربية، دمشق، سوريا، 2009/7/8/6، ص: 10-09.

⁴ أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص: 17-16. (بتصرف)

■ أنه اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية والقيود الجمركية وغير الجمركية من جانب الدولة الوطنية بصورة منفردة.

■ في اقتصاد المعرفة تتزايد عمليات موائمة المعرفة بنظم الشبكات والمعلومات الرقمية التي تتولى قيادة عملية الانتقال في هياكل الإنتاج وفي منظمات الأعمال.

الفرع الثاني: مؤشرات وعناصر اقتصاد المعرفة

لاقتصاد المعرفة مؤشرات تقرر أنه النمط السائد في اقتصاد ما، وتدل على مدى النجاح في التوجه نحوه، مما يمكن من إجراء المقارنات بين الدول لتحديد مستوى التطور الاقتصادي الذي وصلت إليه، وتشمل المؤشرات التي تقيس مدخلات المعرفة ومخزونها وشبكتها ونشرها ومخرجاتها وإدارتها، كما يتكون من مجموعة عناصر تدعمه وتثبت وجوده كإقتصاد قوي، وفيما يلي عرض لهاته المؤشرات والعناصر.

أولاً/ مؤشرات اقتصاد المعرفة

يمكن إيجاز أهم مؤشرات الاقتصاد المعرفي فيما يلي:¹

- ◀ نسبة المكون المعرفي في ثمن السلع والخدمات والمنتجات.
- ◀ الميزان التجاري للدولة فيما يتعلق بتجارة المعرفة (الصادرات المعرفية والواردات المعرفية) بما في ذلك ميزان المدفوعات التكنولوجي حسب نوع التكنولوجيا.
- ◀ مؤشرات التوجه نحو مجتمع المعلومات مثل مؤشرات البنية الأساسية (هواتف، حواسيب، شبكات ومنها الإنترنت) والمحتوى الرقمي، ومدى التقدم في تنفيذ تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات التجارة والحكومة والتعليم.
- ◀ عدد براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية بما فيها العلامات التجارية.
- ◀ عدد سنوات الدراسة والتدريب بالنسبة إلى عمر الفرد.
- ◀ نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي، وعدد الباحثين بالنسبة إلى عدد السكان.
- ◀ عدد حقائق التكنولوجيا أو البحث أو العلم وعدد حاضنات التكنولوجيا.

ثانياً/ عناصر اقتصاد المعرفة

للاقتصاد المعرفي عدة عناصر ومقومات تدعمه وتثبت وجوده كإقتصاد قوي وتسهم بوجودها في أي اقتصاد بأن تضعه ضمن تصنيف الاقتصاديات المتقدمة والتي يمكن إجمالها بالآتي:²

■ بنية تحتية مجتمعية متمثلة في المؤهلات الفكرية ذات المستوى العالي التي تعتبر بمثابة الدعامة القوية للاقتصاد المعرفي، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب لإنتاج المعرفة.

¹ محمد أنس أبو الشامات، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد (28)، العدد (01)، 2012، ص: 599.

² عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع: نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص: 37-38.

■ الربط الواسع ذو الحزمة العريضة وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أنواعها إنترنت، خطوط الهاتف، استخدام أجهزة الكمبيوتر...إلخ.

■ مجتمع متعلم و متخلق، وهذا يستوجب الاستثمار والتركيز على مستوى التعليم والعمل على تدعيم التأهيل والتعليم المستمر وإقامة المراكز والمعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الإطارات الموجودة وزيادة خبرة لطلبة المتخرجين.

■ عمال وصناع المعرفة والذين يمتلكون معرفة وقدرة على التساؤل واستيعاب التكنولوجيا الحديثة بكل تفاصيلها، أي الربط بين البنية المجتمعية والمجتمع المتعلم للحصول على أفضل نتيجة ممكنة من العمال من ذوي الإمكانيات والقدرات الهائلة حيث بلغت نسبة اليد العاملة في قطاع المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية نسبة 66% من إجمالي قوة العمل سنة 2003 بعد أن كانت لا تتعدى 19% سنة 1920 و 50% في منتصف السبعينات.

■ منظومة البحث والتطوير والعلم وتكنولوجيا الإبداع والابتكار الفاعلة، فبفضلها ترتقي بالاقتصاد من خلال ما تقدمه من معطيات علمية تحتل دور الريادة في رفع المستوى الاقتصادي والمعرفي في آن واحد.

■ يقوم اقتصاد المعرفة بضرورة تعزيز فعالية السياق التنظيمي لإنتاج المعرفة، مما يضمن قيام نسق للابتكار يقوم على الإدارة الكفأة لنقل التقانة واستيعابها وتنشيط إنتاج المعرفة المؤدي إلى توليد تقانات جديدة. بما يحقق غايات الكفاءة الإنتاجية والتنمية البشرية في آن واحد.

■ إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، إبتداء من المدرسة الإبتدائية وصولاً إلى التعليم العالي حيث بلغ إنفاق الدول الغربية في هذا المجال 360 مليار دولار سنة 2000 كانت حصة الولايات المتحدة منها 180 مليار دولار، وفي الوقت ذاته إدراك المستثمرين والشركات أهمية اقتصاد المعرفة وإمكانية تمويل العاملين ورفع مستوى تدريبهم وكفاءتهم كما هو الحال في الشركات الأمريكية واليابانية.

الفرع الثالث: دوافع التوجه إلى اقتصاد المعرفة ومتطلبات ذلك

يمكن القول أن الاقتصاد المعرفي يملك قدرات هائلة على التكيف مع المتغيرات الجديدة والانسجام مع كافة الظروف والمواقف المختلفة التي تصاحب تدويل الاقتصاد، وبذلك أصبح حتمية يجب الانتقال إليه خاصة وأن كل الظروف مواتية لذلك بالإضافة إلى توفر عدد من القوى الدافعة الرئيسية التي تؤدي إلى التوجه إلى الاقتصاد المعرفي، كما أن هناك متطلبات لازمة لحصول هذا التحول.

أولاً/ أهمية اقتصاد المعرفة

يمكن إبراز أهمية الاقتصاد المعرفي فيما يلي:¹

■ الإسهام في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد بحيث تتضمن التغيرات الهيكلية هذه مايلي:

✧ زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي مقارنة بالإنتاج المادي.

✧ زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة، وفي تكوين رأس المال المعرفي.

✧ زيادة الأهمية النسبية للمصادرات من المنتجات المعرفية.

¹ عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

✦ الإسهام في اكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التنافسية العالمية.

- أن المعرفة العلمية والعملية تعتبر موردا وعنصرا إنتاجيا مهما في الإنتاج بدلا من الموارد الطبيعية التي تتسم بالندرة إزاء الطلب عليها فهي الأساس المهم حاليا لتوليد الثورة المعرفية وزيادتها، وتراكمها.
- الإسهام في تحسين الأداء حتى الوصول إلى الأداء المتميز من خلال رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين نوعيته.

■ الإسهام في خلق مناصب شغل جديدة خاصة في المجالات التي يتم استخدام تقنيات التكنولوجيا المتقدمة، وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة.

■ الإسهام في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية بما يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة وبشكل متسارع ومتزايد، وبالتالي تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه.

ثانيا/ دوافع التوجه نحو اقتصاد المعرفة

إن عرضنا لأهمية اقتصاد المعرفة يمكننا من القول أن هذا الاقتصاد يملك قدرات هائلة على التكيف مع المتغيرات الجديدة والانسجام مع كافة الظروف والمواقف المختلفة التي تصاحب تدويل الاقتصاد، وبذلك أصبح حتمية يجب الانتقال إليه خاصة وأن كل الظروف مواتية لذلك بالإضافة إلى توفر عدد من القوى الدافعة الرئيسية التي تؤدي إلى التوجه إلى الاقتصاد المعرفي، ويمكن حصر أهم دوافع هذا التحول في النقاط التالية:¹

- ◀ تنامي دور المعرفة كعنصر هام لمصادر الثورة ومولد رئيسي للقيم المضافة.
- ◀ العولمة: حيث أصبحت الأسواق والمنتجات أكثر عالمية.
- ◀ ثورة المعلومات والمعرفة بحيث زاد اعتمادها في الإنتاج، فنحو أكثر من 70% من العمال في الاقتصاديات المتقدمة هم عمال معرفيون.
- ◀ انتشار الشبكات مثل الانترنت جعل العالم بمثابة قرية واحدة أكثر من أي وقت مضى.
- ◀ ظهور مفهوم رأس المال الفكري المبني على التعلم وتوليد المعرفة.
- ◀ تحرير التجارة العالمية وتلاشي الحدود بين البلدان، الأمر الذي أفسح المجال أمام كل أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر.
- ◀ التغيير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصاديا إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثا عن الكفاءة.
- ◀ المنافسة المتزايدة أجبرت المنظمات على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها بما في ذلك استخدام أسواق جديدة وتغيير أماكن أنشطة إنتاجية معينة لتقليل التكاليف.

¹ عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 40-41.

ثالثا/ متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة

بغية التحول من الاقتصاد التوليدي إلى اقتصاد المعرفة، ثمة متطلبات ينبغي توفرها، تتمثل في:¹

☞ تطوير مجتمع المعرفة بكل مستوياته: إن أهم العناصر التي تؤسس لاقتصاد يقوم على المعرفة هو وجود ترجمة فعلية لمجتمع المعرفة. ويكون أفراد هذا المجتمع على قدر كبير من المعرفة، إذ ليست المعرفة فيه حكرا على ذوي الاختصاص ونخب المجتمع.

☞ إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده: إذ يجب على الدول في هذا المقام إجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة وتطبيقها ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولا إلى التعليم الجامعي.

☞ تطوير أنظمة التعليم: تعد أنظمة التعليم الحديثة المتطورة مكونا أساسيا للبنية التحتية للاقتصاد المبني على المعرفة، وعليه فدمج المدارس والجامعات وتمويلها، ونشر التكنولوجيا فيها، والارتقاء بنوعية المعلمين فيها في شتى مراحل التعليم، وتطور سياسات تستند إلى استراتيجيات واضحة للتغيير، وتشجيع الإبداع والابتكار وحرية التفكير فيها، جميعها متطلبات لكي تتمكن هذه الأنظمة من تقديم الخدمات الموجودة منها في ظل الاقتصاد الجديد.

☞ توفير موارد بشرية متميزة: يعد العنصر البشري المبدع المؤهل علميا وفنيا وتقنيا والمدرّب تدريباً عاليا العنصر الأهم في اقتصاد المعرفة ومتطلباته الأساسية على اعتبار أنه رأس المال الفكري.

☞ إيجاد بنية معلوماتية تحتية فاعلة: وتشمل هذه البنية على المكتبات ومراكز المعلومات وخاصة المكتبات الإلكترونية، وتوفير مصادر المعلومات، وقواعد المعرفة، والتكنولوجيا اللازمة. مما يساعد على الاتصال وتوليد المعرفة وتوالدها وتزايدها.

☞ إيجاد بنية إلكترونية قوية: وتشمل هذه البنية الحواسيب وشبكة المعلومات وخاصة الإنترنت، والنظم الخبيرة، وغيرها....

☞ البحث والتطوير: يرتبط اقتصاد المعرفة ارتباطا وثيقا بالبحث والتطوير، إذ تهدف المنظمات على اختلافها من دعم البحث العلمي وتشجيعه إلى تطوير منتجاتها وخدماتها وتحديثها.

☞ الانتقال إلى مرحلة المنظمات الرقمية: وذلك من خلال تبني الدور الملائم حيال التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأيضا الانتقال إلى الهياكل التنظيمية الشبكية المرنة.

☞ الاهتمام بتعريب المعرفة: تعد المعرفة الصريحة ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الأساسية، وأيضا فإن توفير المعرفة باللغة العربية يساعد في توليد المعرفة ونقلها ونشرها واستثمارها في الدول العربية.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 221-224. (بتصرف)

الفرع الرابع: دور إدارة المعرفة في الاقتصاد المعرفي

يعد مدخل اقتصاد المعرفة لدراسة إدارة المعرفة مدخل الاقتصاديين ونقادهم ورؤيتهم بخصوص "تشفير" القواعد والنماذج التطبيقية التي تؤدي إلى الفعالية، وحتى البقاء في اقتصاد المعرفة، وقد اتجهت المنظمات الدولية (الأمم المتحدة، ومنظمة التجارة العالمية، والبنك الدولي) إلى تقييم التأثيرات التي يفرضها تطور إدارة المعرفة والمنظمات المعرفية على اقتصاد العالم.

ويؤكد *Rastogi* على أن المنظمات التي تسعى لتلائم مع متطلبات اقتصاد المعرفة يجب أن يتضمن برنامج إدارتها جملة من الأمور لعل أهمها:¹

☞ ضمان الانسيابية المستمرة للعمليات الجوهرية للمنظمة.

☞ تطوير وتعميق كفاءة وقابلية المنظمة الجوهرية غير القابلة للتقليد.

☞ تعزيز الإبداعات الجذرية والتدرجية في المنتجات والخدمات، وصيغ ابتكارها، وتحويل القيمة.

وتؤدي الموجودات المعرفية الكامنة في عقول البشر دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي اليوم، وهذه المعرفة تحتاج إلى فعل الإدارة التي تجعل هذه المعرفة مفيدة وجاهزة للتطبيق، وقد توسع *Endres* في وصفه للموجودات المعرفية التي لها القدرة على التحويل لتقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات، وقد أعتبر هذا مؤشرا حقيقيا لنجاح المنظمة.²

كما أن إدارة المعرفة وفرت الكثير من الفرص للمنظمات والاقتصاديات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج جديدة، وأساليب عمل جديدة، أيضا ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع على خلق ما يسمى 'صناعة المعرفة'، التي أصبحت أكثر الموضوعات تداولاً.³

¹ Rastogi, P.N, *Knowledg Management and Intellctual Capital-The-New Virtuou Reality of Competitiveness, Human System Management, 2000, P: 45.*

² بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 196

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

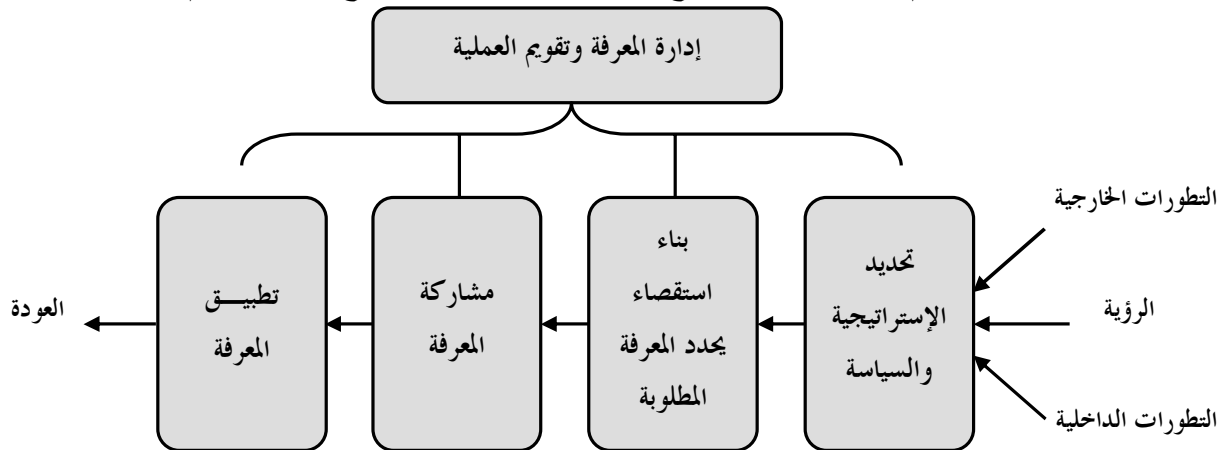
المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة، عوائقها ومتطلباتها

يرى أغلب الباحثين أن إدارة المعرفة عبارة عن نماذج واستراتيجيات للتطبيق، أكثر من كونها فلسفة أو ثقافة أو مبادئ تعلم، وهذا التصور يحتم على المنظمات التعرف على مختلف المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق مشروع إدارة المعرفة والمآزق التي يقع فيها، والبحث عن الطرائق المؤدية لتجاوز عتبة المآزق والمعوقات، ومن ثم اكتشاف العوامل الحرجة بما يخدم الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، وفي إطار اختيار جيد لإستراتيجية ملائمة تضمن التطبيق الجيد لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم استراتيجياتها الأساسية، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المنظمات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج نماذج أجنبية وأخرى عربية، وسنحاول في هذا المطلب عرض بعض نماذج إدارة المعرفة والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات التي أخذت تعتمد على المعرفة كمصدر أساسي في التحول إلى منظمة متعلمة.

أولاً/ أنموذج *Bots & Brujijn* (أنموذج سلسلة القيم المعرفية): يرى كل من بوتس وبروجين أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة من خطوات العملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة.¹ ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية.

الشكل رقم (II - 12): أنموذج *Bots & Brujijn* (أنموذج سلسلة القيم المعرفية)

المصدر: رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

¹ حسن البيلاوي، حسين سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

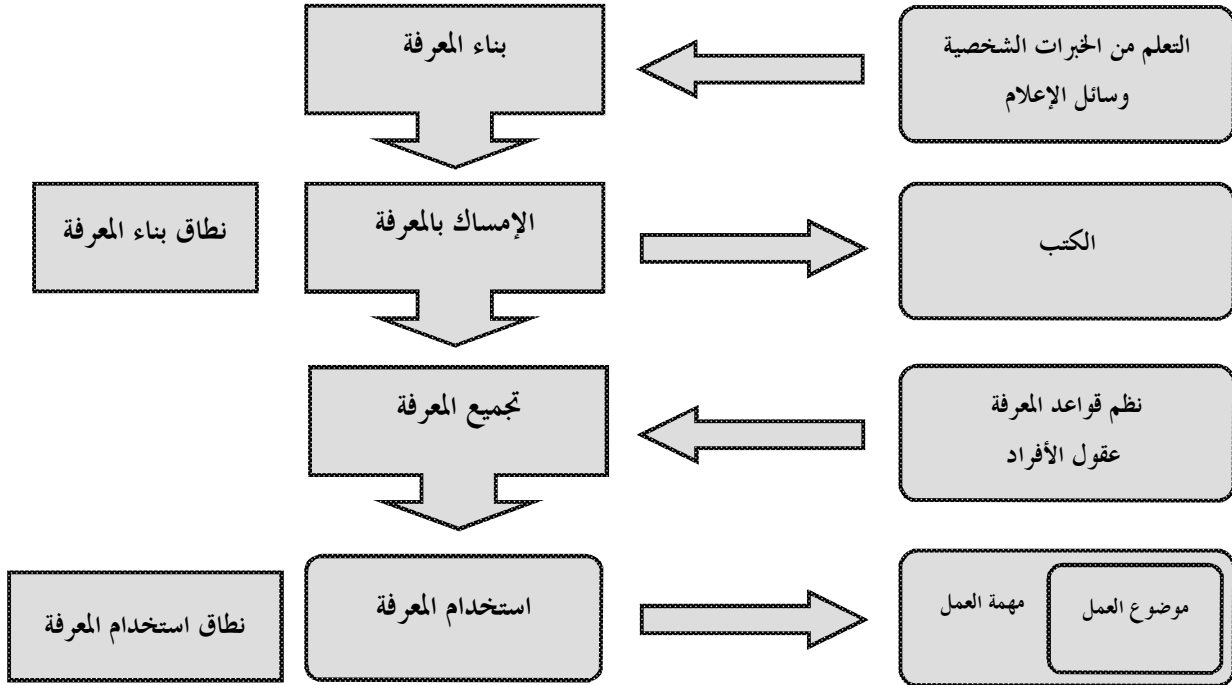
ويستند هذا النموذج على تناول المعرفة من منظور فني / تحليلي أو نموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

ثانياً/ أنموذج **Wiig**: قدم **Wiig** سنة 1993 أنموذج يحقق 4 أهداف رئيسية للمنظمة هي:¹

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

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة يمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة، ويلاحظ من هذا النموذج أنه تم دمج وتوحد الوظائف الأساسية، والنشاطات لتفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً.² والشكل الموالي يوضح أنموذج **Wiig**.

الشكل رقم (II - 13): أنموذج **Wiig** لإدارة المعرفة



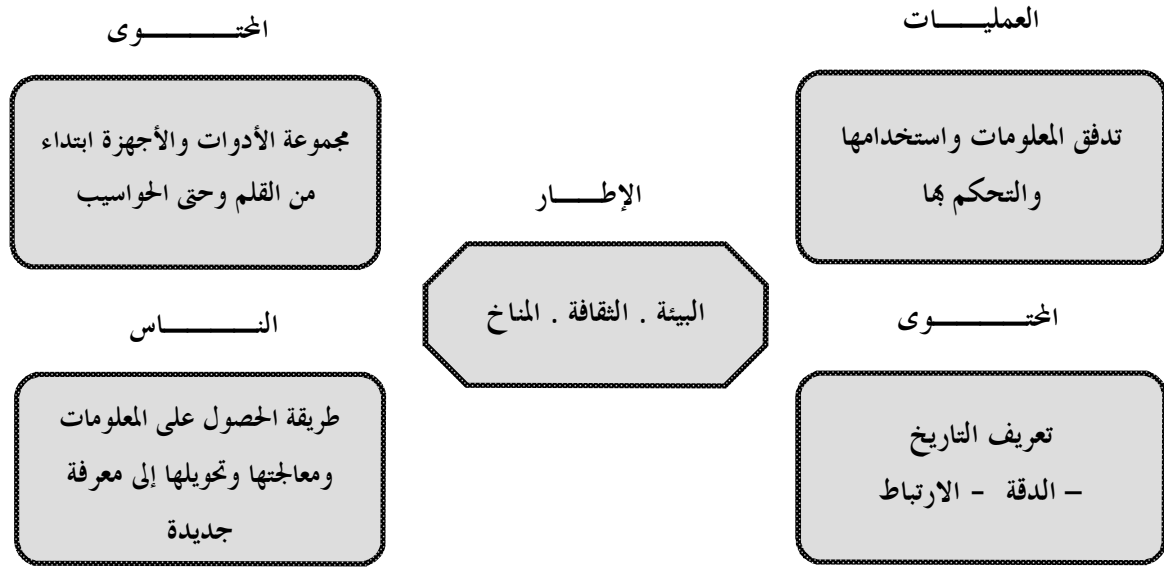
Source: Wiig, Karl M., Knowledge Management Foundationsm: Thinking about Thinking/ How People and Organizations Create, OP.Cit, 1993, P: 53.

¹ Wiig, Karl M., Knowledge Management Foundation, OP.Cit, 1993, P: 51.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 123-124. (بتصرف)

ثالثا/ الأنموذج ذو الأبعاد الخمسة المدججة *The Integrated Dimensional Model*: قام كل من بيريز وهايتز *Perez & Hynes* عام 1999 بتطوير أنموذج لإدارة المعرفة يتكون من خمسة أبعاد يفترض أن المعلومات المتوافرة في بيئة العمل تُعد مهمة لتعريف إدارة المعرفة. إذ يمكن جمع المعلومات وتنظيمها وإدارتها ونشرها، ولكنها لن تعتر معرفة ما يم يكن بالإمكان تطبيقها. ويتكون الأنموذج من العناصر التالية: التكنولوجيا، العمليات، الإطار، الناس، المحتوى، إذ يتداخل كل عنصر منها مع بقية العناصر ويتكامل معها، وتعد هذه العناصر مهمة لتصميم مبادرة غدارة المعرفة وتنفيذها ونجاحها.¹ والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (II - 14): الأنموذج ذو الأبعاد الخمسة المدججة



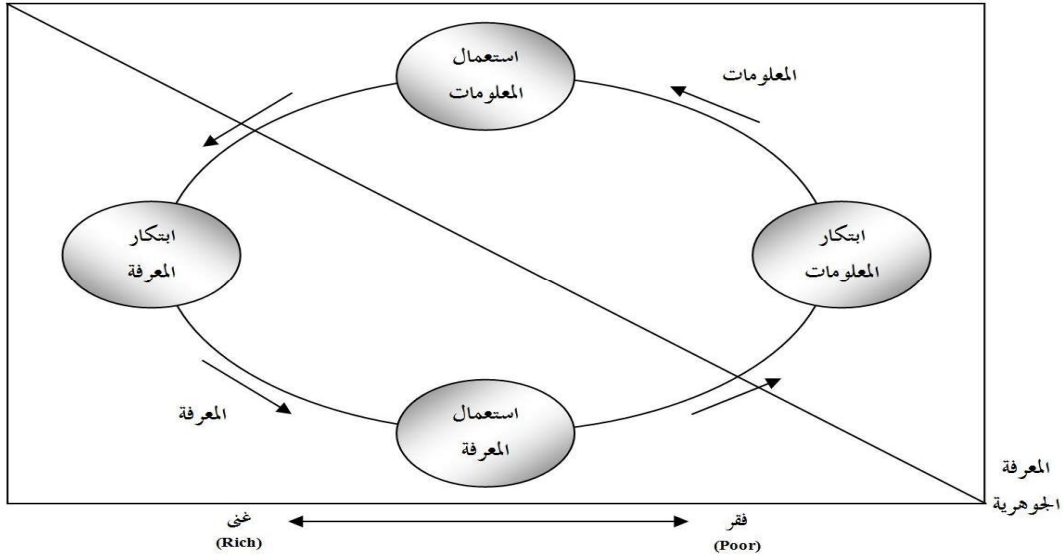
المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 150.

رابعا/ أنموذج بلنتريد وجاستون لإدارة المعرفة: عرض *Blumentritt & Johnson* سنة 1999 بدراستهما الفكرية المعنوية بـ (نحو إستراتيجية إدارة المعرفة) أنموذجا لإدارة المعرفة (المعلومات - المعرفة) يبدأ بتأسيس توازن المعلومات والمعرفة، ثم تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات، وهيئة كادر التنفيذ والآليات المعتمدة لدعم إدارة المعرفة، ودراسة التفاعل بين المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة، ومن المعرفة إلى المعلومات، والحفاظة على المعرفة الجوهرية.²

ويركز الأنموذج على تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة ومعرفة عامة وهي المعرفة القياسية، والمعرفة الاجتماعية (المعرفة الشخصية والثقافية)، والمعرفة المجسدة وهي الخبرة والمهارة. ويفترض الأنموذج أن نقل المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها أمور تتطلب تحويلها إلى معلومات أولا، وأن ابتكار المعرفة يحدث في مدى واسع من العمليات كلها تتضمن تداخل المعلومات مع الذكاء.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 149-150.

² *Blumentritt and Jouston, OP.Cit, 1999, PP: 287-300* (بتصرف)

الشكل رقم (II - 15): أنموذج *Blumentritt & Johnson* لإدارة المعرفة

المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

خامساً/ أنموذج *Duffy* لإدارة المعرفة: اقترح *Duffy* سنة 2000 أنموذجاً لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، التي تنتج السلع والخدمات، والتي تسهم في زيادة ثروة المنظمة، وعدّ إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على كل من المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.¹ وموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:²

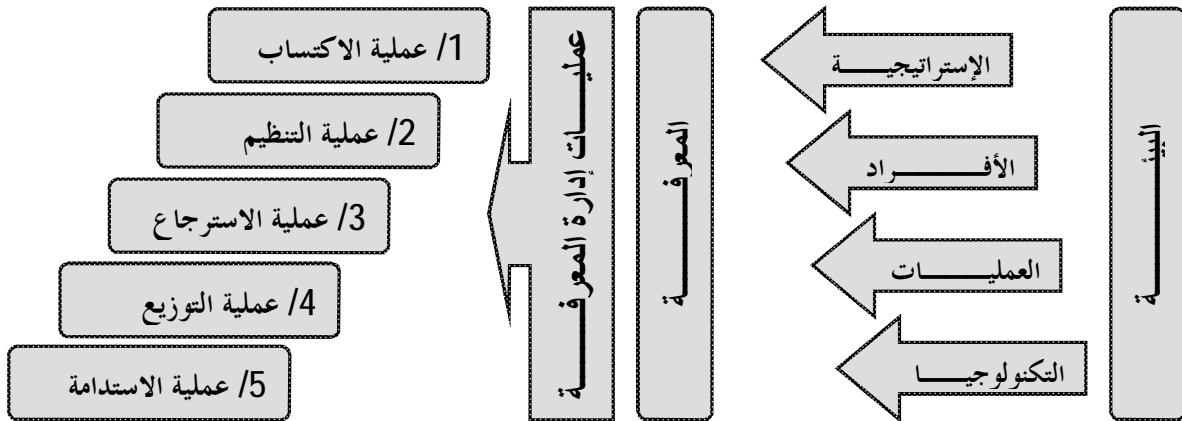
- الحصول على اكتساب المعرفة، وتشمل (الأسر والشراء والتوليد).
- عملية التنظيم، وتشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- عملية الاسترجاع، وتشمل (البحث والوصول).
- عملية التوزيع، وتشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الاستدامة، وتشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

والشكل في الصفحة الموالية يوضح أنموذج *Duffy* لإدارة المعرفة:

¹ Duffy, Jan, *Knowledge Management: To Be or Not to Be?*, Magazine article from Information Management Journal, January, Vol. 34, No. 1, USA, 2000, p: 66 – 67.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 133-134.

الشكل رقم (II - 16): أنموذج Duffy لإدارة المعرفة



Source: Duffy, Jan, Knowledge Management: To Be or Not to Be?, Magazine article from Information Management Journal, January, Vol. 34, No. 1, USA, 2000, p: 67

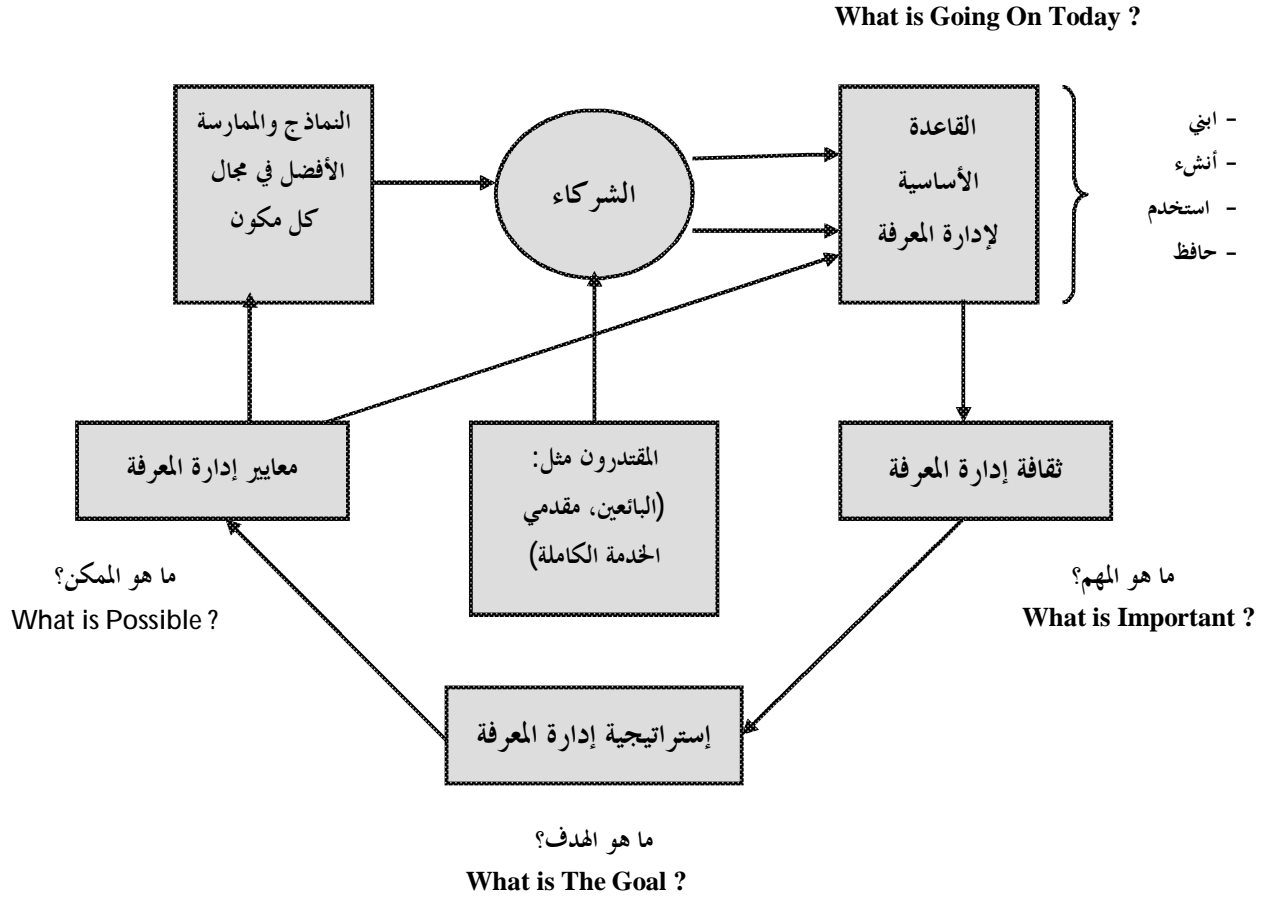
سادسا/ أنموذج موئل إدارة المعرفة: قدم هذا الأنموذج دينس وينوسكاي (D.E. Winnosky) في عام 2001 حيث بغرض الاستجابة لحاجات المستفيدين. ويقوم الأنموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية. وأنها عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من أربعة عناصر متفاعلة، كل منها يعمل على نحو مستقل إلا أنها في ذات الوقت تعمل على نحو تبادلي تفاعلي والمكونات المقصودة موضحة في الشكل رقم (II-20) هي:¹

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟) وتمثل في البيانات، المعلومات المتداولة.
- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟)، هذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاهات والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة.
- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟)، وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة على استغلال مواردها لتطوير منتجات وخدمات أو الإتيان بأخرى جديدة.
- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟)، وتشير هذه إلى الممارسات والنماذج الأفضل التي تستخدمها المنظمة في علاقتها مع الموردين والموزعين والزبائن، وكذا مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

وفي الشكل التالي تتضح كيفية تفاعل هذه العناصر. (انظر الصفحة الموالية)

¹ علة مراد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مؤسسة كنوز الحكمة والنشر والتوزيع: الجزائر، 2017، ص: 172-173. (بتصرف)

الشكل رقم (II - 17): نموذج موئل لإدارة المعرفة



Source: Denmis.E, Winosky.KM, *Approaches and methodologies in: Roman C, Barquien et al (Ed): Building Knowledge Management Environment For Electronic Government, Management Concepts, Virginia, 2001, P: 16.*

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن النموذج يرتكز أولاً على القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة، والتي تم التطرق إليها سالفاً (الأفراد، التكنولوجيا...)، والتي لها الفاعلية في بناء ثقافة إدارة المعرفة وإستراتيجياتها ووضع المعايير اللازمة لها.

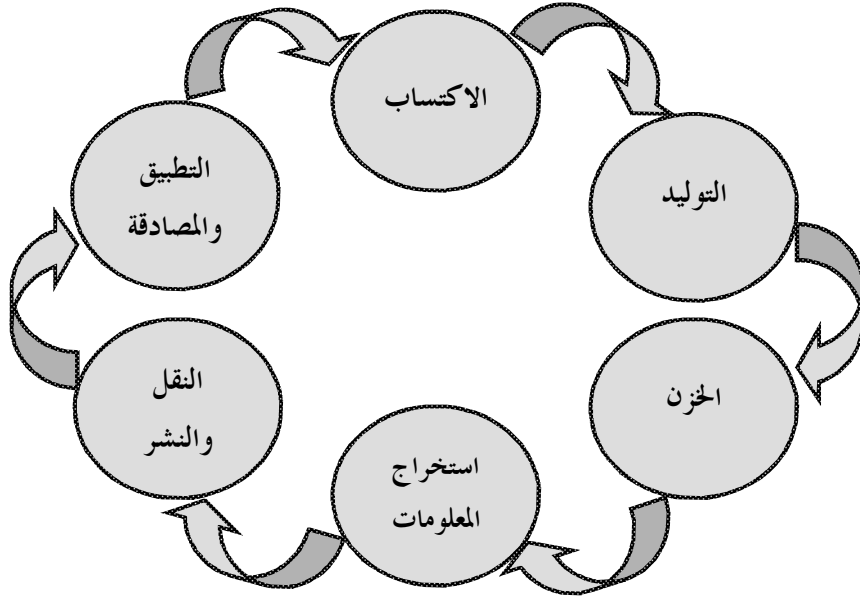
سابعاً/ نموذج *Marquardt*: اقترح *Marquardt* سنة 2002 مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:¹

- الاكتساب *Acquisition*.
- التوليد *Creation*
- الحزن *Storage*
- استخراج المعلومات وتحليلها *Analysis and data Mining*
- النقل والنشر *Transfert and Dissemination*
- التطبيق والمصادقة *Application and Validation*

¹ *Marquardt. J. Michael, Building the learning Organizations, OP.Cit, 2002, p: 27.*

ويمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج *Marquardt* وفق التصور الشكلي التالي:

الشكل رقم (III - 18): أنموذج *Marquardt* لإدارة المعرفة

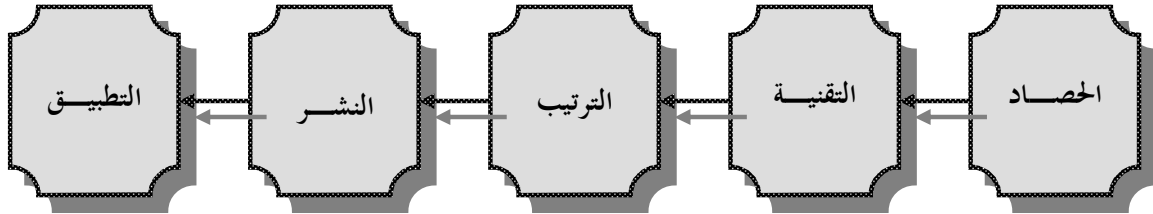


Source: Marquardt, Michael J, Building the learning Organizations: OP.Cit, 2002, P: 27.

يشير هذا الأنموذج إلى أن إدارة المعرفة هي المحرك الرئيس لبناء المنظمات المتعلمة وجوهرها، وأن هذه المنظمة هي التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الست المقصودة، ويبين أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، وإنما تؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتتفاعل وتتكامل معها، ويبين أيضا أن المعرفة يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، وأن إدارة المعرفة يجب أن تخضع وعلى نحو مستمر لعمليات المراجعة والتنقيح.¹

ثامنا/ أنموذج *Jaston & Gupta*: قدم كل من *Jaston & Gupta* سنة 2002 أنموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وتسيير هذه المكونات الخمسة متسلسلة.² والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (II - 19): أنموذج *Jaston & Gupta* لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

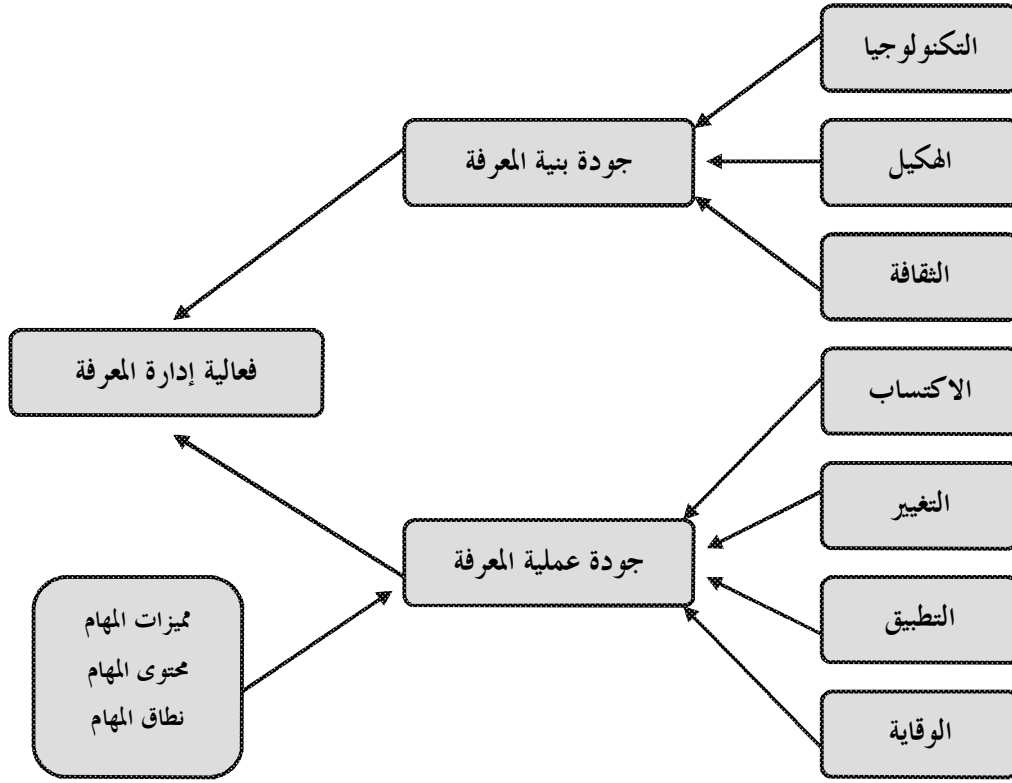
² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

وسنحاول شرح كل مرحلة فيما يلي:¹

- **الحصاد Harvesting**: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج.
 - **التقنية Filtering**: وتعني وجوب تحديد أي معلومات وأي معرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة، ومن ثم تنقيتها، وبناءا عليه يجب على المنظمة أن تتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها مجرد أن حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
 - **الترتيب Configuration**: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين هذه المعرفة وتنميتها.
 - **النشر Dissemination**: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
 - **التطبيق Application**: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تاسعا/ **أنموذج Lindssey**: اقترح **Lindssey** في عام 2002 أنموذج يستند على ربط الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات، ويحدد الأنموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين هما:²
- **جودة البنية الأساسية للمعرفة**: وتمثل الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، وتعتمد بقدر كبير على التكنولوجيا (المهام نفسها) والهيكلة (العلاقات) والثقافة (سياق ابتكار المعرفة واستخدامها).
 - **جودة عملية المعرفة**: تشير إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية (أمن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها.

1 محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

² Lindsey, K, *Measuring Knowledge Management Effectiveness: a Task – Contingent Organizational Capabilities Perspective*, 8th Americas Conference of Information Systems, 2002, P: 2085-2090. (بتصرف)

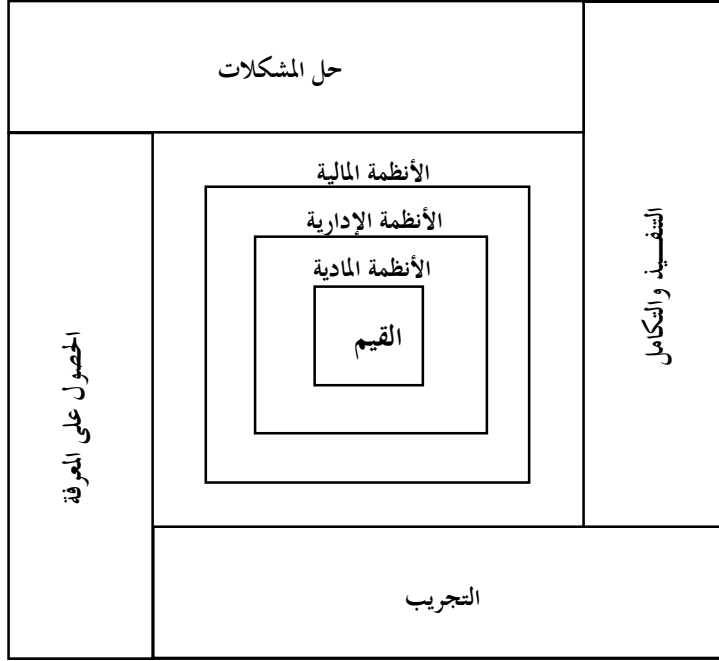
الشكل رقم (II - 20): نموذج *Lindssey* لإدارة المعرفة

Source: Lindsey. K, *Measuring Knowledge Management Effectiveness: a Task – Contingent Organizational Capabilities Perspective*, 8th Americas Conference of Information Systems, 2002, P: 2089.

- عاشرا/ أنموذج *Leonard Barton* لإدارة المعرفة: يقوم هذا الأنموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية (*Core Capability*). وإن هذه المعرفة - المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال، وهي:¹
- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في منظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع. هذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.
 - المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق العمل الأشياء الأكثر فاعلية.
 - المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي أن القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
 - المعرفة قد تجسد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة (*Little Values*) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية. (انظر إلى الشكل رقم II - 21).

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

الشكل رقم (II - 21): نموذج Leonard Barton لإدارة معرفة



المصدر: علة مراد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مؤسسة كنوز الحكمة والنشر والتوزيع: الجزائر، 2017، ص: 172.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، والحصول على المعرفة، التجريب، الابتكار كلها محدودة لهذا فإنه على الشركة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات - التجريب - الحصول على المعرفة - الابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.¹

الحادي عشر/ أنموذج *Jennex & Olfman*: قدما *Jennex & Olfman* سنة 2004 أنموذجا لإدارة المعرفة

يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة ويتضمن الأبعاد الخمسة التالية:²

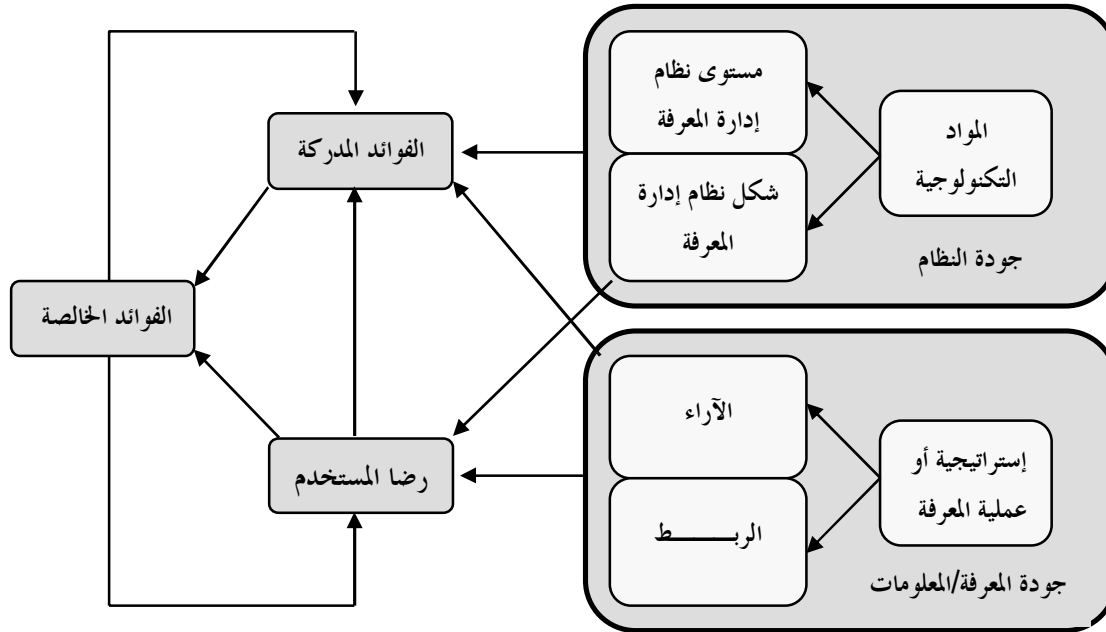
- جودة النظام: ويتعلق هذا البعد بكيفية تأدية نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتداولها وتطبيقها.
- جودة المعرفة: ويتعلق هذا البعد بنوعية المعرفة المكتسبة، وبأنها متاحة لكل العاملين.
- رضا المستخدم: ويتعلق هذا البعد بتوضيح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عالياً من الرضا لمستخدميه.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

² Jennex, M & Olfman, L, *Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models*. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2004, P: 146.

- العوائد الممكنة: ويتعلق هذا البعد بقياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة التربية والتعليم ككل، وأثره عليهم.
- الأثر الجمعي: ويتعلق هذا البعد بالأثر الإيجابي الذي يحدثه استخدام الفرد لنظام المعرفة على جودة أدائه في موقع العمل، وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

الشكل رقم (II - 22): أنموذج Jennex & Olfman لإدارة المعرفة



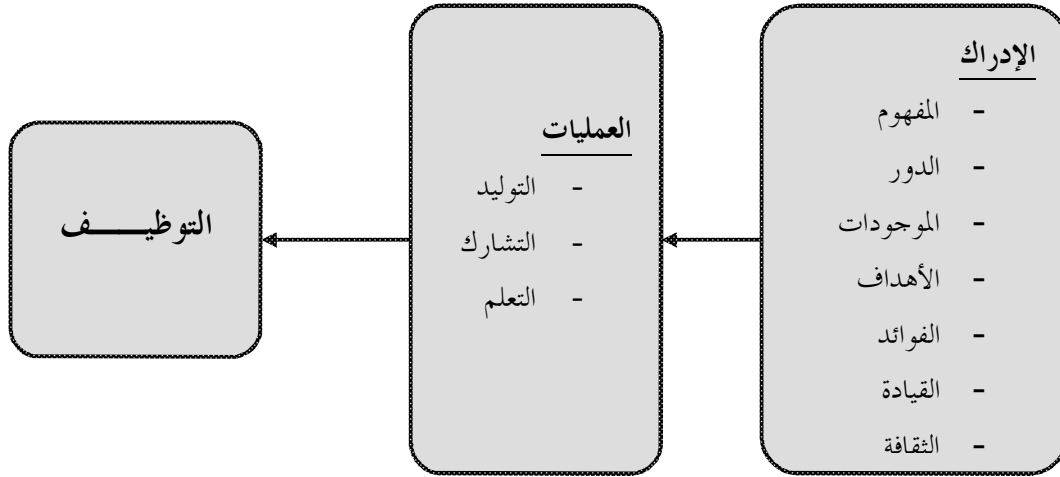
Source : Jennex, M & Olfman, L, *Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models*. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2004, P: 147.

الثاني عشر/ أنموذج حجازي لإدارة المعرفة

قدم حجازي في عام 2005 أنموذجه الخاص لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة. ويعكس هذا الأنموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية المقصودة لإدارة المعرفة من حيث مفهومه، ودورها، وموجوداتها، وأهدافها وفوائدها ودور قيادة المعرفة، ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف إدارة المعرفة سلبيًا أو إيجابيًا، ويتنازل الأنموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والمشاركة بها، والتعلم المنظمي (المتغيرات الوسيطة)، وأثر ذلك في توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة (المتغير التابع). وقد بينت نتائج تطبيق الأنموذج على المنظمات الأردنية عينة الدراسة أن هذه المنظمات تدرك ماهية إدارة المعرفة من حيث مفهومها، ودورها، وموجوداتها، وأهدافها وفوائدها، وأن هذه المنظمات تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، وكان لمتغير الثقافة التنظيمية الأثر الأكبر في توظيف إدارة المعرفة.¹

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-45. (بتصرف)

الشكل رقم (II - 23): أنموذج حجازي لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

- الثالث عشر/ أنموذج نجم عبود نجم: لقد اقترح "نجم عبود وزملاؤه" سنة 2008 أنموذج لإدارة المعرفة وسماه أنموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) (*Stock - Flow - Advantage*) ومن مميزات هذا النموذج نجد:¹
- أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، ولأنواع المعرفة (الصريحة والضمنية، الكامنة والمجهولة)، وعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر، توليد المعرفة الجديدة) ومجالاتها (زبون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، أفراد وجماعات مشتركة).
 - أنه منطقي: وهذا يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.
 - أنه تحفيزي: حيث أن الأنموذج ذو طابع تسليقي، متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة: القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل لمعرفي في المنظمة) وصولاً إلى المعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للمنظمة).

ويشمل أنموذج نجم عبود نجم وزملاؤه على مجموعة من المراحل والتي يمكن إبرازها كما يلي:²

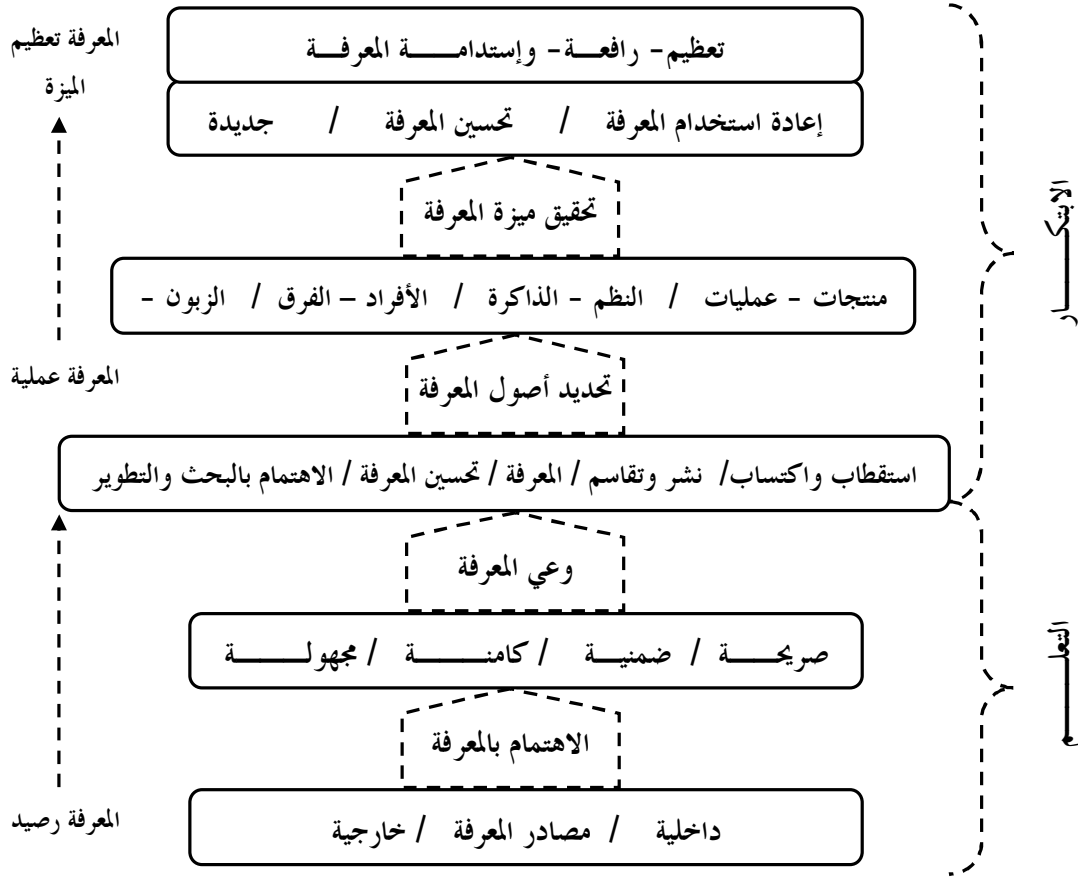
1. مرحلة الاهتمام بالمعرفة: وهذه المرحلة لأولى التي يتم فيه تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة، في هذه المرحلة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 251-252.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص: 121-125. (بتصرف)

2. **مرحلة وعي المعرفة:** إن الاهتمام بالمعرفة لا بد وأن يكشف عن أهمية المعرفة ودورها في أعمال الشركة، وهذا ما يؤدي إلى وعي المعرفة، وهذه المرحلة تتميز بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة، والمجهولة في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.
3. **مرحلة تحديد أصول المعرفة:** في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة و النظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.
4. **مرحلة تحقيق ميزة المعرفة:** في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.
5. **مرحلة تعظيم المعرفة وتحقيق رافعتها واستدامتها:** هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار..

الشكل رقم (II-24): أنموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة نموذج الرصيد - التحقق - الميزة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص: 126.

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في النماذج والعناصر التي يستوجب إتباعها في إدارة معرفة المؤسسة، وهذا دليل على تشعب إدارة المعرفة.

إن هذه الرؤية الشاملة لمختلف العناصر والمراحل المعتمدة على إدارة المعرفة تقودنا بالضرورة إلى البحث ودراسة العمليات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة معارف المنظمة.

المطلب الثاني: أساسيات حول استراتيجيات إدارة المعرفة

إنه من البديهيات أن تدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المنظمات كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها تلك المنظمات، حيث أن إستراتيجية إدارة المعرفة هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات والمنظمات في المستقبل، غير أن الممارسات المعرفية وإدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعتمد المنظمات إلى تبني مجموعة من إستراتيجيات وسياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة، ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه تختلف الاستراتيجيات والسياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه والهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة هي مصدر رئيسي للنمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية، ومعظم الشركات الكبرى أدركت الآن الأهمية الحيوية للمعرفة في الأعمال إلا أن بالرغم من ذلك فإن الصعوبة تكمن في صياغة استراتيجيات إدارة المعرفة واختيار الإستراتيجية الملائمة وبهذا الاتجاه يشير *Bertels*، إلى أن تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال للمنظمة يتطلب من المنظمة إعادة تعريف استراتيجياتها والهيكل التنظيمي وتقييم الأداء.

أولاً/ تعريف الإستراتيجية

شكّل مصطلح الإستراتيجية لوحده مجالاً للبحث للعديد من المفكرين الاقتصاديين، ولم يصبح أحد أعمدة علوم التسيير إلا حديثاً، لذلك يعتبر نقطة تضارب كبير للأفكار، إذ يتطلب الإلمام بالإستراتيجية ذكاءً في استخدام المفاهيم وترتيب الأفكار، وتقترب أهميتها بكيفية تطبيقها على أرض الواقع.

وفيما يلي أهم التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية

تعريف *Alfred Chandler*: "تعرف الإستراتيجية على أنها تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".¹

تعريف *Porter*: "الإستراتيجية هي عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".²

وهناك تعاريف عديدة أخرى للإستراتيجية إلا أننا نقتصر على ما ذكر آنفاً لإعطاء التعريف المعتمد في هذه الدراسة، وهو أن الإستراتيجية تتمثل في استغلال الوسائل والموارد المتاحة التي تُمكن من الوصول إلى الأهداف طويلة المدى التي تسعى إليها المؤسسة.

ثانياً/ تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة

لقد حظي مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بوصفه من المفاهيم حديثة النشأة باهتمام دراسات الباحثين في مختلف المجالات، إذ ظهرت نتيجة لتلك الدراسات عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي كانت متقاربة إلى حد ما من حيث بيان ماهية هذا المفهوم التي تمثلت بالتعريف الآتي:

تعريف 01: "إستراتيجية إدارة المعرفة هي خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري".³

تعريف 02: تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي *UNDP*: "إستراتيجية إدارة المعرفة ما هي إلا خطة توضح كيف يمكن للمنظمة تبادل وتطبيق المعرفة والخبرة التي لديها. وفي ظل الضرورة الملحة لتطوير إستراتيجية إدارة المعرفة فإنه ليس من المطلوب الانتظار لحين إيجاد شخص أو جهة تشرف على إدارة المعرفة. ففي كثير من

¹ نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 50.

² M.PORTER, *LA ventage concurrentiel des nations*, Paris, Dunod, 2000, P: 08.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 292.

الأحيان تظهر مبادرات إدارة المعرفة قبل وجود إستراتيجية متكاملة، حيث أن الإستراتيجية ما هي إلا طريقة وأداة لتوطيد وتحسين وتثبيت منهجية الأعمال القائمة".¹

ثالثاً/ أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقيق استجابة أعلى لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المؤسسات عند تبنيتها لاستراتيجيات إدارة معرفة إلى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها، وقد تناولت عدة دراسات أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات فمنهم من يبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف غالى تحويل (المعرفة الضمنية) إلى معرفة ظاهرة، واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية، في حين يرى فريق آخر أن أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة تكمن في أن إدارة المعرفة ما هي إلا إطار يجوي داخله كلا من عناصر (عمليات الإنتاج، وتكنولوجيا المعلومات، والتخزين المعرفي، والسلوك الشخصي) ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فإن المؤسسات تتبنى الإستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والاكتساب، والاستثمار الأمثل والنشر للمعرفة.²

رابعاً/ خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة

هناك عدد من الخصائص الجوهرية لاستراتيجيات إدارة المعرفة لا بد من التطرق إليها لتمييزها عن استراتيجيات الأعمال الأخرى في المؤسسات الحديثة، وتمثل هذه الخصائص بالاتي:³

- ✓ تعبر إستراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد غير المموسة.
- ✓ إن إستراتيجية إدارة المعرفة تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء العمل.
- ✓ لكون المعرفة بأنواعها ومستوياتها هي أساس المنافسة وهي امتياز المنظمة، فإن المنافسة الفعالة بين الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من أنماط المعرفة وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة أو في السوق.
- ✓ تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- ✓ تساعد إستراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمؤسسة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة في عمليات الابتكار التكنولوجي والريادية في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

¹ عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

² فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، جامعة كربلاء، المجلد (09)، العدد (36)، جويلية 2014، ص: 30-31.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 151-152.

الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة

أدى سعي المؤسسات المختلفة على مستوى العالم لتحقيق التميز والإبداع في تقديمها لخدماتها، وبعد أن أثبتت استراتيجيات إدارة المعرفة أهميتها من خلال التطبيق الفعلي لها، إلى تبني تلك المؤسسات لاستراتيجيات إدارة المعرفة التي تهدف منها إلى تحقيق الآتي:¹

- ◀ حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية و المنقولة في المؤسسة و جعلها متاحة للاستخدام.
- ◀ تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.
- ◀ توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة و الإبداع و التعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.

◀ نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين .

◀ وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول والموجندات المعرفية داخل المؤسسة .

◀ تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يساهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.

الفرع الثالث: نماذج استراتيجيات إدارة المعرفة

يوجد تصنيفات ونماذج في مجال استراتيجيات إدارة المعرفة فبعضها يركز على المعرفة والبعض الآخر على العمليات التجارية، في حين أن غيرهما يركز على النتائج النهائية، كما يمكن أن تعكس استراتيجيات إدارة المعرفة طبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، وفيما يلي عرض لإستراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الباحثين وفقاً لترتيبها الزمني:

أولاً/ نموذج *Wiig* لإستراتيجيات إدارة المعرفة: وضع الباحث *Wiig* في عام 1997 ستة استراتيجيات بحيث تعكس طبيعة المنظمات وقوتها وهي على النحو التالي:²

1. إستراتيجية المعرفة باعتبارها إستراتيجية أعمال: إذ ينظر للمعرفة على أنها تمثل المنتج، وهي تمثل مدخلا شاملاً على نطاق الشركة ككل لإدارة المعرفة.
2. إستراتيجية إدارة الموجودات الفكرية: تركز على الموجودات الموجودة أصلاً داخل المنظمة ويتم استغلالها بشكل كامل والعمل على زيادة قيمتها.
3. إستراتيجية المعرفة الضمنية: وهي تدعم العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم المعرفة مع الآخرين.
4. إستراتيجية خلق المعرفة: وهي تركز على ابتكار المعرفة وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على طرق البحث والتطوير ونجد أن هذا النوع من إستراتيجية اعتمدها قطاع السوق فهو بمثابة ميزة تنافسية لهم.

¹ فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، مرجع سبق ذكره، ص31. نقلاً عن: وثيقة إستراتيجية إدارة المعرفة "مؤسسة الإقراض الزراعي: عمان، الأردن، 2010، ص: 09.

² *Wiig . Karl .M, Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?, Expert Systems with Applications, Vol (13),No (01), 1997, PP: 1-14.* (بتصرف)

5. إستراتيجية نقل المعرفة وتحويلها: تقترح هذه الإستراتيجية نقل وتحويل المعرفة والممارسات الأفضل لكي يتم تحسن جودة وكفاءة العمليات التشغيلية.

6. إستراتيجية المعرفة التي تركز على فهم الزبون: تستهدف هذه الإستراتيجية فهم الزبائن وحاجاتهم ومن ثم تزويدهم بما يرغبون بالضبط.

ثانياً نموذج *Wendler & Day* لإستراتيجيات إدارة المعرفة: حدد الباحثين دي وويندler *Wendler & Day*

عام 1998 خمسة إستراتيجيات لإدارة المعرفة والمطبقة في المنظمات والشركات الكبرى وهي على النحو التالي:¹

1. إستراتيجية تطوير ونقل الممارسات الأفضل: تركز هذه الإستراتيجية على تحديد الممارسات الأفضل داخل المنظمة ونشرها عبر شبكة متفرقة من المواقع. وهي تشبه "إستراتيجية تحويل ونقل المعرفة" في نموذج *Wiig* المشار إليها آنفاً.

2. إستراتيجية خلق المعرفة: إن هذه الإستراتيجية تسعى إلى خلق صناعة جديدة من المعرفة الحالية المتأصل وجودها في نفس الصناعة القائمة. توضح هذه الإستراتيجية بأنه قد يكون لدى المنظمة معرفة تستطيع أن تستغلها بطرق جديدة. إن المنظمة تكون قد قامت بشكل خاص ببناء معرفة حول زبائنها، واستطاعت تلك المعرفة أن تكشف للمنظمة عن وجود فجوة في السوق تسمح لها بتقديم منتج جديد.

3. إستراتيجية قائمة على صياغة إستراتيجية الشركة حول المعرفة: لقد حددت هذه الإستراتيجية من واقع شركة *Monsanto* والتي تضم مجموعتين مختلفتين للأعمال، الأولى المجموعة الكيماوية تركز على الممارسات الأفضل، والثانية مجموعة علوم الحياة *Life Sciences* وترتكز على الأعمال المستندة على الإبداع.

4. إستراتيجية توظيف الإبداع لتحقيق الأرباح: تركز هذه الإستراتيجية على تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الإبداع التكنولوجي وتخفيض الوقت المطلوب للدخول إلى السوق، وهي إستراتيجية مشابهة لإستراتيجية خلق المعرفة عند *Wiig*.

5. إستراتيجية خلق معيار لإعلان ونشر المعرفة الخاصة بها: لتوضيح هذه الإستراتيجية يمكن الاستشهاد باستجابة *Netscape* اتجاه التدهور السريع لحصتها السوقية في سوق مستخدمي الانترنت (*Internet Browser Market*) إذ قامت بنشر شفرة مصدرها وجعلها متاحة علناً بدون أية تكاليف لقاء ذلك. مما جعلها مستخدمة على نطاق واسع مما زاد بصورة غير واضحة أرباحها، وتشبه هذه الإستراتيجية إستراتيجية إدارة الموجودات الفكرية عند *Wiig*.

نلاحظ أن إستراتيجية *Wendler & Day* قائمة على تطوير أفضل الممارسات كما نلاحظ التشابه الكبير بين هذه الإستراتيجيات الخمس وإستراتيجيات *Wiig* وخاصة فيما يتعلق بنقل المعرفة وتحويلها، وخلق المعرفة

¹ Day. J.D, Wendler J.C, *Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies, The McKinsey Quarterly, Vol (01), 1998, PP: 19-25.* (بتصرف)

القائمة الإبداع مما يتيح خلق معرفة جديدة، وكذلك إستراتيجية إدارة الموجودات الفكرية والتي تركز على زيادة قيمتها.

ثالثاً/ نموذج *Boisot* - *I* لاستراتيجيات إدارة المعرفة: وضع هذا النموذج سنة 1998 وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الفضاء النموذجي ويشتمل هذا النموذج على المراحل الإستراتيجية الآتية:¹

- المسح: لغرض جمع البيانات والمعلومات المتاحة.
 - حل المشكلات: بعد مسح مجتمع المؤسسة وكل معلومتها يتم تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة لغرض حلها
 - التجريد: وتتضمن هذه المرحلة تعميم الأفكار المستخلصة لتشمل مجموعة واسعة من الحالات.
 - نشر المعرفة: ويتم من خلال تمرير المعرفة بشكل مقنن ومجرد للفئات المستهدفة من تطبيق الإستراتيجية.
 - التعليم والتطبيق: وهي المحصلة التي تتعلق بتعلم العاملين في المؤسسة للمعارف الجديدة ومحاولة تطبيقها.
- رابعاً/ نموذج *Zack* لإستراتيجيات إدارة المعرفة: اقترح الباحث زاك *Zack* في عام 1999 نوعين من إستراتيجية إدارة المعرفة وهي على النحو التالي:²

1. إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على المحافظة فهي تتمثل في المنظمات التي تستغل وتوظف المعرفة الداخلية.
2. إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على المبادرة فهي تتمثل في المنظمات أكثر إبداعاً في تحدي واستكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها.

مما تقدم نلاحظ أن إستراتيجية *Zack* قائمة على اتجاه المنظمات على المحافظة على المعارف الموجودة بها وربطت بينها وبين النتائج النهائية المتحصل عليها مثل زيادة رضا الزبون، تطوير أفكار جديدة وطرحها في السوق بشكل سريع، مع التركيز على العمليات الداخلية في تقاسم الممارسات الأفضل، وتخفيض التكاليف، وتحسين الكفاءة، كما أشار *Zack* أن المنظمات التي تتغير فيها المعرفة بسرعة كبيرة فأما تعدد منظمات تمتلك الجسرة والأقدام على الإبداع وابتكار المعارف الجديدة.

خامساً/ نموذج *Hansen* لإستراتيجيات إدارة المعرفة: اقترح *Hansen* وزملائه في عام 1999 بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

1. الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف أشار *Hansen et al.* إلى أن المنظمات تستخدم نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة، وهما:

- إستراتيجية الترميز (*Codification strategy*): تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث

¹ فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² Michael. H. Zack, "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Vol (41), No(03), 1999, PP: 1-10. (بتصرف)

تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل استيعابها وتوظيفها في أعمالهم. فهذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق (الحاسوب مثلا) وجعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل مثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية التي تعتمد أساسا على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمال غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة.¹

■ **إستراتيجية الشخصية (Personalization strategy):** تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة الخلاقة في المنظمة، فهي معرفة غير رسمية وغير القابلة للترميز القياسي أو للوصف أو للقياس أو للنقل وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة والاحتكاك مع ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة.²

ومن الملاحظ أن هاتين الاستراتيجيات لا تلغيان دور الحاسب ولكنها تعده من الأدوات المساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها كما أنها تركز على الحوار بين الأشخاص ونجد أن أغلب المنظمات الناجحة عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتعمل الأخرى وإنما تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، حيث أن الإستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج المنتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما إستراتيجية الترميز فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

2. **استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب:** هناك نوعين من الاستراتيجيات هما:³

■ **إستراتيجية جانب العرض (Supply-side strategies):** وهي التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك، فهي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

■ **إستراتيجية جانب الطلب (Demand-side strategies):** هذه الإستراتيجية تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وذلك عن هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

سادسا/ نموذج سكولز وآخرون Schulz & al لاستراتيجيات إدارة المعرفة: وضع Schulz & al أربع أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن أن تطبق إدارة المعرفة، حيث قاموا بإجراء دراسة ميدانية على عدد من لشروط متعدد الجنسيات من الولايات المتحدة والدنمارك لاختبار مدى تأثير الإستراتيجية المتبعة في الشركة على جودة الأداء والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية في الأقسام الفرعية للشركة، وهذه الاستراتيجيات هي:⁴

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

² عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

⁴ علة مراد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 207-208.

1. إستراتيجية إدارة المعرفة الإستراتيجية *Codification Knowledge Management Strategy*

وتصمم على أساس تحديد الآليات والوسائل المناسبة لتحويل المعرفة الضمنية في المؤسسة إلى معرفة صريحة من أجل تسهيل تدفق ونشر المعرفة التنظيمية بين أقسام المؤسسة من خلال توفير قواعد ومستودعات معرفية وشبكة اتصال داخلي عالية الجودة والسرعة وتطبيق أنظمة وبرامج فعالة تقوم بتجميع المعرفة المتاحة وترميزها وتنظيمها ومن ثم نشرها، هذه الإستراتيجية تؤمن تدفق سريع للمعرفة ولكنها مكلفة جدا وغير آمنة لصعوبة توفير الحماية ضد تسلل المنافسين على قواعد المعرفة.

2. إستراتيجية إدارة المعرفة التضمينية *Tacitness Knowledge Management Strategy*

وتصمم على أساس المحافظة على المعرفة التنظيمية الموجودة في المؤسسة كمعرفة ضمنية إلى العمل على تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وذلك لمنع تسرب المعرفة إلى المنافسين وعدم تمكينهم من الوصول إليها ويتم تبادلها باستخدام آليات الحوار وجماعات الممارسة المشتركة والتدريب، وهذه الإستراتيجية توفر حماية أكبر للمعرفة وأقل تكلفة إلى أنها تجعل الانجاز وتقدم العمل بطيئا.

3. إستراتيجية إدارة المعرفة المركزة *Focused Knowledge Management Strategy*

وتصمم على أساس ضبط وتنظيم تدفق ونشر المعرفة بالشركة من خلال السيطرة والتحكم بدرجة وحجم المعرفة التي سيتم ترميزها وتحديد أشكال الترميز الملائمة لإزالة الغموض في المعلومات الكثيفة في الشركة، هذه الإستراتيجية تركز على جوانب وأشكال محددة في أعمال الشركة وأنواع محددة من المعرفة التي تتطلب ترميز، وبالتالي فإنها تعمل على إتاحة المعرفة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب، وهي تعمل ضمن ضوابط وتحديدات ل تتيح لمن ليس له علاقة بقواعد المعرفة أن يدخل إليها ويطلع على محتوياتها من باب الفضول.

4. إستراتيجية إدارة المعرفة الكلية *Unfocused Knowledge Management Strategy*

وتصمم هذه الإستراتيجية على أساس ضبط تدفق المعرفة من خلال السيطرة على جميع أشكال الترميز للمعرفة في جميع الجوانب دون أخذ أي اعتبار إلى خصوصية هذه الأشكال من حيث قدرتها وإمكاناتها وأهميتها في الشركة، بمعنى أن هذه الإستراتيجية لا تولي اهتمام بتصنيف المعرفة المرزومة حسب الأهمية أو الجودة. ونشير هنا إلى أن إن اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة ليست عملية سهلة، إذ يصعب وضع إستراتيجية كلية للمنظمة في هذا النطاق، هذا لأنه لا يمكن حصر إدارة المعرفة وتسييرها في اتجاه واحد مثل الموارد البشرية أو الإعلام الآلي، أو علاقات المنظمة مع زبائنها. وأخيرا بعد أن طرحنا مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة وفقا للباحثين في هذا المجال نخلص بنتيجة هامة هي:¹

☞ أنه يجب في البداية اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة المناسبة للمنظمة.

☞ أن تكون الإستراتيجية للمؤسسة متفقة مع توجهات الدولة لتحقيق الاقتصاد المعرفي والبيئة التنافسية الجيدة للمنظمة.

¹ <http://abataweel.blogspot.com/2012/04/knowledge-management-strategies.html>, Consulté le: 10/08/2017, h: 14: 35.

العمل على صياغتها بشكل مناسب بحيث تكون قابلة للتطبيق وأن لا تكون تخيلية أو أكبر من الإمكانيات الموجودة بالمنظمة.

ينبغي أن تشمل المهام والأهداف.

يتم تطبيق الإستراتيجية من خلال البرامج والميزانيات المعتمدة.

أهم مرحلة هي الرقابة والتقييم المستمر للإستراتيجية.

الفرع الرابع: متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة

هناك عدة متطلبات تساعد المنظمات في نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وتتمثل هذه المتطلبات في:¹

دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر بتطويره.

تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المؤسسة أم من خارجها.

توفير بنية تحتية لنظم المعلومات وللمعرفة من أجهزة وموارد بشرية.

الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات.

توفير قنوات متعددة لسهولة إنتقال المعرفة.

جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكان الحصول بسهولة على المعلومات.

خلق معرفة جديدة ونشرها والمشاركة بها.

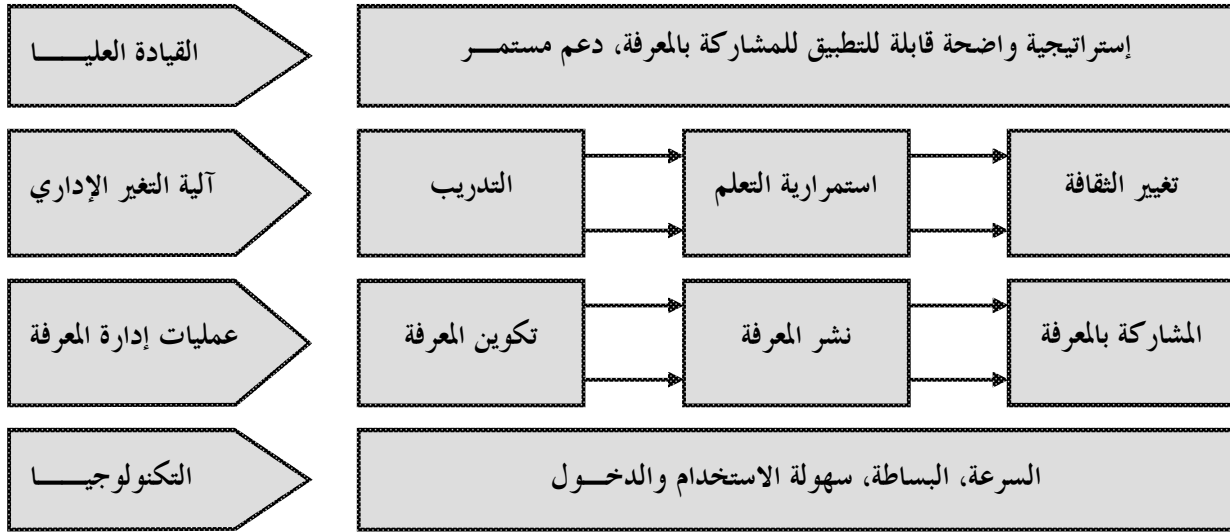
توفير مخازن المعرفة الإلكترونية.

دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الابتكار.

ومما لا شك فيه أن جميع هذه العوامل ذات أهمية قصوى للمنظمة ولكن هناك بعضاً منها لها أكثر أهمية من الأخرى، لذلك على المؤسسات أن تضع بالحسبان هذه العوامل كي تستثمر إدارة المعرفة، لصالح تطوير أعمالها، ومن ثم تقوم بتوعية الموظفين وفهم ومعرفة كيفية تعليم الموارد البشرية والطريقة المثلى لتطبيق ما تعلموه، وكيفية مشاركتهم في معرفتهم، لتجني أكثر قدر ممكن من فوائد إدارة المعرفة.

¹ فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38.

الشكل رقم (II - 25): مخطط توضيحي لمتطلبات تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة



المصدر: فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة مكتبات جامعة كربلاء، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (09)، العدد (36)، جويلية 2014، ص: 38.

إن تطبيق نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات يقودنا إلى معرفة الأخطاء التي يقع فيها النظام، وإلى معرفة أهم العوائق التي تعيق تطبيقه، وهذا مجال دراستنا في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: أخطاء إدارة المعرفة، مشاكلها ومعوقاتها

قبل أن نخوض المنظمة في أي عملية من عمليات إدارة المعرفة، وقبل البدء في تنفيذ برنامج واستراتيجيات إدارة المعرفة، لا بد لها أن تفهم جيدا التحديات والعوائق التي تقف أمام عملية مشاركة المعرفة، فكما هو الحال في باقي الإدارات داخل المنظمة والتي تواجه مشاكل أثناء ممارستها لأنشطتها حيث لا توجد إدارة خالية من المشاكل، فإن إدارة المعرفة كذلك لها مشاكل تعيق سيرورة عملياتها، ومن ثم إتباع الطرق والأساليب التي تمكنها من التغلب على مختلف المشاكل والمعوقات، وتجنب تلك الأخطاء.

الفرع الأول: أخطاء إدارة المعرفة

في دراسة واسعة قام بها **Fahey & Prusak** استمرت لخمس سنوات وغلظت أكثر من مئة مشروع معرفة، كشفت عن الأخطاء الأحد عشر المميّزة الأكثر شيوعا في إدارة المعرفة، وهذه الأخطاء هي:¹

■ **الخطأ الأول:** عدم تطوير تعريف عملي للمعرفة: إذا كانت المعرفة ليست شيئا مختلفا عن البيانات أو المعلومات، فليس هناك شيء جديد في إدارة المعرفة.

■ **الخطأ الثاني:** التأكيد على رصيد المعرفة للإضرار بتدفق المعرفة: عندما تكون المعلومات معادلة للمعرفة، فإنها توجد كرصيد وليس كتدفق، وبهذا ينظر إلى المعرفة كشيء ضمن ملكية الشركة يمكن الحصول عليه ونقله وحزونه.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص: 176-179. (بتصرف)

وهذا خلاف مفهوم لتدفق الذي يطرح مفهوما مختلفا عن معرفة التي لا يمكن فصلها عن الأفراد الذين يطورونها ويتبادلونها ويحققون رافعتها.

■ **الخطأ الثالث:** رؤية المعرفة بشكل أساسي كوجود خارج رؤوس الأموال: رغم أن معرفة يمكن أن تتجسد في عمليات، روتينات، شبكات تنظيمية وأحيانا في مستودعات ووثائق، إل أنها تظل بلا دلالة في غياب صاحب المعرفة، فالمعرفة هي ما يعرف صعب المعرفة، لذا يجب أن ينظر إليها كمتولدة بين أذان الأفراد.

■ **الخطأ الرابع:** إهمال أن الغرض الوسيط الأساسي للمعرفة هو إنشاء سياق متقاسم: إذا كانت المعرفة توجد في الأفراد وبمشاركة الأفراد بشكل متزامن في العمليات الجماعية المتعددة، لذا فإن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو بناء السياق المتقاسم. وهذا يرتبط بفهم المعرفة كتدفق، في حين أن لشركات لحد الآن تبحث عن نموذج المعرفة كرسيد مما يبقى المعرفة في إطار بيانات سيئة التحديد.

■ **الخطأ الخامس:** إعطاء القليل من الاهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية: رغم أن المعرفة الضمنية هي التي يتم من خلالها تطوير المعرفة الصريحة، إلا أن الشركات تبدو أكثر التزاما ودفاعا عن المعرفة الصريحة وأكثر مقاومة وتصارعا مع المعرفة الضمنية، والسبب وراء ذلك هو أن المديرين ببساطة لا يفهمون طبيعة المعرفة الضمنية، ويخافون منها، وإنما تبدو غير قابلة للوصول ومن المستحيل التأثير فيها.

■ **الخطأ السادس:** فصل المعرفة عن مستخدميها: المعرفة هي بيانات أو معلومات متشربة بفكرة مع قرار متصل بنشاط. فالمعلومات حول الزبائن تصبح معرفة عندما يحدد صانع القرار كيف يكسب ميزة من هذه المعلومات، وبهذه الطريقة فإن المعرفة هي شكل غير قابل للفصل عن النشاط. وهذا خلاف الميل الشائع لعزل المستفيدين (صانع القرار) من معرفة عن العاملين في توليد المعرفة مما يؤدي لاحقا لعزل المعرفة نفسها عن المستفيدين المحتملين منها.

■ **الخطأ السابع:** تدهور التفكير والتبرير: إن التفكير والتبرير من عمليات تطوير المعرفة، ولكن النظر إلى المعرفة كرسيد في الشركة يجعلها غير واعية لماذا يظهر التغيير في الرصيد الخاص بالمعرفة الصريحة وبالتالي غير قادرة على اختيارها ما هو عقول لصدق وتبرير هذه التعبيرات.

■ **الخطأ الثامن:** التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل: إذا كان الغرض من المعرفة هو التأثير بصنع القرار، عندئذ تركيزها يجب أن يكون على المستقبل. لهذا فإن المعرفة تميزا عن البيانات والمعلومات الأولية يمكن أن تنشئ سياقاً متقاسماً لأعضاء الشركة للتوجه للمستقبل، في المقابل إن الشركات لازالت حتى الآن تستخدم المعرفة لفهم التغيير في الماضي والحاضر.

■ **الخطأ التاسع:** الإخفاق في معرفة التجريب: التجارب هي المصدر للبيانات والمعلومات الضرورية لانتعاش المعرفة وإنشاء معرفة جديدة. وإن التجارب تتضمن اختيار مداخل جديدة، عمل الأشياء على قاعدة المحاولة والخطأ، المبادرة بمشروعات طليعية، السماح للأفراد بتولي المهام والمسؤوليات الإضافية، مشاركة الزبون في بعض مراحل تطور المنتج. ولكن استخدام التكنولوجيا يميل لينتج مداخل قياسية لجمع وبناء البيانات ومن ثم تحويلها إلى

معلومات. هذا الميل يقوي هرمية الأمر والرقابة والثقافات الهرمية التي تركز على جمع وتركيز البيانات والمعلومات المتاحة وليس على إنشاء المعرفة واكتشاف العمل بأشياء جديدة.

■ **الخطأ العاشر:** الاتصال التكنولوجي البديل عن التفاعل الإنساني: إن الانفجار الكبير في الاتصالات الخلوية وعن بعد أوجد وسائل الحصول على النقل للبيانات والمعلومات بمعدلات وسرعة غير مسبوقة، وكل هذا أوجد الميل للاستثمار المتعظم في الاتصالات الخلوية. ولكن هذا أخذ يؤدي إلى الحد من مساهمتها المحتملة في تطوير المعرفة التنظيمية وليصبح الاتصال التكنولوجي مكافئاً للحوار وجهاً لوجه، مع أن التدخل البشري يظل هو المصدر المولد للمعرفة.

■ **الخطأ الحادي عشر:** البحث لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة: فمع أن الأهم في العمل هو الحصيلة والنتائج، إلا أن العدد المتزايد من الشركات يبحث عن مقياس مباشر للمعرفة في النطاق، عدد الأفراد، الوحدات والأقسام ذات التشبيك التكنولوجي، عدد الطلبات أو الضربات التي تخص العلاقات الشبكية بين الشركات.

الفرع الثاني: مشاكل إدارة المعرفة

يرى *Thierruaf* أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:¹

■ **العزلة:** حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا.

■ **عدم توفير الكادر البشري المؤهل:** أي المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وهذا ما يوحي بنقص واضح ببرامج التدريب والتنوع الهادفة.

■ **عدم توفر البيئة التحتية اللازمة:** مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

■ **الفجوة بين الإمكانيات والطموح:** حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

الفرع الثالث: عوائق تطبيق إدارة المعرفة

توصلت الدراسات إلى أن هناك مجموعة من العوائق التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة.

أولاً/ **العوائق التنظيمية:** وهي تلك العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وتمثل في:²

■ قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة والمميزة بدلاً من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة.

■ الافتقار إلى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد التنظيم، على اختلاف الأقسام التي يشتغلون فيها.

■ تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة، وتجاهله للمعرفة الضمنية.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 414.

² نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 86. (بتصرف)

■ وجود الحدود وعدم التنسيق الكافي بين وحدات وأقسام المنظمة المختلفة.
ثانيا/ العوائق الإدارية: وتتمثل في:¹

- عدم توفر الوقت لدى لأفراد العاملين لإدارة المعرفة.
- الثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المنظمات.
- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
- نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.
- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص البواعث والحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.
- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية.
- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.

ثالثا/ العوائق التكنولوجية: من الممكن أن تسبب التكنولوجيا التي اخترتها المنظمة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة، عائقا أمام تنفيذ هذا البرنامج، حيث أن التغيير الدائم هو جزء من حياة الأعمال والعمليات، ولا بد أن يترافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيات المستعملة. وتجدد الإشارة هنا إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تعمل ولا تضمن إدارة المعرفة، فهي أداة تساعد في إنجاز وتسهيل تلك العملية.²

الفرع الرابع: مآزق إدارة المعرفة

إن إطلاق مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، ففي أحيان كثيرة يكون الإخفاق من نصيب هذه المبادرات، وقد أشار *Coakes* إلى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول مآزق وإخفاقات مبادرات إدارة المعرفة، ومن هذه المنظمات: *Young - KPMG - Hackett - Leidner*، وتوصلت هذه الدراسات من خلال عملية مسح شملت 431 منظمة إلى أن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، تتمثل فيما يلي:³

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.

¹ حسن البيلاوي، حسين سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

² نوي طه حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

³ هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

وتضيف KPMG إلى الأسباب المذكورة أعلاه مجموعة أخرى من الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق مبادرات
توظيف إدارة المعرفة، ومن الأسباب الأخرى ما يلي:¹

- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

إن معرفتنا للأخطاء التي تقع فيها إدارة المعرفة، والمشاكل والعوائق التي قد تحدث من فعالية إدارة المعرفة تقودنا
بطبيعة الحال إلى معرفة المتطلبات التي تحتاجها إدارة المعرفة من أجل التغلب على تلك المعوقات، بالإضافة إلى
التعرف على أهم العوامل التي تضمن النجاح للمنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: قياس فعالية إدارة المعرفة ومتطلباتها

إن أكبر تحد تواجهه إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى أن البعض أنكر شيئاً اسمه إدارة
المعرفة، منطلقاً من أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات
غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة قياس إدارة
المعرفة ومعرفة مدى التواءم بينها وبين الوصول للأهداف المرجوة، بالإضافة إلى أن قرار تبني المنظمة لإدارة المعرفة
يتطلب مجموعة من المتطلبات، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة
ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة،
كما أن هناك عوامل تساعد على نجاح إدارة المعرفة، هذا كله سنتطرق إليه في مايلي.

الفرع الأول: قياس فعالية إدارة المعرفة

إن صعوبة قياس إدارة المعرفة يرجع إلى لا ملموسيتها، بحيث أنه من الطبيعي أن ندير البشر ومن المقبول أن
ندير البيانات والمعلومات ومن المعقول أن ندير الوقت ولكن كيف لنا أن ندير شيئاً لا يمكن لمسه؟ غير أنه حالياً
تدار المعرفة بل وتقاس أيضاً وفي ذلك نستشهد بقول كارميلي أنه لا يجب النظر إلى الاستثمار في الموجودات غير
الملموسة من حيث تأثيرها في الأداء المالي فقط، وإنما لما لها من تأثير استراتيجي على المدى الطويل وما سيدفع لها
من ثمن لاحقاً.

وتشير الدراسات إلى أنه قبل قياس إدارة المعرفة يجب رسملة* أو تسمين المعرفة، وأفرزت في هذا الصدد
مصطلحات مثل رأس مال المعرفة، رأس المال الفكري، أصول المعرفة، الأصول الأثرية... ويلاحظ أن بعض
المنظمات والأديبات تستعمل رأس المال الفكري بمفهوم قريب إلى المعرفة الصريحة، لذا يفضل استخدام كلمة
رأسمال المعرفي كمقابل لرأس المال التقليدي.

¹ KPMG: Management Consulting (2000) Knowledge Management Research Report www.kpmg.com. P: 22.

* الرسملة من رأسمال وتعني عملية تحويل شيء ما إلى رأسمال أو تحديد قيمة شيء ما ينتج دخلاً أو ربحاً. والفعل (يرسمل) يعني عموماً تحويل شيء ما إلى رأسمال، أو تحديد قيمة له ومعاملته كجزء من رأسمال الشركة.

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة كونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.¹

وهناك عدة طرق مستخدمة لقياس العائد من إدارة المعرفة، تتمثل في:

● **بطاقة النقاط المتوازنة BS Balance Scorecard**: يستخدم هذا المدخل لقياس أداء عمليات الأعمال على الصعيد الداخلي، إذ يساعد على تقييم أثر توظيف إدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، وقد تم تطوير هذا المدخل على يد كل من *Kaplan* و *Norton* في التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، ويمثل هذا المدخل أسلوب لقياس أداء المنظمة بعيداً عن لمقاييس المالية التقليدية، إذ تم تصميمه من أجل الحصول على نظرة متوازنة لقياس الأداء الداخلي.²

● **نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة IAM Intangible Assets Monitor**: هذا النموذج قدمه *Sveiby* وهو محاولة القياس بإظهار "كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين القيمة الدفترية لها" له هدف عملي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة ومقابلتها بتلك الملموسة لاستخراج القيمة السوقية على ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو - الابتكار - الكفاءة - الاستقرار والأصول غير الملموسة في نظره تضم ثلاث فئات هي: الجدارة الجوهرية - الهيكل الداخلي - والهيكل الخارجي ويبدو لنا بوضوح أن العنصر الأهم في النموذج هو ما يتعلق بالجدارة الجوهرية للأفراد التي تعني قدرات العاملين على الفعل المؤثر في مختلف الظروف والأحوال المرتبطة بالأنشطة المختلفة للمنظمة، ويمكن تمثيل نموذج *Sveiby* بالمعادلة التالية:

$$\text{قيمة الأصول غير الملموسة} = \text{الكفاءة الفردية} + \text{الهيكل الداخلي} + \text{الهيكل الخارجي}.$$

● **نموذج ملاح سكانديا Skandia Navigator**: يرتبط بشركة التأمين السويدية *Skandia* وهو أسلوب دمج بين المفهومين السابقين، يسمح بتحديد وتصنيف الموجودات غير الملموسة التي لا تظهر في حساب الموازنة العامة، كما يحاول اكتشاف التكاليف والقيم المخبوءة من أجل زيادة شفافية الموجودات غير الملموسة، يتميز بشموله على المؤشرات المالية وغير المالية (رأس مال الزبون، رأس المال الابتكاري، رأس المال الإنساني) التي تعبر عن مكونات رأس المال المعرفي، كما يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي.

¹ أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012، ص: 104.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

** *Karl-Erik Sveiby* أحد أعلام الإدارة والأعمال فنلندي الأصل، اشتغل في حقل إدارة المعرفة ما يزيد عن عشرين سنة، احتل منصب بروفيسور في إدارة المعرفة في فنلندا وأستراليا وهونغ كونغ والعديد من الدول المجاورة، اهتم كثيراً بالمعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة وألف حوالي إثنا عشرة كتاباً في هذا المجال وقد أضاف إلى هذا الحقل نظريات عملية أكثر منها ميدانية منها محاولات في قياس وتأمين المعرفة التنظيمية.

وهناك مقاييس أخرى في مجال إدارة المعرفة، منها:¹

● مقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات: طور آرثر أندرسن بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة *The American Productivity & Quality Center* أداة لاختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة

Knowledge Management Assessment Tool

● مقياس مدى استعداد المنظمة للدخول في برنامج إدارة المعرفة: طورت الجمعية الأمريكية للتدريب ولتطوير *ASTD* أداة لقياس وتحديد استعداد المنظمة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تحديد رأس المال الفكري، سميت هذه الأداة

Info Line وهي عبارة عن مجموعة من الأمور على المنظمات أن تراعيها لتستطيع قياس معرفتها منها ما يلي:

☞ أن تكون إستراتيجية المنظمة للسنة المقبلة والسنوات الثلاث التالية واضحة والعاملين يفهمون الأهداف والأسبقيات الحاسمة للمنظمة.

☞ أن تكون المعرفة التي تحتاج المنظمة لاكتسابها أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المنظمة، والأفراد يعرفون أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية الأكثر أهمية.

☞ يجب استخدام الأفراد والاحتفاظ بهم، وأن يرتبط ذلك بشكل وثيق مع استراتيجيات العمل وحاجات لزبون وحاجات المنظمة للمعرفة.

☞ أن الأشخاص المهمين للعمل يجب تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بشكل ذو كفاءة.

☞ يجب أن تمتلك المنظمة إستراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافتها بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة، لبريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الإنترنت إلخ.

☞ يجب أن تكون ثقافة المنظمة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار وتكافؤ المبدعون وتشجعهم على التعاون من الأخطاء.

☞ إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة.

☞ يجب أن يكون نظام التدريب في المنظمة متصل ببرنامج تدريب مناسب مقدم للأفراد المناسبين عندما يحتاجونه، وتستخدم وسائل الإعلام شبكة الإنترنت والفيديو والتوثيق والصفوف لدعم برامج التدريب.

☞ التجارب السابقة للمنافسة مع المنظمات الكبرى تضمن عادة المنظمة أفضل الحلول لإدارة المعرفة.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

على الرغم من تباين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب والدارسين، لكنهم يتفقوا على ضرورة خلق بيئة مشجعة ومناسبة، وهيئة الأجواء لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات، ومن الجدير ذكره بأن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للأفراد المشاركين بالمعلومات وترفع من مستوى أدائهم، ويؤكد *Deuk* أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة، وهي:²

¹ أسهمان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 105-107.

² *Deuk, G, "Views of Knowledge are Human Views", IBM Systems Journal, Vol.40, No.4, 2001, P: 885.*

1. **متطلب التكنولوجيا Technological:** ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال إمتلاك تكنولوجيا المعرفة.

2. **المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical:** حيث أن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا المتطلب بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

3. **المتطلب الإجتماعي للمعرفة Social:** إن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات للمعرفة وجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمر ممكنا وسهلا يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1. **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** وهذا يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة، ولا بد أن يشجع المدراء جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشأ المنظمة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على مدير المعرفة مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

2. **إدارة سلسلة القيم:** وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن منظمات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة)، وتكون سلاسل قيم يكون فيها لكل منظمة زبائنهم وقيمهم التنظيمية وتكون المنظمة نفسها زبون لدى منظمة أخرى. وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وأرائهم تجاه المنظمة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذا ما يفسر إنشاء العديد من المنظمات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من أجل اكتسابهم والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسل وأيضا لتسهيل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المنظمة.

3. **استخدام التكنولوجيا:** تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها. إن تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات هي مُمكِّنات مناسبة، بمعنى أن مفهوم إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذه بالكامل إلا عندما تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متيسرة. إن حلول إدارة المعرفة التي تدير المعرفتين الصريحة والضمنية، يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات، مثل بوابات

¹ ألا سكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص: 14-15.

المواقع أو مكان العمل الافتراضي "*Workspace Virtual*" أو بيئة البريد الإلكتروني. وكثيراً ما تكون المؤسسات المبعثرة جغرافياً بحاجة أكبر إلى هذا الممكّن، كونها بحاجة إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة، على الرغم من بُعد المسافات.

4. **العاملون وثقافة المؤسسة:** يعتقد بعض المحللين أن تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات هي أهم الممكّنات لإدارة المعرفة. في حين يعتقد آخرون أن إدارة المعرفة تتوقف على العاملين في المؤسسة أيضاً وليس على التكنولوجيا وحدها، ويعلنون أن استخدام "الحاسوب" وحده، كثيراً ما يؤدي إلى فشل مبادرة إدارة المعرفة. ويتوقف نجاح تنفيذ تكنولوجيات جديدة دائماً على عدة عوامل بصورة عامة، واحد منها هو إدارة "العاملين وثقافة المؤسسة" إدارة فعالة.

الفرع الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة

حدد *Davenport* مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في منشأة ما، وهي:¹

- ◀ التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- ◀ توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- ◀ هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة، واستخدام المعرفة المتوفرة.
- ◀ تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- ◀ تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- ◀ تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.
- ◀ ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل معرفة كونه العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
- ◀ تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.
- ◀ تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت ولتميز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- ◀ دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المنظمة.

بالإضافة إلى عوامل أخرى، نذكر منها:²

- ◀ تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- ◀ التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 70-71.

² أسنهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر إدارة المعرفة من الميادين الجديدة والديناميكية في عصر التكنولوجيا بحيث تعزي عمليات إدارة المعرفة استغلال الموارد المعرفية في المنظمة والتي بدورها تدعم عملية تعلم المنظمة، وفي هذا المجال تعد إدارة المعرفة إحدى المدخل الحديثة في تسيير أهم موارد المنظمات وأحد أصولها اللامادية.

وقد عُنيت إدارة المعرفة باهتمام كبير ومتزايد من قبل المهتمين بمحقل إدارة الأعمال، فسارعت منظمات الأعمال للاستثمار في أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة لما لهذه المجالات من أهمية في خلق القيمة وتحقيق الأرباح، وفي المقابل ظلت تعمل على توجيه استثماراتها الداخلية نحو عمليات التعلم من أجل اكتساب المعرفة وتشجيع التشارك الجماعي فيها، وتوفير جميع الآليات لتطبيقها.

ولقد أدى كل ذلك إلى ظهور نمط جديد من المنظمات القائمة على التعلم أو ما يعرف اليوم بالمنظمات المتعلمة بأبعادها وبخصائصها المختلفة، فلقد بات من غير الممكن بعد ظهور مفهوم إدارة المعرفة، الحديث عن المنظمات التقليدية، لكونها لم تعد قادرة على ضمان البقاء بسبب نقص العناصر الجوهرية المطلوبة لتأسيس ثقافة التعلم كالتطوير الذاتي، تشجيع العاملين، والتعلم الفرقي...، وبالتالي حل مفهوم المنظمة المتعلمة، تماشياً واحتياجات متغيرات المحيط، وكل المستجدات والظروف الطارئة والتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم، رغم أن مضمون المنظمة المتعلمة بدوره لم يكن حديثاً، حيث تعود في جذورها الأولى إلى أعمال أرغريس (*Argryis*) والذي أشار إلى أن منظمات المستقبل سيكون تركيزها ومركزها على فرق العمل في تعاملها مع المشكلات، وأبرز عناصرها التغيير والاتصال والقيادة التحويلية... كل هذه العناصر تشكل اليوم دعائم للمنظمة المتعلمة وهذا ما سنراه في الفصل الموالي..

الفصل الثالث

التعلم التنظيمي
والمنظمات المتعلمة

تمهيد:

يقف العالم على أعتاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد وتتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال تبعاً لذلك، لتحل محلها أساليب جديدة، حيث أن تبني مداخل إدارية كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة ليس كافياً لها لتحقيق ما تصبو إليه، ففي مثل هذا العالم لا بد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل ومؤمنة بأهميته في ضمان البقاء والتميز، وبخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن، لذا أصبحت هناك قناعة شاملة بضرورة اعتماد التعلم كأبجج وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، وبات لزاماً على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء والنمو، حيث احتل موضوع التعلم التنظيمي *Organizational Learning* اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والممارسين منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية، باعتبار أن التعلم التنظيمي يشكل وسيلة لتحسين أداء المنظمة وثمره من ثماره لكونه يمكن المنظمة من الارتقاء إلى منظمة متعلمة.

فالمنظمات - على اختلاف أنواعها - مطالبة بالسعي والتحول إلى "المنظمة المتعلمة"، التي تعلم نفسها بنفسها، وتتعلم من الآخرين أفضل ما يمارسون من أساليب عمل، وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية إلى كل كيانها نقلاً تشاركياً، من أجل البقاء في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها، والمنظمة المتعلمة - عادة - تحمل في مضمونها مبادئ عديدة، وقيماً كثيرة تدعوها إلى تبني أنماط تفكير حديثة، وتغيير الثقافة السائدة، لتفعيل عمليات التغيير الإداري، وللتخلص من أساليب العمل البيروقراطية، والتوجه نحو اللامركزية، أي العمل بمبدأ تفويض الصلاحيات بما يرافق ذلك من تدريب كافٍ، لضمان نجاح المهمة، وإثراء ثقافة التعلم ونموها.

لهذا سيتم التعرض لأفكار هذا الفصل من خلال إلقاء الضوء على أهم ما جاء حول التعلم التنظيمي والمنظمة

المتعلمة، وذلك وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام للتعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي - معيقاته ومتطلباته -.

المبحث الثالث: المنظمات المتعلمة.

المبحث الرابع: إدارة المعرفة كمتطلب أساسي لبناء منظمات متعلمة.

المبحث الأول: مدخل عام للتعلم التنظيمي

ليس التعلم في المنظمات بالشيء الجديد، بل هو لصيق بها منذ القدم، وتتعزز هذه الحقيقة بصورة أكثر عندما نتذكر أن الأفراد هم الذين يجب أن يتعلموا أولاً، أي أن التعلم التنظيمي وجد منذ وجود المنظمات لكن بدايته الحقيقية بدأت في الظهور منذ النصف الثاني من القرن الماضي، ومن المعلوم أن التعلم التنظيمي يركز أساساً على التعلم الفردي، وأن جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى واستثمارها لبناء منظمات المعرفة، ومن ثم بناء منظمات متعلمة، ومن أجل إضفاء مفهوم أوضح للتعلم التنظيمي، فلا بد من معرفة كيف يتعلم الإنسان أولاً، لذا نجد أنه من الضروري قبل الخوض في مفهوم التعلم التنظيمي يجب التطرق إلى التعلم من خلال إبراز مفهومه والتفرقة بينه وبين المصطلحات المشابهة، وإبراز شروطه ومختلف مستوياته.

المطلب الأول: ماهية التعلم

يقول *Wiig* أن المنظمات تهدف إلى تحقيق النجاح، والبقاء والديمومة والربحية، ويعني ذلك أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعي من المنظمات أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها، وهذا يعني أنها بحاجة دائمة إلى التعلم من خبرتها وتجاربها ومن البحوث ومن ملاحظتها لما يفعله الآخرون، ومن أي مصدر متاح، فلا يستطيع الفرد أن يعيش دون أن يتعلم، لأن التعلم يوفر للأفراد القدرة على فهم ما يدور حولهم من تغيرات، ويساعدهم على التعايش والتكيف مع هذه التغيرات، لذا يتفق الجميع على أهمية التعلم بالنسبة لأفرادهم.

الفرع الأول: مفهوم التعلم

سنحاول فيما يلي التطرق لمفهوم التعلم والتفريق بينه وبين المفاهيم المشابهة له.

أولاً/ تعريف التعلم

التعلم هو العملية التي كرم الله تعالى بها الإنسان، فجعله قادراً على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها، حيث ورد الجذر "علم" 484 مرة في القرآن الكريم، ويتضمن معنى التعلم الإنساني في العديد من الآيات القرآنية، ومنها قوله تعالى: "وَعَلَّمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ"¹ وقوله: "فَوَجَدَا عَبْدًا مِّنْ عِبَادِنَا ءَاتِيَنَّهُ رَحْمَةً مِّنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِ نْ لَدُنَّا عِلْمًا"² ، وقوله تعالى: "الرَّحْمَنُ ۙ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۚ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۙ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۙ"³ وقوله: "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۙ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِّنْ عَلَقٍ ۚ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۙ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۙ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ"⁴

¹ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 31.

² القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآية: 65.

³ القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآية من: 1 إلى 4.

⁴ القرآن الكريم، سورة العلق، الآية من: 1 إلى 5.

كما ورد عن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أنه قال " مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ " (الترمذي- 1996)، وقد ورد في الأثر الحث على التعلم مدى الحياة بالقول "أطلبوا العلم من المهدي إلى اللحد"، وقبل سرد بعض التعاريف لمفهوم التعلم يجدر بنا أولاً أن نورد الجذور اللغوية للتعلم.

1. تعريف التعلم في اللغة: "التعلم من الفعل عَلمَ ويقال عَلمَ تعليماً الشخص الشيء: أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للاهتمام بهما، والعلم جمع (علوم)، ويعني اليقين وإدراك الشيء بحقيقته.

وجاءت في اللغة الإنجليزية كلمة تعلم *Learn* تعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف. أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة *Apprendre* جاءت بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما ومعنى اكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة ومعنى تهذيب وتعود وتنبيه وتلقي عقوبة وتصحيح خطأ أو سلوك.

2. تعريف التعلم في الاصطلاح: ويعني مصطلح التعلم وفق معجم الحضارة الحديثة بأنه عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم، حيث تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي يعيش فيها، مما يؤدي إلى إحداث تغيرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته، وسنحاول فيما يلي عرض مجموعة من التعاريف.

تعريف Cordon: "التعلم هو عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة".¹

تعريف "جيبسون و زملاؤه": "التعلم هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة".²

تعريف Gothrie: "التعلم هو مجرد تغير سلوكي ولا يعني تحسناً بالضرورة، وبعبارة أخرى، قد يتعلم الفرد الاستجابات التي تؤدي إلى التلاؤم السيئ أو التلاؤم الجيد".³

تعريف نجم عبود نجم: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال".⁴

ويتم التعلم بواسطة الوسائل التعليمية المختلفة والتجربة ولكن بدرجات متفاوتة تختلف باختلاف المخلوقات وما تستخدمه من أساليب أثناء عملية التعلم، حيث يرى العالم ويليام جلاسر في كتابه نشوء التعلم (*The*

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

² رضا نعيمة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التقيب OC Touat أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2012، ص: 33.

³ جورج غازدا وآخرون، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، ترجمة على حسين حجاج، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مطبعة الرسالة، الجزء الثاني، ديسمبر 1986، ص: 12.

⁴ نجم عبود عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص:

(*Evolution of Learning*) أن الإنسان يتعلم 10% مما يقرأه و20% مما يسمعه و30% مما يراه و50% مما يراه ويسمعه و70% مما يناقشه مع الآخرين و80% مما يجربه و95% مما يعلمه لشخص آخر.¹

ثانياً/ المفاهيم المشابهة للتعلم

بعد أن أشرنا في هذا المطلب إلى مفهوم التعلم لغة واصطلاحاً، سنحاول التفرقة بينه وبين المصطلحات المشابهة.

1. الفرق بين التعلم والتعليم والتدريب: إن كل من التدريب والتعليم يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة ففي الحالتين ثمة حالة ساكنة (صيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي واللا رسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد على النشاط الاجتماعي، وهذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، وهذا ما يؤكد *Senge**. حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف.²

إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة، لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشيائه وقيمه وأسراره، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً، أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية. كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المعارف العامة والمهارات، وهما يحملان قدراً من التعبير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعلم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى خلافاً عن التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطاً بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من الثقافة وطريقة التفكير وهو ما يجعلها أكثر تأثيراً على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائدها.³

¹ بشير عباس محمود العلق، استعمار أساليب وتقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم الإلكتروني: تجربة التعلم الإلكتروني، دراسة أولية وصفية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004، ص: 05.

* عالم أمريكي من مواليد عام 1947م، وهو مدير مدرسة التعلم التنظيمي بمدرسة سلون للإدارة، ومحاضر رفيع المستوى في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. حصل على درجة البكالوريوس في الهندسة الفضائية من جامعة ستانفورد، كما حصل على شهادة نموذجية النظم الاجتماعية من معهد ماسا عام 1972م، كما حصل على درجة الدكتوراه من مدرسة سلون للإدارة عام 1978م، ويعمل حالياً في هيئة التدريس بمعهد للتكنولوجيا.

² شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة شلف، الجزائر، 2016، ص: 99.

³ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 18.

2. الفرق بين الإبداع والابتكار والتعلم: إذا كان الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة والابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بهذه الأشياء.¹

الفرع الثاني: شروط التعلم

يمكن تحديد أربعة شروط رئيسية لعملية التعلم حتى يتعلم الفرد بسرعة ويسر، وهي:²

☞ **رغبة الفرد:** بمعنى أنه كلما قويت رغبة الفرد وإرادته في التعلم ساعد ذلك على بذله للجهد، وعلى إثارة نشاطه العقلي للإفادة من الخبرات المحيطة به.

☞ **قدرة الفرد:** بمعنى أنه كلما زادت قدرة الفرد على إدراك الأشياء واستخدامها لها تعلم الفرد بسرعة ويسر.

☞ **دلالة الأشياء موضع التعلم:** إذ كلما كانت دلالة الأشياء موضع تعلم واضحة ومفهومة سهلت عملية التعلم وأصبحت أسرع.

☞ **درجة التشابه بين الأشياء موضع التعلم:** فكلما زادت درجة لتشابه بين لأشياء موضع التعلم أصبحت عملية التعلم أسرع وأسهل.

الفرع الثالث: مستويات التعلم

إنّ التعلم عملية ديناميكية وضرورية يحتاج إليها الأفراد والمنظمات للبقاء والنمو والتطور، حيث أنّها تمكن الأفراد والمنظمات من فهم التغيرات والتطورات التي تحدث حولها وبالتالي تحديد المواقف المناسبة في التعامل معها وعلى الرغم من وجود تضارب في تحديد مستويات التعلم إلا أن عددا كبيرا من الدارسين أشاروا إلى أنه يقع في ثلاث مستويات رئيسية هي: التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الفريق، والتعلم على مستوى المنظمة وربطوا وجود المنظمة المتعلمة بهذه المستويات الثلاثة.

أولا/ المستوى الفردي: يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء....).³

ثانيا/ المستوى الجماعي (الفرقي): يعرف *Edmondson* وآخرون التعلم الفرقي على أنه: "العملية التي تولد تغيير إيجابي كمحصلة للاستثمار في المشاركة في المعرفة والمهارة".⁴

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، مصر، 2014، ص: 135.

³ عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، فن إدارة التحول - التحسين - في منظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والابتكار في منظمات الأعمال العربية)، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة بشار، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص: 05.

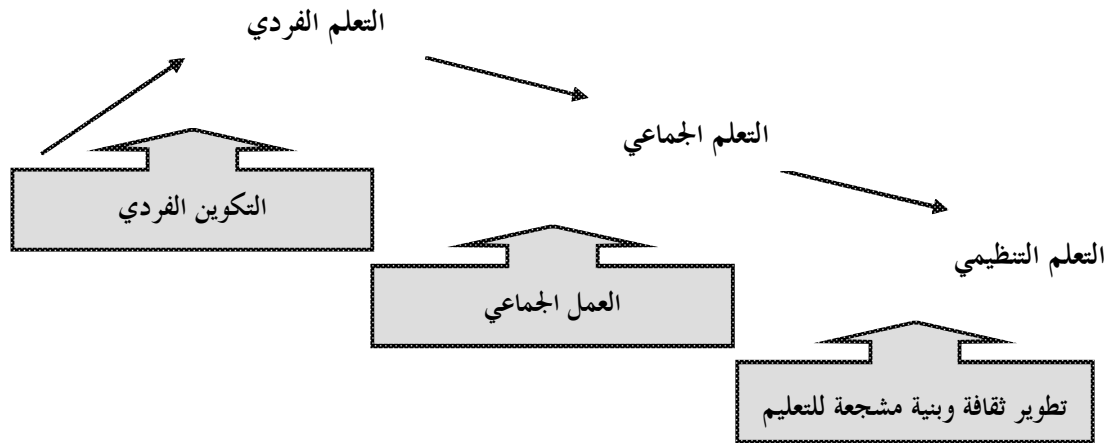
⁴ دغير فتحى، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2018، ص: 18.

والفرق هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ولعل من أبرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية (*Mental Models*) يتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم، ويتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.

ثالثا/ المستوى التنظيمي: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.¹ وتكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخلا شاملا ومتكاملا للتعلم، وهو تعلم يلامس أعماق الفرد والفريق والمنظمة على حد سواء، وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المنظمة كما يمتد إلى الأسواق، والمنافسين، فهذا التعلم يعتمد على ما تملكه الإدارة من قدرة إدراكية وتحليلية على تقييم البيئة من حولها، ويعد تعلم فريق العمل المفتاح الأساسي للتعلم على مستوى المنظمة.

وسيتم شرح هذا المستوى بشكل مفصل في المطالب الموالية.

الشكل رقم (III-01): مستويات التعلم



Source: Hefer et al, *Management: Stratégie et Organisation*, Librairie Vuibert, 4 eme édition, septembre 2002, P: 399.

هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، حيث أن التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

بعدها تعرضنا في هذا المطلب إلى مفهوم التعلم وخصائصه وشروطه ومختلف مستوياته، سنحاول في المطلب الموالي الربط بينه وبين المنظمات، لنكتشف معا هل حقيقة أن المنظمات هي الأخرى بإمكانها أن تتعلم.

المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي

تعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمات، انطلاقا من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل، وتعتمد فعالية المنظمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة، حيث أن المنظمات الناجحة

¹ عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى توظيف المعرفة في أعمالها وعملياتها، وتستمد ميزتها التنافسية من خياراتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي خزنتها.

وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرض لمفهوم التعلم التنظيمي باعتباره الوسيلة التي تسمح بالوصول إلى المنظمات المتعلمة وإبراز أهميته ومختلف خصائصه.

الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه عام 1974 من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما "*Organizational Learning*" إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ هذا السؤال الإستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة.

وردت العديد من التعريفات للتعلم التنظيمي في الأدبيات الأجنبية والعربية ومنها:

تعريف Argyris & Schon: "العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها، من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم".¹ ركز هذا التعريف على أن عملية التعلم التنظيمي يجب أن تركز على كشف الأخطاء من أجل محاولة تصحيحها وتجنبها مستقبلاً.

تعريف Senge: "الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع".² إن تعريف Senge يشير إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم، الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها على تغيير هذا الواقع.

تعريف Marquardt: "العمل على تعزيز وزيادة قدرات المنظمة الفكرية والإنتاجية من خلال الالتزام بعمليات وفرص التحسين المستمر عبر المنظمة ككل".³ ركز هذا التعريف على زيادة قدرة المنظمات من خلال تحسين العمل داخلها.

تعريف Nicolas: "التعلم التنظيمي هو العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من مجموع أعضاء المنظمة من أجل أن تنجح هذه الأخيرة في التوجه حول توحيد المعايير".⁴ ركز هذا التعريف على المستوى الجماعي وذلك من أجل تكوين المهارات بين الأعضاء داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

¹ Chris Argyris & Donald A. Schon, *pprentissage Organisationnel: Théorie, méthode, pratique*, 1ere édition, De Boeck université, American, 2002, P: 24.

² Peter Senge, *The Fifth Discipline Field Book: Stratégies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday Dell Publishing Group Inc , New York, U.S.A, 1994, P: 59.

³ Marquardt. J. Michael , *Building the Learning Organization: Mastering the five elements for corporate learning*, INC. Palo Alton, second Edition, USA : Davies-Black Inc, 2002, P: 25.

⁴ Nicolas Eline, *Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable: entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB, (Agriculture Biologique)*, 13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004, P: 06.

تعريف الكيسي: "هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز".¹ ركز هذا التعريف على تحسين وتطوير القدرات والتكيف مع الظروف المحيطة من أجل اكتساب المعارف واستغلالها لتحقيق التميز في الأداء.

تعريف أبو خضير: "هو عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الفرعية وتتضمن: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة، وداعمة ومشجعة للتعلم الجماعي والتطوير المستمر".² ركز هذا التعريف على زيادة قدرات المنظمة للتكيف مع المتغيرات المحيطة والاستفادة من التجارب الماضية لمواجهة المستقبل وتحقيق التميز في الأداء.

تعريف المليجي: "هو عملية للبحث والاكتساب وامتلاك المعلومات الضمنية والظاهرية للمنظمة، وترجمتها إلى معرفة والتي تطبق بعد ذلك لتحقيق غرض معين ربما يسهل تركيب بيئة إستراتيجية، ونشر مصدر التحسين، وتعزيز وتوسيع حدود المنافسة".³ ركز هذا التعريف على أن عملية البحث واكتساب المعارف الضمنية والظاهرية هو أهم عملية يقوم عليها التعلم التنظيمي لتحقيق أهداف بعيدة المدى.

بصفة عامة يمكن القول بأن التعلم التنظيمي: هو عملية استثمار المعارف الكامنة والظاهرة للمنظمة، وترجمتها إلى معرفة تستفيد منها في توسيع قدراتها التنافسية، ومن ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في تحقيق التميز المنظمي، وفي حل المشكلات التي تواجهها، وفي مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

يشير *Marquardt* إلى ضرورة التفريق بين مفهومي المنظمات القابلة للتعلم والتعلم التنظيمي، فأما المنظمات القابلة للتعلم فهي تلك التي تعمل بشكل قوي وجماعي، وتعمل على الدوام على تحويل نفسها، وكذا التركيز على بنية العملية التعليمية (ماذا— what)، حيث نصف أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم وتنتج باعتبارها واحدة. وبالمقابل فإننا عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمي فإننا نشير إلى الكيفية (كيف/ How) التي يحدث بها هذا التعلم، وتتضمن هذه الكيفية المهارات والعمليات التي تقود إلى التعلم باعتباره بعداً

¹ عامر خضير الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 90.

² إيمان بنت سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع: الرياض، 2007، ص: 26.

³ رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر،

من أبعاد بناء المنظمات القابلة للتعلم أو المتعلمة. فلا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن ينتج عنها بناء للمنظمات المتعلمة.¹

الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

يشير *Rezaie & Bagheri* إلى أن التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية إلى المنظمة ويدعم الابتكار والفاعلية مما يؤدي إلى توليد المعارف والأفكار الجديدة ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة. واستخدامها لمواجهة بيئة الأعمال ذات التغيير السريع في ظل زيادة العولمة وتكنولوجيا المعلومات مما يتطلب من المنظمة تنمية مواردها البشرية وزيادة مقدار المعلومات والمعارف المتاحة من خلال عمال المعرفة الذين يعتبروا أثمن مواردها وهذا يساعدها على البقاء في المنافسة أطول مدة.²

وقد أشار معظم الباحثين إلى أهمية التعلم التنظيمي للفرد وللنظم، ويمكن إبراز أهميته فيما يلي:³

- التعلم يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية.
- التعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير.

■ أشار *Robson* إلى إن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها.

- للتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بآرائهم.
- أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء.. ولتعلم المنظمة واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين المنتجات والخدمات.

مما سبق يمكن القول بأن أهمية التعلم التنظيمي تبرز من خلال الدور الذي يمكن أن يلعبه في تهيئة كل من العاملين والمنظمة للتغيير والمحافظة على التوازن الديناميكي للمنظمة من خلال تعزيز وتطوير قدرات العاملين وجعلهم أكثر كفاءة وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وأكثر إبداعاً من أجل ضمان تحقيق التفوق التنافسي والنجاح للمنظمة والبقاء والاستمرار.⁴

¹ عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، مصر، المجلد (37)، العدد (04)، 1998، ص: 680.

² *Rezaie Alireza, Bagheri Ghodratollah" Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)" International Journal of Management, Accounting and Economics, Voll, No 2, 2014, P: 149.*

³ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، جامعة بغداد، المجلد (13)، العدد (45)، 2007، ص: 140. (بتصرف)

⁴ بوسهوه نذير، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص: 77.

الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بأنه تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك والتأكيد والتركيز لا ينصب على دوافع أو حاجات الأفراد وقيمهم، ولكنه ينصب على التجارب العلمية التي تفوق قدرات الفرد وفي العمليات الخاصة بالقرارات الجماعية التي تتم وفقا للأغلبية تتكون لدينا هذه الأطر المرجعية التي نخدم كأساس للتغييرات المطلوبة والتي بالإمكان الوصول إليها من قبل جميع العاملين.¹

ويمكن تلخيص خصائص التعلم التنظيمي في النقاط التالية:²

✓ أنه عملية هادفة ومخططة: تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم لتحسين أدائهم وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.

✓ أنه عملية مستمرة: لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.

✓ أنه ينصب على ذاكرة المنظمة: ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.

✓ أنه يحدث في جميع المنظمات: وفي أي موقع من مواقع العمل سواءا بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.

✓ أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد التعلم: وليس لمجموعة معينة فقط.

✓ أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.

✓ انه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات والجدارات وبجودة المخرجات.

✓ انه يركز على فهم المعلومة واكتسابها: بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

✓ ظاهرة جماعية: يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.³

وبشكل عام يمكن القول بأن التعلم التنظيمي يتحقق بطرق مباشرة من خلال الخبرة والممارسات العملية وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عملية، إذ يتم اكتساب المعرفة والمهارة اللازمة من النتائج الإيجابية المتحققة جراء بعض الأفعال والممارسات، كما يمكن أن يتحقق بطرق غير مباشرة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين، أي تجارب المنظمات الأكثر معرفة وخبرة من خلال المحاكاة والتقليد، كما وتسهم النظريات والأفكار أيضا في اكتساب المعرفة من خلال قراءتها وتحليلها وتمحيصها وإخضاعها للواقع العملي، وقد تتعلم المنظمة من أخطائها بعد اكتشافها وتصحيحها وتصبح المنظمة بذلك ذاتية التعلم.

¹ رضا نعيجه، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 390.

³ عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

الفرع الرابع: متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

تشير أدبيات التعلم التنظيمي إلى وجود علاقة وثيقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، وذلك لأن كثيراً من الباحثين يرون أن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي، وأن المنظمات تتعلم من خلال أعضائها، ورغم أن التعلم الفردي يُعد مطلباً ضرورياً للوصول إلى التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يعد ضماناً لحدوثه، بل أحياناً تكون أنشطة التعلم الفردي معرّقة لنظام التعلم التنظيمي، لذا لا يمكن اعتبار التعلم التنظيمي حصيلة ما يتعلمه الفرد.¹

ويمكن المفارقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كل منهما، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي، والتعليم المبرمج، والتدريب وبرامج التعلم عن بعد، والقراءة الذاتية، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجمعي والرؤية الجماعية المشتركة، ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، ويتم تعلم المنظمات من خلال التجارب والخبرات السابقة للمنظمة ذاتها، ومن خلال العمل والتفاعل الجماعي وحل المشكلات.²

ويرى كل من **Probst & Buchel** أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي:³

أولاً/ الاتصالات Communications يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية الحقيقية على الفهم المتبادل بين العاملين عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الاتصالات وبدون الاتصال لا يمكن أن نحصل على اتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع.

ثانياً/ الشفافية Transparency إن الاتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المنظمة ما لم نجعل عملية مخرجات ومدخلات (الاتصالات) الاتصال مادة لجميع العاملين بالمنظمة وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، ولهذا الشكل رقمين التخزين قيمة وسيلة لأنه يمكن العاملين من الدخول إلى ذاكرة المنظمة، ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءاً من المنظمة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع العاملين لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة.

ثالثاً/ التكامل Intégration المتطلب الثالث لإنجاز عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو تكامل العمليات الجماعية في المنظمة، وهذه نقطة أساسية، لأننا عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمنظمة فلا

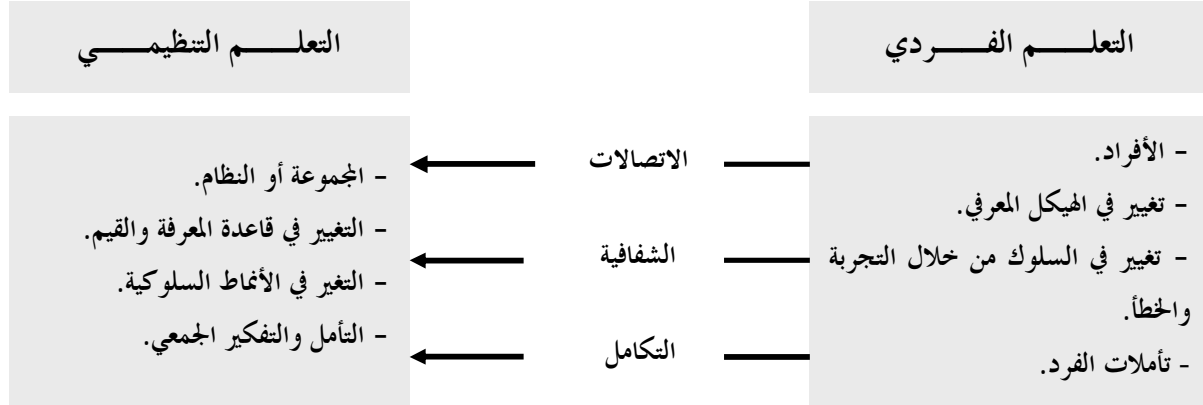
¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص: 56.

² إيمان بنت سعود أبو حضير، إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامع الملك سعود، الرياض، السعودية، 2006، ص: 25.

³ Probst, G, Büchel, B, **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**. London ,Prentice-Hal, 1997, P: 21

بد من تكامل أعمال العملية مع بعضهم البعض إذ يحتاج العاملون إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم كما تحتاج المنظمة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي، ويوضح الشكل رقم التالي عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

الشكل رقم (III - 02): عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



Source: Probst, G, Büchel, B, *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. London, Prentice-Hal, 1997, P: 21

المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي

لم يشر الباحثون إلى تصنيف محدد لأنواع التعلم التنظيمي فقد قدموا عدة تصنيفات له، والتي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول إلى منظمات متعلمة، وفيما يلي سنقدم أهم تصنيفات التعلم التنظيمي.

كـ **التصنيف الأول:** الذي قدمه *Tomas* كان في كتابه "بنية الثورات العلمية" والذي يميز فيه بين نوعين:¹

■ **التعلم الاعتيادي *Normal Learning*:** وهو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

■ **التعلم الاستثنائي أو العالي *High Learning*:** الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة. ولعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير.

كـ **التصنيف الثاني:** هذا التصنيف قدمه *Peter Senge* والذي يميز بين نوعين للتعلم التنظيمي، هما:

■ **التعلم التكيفي *Adaptive Learning*:** التعلم التكيفي يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة.²

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص: 259-258.

² حمد بن قبال آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

■ **التعلم التوالدي *Generative Learning***: أو ما يسمى بحلقة التعلم الثنائي "*Learning Loop-Double*" يركز هذا الأخير على التجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المنظمات في تحديد المشاكل وحلها، وهو ما تحتاج إليه المنظمات المتعلمة دائماً، وحسب *Senge* فإن التعلم التوالدي يتعلق بالإنشاء (كل ما هو جديد)، ويتطلب التفكير النظامي والرؤية المشتركة والإلتقان الشخصي والتعلم الفرقي.¹

■ **التصنيف الثالث**: هناك من يصنف التعلم بحسب مجال التعلم، إلى:²

■ **التعلم المفاهيمي أو الإدراكي *Conceptual learning***: وينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى معرفة - لماذا (*Why-Know*).

■ **التعلم العملي أو التشغيلي *Operational learning***: وهو ينطوي على تنفيذ التغيرات وملاحظة النتائج ويستند إلى معرفة - كيف (*Know-How*) أي كيفية التعامل مع الأحداث.

■ **التصنيف الرابع**: هو الذي قدمه جيرس ار جيس (*G. Argyris*)، الذي تحدث عن 3 أنواع للتعلم، وهي التعلم ذو الحلقة الواحدة، و التعلم ذو الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم، والتعلم ثلاثي الحلقة.

■ **التعلم أحادي الحلقة *Single Loop Learning***: يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف.* وتعديلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة. ويهدف هذا النوع من التعلم المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلاً في الإجراء (السلوك) دون تعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد، إذ يتعلم العاملون من تجاربهم وممارساتهم السابقة وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات.³

■ **التعلم ثنائي الحلقة *Double Loop Learning***: على عكس التعلم أحادي الحلقة فإن هذا التعلم هو التعلم الذي يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام.* في المنظمة بالإضافة إلى تغيير في إستراتيجيات ونماذج ومخططات المنظمة، يعني تغيير في نماذج التفكير وأطر التفسير، وهو يعتبر تعلماً أكثر إستراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقاً في المنظمة وإنما يوجد خلق للمعارف ومصدراً للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة. يعد هذا النوع من التعلم أكثر تأثيراً في المنظمة من التعلم أحادي الحلقة، حيث يتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تمس النظام صلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة

¹ شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "*Senge.P*" ومبررات تبني التحول إليها: دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجزائر، جامعة ميلة، العدد (04)، 2017، ص: 137.

² صلاح الدين عواد الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

* وسيلة لتوضيح المعارف العملية ويمكن لنظرية التصرف أن تأخذ شكلين اثنين النظرية المعلنة والتي تتعلق "بما نريد فعله" وهذا يعني رسم بياني للنشاط المقترح.

³ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

* وهي النظرية التي تتعلق بما أنجز فعلاً يعني رسم بياني للنشاط المحقق.

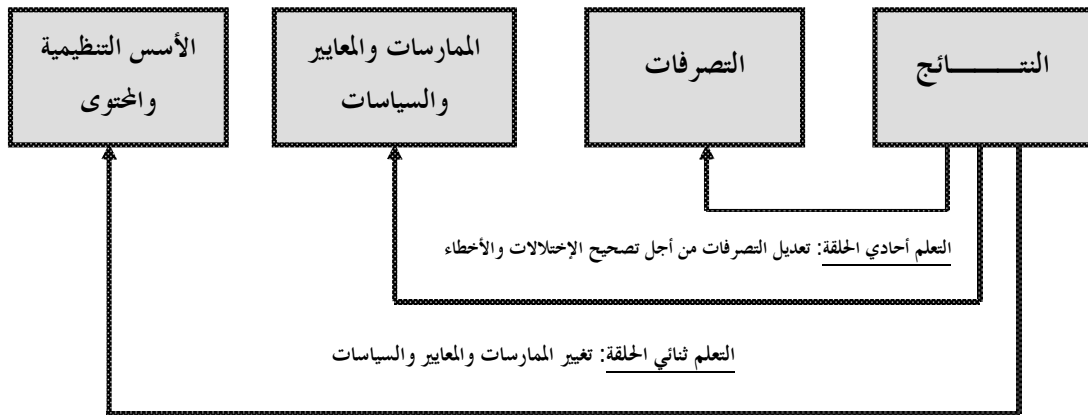
وبعبارة أخرى التعلم الثنائي الدورة يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي.

■ **التعلم ثلاثي الحلقة Triple Loop Learning**: يركز هذا النوع من التعلم تركيزاً أساسياً على الحوار، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد، ويرى أن التعلم ثلاثي الحلقة يركز على تحدي الافتراضات المتأصلة والمعايير التي ثبت عدم القدرة على تحقيقها، ومن ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور، وجوهر التعلم ثلاثي الحلقة هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة إذ إنه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل.¹

وبالتالي نستنتج أن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية، في حين التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم في حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة في حل المشكلات وتطوير مبادئ جديدة تحدد السلوك المستقبلي. أما التعلم ثلاثي الحلقة فيعمل على تحسين المستويين السابقين من التعلم وعندما لا يجدي نفعاً تلجأ المنظمة إلى محاولة إيجاد طرق جديدة للتعلم والتغيير الجذري للمنظمة يعتبر هذا النوع بمثابة تطوير للمنظمة.

والشكل الموالي يبين الأنواع الثلاثة من التعلم حسب *Argyais et Schon*

الشكل رقم (III - 03): التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الحلقة



التعلم ثلاثي الحلقة: تغيير الأساس والمحتوى التنظيمي

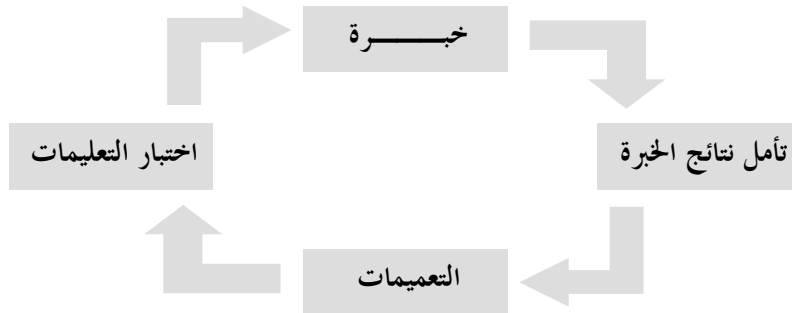
المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤس، ماجستير،
التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر،
2011، ص: 38.

وهناك أنواع أخرى من التعلم التنظيمي، هي:

¹ أيمن حسن ديبوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، جامعة دمشق، المجلد (29)، العدد (02)، 2013، ص: 131.

■ **التعلم التفاعلي Action Learning**: يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينيات من القرن العشرين، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في المواقف الاجتماعية.¹ ويمكن تمثيل هذا النوع من التعلم في الشكل رقم التالي.

الشكل رقم (III - 04): التعلم التفاعلي



المصدر: إيمان بنت سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع: الرياض، 2007، ص: 52.

■ **التعلم الجمعي Collective Learning**: هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب. مداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.²

■ **التعلم الإلكتروني e-learning**: ويقصد بعملية التعلم الإلكتروني عملية تحويل التعلم التقليدي (وجها لوجه) إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد، وبعبارة أخرى فهو أحد الوسائل الإلكترونية التي تعتمد على تقنيات الاتصالات الإلكترونية وتقنيات الخدمة لذاتية لإتاحة المعرفة للذين ينتشرون خارج قاعات الدراسة.³

■ **التعلم الإستراتيجي Strategic learning**: كانت المنظمات وفي كل الأزمنة يتعلم بعضها من بعض بالتقليد وعلى نحو آني، إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تعد التعلم منظومة مستمرة لا تتوقف، فتضع له الأهداف الإستراتيجية (بعيدة المدى) وتربطه ربطا وثيقا بإستراتيجيتها الشاملة وإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الإستراتيجيتين مرتنتين على نحو كبير. ويعد بعضهم التعلم الإستراتيجي ضرورة ملحة، وهو الأساس في تعديل استراتيجيات المنظمة المتوفرة وتطوير تلك الجديدة اللاحقة.⁴

¹ شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

³ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012، ص: 312.

⁴ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 393.

■ **التعلم التنبؤي Predictive learning:** وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها لتعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها.¹

ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات أن المنظمات كلها تتعلم وتوسع من أجل التعلم، ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلاً إلى قيم حقيقية في الشركة، كذلك إن الشركات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقييد بهدف اللحاق بالآخرين، لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على تغيير افتراضاتها ومبادئها وأسس أعمالها، إضافة إلى أن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات، ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جداً تقترب من التعلم بمعدل أسي، ولما كانت التغييرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فإن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لا سقف لها.

المطلب الرابع: مبررات التعلم التنظيمي، أهدافه وجوانبه

لقد حقق التعلم التنظيمي شهرة كبيرة في الفكر الإداري لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، نظراً لارتباط ذلك بمجموعة من التغييرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال من اقتصاد وشركات قائمة على المعرفة وتوجه المنظمات نحو العالمية، وهكذا فإن التغيير التنظيمي يقف على رأس المبررات الموجبة للاهتمام بالتعلم التنظيمي، وهناك مبررات أخرى لحدوث عملية التعلم التنظيمي التي من خلالها يتم تحقيق جملة من الأهداف، وهذا ما سنبرزه من خلال الفروع الموالية.

الفرع الأول: مبررات التعلم التنظيمي

أوجز *Dilworth* مجموعة من المبررات التي تؤدي إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي، نوجزها على النحو التالي:²

- ◀ التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- ◀ ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات.
- ◀ التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساس لت تحقيق الميزة التنافسية.
- ◀ التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب التي خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفوءة وقدرة على التكيف.
- ◀ زيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
- ◀ الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة.

¹ شريف مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² سوزان صالح دروزة وآخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (10)، العدد (04)، 2014، ص: 648. نقلا عن:

Dilworth. R, Comparing action learning programs at six universities on three continents: Similarities and differences. Proceedings of the Academy of Human Resource Development 2000 Annual Conference, 2000, P: 73.

◀ التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة.

الفرع الثاني: أهداف التعلم التنظيمي

إن المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض، السبب الأول هو البقاء والثاني هو التميز.¹

وسوف نوجز أهم أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي:²

- ◀ يعد التعلم التنظيمي واحد من الوسائل الإستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الأجل للمنظمة.
- ◀ تعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية.
- ◀ التعلم التنظيمي عبارة عن جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
- ◀ يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الابتكار وحل المشكلات.

الفرع الثالث: جوانب التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي خمسة جوانب أساسية نوضحها فيما يلي:³

1. الجانب الهيكلي: إذ ينظر إلى الهياكل التي تمكن أعضاء التنظيم من جمع، تحليل، نشر، وتطبيق المعلومات والمعرفة، وتسمى هذه الهياكل بآليات التعلم التنظيمي، حيث تتضمن الأدوار، الوظائف والإجراءات الكفيلة بتمكين الموظفين من القيام بما سبق ذكره.
2. الجانب الثقافي: بالرغم من أن آليات التعلم التنظيمي توضح كيف أن المنظمات تتعلم إلا أنها لا تأخذ في الحسبان إنتاجية التعلم (*productive learning*) إذ أن إنتاجية التعلم تقع عندما تدعم الثقافة التنظيمية لكل من اكتساب المعرفة والاستجابة لهذه المعرفة، وتوجد خمسة مواقف يمكن أن تتوفر في الثقافة التنظيمية المدعومة للتعلم التنظيمي وهي الاستفسار والتحقيق (*Inquiry*)، قضية التوجه (*Issue Orientation*)، الشفافية (*Traansparency*)، السلامة (*Integrity*)، المسؤولية (*accountability*).
3. الجانب النفسي: إن استعداد الأفراد للعمل والتوجه نحو التعلم يعتمد بطريقة ما على تفكيرهم وإحساسهم، ويوجد عاملين رئيسيين يؤثران على السلوك التعليمي هما درجة السلامة النفسية، والالتزام

¹ مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني، المجلة العربية للإدارة، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (72)، العدد (01)، 2007، ص: 26.

² أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

³ [HTTP: Science direct: Demystifying Organizational learning](http://science.direct/Demystifying%20Organizational%20learning), P: 16-17, (24-05-2006), 16:30.

التنظيمي، فالأمان النفسي يولد ثقة ويمكن الأفراد من مواجهة الأخطاء وتحقيق الشفافية والمسؤولية، والالتزام التنظيمي مهم في التصدي لتأثير عوائق السياسات ولعبة التعلم.

4. الجانب القيادي والسياسي: ويصف هذا الجانب قنوات التأثير التي من خلالها يتبنى المدراء التعلم التنظيمي وتشمل هذه القنوات سلوكيات القيادة والسياسات التنظيمية التي تدعم تطوير آليات التعلم التنظيمي وثقافة التوجه التعليمي، فتوفر سياسات وقيادة من هذا النوع تقود إلى التزام واضح نحو التعلم، تحمل الأخطاء، والتزام قوي نحو العمل.

5. الجانب السياقي: ويتضمن العوامل التي لها تأثير مهم على التعلم التنظيمي ولكنها خارج السيطرة الإدارية، ويشمل ذلك درجة عدم التأكد في المحيط، هيكل المهام، التقارب بين التعلم والمهام الرئيسية للمنظمة، وحجم تكلفة الأخطاء التي يمكن أن تقع.

المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي، معيقاته ومتطلباته

إن التعلم التنظيمي ليس من السهل على جميع المنظمات أن تتبناه دون الإلمام التام بما يتطلبه من وسائل وأساليب ونماذج وتقنيات ومهارات وإمكانيات مادية ومعنوية، وقدرات قيادية وسلوكية وتقنية تتفاعل وتتكامل من خلال إستراتيجية المنظمة لتحقيق تعلمها التنظيمي ورؤيتها الإستراتيجية، حيث أن تحقق التعلم التنظيمي يحتاج إلى توفير وتحقيق مجموعة من المتطلبات المحفزة، وجميع هذه المتطلبات تتداخل وتحدث في إطار بيئة المنظمة بإستراتيجيتها وهيكلها التنظيمية وثقافتها، ولكي يتم فهم عملية التعلم التنظيمي سيتم أولاً التعرف على كيفية حدوث هذه العملية من خلال إبراز خطواته، أدواته ومتطلباته والمعنيون بعملية التعلم التنظيمي، كما سنتطرق إلى أهم المتطلبات التي يحتاجها، وأهم العوائق التي تعيق عملية التعلم التنظيمي والعوامل المساعدة على تسريعه.

المطلب الأول: كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي

يجب التعلم التنظيمي على الأسئلة التالية: كيف يتم التعلم؟ أين يتم التعلم؟ ومن يقوم بعملية التعلم؟ وقد حاول الباحثين الإجابة على هذه الأسئلة فكان أصعب سؤال هو كيف يتم التعلم التنظيمي؟ وسنحاول من خلال هذا المطلب توضيح كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال إبراز أهم الخطوات التي تمر بها عملية التعلم التنظيمي، الأفراد المعنيون بعملية التعلم التنظيمي وأخيراً ونطاقه.

الفرع الأول: خطوات عملية التعلم التنظيمي

تمر علمية التعلم التنظيمي بخطوات ومراحل متعددة يمكن إجمالها في 3 خطوات هي كالآتي:¹

أولاً/ إدراك الهوة أو الفجوة أو التناقض: وتعني هذه الخطوة إدراك الفجوة أو التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلاً، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، وكلما اتسعت صعبت المهمة واشتدت الحاجة للتدخل السريع، وكثيراً ما يتم التعطيم على هذه الفجوة بسبب التباين بين ما يقوله العاملون في لقاءاتهم الخاصة وفي مكاتبتهم المغلقة حول أدائهم وحول مواقف وأخطاء

¹ بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 82-83.

إدارتهم والمشاكل التي يعانون منها، وتناقضه مع ما يقولونه علنا في اللقاءات العامة التي يحضرها المدراء والمسؤولون عنهم، وذلك لحماية أنفسهم وتجنباً لما قد يلاقوه لو أنهم قالوا خلاف ذلك، ويعتبر اكتشاف هذه الهوة والتماس هذا التناقض بين ما يقع وما يقال الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

ثانياً/ انطلاق عملية التحقيق والتحقق: وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخاطئ إن كان ذلك واقعا فعلا أو إزالة اللبس والغموض حوله إذ كان ذلك وهما، وفي الحالتين لا بد من جمع البيانات وتحليلها واستخلاص المعلومات وتركيز النظر والملاحظة والمعايشة واستطلاع الآراء ومسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وفي هذه المرحلة يمكن الاستعانة بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، وذلك بحثاً عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في تفسير وإيجاد الحلول.

ثالثاً/ اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح أو النموذج: تتم هذه الخطوة بناء على الخطوتين السابقتين، وتوضع من قبل مختصين، ويتم اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها لتحقيقها والوصول إليها لردم الهوة والفجوة التي تم تشخيصها لجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

الفرع الثاني: المعنيون بعملية التعلم التنظيمي

إنّ للأفراد دور كبير في كل شيء، وهم المورد البشري الذي لا تستطيع أي منظمة العمل بدونه، مهما بلغت درجة التقنية المستخدمة فيها، فعملية التعلم التنظيمي تبدأ بالأفراد وتنتهي بهم، وهم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها، فما يعرفه الفرد ينعكس على المنظمة، مروراً بالمستويات التنظيمية (الفرد، الجماعة، المنظمة)، فالأفراد في أي منظمة هم أدوات التغيير وهم وكلاء المعرفة والتعلم التنظيمي، لتكون النتيجة النهائية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة، وبناء منظمة متعلمة.

وتتمثل معرفة الأفراد بمجموع النظريات والمعارف والأفكار التي يعرفونها ويطبقونها في أداء أعمالهم، وهناك فرق بين النظريات التي تسبق العمل وتطبق في أداء العمل، والنظريات التي تكتشف أثناء تأدية العمل، فالأولى قد تكون بعيدة عن العمل ولا تتلاءم معه، وبالتالي وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، وتتم هناك عدة محاولات لتكييف النظرية وتقريبها إلى أرض الواقع، وقد يتم أثناء ذلك اكتشاف نظريات جديدة تكون أقرب وأكثر ملاءمة مع الواقع القائم.

الفرع الثالث: نطاق التعلم التنظيمي

يتمثل نطاق التعلم التنظيمي فيما يلي:

◀ المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المنظمة لاستشرافه واستحضاره وإخضاعه للتحليل، والدراسة والبحث من أجل وضع استراتيجيات مناسبة لضمان الاستمرار والبقاء.

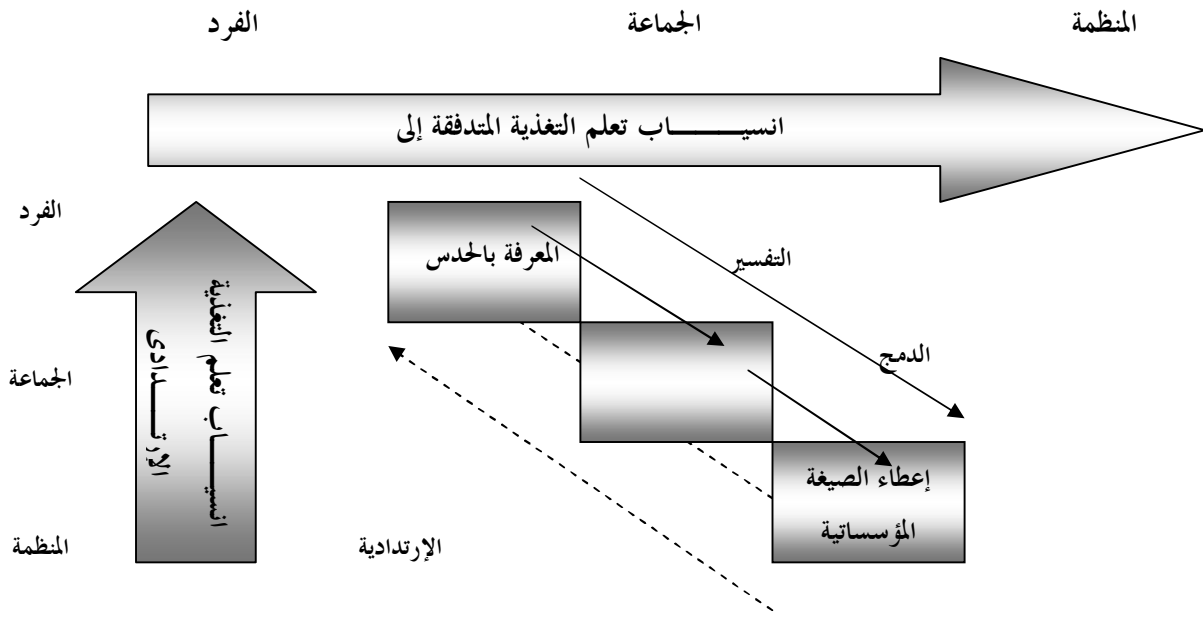
◀ المحافظة على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما لديها من طاقات خاصة وقوى بشرية عاملة، تعمل لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

◀ أن لدى المنظمة عناصر كثيرة من طاقات وقدرات كامنة، وعناصر القوة والضعف للاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، لإعادة النظر في الخطط والاستراتيجيات المرسومة للوصول إلى التميز.

وقد استخدمنا *Vera & Grossan* مفهوم الإطار الرباعي لإيجاد مفهوم للتعلم التنظيمي وتفسير كيف يحدث التعلم من خلال الربط بين الإستراتيجية والتعلم، حسب النموذج فإن التعلم يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وكل مستوى منها يبعث النشاط في المستويين الآخرين.

إن تلك المستويات الثلاث للتعلم متصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي المعرفة بالحدس، التفسير، الدمج، وإعطاء الصيغة المؤسساتية وهو ما يعرف بالإطار الرباعي.

الشكل رقم (III - 05): الإطار الرباعي للتعلم التنظيمي (14)



المصدر: أظني جوهرية، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 124.

وفيما يلي شرح لهذا الشكل:¹

الفرد: موارد التعلم لدى الفرد، جدارة الفرد والقدرة على التحفيز لتولي المهام المطلوبة.

الجماعة: موارد تعلم الجماعة، ديناميكية الجماعة، وتطوير الفهم المشترك بين الجماعة.

¹ أظني جوهرية، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

المنظمة: موارد التعلم التنظيمي، التوافق بين مخزون التعلم غير البشري والمتضمن في النظم والهياكل والإستراتيجية والإجراءات والثقافة، في وجود محيط تنافسي.

← **انسياب تعلم التغذية المتدفقة إلى الأمام:** ما إذا كان تعلم الفرد يغذي توجه نحو تعلم الجماعة والتعلم على المستوى التنظيمي (مثلا تغيرات البنية والنظم والمنتجات والاستراتيجيات والإجراءات والثقافة) وكيفية حدوث ذلك.

..... ← **انسياب تعلم التغذية الارتدادية:** ما إذا كان التعلم المتضمن داخل المنظمة (مثلا النظم والبنية)

حيث إن المعرفة بالحدس، هي عملية لا شعورية تحدث على مستوى الفرد وتعد بداية التعلم ويجب أن تحدث في عقل مفرد، وبعدها يلتقط التفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي ويشارك بها على مستوى الجماعة، ويأتي ذلك الدمج فيغير الفهم الجماعي على مستوى الجماعة ومن ثم يقيم جسرا إلى كل مستويات المنظمة، وأخيرا يقوم بإعطاء الصبغة المؤسساتية بدمج ذلك التعلم عبر المنظمة عن طريق تضمينه في الأنظمة والهياكل والأعمال الروتينية والممارسات، والتوتر بين انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام وانسياب التغذية المرتدة للتعلم يمثل التوتر بين الاستكشاف والاستغلال. فعملية التغذية المتدفقة إلى الأمام تسمح للمنظمة بأن تبتكر وأن تتجدد (الاستكشاف) أما التغذية المرتدة فهي تعزز ما سبق أن تم تعلمه في المنظمة (الاستغلال).¹

المطلب الثاني: أساليب التعلم التنظيمي، أدواته وشروطه

لكي منظمة أسلوب خاص في تطبيق التعلم التنظيمي، وقد يستمد هذا الأسلوب خصوصيته في المراحل التي يطبق التعلم التنظيمي من خلالها أو حسب الأدوات المستخدمة من أجل تطبيقه بشكل ناجح، إضافة إلى هذه الأدوات يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط لكي يكفل تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمة بالنجاح.

الفرع الأول: أساليب التعلم التنظيمي

تتمثل الأساليب التي تتم بها عملية التعلم التنظيمي في:²

أولا/ التعلم أحادي الاتجاه: وموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملون على ممارسة وتكرار الأفعال نفسها، التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك. فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك.

وهذا الأسلوب من التعلم يعلم المنظمات أيضا كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن هذا النوع قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب وعدم الاطلاع على التجارب

¹ Vera, D. & Crossan, M, *Strategic Leadership and Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, 2004, P: 225.

² عبد الرحمن الجاموس، *إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 183-184.

وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها، ومهما توسعت المنظمة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدوداً، لأن مصدره نتائج المنظمة ولكنه يبقى أسلوباً يعلم الأفراد كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة.

ثانياً/ التعلم مزدوج الاتجاه: وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم، ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحل دون وقوعها.

وتتمثل طرائق التعلم التنظيمي الذي تتعلم المنظمة من خلالها والتي تشكل مصادر للتعلم التنظيمي فيما يلي:¹

◀ **التعلم من خلال المقارنة المرجعية (القياس المرجعي):** تتمثل المقارنة المرجعية في تقييم جانب أو جوانب الأداء في منظمة ما، ثم البحث عن نموذج أو قيمة مرجعية متميزة وأفضل أسلوب للعمل يتوافر داخل المنظمة أو في منظمة أخرى، والتعرف على أسباب هذه الفجوة، ثم إدخال التغييرات لضرورية على الأنشطة والعمليات محل لدراسة. وبعد ذلك تطبق أساليب العمل الجديدة التي تم الوصول إليها، مع الأخذ في الاعتبار مواءمتها والظروف الداخلية للمنظمة، كما أن الهدف من وراء كل ذلك هو تحسين أداء المنظمة.

◀ **التخطيط الاستراتيجي:** وهو إحدى عمليات إثارة الوعي، حيث ينطوي على التفكير التحليلي التجميعي، وفي نفس الوقت الذي يعتمد فيه على القدرات العقلية المختلفة. وهو موجه نحو المستقبل، حيث يمكن أن يحاول التنبؤ بالمستقبل والسيطرة على مجرياته. وهو موجه للتغيير، حيث يقوم على تحليل الوضع الراهن والظروف المستقبلية المستهدفة، ثم يضع الاستراتيجيات اللازمة للتحويل من حال إلى حال. وينطوي التخطيط الاستراتيجي على الاختيار، حيث ينظر في البدائل من بين الغايات والأهداف، وكذلك الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف. وأخيراً يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية سياسية جماعية وعملية توعوية مؤسسية في نفس الوقت.

◀ **التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:** يتضمن حل المشكل بالأسلوب العلمي الشعور بالمشكلة، وتحديد أهدافها وصياغتها، وجمع البيانات والمعلومات المتصلة بها، وفرض الفروض المحتملة واختبار صحة الفروض، والوصول إلى الحل، وتكون المشكلة هنا محدودة وواضحة، ويتم الوصول على حل بطرائق متعارف عليها.

والمشكلات بحذ ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات فإتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة.²

◀ **التعلم من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة والفاشلة للمنظمة:** إذ يمكن اعتبار أن كلا من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم. فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الفشل مطلب جوهري

¹ شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 108-110.

² أيمن حسن ديوب، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف. ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني إستراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة. كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم، ويمكن القول أن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.¹

الفرع الثاني: أدوات التعلم التنظيمي

قسمت أدوات التعلم التنظيمي إلى أربعة فئات أساسية وفقاً لما جاء في أغلب أدبيات الموضوع وهي:²

1. أدوات الإدامة: وهي تشمل أنظمة اقتراح العامل، وفريق العمل الموجه ذاتياً، وعملية السيطرة الإحصائية والمقارنات المرجعية وبرامج العمل الانجاز.
2. الأدوات التوقيعية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي، اللامركزية، تحليل الموقف، المشاركة المشتركة، التحالفات الإستراتيجية وتنمية الإدارة الخارجية وتحليل التأثير.
3. الأدوات الشاملة: تشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات والتغيير الإبداعي، التطوير الإبداعي وإدارة الجودة الشاملة.
4. أدوات الاستخدام: تشمل مسوحات العملاء، جماعات الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.

الفرع الثالث: شروط التعلم التنظيمي

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة؟ ويمكن إجمال أهم الشروط الضرورية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:³

☞ أن تكون هناك صورة واضحة تبين كيفية عمل المنظمة، وأن العاملين في جميع المستويات لديهم تصور واضح عن طبيعة أعمالهم وأساليب تعلمهم القائمة.

☞ وجود نظام مكافآت يدعم قيم التعلم التي تحرض العاملين على طرح تساؤلاتهم وتقديم اقتراحاتهم وتحدي أساليب وطرائق العمل القائمة وعدم حصر الأفكار والمقترحات في إطار بيئة المنظمة والترحيب بالأفكار التي تحمل أفكاراً جديدة من أي مكان، وأن تكون فلسفة نظم المكافآت قائمة على أساس دعم السلوك الريادي لدى العاملين.

¹ أيمن حسن ديبوب، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

² رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

³ مؤيد نعمة الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 122-123.

مراجعة الأداء وتطور مهنة الأشخاص على أن تستند هذه المراجعة إلى ما جرى إنجازه، وما جرى تعلمه، وأن تنتهج المنظمات أنظمة تعويضات تدعم القيم والحوافز والمكافآت، والتي توازن بين الأداء الحالي والإبداع والإقدام والمخاطرة.

اشتراط توافر تغذية مرتدة تتضمن المعلومات المستمرة ليس فقط حول ما جرى إنجازه فحسب بل حول ما قد يمكن تعلمه وله فاعلية على التأثير بالأعمال المستقبلية، وعلى سبيل المثال إجراء التحسينات التي تضيف قيمة تنظيمية جديدة، كذلك الحال بالنسبة لطرق التعلم التي قد تحدث استجابات سلبية.

أنظمة معلومات يجري إدارتها وتحديثها ولديها القدرة على الموازنة بين الأداء والعمل وتسهم بشكل فاعل في استذكار واسترجاع المعلومات وتعزيز عملية اتخاذ القرار، ودفع عملية التعلم من خلال استحضار المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب للأشخاص المعنيين.

برامج تعليم وتدريب مصممة ومحدثة بشكل تدعم استراتيجيات التغيير والقيم التي تتبناها الإدارة العليا إزاء عملية التعلم التنظيمي.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن تربط التعلم بالإنجاز، إذ غالباً ما ينظر لعملية التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية مولدة للخطة الطموحة التي تتطلع للمستقبل، وذلك من خلال تغير أفكار العاملين وتوجيه تركيزهم نحو المستقبل.

اشتراط وجود إستراتيجية اتصال تحافظ على التعلم وتعدده من الأهمية الأولى لاهتمامات العاملين.

أن تعرف الأهداف الإستراتيجية بشكل قائم على أساس اعتبارات التعلم الذي ينبغي أن تحتل موقعا في فلسفة المنظمة وسياستها من أجل تحقيق أهدافها.

تطرقنا في المطالب السابقة إلى كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي من خلال التعرف على خطواته وأهم الأفراد المعنيين بعملية التعلم التنظيمي، بالإضافة على عرض أساليبه وأدواته ومختلف شروطه، وسنحاول في المطالب الموالي عرض مجموعة من النماذج التي حاولت بدورها تفسير كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات التعلم التنظيمي وأبعاده

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي إلى وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وممارستها في المنظمات، حيث وعلى الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمي في الوقت الحاضر إلا أنه لا يوجد نموذج أو نظرية متفق عليها بين الباحثين يمكن الأخذ بها فيما يتعلق بمكونات ومراحل عملية التعلم التنظيمي إذ أنه لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي.

الفرع الأول: نماذج التعلم التنظيمي

على الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي والاعتناع بأهميته وضرورته في تحسين أداء المنظمات وتعزيز ثقافتها وقيمها المنظمة، إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج يحظى باتفاق الباحثين، بحيث يكون قادراً على تحديد المكونات أو الأبعاد الرئيسة للتعلم التنظيمي والمراحل التي تمر بها عملياته. حيث أن كل نموذج من النماذج يحاول أن يشرح التعلم التنظيمي ويفسر حدوثه بطريقته الخاصة.

وقد أشارت جهود الباحثين إلى وجود عدد من النماذج للتعلم التنظيمي، حيث تمثل هذه النماذج مقدمات أساسية لكيفية الحصول على التعلم التنظيمي وسنحاول طرح تلك النماذج كالاتي:

أولاً/ نموذج Farago (1995): يرى Farago أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات.¹ ويقترح Farago نموذج مكون من 3 مستويات للتعلم التنظيمي وهي:²

■ **المستوى الأول:** يشير إلى تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات، الإجراءات لمواجهة حالات التغيير البسيطة.

■ **المستوى الثاني:** ويشير إلى تعلم المهارات اللازمة للأعمال الجديدة، والتي توجه للتكيف مع التغيير الذي يحصل في البيئة.

■ **المستوى الثالث:** ويخص الحالات الديناميكية التي تحتاج إلى حلول جديدة، كما أنه يتعلق بالحاجة إلى التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح وال فشل الماضية.

■ **المستوى الرابع:** ويتعلق بالتعلم من أجل التعلم، ويحتاج هذا المستوى من التعلم إلى الإبداع والتجديد، وفي هذا المستوى يكون الاهتمام بتصميم المستقبل بدلاً من التكيف معه.

ويمكن تصنيف هذه المستويات حسب تقسيم Senge للتعلم التكويني والتوليدي، باعتبار المستويين الأول والثاني في النموذج أعلاه ضمن النوع التكويني للتعلم، أما المستويان الثالث والرابع فيقعان ضمن التعلم التوليدي.³ (انظر الصفحة الموالية)

¹ سوزان صالح دروزة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 648.

² شاكر جار الله الحشالي، إباد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (04)، العدد (02)، 2008، ص: 198.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 198.

الشكل رقم (III - 06): أنموذج *Farago* للتعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

ثانيا/ أنموذج *Lorange (1995)*: تحدث *Lorange* عن نموذج للتعلم التنظيمي اسماه مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي، يهدف إلى تفعيل عملية التعلم في المنظمات وهذه المراحل هي:¹

■ تحديد عوامل النجاح المهمة: في هذه المرحلة ينبغي الربط بين عملية التعلم والتطوير الإداري من جهة والتحديات التي تواجه المنظمة من جهة أخرى، وهذا جزء من مسؤولية الإدارة العليا التي يجب عليها أن تنطلق في عملية الربط هذه من خلال السياسة الإستراتيجية أو جدول الأعمال الاستراتيجي الذي تسيّر عليه المنظمة.

■ تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية: والتي تتطلب عملية توطيد التعلم التنظيمي في ثقافة المنظمة المتعلمة وضرورة تحديد وتوضيح الأنشطة التعليمية التي سوف تقوم بها المنظمة في هذا الشأن. ومن بين هذا الأنشطة نشاط البحوث، تفعيل حلقات معايير الأداء، أنشطة التكيف مع تغيرات المحيط.

■ تكوين شبكات التعلم: في هذه المرحلة تحاول المنظمة من خلال قياداتها الإدارية العليا تحديد الأشخاص وبخاصة المديرين الذين ينبغي أن يشاركوا في أنشطة التعلم، هذه الشبكات التعليمية يجب أن يتم اختيار أعضائها بعناية بحيث تمثل جميع الفئات الأنشطة الوظيفية.

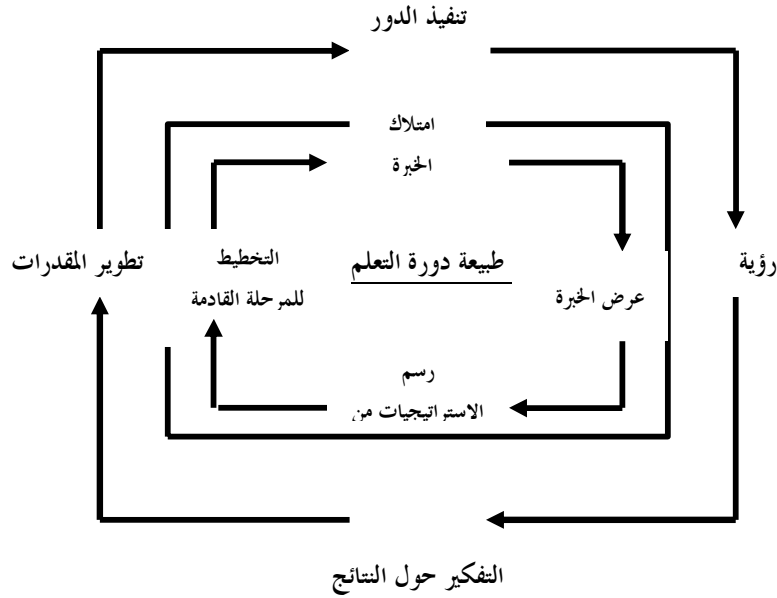
■ قياس نتائج جهود التعلم التنظيمي: مع أنه من الصعب قياس نتائج التعلم بدقة لكن هناك بعض المؤشرات التي من الممكن أن تستخدمها المنظمة للتأكد من مدى التقدم الذي حصل في مستوى التعلم في ثقافة المنظمة، من هذه المؤشرات مستوى رضا المشاركين، قياس الاتجاهات التنظيمية، تقييم أداء شبكات التعلم التنظيمي.

ثالثا/ أنموذج *Smihl (1999)*: يصف هذا النموذج إستراتيجية توضح للعاملين كيفية إنجاز وظائفهم بأفضل طريقة وهذه الإستراتيجية تبدأ بإنجاز ما هو مطلوب من العاملين من خلال الخبرة التي يمتلكها العامل، ومن ثم يتم قياس النتائج من خلال استعراض الخبرات المكتسبة ورسم استنتاجات عن النتائج المتحققة وصولاً إلى مرحلة

¹ أقطي جوهره، مرجع سبق ذكره، ص: 129-130. نقلا عن: عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 697-702.

تطوير الإمكانيات عن طريق التخطيط للمرحلة القادمة مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج المتحققة وتحسين الطريقة ليتم تطوير ومراجعة الدور نفسه من أجل إنجاز الدور في المرحلة القادمة.

الشكل رقم (III - 07): نموذج Smith للتعلم التنظيمي



Source: Smith , Peter, "The learning organization ten years on: A case study", *The learning organization* , vol (06), No (05),1999, P: 24.

رابعا/ الأنموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم (Lam/2000): يتناول هذا الأنموذج تأثير البيئات المؤسسة على طريقة المعرفة والتعلم، وقد تكون هذه البيئة الاجتماعية مشكلة من المجتمع ككل في بلد معين أو من إقليم معين، حيث لا يوجد أنموذج واحد يمكن تعميمه على جميع المنظمات المحكومة بتأثيرات مجتمعية على الرغم من وجود نماذج مجتمعة مهيمنة في بعض البلدان، إذ من الممكن وجود خليط من النماذج المعرفية والتعليمية في نفس البلد، ويتضمن هذا الأنموذج أربعة نماذج فرعية متباينة، والشكل الموالي يوضح ذلك. (انظر الصفحة الموالية)

الشكل رقم (III - 08): الأنموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم



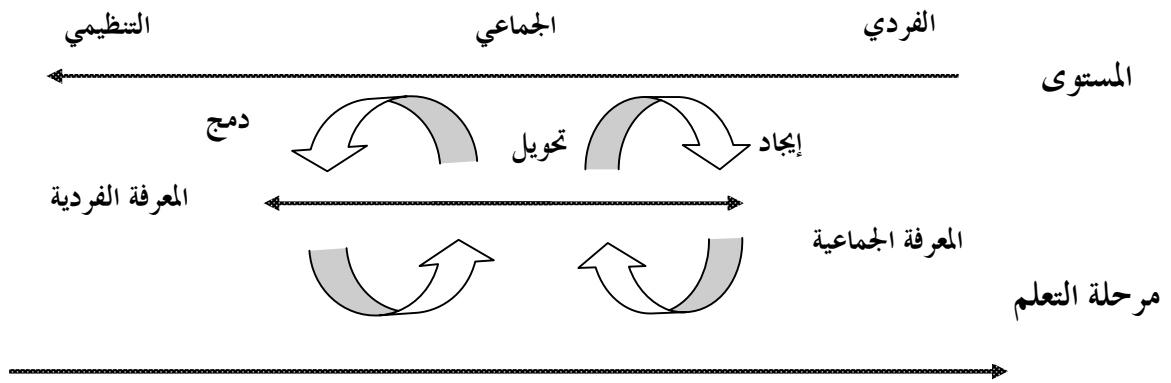
المصدر: مؤيد نعمة الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 249.

خامسا/ أنموذج Jerez-Gomez (2005): أشار Jerez-Gomez et al إلى أن تحليل عملية التعلم التنظيمي تبرز ثلاث مظاهر هي:¹

- المعرفة التي يتم خلقها واكتسابها ونشرها ودمجها مع المعرفة السابقة وهذا ما يؤكد أن عملية التعلم التنظيمي هي عملية تراكمية.
- أن خلق ونشر المعرفة الجديدة تحدث تغيرات داخلية تمس إدراك وسلوكيات الأفراد.
- هذه التغيرات الداخلية للفرد تؤدي إلى عمليات تطوير ثابتة والتي تجعل أعمال وتصرفات المنظمة أفضل. حيث تتفاعل هذه المظاهر ضمن المستويات الثلاث للتعلم (الفردية، الجماعية، والتنظيمية). (انظر الصفحة الموالية)

¹ Jerez-Gomez, P, Céspedes-Lorente, J, & Valle-Cabrera, R, *Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement*, journal of business, Vol. 58.,2005, P: 716.

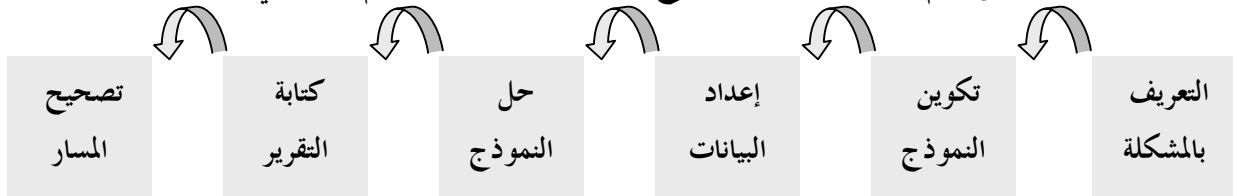
الشكل رقم (III - 09): أنموذج Jerez-Gomez للتعلم التنظيمي



Source: Jerez-Gomez. P, Céspedes-Lorente. J, & Valle-Cabrera. R, *Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement*, journal of business, Vol. 58.,2005, P: 716.

سادسا/ أنموذج طارق محمد الأمين: اقترح طارق محمد الأمين نموذجا يوضح مكونات ومراحل التعلم التنظيمي، حيث يرى أن المشكلة التي تواجه المنظمة تعد بداية الطريق في عملية التعلم التنظيمي، فعندما تعي المنظمة أن لديها مشكلة ما تعد هذه ظاهرة صحية نحو التعلم التنظيمي، وبعد التعريف بالمشكلة يأتي دور المختصين من خبراء القياس داخل المنظمة ومن خارجها لتشخيص المشكلة واختيار الأداة المناسبة من النماذج الرياضية والإحصائية، أو بحوث العمليات لمعالجة المشكلة وتعرف هذه المرحلة بمرحلة تكوين النموذج، ومن ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعداد البيانات ويقصد بها تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة وتبويبها وتصنيفها وجعلها جاهزة للمرحلة التالية التي يتم فيها معالجة البيانات وإخراجها في شكل معلومات وهو ما يعرف بمرحلة حل النموذج ومن ثم تأتي مرحلة كتابة التقرير النهائي عن المشكلة وتقديمها في شكل معل ومات مفيدة إلى متخذي القرارات والمرحلة الأخيرة وهي مرحلة تصحيح المسار حيث يقرر متخذو القرار بعدما تجمعت لديهم الأفكار والمعلومات الصحيحة عن المشكلة، الوسيلة التي تنقلهم إلى المسار الصحيح.¹ ويمكن تمثيل المراحل في الشكل رقم الآتي:

الشكل رقم (III - 10): أنموذج طارق محمد الأمين للتعلم التنظيمي



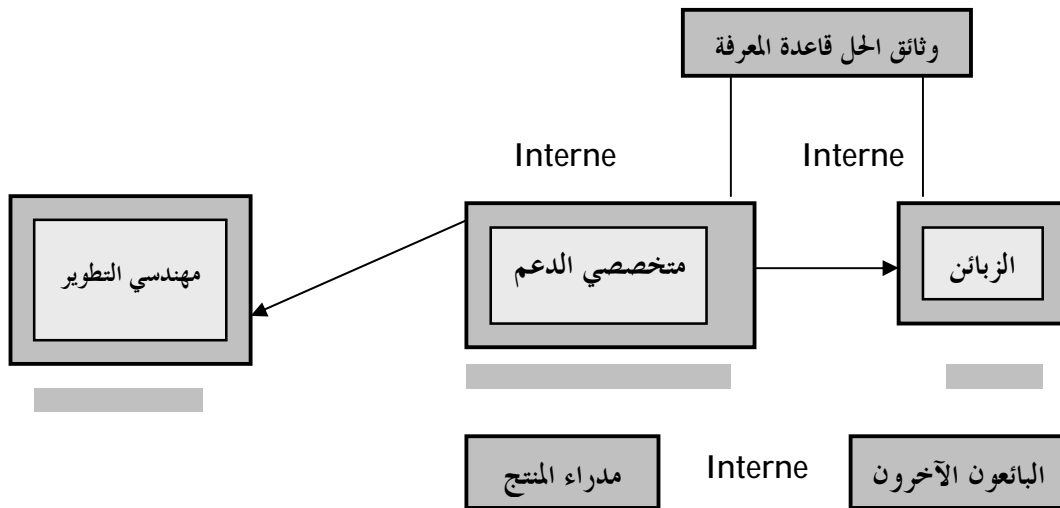
المصدر: طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية "نموذج مقترح"، دورية الإدارة العامة، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، المجلد (46)، العدد (02)، ماي 2006، ص: 255.

¹ طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية "نموذج مقترح"، دورية الإدارة العامة، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، المجلد (46)، العدد (02)، ماي 2006، ص: 255-256.

سابعاً/ أنموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة

يكرس هذا الأنموذج لخدمة الزبون، وذلك اعتماداً على برمجيات حل المشاكل باستخدام الإنترنت والإنترنت وعلى قاعدة المعرفة العالمية لوثائق الحل المرتبطة، ويتميز هذا الأنموذج بالقدرة على حل مشاكل الزبون وتحليلها بسرعة من قبل مهندسي التطوير، ومتخصصي الدعم التقني أو حلها بواسطة الزبائن أنفسهم، حيث يتم إرجاع الحلول والمعرفة الجديدة إلى قاعدة المعرفة لتحديثها.

الشكل رقم (III - 11): أنموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة



المصدر: مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

الفرع الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي

لا توجد إستراتيجية محددة يمكن للمنظمة تطبيقها في كل الظروف من أجل إحداث التعلم التنظيمي، وإنما على المنظمة أن تفاضل بين العديد من الاستراتيجيات، وتختار منها الأفضل والأنسب، وقد جاءت الأدبيات ذات العلاقة بالتعلم وإدارة المعرفة بسبعة استراتيجيات يمكن للمنظمات اللجوء إليها من أجل إحداث التعلم التنظيمي، وهي:¹

1. **التعلم بالأوامر Learning by Instrucyion**: يحدث هذا النوع من التعلم حينما يقدم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة، المادة إلى المتعلم، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة، أو يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.

2. **التعلم بالتلاطم Learning by Rote**: أو الغرس المباشر للتعلم: وهو حالة متطرفة من التعلم، إذ يقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

¹ هشتم علي إبراهيم حجزي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص: 106-107.

3. **التعلم بالاستدلال *Learning by Deduction***: يحدث هذا النوع من التعلم حين تقدم المادة إلى المتعلم محتوية بشكل ضمني على موضوع من المعرفة، فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.
4. **التعلم بالاستقراء *Learning by Induction***: يحدث هذا النوع من التعلم حين يكسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.
5. **التعلم بالتناظر الوظيفي *Learning by Analogy***: هذا النوع من التعلم يمكن المتعلم من توليد معرفة جديدة من خلال تعديل تفضيلات تتعلق بمفاهيم معروفة سابقا بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه. ويعتبر هذا النوع من التعلم مزيجاً من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.
6. **التعلم بالمثال *Learning by Example***: يحدث هذا النوع من التعلم عندما يتبع المتعلم مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة. ويعتبر هذا النوع أحد أنواع التعلم الاستقرائي، كما أنه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة.
7. **التعلم بالملاحظة والاستكشاف *Learning by Observation and Discovering***: يحدث هذا النوع من التعلم حينما يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو تقديمها في المادة الواردة إليه، ليقرر بعدها أن جزءاً من هذه الكينونات يمكن تصنيفها في بنية تنظيمية جديدة أو موجودة سابقاً في شأنها أن تصف المادة أو تفسرها. ويعتبر هذا النوع من التعلم أحد أنواع التعلم الاستقرائي.

الفرع الثالث: أبعاد التعلم التنظيمي

وفقاً لدراسة *Marquardt & Reynolds* ودراسة *Joh*، فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي، وهذه الأبعاد هي:¹

- أولاً/ البعد الإستراتيجي: ويعني إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط، ويشمل العناصر التالية:
- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: لمستقبل المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى ترابط علاقات أعضاء التنظيم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.
 - متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.
 - إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والحفاظة عليها.

¹ حمد بن قبان آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 26-28.

ثانيا/ البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

- العمل من خلال الفريق: حيث أن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.
- الهيكل التنظيمي المرن: وهو أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، ومثالا عن هذا النوع من الهياكل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يتولى على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: ويتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

ثالثا/ البعد الثقافي: ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

- التعلم من الأخطاء السابقة وتجنب التركيز على الفشل: وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.
- البيئة المساندة للتعلم: تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين.
- الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي.

المطلب الرابع: عوائق التعلم التنظيمي، متطلباته ومدخل تسريعه

- رغم ما يمثله التعلم التنظيمي من ضرورة إستراتيجية للمنظمات، للتكيف مع التغيرات المعاصرة والمستقبلية ومواجهة التحديات، وتحقيق استمرارية جودة الخدمات والمنتجات والميزة التنافسية، والتوجه الإستراتيجي للمنظمات الرائدة لتحقيق تعلمها التنظيمي، فإن تبني التعلم التنظيمي أو تحقيق فاعليته لا يعني عدم وجود معوقات لتطبيقه في جميع المنظمات، فقد تحول دون تطبيقه أو تحد من فاعليته، وهذه المعوقات تختلف باختلاف طبيعة أنشطة وأهداف المنظمات، والإمكانات المادية والمعنوية، والقدرات والمهارات المتاحة، والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والعوامل الاجتماعية والتقنية والتكنولوجية، كما أن حدوث علمية التعلم التنظيمي وتحول المنظمات

لمنظمات متعلمة، يحتاج إلى توفر عدد من المتطلبات اللازمة لممارسة التعلم التنظيمي وتحقيق فاعليته، هذا وتوسعي المنظمات إلى استخدام العديد من الطرق والآليات من أجل تفعيل وتسريع عملية التعلم التنظيمي، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم المعوقات التي تقف حاجزا عند القيام بعملية التعلم التنظيمي، وأهم متطلباته بالإضافة إلى المدخل التي تساهم في تسريع هذه العملية.

الفرع الأول: عوائق تطبيق التعلم التنظيمي

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليس ممهدا وسهلا بل يواجهه العديد من المعوقات التي تقف في طريقه، وذلك على مستوى المنظمة والمجتمع وعلى مستوى الأفراد أنفسهم، وعلى مستوى المجتمع ويمكن إجمال هذه المعوقات فيما يلي:

أولا/ على مستوى المنظمة

يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي والتأثير السلبي فيه ومنها ما يلي:

1. **الهيكل التنظيمية التقليدية:** حيث تعيق الهياكل الهرمية إنسيابية تدفق المعلومات والمعارف بين العاملين، وتحد من تبادل الخبرات من خلال مستوياتها التنظيمية المتعددة، واتصالاتها الرسمية العمودية الروتينية التي تستنفذ الكثير من الوقت والجهد، في إجراءات شكلية وغطية تمثل ما يشبه القوالب العازلة لكل موظف عن التفاعل مع العاملين بالمنظمة، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمعارف، وطرح الحلول للمشكلات المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحقيق التميز المعرفي، وصناعة المستقبل التي يتطلبها التعلم التنظيمي، مما يستلزم هياكل تنظيمية مرنة يتم تصميمها لتستجيب وتتلائم مع عملية التعلم التنظيمي.¹
2. **عدم توفر البنية التحتية:** وخاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم المنظمي وبناء المنظمة المتعلمة.²
3. **القيادة التقليدية:** تتصف القيادة التقليدية بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين، وضعف الشفافية لديها وابتعادها عن عمل الفريق، وعدم ثقتها بالغير، وضعف تفويضها للصلاحيات، واحتكارها للمعلومات أو بفتنة محدودة جدا من الأشخاص، وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم أو حتى تشجيعه في المنظمة، وضعف نشر المعلومات بين مرؤوسيه، مما يضعف درجة تعلمهم أيضا، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع التعلم وتفتح عليه.³
4. **المركزية:** تمثل المركزية إحدى أهم معوقات التعلم التنظيمي، حيث تقوم فلسفة التعلم التنظيمي على تمكين العاملين لتنمية مهارات التعلم والتكيف والبحث عن المعلومة والمعرفة أينما وجدت وتغذيتها، والتفكير المطلق في

¹ حمد بن قبان آل فطوح، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 396.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

الماضي والحاضر والمستقبل، لتنمية المهارات والقدرات والمشاركة في صناعة المعرفة التي تحقيق تنافسية المنظمة وتطورها التنظيمي، حيث يتعلم جميع أعضاء التنظيم من خلال التشاركية المعرفية لبناء المعرفة من خلال تمازج خبراتهم ومهاراتهم وتنوعهم التخصصي والمعرفي وتكامل الآراء والأفكار والحلول في كل المواقف التي تواجه المنظمة، والتعلم الذاتي المستمر والجماعي والتنظيمي، واكتساب الجديد من المعارف وتجديد الذاكرة المعرفية التنظيمية وتنقيحها وتطويرها باستمرار، لمواكبة المعرفة المتجددة، ويتطلب التعلم التنظيمي سرعة ملاحقة التعلم سواء من خلال التعلم الفردي أو فرق التعلم، مما يتطلب التمكين والمعلومات المتاحة لجميع أعضاء التنظيم، ليتمكن الجميع من التصرف بمرونة واتخاذ القرارات الموقفية الملائمة بالوقت المناسب، واستثمار الوقت في نسج خيوط المعرفة وابتكارها الذي لن يتأتى إلا من خلال التمكين وغياب المركزية.¹

5. ضعف الإمكانيات المادية: إذ تؤدي الإمكانيات المادية دورا بالغا في التعلم التنظيمي، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي، حيث تقوم بحلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم كافة التسهيلات، وتوظيف وكلاء التعلم* لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانيات المادية المحدودة.

6. ثقافة المنظمة: قد تحول ثقافة المنظمة دون تشجيع المنظمة على التعلم، وخاصة في مجال الاعتراف بالخطأ ومحاولة تصحيحه، حيث ترى أن مجرد الاعتراف بالخطأ نوع من القصور الذي يقلل من شأن المنظمة، سواء من منظور العاملين أو المستفيدين، مع ملاحظة أن التعلم التنظيمي لا ينمو ولا ينتشر إلا في ظل ثقافة تنظيمية تؤمن بالانفتاح والمشاركة والشفافية والمصادقية.²

7. التعلم الوهمي: ومن العقبان التي تواجه التعلم التنظيمي بوجه عام والمنظمات المتعلمة بوجه خاص، هو الوقوع فيما يسميه *Leavitt & March* بالتعلم الوهمي ويظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر المتحققة بطريقة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً لما هو متحقق فعلياً، وهذا الوهم قد يقود إلى تعلم وهمي يبالغ من ممارسه من المدراء في تقييم تجاربه الفاشلة والترويج لها والدعوة إلى تطبيقها من قبل الآخرين أو على المستويات الأخرى وهذا ما يسمى بفتح الكفاءة أو النجاح الموهوم الذي يقود إلى التعلم المهيمي.³

8. غياب الرؤية الاستراتيجية: الرؤية الاستراتيجية للمنظمة هي الحالة أو الصورة الذهنية المستقبلية التي تحاول المنظمة السعي لتحقيقها، وتمثل الرؤية الاستراتيجية نقطة البداية للمنظمات نحو بناء الإستراتيجيات الفعالة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتقدير المركز التنافسي للمنظمة. حيث تحدد الرؤية التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وماذا

¹ حمد بن قبان آل فطوح، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

* وكلاء التعلم هم أولئك الذين يشغلون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيين الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها وهؤلاء يخفونها حيناً ويظهرونها أحياناً أخرى. نقلاً عن: شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

² شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

³ عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

تريد أن تكون المنظمة في المستقبل، مما يتيح صياغة الإستراتيجيات الملائمة، وتهيئة الإمكانيات والقدرات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، والصورة المأمولة لمستقبل المنظمة، وتحليل البدائل الإستراتيجية لاختيار القرار الإستراتيجي الأمثل. لذلك تعتبر الرؤية الإستراتيجية الإطار العام الموجه لمسارات المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، والمعيار الأول في تحليل البدائل الإستراتيجية، وهي القاسم المشترك لجميع أعضاء التنظيم الموحد لجهودهم والمحفز لتعاونهم، ومن خلال الرؤية الإستراتيجية الفاعلة يمكن للمنظمة أن تحقق تعلمها التنظيمي ببناء وصياغة أفضل إستراتيجيات التعلم المحققة لتلك الرؤية، حيث إن التعلم التنظيمي من الصعب أن يكون فاعلاً إذا لم يكن هناك رؤية واضحة تحدد الاتجاه لمسارات التعلم والغاية الكبرى الذي يريد الجميع الوصول لها.¹

ثانياً/ على مستوى الأفراد

تتمثل المعوقات على مستوى الفرد في:

1. **عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم:** قد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية أو المستوى التعليمي المنخفض توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية لمتثلة في الرواتب.²
2. **عدم الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي:** يعتبر عدم الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي من قبل أعضاء التنظيم والقيادات الإدارية من أهم المعوقات، لذا يشير وينج (*Wang*) أن ممارسة التعلم التنظيمي يستلزم قبل محاولة انتهاجه إشاعة مفهومه بين العاملين وإبراز إيجابياته للفرد والمنظمة، والتحديات التي قد تنشأ والأدوات اللازمة لإدامته، وأن عدم الإلمام بمفهوم التعلم التنظيمي يعتبر أول معوقاته.³
- حيث إن الإلمام بمهية التعلم التنظيمي من قبل القيادات الإدارية والعاملين وما ينتج عن ممارسته من مزايا وإيجابيات للفرد والمنظمة، والتعرف على مستلزمات وأدوات تطبيقه، يساعد المنظمة على تقييم ذاتها وقدراتها للتكيف لعملية التعلم التنظيمي و بلورة الرؤية المشتركة المستقبلية التعليمية للمنظمة، ويزيد تفهم وتقبل وإدراك أعضاء التنظيم للتغيرات اللازمة لممارسة عملية التعلم التنظيمي، وتحقيق فاعلية القيام بالأدوار والمهام وأساليب التعلم والبناء المعرفي وصياغة إستراتيجيات التعلم.⁴
3. **مقاومة التعلم:** إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديد قد تستلزم تغيرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طريق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على السائد، ثم مقاومة عملية التعلم.⁵

¹ حمد بن قبان آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 42-43. (بتصرف)

² عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 397.

³ Wang, G. *Learning Organization*, journal of Organizational Change Management, Vol(12) No(5), 2003, p: 89.

⁴ حمد بن قبان آل فطیح، نفس المرجع أعلاه، ص: 40.

⁵ عمر أحمد همشري، نفس المرجع أعلاه، ص: 397.

ثالثاً/ على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية: ومن أهم المعوقات في هذا المجال ما يلي:¹

1. ضعف اهتمام المنظمات المماثلة في التعلم واكتفاؤها بالنسخ والتقليد.
 2. قلة الموارد ومحدوديتها، مما يضعف من برامج التدريب والتعليم المستمر.
 3. الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق عملية نقل المعلومات ونشرها بين المنظمات داخل القطر أو عبر الأقطار.
- إن جميع هذه العوامل سابقة الذكر تساهم وبشكل مباشر في تشجيع التعلم التنظيمي أو إعاقته، ولكن إذا ما تم توفيرها ومعالجتها بشكل مناسب فستصبح تعمل على تشجيع التعلم التنظيمي.

الفرع الثاني: متطلبات التعلم التنظيمي

من أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات المتطلبات التالية:

أولاً الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي يعتبر إدراك مفهوم التعلم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمات، ونشر المفهوم على كافة أعضاء التنظيم والمستويات التنظيمية هي المرحلة الأولية السابقة لجميع مراحل التعلم التنظيمي، والتي تساعد في استجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق وتنظيم الممارسة وتسلسل الخطوات وتكامل الجهود، حيث إن قادة المنظمات عند إمامهم بالفكر التنظيمي المعاصر وماهية التعلم التنظيمي وأهميته والمزايا التي يحققها التعلم التنظيمي للفرد والمنظمة، وقيام تلك القيادات بدورها في نشر ثقافة التعلم التنظيمي بين العاملين والترويج له وإيصال هذا المفهوم وما يحققه من فوائد ونتائج إيجابية للعاملين والمنظمة، فإن ذلك يمثل المحفز الأول لتقبل أعضاء التنظيم للتغيير الذي تتطلبه عملية التعلم التنظيمي، كما يستثير ذلك مهارات التفكير لدى العاملين والمستويات التنظيمية في كيفية ممارسة التعلم ومتطلبات انتهاجه وتبنيه، مما يساعد في سرعة التعلم والبناء المعرفي.²

ثانياً/ القيادة النموذجية للتعلم: إن القيادة التعليمية في المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم أساليب التفكير والتحليل والعقلنة وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وهي تعمل وتتعاقل وتفكر معهم بدلاً من الإشراف عليهم والتخطيط نيابة عنهم، وهي التي توفر الفرص للعاملين للمشاركة في بلورة الرؤية المحددة لصورة المستقبل التي يتطلعون لها ويسعون إلى رؤيتها واقعاً في نطاق زمني محدد، وهذه الرؤية توضح مواصفات ذلك الواقع وتحدد مدخلاته ومخرجاته وتشعر الجميع بأنهم مساهمون في رسم صورة المستقبل ويتحملون المسؤولية الجماعية والتضامنية للتوجه نحوها بدلاً من أن تعرض عليهم من القمة أو تطرح من الخارج.³

ثالثاً/ بناء رؤية التعلم الإستراتيجية للمنظمة: إن الرؤية تمنح الموظفين والمنظمة ككل أهدافاً طموحة تساعد في توجيه عمليات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى أن الأفراد أكثر ميلاً نحو إنجاز المهام والواجبات التي تخدم أغراضاً يفهمونها ويعتقدونها، وتؤدي إلى إيجاد نوع من التعلم الإبداعي القوي الذي ينتج عنه خدمات

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 397.

² حمد بن قبان آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

³ عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 115-116.

ومنتجات ذات جودة عالية، وكذلك فإنها تزيد التركيز الذي يمنح عملية وجهود التعلم القوة التي تحتاج لها لمواجهة الضغوط والتحديات، حيث يتطلب التحول والتعلم الناجح إلى وجود رؤية مستقبلية من السهل نشرها وكسب ولاء العاملين لها، وبدون هذه الرؤية فإن الجهود من السهل أن تنتهي إلى مشاريع غير مفهومة وعشوائية وغير متلائمة مع بعضها، وطرق سبل خاطئة ومتعارضة الاتجاهات أو إلى ما لا نهاية.¹

رابعاً/ الثقافة التنظيمية التعليمية: تعتبر الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم من أهم متطلبات التعلم التنظيمي الفاعل، لما للثقافة من دور جوهري في توجيه السلوك الإنساني، فالثقافة التي تتبنى الحوار والانفتاح والمشاركة والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، وتشجيع التفكير الإيجابي والمخاطرة والأفكار الإبداعية والإبتكارية، واكتشاف أدوات ووسائل التعلم الأفضل، واعتبار الأخطاء والتمكين وسيلة للتعلم، فإن هذه الثقافة هي التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق تعلمها التنظيمي، وتنشيط طاقاتها الإبداعية والتعليمية وممارسة أنواع التعلم والحد من معوقاته وتحقيق التكيف والتميز المعرفي.²

خامساً/ التمكين:

يشير *Marquardt* أن تمكين العاملين لممارسة التعلم وبرامج التنمية الذاتية المصاحبة تحقق أقصى الطاقات الكامنة للعاملين، وتجعل العاملين يستمتعون بالتعلم والحياة وأكثر قدرة على التكيف للمتغيرات المستقبلية على المستوى الشخصي والتنظيمي.³

سادساً/ إدارة المعرفة: حسب *Marquardt* تعتبر إدارة المعرفة القلب المحرك للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة عبر المراحل التالية:⁴

- اكتساب المعرفة بجمع البيانات والمعلومات من داخل المنظمة وخارجها.
- إيجاد المعرفة عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار والاجتهاد والبحوث، وكذلك يمكن الحصول عليها من خلال القدرة على رؤية العلاقات الجديدة وربطها بالمعارف السابقة.
- التخزين ويقصد به حفظ المعلومات وترميزها لتسهيل الوصول إليها في أي وقت لكل من يحتاج إليها من أعضاء التنظيم.
- تحليل البيانات واستخراجها وتساعد هذه العملية المنظمة على الاستفادة من البيانات وإيجاد معاني جديدة لها، واستخدام تقنيات تحليل وتفسير البيانات.
- النقل والتوزيع للمعرفة من خلال عمليات التبادل الشخصي والميكانيكي والإلكتروني للمعارف والمعلومات عبر المنظمة، سواءً كانت تلك العمليات تتم بقصد أو بدون قصد.

¹ إيمان بنت سعود أبو خضير، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

² حمد بن قبال آل فطيح، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

³ Marquardt. J. Michael , *Building the Learning Organization., OP.Cit, 2002, P: 68.*

⁴ حمد بن قبال آل فطيح، نفس المرجع أعلاه، ص: 49.

■ التطبيقات والمصادقة وتعني استخدام المعلومات وتقييمها بواسطة أعضاء التنظيم، وإعادة استخدام المنظمة لمعارفها وخبراتها بطرق وأساليب إبداعية.

وبالتالي فإن إدارة المنظمة للمعرفة بفاعلية من أهم متطلبات التعلم التنظيمي، حيث تتمكن المنظمة من تجديدها المعرفي، وتفاعل أعضاء التنظيم في تبادل المعلومات والبيانات، والمشاركة في تحليل البيانات، واستخراج المعاني ذات القيمة التنظيمية، وتطوير الذاكرة المعرفية التنظيمية.

سابعاً/ قياس التعلم التنظيمي تعتبر عملية قياس التعلم التنظيمي مطلباً في غاية الأهمية لتحقيق فاعلية التعلم في المنظمة، حيث إنه عندما يتم وضع معايير ومؤشرات لقياس التعلم، تستطيع المنظمة التحقق من فاعلية مسارات التعلم، والأدوات والأساليب والإستراتيجيات المتبعة، ومدى تحقيقها بالفعل للتعلم المنشود، وعدم وقوعها فيما يُسمى التعلم الوهمي. كما تتمكن المنظمة من إعادة تقييم التعلم وتصحيح الانحرافات بما يحقق أهدافها الإستراتيجية وتميزها التنظيمي، والتأكد من تحقيق التعلم لتطوير المهارات والقدرات.¹

ويساعد قياس التعلم في تقييم المستوى المعرفي للمنظمة أي تشخيص المعرفة وتحتوي عملية تشخيص المعرفة على عدة عمليات فرعية من أهمها:²

- ✓ تحديد طبيعة المعرفة المتوفرة داخل المنظمة بناء على مصدرها ومجالها.
- ✓ تحديد الأفراد المتميزين في امتلاك المعرفة داخل المنظمة.
- ✓ حصر وسائل حفظ المعرفة داخل المنظمة.
- ✓ تحديد الفجوة بين المعرفة داخل المنظمة والمعرفة الخارجية التي تحتاجها المنظمة.
- ✓ تحديد مجالات المعرفة التي تحتاجها مؤسسات المجتمع المختلفة.

الفرع الثالث: مداخل تسريع عملية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة، ويلاحظ أن المنظمات في سعيها لتكون أقدر على التعامل والاستفادة مما تعود به من فرص وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات، تستخدم العديد من المداخل لتسريع عملية التعلم التنظيمي والتكيف مع متغيرات المحيط، وهي كالتالي:³

- ◀ تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.
- ◀ تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة.
- ◀ تنمية آليات التفكير في مشكلات العمل وظروفه وذلك من خلال حلقات جلسات العصف الذهني.*

¹ حمد بن قبال آل فطيح، مرجع سبق ذكره، ص: 50-51.

² تركي بن علي المطلق، مقدمة في إدارة المعرفة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2011، ص: 52.

³ على السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة لجديدة، مصر، 2002، ص: 213-215.

* **العصف الذهني:** هو عبارة عن إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها الأفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد أكبر قدر من الأفكار المقترحة الخلاقة لحل المشكلات في حدود زمن قصير.

◀ الانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة، وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وحسائر ومستويات التكلفة وغيرها.

◀ تنمية فرص وإمكانيات استخدام التفكير النظمي، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام والبحث عن عناصره والكشف عما بينهما من علاقات وتأثيرات متبادلة.

◀ خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم، يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات وتشجيع المبادرات الفكرية والتحفيز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصفة العامة، التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد.

وفي نفس الإطار يشير *Marquardt* إلى أن أهم عوامل نجاح التعلم التنظيمي تتعلق بوجود قيادة داعمة ومساندة للتعلم، وتمكين العاملين وحرية اتخاذ القرار، وتطبيق وربط التعلم بعمليات ونشاطات المنظمة، وتوفير التقنيات والمعدات اللازمة لتوظيف ما يتعلمه الأفراد، والتطوير والتكيف المستمر مع المستجدات والتحديات، ودعم مبادرات التعلم الفردية والجماعية والمؤسسية.¹

وكخلاصة لما ورد في الباحثين السابقين، فإنه على الرغم من تعدد المصطلحات الدالة على التعلم التنظيمي إلا أن جميعها تدل على فحوى أساسي واحد وهو أهمية التعلم بشكل عام والتعلم التنظيمي بشكل خاص والذي يؤثر على المنظمة بشكل عام، ولكي تحقق المنظمة جميع مزايا التعلم وتستفيد منه عليها أن تتبنى نهج التعلم المستمر توجهها استراتيجيا فكريا وممارسة، وإذا ما تم بطريقة منظمة لأكثر من فرد وبشكل منظمي يسمى بالتعلم التنظيمي وباستمرار تصبح المنظمة منظمة ساعية إلى التعلم المستمر للوصول إلى المنظمة المتعلمة، لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو المنظمات المتعلمة.

¹ رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، المجلد (48)، العدد (03)، جويلية 2008، ص: 446.

المبحث الثالث: ماهية المنظمات المتعلمة

إن التغيرات السريعة في بيئة المنظمات، والناجمة عن التطورات التكنولوجية الهائلة والتقدم العلمي وثورة الاتصالات المتسارعة، والتي تحتم على منظماتنا مواكبة تلك التطورات والبحث عن إستراتيجيات جديدة تساعدها على التكيف والتأقلم بالسرعة المطلوبة، ويعتبر تعلم المنظمات من المسارات التي برزت على السطح في منتصف التسعينات من القرن الماضي كشكل من أشكال التطور التنظيمي تحت ما يسمى بالمنظمة المتعلمة والذي برز في التسعينات من القرن الماضي وزايد مع ظهور هذا المفهوم عدد من المنظمات التي التزمت بالتحول إلى منظمات متعلمة بشكل كبير وقد كان لكتابات *Beter Senge* عن مفهوم المنظمة المتعلمة وعناصرها دور كبير في تحول هذه المنظمات إلى منظمات متعلمة.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعتبر موضوع المنظمات المتعلمة والمواضيع التي يشتمل عليها واحد من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماما في الآونة الأخيرة، باعتبار أن استخدام مفهوم ومبدأ المنظمات المتعلمة يشكل أساسا من مكونات أي برنامج من برامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود ترابط وتداخل بين مفهوم المنظمات المستندة إلى المعرفة وبين المنظمات المتعلمة.

الفرع الأول: الظهور التاريخي للمنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث حظيت باهتمام الباحثين في العقود السابقة من الزمن، نظرا إلى تأثيرها ببعض المفاهيم الأخرى كالمجتمع المتعلم، واقتصاد المعرفة، والتعلم التنظيمي، والتطوير التنظيمي، وقد كان *Shoon* من رواد بلورة هذه المفاهيم وتبعه كل من *Pedler* و *Marquardt* و *Senge* هذا الأخير الذي يرجع إليه الفضل في وضع نموذج لهذه المنظمة.

ويمكن إرجاع مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلى عهد المدرسة العلمية التي من أبرز روادها "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله، إذ يمكن اعتبار ذلك اعترافا ضمنيا بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة، إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام 1990 على يد *Peter Senge* في كتابه الشهير الضابط الخامس *The Fifth Dicipline* عندما حول النظرية في التعلم التنظيمي إلى ممارسات عملية، فقد أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم التنظيمي، والذي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانه، اسم المنظمات المتعلمة.¹

وفي السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرون، ومع التطورات المهمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام المكثف لشبكة الانترنت، تطور هذا المفهوم على نحو كبير، بل إنه وجد في الإدارة الإلكترونية القائمة على الإنترنت وسائل فعالة في تحفيز التعلم بين العاملين داخل المنظمة عن طريق الشبكة

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 398.

الداخلية *Intranet*، ومع الأطراف الخارجية (الزبائن والموردين) عن طريق الشبكة الخارجية *Extranet*، والتعلم عن بعد مع المنظمات عبر العالم عن طريق الإنترنت.¹

ولعل المدخل القائم على التعلم، والتحول إلى منظمة تعلم يعود إلى التطورات التالية:²

أولا/ تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل: أدى اكتشاف أهمية العامل وضرورة التركيز عليه لأنه المساهم الأول في تطوير المنظمة، وليست الإدارة وحدها مسؤولة عن ذلك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إدراك أن الزبون الموجود خارج الشركة هو الرقم الصعب، أدى إلى استكمال المدخل القائم على العامل باتجاه المدخل القائم على الزبون، خاصة إذا ما علمنا أن الزبون مصدر معرفة بالغة الأهمية لأنه الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته. وفي كلا الحالتين: التركيز على الزبون أو التركيز على العامل فإن التعلم هو القاسم المشترك، والذي يجب أن نوسعه ليشمل المنظمة كلها، أي بيئتها الداخلية والخارجية.

ثانيا/ التطور في تكنولوجيا المعلومات: أوجدت القدرة على التشبيك الفائق *Hyper Connection* بين كل أطراف الشركة الداخلية وبينها وبين أطراف الشبكة الخارجية *Internet-Intranet* تطورا كبيرا في تكنولوجيا المعلومات وهذا مما يجعل التعلم ممارسة آنية وعملية مستمرة، تتم بطريقة عمل الانترنت (7/24) إلى الحد الذي جعل البعض لا يتحدث فقط عن التعلم المستمر، وإنما عن الابتكار المستمر بطريقة (إبداع *Innovation* 24/7) حيث أن هذا الابتكار أصبح ممكنا مع الانترنت، كما أصبح ضرورة لأنه يمثل ميزة تنافسية.

ثالثا/ التطور في إدارة المعرفة: تعتبر الإدارة بالمعرفة مصدرا لإنشاء الثروة، والتي أصبحت تمثل بؤرة التركيز في عمل المنظمات لذلك وجب التحول إلى منظمات تعلم وجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع، وحث جميع العاملين على تقاسم المعرفة والتشارك فيها وإنشاء قيمة في جميع المستويات التنظيمية وسوف نتطرق في هذا المحور من البحث إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، والفرق بينهما وبين التعلم التنظيمي، كما سنتحدث عن أبرز خصائصها وأهميتها.³

وقد أوضح نجم عبود سنة 2005 عن نمط جديد من المنظمات سيتم الحديث عنه على نطاق واسع من حيث تكوينه وتطوره وانتشاره ليحل محل الأشكال التقليدية من المنظمات ألا وهو نمط المنظمة المتعلمة وقد وضع نجم شكل لتطور المدارس الإدارية استمدده من ريتشارد سنة 2003 ولويس سنة 2001.⁴ (انظر الصفحة الموالية)

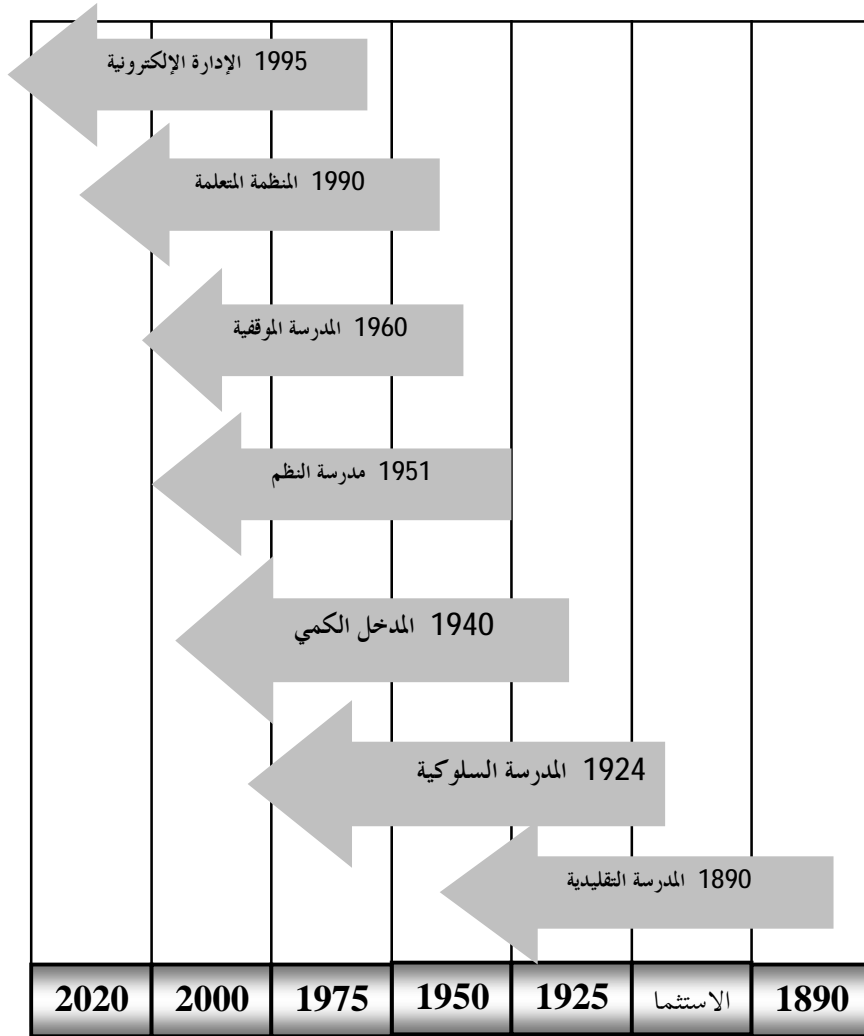
¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 258.

³ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 63.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

الشكل رقم (III - 12): تطور المدارس الإدارية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص: 263.

الفرع الثاني: تعريف المنظمة المتعلمة

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة *Learning Organization* من المفاهيم الإدارية الجديدة، حيث لازال خاضعا للتطور، الأمر الذي جعل من الصعب على الباحثين إيجاد تعريف محدد ومقتنع في نفس الوقت، فالمفهوم لازال غامضا إلى حد بعيد والاجتهادات فيه على قدم وساق، باعتبار أن مفهوم المنظمة المتعلمة يشتمل أساسا على مكونات أي برنامج من برامج إدارة المعرفة، وبسبب وجود ترابط بين مفهوم المنظمة المستندة إلى المعرفة وبين المنظمة المتعلمة من جهة، وبين المنظمة المتعلمة والمنظمات الذكية من جهة أخرى.

وهناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة.

وسنحاول فيما يلي تعريف كل من المنظمة والمنظمة المتعلمة ومنظمات المعرفة والمنظمات الذكية.

أولاً/ تعريف المنظمة: يعرف *Stephan Robins* المنظمة على أنها: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف أو أهداف مشتركة".¹

ثانياً/ المنظمات المتعلمة: هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل المنظمة العارفة *Knowing Organization* والمنظمات المفكرة *Thinking Organization* والمنظمات المؤهلة *Qualified Organization*.

ولقد تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم، لذلك ارتأينا تقديم أهم التعاريف في هذا الصدد للوصول إلى المعنى الحقيقي للمصطلح. كما تعريف *Peter Senge*: "المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي".² فالمنظمة حسب *Senge* هي المنظمة التي يسعى أفرادها بشكل غير منقطع إلى اكتساب أساليب جديدة تمكنهم من الحصول على المعارف بصفة متجددة.

كما تعريف *Daft*: "هي المنظمة التي يقوم فيها كل واحد من العاملين بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغيير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها".³ ركز هذا التعريف على أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل على تحديد وحل المشكلات وتحسين قدرات المنظمة. كما تعريف *Marquadt*: "المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج".⁴ لقد ركز هذا التعريف على التعلم كأهم ممارسة في المنظمة المتعلمة، وعلى استخدام التقنيات المناسبة لتنظيم التعلم.

كما تعريف *البغدادي والعبادي*: "هي تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس النظرة المستقبلية".⁵ ركز هذا التعريف على نقل المعارف الجديدة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص: 23.

² Peter. Senge, *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, 1990, P: 08.

³ Daft.R.L, *Organization: Theorie and Design*, Southe Western, 2000, P: 40.

⁴ Marquardt. J. Michael, *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, P: 02.

⁵ عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبدي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص: 48.

كـ تعريف *Garvin*: "هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتلائم مع المعارف والرؤى الجديدة".¹ يلاحظ أن هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم وإنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بإعادة بناء المنظمة.

كـ تعريف *Nastiaka & Christenson*: "المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونشرها ونقلها والاحتفاظ بها وإعادة توجيه سلوكياتها بناء على المعرفة الجديدة التي اكتسبتها".² ركز هذا التعريف على نقل واكتساب المعرفة والاحتفاظ بها.

في معظم التعريفات فإن المنظمة المتعلمة لا تسعى فقط لتحقيق النتائج، ولكن تسعى أيضا لفهم الكيفية التي تحقق النتائج، وتسعى للتعلم من النجاحات والإخفاقات، إنها تسأل نفسها أسئلة صعبة، تستطيع مناقشة نقاط ضعفها بشكل علني، وتمتلك الشجاعة لتصحيح نفسها، وباختصار فإنها تسعى للتغلب على ما يسمى الدفاع التنظيمية والأعداء الروتينية وردود الفعل غير المحسوبة وعدم الكفاءة.

ومن منظور أشمل فإن مفهوم المنظمة المتعلمة يتضمن أربع صور، وهي:³

- المفهوم القديم: ويركز على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة، وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.
- مفهوم التعلم في العمل: ويركز على أن العاملين يتعلمون في مواقع العمل.
- مفهوم مناخ التعلم: ويركز على أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين.
- مفهوم بنية التعلم: وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية، ويصبح التعلم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها.

ويعبر المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة عن قدرتها في امتلاك المهارة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، والمنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة.⁴

من التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن المنظمة المتعلمة هي: المنظمة التي تضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ومن ثم العمل على تطوير قدراتها باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال اكتساب المعارف وخزنها وتداولها وتطبيقها، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لذلك.

¹ Garvin. David, *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, Ibid, 71 (4), 1993, PP: 78-92 (بتصرف)

² Nastiaka. Paula, Christenson. Dave, *Organization Learning in Wildland Fire: Moving a Learning Culture*, Eighth International Wildland Fire Safety, April 26-28, 2005, P: 01.

³ هاني الطويل، صالح عابنة، المدرسة المتعلمة: مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص: 86.

⁴ جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (03)، العدد (04)، 2007، ص: 04.

ثالثاً/ تعريف منظمات المعرفة: هي المنظمات التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية أو التي تشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستخدمين. ويطلق على المنظمات التي تسعى إلى خلق القيمة من خلال استثمار موارد المعرفة أو أصول المعرفة بأنها منظمات المعرفة في الاقتصاد الجديد.¹ ويمكن تعريف منظمات المعرفة على أنها: "المنظمة التي تستثمر الطاقات الفكرية الواضحة والكامنة لدى العاملين، وتحقيق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة، ثم التغيير بما ينسجم مع متطلبات التحسين والتطوير المستمر".²

وتتصف منظمات المعرفة بميمنة أنشطة خلق المعرفة، استقطاب المعرفة، نقل وتوزيع المعرفة والمشاركة النظامية بالمعرفة على مجمل الأنشطة الأساسية التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.³ ومما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة والمنظمة المعتمدة على المعرفة، ما هما إلا وجهان لعملة واحدة هي نشر واستثمار وتخزين المعارف بمختلف أنواعها ومحاولة الاحتفاظ بالمعرفة لاستخدامها في جميع مجالات المنظمة، أي أن هناك تداخل عميق بين المنظمة المتعلمة ومنظمة المعرفة، فكل منظمة معرفية أو تقوم على معرفة لا بد أن تكون منظمة تعلم من أجل بلوغ أهدافها وتحسين أدائها والعكس صحيح.

رابعاً/ تعريف المنظمة الذكية: إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قيمى راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد المسؤوليات والمهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات وقد عبرت شركة *Skandia* عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة على النحو الآتي:⁴

المنظمة الذكية = رأس المال المعرفي + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ويستخلص مما سبق أن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدراتها على استثمار باقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال المعرفي.

¹ الحسن إحسان محمد، التصنيع وتغيير المجتمع، دار الطباعة للطباعة والنشر: بيروت، لبنان، 1981، ص: 135.

² خضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص: 16.

³ عدنان سليمان الأحمد، رؤيا إستراتيجية لمنظمات المعرفة الجامعة نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004، ص: 4.

⁴ سعد علي العززي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن، 2009، ص: 172-173.

الفرع الثالث: عناصر المنظمة المتعلمة

ينظر إلى المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من العناصر التي تساهم في تمييزها عن المنظمات التقليدية، بتقديمها وإنتاجها لأنشطة معرفية تتمثل في تنوع وسائل اكتساب المعرفة وتفسيرها وتوظيفها في خدمة المنظمة وأهدافها. وتختلف الآراء حول العناصر الأساسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، حيث يشير ريتشارد دافت (Daft) إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بستة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

1. **القيادة:** حيث أن القيادة في المنظمات المتعلمة تلعب أدواراً جديدة تختلف عن الأدوار في المنظمات التقليدية وهي (الأدوار المعلوماتية - التفاعلية - القرارية)، وتتحد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في 3 عناصر، وهي:¹
 - **المصمم:** وهو الذي يضطلع بتحديد الغرض والاتجاه للشركة وصنع الإستراتيجية والسياسات والهياكل الملائمة وتوجه الشركة حسب البيئة.
 - **المعلم:** حيث أن القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة الشركة ويقوم بتشجيع وتحفيز الأفراد على تعلم هذه الرؤية بشكل ملائم.
 - **الراعي:** حيث أن القائد يقدم الرعاية والدعم للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم غرض الشركة الأساسي وخاصة بالعلاقة مع الأفراد والمبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة والذين يحتاجون إلى الدعم.
2. **الشبكية:** تعني الشبكية أن المعلومات وعناصر المعرفة يصبح من السهل الوصول إليها وتدويرها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات، وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.²
3. **التعلم الاستراتيجي:** الجديد أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي لذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق. وهنا يرى *Mintzberg* أن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري ويتمثل في التعلم، والثاني انبثاقى ويتمثل في وضع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المنظمة على الاستجابة للبيئة.³
4. **الثقافة:** لا بد وأن تتبنى منظمة التعلم ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على تقاسم المعرفة، والانفتاح، والشفافية، والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر، كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكن أن يقدموا المثال المشرق في تقاسم المعرفة.⁴
5. **الطلب على المعرفة:** منظمة التعلم تميل إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواءً في اكتسابها من خارج المنظمة أو توليدها من داخل المنظمة، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من

¹ عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

² محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (05)، العدد (01)، 2009، ص: 26.

³ علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص: 243.

⁴ محمد مفضي الكساسبة، وآخرون، نفس المرجع أعلاه، ص: 26.

أجل الاستخدام المستقبلي، أو التعلم لمخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات أو لأغراض الأخرى.¹

6. الذاكرة التنظيمية: أي تخزين المعرفة للاستخدام المستقبلي في التعلم أو صنع القرارات.²

الفرع الرابع: خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ومن الضروري توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية في المنظمة حتى يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة، وقد تبانت وتعددت الآراء حول خصائص المنظمة المتعلمة، ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم، على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، بالإضافة إلى أن هناك العديد من الخصائص الأساسية التي تميز المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه الخصائص كما أشار إليها مجموعة من المختصين في مجال المنظمة المتعلمة.

حسب *Marquardt* فإن المنظمة التي تضم وتدمج عناصر المنظمة المتعلمة سيكون لديها قدرات أو خصائص هائلة وهي:³

- ✓ توفر فرص مستمرة للتعلم.
- ✓ استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ✓ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- ✓ تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ الوعي المستمر للتفاعل مع البيئة.
- ✓ استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ تطوير واستحداث عمليات وإجراءات خدمات جديدة بشكل سريع.
- ✓ نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- ✓ استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- ✓ استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.
- ✓ إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.

كما حدد *Peter Senge* خصائص المنظمة المتعلمة فيما يلي:⁴

¹ علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

² شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

³ *Marquardt, M, Building the learning organization, OP.Cit, 2002, P: 32.*

⁴ خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، جامعة خميس مليانة، المجلد (01)، العدد

✓ **أما منظمة مرنة:** ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.

✓ **أما منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون:** تشجع الاتصالات المفتوحة، تثنى التنوع والتفكير النقدي، تشجع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى استخدام مهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.

✓ **أما منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظامي *Systems Thinking*:** ويعني ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل ومتكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

✓ **أما منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق:** بدلا من العمل الفردي، في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة. ✓ **أما منظمة تتعلم باستمرار:** وتعني اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، مثل: التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والقراءة ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص لذلك، وتوفير تكنولوجيا المعلومات للوصول بسهولة للمعلومة وتبادل المعرفة.

✓ **أما منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها:** بتوفير النظام الذي يتيح للمنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفعالية وتبادل المعلومات بين العاملين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات، وبين كل الوظائف والأقسام وبين الأفراد جميعهم.

✓ **أما منظمة تقيم ذاتها باستمرار:** وذلك للتأكد من هئية كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية يدرکها جميع العاملين في المنظمة.

وهناك خاصية أخرى تميز المنظمة المتعلمة وهمنا في دراستنا، وهي:

✓ **القيادة التحويلية:** وهي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.¹

ومع أن هناك تباينا في الآراء حول الخصائص الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وتخزينها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها، في حين ترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بمرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات

¹ محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر

التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.¹

ويمكن إبراز أهم الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة في الجدول التالي. (انظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (III - 01): الاختلاف بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

منظمة القرن 21 (المنظمة المتعلمة)	المنظمة التقليدية (البيروقراطية)	البعد
لا يمكن أن تستمر المنظمة بالعمل إذا لم تجري التغييرات.	لا حاجة للتغيير إذا كانت المنظمة تعمل.	التوجه نحو التغيير
التأكد من أن الأشياء لا يعاد اختراعها في المنظمة.	رفض كل الأفكار الجديدة.	التوجهات نحو الأفكار الجديدة
الجميع كل من موقعه.	المدراء والمهندسين.	المسؤولية عن الإبداع
عدم التكيف.	ارتكاب الأخطاء.	المخاوف السائدة
الجميع كل من موقعه.	من اختصاص البحث والتطوير.	المشاركة في التطوير
المعرفة والخبرة.	السلع والخدمات.	مصدر الميزة التنافسية
القيادة من خلال تفويض الآخرين.	الإدارة من خلال الرقابة على الغير.	المدخل السائد في الإشراف
قياسات مالية وغير مالية.	قياسات مالية.	نظام القياس
زميل - لزميل	هرمية	العلاقات
قليلة	متعددة	المستويات الإدارية
فرق عمل متداخلة ومتفاعلة	وظيفي	البناء التنظيمي
متنوعون ومختلفون	متجانسون	الأفراد
عقلية	مادية	الواجبات الأساسية
تسهيل الطريق ومشاركة المعلومات	الرقابة والسيطرة (أوتوقراطية)	أسلوب الإدارة
المعرفة	الموقع التنظيمي	مصدر السلطة
صاحب المعرفة	شاغل المنصب	صاحب السلطة
الفرد الذي يتعلم الأخطاء مسموحة كجزء من التعلم	الفرد الذي يعرف (خبراء)	الخصائص الوظيفية
التميز - التجديد التنظيمي	المعرفة هي القوة	القيم المشتركة
هيكل أفقي - مسطح - ديناميكي	الكفاءة العالية	الهيكل التنظيمي
	عمودي - سلم	

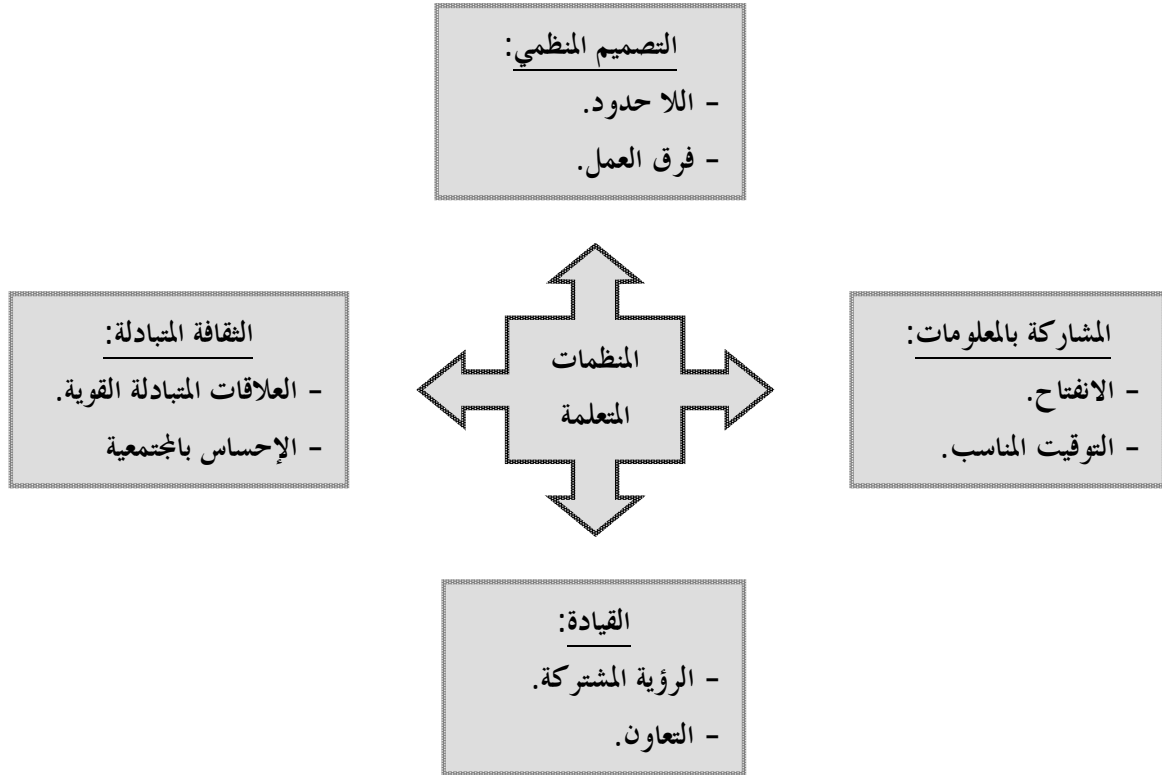
¹ Kelly. Diane, *Delivering Feedback on Learning Organization characteristics*, Journal Of Evaluation in Clinical Practice, Vol 13 N 05, 2007, P: 206.

تقاطع الفرق الفنية	مجموعات عمل - حدود للأقسام	فرق العمل
على أساس المنهجية العلمية	على أساس الخبرة والرؤية الذاتية	اتخاذ القرار
رأس المال الفكري	الأموال والأصول المادية	الثروة الحقيقية
التزام بتحقيق النتائج	الطاعة وتنفيذ الأوامر	الثقافة السائدة
هناك رؤية مشتركة يمكن أن تبتثق من عدة أمكنة ولكن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تأكيد بأن هذه الرؤية موجودة ويتم تعزيزها	يتم وضع الرؤية من قبل الإدارة العامة	تحديد الاتجاه العام
فهم العاملون أعمالهم ويفهمون عالقته وأثر عملهم على عمل الآخرين وأثر عمل الآخرين على عملهم	كل فرد يكون مسؤولاً على عمله، وان التركيز يكون على تطوير الكفاءة الفردية	صياغة الأفكار ووضعها موضع التنفيذ
فهم العاملون أعمالهم ويفهمون عالقته وأثر عملهم على عمل الآخرين وأثر عمل الآخرين على عملهم	كل فرد يكون مسؤولاً على عمله، وان التركيز يكون على تطوير الكفاءة الفردية	طبيعة التفكير التنظيمي
دور القائد هو البناء والمشاركة بالرؤية وتمكين العاملين وزيادة الالتزام وتشجيع عمل قرارات الفاعلة في كل المنظمة من خلال استعمال التمكين والقيادة للكارزمانية	دور القائد هو إيجاد رؤية للمنظمة وإعطاء المكافآت، والعقاب والمحافظة على السيطرة الكلية على نشاط العامل	القيادة والتحفيز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع (شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ " *Senge.P* " ومبررات تبني التحول إليها: دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجزائر، جامعة ميله، العدد (04)، 2017، ص: 139/ علي حسون، فاضل محمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (32)، 2012، ص: 14 .).

يرى *Robbins* أن خصائص المنظمة المتعلمة (أو الخبيزة) يمكن أن تحدد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III - 13): خصائص المنظمة المتعلمة



Source: David Robbins, *Management*, 6th ed: New Jersey McGraw-Hill Company:1999, P: 323.

ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمات المتعلمة بعد أن تكتسب المهارات والمعرفة والأفكار تتحول إلى منظمات رشيقة، والمنظمات الرشيقة تلك المنظمات التي تستغن عن الإدارة الإشرافية أو ما تسمى بالإدارة الوسطى وتعتمد على تشكّل فرق عمل قع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ الأعمال.¹

المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمات المتعلمة

في ظل التغيرات التي شهدتها بيئة عمل المنظمات في العقد الأخير من القرن الحالي من تطورات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية، والتي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات للبقاء والاستمرار، حيث اتضح جلياً أن المنظمات غير القادرة على التكيف المستمر مع البيئتين الخارجية والداخلية عن طريق التعلّم التنظيمي سوف تنتهي في مدة قصيرة، وأن نظيراتها التي تتحول إلى منظمات متعلّمة ستكون قادرة على مواجهة التغيير بنجاح.² حيث تعمل المنظمات على اختلاف المجالات والأهداف التي تعمل على تحقيقها إلى متابعة كل جديد يساهم في تطوير العمل وزيادة الفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف، ويمكن القول بأنّ ما يحدد بقاء المنظمات ونجاحها في هذه الظروف المعاصرة والمتغيرة بشكل مستمر هي قدرة المنظمات على التحول إلى منظمات تعليمية، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها.

¹ نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف رشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (77)، 2014، ص: 155.

² خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

الفرع الأول: مبررات التحول إلى منظمات متعلمة

إن التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية أصبحت محركاً أساسياً لدفع المنظمات في جميع أنحاء العالم إلى التحول إلى منظمة متعلمة.

ويشير **Marquardt** في كتابه بناء المنظمة المتعلمة إلى وجود العديد من المبررات المؤدية إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها، وأن المنظمات المعاصرة تحتاج لأن تمتلك معرفة ومرونة وقدرة أكبر على التعلم لكي تتصدى بشكل أفضل لمتغيرات البيئة وطموحات العملاء، ومن بين هذه العوامل ما يلي:¹

◀ **العولمة Globalization**: تحقق العولمة نجاحاً في الاقتصاد تبرزه الإحصائيات التي تشير إلى أن (100 ألف) شركة أمريكية ارتبطت في مضاربات في أرجاء العالم، وأن كثيراً من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلدها الأصلي وأن أسواق المال مفتوحة 24 يومياً حول العالم، وأن الاستثمار الأجنبي في أمريكا بلغ (3) تريليون دولار) وأتاح فرص عمل لأكثر من (11 مليون) أمريكي عام 1997.

◀ **التقنية Technology**: تشكل التقنية جزءاً رئيسياً في كل المنتجات وفي جميع الأنظمة الصناعية المتطورة، وفي شبكة المعلومات العنكبوتية التي تفتح آفاقاً في التطور والتي يتم من خلالها كثيراً من الصفقات التجارية.

◀ **التحول الجوهري في أساليب العمل Radical transformation of the Work World**: تغيرت أساليب العمل تغيراً جوهرياً، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه دون أن يتقابلوا، وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرون، أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

◀ **المعرفة Knowledge**: يعتمد التقدم التقني والعولمة والاقتصاد على المعرفة، فثروة الأمم تعتمد على توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها، والاقتصاد العالمي يتجه إلى التقنية الحيوية والمنتجات البيئية والخدمات السياحية والمالية والترفيهية ونظم المعلومات وبرامج الكمبيوتر وخدماته، لذا أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي أصل آخر من أصولها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة.

◀ **تنوع وتنقل مكان العمل Workplace Diversity and Mobility**: القوى العاملة في العالم أصبحت أكثر تنوعاً وتنقلاً من أي وقت مضى، والشركات تصل بشكل متزايد عبر الحدود لتجد المهارات التي تحتاجها، هذه التحركات والتنقلات للعاملين تقاد بزيادة الفجوة بين الطلب والعرض على العمل في العالم، فأصحاب المهارات العالية يتحولون للعمل في البلدان الصناعية، هذا المزيج من القوى العاملة والتنقلات الهائلة تجبر المنظمات على تطوير قدراتها للعمل مع زيادة أعداد الناس من ثقافات، عادات، قيم، اعتقادات وممارسات مختلفة.

¹ Marquardt. J. Michael, *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, PP: 03-18. (بتصرف)

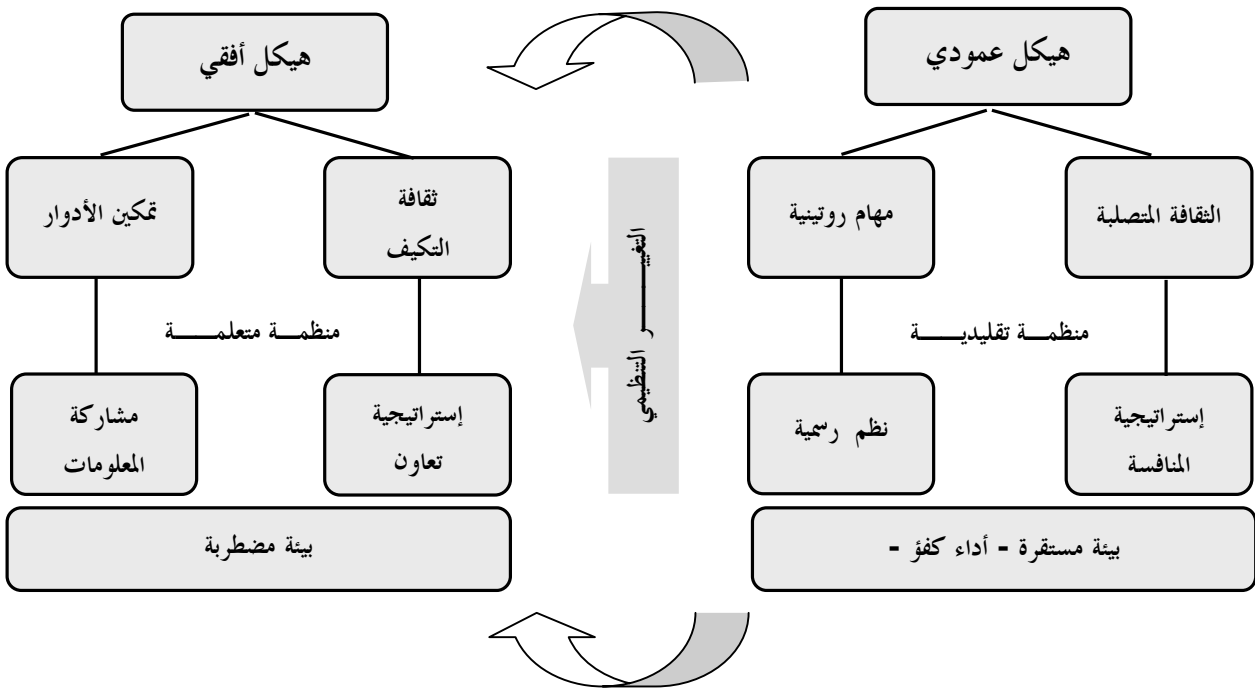
◀ التصاعد السريع للتغيير والفوضى *Rapidly Escalating Change and Chaos*: المنظمات أدركت أنها لا تستطيع التنبؤ بأي شيء على وجه اليقين، هذه الفوضى هي جزء لا يتجزأ من الواقع، إنها تدفعنا لتغيير طريقة تفكيرنا، وطريقة حل مشاكلنا، وطريقة تعاملنا مع النظام مقابل التغيير، والحكم الذاتي مقابل التحكم، والهيكل مقابل المرونة، والتخطيط مقابل التدفق.

كانت هذه أبرز الدوافع أو المبررات التي تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها إلى التحول إلى منظمات متعلمة، ولكن يجب معرفة المتطلبات التي تحتاجها هذه المنظمات بغية هذا التحول.

الفرع الثاني: متطلبات التحول إلى منظمات متعلمة

تقتضي عملية التغيير التنظيمي في ظل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والاستخدام المكثف لشبكة الانترنت، تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، لذا يجب التركيز حول خمسة عناصر أساسية تمثل جوهر عملية هذا التحول، والشكل التالي يوضح هذه العناصر.

الشكل رقم (III - 14): التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 335.

وفيما يلي شرح لهذا الشكل:

1. من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية: إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتوجهة ذاتياً.¹

¹ عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

2. من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: التمكين هو طريقة عمل مختلفة جذريا يعمل من خلالها العاملون مع الإدارة بشكل جماعي، وبشكل أكثر تحديدا هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.¹

3. من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة في المعلومات: يمكن القول بأن المنظمات المتعلمة تسعى في العودة إلى العمل في ظروف المنظمات الحديثة الصغيرة، من حيث حصول الجميع على المعلومات الكاملة التي تمكن المنظمة من بلوغ الاستجابة السريعة للبيئة، فبدلا من استعمال المعلومات للرقابة على الأفراد يسعى مديري المنظمات المتعلمة لإيجاد الطرائق التي تسهم في إيجاد قنوات الاتصال المفتوحة التي تمكن من انسياب المعلومة في جميع الاتجاهات كما تسعى المنظمات المتعلمة إلى المحافظة على قنوات اتصال مستمرة مع زبائنهم ومورديها وحتى منافسيها بقصد الحصول على قابليات التعلم.²

4. من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، كما أن إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة ولا أدل على ذلك مما توفره إستراتيجيات التحالفات والعمل المشترك.³

5. من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: الثقافة هي مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المنظمة والتي تساهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضائها، وحين تؤمن المنظمة بالتعلم فإنها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته مما يُشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها نحو التعلم والتكيف والتطور والنمو.⁴

هذا وتحقق المنظمات المتعلمة من جراء هذا التحول مجموعة من المزايا التي سنتطرق إليها في العنصر الموالي.

¹ خليدة محمد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

² إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2011، ص: 298-299. (بتصرف)

³ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 335-336.

⁴ بلعلي نسيمه فريال، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، جامعة قسنطينة 02، العدد (01)، 2014، ص:

الفرع الثالث: مزايا تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة

يسهم توجه المنظمة نحو التعلم والتسلح بالمعرفة في تحقيق عدة مزايا محورية أهمها:¹

✓ إن تهيئة المعرفة للعاملين وتحديثها وتنميتها ونشرها يعزز مبدءاً إدارياً هاماً هو مشاركة العاملين في إدارة المنظمة والتخطيط لعملياتها وتقييم هذه العمليات ووضع القرارات الجماعية.

✓ يؤدي تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى تعظيم القيمة المضافة المتولدة عن تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة.

✓ إن زيادة نسبة حاملي المعرفة وزيادة الأنشطة المعرفية المتمثلة في تجميع وتحديث وتنسيق وتداول المعلومات والمعرفة ينمي طاقة العقل البشري، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار.

✓ يسهم التراكم المعرفي وفعالية توزيعه بين العاملين بالمنظمة في نجاحها في سيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة كاستراتيجيات تنافسية.

✓ يسهم ذلك كله في زيادة قدرة المنظمة على الوفاء بحاجات وتوقعات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية كغاية جوهرية في بيئة أعمال تنافسية، هي بيئة المعاصرة.

✓ تحقيق الفوائد الأساسية من المعرفة والتي تتمثل في تطوير واستخدام التكنولوجيا المتاحة لترجمة ذلك إلى منتجات وخدمات جديدة بالمنظمة.

مما سبق يمكن القول أن اتجاه المنظمات الحالية نحو تبني فلسفة المنظمات المتعلمة سيمكنها من التعرف على نفسها وتحديد إلى أين تريد الذهاب، ويساعدها في نفس الوقت في تحديد نوعية الحياة التي ترغب في الوصول إليها، لذا على المنظمة معرفة استراتيجيات وخطوات وأسس التحول إلى المنظمات المتعلمة.

المطلب الثالث: بناء المنظمات المتعلمة

لعل مجرد النظر إلى الدراسات السابقة فيما يخص بناء المنظمات، يشير إلى عدم وجود مدخل أو أسلوب معين لبناء المنظمة المتعلمة، وللحصول على منظمة متعلمة غير تقليدية لا بد من الحصول على كادر متعلم، وتغيير الثقافة السائدة في المنظمة، والرغبة والالتزام من قبل الإدارة لتعلم موظفيها، فطالما كانت الثقافة التنظيمية من أبرز المؤشرات على السلوك التنظيمي، فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى إلى تمكين موظفيها من خلال الحث على التعلم.²

وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة، خطواتها، وأهم الأسس التي تستند عليها المنظمات المتعلمة.

¹ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، الطبعة الثانية، دار الكتب والوثائق القومية: مصر، 2008، ص: 172-173.

² محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومواقفها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد،

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (09)، العدد (01)، 2013، ص: 126.

الفرع الأول: استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة

يوجد العديد من الاستراتيجيات التي تساعد تطبيقها في التحول إلى منظمات متعلمة وسنوجزها فيما يلي:¹

أولاً/ إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة: إن التحول الناجح في المنظمة المتعلمة يتطلب وجود رؤية مشتركة تستند على التعلم والتأمل والتفاعل بين أفراد المنظمة لتحديد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، ويعتمد ذلك على بناء المعنى المشترك الذي يعد بمثابة حس جماعي يشكل أهمية حقيقية في المنظمة، حيث ينبثق هذا المعنى في المنظمة المتعلمة من خلال اقتراحات أعضاء الفريق أثناء العمل وكذلك الاجتماعات بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى لبناء الرؤية المشتركة، ووضع الخطط التي يمكنهم تنفيذها معاً، من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.

ثانياً/ إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظمي: يساهم التفكير النظمي في تغيير الأساليب العادية التي يفكر بها الأفراد حول القضايا المعقدة، فالتفكير النظمي يساعد أعضاء التنظيم على تحديد وتوضيح أكثر الطرق والنماذج فعالية في إحداث التغيير المطلوب، لأنه يتطلب فهم وإدراك العلاقات التي تربط بين التصرفات المختلفة، وبالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل، ولن تستطيع أي منظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة ما لم يدرك أعضاؤها أهمية التفكير النظمي.

ثالثاً/ إستراتيجية تطوير التمكين الشخصي: يعد التمكين الشخصي من المجالات الثرية، لأنه لا يركز على الاكتفاء بزيادة قدرة الفرد الشخصية، ولكنه يستهدف تحسين قدرات الأفراد الآخرين، إن المنظمة تتطور وتنمو جنباً إلى جنب مع الأشخاص العاملين فيها.

رابعاً/ إستراتيجية التعامل مع النماذج العقلية: النماذج العقلية هي التصورات والافتراضات التي يحملها الأفراد في محيلتهم حول أنفسهم، وحول الأشخاص الآخرين، وحول المؤسسات والمنظمات التي يعملون بها، وحول أي جانب من جوانب الحياة، ويذكر *Senge* أن هناك نوعين من المهارات اللازمة لبناء استراتيجيات التعامل مع النماذج العقلية في المنظمة المتعلمة وهما:

■ **التأمل:** والذي يترتب عليه الإبطاء في عمليات التفكير من أجل زيادة الوعي بالطريقة التي تتشكل بها النماذج العقلية.

■ **الاستفسار:** والذي يترتب عليه إجراء المحادثات وتقاسم الرؤى وتطوير المعرفة حول افتراضات الفرد والآخرين.

وتظهر قيمة هاتين المهارتين في بناء المنظمات المتعلمة خاصة بين القادة والأفراد الذين أتقنوا المستوى الأساسي من مهارات التأمل والاستفسار والذين يمكنهم التحدث بشفافية أكبر والتصريح بافتراضاتهم والدخول في محادثات عميقة لها تأثير إيجابي على تجنب الصراع ودعم العلاقات الإنسانية.

¹ سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2014، ص ص: 32-35. (بتصرف)

خامسا/ إستراتيجية العناية بكيفية التعلم: يساهم تطوير المهارات المعرفية المتغيرة وتعلم كيفية التعلم، وتنمية المهارات الفردية في تعلم التوجه نحو الطريق الرئيسي للتفوق الشخصي وهذا بدوره سينعكس بصورة إيجابية على الأهداف المستقبلية للمنظمات المتعلمة.

سادسا/ إستراتيجية دعم تعلم الفريق: يرى *Marquardt* أن أهمية فرق العمل في المنظمة المتعلمة يعد مساويا لأهمية الأسر بالنسبة للمجتمع، فالفرق هي التي تكوّن الروابط بين الفرد والمنظمة، وهي التي تمكن المنظمة من إدراك واستخدام الوارد الكامنة لدى أفرادها، لذا تبرز أهمية إستراتيجية دعم تعلم فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة. وهناك عدة طرق تساهم في تعلم الفريق ومنها: توليد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقدة، وحل المشكلات بأسلوب جماعي، إسناد المهام الجديدة، وتطوير أنشطة تعلم الفرق وممارستها.

سابعا/ إستراتيجية تطوير الحوار التنظيمي: الحوار التنظيمي عملية استفهام وتأمل جماعي، يساهم في زيادة معرفة وخبرات أفراد التنظيم بالبيئة المحيطة، ففي الحوار يشارك أفراد الفريق في الحديث والمجادلة على أسس من المساواة في الاهتمام بموضوع النقاش، ففي عملية الحوار يتعلم الأفراد كيف يفكرون سويا ليس فقط في مجال تحليل المشكلة المشتركة، أو توليد آفاق جديد في المعرفة المشتركة، ولكن في مجال بناء الحس الجماعي الذي تنتعش فيه الأفكار والعواطف، ونقل نتائج الأحداث الخاصة بفرد معين إلى جميع أفراد جماعة التنظيم.

الفرع الثاني: خطوات بناء المنظمات المتعلمة

اقترح كل من بيتر كلين وزميله برنارد سوندرز "10" خطوات يحقق المضي فيها مباشرة من الخطوة الأولى إلى الخطوة العاشرة المساهمة في تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة، وتم التوصل إلى هذا الاقتراح من خلال عملهما كمستشارين للتدريب والتطوير لعدد كبير من المنظمات والمؤسسات وحصولهما على وظيفة مديرين تنفيذيين في إحدى الشركات الكبيرة، وهذه الخطوات سنذكرها فيما يلي:¹

أولاً/ تقييم ثقافة التعلم في المنظمة: يرى *Kline & Saunders* أن الخطوة الأولى في بناء المنظمات المتعلمة تتمثل في تقييم ثقافة التعلم في المنظمة، وينطلق المؤلفان من أن الثقافة المنغلقة القائمة على كبت إرادة وحرية العاملين، وإشاعة الخوف في مكان العمل، والربط بين الأخطاء والعقاب، وإلقاء اللوم على الآخرين، وافتقار المحاسبة والمساءلة، وانخفاض مستوى الثقة بين القادة والعاملين، تؤدي إلى مناخ تنظيمي عاجز عن مواجهة الحقيقة، ومعرفة ما يفكر فيه العاملون وتقبله، ويوجه المنظمة إلى السير في نفق معتم.

ثانياً/ تشجيع الإيجابيات: للانطلاق نحو تحقيق التغيرات التي تؤدي إلى بناء المنظمة المتعلمة يلزم استخدام كافة التقنيات الجديدة من أجل تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد في المنظمة ليتعلموا التفكير الإيجابي، ويكونوا أكثر إيجابية في سلوكياتهم تجاه بعضهم البعض وتجاه العالم الخارجي، وعادة ما تبدأ هذه الخطوة بإعادة صياغة السلبيات الموجودة في المنظمة التقليدية نحو إمكانيات التقدم الكامنة فيها، وتحديد الاتجاه الإيجابي لبناء المنظمة المتعلمة.

¹ Kline.P, B. Saunders , *Ten Steps to A Learning Organization*, Salt Lake City, Utah: Great Reivers Books, 1998, PP: 42-254.(بتصرف)

ثالثا/ توفير بيئة عمل آمنة من أجل التفكير التنظيمي: مما لا شك فيه أن التحديات الحقيقية التي تواجه المنظمات في طريقها للتحويل إلى منظمات متعلم تتمثل في توفير المناخ الذي يدفع الجميع إلى البحث على السبل التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم بشكل أفضل، ومن تنمية الدوافع المطلوبة لضبط الجودة والتحسين المستمر والغايات الأخرى التي تنشدها المنظمات المعاصرة لتحقيق أهدافها.

رابعا/ مكافأة المجازفة: ففي زمن العولمة والتغيرات السريعة يجب اتخاذ نوع من المخاطرة فبدون المخاطرة الذكية يصبح النجاح مستحيلا، ولكن لسوء الحظ هناك كثيرون يرفضون السماح لأنفسهم بالمخاطرة، ويبحثون عن طريقة آمنة للتخطيط خوفا من حدوث خطر ما، لذا فإن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلى الاهتمام بتشجيع الجرأة، والقيام بالمشروعات والممارسات القائمة على المجازفة، والاعتقاد بأن أية خطورة جديدة سوف تفتح أمام الأفراد فرصا لتعلم كيف يكونوا أكثر نجاحا، وكيف يمارسون المجازفة ويتخذون القرارات التي تساعدهم على أن يستفيدوا من المخاطرة، إن المخاطرة المعتدلة أمر ضروري لزيادة إمكانية بناء منظمة متعلمة ناجحة، وهذا يتطلب ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية تساند التعلم من الأخطاء، وتنمي مهارات التعامل مع المخاطرة، تدعم المخاطرة مع غياب الخوف من العواقب المترتبة على الفشل.

خامسا/ مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر معرفية للآخرين: تتطلب هذه الخطوة في بناء المنظمة المتعلمة أن ينظر أفرادها كل منهم للآخر على أنه مصدر للمعرفة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهي خطوة مهمة ينمي فيها كثير من الأفراد قدراتهم على اكتشاف المهارات والقدرات والمواهب لدى زملائهم في العمل. إن ملاحظة المهارات والقدرات والمواهب الكامنة لدى الآخرين تعد مهارة ذات قيمة عالية داخل العمل يجب على الأفراد أن يمارسوها، غير أنه من النادر تشجيع هذه القدرات لكي تزدهر وتصبح مواهب خلاقة.

سادسا/ تركيز قوة التعلم في العمل: إن التعلم عنصر رئيسي في المنظمة المتعلمة، لكونه يؤدي إلى تفاعلات إيجابية بين الأفراد داخل المنظمة، وتشجيع التفكير والاضطلاع بالمخاطر، لذا تحرص المنظمات على الاستثمار في التعلم التنظيمي الذي يتيح للموظفين استخدام عقولهم بشكل جيد وبكفاءة أعلى.

سابعا/ تحديد الرؤية المشتركة: تحديد الرؤية الشاملة المشتركة لأي منظمة وضمان نجاحها يعتمدان على العمل الجماعي، وهذا يتطلب من الأفراد العاملين بالمنظمة المتعلمة التعامل مع التنوع في الآراء، والتخلي عن صفة الفردية والتعود على التفكير المشترك من أجل تحديد الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة، حيث يتم بناء الرؤية المشتركة بالتعاون الجماعي، وتشكل هذه الرؤية المشتركة من خلال النمو ثم الاكتشاف والمشاركة ثم تبادل الخبرات، ولذلك الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة تسمو فوق رؤية أي من أفرادها، وتمتلىء بالقوة والحيوية.

ثامنا/ التخطيط الحركي: الخطوة الثامنة في بناء المنظمات المتعلمة تعمل على تحويل الخطط الذهنية إلى نماذج حركية، فالنموذج الحركي يمكنه تمثيل كل العلاقات بين الأفراد والأنظمة واللوائح، وما بين الوظائف والمسؤوليات المختلفة، كما يمكنه اكتشاف التغيرات الممكنة في العمليات والهياكل والنظم التي تشكل المنظمة، كما يساعد في تحديد الخطوات التي تحتاجها المنظمة للتحويل إلى منظمة متعلمة.

تاسعا/ ربط الأنظمة: تساعد نظرية النظم في معرفة كيفية عمل العناصر المتفاعلة معا في الموقف المعقد، ومعرفة الأخطاء التي تحدث في المنظمة، ويحدد كليف وسوندرز "6" نقاط إرشادية تسهم في تبسيط إجراءات ربط النظم وجعلها أكثر فعالية، وأكثر قدرة على تحويل المنظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، وهي:

1. **الذاكرة:** النظم الجيدة تستطيع استعادة البيانات والمعلومات وقت الحاجة إليها، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحسن تنمية الذاكرة لدى أفرادها، فإن المفتاح الرئيسي لذلك هو النظر المستمر إلى نقاط القوة والضعف في نظم التغذية الراجعة بالمنظمة والأقسام وفرق العمل ومن ثم العمل على تدعيم نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

2. **الهدف:** إن تحديد الهدف بوضوح لكل نظام وتوجيه العناية إلى ما ينبغي أن يتم انجازه يساهم وبشكل كبير في كفاءته وفعالته.

3. **القواعد:** من الضروري أن تصاغ القواعد وفقا للدور الذي يقوم به النظام، وأن تستوعب المدى الكامل للنظام من خلال معرفة شبكة العلاقات داخل النظام التنبؤ بالنتائج الخاصة بالتغيرات المختلفة.

4. **إدخال التحسينات:** إلزامية مراجعة القواعد باستمرار لتحسين وتطوير الأداء حيث أن معرفة جوانب النقص والحصول على تغذية راجعة دقيقة يؤدي إلى تحسين وتطوير النظام.

5. **التغذية الراجعة:** تحتاج خطوة إدخال التحسينات والتطوير المستمر للنظم إلى تصميم مصادر للتغذية الراجعة في كل نظام من أجل معرفة المعوقات التي تمنع النظام أو أجزائه عن تحقيق أهدافه بشكل، وتحديد ضرورة التدخل من أجل تحسين الأداء.

6. **الاعتراف بأن السلوك الإنساني جزء من النظام:** تشجع النظم الجيدة الأفراد على العمل بالأساليب الأكثر إيجابية وفعالية، والنظم التي تفشل في تحقيق ذلك تفقد أعظم المصادر أهمية بالنسبة لها وذلك لأن الأفراد هم المحرك الرئيسي لنجاح أو فشل النظم المتبعة في المنظمة، فعندما يتحكم النظام في الفرص المتاحة للأفراد فإنهم يتناولون على النظام ويحاولون خداعه.

عاشرا/ **العرض على الجمهور:** إن هذه الخطوة الأخيرة في بناء المنظمات المتعلمة تحدث دائما عند أداء شيء ببراعة فائقة، والمنظمة المتعلمة التي تمتلك القدرة على إخراج العمل والإنجازات المحققة للجمهور بأفضل صورة، وهذه الصورة لن تبدو جذابة دون تدريب الأفراد على أداء أدوارهم والمهام الموكلة بشكل جيد وهذا يعتمد على إعداد خطة عمل محكمة بالتعاون بين جميع الأفراد وقدرة المدير على إدارة الأداء والتأكد من قيامهم بالعمل حسب الخطة الموضوعية، وهذه الخطوة في بناء المنظمة المتعلمة تشير إلى أن كل أعضاء المنظمة لم يقوموا فقط بأدوارهم في تشكيل رؤية المنظمة وثقافتها، وإنما ساعدوا أيضا في بناء نظامها، وتعلموا احترام أفكار بعضهم البعض من أجل بناء صورة مرئية عن كيفية أداء مهامهم وتشكيلها بأجسامهم وفهمها بعقولهم بشكل منظم، وفي هذه الخطوة تظهر الإثارة والالتزام والعاطفة بوضوح.

إن الخطوات التي ذكرناها والمتمثلة في تقييم ثقافة التعلم في المنظمة، وتشجيع الإيجابيات، وتوفير بيئة عمل آمنة من أجل التفكير النظمي، ومكافأة المحازفة ومساعدة وتشجيع الأفراد ليكونوا مصادر معلومات ومعارف

للآخرين، وتركيز قوة التعلم في العمل وتحديد الرؤية المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، وتحويل الخطط الذهنية إلى نماذج حركية، والعرض على الجمهور من أجل تحفيز الأعضاء على التفكير والإبداع هي خطوات لا بد على المنظمات إتباعها لتتمكن من التحول إلى منظمة متعلمة.

الفرع الثالث: أسس بناء المنظمة المتعلمة

إن من أهم الأسس التي تبني عليها المنظمة المتعلمة هي عملية التعليم التنظيمي، لأنها العملية الوحيدة التي تدعم اكتساب المعرفة وتشاركتها ونقلها، وفي الآتي سنعرض بعض الأساسيات التي جاءت في عملية التعلم التنظيمي.

أولاً/ فرق التعلم: عرف هارينغتون ماكين *Harrington Mackin* فريق العمل عام 1994 على أنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم.¹

قد تنجح منظمة ما في تحقيق النجاح إذا أبدع فرد من أفرادها أو تميزت مجموعة من أفرادها بشكل منفصل، ولكن هذا النجاح قد لا يستمر لأنه لم ينبع من عمل جماعي مما قد يحدث نوعاً من العداوة والصراع بين الأفراد ينعكس سلباً على المنظمة، ولكن النجاح الذي ينبع من العمل الجماعي يستمر أكثر ويأتي بنجاحات أخرى في المستقبل، وهذا ما يميز العمل الجماعي عن العمل الفردي، ويبين أهمية العمل كفريق، ونفس الشيء يمكن قوله عن التعلم، فالمنظمة لا تتعلم إلا من خلال تعلم أفرادها بشكل جماعي.²

ثانياً/ التعلم التنظيمي: إذ أنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم. إن من سياسات التعلم التنظيمي - كما وصفها *senge* - وهو مقدرة المنظمة على استخدام الطاقة العقلية أو الفكرية لجميع أفرادها من أجل خلق نوع من العمليات التي تؤدي إلى تحسين أدائها.

ثالثاً/ التفكير النظامي: ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.³

رابعاً/ إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة أسلوب إداري مبتكر ينطوي على مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسعى إلى حفظ خبرات ومعارف العمال الموجودة في عقولهم لكي يستفيد منها الآخرون بغرض تشجيع الفكر الجماعي

¹ سالم بن سعيد القحطاني، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد (45)، العدد (01)، 2005، ص: 102.

² شريف مسعود، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

³ علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، عمادة البحث العلمي، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، المجلد (19)، العدد (01)، يناير 2011، ص: 431.

والوصول إلى مفهوم أكثر شمولية، وهو ما يعرف بذاكرة المنظمة الذي يعني بناء نظام ليس لحفظ المعلومات والبيانات بل لحفظ مختلف المعارف المتوفرة للمنظمة من مهارات، وبالتالي فإن إدارة المعرفة هي القدرة على تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة مضافة، من خلال تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة رأس المال الفكري (المعرفة) في المنظمة لضمان الميزة التنافسية، والمحافظة عليها بإدامة المعرفة ونشرها واستثمارها.¹

خامسا/ القيادة: إن القيادة الفعالة والواعية والمتميزة هي أساس نجاح أي عملية تغيير تنظيمي تقوم به المنظمة وخاصة إذا كان التغيير يهدف إلى التحول إلى منظمة متعلمة، وذلك لما تؤدیه من دور أساسي في تخطيط وتوجيه عمليات إدارة التغيير باستثمار تعاون وكفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، ووحدها المنظمات الرائدة هي التي لا تكتفي بالاعتراف بأهمية القيادة في نجاح التخطيط فقط، وإنما تسعى بكل ما لديها من إمكانيات إلى تطوير قيادتها من أجل أن ترقى إلى مستويات التطلعات وتؤدي الواجب المنتظر منها.²

المطلب الرابع: نماذج المنظمة المتعلمة، أنشطتها ومعوقاتها

كما وأنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة، أو مدخل محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحول إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج التي تبرز مكونات المنظمة المتعلمة، وتساعد في بنائها، هذه الأخيرة التي تمارس مجموعة من النشاطات تستطيع من خلالها إدارة التعلم بفعالية أكبر. وسنحاول في هذا المطلب التطرق لأهم هذه النماذج، كما سنبين أهم النشاطات التي تقوم بها ومختلف معوقاتها.

الفرع الأول: أهم النماذج المساعدة في بناء المنظمات المتعلمة

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال، ولعل أكثر هذه النماذج شهرة هو نموذج "Senge" الذي يعد مبتكر المنظمة المتعلمة، والذي يعد نموذجه الأكثر شيوعا وتطبيقا من قبل المنظمات، وفيما يلي عرض لعدد من نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.

أولا/ نموذج بيتر سينج (Peter Senge)

وضع Senge الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة هذا النموذج سنة 1990، لكي يساهم في تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة، تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها من خلال زيادة قدرات الأفراد العاملين بها وتوسيع مداركهم باستمرار، حيث يتعلم العاملون بها مهارة التعلم الجماعي المستمر لتحقيق

¹ بن ثامر كلثوم، فراحتية العبد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريش، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي: 14/13 ديسمبر 2011، جامعة شلف، الجزائر، ص: 03 - 04.

² شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

النتائج التي يصبون إليها، ويرى *Senge* أن نجاح المنظمات في الوصول إلى ذلك الوضع يتوقف على نجاحها في تنمية المهارات الفردية للعاملين بها، وعلى تنمية المهارات الجماعية.

وقد وضع *Senge* خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة والتي تعتبر أبعاد رئيسية لها، وهي كالتالي:

1. التفكير النظامي *System Thinking*: وتعني أنظمة التفكير التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضاً، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة، وتعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات، ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة.¹ ويعتبر *Senge* التفكير النظامي أو أنظمة التفكير القاعدة أو الدعامة الأساسية لجميع القواعد الأخرى للمنظمة المتعلمة.

2. الالتزام الشخصي (البراعة الشخصية – التمكن الشخصي) *Personal Mastery*: وهذه العملية هي التي يكون فيها الفرد متحمس وتوافق إلى توسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوافر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد للتعلم، وأن يتطلع أن يصبح شخصاً متميزاً لا يوجد له نظير.² ويعرف أيضاً بالتمكين الذاتي أو التميز الذاتي.

وحسب *Joo ho* فإن الموظفون في المنظمة يقومون بتوسيع النمو والقدرات الشخصية من خلال وجود رغبة قوية في تحسين مهني، والانخراط في التعلم المستمر، والتركيز على الرؤية المستقبلية من أجل اتخاذ خيارات حول تطويرها.³

3. النماذج الذهنية *Mental Models*: يقوم هذا الجانب في جزء كبير منه على طروحات الأستاذ *Chris Argyris* وزملائه في جامعة *Harvard*، والمقصود بالنماذج العقلية الافتراضات المتأصلة في الذات البشرية. والعموميات والصور الذهنية التي تؤثر في الطريقة التي نفهم فيها العالم من حولنا ومن ثم الكيفية التي نتصرف بها إزاء ذلك، وبالتالي فإنها تمثل إطاراً للعمليات المعرفية التي تدور في عقولنا، وبعبارة أخرى النماذج العقلية محددات للتفكير والسلوك، والنماذج العقلية تبدأ بإدارة المرآة نحو أنفسنا والتعلم بشأن إظهار الصور الداخلية فيه للعالم الخارجي، أي جعلها تطفو على السطح ومن ثم تمنع النظر فيها بشكل دقيق، كما تتضمن النماذج العقلية امتلاك القدرة لإجراء المحادثة التعليمية التي توازن بين الاستعلام وبين الدفاع، إذ يعرض الأفراد ما يفكرون فيه بشكل واضح ومن ثم جعل ما يفكرون فيه عرضة لتأثيرات الآخرين.

¹ خليفة محمد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص: 178

² صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2014، ص: 218.

³ Joo ho Park, *Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis*. *Asian Pacific Education Review*, Vol (9), No (3), pp 270-284, 2008, P: 274.

إن المنظمات الناجحة هي التي أدركت أهمية النظر إلى نماذجها الذهنية السائدة لدى قياداتها وأفرادها واهتمت بتمحيصها وتحليلها من خلال عملية التفكير والتأمل والنقاش الإيجابي حيث يتم التفكير بصوت مسموع مما يهيئ تلك النماذج لقبول المستجدات والتغييرات الإيجابية في المنظمة.¹

وفي هذا الصدد يقول *Joo ho* أن الموظفون في المنظمة يدرسون باستمرار الافتراضات حول التعليم، الحوار الصريح وتبادل الآراء وتطوير المعرفة حول افتراضات بعضهم البعض، والانخراط في عملهم مع المرونة.²

4. الرؤية المشتركة *Shared Vision*: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود، كما يمكن تعريفها ببساطة بأنها تمثل الإجابة عن التساؤل التالي: ما الذي نرغب في تحقيقه؟ وتبدأ الرؤية المشتركة بالرؤية الفردية بحيث تكون الرؤية المشتركة للمنظمة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها، وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى قائد منظمة التعلم هو أن رؤية المنظمة لا يمكن أن يخلقها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المنظمة.³

5. التعلم الجماعي *Team Learning*: إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة، وتعلم فرق العمل تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار وتجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي، والتعلم الجماعي هو أهم أنواع المعرفة لما يتميز به من انضباط للسلوك داخل العمل، ولما يمثله من تحدي فكري واجتماعي.⁴

كانت هذه إذن أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج *Senge* حيث يعدّ تفكير النظم الأساس فيها، والذي تقوم عليه الأبعاد الأخرى، من التزام شخصي ونماذج ذهنية ورؤية مشتركة والتعلم من خلال الفريق.

ثانياً/ نموذج مارسك وواتكز (*Marsick and Watkins Model*)

قدمت كل من مارسك وواتكز *Marsick & Watkins* عام 1993 نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي)، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:⁵

¹ إيمان بنت سعود أبو حضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

² *Joo ho Park, OP.Cit, P: 274.*

³ بلعلى نسيمه فريال، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

⁴ محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درة، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بالتطبيق على العاملين الإداريين في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة حلب، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، جامعة حلب، العدد (69)، 2010، ص: 08.

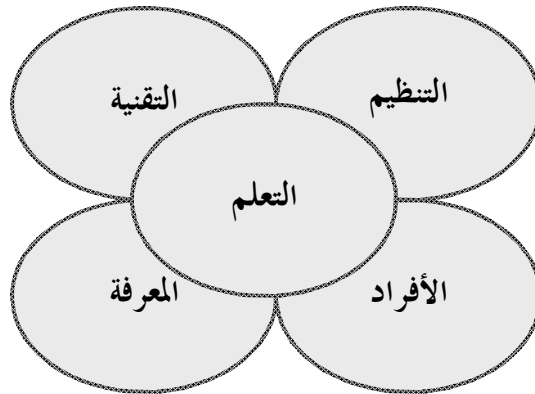
⁵ عبد الناصر حسين رياض وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبل، ورقة عمل مقدمة في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 06.

- ① خلق فرص للتعلم المستمر.
- ② تشجيع الاستفهام والحوار.
- ③ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- ④ تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- ⑤ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ⑥ ربط المنظمة باب البيئة الخارجية.
- ⑦ القيادة الإستراتيجية.

ثالثاً/ أمودج مار كواردت (Marquardt Model)

توصل *Marquardt* عام 1996 بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم أمودج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة والأنظمة الفرعية هي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية وينطلق في أمودجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.¹ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (III - 15): أمودج *Marquardt* للمنظمة المتعلمة



Source : Marquardt. J. Michael , ***Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning***, Palo Alto, USA: Davies- Black Inc. Publishing; 2002, P24.

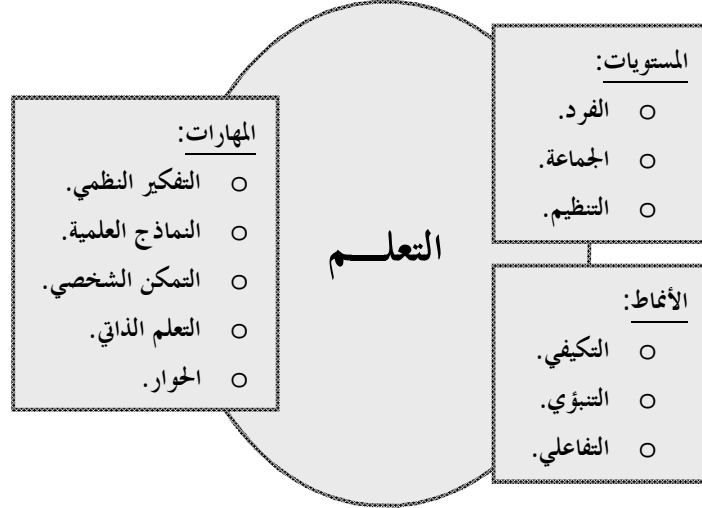
وسيتم عرض أمودج *Marquardt* وأنظمتها الفرعية فيما يلي:

1. **نظام التعلم *Learning Subsystem***: يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم

¹ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسل فيصل عبد النايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، جامعة الأنبار، العدد (31)، 2012، ص: 179.

في المنظمة، حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة، ومهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم.¹ وكل عنصر يحتوي على مجموعة عناصر كما هو موضح في الشكل الموالي

الشكل رقم (III - 16): عناصر النظام الفرعي للتعلم



Source : Marquardt. J. Michael , *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, P25.

2. نظام التنظيم *Organization Subsystem*: يستخدم التنظيم في هذا النموذج للدلالة على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ويتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية، وتعمل وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتعمل هذه العناصر على بناء المنظمة المتعلمة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة تواكب التطور في احتياجات ومطالب عملائها، وكذلك تشجع وتدعم التعلم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلم وتحسين عملية التعلم المكتسب والمتحصل عليه من خلال عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، وتسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات والتعاون بين إدارتها المختلفة، وهذه العناصر هي:²

1.2 رؤية المنظمة: وتتضمن الآمال والأهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لداقتها ومن ثم تنقلها للآخرين خارجها.

2.2 ثقافة المنظمة: وتتضمن الثقافة القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات السائدة في المنظمة، والتي تشكل وتؤثر في تصرفات وسلوكيات العاملين وإدراكهم للمواقف المختلفة.

3.2 إستراتيجية المنظمة: وتتضمن خطط العمل، والطرق، والخطوات، والإجراءات التفصيلية التي تضعها المنظمة لإنجاز رؤيتها وأهدافها وتحويلها إلى واقع ملموس.

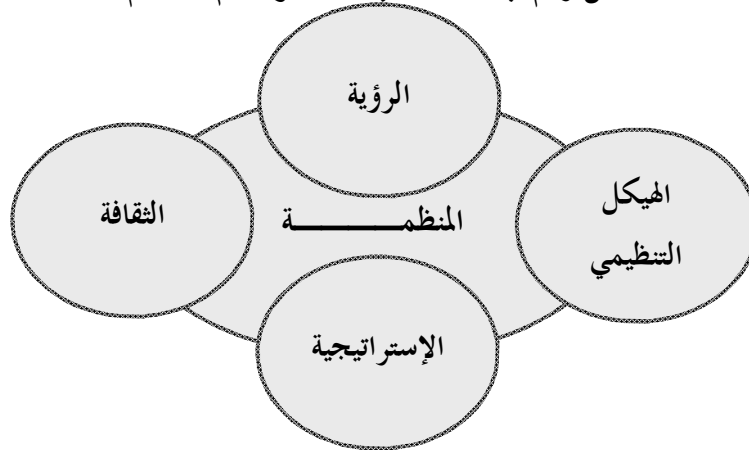
4.2 الهيكل التنظيمي: ويتضمن إدارات المنظمة، ووحداتها التنظيمية، والمستويات التنظيمية والترتيب والتنظيم للأنشطة المختلفة لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها.

والشكل الموالي يوضح عناصر نظام التنظيم.

¹ Marquardt. J. Michael , *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, P24.

² سعود بن ذياب الذياب، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

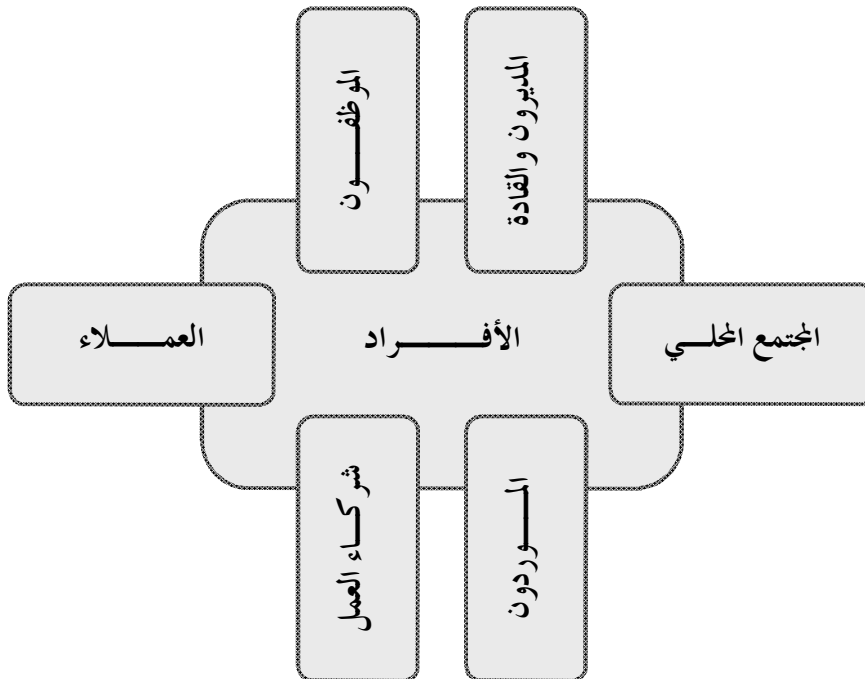
الشكل رقم (III - 17): عناصر نظام التنظيم



Source : Marquardt. J. Michael , Building the Learning Organization, OP.Cit, 2002, P27.

3. نظام الأفراد *People Subsystem*: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض ، ودونهم لا يتحقق أي إنجاز، لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.¹

الشكل رقم (III - 18): عناصر النظام الفرعي لتمكين الأفراد

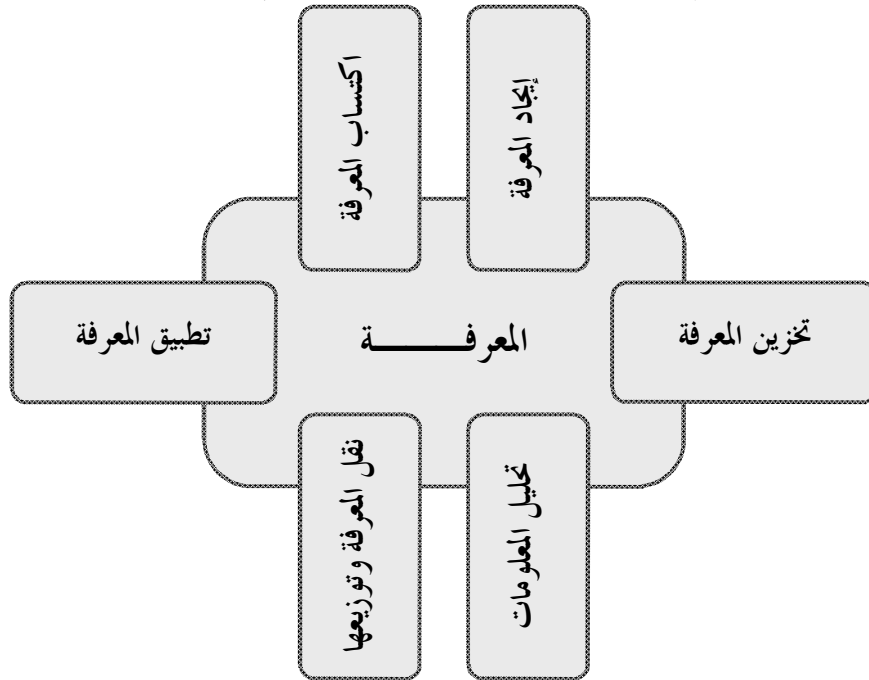


Source : Marquardt. J. Michael , Building the Learning Organization, OP.Cit, 2002, P: 28.

¹ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسل فيصل عبد النايف، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

4. نظام المعرفة *Knowledge Subsystem*: يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.¹ وتعتبر إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة عبر العناصر الستة كما هو موضح في الشكل رقم التالي:

الشكل رقم (III - 19): عناصر النظام الفرعي لإدارة المعرفة



Source : Marquardt. J. Michael , *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, P: 29.

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:²

- 1.4 - اكتساب المعرفة: ويقصد بها جمع البيانات والمعلومات من داخل المنظمة وخارجها.
- 2.4 - إيجاد المعرفة: يتم إيجاد المعرفة عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار والاجتهاد والبحوث التفصيلية.
- 3.4 - التخزين: يقصد به ترميز المعلومات وحفظها مما يسهل عملية الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- 4.4 - تحليل البيانات واستخراجها: ويتضمن ذلك تحليل البيانات وتفسيرها للخروج بمعنى من هذه البيانات يتم الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 5.4 - النقل والتوزيع: ويقصد بذلك إيجاد قنوات لنقل هذه البيانات والمعلومات للأفراد العاملين بالمنظمة من أجل الاستفادة منها في عمليات المنظمة المختلفة.

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

² Marquardt. J. Michael , *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, P: 30.

6.4- التطبيقات والمصادقة: حيث يتم استخدام هذه المعلومات والمعارف بشكل إبداعي بعد تقييمها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة بالإستفادة من خبراتهم السابقة.

5. نظام التكنولوجيا *Technology Subsystem*: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة الأخرى، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق الم تقدمه للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق حرة مختلفة.¹

وهناك مكونين أساسيان لنظام التكنولوجيا الفرعي في المنظمة المتعلمة أحدهما يختص بإدارة المعرفة والآخر يتصل بتعزيز التعلم.²

1.5. إدارة المعرفة: تشير إلى أنظمة وتقنيات الحاسب الآلي المستخدمة في جمع وترميز وحفظ المعلومات ونقلها وتوزيعها عبر المنظمة وحول العالم.

2.5. تعزيز التعلم: وتنطوي على استخدام الأجهزة السمعية والبصرية، والتدريب على الوسائط المتعددة القائمة على الحاسوب بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات.

الشكل رقم (III - 20): عناصر النظام الفرعي للتكنولوجيا



Source : Marquardt. J. Michael , *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, P: 31.

رابعا/ أنموذج ردينغ (Redding)

تمكن Redding سنة 1997 من اقتراح هذا النموذج لتقوم خصائص المنظمة المتعلمة مستندا إلى مسح وتقويم العديد من الشركات والمنشآت والمنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في *Naperville* بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، ويقترح النموذج عدم تطبيق هذه الأساليب على جميع المنظمات، وإنما ينبغي اختيار مقياس معين للتقويم، وجرى تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقويم وعلى النحو الآتي:³

¹ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسل فيصل عبد النائف، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

² Marquardt. J. Michael , *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, P: 31

³ Redding. J. *Hardwiring the learning organization*, Training and development, August, 51(8), 1997, P: 62 - 66. (بتصرف)

- إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، الإستراتيجية، القيادة، الإدارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.
- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة الجديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن نموذج *Redding* لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن النموذج 6 خطوات هي:¹

- 1 تحديد الهدف والفائدة.
- 2 اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.
- 3 تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة.
- 4 تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- 5 تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

خامسا/ نموذج أدلسون (*Addleson*)

توصل *Addleson* سنة 1998 إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الخمسة (*The Five*)

(*Axioms*) للمنظمات المتعلمة، وأنطلق عبر نموذجه بعدد من المسلمات يمكن إنجازها فيما يأتي:²

- 1 تتألف المنظمة المتعلمة من الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والتفاعل الاجتماعي لا ينفصلان، لأنهم يتعلمون من بعضهم. مما يعني أن عملهم كفريق يتيح أمامهم الفرص لاتخاذ القرارات وإنجاز المهام.
- 2 إن البديهية الثانية في هذا النموذج هي الاهتمام بالأفراد، ولسوء الحظ أن العناية بالأفراد أصبحت شكلا دون مضمون، حيث يُنظر إلى الأفراد على أنهم مجرد آلات تدار وتحفز من قبل الرؤساء، وأن قدراتهم على الأداء تتوقف على مهارات وتدريب هؤلاء الرؤساء الذين يجعلونهم يفعلون ما هو مطلوب منهم.
- 3 تساهم العوامل الاجتماعية والتقاليد والعمل الأخلاقي والمسؤولية نحو الآخرين في إنجاز الأفراد للمهام المكلفون بها، أما الخطط الإستراتيجية والقرارات التنفيذية وإنشاء البناء التنظيمي فإن لها تأثير قليل على تنفيذ النشاطات الإدارية اليومية أو السنوية، فالأفراد هم من يصنعون الأهداف، ويطورون العلاقات ويجدون الفرص، ويتعامل مع المشاكل، ويساهمون في تقديم مبادرات، فالأفراد لديهم دافعية ذاتية.

¹ Redding, J, *OP.Cit*, P: 63.

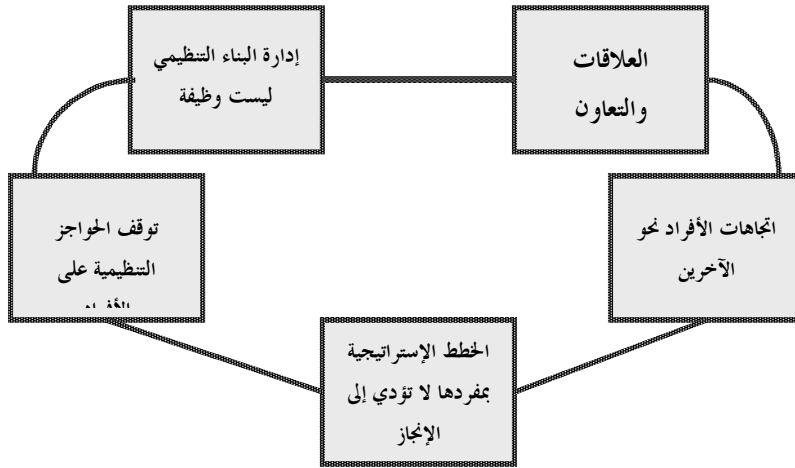
² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 114-117. (بتصرف)

4) تعبر الحواجز التنظيمية عن رؤية المنظمة اتجاه علاقاتها اتجاه الأطراف الخارجية المحيطة، لذا فإن الجهود التي تضع حدودا تنظيمية صارمة وتحافظ عليها تؤدي إلى تقليص قدرة المنظمة على التعاون وتكوين علاقات تساهم في خدمة أهداف المنظمة.

5) رغم أهمية الأطراف الخارجية وتأثيرها على سير العمل في المنظمة ولكن لا يمكن تجاهل طبيعة العلاقات المعقدة بين الأفراد داخل المنظمة، فالأفراد ليسوا بالضرورة متفقين مع مواقف زملائهم في قضية معينة، لأنهم يختلفون في اهتماماتهم ودوافعهم وقدراتهم وأساليب رؤيتهم للأحداث وطرق أدائهم للمهام.

ويذكر *Addleson* أنه توصل إلى نموذج البديهيات الخمس للمنظمة المتعلمة من خلال الأفكار التي انبثقت عن التفكير في المجتمعات وعلاقة المجتمعات بالمنظمات، وكيفية حدوث التعلم، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (III - 21): أنموذج *Addleson* للمنظمة المتعلمة



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص: 113.

سادسا/ أنموذج برايتون (*Britton*)

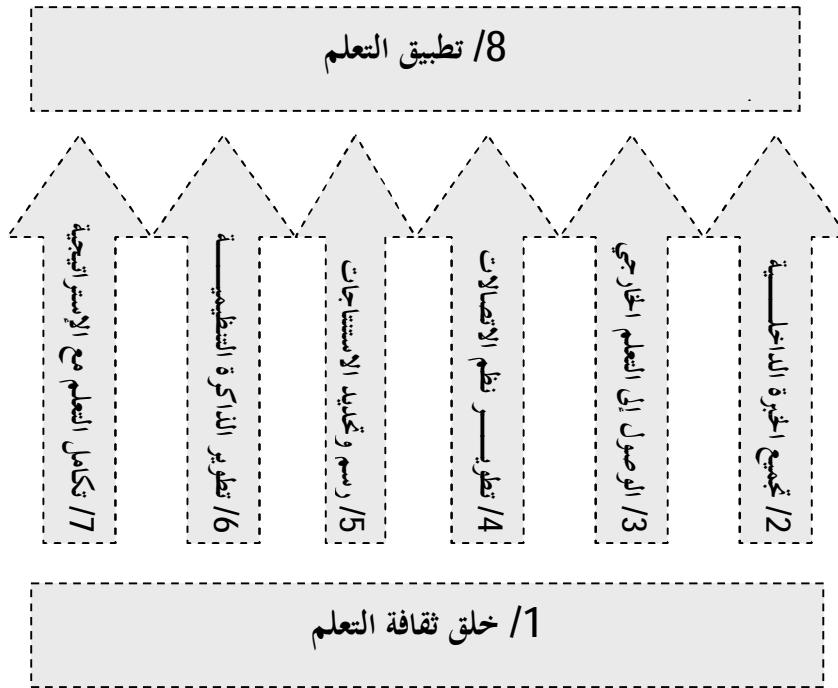
اقترح برايتون *Britton* سنة 2000 نموذجا للتعلم التنظيمي الذي بموجبه تتمكن المنظمة من التحول لمنظمة متعلمة ويتكون النموذج من الآتي:¹

- 1) خلق ثقافة التعلم.
- 2) تجميع الخبرة الداخلية
- 3) الوصول إلى التعلم الخارجي.
- 4) تطوير نظم الاتصالات
- 5) رسم وتحديد الاستنتاجات.
- 6) تطوير الذاكرة التنظيمية.
- 7) تكامل التعلم مع الإستراتيجية
- 8) تطبيق التعلم.

ويوضح الشكل في الصفحة الموالية نموذجا للتعلم التنظيمي لكي تتحول المنظمة لمنظمة متعلمة.

¹ بلقاسم حوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

الشكل رقم (III - 22): أ نموذج Britton للمنظمة المتعلمة



المصدر: عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص: 103.

سابعاً/ أ نموذج العتيبي Al-Otaibi Model

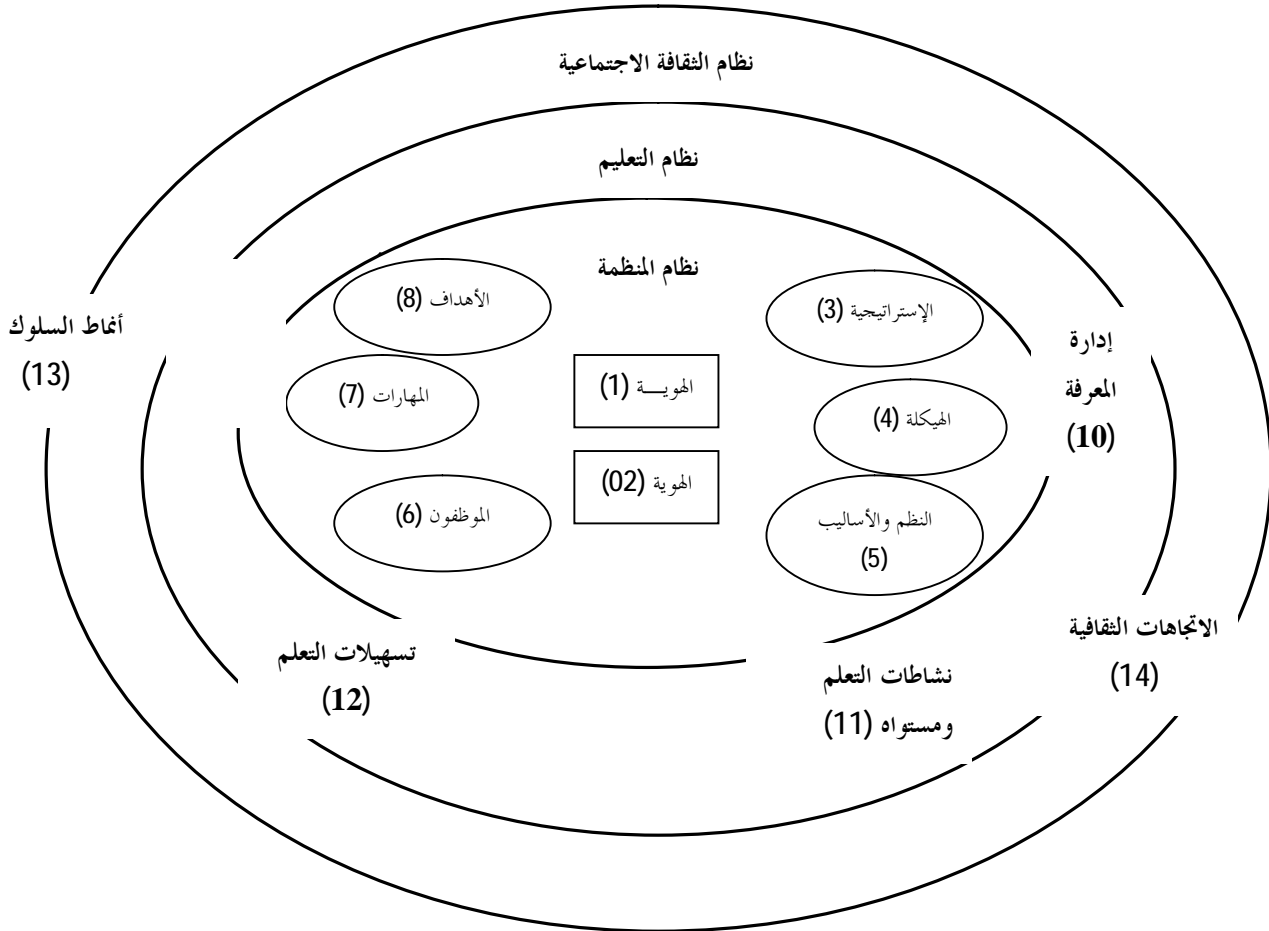
قام العتيبي عام 2000 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة من خلال مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها، بالإضافة إلى مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة.¹ وهذه الأنظمة الفرعية هي:²

1. نظام المنظمة *Organizational System*: ويتضمن ثمانية أبعاد وهي (هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).
2. نظام التعلم *Organizational Learning*: ويتضمن أربعة أبعاد وهي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، نشاطات التعلم ومستوياتها، تسهيلات التعلم لتوافرة بالمنظمة).
3. نظام الثقافة الاجتماعية *Social Culture*: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

¹ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

² عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 6-7.

الشكل رقم (III - 23): نموذج Al-Otaibi للمنظمة المتعلمة



Source: Al-Otaibi, S.M.S, *The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia*, un-published DBA, University of Hull, 2000, P: 106.

ثامنا/ نموذج مايلونين (Moilanen Model).

اقترح مايلونين عام 2001 نموذجاً للمنظمة المتعلمة وقد أسماه ماسة المنظمة المتعلمة، ويتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي:¹

1. الدوافع المحركة *Driving Forces*: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
2. تحديد الهدف *Finding the Purpose*: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

3. الاستطلاع والاستفهام *Questioning* : يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
4. التمكين *Empowering*: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
5. التقييم *Evaluating*: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

تاسعا/ أنموذج جيمس (James)

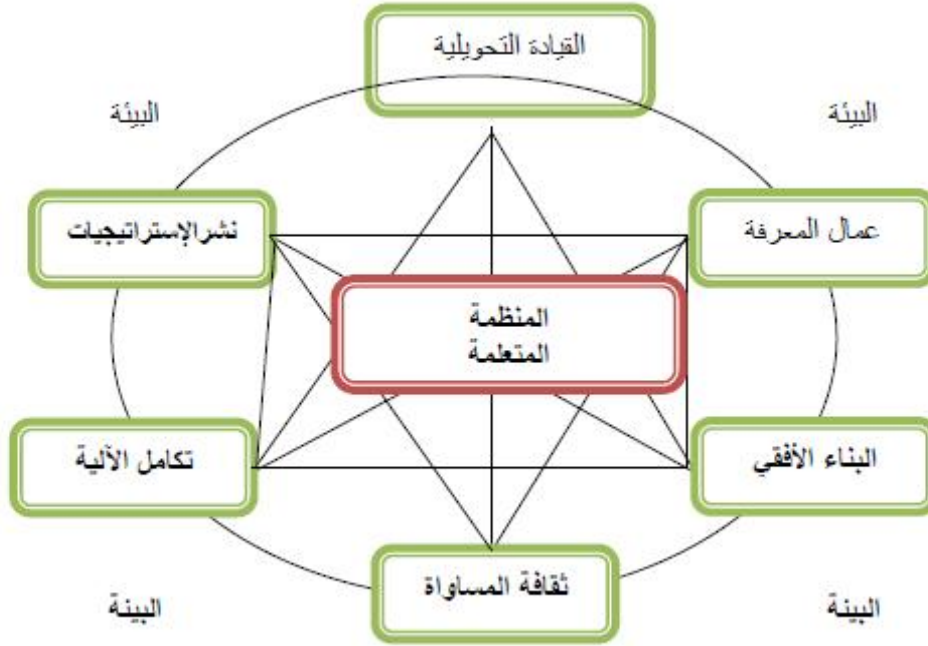
أعدت كونستانس جيمس سنة 2003 أنموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة *The learning Organization Web* (يركز على التعلم المنتج الذي يشجع الأفراد على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي تواجهها المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم مساعدة الأفراد على استخدام مهارات التفكير خارج الصندوق لكل تساهم في تحسين نوعية القرارات)، وذلك بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطئ التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات.¹

وقد تطلب تصميم أنموذج *James* للمنظمة المتعلمة تنظيماً يركز على المكونات التي تتضمن: (القادة، والثقافة، والإستراتيجيات، والنظم، والبناء، وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي.² كما هو موضح بالشكل الموالي. (انظر إلى الصفحة الموالية)

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 119. (بتصرف)

² James. C, "*Designing Learnin Organization*", *Organizational Dynamics*, Vol (32), No (01), 2003, PP: 47-51. (بتصرف)

الشكل رقم (III - 24): أنموذج James للمنظمة المتعلمة



Source: James. C, "Designing Learning Organization", *Organizational Dynamics*, Vol (32), No (48), 2003, P: 48.

كما هو موضح في الشكل فإن النموذج يتكون من ستة (6) عناصر تتفاعل وتتداخل مع بعضها البعض بالاعتماد على الاتصالات التي تعمل على نسجها معا في شبكة من التفاعلات تساهم في تحقيق التعلم في جميع المستويات بالمنظمة، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر المكونة للمنظمة المتعلمة:¹

1. **القيادة التحويلية:** توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

2. **ثقافة المساواة:** المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

3. **نشر الاستراتيجيات:** تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

4. **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.

5. **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، مرجع سبق ذكره، ص: 182-183.

6. **صناع المعرفة:** حيث يتحوّل العمّال في المنظمة المتعلمة إلى صنّاع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

كما أن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها نموذج شبكة المنظمة المتعلمة، يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة.¹

الفرع الثاني: أنشطة المنظمة المتعلمة

أشار *Garvin* سنة 1998 إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمس نشاطات وكل نشاط من هذه النشاطات له منظومته العقلية الخاصة به، ومجموعة أدوات ومدخل سلوكي، ويضيف *Garvin* أنه من خلال توليد النظام والعمليات الداعمة لهذه الخصائص ودمجها مع بعضها ببعض تكاملياً في بنية العمليات اليومية، تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفعالية أكبر، وهذه النشاطات خمسة هي:

1. **حل المشكلات نظميًا *Systematic Problems Solving*:** ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركية النوعية وينطلق في الحقائق التالية:²

☞ أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات.

☞ أنه يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على *Assumption* كأرضية لاتخاذ القرار.

☞ أنه يستخدم أدوات إحصائية بسيطة.

2. **التجريب *Experimentation*:** ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي. ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أن التجريب يتم تحضيره من خلال الفرص ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.³

3. **التعلم من التجارب الماضية *Learning From Past Experience*:** يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها، وإخفاقاتها، وأن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.⁴

4. **التعلم من الآخرين *Learning From Others*:** ويعني ذلك تعلم الممارسات الأفضل من الأفراد الآخرين في البيئة الداخلية للمنظمة، ومن البيئة الخارجية بالنظر إلى المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة بغرض الحصول على أفكار ووجهات نظر جديدة في أداء الأعمال.⁵

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

² سلطان كرماللي، *إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي*، (ترجمة هشام علي حجازي)، الطبعة الأولى، دار الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص: 106.

³ هشام علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

⁴ رضا نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص: 131-132.

⁵ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 403.

5. نقل المعرفة *Transferring Knowledge*: يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة، وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع، يكون لهذه العملية أثر إيجابي بالغ الأهمية مما لو بقيت مجوزة مجموعة قليلة من الأفراد. وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في نقل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة، والشفوية، والمرئيات، والصوتيات، والزيارات الميدانية.¹

الفرع الثالث: معوقات المنظمة المتعلمة

تواجه المنظمة المتعلمة معوقات مختلفة قد تقف عقبة أمام تميز المنظمة، وتؤخر عملياتها وأنشطتها في جوانب مختلفة، والمنظمات يجب أن تدرس المعوقات التي تواجهها وتحاول التغلب عليها وتعتبرها فرصا للتعلم لمزيد من التطور والنمو.

وأهم معوق للمنظمة المتعلمة كما يراه *Senge* هو تحمل المسؤولية، فكل طرف في المنظمة يلقي اللوم على غيره في حالة وجود خطأ أو نتائج غير مرضية، وعندما يركز الأفراد في المنظمة على مناصبهم فقط، يصبح لديهم إحساس ضعيف بالمسؤولية اتجاه النتائج المحققة، عندما يكون هناك تفاعل بين المناصب المختلفة، وعندما تكون النتائج مخيبة للآمال، يصبح من الصعب معرفة أسباب ذلك، والتركيز على المنصب يمنح الأفراد من أن تكون معهم نظرة بعيدة لما بعد المسؤوليات في المنصب، ويصبح من الصعب التعامل مع المشاكل الخارجية.²

ومعارضة ثقافة المنظمة كنها تراها *Marksick* وآخرون هي أكبر معوق لاستخدام التعلم الجديد، حيث يشعر الأفراد لا يستطيعون مناقشة مختلف المواضيع بحرية، ولا يستطيعون تحدي الآخرين، والتواصل، والمجازفة ومشاركة المعرفة بدون محاسبة في بعض الأحيان، ولا يمكن تغيير الثقافة في ليلة وضحاها، ولكن يمكن تحريكها في اتجاهات جديدة بالممارسة المستمرة، وتغيير الثقافة يضم اختبار القيم والمعتقدات، وطرقا جديدة تعزز بالتغيير في المكافأة والإشادة وممارسة التعلم ودعم الأداء.³

ويرى السالم بأن هناك مشكلتين رئيسيتين تواجه المنظمة وهما:⁴

أولاً: مشكلة التمسك بالأفكار القديمة التي تشكل عائقا أمام المعرفة الجديدة، وهو ما يمثل موتا بطيئا للمنظمة، لذا من اللازم أن تكون هناك أفكارا جديدة، وربما يكون رفض التعلم تبديدا لموارد المنظمة وينتج عنه صراع داخلي مشتت للقوة ولا يخدم التغيير الإيجابي للمنظمة.

ثانياً: معوقات التعلم وتمثل في التالي:

- الأنماط الدفاعية التي تتخذها المنظمة.
- ثقافة المنظمة.

¹ بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

² Peter. Senge, *OP.Cit*, 1990, P: 18.

³ Marsick, Victoria. J, Bitterman, Jeanne, Van der Veen, Ruud, *From the Learning Organization to Learning Communities Toward a Learning Society*. Information Series-USA, 2000, P: 25.

⁴ مؤيد سعيد السالم، *منظمات التعلم*، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الكويت، 2005، ص: 80 - 92.

- عدم انتظام المعلومات وقتها.
- عدم توافر الوقت والأموال الكافية للتعلم.
- تدني مستويات دافعية العاملين.
- عدم تقبل العاملين لفلسفة التعلم التنظيمي.

وبالنسبة للبغدادى والعبادى فهناك ثلاثة معوقات للتعلم في المنظمة وهي:¹

- **الثقافة التنظيمية:** والتي قد تشكل قوة غير داعمة للتعلم.
 - **الإجراءات التنظيمية الدفاعية:** وتتمثل في كون الأشخاص ذوي السمات المختلفة يتصرفون بنفس الطريقة، وحتى لو غادر بعض الأفراد وأتى غيرهم، فإن الجدد يتبعون نفس الأساليب الدفاعية المعيقة للتعلم.
 - **القيادة وتؤثر في اتجاهين:** اتجاه كمي في حالة قلة وجود قادة لإدارة تعلم المنظمة واتجاه نوعي في حالة وجود سلوك للقادة لا يساعد على عملية التعلم.
- ومما سبق يمكننا القول بأن المنظمة المتعلمة الناجحة هي التي تستطيع تحديد المعوقات التي تمنعها من التعلم الفاعل، وتحللها لمعرفة أسبابها، وتبحث عن الحلول المناسبة لها، لتمكن من جعل عملية التعلم مستمرة وذات فاعلية، وإذا لم تعمل المنظمة على التغلب على معوقات التعلم، وإيجاد حلول لها، فهذا قد يسبب تأخراً في تطور المنظمة ونموها، ويمنع الأفراد من تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتكمن المعوقات في القيادة وأساليبها، وفي ثقافة المنظمة التي تفرض على الأفراد طرق وأساليب التعلم، وفي توفر الموارد التي تتيح التعلم الفاعل للمنظمة وأفرادها، وفي الأفراد وقلة دافعيتهم للتعلم نتيجة الأسباب المختلفة.

¹ عادل هادي البغدادى، هاشم فوزي البغدادى، مرجع سبق ذكره، ص: 40-43.

المبحث الرابع: إدارة المعرفة كمتطلب أساسي لبناء منظمات متعلمة

يعد التعلم التنظيمي من أهم المتطلبات والركائز الأساسية للمعرفة، فهو يعمل على خلق واكتساب المعرفة واستخدامها في إطار ملائم هو المنظمات المتعلمة.

ويرجع تاريخ ظهور مصطلح التعلم التنظيمي إلى أكثر من 40 سنة على يد كل من *Shon & Argyris* سنة 1974 بينما تأخر ظهور مصطلح المنظمة المتعلمة إلى غاية 1990 على يد *Peter Senge*، وعلى الرغم أن العديد من الباحثين في مجال التعلم التنظيمي قد أشاروا إليها نظرا للارتباط الوثيق بين هذه المصطلحات، إلا أن إدارة المعرفة لم تخطى في ذلك الوقت ببحوث كاملة لها، ولكن اليوم أصبحت إدارة المعرفة من المجالات الإستراتيجية التي تعتبر أولوية بالنسبة للمنظمات الحديثة فهي التي تحصل المعلومات وتديرها وتختار أفضلها، كما تعمل على نشرها، تشاركها وحزنها، لكن المشكل المطروح هو كيفية نشر ومشاركة المعارف الضمنية التي تظل حكرًا على الأفراد ولا يمكن نقلها إلى بالممارسة، هنا ظهرت إشكالية التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والتي تركز على أن تعلم الأفراد داخل المنظمة غير كافي إنما يجب التركيز على تبادل المعارف والمهارات والخبرات وكذا تخزين هذه الخبرات فيما يسمى الذاكرة التنظيمية ومن خلال نقاط التشابه الكبيرة بين المصطلحين حاولنا تسليط الضوء على طريقة وآليات التحول من إدارة المعرفة إلى المنظمة متعلمة.

المطلب الأول: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

غالبًا ما يقترن مصطلح التعلم التنظيمي بمصطلح المنظمة المتعلمة، بحيث لا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر، الأمر الذي يوحي بأن لكليهما نفس المعنى، أو يوحي بوجود علاقة قوية بينهما، وهذا ما دفع بالكثيرين إلى دراسة هذه العلاقة وفهمها.

وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم الفروقات بين المصطلحين بالإضافة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في المنظمة المتعلمة.

الفرع الأول: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

على الرغم من التشابه بين مفهوم التعلم التنظيمي *learning organizational* والمنظمة المتعلمة *learning organization*، حيث يتكون كل منهما من كلمتي التعلم والمنظمة، ورغم التشابه في بعض الجوانب المرتبطة بهما كما رأينا سابقًا، مثل التأكيد على أهمية وحيوية التعلم، وأن الأفراد وما يملكون من مهارات وخبرات هم العامل الأساسي في تفوق المنظمة، حيث أن هناك من الناس من يخلط بين المفهومين ويستخدمونها بصورة تبادلية رغم الفرق الواضح بينهما.

ولتوضيح المفارقة بين مفهوم "التعلم التنظيمي" كنظام منهجي ومفهوم "المنظمة المتعلمة" كبيئة عمل، يقول *Real et al* أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، بينما يلخص *Real et al* المنظمة المتعلمة بأنها نوع أو شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على

خلق النتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلم كأداة إستراتيجية هادفة لتحسين التنظيمي والفردى، وكذلك من خلال تسهيل التعلم لكافة أعضاء المنظمة من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام نجاح عملية التعلم والتطور.¹

يوضح *Marquardt* العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.²

ويرى كل من فنغر وبرانند *Finger & Brand* سنة 1999 أن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم. ويتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة ومفيدة يتعلم فيها الأفراد كيفية العمل معا، ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة.³ حيث تعتبر المنظمات المتعلمة الحاضن الذي يطبق عمليات التعلم التنظيمي، وهي التي تؤسس ثقافة التعلم والتطور المستمر ويرى *Hislop* أن المنظمات المتعلمة هي التي تدعم تعلم موظفيها وتسمح لهم بالتعبير عن هذا التعلم وتحقيق الاستفادة منه لصالح المنظمة، وذلك من خلال إيجاد بيئة تنظيمية تشجع مشاركة الخبرات وتحمل المخاطر والحوار المفتوح.⁴

ويشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أن لا يمكن أن تكون هناك عملية تعمل تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.⁵

من خلال ما سبق يظهر لنا أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مثل العلاقة بين العملية التي توصل لبناء الهيكل، بمعنى أن التعلم التنظيمي هو العملية والمنظمة المتعلمة هي الهيكل.

¹ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص: 41.

² Marquardt, J. Michael, *Building the Learning Organization*, OP.Cit, 2002, P: 19.

³ شاكرا جارا لله الخشالي، إباد فاضل محمد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

⁴ Hislop, D, *Knowledge Management in Organizations*, New York: Oxford University Press, 2nd ed, 2009, P: 99.

⁵ عبد الرحمان بن احمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 681.

الفرع الثاني: دوافع الاهتمام بالتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة

إن الاهتمام المتزايد بكل من "التعلم التنظيمي" و"المنظمات المتعلمة" سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني، يمكن تفسيره بثلاثة عوامل هي:¹

☞ التغيرات السريعة المتزايدة والمفروضة من المحيط، حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية، وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.

☞ المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية، لتفسير تنافسية المنظمات، قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات تخليق، نشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.

☞ سياسات التوقيف الجماعي عن العمل، والتي كانت نتيجتها غير المتوقعة، هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات، مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات، وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.

الفرع الثالث: أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة

إن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات يتمثل في الربط بين التطوير الذاتي للعاملين، ورفع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودة المخرجات، فتصبح منظمات متميزة، إذ إن المنظمات التي تحقق تفوقا في قدراتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وأن التعلم سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء.²

وكما ذكرنا في العنصر السابق أنه لا يمكن القول أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هما نفس الشيء ولكن التعلم التنظيمي حتما دعامة أساسية لا يمكن بناء المنظمة المتعلمة بدونها، وهو محركها الأول نحو لنجاح.

وقد أشار *Senge* إلى جملة من النقاط تؤكد أهمية التعلم التنظيمي وضرورته للمنظمات المتعلمة، وهي:³

■ أغلب مشاكل التي تواجهها المنظمات أو يعيشها العاملون إنما هي حصيلة ما تم فعله في الماضي أو ما تمخضت عنه الحلول أو المعالجات لمشكلات سابقة.

■ إن كل فعل من جانب قسم أو جهة ما سيواجه برد فعل من جانب أقسام أو جهات أخرى، وهذا يستلزم مواصلة الدفع بقوة وعلى الدوام.

■ إن أي تحسن على المدى القصير في أي نشاط من قبل أي فرد سيؤدي إلى تحسن ونجاح على المدى البعيد، والعكس صحيح بالنسبة للتردي الذي يظهر في المدى القصير فسينتهي إلى تردي على المدى البعيد ما لم يتوقف ويعالج.

■ إن الطرق السهلة التي تُعتمد للخروج من المشكلات ستقود في الغالب إلى إعادة الدخول فيها، لأن الحلول السابقة قلما تصلح للمشكلات المتعاقبة والمتجددة التي تستلزم إعادة النظر والتفكير وليس مجرد التكرار والإعادة.

¹ Helfer J.-P. et Al., *Management (Stratégie et Organisation)*, 3ème édition, Vuibert, Paris, 2000, p: 360.

² عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 279.

³ عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 100-101.

- إن كل علاج يعطي لمواجهة مرض لم يتم تشخيصه بدقة تنتج عنه أضرار ومخاطر تفوق امراض ذاته، فالعلاجات السابقة لن تكن قليلة الجدوى فقط وإنما قد تؤدي على مضاعفات وآثار جانبية خطيرة، لذا يتطلب الحل السليم الفحص والتشخيص السليم لواقع النظام بأكمله وليس لجزئية منه.
- إن القفز إلى الحلول والمعالجات السريعة يقود في الغالب إلى الإبطاء في التحسن والنمو، لأن التغيير والتطوير له قوانين ومراحل يتعذر تجاوزها دون سلبيات ستؤدي بالضرورة على الإبطاء.
- إن التغييرات البسيطة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة تفوق في أهميتها التغييرات الكبيرة التي تنطلق من رؤية متسارعة ومنفعلة.
- إن العلاقة بين الأسباب والنتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة للعيان ولذلك يستلزم التصدي للظواهر والمشكلات والبحث والتقصي في الجذور لمعرفة أسبابها ودوافعها.
- إن الكثير من هذه التحديات التي طرحها *Senge* يمكن مواجهتها بفعالية إذا ما تم تركيز المنظمات على التعلم التنظيمي الذي يستلزم جدها فكريا وعملا متوصلا وموارد مالية ومعنوية تعزز القيم الإيجابية، وتوظف المعلومات والمهارات المكتسبة في قرارات مبدعة تؤدي إلى تحسين الأداء وإرضاء العملاء وتحفيز العاملين والقادة.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

إن المعرفة هي المتطلب الأساسي للتعلم في المنظمة، فهي تركز على مجموعة من العمليات التي تسمح للتعلم أن يحدث من خلال عملية أدخلت المعارف، فالمعرفة الجديدة تتحقق من خلال التعلم، وتحدث التغيير والتي يمكن أن تتحول إلى سبب في تعلم جديد وهكذا فإن أحد استخدام حلقة التعلم-المعرفة يمكنه أن يحقق تطوير أو مساهمة في الموضوع، كما أن المعرفة الجديدة تعد من مخرجات التعلم وإذا تم استخدام هذه المعرفة الجديدة فستعطي للمنظمة درجة أعلى من التعلم والبصيرة.

الفرع الأول: قدرات التعلم التنظيمي

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية ولا تعتمد على الصدق وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، ومن خلال بناء هذه القدرات تتحول إلى منظمات قابلة للتعلم. وعرفت القدرة على التعلم التنظيمي على أنها: "إمكانية امتصاص وتحويل المعرفة الجديدة وتطبيقها في تطوير منتجات جديدة مع ميزة تنافسية والسرعة العالية في الإنتاج."¹

وقد قاما كل من *Hsu & Frang* بتقسيم القدرة على التعلم التنظيمي إلى:²

أولا/ قدرات ماصة *Absorptive Capability*: وهي التي تتعلق بالعنصر الداخلي للقدرات وتظهر القدرة على تقييم واستخدام المعرفة الخارجية.

¹ Hsu, Y.A., & Fang, W, *Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability, Technological forecasting of social change, Vol. 76, 2009, P: 665.*

² Hsu, Y.A., & Fang, W, *OP.Cit*, 2009, P: 665.

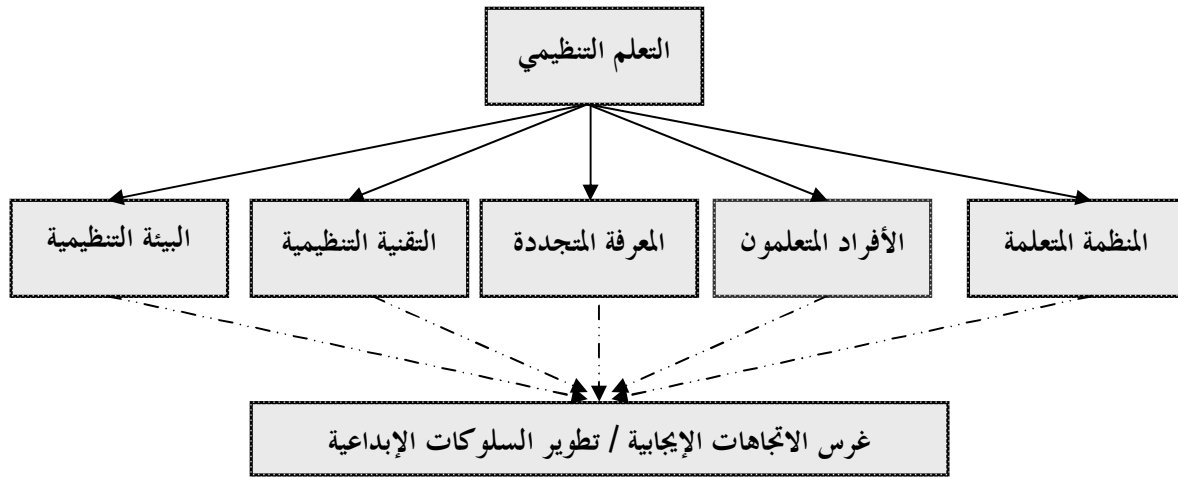
ثانياً/ قدرات تحويلية *Transformative Capability*: هي التي تركز على العنصر الداخلي فتشير إلى القدرة على اختيار التكنولوجيات وضمان وجودها في كل الأوقات والعمل على تطوير التكنولوجيا.

الفرع الثاني: ركائز عملية التعلم التنظيمي

تتمثل ركائز عملية التعلم التنظيمي فيما يلي:

✧ البيئة التنظيمية. ✧ التقنية التنظيمية. ✧ المعرفة المتجددة. ✧ الأفراد المتعلمون. ✧ المنظمة المتعلمة. إن سبب الاهتمام والتركيز المتزايد على التعلم التنظيمي بأنها عملية لها دور كبير في غرس الاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة، ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات، والسعي إلى إيصالها للزبائن الذين يسهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها.¹ ويمكن تمثيل ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافها في الشكل الموالي.

الشكل رقم (III - 25): ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافها



المصدر: عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 103.

أي أن التعلم التنظيمي هو بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة بناء المعرفة واكتسابها من خلال تجارب العمل، أي أن التعلم والمعرفة رديفان لا يفتقران، وبالتالي يصبح القول دائماً بأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم، أو بتعبير آخر هو الاقتصاد الذي يعتمد على التعلم لعوامل موضوعية مهمة من بينها المعدل السريع للتغير الذي يوازي التزايد المستمر في الحاجة إلى التعلم السريع، وتساهم كلا من أنشطة المعرفة والتعلم في عملية الابتكار وتكوين القيمة، ووفقاً لهذا المنظور يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر.²

¹ عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

الفرع الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

إن العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أثارت الكثير من الجدل حيث يرى الباحثين أن التعلم التنظيمي قد يعد من أسبقيات إدارة المعرفة، كما قد يكون من نتائج إدارة المعرفة.¹

ويرى *Aggestam* أنه من المستحيل تحديد من يأتي أولاً إدارة المعرفة أو التعلم حيث أن كليهما تابع للآخر، فالعلاقة بينهما تشبه علاقة البيض بالدجاج.² هذا الجدل يفرض علينا توضيح العلاقة أكثر في هذا العنصر.

وهناك من يرى أن هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، باعتبارهما يسعيان معا إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة، ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبين أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.³

وتمر كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالخطوات نفسها من اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وخلق معرفة جديدة، لكن يهدف التعلم التنظيمي من خلال هذه العمليات إلى تغيير السلوك التنظيمي والتأقلم مع متغيرات المحيط المعقدة من خلال الخبرات والمهارات المكتسبة، في حين تهدف إدارة المعرفة إلى تجديد وتحسين قدرات المنظمة وبناء قواعد معرفية، وتتداخل عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في العديد من القضايا، وما يمكننا أن نفرق به بين المفهومين هو أن التعلم التنظيمي مفهوم أعمق ولا يمكن إدارة المعرفة بدونه، حيث إن التعلم أحادي الحلقة يقابل إدارة المعرفة وينطبق معها في أغلب الخصائص، بينما التعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثنائي الثنائي يميزان التعلم التنظيمي عن إدارة المعرفة.⁴

وأشار إليه *Hovland* حيث ذكر أن عملية تحويل المعلومات إلى معرفة واستخدامها تسمى باستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تنقسم إلى نوعين وتتعلق الإستراتيجية الأولى لإدارة المعرفة بتنظيم ومراقبة المعرفة الموجودة وتبادل المعرفة داخل المنظمة بينما تتعلق الإستراتيجية الثانية بتحسين الظروف من أجل خلق المعرفة والإبداع داخل المنظمة. وفي مقابل ذلك يوجد نوعين من استراتيجيات التعلم التنظيمي ويتعلق ذلك بالتعلم أحادي الحلقة والذي يهدف إلى تصحيح وتعديل الممارسات بما يتناسب والسياسة المنشأة، والتعلم ثنائي الحلقة ويهدف على غرار الإستراتيجية الثانية لإدارة المعرفة إلى زيادة قدرة المنظمة على التفكير الابتكاري والإبداع.⁵

يخلص الباحثان *Bennet. D & Bennet. A* في دراسة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، أن القرارات الفردية أصبحت أكثر تحدياً خاصة في ظل ارتفاع درجات التعقيد وعدم التأكد بشأن المستقبل، بينما يعتبر وجود فرق العمل والتعلم التنظيمي بجانب برنامج قوي ومنهجي لإدارة المعرفة يتيح للمنظمة قدرة فائقة

¹ أقطي جوهر، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

² *Aggestam. Lena, Learning Organization or Knowledge Management-Which Came First, The Chicken or The Egg?, Information Technology and Control, Vol (35), No(3), 2006, P: 295.*

³ حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد (21)، ديسمبر 2015، ص: 61.

⁴ أقطي جوهر، نفس المرجع أعلاه، ص: 203.

⁵ *Hovland, Ingie "Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective", An Annotated Bibliography, working paper 224, London, UK, August 2003, P: 02.*

ومتميزة للتغيير والتكيف والتأثير في بيئة المنظمة بطريقة تؤدي إلى تعظيم وتطوير الأداء بمرور الوقت، وينتج عن تركيز الجماعات داخل المنظمة ومرونتها في العمل إلى مساعدة عمال المعرفة في التعلم والتغيير المستمر، ومن خلال الجمع بين نقاط القوة في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، فإن المنظمات المتطورة والذكية سوف تتاح أمامها الفرصة لخلق ثقافة وهيكل تنظيمي ونمط قيادة يؤهلها ويساعدها في تفحص وتصوير وتقييم الفرص والمخاطر الغامضة وغير المتوقعة واتخاذ إجراءات فعالة لاستغلالها أمثل استغلالاً.¹

كما يفسر *Bennet. D & Bennet. A* العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من خلال هذه عوامل:²

- الهيكل: إن الهيكل الهرمي يعيق عملية التعلم التنظيمي على عكس الهيكل المرن الذي يشجع ثقافة التعاون ويسهل التعلم، وعلى خلاف ذلك فإن إدارة المعرفة لها القدرة على إدارة الهيكل وجعله أكثر تلاؤم مع التعلم.
 - الإستراتيجية: إستراتيجية المنظمة تؤثر على التعلم من خلال القرارات المتخذة وترجمة عوامل المحيط، وعلى عكس ذلك فإن الإستراتيجية تتأثر بثقافة، والقدرة على التعلم في المنظمة، في حين أن إدارة المعرفة من خلال تقديم أنشطة يمكن أن تؤثر على جميع أجزاء المنظمة بما فيها الأداء التنظيمي وهو ما يمكن أن يؤثر على الإستراتيجية.
 - التكنولوجيا: تؤثر التكنولوجيا بشكل مباشر على التعلم من خلال وسائل الاتصال، كما أنه يؤثر بشكل غير مباشر على التعلم من خلال عوامل السياق مثل الهيكل والمحيط، كما تعد تقنيات التكنولوجيا داعم لإدارة المعرفة.
 - القيادة: الوظيفة الأساسية للقيادة هي توفير التوجيه وثقافة المنظمة وشكل تطورها. إذ يجب على القادة تشكيل تصميم هيكل المنظمة وسياساتها للوفاء بمهمتها التنظيمية على نحو أفضل، حيث إن كلا من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة تحتاج إلى التزام ودعم القيادة من جهة والتأثير على الموظفين للالتزام بذلك من جهة أخرى.
 - البيئة: تعامل المنظمة المتعلمة المنافسين كوسائل للتعلم، كما تسمح المنافسة للمنظمة من تقييم أداءها مقارنة بالمنافسين والتعلم من ذلك، في حين إن إدارة المعرفة تنظر للمحيط الخارجي كمصدر للمعرفة.
- كما قدم *Vera & Crossan* ملخص فيما يخص العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة فيما يلي:³
- تركز إدارة المعرفة على فهم طبيعة المعرفة واعتبارها من أصول المنظمة، بينما يركز التعلم التنظيمي على العمليات التي بواسطتها تتغير المعرفة.
 - تعتبر إدارة المعرفة أن المعرفة مصدر تحقيق استمرارية الميزة التنافسية، بينما يركز التحليل في التعلم التنظيمي على تدفق وتجديد المعرفة.
 - يتداخل مفهوم التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث إنه عادة ما يعرف التعلم التنظيمي بعمليات إدارة المعرفة.

¹ عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

² Bennet. Alex, Bennet. David, *The Relationship Between Organizational Learning and Knowledge Management*. In: Holsapple, W. *Handbook on Knowledge Management*, New York, Springer-Verlag, Chapter 23, 2001, pp: 05-07. (بتصرف)

³ Vera. Dusta., Crossan. Mary., "*Organizational Learning, Knowledge Management, And Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model*", Richard Ivey School of Business University of Western Ontario, London, Canada, 2001, PP: 07-08.

- يشترك كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في الاعتراف بأن التعلم والمعرفة هي ممارسات موضوعية.
- إن البحوث في التعلم التنظيمي أكثر تقدماً من إدارة المعرفة من حيث نظرية المستويات المتعددة، فقد تم البحث في كيفية حدوث التعلم على المستوى الفردي، الجماعي، والتنظيمي، كما تم البحث في كيفية تأثير التعلم في كل مستوى على التعلم في باقي المستويات وكيف تتدفق المعرفة من مستوى تنظيمي إلى آخر، في حين تحتاج البحوث في إدارة المعرفة إلى شرح العمليات الدقيقة المرتبطة بالمستويات التنظيمية بالرغم من وجود بعض الجهود السطحية.
- أن الاهتمام بإدارة المعرفة نابع من الإستراتيجية والتسويق، بينما الاهتمام بالتعلم نابع من تدريب وتوظيف الموارد البشرية.
- أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يتفقان في العديد من العناصر ويختلفان في الأهداف، حيث إن إدارة المعرفة تهدف إلى الإدارة الأفضل لأفراد، العمليات، والتكنولوجيا من أجل استغلال الأصول الفكرية، بينما يهدف التعلم التنظيمي إلى نشر، إدراك جماعي للمعرفة واستخدام مفهوم إدارة المعرفة.
- أن التشارك في المعرفة بين الأفراد هو أهم محدد لنجاح إدارة المعرفة على مستوى المنظمة، كما أن التعلم الفردي هو أهم محدد لفعالية التعلم التنظيمي.

الفرع الرابع: النظريات المعرفية للتعلم: يعد *Edward Tolman* المؤسس الأول للنظريات المعرفية في التعلم عندما أوضح إن التعلم يحدث نتيجة الربط بين الإيحاءات البيئية المعرفية *Cognitive environmental cues* وبين التوقعات، وأن السلوك هادف *Purposive*. لقد توصل هذا الباحث من خلال تجاربه المختبرية على الفئران والمتاهات *Mazes* إن تركيز السلوكيين على إن التعلم يحدث نتيجة الارتباط بين المنبه والاستجابة أو بين الاستجابة والنتيجة المتوقعة، وإن عدم الاهتمام بالعمليات العقلية المرافقة لعملية التعلم إنما يشكل إخفاقاً كبيراً ينبغي الانتباه له، وأكد عوض عن ذلك على إن السلوك هو دالة لعملية التفكير (المعرفة) وإن من عمليات المعرفية المتمثلة لاستلام المعلومات وتخزينها ومعالجتها واستعادتها دوراً كبيراً ومؤثراً في التعلم.

تتضمن النظريات المعرفية نظريتين رئيسيتين هما:¹

أولاً/ نظرية التعلم الكامن والخرائط المعرفية *Latent learning & cognitive map*: ترجع أصول هذه النظرية إلى *Tolman E.C* وتجاربه المختبرية على الفأر عندما وضعه في متاهة على شكل T، وذلك أثناء عقد الثلاثينيات من القرن الماضي. لقد لاحظ *Tolman* أن إيجاد الفئران لقفص الطعام لا يمكن أن يكون ناشئاً عن التعزيز (الطعام) ولكن لكونها قد تعلمت قطع المتاهة قبل أن يقدم التعزيز لها، حيث كانت أثناء هذه لفترة تخزين المعلومات، وهو ما أطلق عليه التعلم الكامن، أي التعلم الذي لا يظهر إلى الواقع منذ الوهلة الأولى وإنما يظل كامناً في الذات البشرية.

¹ إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 276-277.

كما أقر *Tolman* بأن إيجاد الفئران للقفص حدث لأنها قامت مسبقاً بتطوير خرائط معرفية، أي صور ذهنية *Mental image*، لممرات المتاهة تم تخزينها وتذكرها حين الحاجة لكي توضع موضع الاستعمال معتمدة في تطوير هذه الخرائط على الخبرة السابقة.

ثانياً/ نظرية التعلم بالاستبصار *Insight theory*: تستمد هذه النظرية أصولها من مدرسة الجشتالت *Gestalt* التي ظهرت في ألمانيا عام 1920 والتي ترى أن تنظيم الإدراك *Perception* يؤدي إلى التفكير، وأن التفكير يمثل طريقة لإعادة هيكليّة العلاقات بين عناصر المشكلة بطريقة جديدة. أي أن عملية الإدراك تمثل المحور الرئيس في عملية التفكير. ويعد *Gohler* من مؤسسي هذه النظرية عندما أجرى تجاربه على القردة، باعتبارها أقرب الحيوانات إلى الإنسان من حيث الإدراك، في جزر القمر في المحيط الهادئ. لقد وضع هذا الباحث القرد الجائع في غرفة وعلق في سقفها الموز ووضع إلى جانب القرد عدد من الصناديق والعصي في محاولة منه لمعرفة ما إذا كان القرد قادراً على إدراك العلاقة بين الصناديق والعصا للوصول إلى عنقود الموز الذي لا يستطيع الوصول إليه من دون الاستعانة بها. لقد لاحظ *Gohler* أن القرد قد حاول مرات عديدة لكنه فشل، وما إن وقعت الصناديق وقطع الموز في مجال بصره *Insight* حتى رتبها عمودياً للوصول إلى قطع الموز.

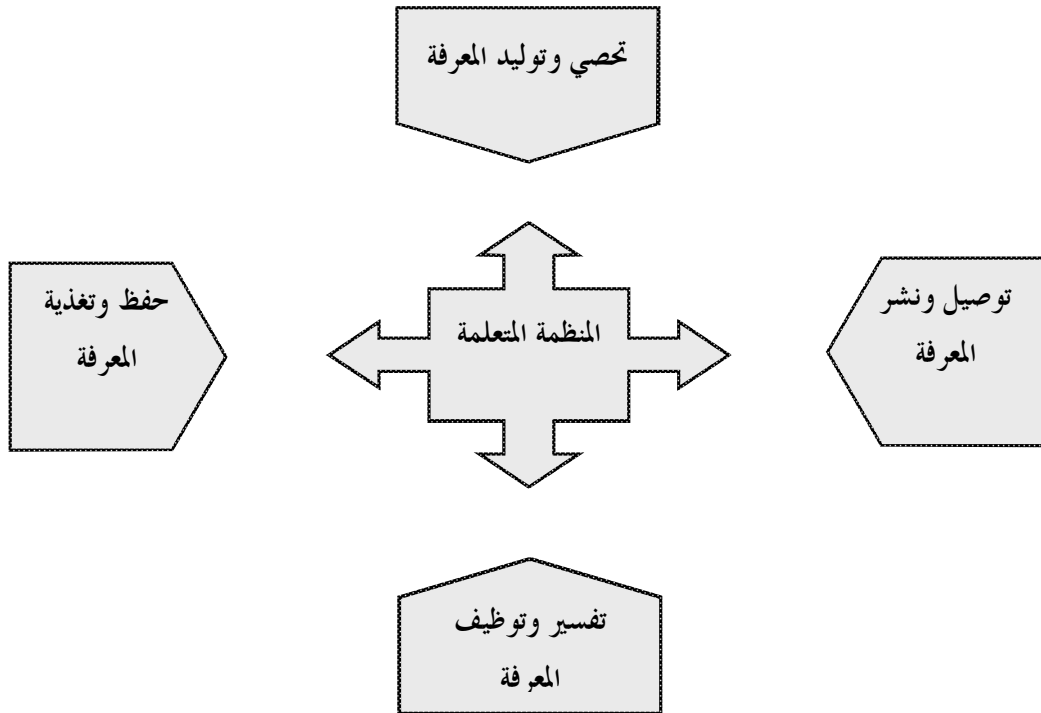
المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هي انشاقاق من أدبيات المنظمة المتعلمة، حيث يتطلب التعلم في المنظمات إلى معرفة شخصية فردية للتحويل إلى المعلومات التي يمكن استخدامها من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة، حيث أن إدارة المعرفة في فضاء التنظيم هي: "تلك الاستجابة إلى القلق الذي ينتاب الأفراد في قدرتهم على ترجمة التعلم إلى معرفة صالحة للاستعمال. فالمنظمة لا يمكن أن تتطور وتتعلم وتنمو أو تتبنى فعلاً من دون الاعتماد على رأسها البشري، وإذا ما أرادت المنظمة أن تضيف إلى رأس مالها الفكري فإن عليها أن تحدد الآليات التي تمكنها من أن تأسر المعرفة الضمنية للفرد وتحويلها إلى معرفة ظاهرية في الهيكل التنظيمي.

الفرع الأول: ركائز المنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمات المتعلمة بأنها البيئة التنظيمية الفاعلة لإدارة المعرفة من حيث أنها تركز على توليد معرفة جديدة، ونقل المعرفة الموجودة، وتضمين المعرفة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها، وتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها المتنوعة من خلال تسهيل الوصول إلى هذه المصادر ودعمها.

الشكل رقم (III - 26): ركائز المنظمة المتعلمة



المصدر: عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

إن التبنى الواسع لمنظمة التعلم أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسن المستمر والتطور الفعال، حيث أن منظمة التعلم اليوم أصبحت تقوم على أساس تحقيق ثلاث أبعاد أساسية وهي: التعلم، التكيف، التغيير، إذ أن منظمات اليوم لكي تمارس دورها في البقاء والاستمرار لا بد لها أن تتعلم أولاً، ثم أن تتكيف مع مجالات التعلم، وبعد ذلك لا بد لها أن تتغير، إذ أن حالات التغيير تعتبر المعيار التي تلجأ إليه المنظمات لمواصلة البقاء والاستمرار، لا سيما وأن التغيير يمثل بطبيعته الحالة الحقيقية والدائمة في الحياة، فالاستقرار أو الثبات يمثل الموت، والتغيير يمثل الحياة ومواصلة الاستمرار فيها.¹

الفرع الثاني: العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة

وفقاً للمفهوم المعاصر للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بإدارة المعرفة، يصف بعض الباحثين المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية، وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين لديها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فهي المنظمة التي تستثمر الطاقات الفكرية الواضحة والكامنة لدى العاملين وتحقيق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة ثم التغيير بما ينسجم مع متطلبات التحسين والتطوير المستمر.²

¹ خضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

ويمكن أن تصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسائية ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة المعرفة ولكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تباعاً للمنظمة المتعلمة.¹

كما أشار *Aggestam* إلى أنه يمكن أن ننظر إلى المنظمة المتعلمة كنظام يحتوي نظام فرعي هو إدارة المعرفة، وهذا يعني أن أي تغيير في المنظمة يؤثر على إدارة المعرفة، كما أن أي تغيير في إدارة المعرفة يؤثر على المنظمة المتعلمة.²

وقد تبدو العلاقة قوية وواضحة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة إذ ينبغي على المنظمة إذا رغبت أن تكون منظمة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها.³

الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة المتعلمة

يعتبر بيتر دراكر *Peter Drucker* أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، ويقول في سياق آخر أن "المنظمات الصناعية والخدمية والمعلوماتية ستقوم على المعرفة في المستقبل وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات صانعة للمعرفة بطرق كثيرة... إنا سائرون نحو دخول مجتمع المعرفة الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه هو رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة، حيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري"⁴ ومن هنا تتجلى أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة وضرورة تحولها إلى منظمة متعلمة.

برز حقل إدارة المعرفة حديثاً لكي يمثل تحولا جذريا في طبيعة أعمال منظمات الأعمال في سعيها لتكون منظمات متعلمة تحقق صنع المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، عن طريق زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وربط الأفراد بعضهم مع بعض في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات أسرع وأسهل من ذي قبل. فمنذ أن واكب العالم آفاق ثورة التكنولوجيا وما تلاها من ثورة معلوماتية واتصالية، أخذت منظمات الأعمال في مواجهة تحديات ومخاطر حركة العولمة والتطورات التكنولوجية الهائلة، التي هددت بقائها واستمرار أعمالها محليا وعالميا على السواء. وتساعد إدارة المعرفة المنظمة على تحديد واختيار ونشر ونقل المعلومات الهامة التي تشكل جزءاً من ذاكرة المنظمة والتي توجد عادة في صورة غير مؤسسية بما يتيح حلول جذرية وفعالة للمشاكل التي تواجه المنظمة، وتسهيل عملية التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، كما تركز إدارة المعرفة على تحديد المعرفة وتفسيرها بطريقة يمكن من خلالها المشاركة مع جميع العاملين بالمنظمة بصورة رسمية والاستفادة من قيمتها عن طريق إعادة استخدامها.⁵

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

² *Aggestam. Lena, OP.Cit, 2006, P: 300.*

³ صلاح عبد القادر احمد النعيمي، باسل فيصل عبد نايف، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

⁴ حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (02)، العدد (02)، 2006، ص: 228.

⁵ شريف مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

المطلب الرابع: القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

إن ممارسة عمليات إدارة المعرفة لا تدار بالشكل التقليدي والتي تشدد على المركزية والتحكم بتدفق المعلومات، وبدلاً من ذلك فإن القيادة تحتاج لتبني تعاميم إدارية ومداخل لتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم كونهم يمتلكون معارف، من خلال الاستماع إليهم والتعرف عليهم والشعور بالإثارة وهذا ما يتحقق بالقيادة التحويلية، حيث تعتبر هذه الأخيرة أكثر ملائمة لعمليتي الخلق والتشارك المعرفي في المنظمة كونها تهتم كثيراً بجاذبات الموظفين وتساهم في تحويل الاهتمامات الذاتية للموظف في خدمة المنظمة والتركيز على العوائد طويلة المدى بدل الكسب قصير المدى، وبهذه العوامل فإن القائد يدعم عملية نشر المعلومات والمعرفة والتشارك في المعارف الضمنية، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تقدم للموظفين رؤية مستقبلية تجعلهم أكثر وعياً بضرورة خلق معارف جديدة.

الفرع الأول: قائد إدارة المعرفة

المعرفة وظيفية الإنسان فهي موجودة في الموارد البشرية، ولذلك يقتضي الأمر من القادة الأذكياء أن يعرفوا وأن يركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة بناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها في تطبيقها. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحذ همومهم، ومن العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى القائد: العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعاضم أهمية المعرفة.

أولاً/ مهام القائد في إدارة المعرفة

يتمثل دور القائد من كونه المعلم والمدرّب والمراقب على الموظفين، وذلك ليعالج نقاط الضعف لديهم ويعزز نقاط القوة لكل واحد منهم، إلا أنهم هم من يخلقوا المعرفة ويشاركوا العاملين بها ويسمحوا بنشرها. ويمكن القول أن مهام القائد لإدارة المعرفة تتحدد من خلال النوافذ الأربع الآتية:¹

☞ أنت تعرف ماذا تعرف: وهو أمر جيد لإدارة المعرفة، لكنه لا يحدث إلا بتحسين شروط إدارة المعرفة من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة، وتشجيع سلوك التشارك في المعرفة في كل الأوقات.

☞ أنت تعرف ماذا لا تعرف: وهذا ليس أمراً سيئاً كثيراً، لأن هناك فجوة في المعلومات والمعارف التي تملكها وتحتاج إليها، لكنك على وعي بهذه الفجوة، وعلى القائد التركيز على كسب المعلومات والمعارف بأقصى قدر لتضييق الفجوة.

☞ أنت لا تعرف ماذا تعرف: وهي ظاهرة شائعة خاصة في المنظمات الكبيرة، وعلى القيادة في هذا الوضع تسهيل عملية التشارك في المعرفة، باستخدام مختلف الإمكانيات والوسائل.

☞ أنت لا تعرف ماذا لا تعرف: وهو أمر صعب، لكنه غير شائع، وعلى القيادة القيام بتشخيص واسع ومفتوح للمعلومات والمعارف داخلياً وخارجياً، والسعي إلى تسهيل عملية التشارك في المعرفة، بل عليها كذلك مراقبة المعلومات والمعارف الخارجية التي تؤثر على أعمال المنظمة.

¹ Nelke, M, *Knowledge Management and Leadership*, World Library and Information Congress: IFLA General Conference and Assembly, Gothenburg, Sweden, 2010, P: 02.

إن أكثر ما يساعد القائد على إدارة المعرفة الضمنية هو الرؤية، الرسالة، والأهداف المشتركة الداعمة للمعرفة وباعتبار أن القائد في المنظمة يعتبر المثال الأعلى للآخرين، فإن له أثرا مباشرا في تحفيز الأفراد لممارسة عمليات إدارة المعرفة. حيث أن القائد يلعب دورا مهما في بناء ثقافة تنظيمية للتعلم والحفاظ عليها، كما أن عليه أن يشجع إدارة المعرفة من خلال التمكين، وبناء الثقة، وتسهيل التعلم من خلال التجربة. بالإضافة إلى دور الإدارة العليا من خلال الثقافة التنظيمية في دعم كل من إدارة المعلومات، إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، كما يؤثر القادة في كل المستويات التنظيمية على الثقافة ويقدمون الرؤية، والحوافز، والأنظمة، والهيكلة التنظيمي اللازم للنجاح في إدارة المعرفة.¹

ثانيا/ واجبات القائد في إدارة المعرفة

إن تنفيذ المهام سالفة الذكر والملقاء على عاتق قائد المعرفة تتطلب منه مجموعة من الواجبات، كما يشير *K. Wiig*، ومنها:²

- ☞ أن يكون متعاوناً مع الأطراف جميعاً من أجل توليد أفضل الحلول.
 - ☞ أن يكون منسقاً لمختلف النشاطات المرتبطة بالمعرفة بين الدوائر.
 - ☞ أن يكون متعاوناً مع الوظائف الأخرى في المنظمة (الموارد البشرية، التطوير المنظمي، خدمات المعلومات، البحث والتطوير ... إلخ).
 - ☞ أن يعمل على جعل غدارة المعرفة جزءاً من ثقافة المنظمة، وان يراقب فعاليتها.
 - ☞ أن يعمل على تحسين قدرات وممارسات إدارة المعرفة.
- إن المهام والواجبات التي ذكرناها في العناصر السابقة، والمنوطة بقائد المعرفة تتطلب توافر عدد من الصفات الشخصية فيه، وهي ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

ثالثا/ صفات قادة المعرفة

لقادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها منها أن يملك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع، وإعادة استخدام المعرفة، وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره، واكتشاف الرواد في العمل واستخدامهم كوكلاء تغيير، وتسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الممتازة الداخلية والخارجية.

ويمكن إجمال صفات قادة المعرفة وروادها بالصفات العشر الآتية:³

- يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئتها وأهداف المعرفة.
- يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويشيرون الحماس لديهم.
- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية.

¹ أقطي جوهره، مرجع سبق ذكره، ص: 136. (بتصرف).

² *Wiig Karl M, Knowledge Management Foundations, OP.Cit., 1993, P: 170.*

³ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 351.

- يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية.
- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة.
- يستعملون الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال.
- في تفاعل مستمر وفاعل مع كل مستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً).
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضاؤها من مختلف التخصصات.
- عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم.
- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.
- ومن الصفات التي يجب أن تتوفر في قادة المعرفة ما أورده كل من *Wiig* و *Davenport* فيما يلي:¹
- أن يكون حسن التعليم والتدريب في مجال تخصصه، وبارعاً فيه بدرجة عالية.
- أن يمتلك معرفة عميقة وواسعة بمستويات المعرفة المفاهيمية الأربعة.
- أن يكون خلاقاً ومبدعاً.
- أن يكون قادراً على التصرف بذكاء وبراعة في مختلف المواقف.
- أن يمتلك المهارات البينشخصية *Interpersonal*
- أن يكون مؤمناً بقيم المنظمة وأهدافها.
- أن يمتلك خبرة عميقة في بعض مجالات إدارة المعرفة بما في ذلك توليدها واستخدامها.
- أن يكون على ألفة وحميمية مع المنظمات والتكنولوجيات التي تقود المعرفة.
- أن يمتلك القدرة على إظهار مستو عالٍ من القدرة المعرفية *Knowledge Ability* المرتبطة بشكل مباشر بالمكانة المهيمنة للفرد.

رابعاً/ مجالات وأبعاد دور القائد في إدارة المعرفة

- يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية، انطلاقاً من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي المنظمة يكون القائد معلماً ومدرباً ومشرفاً في نفس الوقت.
- ويمكن توضيح القائد في إدارة المعرفة في العناصر التالية:²

1. المسح العام للمعرفة الموجودة

- وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعلماء داخل المنظمة وخارجها، ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:

¹ علة مراد، اتجاهات معاصرة في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

² محمد صالح، بلقاسم تويبة، مرجع سبق ذكره، ص: 16-19 (بتصرف).

- ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات.
- مدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.
- مدى وجود نظام حوافز مساندة لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.
- أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.
- مدى توافر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة والخبرات والكفاءات المناسبة.

2. وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صيغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة، حتى يستطيع لقائد أن يشرحها للآخرين قولاً وفعلاً، وأن يكون قادراً على ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ويفضل أن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من الإستراتيجية العامة، لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة. كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة، ووضع خطة لتقييم برنامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم والأهمية.

3. تنظيم إدارة المعرفة

تقوم المعرفة في هذا المجال بإنشاء إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة. وقد قامت شركة **Rover** للسيارات بإنشاء وحدة اسمها وحدة روفر للتعلم **Rover Learning business**، كما أنشأت هيكلًا تنظيميًا مرناً وأفقيًا يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة.

ويجب على القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلى ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلس استشارياً خارجياً لإدارة المعرفة، إذا رأت المنظمة ذلك. وتقوم المنظمة بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق المفهوم في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

4. تنفيذ إدارة المعرفة

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم. ومما لا شك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها، وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول

المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب أمام العاملين سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدوران الوظيفي أو فرق العمل.

وتتولى القيادة في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة لتي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5. تقييم إدارة المعرفة

■ يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيم بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعية، ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة معرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن، وبحث الشكاوى إن وجدت، ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق لتقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

خامسا/ دور القادة في خلق المعرفة

إن مدى قدرة قادة المعرفة في التأثير على خلق المعرفة الملائمة للثقافة وتحفيز الآخرين على خلق، التشارك، واستخدام المعرفة تحدد النجاح في التميز التنافسي للمنظمة في إدارة المعرفة، لذلك على القائد أن يجعل أعضاء المنظمة أكثر التزام برؤية المنظمة التي تركز على المعرفة وهذا من شأنه تسريع لولبية خلق المعرفة. ويقوم القائد بمجموعة أنشطة تساهم في عملية خلق المعرفة حسب *Kumar et al* كالآتي:¹

1. جذب، توظيف، ومكافأة الموظفين المتزمين بعملية خلق المعرفة وهذا يساهم في تأسيس ثقافة التوجه نحو المعرفة.
 2. إعداد أرضية تمكن الموظفين من التشارك في خبراتهم، وبذلك يتم خلق المعرفة من خلال عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى.
 3. توفير الوسائل الكافية والسبل الآمنة التي تمكن الموظفين من إظهار مهاراتهم ومعارفهم وهذا يساعد على خلق المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
 4. التواصل مع المنظمات التي تملك المعرفة، وهذا يساهم في خلق المعرفة من خلال التعاون بين المنظمات.
 5. الاستثمار الاستراتيجي في برامج التدريب وهذا يعزز ويوسع من مخازن المعرفة.
- ويمكن توضيح النقاط السابقة في الشكل الآتي:

¹ Kumar, K.K., Jain, K.K., & Tiwary, R.R, *Leadership Activities and Thier Impact on Creating Knowledge in Organizations*, Indian Institute of Management Indore, 2012, P-P: 4 – 7. (بتصرف)

الشكل رقم (III - 27): دور الأنشطة القيادية في أنشطة خلق المعرفة



Source : Kumar, K.K., Jain, K.K., & Tiwary, R.R, *Leadership Activities and Thier Impact on Creating Knowledge in Organizations*, Indian Institute of Management Indore, 2012, P: 22.

أي أن هناك علاقة بين القيادة وباقي عمليات إدارة المعرفة، بمعنى أن هناك علاقة قوية بين قرار القيادة واكتساب وتخزين وتداول واستخدام المعرفة في المنظمة.

وفيما يلي أهم تطبيقات إدارة المعرفة من خلال القيادة وهي:¹

1. وضع رؤية ورسالة: حيث إن القائد يتشارك مع الموظفين في وضع رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الموجه بالعلاقات يحرص على الحفاظ على علاقات إيجابية بين الموظفين في رسالة المنظمة، بينما القائد الموجه بالقيمة فإنه يركز على الأداء من خلال التحفيز والاهتمام بسلامة الموظفين، وباختلاف توجه القائد فإن ذلك ينعكس في رؤية ورسالة المنظمة التي تدعم إدارة المعرفة، سواء كأداة لتحسين الأداء من خلال خلق معارف جديدة، أو كأسلوب لبناء علاقات إيجابية بين الموظفين من خلال التشارك في المعارف.

2. خلق ثقافة وهيكل مدعم لإدارة المعرفة في المنظمة: حيث تؤكد الدراسات أن من 50% إلى 70% من الثقافة التنظيمية هي انعكاس للأنماط القيادية في المنظمة، ويحتاج القائد لتغيير الثقافة التنظيمية بما يناسب استمرارية إدارة المعرفة إلى كسب التزام الموظفين واستغلال أوقات الأزمات، فالقادة مسئولون عن خلق التشارك في المعرفة في المنظمة وبناء هيكل وعمليات تنظيمية تراقب مخرجات إدارة المعرفة في المنظمة وذلك من

¹ أقطي جوهره، مرجع سبق ذكره، ص: 138-139.

خلال الدعم الاستراتيجي، وتفعيل الهيكل التنظيمي، وإعداد الميزانيات، وتطوير واستخدام نظام المعلومات، وربط تعويضات الموظفين بالأداء التنظيمي.

3. التمكين: إن جعل الموظفين أكثر إحساساً بالمسؤولية يلزم القائد بتمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم، حيث إن نقص الإحساس بالمسؤولية هو أحد أهم أسباب فشل عدة أنشطة في المنظمة، مثل فشل إدارة المعلومات، وارتفاع معدل دوران العمل والذي بدوره يؤدي إلى فقدان المعرفة، كما أن التمكين يعد من أهم العوامل التي تشجع الفرد إلى أخرجة معارفه الضمنية وتحويلها إلى معارف ظاهرة، كما أن من أهم التحديات التي تواجه القادة هو تنظيم الأفراد وإعطاء كل فرد قيمته الحقيقية وتمكينه من إبراز نقاط قوته.

4. خلق نظام إدارة المعرفة: إذ على القادة خلق نظام معلومات يضمن استمرارية إدارة المعرفة في المنظمة، فإذا كانت المعرفة في شكل نظام فمن السهل إدارتها أما إذا كانت مفككة فمن الصعب إدارتها بفعالية، فالتوجه الجديد لإدارة الأعمال هو بروز الإدارة النظامية (*management systemic*) ويقصد بها جعل إدارة المعرفة في شكل نظام يقدم آليات تدعم التنظيم الذاتي والتصرف في المعرفة من خلال التغذية الراجعة بغرض كسب معاني جديدة في ظل محيط متغير.

5. الانفتاح على التغيير: فالتغيير يحتاج إلى القيادة التحويلية التي تجعل الموظفين أكثر استعداداً للتغيير، وذلك من خلال المهارات الاجتماعية التي يملكها القائد التحويلي والتي تمكنه من فهم حاجات الآخرين وإكسابهم المرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، فالانفتاح على التغيير يقدم فرصاً للتشارك في المعرفة، التعلم واستمرارية إدارة المعرفة في المنظمة.

الفرع الثاني: دعم القيادة التحويلية لإدارة المعرفة

إن القائد التحويلي يشجع على العمل بروح الفريق والأعمال الوظيفية، لذلك يتصرف كمحفز ويسرع من اكتساب المعرفة وتوزيعها، ويذكر *Zagoršek et al* أن القائد التحويلي يشجع على الانفتاح والأمانة والاتصال والتواصل، ويشجع على الحوار والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد. إن القائد عليه التصرف كنموذج يحتذى به، فهو يكسب الإعجاب والفخر بالارتباط به من قبل الأتباع، فبدون هذه السلوكيات فإن الموظفين لن يكونوا مدفوعين بشكل خاص للمشاركة في اكتساب وتفسير وتكامل المعرفة كما أن القيادة التحويلية تشجع على أخذ المخاطرة المحسوبة وتمكين العاملين بتوليد رؤية مشتركة، وتفوض الصلاحيات، وتوفير المصادر والاحتفال بالنجاح. مثل هذه القيم والمفاهيم تشجع الموظفين على عمل أشياء مختلفة ومتميزة.¹

أولاً/ أثر التأثير المثالي على إدارة المعرفة

إن القائد التحويلي هو قائد له حضور قوي وجاذبية يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستشارتهم، كما يسعى القائد التحويلي إلى التأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتمامهم

¹ صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص: 52. (بتصرف)

الشخصية، وللقادة تأثير مباشر وقوي على سلوك مرؤوسيهم، وأنهم يؤثروا على قدراتهم تأثيرا واضحا وملموسا، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، فهو يستشير مرؤوسيه عقليا ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة، كما أنه يقدم اهتماما عاليا ورعاية كبيرة خاصة للمرؤوسين الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة ويسعى لتحقيق أهدافهم ورغباتهم الشخصية عن طريق توفير المناخ المناسب وهذا ما يؤدي إلى توليد معرفة تسمح للأفراد بتحقيق النتائج التي تفوق الأهداف المسطرة للإدارة.

ثانيا/ أثر الدافعية الإلهامية على إدارة المعرفة

إن ممارسات إدارة المعرفة الإيجابية والداعمة عي تحفيز الأفراد على توليد المعرفة ونشرها وتداولها، حيث أن تداول المعرفة يشكل فكرة محورية لدى إدارة المعرفة، وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والتصاعد مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، لذلك يحتم على إدارة المعرفة دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من أجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية فيما يخدم توجيهات إدارة المعرفة ومن أهم ممارستا هذا المجال استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة.¹

ثالثا/ أثر الاستشارة الفكرية على إدارة المعرفة

إن القائد التحويلي يثير أتباعه إلى التفكير في طرق جديدة ويؤكد على حل المشكلة واستخدام المنطق قبل اتخاذ أي إجراء لذلك ينبغي على القائد أن يتيح لمرؤوسيه هامشا من الحرية والمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء رأيه، وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم ويشجع العاملين على توليد المعارف وتطويرها في الأساليب الجديدة، وتنفيذ ما هو جيد أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتدفعهم إلى بذل أكثر جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات، كما تمارس إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين بالمنظمة أكثر تدعيما لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، وذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة، وهذا يتم بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعل العاملين متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في تطبيقاتها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فاعلة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها.

رابعا/ أثر الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة

إن القائد التحويلي ومن خلال الاعتبارية الفردية يحفز الموظفين من خلال زرع الثقة التي هي أساس لعملية المشاركة للمعرفة دون حذف وتجريب الأفكار، لذلك فإن القيادة تشجع القفز بين الحواجز التقليدية التي تعيق اكتساب واستخدام المعرفة وذلك بالمشاركة بمعارفهم وخبراتهم عبر الأقسام والمستويات الإدارية والمختلفة.

¹ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 92.

خامسا/ أثر التمكين على إدارة المعرفة

إن جعل الموظفين أكثر إحساسا بالمسؤولية يلزم القائد بتمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم، حيث إن نقص الإحساس بالمسؤولية هو أحد أهم أسباب فشل عدة أنشطة في المنظمة، مثل فشل إدارة المعلومات، وارتفاع معدل دوران العمل والذي بدوره يؤدي إلى فقدان المعرفة، كما أن التمكين يعد من أهم العوامل التي تشجع الفرد إلى أخرجة معارفه الضمنية وتحويلها إلى معارف ظاهرة، كما أن من أهم التحديات التي تواجه القادة هو تنظيم الأفراد وإعطاء كل فرد قيمته الحقيقية وتمكينه من إبراز نقاط قوته.¹

الفرع الثالث: التحديات القيادية لإدارة المعرفة

إن المنظمات أصبحت تعيش في مجتمعات المعرفة، وبالتالي فإن العمالة بهذه المنظمات سوف تتصف بسمات عمال المعرفة وإن إدارتهم هو تحدي كبير أمام القيادة، إن قيادة مثل هؤلاء العاملين لن يتم إلا بالقوة الفكرية، والقدرة على الإقناع من خلال الحوار الفعال، وبالتالي هؤلاء العاملين ربما يكون لهم رئيس مباشر في العمل ولكنهم ليسوا بمروؤوسين وإنما مشاركين في المنظمة، ومن التحديات التي تواجه القيادة في إدارة المعرفة ما يلي:²

- **التنظيم الهرمي:** حيث إن التنظيم الهرمي ودرجة الرسمية العالية تعيقان عملية تدفق المعرفة، وعلى القائد أن يدعم قدر الإمكان القنوات غير الرسمية المساهمة في إدارة المعرفة.

- **الثقافة التنظيمية ونموذج الرقابة الاقتصادية:** فإذا أنشأت المنظمة تنافسا داخل ما بين الأقسام والوحدات فيها فإن عوائق تدفق المعلومات والمعارف ستكون أكبر، حيث إن القيادة تشجع سلوك التشارك في المعرفة من خلال إبعاد فكرة أن الفرد أو القسم سيحصل على امتيازات أو عوائد نتيجة مخرجات هذا السلوك، بل يجب أن يغرس سلوك التشارك في المعرفة كقيمة واعتقاد مشترك بين أفراد المنظمة.

- **القياس:** إن من تحديات إدارة المعرفة بالنسبة للقيادة هو صعوبة قياس الفوائد النهائية من عملية إدارة المعرفة، فربط معدل زيادة المبيعات والأرباح والتكاليف الناتجة عن إدارة المعرفة ليس أمرا بسيطا.

- **طول المدى-قصر المدى:** من الصعب على الأفراد أن يجدوا الوقت الملائم لتقديم الجهود اللازمة لضمان التدفق الجيد للمعلومات والمعارف عند لقاءه مع الزبائن أو الزملاء في الوقت الذي يؤدي فيه مهامه قصيرة المدى، ومن الصعب على القائد أن يوفق بين الالتزامات طويلة وقصيرة المدى، إذ عليه التضحية بنتائج قصيرة المدى والتفكير بالممارسات الملائمة في المدى الطويل.

- **عدم وجود حافز قوي لدى العاملين لكي يشركوا زملائهم معهم في معرفتهم، ومقاومة لتغيير الذي يصاحب تطبيق المفهوم، ووجود بعض المعلومات السرية التي يصعب الإفصاح أو الإعلان عنها، ويضاف إلى ذلك ارتفاع**

¹ أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص: 138-139.

² Nelke, M, *Knowledge Management and Leadership*, OP.Cit, P: 2-3.

تكلفة نقل المعرفة واحتمال تغيير محتواها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، خاصة عند تخزينها، وعدم قدرة بعض الأشخاص على التعبير عن معرفتهم بطريقة مكتوبة.¹

كما أشار **Crawford** أن الكثير من القادة يعتبرون أن إدارة المعرفة بدعة وأمر دخيل بدل من أنها حقيقة، كما أنهم يقاومون مفهوم وممارسات إدارة المعرفة، ويضيف أنه على القائد أن يكون قادر على رؤية فرص التغيير قبل أن يتخذ أي موقف إيجابي أو سلبي اتجاه أي مفهوم. ويرى **Salo** أن أهم عوائق استمرارية إدارة المعرفة هو نقص فعالية القيادة والمهارات الضرورية للقائد حيث إن نجاح قائد المعرفة يعتمد على مصداقية وثقة الموظفين في قدرته على إدارة المعرفة بحيث يستمد القائد هذه الثقة من قراراته المتخذة وممارساته وقدراته على قيادة فرق العمل.²

المطلب الخامس: القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة

إن تحويل المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يتطلب تغييراً في أنظمة المنظمة المعقدة والمتشعبة، وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى قيادة تعمل على إجراء هذا التحول وإنجاءه، حيث أنه من الصعوبة إجراء التحول الناجح دون وجود قائد يمتلك القدرة والخبرة والحكمة والشجاعة للقيام بهذا التحول، من أجل ذلك يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على فهم احتياجات الموقف والأفراد وفهم الإجراءات الضرورية اللازمة التي يجب القيام بها من أجل إجراء عملية التحول في المنظمة وإتمامها.³

وللقادة دور مهم وفاعل في بناء المنظمات المتعلمة، حيث أنهم يلعبون دور المسير والمعلم، وقد يمتد أثر المنظمة إلى المجتمع ككل، الأمر الذي يسهم في تطوره، والقادة هم الذين يرسمون صورة المستقبل ويسهمون في صنعه من خلال تقديم الدعم اللازم وتوفير كافة المستلزمات.⁴

ويحتاج القائد في منظمات التعلم إلى المهارات التالية:⁵

☞ **بناء الرؤية المشتركة:** إن عدم وجود رؤية مشتركة يعثر الجهود في اتجاهات متعارضة، لذلك فإن على القيادة أن تبني رؤية مشتركة بين الجميع في منظمة التعلم.

☞ **إبراز واختبار النماذج الذهني:** إن كثيراً من الأفكار في المنظمة لا تتوفر لها فرصة لوضعها موضع التطبيق بسبب وجود الصراع بين الرؤى والمبادرات، لهذا فإن على القيادة أن تواجه مثل هذه التحديات في منظمة التعلم المنفتحة على أفكار ومبادرات لا حصر لها.

☞ **تفكير النظم:** وهذه المهارة تعمل على النظر إلى الصورة الكلية للشركة في علاقة مفتوحة مع بيئتها الخارجية.

¹ محمد صالح، بلقاسم تويبة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

² أظلي جوهر، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

³ أحمد حسن العزام، محمد نور صالح الجداية، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في قطاع البنوك التجارية في إقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات والإنسانية، الأردن، جامعة الأردن، المجلد (15)، العدد (02)، 2015، ص: 33.

⁴ علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: مرجع سبق ذكره، ص: 244.

⁵ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

خلاصة الفصل الثالث:

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المنظمات باختلاف أنواعها ومجالات عملها وتباين أهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المنظمة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، حيث أن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم والتي يجب أن تمتلكها المنظمات الاقتصادية والأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والتغير، ولعل أهم صورة تكتسيها المنظمة في إطار اقتصاد المعرفة هي صورة المنظمة المتمكنة والتي تتبلور في مفهوم المنظمة المتعلمة وهي تلك التي يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي.

ويؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى منظمة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة، وتتمكن هذه المنظمة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، تركز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وكل هذا في ظل وجود ورعاية قيادة متميزة بدرجة وعيها العالي بأهمية التعلم المستمر واعتباره السبيل الوحيد في هذا العصر الذي يمكن له أن يحقق تحسين في الأداء المؤسسة ويرتقي بها إلى التميز.

لذلك حاولنا من خلال الدراسة الميدانية تحليل موضوع القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة في المؤسسة من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة من جهة، وبين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى في مؤسسة اتصالات الجزائر، ونتائج هذه الدراسة لخصناها في الفصلين المواليين..

الفصل الرابع

طبيعة الدراسة الميراثية
وإجراءاتها

تمهيد:

إن ما تناولناه في الفصول السابقة يعتبر كخلاصة لما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات إدارة الأعمال، لكنه ليس كافياً إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لتحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة.

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، يتطلب كخطوة أولى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم توضيح الإطار المنهجي الذي يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان وهدف البحث وظروف الباحث، مع توضيح المحاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات، حيث تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنحاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثم سيتناول هذا الفصل المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وبالتالي تحقق الطالبة الأهداف التي تسعى إليها للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

وينتهي هذا الفصل بالوقوف على حقيقة ممارسة أسلوب إدارة المعرفة والقيادة التحويلية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وفيما إذا تتوفر بهذه المؤسسة بعض الخصائص التي تجعل منها منظمة متعلمة.

وبالتالي تطرقنا إلى نقاط هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية.

المبحث الرابع: مناقشة وتحليل محاور الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

يعد قطاع الاتصالات الشريان الرئيس والقلب النابض للاقتصاد في جميع دول العالم، وقد أدركت الحكومة الجزائرية مع بداية القرن الحالي أهمية مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع، وأن الاستثمار في البنية التحتية وخدمات الاتصال لن يأتي إلا من خلال فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في توفير خدمات الاتصال، فقامت الجزائر بوضع برامج لإعادة هيكلة القطاع والذي نتج عنه مؤسسة اتصالات الجزائر، هذه المنظمة التي انفصلت عن بريد الجزائر وأصبح لها نشاطها الخاص بها، حيث أثرت هذه التغييرات التي اعتمدها الدولة على أداء وتنافسية هذه المنظمة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تمّ إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات سنة 2000. بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد و المواصلات، لتصبح اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت "ADSL" في الجزائر برأس مال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دج.

الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الثاني: الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

"SPA" اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون **03/2000** المؤرخ في **05** أغسطس أوت سنة **2000** المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة "CNPE" بتاريخ **01** مارس **2001** الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم **11** ماي **2002** المقدر بـ **50.000.000.000** دج . تحت رقم **02 0018083 B**

- قانون **03/2000** وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار **2000/03** المؤرخ في **05** أوت **2000** عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار **200/03**، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة **2003**.

- **01** جانفي **2003** لمؤسسة اتصالات الجزائر الانطلاقة الرسمية: كان على اتصالات الجزائر و إطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة **2003** لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

نشأت رسميا مؤسسة اتصالات الجزائر **GROUPE ALGERIE TELECOM** الذي يضم أهم فروع شركات الاتصالات، في إطار عملية إعادة هيكلة و إعادة تنظيم القطاع العمومي، بناء على توصية مجلس مساهمات الدولة **CPE** الصادر بتاريخ **2** افريل **2017**.¹



¹ متاح على الرابط: <http://www.ecoalgeria.com/content/> ، تم الاطلاع عليه يوم 2018/10/09، على الساعة: 22:15.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يرأسها المدير العام ويخول له بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة، ويحتوي PDG مباشرة بعد الإدارة العامة من مديريات المشاريع والمديريات المساعدة والمديريات الإقليمية الجهوية، كما هو موضح فيما يلي:

المدير العام الرئيسي: هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطور ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

الاستشارات التطبيقية: هي التي تمثل بمختلف نشاطات الإدارة المسؤولة عنها وتتكون من:

- إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات؛-
- إدارة التوظيف: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة؛
- الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة؛
- الإدارات الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد 13 إدارة جهوية للاستشارات التطبيقية .

الاستشارات القانونية: هي التي تتكفل بالأمور القانونية للمؤسسة وتتكون من:

- إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
- المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
- الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.
- إدارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص المؤسسة وتتكون من إدارة العلاقات العامة والتي تتكفل بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا وخارجيا.
- إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام المؤسسة.
- الإدارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في المؤسسة.
- الإدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

والهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر موضح في الملحق رقم (01)

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

ستتعرف فيما يلي إلى أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، بالإضافة إلى المهام التي تقوم بها.

الفرع الأول: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

وضعت اتصالات الجزائر مجموعة من الأهداف تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة التي تعمل فيها وتمثل في:¹

◀ ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية.

◀ ديمومة تقديم الخدمة الهاتفية.

◀ الوصل بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة الشاملة.

◀ تحديد تعريفة بأسعار معقولة.

◀ نوعية خدمة تجارية تقنية متميزة.

بالإضافة إلى:²

◀ ترقية المنتجات والخدمات المتوفرة لدى اتصالات الجزائر مثل (الانترنت مع جواب، VSAT، تأجير نطاق

التمرير FTTX، WI-FI).

◀ القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على تكنولوجيات الجديدة.

◀ السعي من أجل الحصول على حصص أكبر من سوق الاتصالات الذي يتواصل نموه أكثر فأكثر والتخلي على

التصرفات السلبية وتكريس ثقافة منظمته مبنية على أساس المردودية والفعالية.

◀ صيانة فعالة لشبكات والتجهيزات من أجل التحسين المستمر لأدائها.

◀ تحسين نسبة استرجاع المستحقات التي تشكل المورد الوحيد لتمويل المنظمة، والسبيل الأنجع وتوفير ظرف

العمل وعيش أفضل للأفراد.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرهما اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد

في سوق الاتصالات بالجزائر.

إضافة إلى وجود إمكانيات بشرية معتبرة على المستوى الوطني.

● تأطير نوعي مدير مركزي، نائب مدير مركزي، رئيس مشروع: 653 فرد.

● إطارات: 7204 إطار عادي.

● أعوان التحكم: 5372.

● أعوان التنفيذ: 13542.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، منشور متعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، العدد

39، المؤرخ في: 29-06-2003، ص: 04.

² الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتولى مؤسسة اتصالات الجزائر عدة مهام كبيرة على أبرزها نذكر:

- ◀ القيام بالمهام المعلوماتية والاتصالية في كافة التراب الوطني في إطار نظم المعلومات والاتصال.
- ◀ القيام باستغلال وتسيير وتطوير الشبكات العمومية والخاصة.
- ◀ تركيب أجهزة الاتصال.
- ◀ تقديم الخدمات المتعلقة بنقل وتغيير المسالك والرسائل المكتوبة والمعطيات الرسمية والمعلومات السمعية والبصرية.

◀ إنشاء واستغلال وتسيير الروابط مع كل متعاملي الشبكات.

الفرع الثالث: استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر

رسمت ومازالت ترسم مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة أهداف إستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، منها:

أولاً/ على المستوى التقني

الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة تقوم على أحدث التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيراً وجد فعالة، وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد ومضمون، كما تستعد للبدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

ثانياً/ على المستوى التجاري.

إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات وخاصة شبكات الإنترنت (XDSL, Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

ثالثاً/ على المستوى التنظيمي

تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي، ولعل أبرز ما تم إنجازه إدخال إعادة التنظيم الجديد للمؤسسة حيز التنفيذ، منذ مارس 2017، إضافة إلى العمل الدؤوب على تطوير البنية التحتية القاعدية لما لها الأثر البالغ على نسبة تقدم الإنجازات.

المطلب الثالث: خدمات ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق في ما يلي إلى مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة إلى أهم النشاطات التي يقوم بها.

الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر

تمثل الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في:¹

¹ متاح على الرابط: <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/> ، تم الاطلاع عليه يوم: 11/10/2018 على الساعة: 15:30.

◀ الهاتف.

◀ الأترنت "ADSL".

◀ الجيل الرابع للهاتف الثابت "GLTE4".

◀ خدمة الويسي wici . وخدمات التداول عن طريق الفيديو "Visioconférence".

◀ تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية (بنقرة واحدة).

◀ المكتبة الإلكترونية (في مكتبي).

◀ الرقابة الأبوية "fi@mane".

◀ خدمة الدفع الإلكتروني (خلاص).

◀ تقديم حلول متكاملة للشركات و المؤسسات العمومية.

الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من الأنشطة تتمثل في:

◀ تمويل مصالح الاتصالات. مما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

◀ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

◀ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ويمكن تفصيل المحاور السابقة في النقاط التالية:

◀ تتكفل بالخدمات الهاتفية وكل الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، إذ توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو

الحصول عليها أصوات، عن طريق واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية،.... إلخ.

◀ استقطاب الكفاءات والخبرات من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

◀ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين.

◀ محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GALA) والالتزام نحو الزبائن.

◀ تسويق خدمات الاتصال التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والإعلام

السمعي والبصري.

◀ تطوير وتنمية واستغلال وتسيير شبكات الاتصالات العمومية والخاصة.

الفرع الثالث: أهم إنجازات مؤسسة اتصالات الجزائر

على مر عقود قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنجازات كبيرة رغم كل العوائق التي تعترضها سياسية كانت

أو اقتصادية أو غيرها من المعوقات، كما رسمت استراتيجيات هامة تسعى جاهدة لتحقيقها بغية الوصول إلى ما

تطمح إليه، نوجز أهم الإنجازات التي قامت بها مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين: 2003 -

2013. فيما يلي:

أولا/ الشبكة الوطنية: من أبرز محطات تطورها نذكر:

سنة 1987، كانت الشبكات المنجزة ذات المسافات الطويلة. سواء كانت وطنية أو دولية، وقبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، وصلت إلى 15.000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013، 47.000 كم.

سعة الشبكة من 2.5 Gbps سنة 2000 إلى 350 Gbps في الشمال و 120 Gbps في جنوب البلاد.

سنة 2014 تحديث شبكتها من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني و أيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة و المكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

ثانيا/ الشبكة الدولية: من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائة وأرضية وفضائية. ونظرا للطلب المستمر للاتترنت ذات التدفق السريع والاتترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps. توفر الصلة التحت المائة الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا و سنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات و نقاط التزول المحتملة و المتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت و الانترنت. زيادة إلى الصلات التحت مائة، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم. ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران و فالنسيا (اسبانيا). من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP) كان عدد أجهزة وصل الزبائن: 2.637.234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012، 5.014.122 جهاز و منهم 4.030.122 جهاز سلكي و 984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL .

ثالثا/ شبكة النفاذ: عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية. وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14% في شهر مارس 2013. ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مرمج لسنة 2013، كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 57%.

رابعا/ الانترنت: عرف مجال الانترنت، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، و قد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة و التطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين

الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مشتركى الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا. وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل جهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية و الدولية. و بالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصول المنازل و الشركات و مقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1% في 2005 إلى 20% في 2013.

كما عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 تم 10.8 Gbps في 2007 تم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم إلى 131 Gbps و هذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2، SMW4 و مزودين دوليين للانترنت (France Telecom و Telecom Italie وغيرها) فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50% تخص الانترنت ذو التدفق السريع ADSL2+..

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع. في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps. أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا ADSL2. كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتهما مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps.

خامسا/ شبكات الشركات: اتصالات الجزائر فخورا لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة و الشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم. كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55% للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39% منها وصلات متخصصة. وقد انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات و الشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71% خلال هذه الفترة. وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5% من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا و تحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

سادسا/ الشبكة التجارية: منذ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، لدينا بلغت 341 وكالة تجارية سنة 2016 مقابل 225 وكالة في 2005

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

انطلاقاً من طبيعة وأهداف الدراسة، سنتناول في هذا المبحث الإطار العام للدراسة، من خلال عرض أمودج هذه الدراسة، وإبراز معالم حدودها الموضوعية، الزمانية والمكانية، والبشرية، بالإضافة إلى وصف للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها الظاهري، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مصادرها ومتغيراتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى أهم المصادر المستخدمة، والتعرف على مختلف متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يقول ديكرت أنه: "لا يمكن التفكير في بحث حقيقة ما بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة"¹. ويشير المنهج إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة.² وحيث أن دراستنا تستهدف التعرف على علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة من جهة، وعلاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة من جهة أخرى، من وجهة نظر الباحثين في مؤسسة اتصالات الجزائر. فإن المنهج المناسب لطبيعة وأهداف وتساؤلات هذه الدراسة هو:

- **المنهج الوصفي** الذي يعرف بأنه: "أسلوب في البحث يستعمل لوصف الظاهرة، وتفسيرها في الواقع، وقد يعبر عن الظاهرة كمياً كتوضيح مقدارها أو حجمها، أو يعبر عن طبيعة ارتباطها بظواهر أخرى، أو كيفياً بتحديد خصائص الظاهرة الطبيعية أو النفسية أو الاجتماعية"³. ويمثل المنهج الوصفي الجانب النظري لمختلف البيانات المستقاة من الكتب والبحوث والدوريات وشبكة الإنترنت وذلك من أجل وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علمياً، بالإضافة إلى وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، والوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة.

كما سنعمد على تقنية دراسة الحالة على المؤسسة محل الدراسة لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستمارات.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2000، ص: 60.

² شريف مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

³ حمد بن قبان آل فطوح، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

ويقصد بأسلوب دراسة الحالة "دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فردا أو منظمة."¹ وتهدف الدراسة من خلال هذا الأسلوب إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لتحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة من وجهة نظر الباحثين.

الفرع الثاني: مصادر الدراسة

عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من المصادر والأدوات المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من المصادر المساعدة على جمع البيانات، وقد استخدمنا نوعين من المصادر من أجل الحصول على المعلومات والبيانات لتنفيذ مقاصد الدراسة، وتأتي هذه المصادر كما يلي:

أولا/ المصادر الثانوية: هي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حاليا في مصادر أخرى، بمعنى أنها جمعت لأهداف أخرى غير إتمام البحث الحالي.² وبعبارة أخرى: "هي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات مجمعة وجاهزة، ويقتصر دور الباحث هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه منها وهذه البيانات قد تكون منشورة أو غير منشورة".³

بالنسبة للمصادر الثانوية، استعانت الطالبة بمختلف المراجع المكتوبة من مقالات وكتب عربية وأجنبية ورسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه، والتي عاجلت نفس الموضوع، ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمراجع الالكترونية وخاصة الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا/ المصادر الأولية: وهي البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة ذات أهمية للدراسة التي يقوم بها.⁴ أي أنها هي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات بصفة أصلية.⁵

كما تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطوير استبانة محكمة لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج [SPSS.V24] وبرنامج [AMOS] الإحصائيين وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

² أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسوي، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 2006، ص: 315.

³ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2002، ص: 85.

⁴ أوما سيكاران، نفس المرجع أعلاه ص: 315.

⁵ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

والاستبانة: هي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على مجموعة من الكتاب الباحثين في موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية الثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، روعي فيه أن يكون المستجيب واعيا لهدفها، مكوناتها دقتها وضوحها، تجانسها وحدة اتجاه حركة المقياس، نوعه بالشكل الطريقة التي تخدم أهدافا فرضيات الدراسة، حيث تم إعداد الاستبيان وفق المحاور الرئيسة للدراسة، وقد قسم هذا الاستبيان إلى جزأين:

- الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية (الديموغرافية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

- الجزء الثاني: ويتضمن 3 محاور: المحور الأول: ويتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي "الكاريزما" - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين)، المحور الثاني: ويتعلق هذا المحور بالمتغير الوسيط والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة: (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)، المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة بأبعادها الستة (التعلم التنظيمي - التفكير النظامي - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل)، وقد بلغ عدد عبارات هذا القسم 64 عبارة موزعة على المحاور السابقة.

وقد اعتمدنا في أسئلة الاستبانة نوع أسئلة الأوزان والقيم وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.¹ كما اعتمدنا بشكل بسيط على المقابلة التي تعرف بأنها: "أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفهيًا في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث".²

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

المتغيرات هي أي شيء يمكن أن يكون له قيم مختلفة، ويمكن أن يكون له قيم مختلفة في أوقات مختلفة كما يمكن أن يكون لعدد من المتغيرات قيم مختلفة في نفس الوقت، وفي دراستنا هناك 3 أنواع من المتغيرات.

أولاً/ المتغيرات المستقلة (Predictor variables) أو المتغيرات التنبؤية (Independent variable)

وهي المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، بحيث أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل، كما أن المتغير المستقل يجب أن يخضع للرقابة والسيطرة، وحتى يمكن استخدام المتغير المستقل في بناء العلاقة السببية بين المتغيرين المستقل والتابع فإن المتغير المستقل يجب أن يخضع للرقابة، وتمثل القيادة التحويلية المتغير المستقل في هذه الدراسة.

¹ موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر: عمان، الأردن، 2006، ص: 238.

² عدنان حسين البادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن،

ثانيا/ المتغيرات الوسيطة (*Modirating variables*)

هي المتغيرات التي لها تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، إذ أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل تعتمد على تأثير المتغير الثالث، وتمثل إدارة المعرفة المتغير الوسيط في هذه الدراسة.

ثالثا/ المتغيرات التابعة (*Criterition variables*) أو المتغيرات المعيارية (*Dependent variables*)

المتغير التابع هو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للاختبار والدراسة، ومن الممكن إيجاد حل للمشكلة من خلال تحليل المتغيرات التابعة، حيث تمثل المنظمة المتعلمة المتغير التابع في هذه الدراسة.

المطلب الثاني: أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة.

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من 3 متغيرات (مستقل ووسيط وتابع) كما ذكرنا في العنصر السابق، حيث أن المتغير المستقل هو القيادة التحويلية، أما المتغير التابع فهو المنظمة المتعلمة، ويتمثل المتغير الوسيط في إدارة المعرفة، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)

وفي ضوء القيام بمراجعة مجموعة منتقاة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها، وعلى ضوء مشكلة البحث وأهدافها قمنا بتطوير أنموذج للدراسة ينطلق من فكرة البحث عن علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة من جهة، وبين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

تعتبر القيادة التحويلية عن عملية التأثير في إدارة المعرفة وتفعيلها من أجل تهيئتها لبناء منظمات متعلمة وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد والجدول التالي يبين أبعاد القيادة التحويلية حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة.

الجدول (IV - 01): أبعاد القيادة التحويلية حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الكاتب
التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التحفيز.	1985	Bass
التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التحفيز.	1991	Avolio & Etal,
التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التحفيز.	1991	Bass & Avolio
الحاذيية أو التأثير المثالي - التحفيز - الاعتبار الفردي - الاستشارة الفكرية - التمكين.	1999	Avolio
التأثير المثالي - التحفيز - الاعتبار الفردي - الاستشارة الفكرية.	2000	Trofino
التأثير المثالي أو الكاريزما - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاهتمام الفردي.	2001	Peter.G.Northouse
التأثير المثالي أو الكاريزما - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التحفيز - التمكين.	2010	العطوي
التأثير المثالي أو الكاريزما - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاهتمام الفردي.	2011	حماد، زاهر
التأثير المثالي أو الكاريزما - التحفيز - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين.	2012	الغزالي
التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية.	2013	(آل فطیح)
التأثير المثالي أو الكاريزما - التحفيز - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين.	2015	دهام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (IV - 01) يمكننا القول بأن الدراسات السابقة (العربية والغربية) والتي تناولت موضوع القيادة التحويلية ركزت على أبعاد عديدة، أهمها: "التأثير المثالي أو الكاريزما - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التحفيز".

لكن في دراستنا حاولنا التركيز على تحليل عناصر القيادة التحويلية كما أشرنا في الفصل الثالث، باعتبارها تمثل أبعاداً أساسية لها، وبالأخص الكاريزما (التأثير المثالي) - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية، التمكين، حيث يعتبر التمكين من أهم الأبعاد المؤثرة في بناء المنظمات المتعلمة، وهذه الأبعاد هي التي اعتمدها في دراستنا.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة (المتغير الوسيط)

في هذا النموذج المتغير الوسيط متمثل في إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها المختلفة، ونتيجة لتعددتها واختلافها، فقد اعتمدنا على أربعة عمليات أساسية ومن أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة وفي نفس الوقت كانت هذه العمليات محل اتفاق لدى العديد من الباحثين، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (IV - 02): أبعاد إدارة المعرفة حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الكاتب
ابتكار المعرفة - اكتساب المعرفة - تنظيم المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة.	2009	المجالي
اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة.	2013	عبابنة - حتالة
اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة.	2011	طه حسين
اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة.	2016	أبو عودة
توليد المعرفة واكتسابها - تنظيم المعرفة وتخزينها - مشاركة المعرفة ونشرها - تطبيق المعرفة.	2016	عبيد - ربابعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (IV - 02) يتضح اتجاه الباحثين وبالأخص في بيئة الأعمال العربية نحو التركيز على تحليل عناصر إدارة المعرفة كما أشرنا في الفصل الثالث، باعتبارها تمثل أبعاداً أساسية له، وبالأخص "اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة، وهذه الأبعاد هي التي اعتمدناها في دراستنا.

الفرع الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة (المتغير التابع)

تعتبر المنظمة المتعلمة عن المنظمة القادرة على إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وذلك من خلال أبعادها وخصائصها، وإن تعددت لدى العديد من الباحثين إلا أننا اعتمدنا في هذه الدراسة، على ستة أبعاد أساسية ومهمة لبناء المنظمات المتعلمة، وانطلاقاً من حداثة موضوع المنظمة المتعلمة في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة خاصة والبيئة العربية بصفة عامة، سنحاول تطوير نموذج خاص بعد تحليل وتمحيص الكثير من النماذج الغربية والعربية ذات العلاقة، والتي نوضح أهمها من خلال الجداول الآتية:

الجدول (IV - 03): أبعاد المنظمة المتعلمة حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة

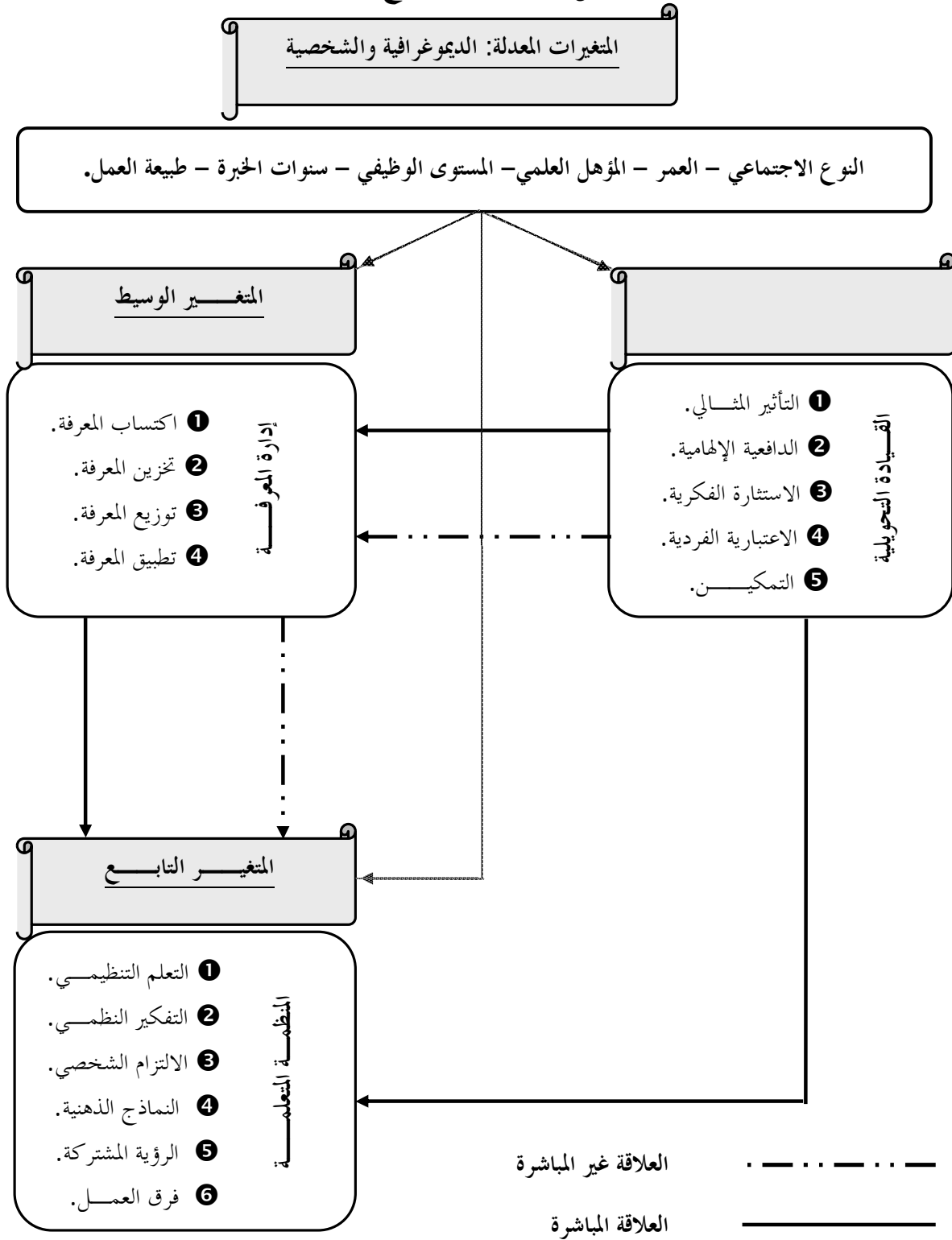
الأبعاد	السنة	الكاتب
التفكير النظامي - التمكين الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل.	1990	Senge
خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين الموظفين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة باب البيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية.	1993	Marsick , Watkins
الدوافع المحركة - تحديد الهدف - الاستطلاع والاستفهام - التمكين - التقييم.	2001	Moilanen
التفكير النظامي - البراعة الشخصية - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل.	2008	Jooho
الإيمان بالتعلم - تكامل مصادر التعلم - التشارك المعرفي - التفكير النظامي - بناء ذاكرة تنظيمية - ترجمة التعلم إلى وقع	2009	الكساسبة، الفاعوري، عبدالله
التفكير النظامي - التمكين الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل.	2010	الحشروم، درة
التفكير النظامي - التمكين الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل - إدارة المعرفة.	2011	خضر، خصاونة
العاملون - الزبائن - الثقافة - العلامة التجارية - العمليات - التكنولوجيا - الابتكار.	2012	عبد الستار - قنديلجي - العمري
التفكير النظامي - التمكين الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - تعلم الفريق.	2015	المزروع
التفكير النظامي - التمكين الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل.	2016	النويري
التعلم التنظيمي - التفكير النظامي - القيادة - ثقافة التعلم - حل المشكلات نظميا - التجريب - التعلم من التجارب الماضية - التعلم من الآخرين - تحويل المعرفة.	2016	شريف
التفكير النظامي - التمكين الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل.	2017	العزام، الشقران
التعلم التنظيمي - الحوار - فرق العمل - التمكين - الرؤية المشتركة.	2017	السهمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (IV - 03) يمكننا أن نلاحظ أن اتجاه الباحثين وبالأخص في بيئة الأعمال العربية كان نحو التركيز على تحليل عناصر المنظمة المتعلمة كما أشرنا في الدراسات السابقة على أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)، المطورة بواسطة *Petre Senge* والذي يعد مبتكر المنظمة المتعلمة، حيث يتكون أنموذجه من خمسة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية، والتي من خلالها يتم بناء منظمات متعلمة، حيث أن هناك عدة دراسات تناولت هذه الأبعاد الخمسة مجتمعة في دراسة واحدة منها الدراسات الغربية ومنها الدراسات العربية، كما هناك دراسات أخرى عربية تناولت "التعلم التنظيمي" حيث يعد من أهم الأسس التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة، لأنها العملية الوحيدة التي تدعم اكتساب المعرفة وتشاركها ونقلها لذا حاولنا اعتمادها كبعد أساسي من أبعاد المنظمة المتعلمة.

وبالتالي اعتمدنا في دراستنا على الأبعاد التالية: "التعلم التنظيمي - التفكير النظامي - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - التعلم الجماعي".
وبعد اتضاح أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأبعاد المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) وأبعاد المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) يمكننا تمثيل أنموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي: (انظر الصفحة الموالية)

الشكل (IV-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تُشير أدبيات مناهج البحوث السلوكية بأن مرحلة تحديد ووصف مجتمع البحث تأتي بعد مرحلة تحديد منهج البحث، وبالتالي سيتناول هذا المطلب وصفاً لمجتمع الدراسة المتمثل في عمال وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر، ونظرت لصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع ككل، سيتم التطرق أيضاً في هذا المطلب للعينة التي سيتم اختيارها من أجل إجراء الدراسة عليها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، حيث يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام بأنه: "كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها".¹ كما يعرف العساف مجتمع البحث على أنه: "مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث".²

وعليه وانطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، فقد حددت الطالبة مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم (1875) عامل وهذا ما أشارت إليه مصادر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويعود سبب اختيار الموظفين كونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والذي لديه المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا ويستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا. والجدول التالي يوضح توزيع الموظفين في مختلف المستويات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

¹ نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع: قسنطينة، الجزائر، 2017، ص: 265.

² محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للطباعة والتوزيع: الرياض، السعودية، 2003، ص: 91.

الجدول رقم (IV - 04): عدد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

عدد الموظفين	المستوى الوظيفي	
	71	إطار سامي
350	إطار عادي	رئيس دائرة رئيس مصلحة
681	عون تحكم	
773	عون تنفيذ	
1875	المجموع	

المصدر: مصادر إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها: "جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية (المجتمع)، يتم اختيارها وفق معايير محددة يجرى عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التجربة على العينة وتعمم النتائج على المجتمع".¹ ويشترط في العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلاً صادقاً، أن يتم سحبها من المجتمع بطريقة عشوائية حتى تتاح الفرصة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة دون تأثير أو تأثير.

وتستخدم العينة العشوائية البسيطة *Simple Random Sample* في الحالات التي يمكن فيها افتراض أن مجتمع الدراسة متجانس، وفي هذا النوع من المعاينة يكون احتمال اختيار أية مفردة من مفردات المجتمع متساوياً.² وفي الدراسة الحالية تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، حيث قامت الطالبة بتوزيع مجموعة من الاستمارات على عينة عشوائية من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر. وقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة، نظراً للعديد من الاعتبارات أهمها:

- ارتفاع عدد الموظفين بالمؤسسة وصعوبة الوصول إليهم جميعاً.
- سهولة تجاوب أفراد عينة الدراسة مع أسئلة الاستبيان، بحيث تمكنتنا من تعميم النتائج التي ستحصل عليها.
- ارتفاع التكاليف وزيادة عنصري الوقت والجهد التي يتطلبها دراسة جميع عناصر المجتمع.

وقد تم حساب عينة البحث وفق معادلة هيربرت آركن، وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في بحوث الدراسات العليا، وتخص نسبة المجتمع، وتغير بتغير حجم المجتمع.³

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 24.

² شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام Spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 28.

³ شكيب بشمان، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (36)، العدد (05)، 2014، ص: 90.

وتكونت عينة البحث من (319) فردا من مجتمع البحث، كما في الجدول التالي:
الجدول رقم (IV - 05): معادلة هيربرت آركن المستخدمة لحساب حجم العينة

$n = \frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$		معادلة هيربرت آركن
حجم العينة.	n	
نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا على (50%).	X	
حجم المجتمع. وفي حالتنا = 1875	N	
نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرناه في حدود (±5%).	α	
الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96). فإذا كانت درجة الثقة (95%) فإن قيمة (δ ²) تساوي (3.8416).	δ	
0.05	1.96	0.025510204
—	0.05	0.0006507705122865473

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معادلة هيربرت آركن.

وبالتعويض في المعادلة أعلاه يكون حجم عينة البحث هو (319) مفردة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، أي ما نسبته (17.01%) من مجتمع الدراسة.
بالإضافة إلى القانون المستخدم أعلاه فقد تم التأكد من حجم العينة من خلال الرجوع إلى كتاب (SEKARAN)¹. حيث بين الجدول الإحصائي أن حجم العينة المتوافق مع حجم مجتمع الدراسة (1875) هو (319) مفردة.

وللوصول إلى (319) استبيان تم توزيع (340) استبيان على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بطريقة عشوائية، فاسترجعت (295) استبانة، بفاقد (45) استبانة بواقع (13.23%) من حجم العينة الموزعة، وبنسبة استرداد بلغت (86.8%)، وتم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (282) استبانة لتشكّل ما نسبته (15.04%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (88.4%) من حجم العينة المطلوب، وهي نسبة صالحة ومقبولة إحصائيا لغايات تعميم نتائج الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ Uma SEKARAN, *Research Methods for Business Building Approache*, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore, 2003, P: 294.

الجدول رقم (V - 06): تعداد استبانات الدراسة

الصالحة للتحليل	المستبعدة	المفقودة	المسترجعة	الموزعة	المطلوب	الاستبانات
282	13	45	295	340	319	العدد
%88.4	%3.82	%13.23	%86.8	%100	//	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة، وعلى البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في هذه الدراسة، وبعد اختيارنا لمجتمع الدراسة وحصرنا للعينة التي سيتم إجراء الدراسة عليها، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي "الإستبانه"، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو التجربة، أو الملاحظة... الخ. وقد مر تطوير الإستبانه بمراحل عدة، وذلك حتى تتأكد من صدقها وصلاحيتها لتحقيق الهدف المنشود منها، وسيتم في هذا المطلب التعرف على أداة الدراسة التي تم استخدامها، بالإضافة إلى التأكد من صدقها الظاهري، وكيفية توزيعها.

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالباً ما يستخدم الباحثون عدد كبيراً من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها، ولتحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة تم اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة، وهي الاستبيان. ويقصد بالاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة، وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها.¹

وقد قامت الطالبة بتصميم أداة الدراسة (الإستبانه)، بما يتفق مع المجال الموضوعي، ونوعية البيانات المستهدفة، وبما يضمن استيفاء جميع المعلومات اللازمة للإجابة على التساؤلات، وقد التزمنا بقواعد صياغة فقرات الإستبانه، من حيث الإيجاز، والوضوح، وتجنب العبارات الصعبة، والمعقدة، والإيجائية، وصولاً للصورة الأولية للإستبانه. وقد تم تصميم الاستبيان من خلال إتباع الخطوات التالية:

مراجعة البحوث والدراسات النظرية والميدانية السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث حاولت الطالبة حصر الأبعاد الأكثر تداولاً أو بما يخدم أهداف الدراسة.

¹ شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان، وقد استندت في بناء المجال الأول من الاستبيان والخاص بموضوع القيادة التحويلية على مجموعة الدراسات العربية والغربية والتي اعتمدت أغلبها على الأبعاد الأربعة المكونة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية) وهي الأكثر تداولاً بين الدراسات، بالإضافة على بعد "التمكين" والذي يخدم دراستنا باعتباره من أهم الأبعاد المساعدة في بناء المنظمات المتعلمة، أما في المجال الثاني من الاستبيان والمتمثل في إدارة المعرفة (المتغير الوسيط) فقد اعتمدت الطالبة على الأبعاد التالية: "اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة"، باعتبارها أكثر الأبعاد تداولاً خاصة في بيئة الأعمال العربية، أما المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) فقد اعتمدت الطالبة على الأبعاد التالية: "التعلم التنظيمي - التفكير النظامي - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل" باعتبارها من أهم الأسس التي تبني عليها المنظمة المتعلمة، .

تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

إعداد الاستبيان في صورته الأولية وقد تكون من (75) فقرة.

بعد اكتمال الإستبانة في شكلها الأولي وموافقة المشرف عليها، كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم.

الفرع الثاني: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بالصدق التأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، وتعرف دراسة ذوقان وآخرون صدق أداة الدراسة على أنه: "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة".¹ ويعتبر الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يعتمد عليه في الحكم على المقياس، للتأكد من قدرته على قياس ما أعد لقياسه، ويعرف بأنه: "قدرة المقياس على قياس ما صمم لقياسه، من خلال النظر إليه وتفحصه وملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة".²

وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية التي اشتملت على (75) عبارة على المشرف العلمي على الدراسة لإبداء رأيه وملاحظاته عليها، وقد تم تعديلها وفقاً لما رآه، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، واختصار عددها من (75) إلى (64) عبارة وبعد إجازته لها، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من أساتذة في عدد من الجامعات داخل الجزائر وخارجها للتحقق من مدى دقة وصحة فقرات الاستبانة، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقراتها، وتصحيح الفقرات غير الملائمة، كما طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشككة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي

¹ ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والثقافة: عمان، الأردن، 2001، ص: 189.

² حمد بن قبالن آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة، وفي ضوء آرائهم تم حذف وتعديل بعض العبارات، وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف الدراسة.

وبعد انتهاء المحكمين من تحكيم الاستبانة تلقينا منهم بعض الملاحظات اتفقت في أغلبها على ما يلي:

- الإستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والفقرات على تحليل الدراسات السابقة.

- تلقينا نصائح بضرورة اجتناب بدء بعض فقرات الاستبانة بصيغة النفي -لا-

- تلقينا ملاحظات بشأن ربط الفقرات بالبعد التابع حتى نضمن وجود ارتباط قوي بين الفقرات والأبعاد التابعة.

- تلقينا ملاحظات بشأن تحديد الفئات العمرية وفئات سنوات الخبرة بشكل أدق.

وقد حاولنا الالتزام بآراء ونصائح المحكمين وقمنا بتعديل الإستبانة وفقاً لذلك، وقد جاءت في شكلها

النهائي، حيث تم إعدادها وفق للمحاور الرئيسة للدراسة، وقد تكون الإستبيان من جزأين:

- الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية (الديموغرافية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

- الجزء الثاني: ويتضمن 3 محاور تم قياسها من خلال (64) عبارة، تتوزع على المحاور على النحو الآتي:

المحور الأول: ويتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعادها الخمسة: (التأثير المثالي "الكاريزما" - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين)، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (22) عبارة.

المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بالمتغير الوسيط والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة: (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (16) عبارة.

المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) بأبعادها الستة (التعلم التنظيمي - التفكير النظامي - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل)، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (26) عبارة.

والجدول التالي يوضح توزيع العبارات.

الجدول رقم (IV - 07): توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها

المنظمة المتعلمة						إدارة المعرفة				القيادة التحويلية				المحور	
فرق العمل	الرؤية المشتركة	النماذج الذهنية	الالتزام الشخصي	التفكير النظامي	التعلم التنظيمي	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	اكتساب المعرفة	التمكين	الاعتبارية الفردية	الاستشارة الفكرية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	الأبعاد
64-60	59-55	54-51	50-47	46-43	42-39	38-35	34-31	30-27	26-23	22-18	17-14	13-9	8-5	4-1	رقم الفقرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان الدراسة.

كما اشتمل الاستبيان على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها والتأكيد على أن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، كما تم وضع ملاحظة في الأسفل تم فيها التعريف بأهم محاور الاستبانة.

المعياري الإحصائي: تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة من عبارات الإستهبيان، وذلك باستخدام مقياس ليكرت *Likert Scale* المتدرج الخماسي لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور الإستهبيان، حيث يحدد أفراد العينة الإجابة على كل عبارة من عبارات الإستهبيان وفق تدرج خماسي والذي يتضمن خمس إجابات، والتي أعطيت لها الأوزان التالية:

الجدول رقم (IV - 08): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستهبانة

الوزن	خيارات الإجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 2008، ص: 540. (بتصرف)

ومن أجل تسهيل تفسير النتائج، عمدت الدراسة إلى تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية باستخدام

المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر وزن - أقل وزن) ÷ عدد الإجابات = $5 - 1 = 4$ ، $0,80 = 5 ÷ 4$

وبعدها يتم أخذ قيمة أول وزن وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات. وهكذا نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 09): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الفئة	قيمة المتوسط	الاتجاه العام	درجة التوفر
الأولى	1.00	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
الثانية	1.80	غير موافق	منخفضة
الثالثة	2.60	محايد	متوسطة
الرابعة	3.40	موافق	عالية
الخامسة	4.20	موافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول رقم (IV - 06) يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.00 - 1.79) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.80 - 2.59) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غير موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.60 - 3.39) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.40 - 4.19) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.20 - 5.00) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: موافق بشدة.

بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات) فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (IV - 10): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33 - 1
متوسط	3.67 - 2.34
مرتفع	5 - 3.68

المصدر: جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2015، ص: 269.

من خلال الجدول رقم (IV - 10) يمكن أن نستنتج أن تحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة سيكون وفقا للآلية الآتية:

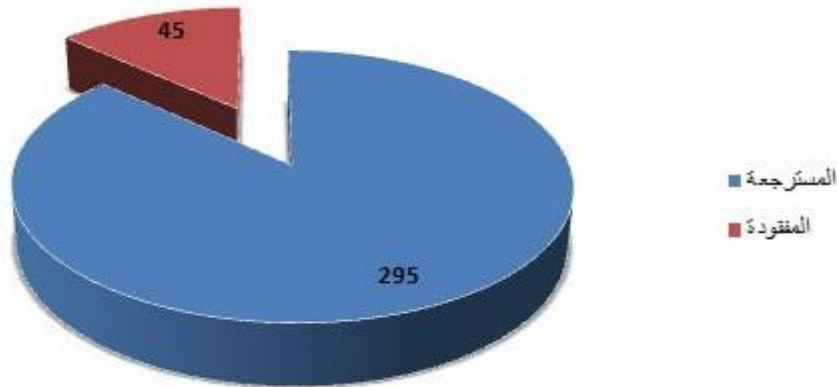
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1 - 2.33) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: منخفضا.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.34 - 3.67) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: متوسطا.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.68 - 5) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: مرتفعا.

الفرع الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة (الإستبيان)

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الإستبانة على عينة الدراسة بعد إعداد أداة الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية واختبار صدقها الظاهري، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق الميداني، وبذلك فقد قامت الطالبة بتطبيقها ميدانيا على أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك وفقا للخطوات الآتية:

- قمنا بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين.
- الحصول على موافقة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق الدراسة ميدانيا على أفراد العينة.
- تسليم الاستبانات لأحد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل توزيعها على أفراد عينة الدراسة.
- بعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات اتصلنا بالموظف المكلف بالتوزيع لاسترجاع الاستمارات، حيث استرجعنا (295) استبانة من أصل (340) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (86.8%) أي أن (45) استبانة لم تُسترجع.

الشكل رقم (IV - 02): استمارات الاستبيانات المسترجعة والمفقودة



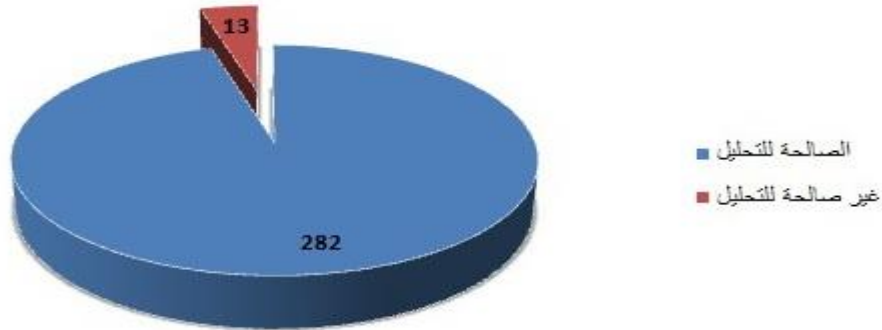
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق "الشكل رقم (IV - 02)" يمكننا القول بأن الاستجابة لأداة الدراسة كانت كبيرة جدا، حيث بلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة (82.9%) من عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى:

- ☞ أن الاستبيانات لا تتطلب ذكر اسم ولقب الباحث.
- ☞ أننا اعتمدنا في فقرات الاستبيان على جمل بسيطة وواضحة بعيدة عن الغموض ليستطيع الباحث الإجابة عنها بسهولة.
- ☞ أننا قمنا بشرح كل فقرة من فقرات الاستبانة للموظف المكلف بتوزيع الاستبيانات، ليشرحها هو بدوره للأفراد الباحثين.

وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة تم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي نظرا لافتقارها لبعض المواصفات كترك بعض العبارات دون الإجابة عليها، أو وضع أكثر من إجابة على عبارة واحدة، كما أن هناك بعض المعلومات الشخصية أو الوظيفية لم يتم الإجابة عليها، وبذلك أصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (282) استبانة لتشكّل ما نسبته (88.4%) من العدد المطلوب وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي، والشكل الآتي يوضح النتائج الخاصة بعملية تفحص الاستمارات المسترجعة:

الشكل رقم (IV - 03): استمارات الإستبانة الصالحة للتحليل وغير الصالحة للتحليل بعد الاسترجاع



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق "رقم (IV - 03)" يمكن القول أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل كانت عالية جدا حيث وصلت إلى (88.4%) من عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية

انطلاقا من أنموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك لابد من عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقا على فهم واقع متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة العلاقات بينها.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، عمقها تعقيدها، باختلاف الهدف من إجرائها، وبغية تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). * حيث استخدمنا إصداره السابع عشر الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1. اختبار *Kolmogorov-Smirnov Test* (K-S) واختبار معامل الالتواء (*Skewness*) واختبار معامل التفلطح (*Kurtosis*)، وهذا بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
2. معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وفي مدى وجود أية علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

* *Statistical Package for Social Sciences.*

3. معامل كرونباخ ألفا (α) (*Cronbach's Alpha*) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة. وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:¹

■ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

■ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0,6) و(0,7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

■ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0,7) و(0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

■ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

4. مقاييس الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistic Measures*) تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح عينة الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية الأساليب التالية:

■ التكرارات والنسب المئوية: بغية التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

■ المتوسط الحسابي الموزون المرجح (*Weighted Mean*) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

■ المتوسط الحسابي (*Mean*) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

■ الانحراف المعياري (*Standard Deviation*) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

5. معامل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

¹ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود: السعودية، 1998، ص: 445.

6. معامل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*) وذلك لاختبار صلاحية النموذج، الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
7. معامل الانحدار المتعدد التدريجي (*stepwise Multiple Regression Analysis*) لمعرفة أهمية كل بعد مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي
8. معامل تضخم التباين (*VIF*) (*Inflation Factor Variance*) واختبار التباين المسموح به (*Tolerance*) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (*Multicollinearity*).
9. اختبار فيشر (*Fisher Test*) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
10. معامل التحديد R^2 لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
11. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (*Independent Sample T-test*) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.
12. اختبار تحليل التباين الأحادي (*ONE-Way ANOVA*) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة، إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين، في حالة كانت البيانات تحت كل الفئات تخضع للتوزيع الطبيعي.
13. اختبار (*Kruskal Wallis*): للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة، إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين، في حالة كون التوزيع لفئة من الفئات غير طبيعي.
14. اختبار (*Levene Statistic*) لتحديد ما إذا كان التباين بين الفئات تحت كل متغير متساوياً أم لا.
15. اختبار (*Scheffe Test Analysis*) (أقل فرق معنوي) لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.
- 15 برنامج (*Spss amos*): لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) من خلال المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية، بحيث إذا تحقق الثبات والصدق في الدراسة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم التعرف على الصدق والثبات، كما سيتم اختبار الصدق والثبات لهذه الدراسة، وقبل ذلك سيتم التأكد من خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) *One Sample Smirnov Test* لأن حجم العينة يفوق الـ (50)، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (IV - 11): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام اختبار *Kolmogorov Smirnov*

<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		عدد الفقرات	المجالات
قيمة Sig	قيمة الاختبار Z		
0.093	0.049	22	مجال القيادة التحويلية
0.080	0.050	16	مجال إدارة المعرفة
0.072	0.051	26	مجال المنظمة المتعلمة
0.200*	0.048	64	مجال الاستبانة ككل

*: الحد الأدنى من الأهمية الحقيقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يوضح الجدول رقم (IV - 11) نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم عينة الدراسة هي (282) مفردة أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور وأبعاد الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

كما يمكن التأكد مرة أخرى وبطريقة مغايرة من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (*Normal Distribution*) وذلك عن طريق حساب معامل الالتواء (*Skewness*)، ومعامل التفلطح (*kuatusus*)، حيث تقول القاعدة العامة أن يكون معامل الالتواء (*Skewness*) محصور بين (-1) و (1)، وأن يكون معامل التفلطح (*kuatusus*) محصور بين (-3) و (3)

الجدول رقم (IV - 12): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح (<i>kuatusus</i>)	معامل الالتواء (<i>Skewness</i>)	
-0.424	-0.042	مجال القيادة التحويلية
-0.224	-0.163	مجال إدارة المعرفة
0.035	-0.141	مجال المنظمة المتعلمة
-0.185	-0.194	مجال الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

من الجدول أعلاه تأكدنا مرة أخرى أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء (*Skewness*) تتراوح ما بين (-0.042) و (-0.194)، كما كانت قيم معامل التفلطح (*kuatsus*) تتراوح ما بين (0.035) و (-0.424)، وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: صدق البناء الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قمنا باختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لها، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ارتباط كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

الجدول (IV - 13): معاملات الارتباط بين فقرات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها

الاستشارة الفكرية		الدافعية الإلهامية		التأثير المثالي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.587**	09	0.524**	05	0.608**	01
0.558**	10	0.621**	06	0.685**	02
0.503**	11	0.617**	07	0.655**	03
0.430**	12	0.541**	08	0.665**	04
0.586**	13				
التمكين		الاعتبارية الفردية			
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.627**	18	0.569**	14		
0.595**	19	0.633**	15		
0.484**	20	0.474**	16		
0.339**	21	0.493**	17		
0.428**	22				

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور القيادة التحويلية لدى الموظفين في عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت ما بين (0.685) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (02)، وبين (0.339) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (21) وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول (IV - 14): معاملات الارتباط بين فقرات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها

تطبيق المعرفة		توزيع المعرفة		تخزين المعرفة		اكتساب المعرفة	
معامل الارتباط	ر. الفقرة	معامل الارتباط	ر. الفقرة	معامل الارتباط	ر. الفقرة	معامل الارتباط	ر. الفقرة
0.628**	35	0.670**	31	0.477**	27	0.625**	23
0.633**	36	0.675**	32	0.478**	28	0.596**	24
0.510**	37	0.686**	33	0.637**	29	0.509**	25
0.583**	38	0.596**	34	0.607**	30	0.570**	26

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور إدارة المعرفة لدى الموظفين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت ما بين (0.686) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (33)، وبين (0.477) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (27)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول (IV - 15): معاملات الارتباط بين فقرات المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها

التعلم التنظيمي		التفكير النظامي		الالتزام الشخصي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.587**	39	0.654**	43	0.593**	47
0.443**	40	0.702**	44	0.616**	48
0.616**	41	0.663**	45	0.488**	49
0.442**	42	0.653**	46	0.437**	50
النماذج الذهنية		الرؤية المشتركة		فرق العمل	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.597**	51	0.608**	55	0.556**	60
0.545**	52	0.576**	56	0.384**	61
0.510**	53	0.599**	57	0.594**	62
0.486**	54	0.449**	58	0.664**	63
		0.522**	59	0.502**	64

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث

تراوحت ما بين (0.702) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (44)، وبين (0.384) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (61)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الدراسة على أنه: "يعطي أداة الدراسة نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة".¹ حيث يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة.

للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة يجب التأكد من استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة عدة مرات، بمعنى التأكد من الحصول على نفس النتائج في حال إعادة توزيع نفس أداة الدراسة على نفس العينة وتحت نفس الظروف، فهو يشير إلى عدم تعرض النتائج للتغيير مع ظروف الدراسة، وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، ومعامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى، تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات $\sqrt{\quad}$ ، وهذا ما نبرزه من خلال ما يلي:

الجدول (IV - 16): معاملات الثبات للمحاور وللإستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	صدق المحك (الصدق الذاتي)
22	0.727	0.853
16	0.760	0.872
26	0.794	0.891
64	0.806	0.898

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ (0.806)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات ممتاز، وهو ما يدل على أنها ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، وقد بلغ معامل الصدق الكلي (صدق المحك)، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.898) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

بالنسبة لمعامل الثبات الخاص بالمحاور الدراسة (القيادة التحويلية - إدارة المعرفة - المنظمة المتعلمة) فقد بلغت

قيمها (0.727)، (0.760)، (0.794) على التوالي، وهي قيم تدل على أن المحاور الثلاث تتمتع بثبات جيد.

¹ حمد بن قبلان آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

وللتعرف على مدى إسهام الفقرات المكونة للمحاور في معامِل ثبات المحاور، وكذلك مدى ارتباط الفقرات بالمجموع الكلي للمحور، تم استخدام معامِل ألفا كرونباخ "*Cronbach's Alpha*" عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى، كما يتضح من الجدول رقم (VI - 17) التالي:

الجدول (IV - 17): معامِل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

معامِل الارتباط	الفقرة	معامِل الارتباط	الفقرة	معامِل الارتباط	الفقرة	معامِل الارتباط	الفقرة
المصحح		المصحح		المصحح		المصحح	
0.803	49	0.802	33	0.806	17	0.804	01
0.807	50	0.802	34	0.807	18	0.802	02
0.805	51	0.802	35	0.808	19	0.803	03
0.806	52	0.802	36	0.803	20	0.805	04
0.800	53	0.803	37	0.805	21	0.801	05
0.801	54	0.809	38	0.801	22	0.801	06
0.803	55	0.801	39	0.801	23	0.801	07
0.800	56	0.800	40	0.800	24	0.808	08
0.801	57	0.802	41	0.800	25	0.802	09
0.804	58	0.803	42	0.804	26	0.801	10
0.808	59	0.804	43	0.807	27	0.805	11
0.805	60	0.801	44	0.803	28	0.804	12
0.804	61	0.804	45	0.805	29	0.802	13
0.804	62	0.804	46	0.806	30	0.802	14
0.803	63	0.801	47	0.802	31	0.801	15
0.804	64	0.803	48	0.802	32	0.804	16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نلاحظ من الجدول رقم (IV - 17) أن قيم معاملات الثبات في حالة حذف عن إحدى الفقرات وبقاء باقي الفقرات الأخرى متقاربة جدا، حيث تراوحت ما بين (0.809) كأعلى قيمة و(0.800) كأدنى قيمة لها. وكاستنتاج يمكننا القول بأن كل فقرات الاستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامِل الثبات، ولا يمكننا حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتطلب هذا الجزء تحليلا مفصلا للخصائص الشخصية والوظيفية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية التي أُجريت على عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد حددت الدراسة عدد من المتغيرات المعدلة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل.

إن مجتمع الدراسة الميدانية هم الموظفين في كافة المستويات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر وهم: (الإطارات السامية، الإطارات العادية، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، ويقدر عددهم حسب إدارة الموارد البشرية (1875)، وعلى هذا الأساس قامت الطالبة بتوزيع (340) استبانة على عينة عشوائية من الأفراد بالمؤسسة، تم

استرجاع (295) استبانة، الصالح منها للتحليل (282) استبانة، تمت معالجتها من خلال استعمال البرامج الإحصائية (Spss / Excel Stat)، وفي ضوء هذه المعالجة تم تحديد خصائص أفراد العينة على النحو التالي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (IV - 18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
53.2%	150	ذكر
46.8%	132	أنثى
100%	282	المجموع

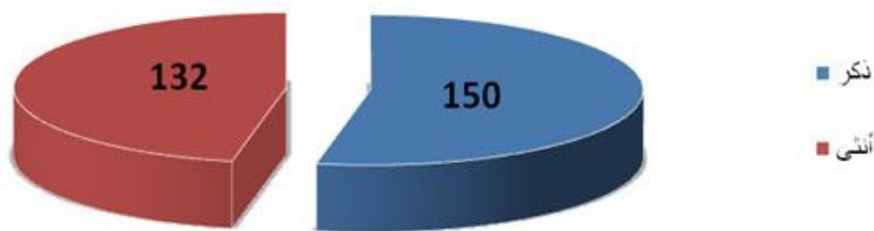
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يوضح الجدول رقم (IV - 18) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة متقاربة بين فئة الذكور وفئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (53.2%)، وبالتالي فإن نسبة مشاركة الإناث كانت (46.8%).

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور قريبة من نسبة الإناث، مما يدل على بداية تغيير طبيعة تركيبة المجتمع الجزائري وزيادة نسبة الإناث عما كانت عليه سابقا، حيث أصبحت تُعطى للمرأة فرصا مساوية للرجل ليس في مؤسسات الاتصال فقط وإنما في مختلف القطاعات والوظائف الأخرى، وذلك بدليل اقتحامهن لجميع الوظائف في جميع القطاعات.

ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (IV - 04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (IV - 19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
25.9%	73	أقل من 30 سنة
39.4%	111	من 30 إلى أقل من 40 سنة
25.2%	71	من 40 إلى 50 سنة
9.6%	27	أكثر من 50 سنة
100%	282	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

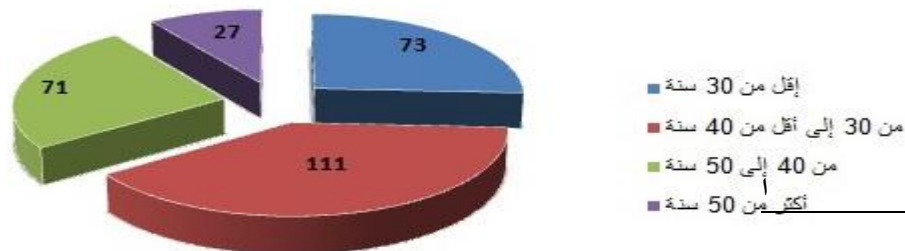
على ضوء النتائج الواردة في الجدول أعلاه تتضح الشرائح العمرية المختلفة للأفراد المبحوثين، حيث أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40) سنة سجلت أعلى نسبة بواقع (39.4%)، تليها فئة الأفراد الذين (يقبل سنهم عن 30) سنة بواقع (25.9%)، ثم فئة الموظفين الذين أعمارهم ما بين (41 إلى 50) سنة بواقع (25.2%) وأخيرا سجلت فئة الموظفين الذين أعمارهم تفوق الـ 50 سنة أقل نسبة بواقع (9.6%).

ومما سبق يمكن الاستنتاج أن نسبة كبيرة من موظفي اتصالات الجزائر من الشباب، وهذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة وإمكانية تحولها إلى منظمة متعلمة، فعادة الموظفين كبار السن يرغبون في الحفاظ على الوضع الحالي ويقاومون التغيير، في حين يلاحظ أن الشباب يميلون إلى التغيير أكثر، مما يجعلهم داعمين لفكرة تبني المنظمة المتعلمة لمواكبة العصر الجديد.

كما نلاحظ اختلاف الفئات العمرية، مما يعني تنوع وقدر أكبر من المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة، والاستفادة في تحديد علاقة خصائص القيادة التحويلية بالمنظمة المتعلمة، حيث يعكس اختلاف الشرائح العمرية تنوع في الاتجاهات والمعارف والقدرات والمستويات الوظيفية والخبرات المتراكمة وإدخالها في نظام المعرفة للمؤسسة، مما يكون أدعى لعكس حقيقة الواقع وصدق النتائج.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (IV - 05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (IV - 20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
5.7%	16	مستوى بكالوريا وأقل
12.4%	35	تقني
17.7%	50	تقني سامي
38.7%	109	ليسانس
20.2%	57	مهندس / ماستر
3.2%	09	ماجستير
1.4%	04	دكتوراه
0.7%	02	أخرى
100%	282	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

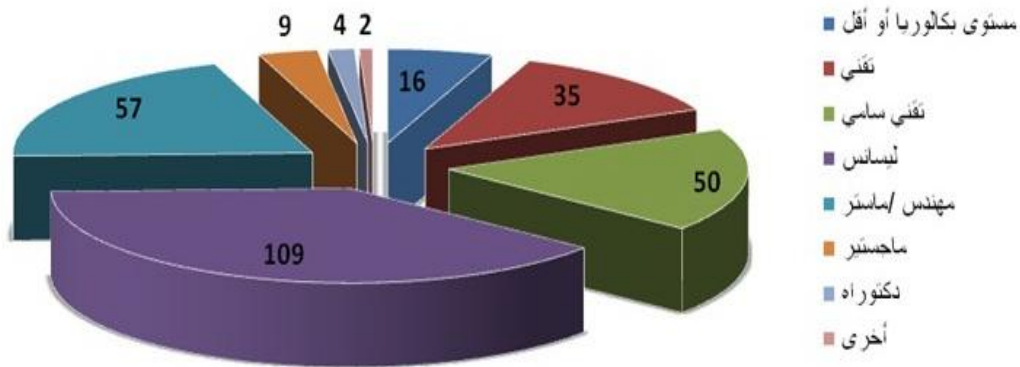
فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتضح من خلال الجدول أعلاه سيطرة فئة الموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس على عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة حامليها (38.7%)، تليها فئة الموظفين الذين يحملون شهادتي التقني والتقني سامي بواقع (30.1%)، تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادة الهندسة بواقع (20.2%)، تليها فئة الموظفين الذين لا يتجاوز مستواهم الدراسي بكالوريا بواقع (5.7%)، أما الحاصلين على شهادة الماجستير والدكتوراه فقد كانت نسبتهما متقاربة بواقع (3.2%) (1.4%) على التوالي، وأخيرا احتل الموظفون الذين يحملون شهادات أخرى غير محددة بدقة المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة جدا بواقع (0.7%).

نلاحظ أن أغلب الأفراد الباحثين حاصلين على شهادات جامعية إذ بلغت نسبتهم (63.5%)، وهذا مؤشر جيد يمثل المستوى المعرفي العالي بهذه المؤسسة، ويبين مدى حرصها على أن تستقطب كوادر بشرية من خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة وتدريبها وتكوينها بصفة خاصة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تبادل وتشارك المعرفة بين الأفراد، ثم يليها الأفراد الحاصلين على شهادة التقني والتقني السامي بواقع (30.1%)، وأخيرا في المستوى الثانوي نسبتهم (5.7%). ونلاحظ أيضا أن هذه المؤسسة تشغل مختلف المستويات التعليمية، ويترتب على هذا الاختلاف في المؤهلات العلمية تنوع كبير في المعلومات والخبرات والمعارف.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الشكل في الصفحة

الموالية:

الشكل رقم (IV-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

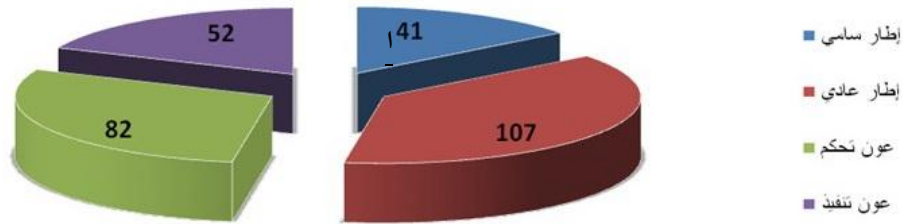
الجدول رقم (IV-21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
14.5%	41	إطار سامي
37.9%	107	إطار عادي
29.1%	82	عون تحكم
18.4%	52	عون تنفيذ
100%	282	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الوظيفية الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الإطارات العادية بواقع (37.9%)، ثم تليها فئة التقنيين (أعوان التحكم) بواقع (29.1%)، وجاءت فئة التنفيذيين (أعوان التنفيذ) في المرتبة الثالثة بواقع (18.4%)، واحتلت فئة الإطارات السامية المرتبة الرابعة والأخيرة بواقع (14.5%). وهذا التنوع في التصنيفات الوظيفية يساعدنا في دراستنا حيث من خلاله ستمكن من معرفة مدى ممارسة أسلوبي القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، ومدى تبني خصائص المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الوقوف على مختلف وجهات نظر الموظفين من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة. ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من خلال الشكل في الصفحة الموالية:

الشكل رقم (IV - 07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (IV - 22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
27.0%	76	أقل من 5 سنوات
32.3%	91	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
22.3%	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.2%	26	من 15 إلى 20 سنة
9.2%	26	أكثر من 20 سنة
100%	282	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

تم تمثيل سنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر على خمسة فئات، واتضح من الجدول رقم (IV - 22) أن فئة الموظفين الذي تتراوح خبرتهم ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، تأتي في المرتبة الأولى بواقع (32.3%)، تليها فئة الموظفين الذين تقل عن 5 سنوات بواقع (27.0%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (10 إلى أقل من 15 سنة) بواقع (22.3%)، وأخيرا جاءت فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (15 إلى 20) و(أكثر من 20 سنة) بنفس النسبة بواقع (9.2%) في كل فئة.

اتضح من خلال ما سبق أن ما بنسبة (27.0%) من أفراد العينة لا يمتلكون خبرة كبيرة مما يعكس حاجة هؤلاء الأفراد في هذه المؤسسة للتعليم ولاكتساب المزيد من الخبرات، وهذا عن طريق تشجيع التعلم الجماعي والعمل الفرقي ومشاركة أصحاب الخبرات والمهارات الكبيرة، وتحقيق التعلم التنظيمي باعتباره الأساس والأداة التنظيمية التي تحقق لها بناء وإرساء دعائم المنظمة المتعلمة.

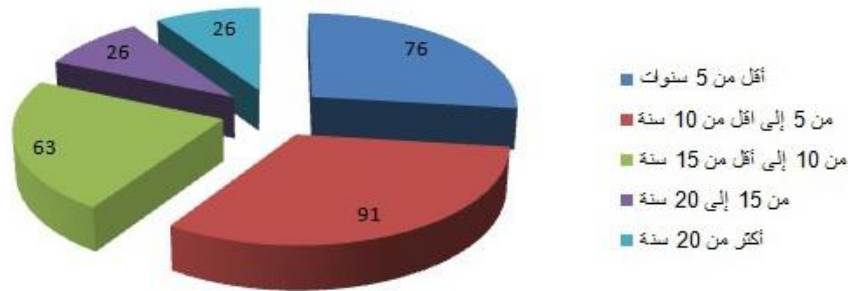
كما أن حوالي (40.7%) من الموظفين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة (من 10 إلى أكثر من 20 سنة)، وحوالي (32.3%) من الموظفين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة (5 إلى أقل

من 10 سنوات) سنة، وبالتالي يمكننا القول بأن حوالي (73%) من الموظفين في عينة الدراسة مؤهلين للعطاء أكثر إذا توفرت الظروف البيئية الملائمة.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك تنوع في خبرة أفراد الدراسة، بين خبرة قصيرة ومتوسطة وطويلة في مجال العمل، ويترتب على هذا التنوع في الخبرة قدر أكبر وتنوع في معلومات الاستجابة لأسئلة الدراسة، بما يحقق شمولية أكبر في معرفة الأساليب القيادية والثقافة التنظيمية السائدة في جهة العمل، والقدرة على تحديد الأساليب الإدارية المتبعة، وبذلك تتحقق درجة عالية من الاستجابة المعرفية والتطبيقية لمفاهيم العصر وتقنياته، والرغبة في التطوير والتحديث والتغيير، والقدرة على تشخيص الواقع المعرفي والتطبيقي للأجهزة الأمنية التي يعملون بها بما يحقق أهداف الدراسة.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (IV - 08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

6. توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

الجدول رقم (IV - 23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
17.4%	49	إدارية
42.6%	120	تقنية
23.8%	67	تجارية
16.3%	46	مالية
100%	282	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

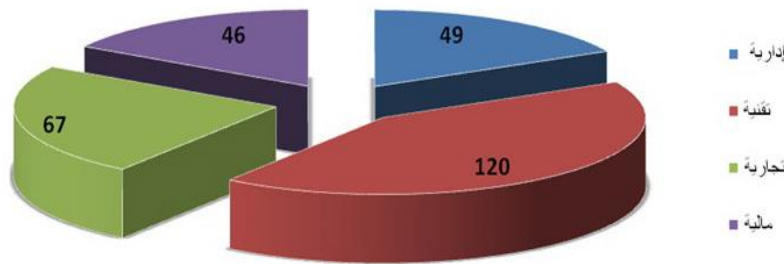
يتضح من خلال الجدول رقم (IV - 23) بأن توزيع الموظفين في عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كان يغلب عليه الطابع التقني حيث جاءت نسبة الموظفين الذين طبيعة عملهم تقنية في المرتبة الأولى بواقع (42.6)

(%)، تليها فئة الأفراد الذين طبيعة عملهم تجارية بواقع (23.8%)، تليها فئة الموظفين الذين طبيعة عملهم إدارية بواقع (17.4%)، وأخيرا جاءت نسبة الموظفين الذين طبيعة عملهم مالية بواقع (16.3%).

يمكننا القول بأن هذه النتيجة منطقية حيث أن طبيعة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر يغلب عليها الطابع التقني، يليه الطابع التجاري ثم الطابع المالي والإداري بنسب متقاربة، أي أن توزيع الموظفين في عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كان خاضعا للواقع العملي، وهذا حسب ما تمت إفادتنا به أثناء قيامنا بالمقابلات الشخصية، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (IV - 09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

المبحث الرابع: مناقشة وتحليل محاور الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول خصائص كل من القيادة التحويلية وإدارة المعرفة ودورها تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وقد تم عرض النتائج عبر 3 محاور رئيسية تغطي متغيرات الدراسة وفقا للتالي.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل محور القيادة التحويلية

للتعرف على درجة مستوى ممارسة المدير للسلوك القيادي التحويلي في مؤسسة اتصالات الجزائر، تم تقسيم محور القيادة التحويلية إلى خمسة أبعاد أساسية، وهي: التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والاتجاه العام، ودرجة التوفر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الموالية.

الجدول رقم (IV - 24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "القيادة التحويلية"

أبعاد قيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
التأثير المثالي	3.8333	0.46893	01	مرتفع
الدافعية الإلهامية	3.7279	0.48626	02	مرتفع
الاستشارة الفكرية	3.6206	0.41434	04	متوسط
الاعتبارية الفردية	3.7039	0.44151	03	مرتفع
التمكين	3.4518	0.45963	05	متوسط
القيادة التحويلية ككل	3.6675	0.37676	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

وعلى ضوء هذه النتائج والمبينة في الجدول رقم (IV - 24) والتي كشفت أن أغلب أبعاد القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة. مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لتغيير القيادة التحويلية (3.6675) بانحراف معياري مقدراه (0.37676)، وأن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8333) وانحراف معياري قيمته (0.46893)، ويليه بعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7279) وانحراف معياري قيمته (0.48626)، ويليه بعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7039) وانحراف معياري قيمته (0.44151)، ويليه بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6206) وانحراف معياري قيمته (0.41434)، واحتل بعد التمكين المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط قدر بـ (3.4518) وانحراف معياري قيمته (0.45963).

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي ظهر فيها بعد "التأثير المثالي" في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة، بأن ذلك يُعزى إلى أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر يتصرف بطرائق تتلاءم مع الأفراد المرؤوسين والإصغاء وتقديم التغذية العكسية وتقديم الاحترام من أجل تحقيق الأهداف والنظر إلى حاجات الآخرين وتفضيل حاجاتهم الشخصية على حاجاته الخاصة، فلدى القائد قدرات لإظهار السلوك الأخلاقي والمعنوي وعليه إظهار القوة عندما يكون ذلك ضرورياً.

أما تفسير بعد "الدافعية الإلهامية" الذي احتل المرتبة الثانية من حيث ترتيب أبعاد القيادة التحويلية وفق الأعلى تطبيقاً في مؤسسة اتصالات الجزائر وبدرجة ممارسة مرتفعة، بأن ذلك يُعزى إلى الدرجة الكبيرة من اهتمام مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالتحفيز الإلهامي للأفراد، وذلك من خلال دفع الموظفين وحثهم عن التميز في العمل ومنح مكافآت للأفراد المتميزين في الأداء، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

كما تفسر النتيجة التي بينت الاهتمام بالجانب الإنساني (الاعتبارية الفردية) في المرتبة الثالثة بين أبعاد القيادة التحويلية وبدرجة ممارسة مرتفعة، وذلك من خلال تنمية قدراتهم وتلبية احتياجاتهم الفردية وتعزيزها، وتقديم

التقدير والإطراء لهم وضمان التطوير المستمر على المستوى الشخصي لهم وتقديم الاستشارة والإرشاد والنقد البناء، بأن ذلك يُعزى إلى إدراك المدير بالمؤسسة محل الدراسة بأهمية الجانب الإنساني، ودوره في استخراج الطاقات الكامنة للموظفين، وتنمية الولاء والانتماء التنظيمي، وتقبل التغيير والمشاركة الفاعلة في تطوير الأداء، وتعزيز الثقة التنظيمية، ودعم السلوك القيادي التحويلي هو المفسر لهذه النتيجة.

ويفسر بعد الاستشارة الفكرية الذي احتل المرتبة الرابعة من بين أبعاد القيادة التحويلية وبدرجة ممارسة متوسطة، بأنه بالرغم من إيمان مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بدور وأهمية الأفكار الإبداعية والإبتكارية، وتبني آراء الموظفين للتطوير والتحديث، إلا أنهم يدركون طبيعة العمل، الذي غالباً ما تكون المهام والأنشطة والأهداف محددة، ودرجة المرونة لتطبيق المعرفة الجديدة، والعمليات الإبداعية والإبتكارية نسبية، مما يتطلب التحديث المستمر للوائح والأنظمة، بما يحقق التكيف لمواكبة التطورات والأساليب القيادية الحديثة، التي تحقق التكيف التنظيمي، والفاعلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك يفسر حلول الاستشارة الفكرية في المرتبة ما قبل الأخيرة، من حيث درجة ممارسة القيادات لها، ويرر منطقية وموضوعية هذه النتيجة.

وأخيراً يفسر ممارسة بعد التمكين بدرجة متوسطة وأخيرة من بين أبعاد القيادة التحويلية، بأنه بالرغم من إيمان المدير بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه متمسك بالنموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالتفرد في صنع القرارات.

ففي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسة محل الدراسة إلى تأكيد السلوك القيادي التحويلي فإن بعض مقاييسها والمتمثلة في الاستشارة الفكرية والتمكين أظهرت تراجعاً واضحاً لدى القائد وكنتيحة جوهرية يمكننا القول أن بيئة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر تدعم بشكل متوسط نسبياً مستوى القيادة التحويلية لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تتسم بالعديد من النقائص التي تحد من قدرات الموظفين، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على نتائج العمل.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة.

أولاً/ التأثير المثالي

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التأثير المثالي لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (01-02-03-04)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "التأثير المثالي"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة بعد التأثير المثالي				النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق				غير موافق بشدة
عالية	موافق	02	0.61824	3.8723	28	200	44	10	00	ت	يتخطى المدير مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.	01
					9.9	70.9	15.6	3.5	//	%		
عالية	موافق	01	0.77969	4.0248	81	135	58	08	00	ت	تظهر على المدير علامات القوة والثقة العالية في النفس.	02
					28.7	47.9	20.6	2.8	//	%		
عالية	موافق	03	0.65296	3.7837	24	184	64	09	01	ت	يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	03
					8.5	65.2	22.7	3.2	0.4	%		
عالية	موافق	04	0.80908	3.6525	30	152	74	24	02	ت	يعمل المدير في العمل على توفير مناخ يُشعري بالارتياح لعملي تحت قيادته.	04
					10.6	53.9	26.2	8.5	0.7	%		
عالية	مرتفع	//	0.46893	3.8333	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه "الجدول رقم (IV - 25)" أن مستوى توافر سلوك التأثير المثالي كان مرتفعاً لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8333) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من

خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.46893).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بالتأثير المثالي تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (02) والتي مضمونها: (تظهر على المدير علامات القوة والثقة العالية في النفس) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.0248) وانحراف معياري مقداره (0.77969) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر يتميز بسمات القائد التحويلي، حيث تعتبر الثقة العالية بالنفس من أهم خصائص القائد التحويلي، والتي تعزز ثقة مرؤوسيه به.

2. جاءت العبارة رقم (01) والتي مضمونها: (يتخطى المدير مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8723) وانحراف معياري مقداره (0.61824) وهي القيمة الأقل والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً في آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد التأثير المثالي.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر يتسم بالإيثار وحريص على مصلحة المؤسسة، وهذا الأمر من شأنه أن يساعد الموظفين على بناء رؤية مشتركة حول المؤسسة التي يعملون بها، وهي من أهم أسس بناء المنظمات المتعلمة.

ونشير هنا أن لجاذبية القيادة تأثير إيجابي على المرؤوسين، وتحويل انتباه التابعين من التركيز على الأهداف الذاتية إلى التركيز على الأهداف التنظيمية.

3. جاءت العبارة رقم (03) والتي مضمونها (بملاك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7837) وانحراف معياري قيمته (0.65296) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر لديه تصور ورؤية لمستقبل المنظمة، بناء على خبراته السابقة مما يتيح له صياغة وبناء استراتيجيات المؤسسة، وهذا يعتبر من أهم سمات القائد التحويلي الذي يسعى دائماً إلى بناء رؤية مستقبلية مقنعة، ويعبر بثقة عن أهدافه ستتحقق، ولديه مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع مرؤوسيه، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى المستقبلية، ونتيجة لذلك، يصبح المرؤوسون أكثر استثماراً في رؤية قائدهم، وعلى استعداد لبذل أقصى جهد

للوصول إلى تلك الرؤية وهذا ما يزيد من مستوى الالتزام الشخصي لدى الموظفين مما يدفعهم لتقديم خدمات مميزة للزبون.

4. جاءت العبارة رقم (04) والتي مضمونها (يعمل المدير في العمل على توفير مناخ يُشعري بالارتياح لعملي تحت قيادته) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6525) وانحراف معياري قيمته (0.80908) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وهذا يعني ذلك أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حريص على توفير مناخ مريح للعمل للموظفين في كافة المستويات الإدارية وذلك بهدف إنجاز مهامهم بكفاءة عالية وإثارة الأفكار الإبداعية التي من الممكن أن تستخرج منهم.

ثانيا/ الدافعية الإلهامية

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الدافعية الإلهامية لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (05-06-07-08)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الدافعية الإلهامية، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الدافعية الإلهامية"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة بعد الدافعية الإلهامية				النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق				غير موافق بشدة
عالية	موافق	01	0.73152	3.8801	34	166	71	08	03	ت	يتحدث المدير بجماس حول الأمور التي علينا إنجازها.	05
					12.1	58.9	25.2	2.8	1.1	%		
عالية	موافق	02	0.75815	3.7305	36	148	87	08	03	ت	يحفزني المدير على تحقيق أكثر مما أتوقع أنا إنجازه لتحقيق معدلات أداء عالية.	06
					12.8	52.5	30.9	2.8	1.1	%		
عالية	موافق	04	0.89012	3.6238	23	105	123	19	12	ت	يمنح المدير حوافر للموظفين المتميزين في الأداء.	07
					8.2	37.2	43.6	6.7	4.3	%		
عالية	موافق	03	1.00113	3.6773	54	127	69	20	12	ت	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموظفين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	08
					19.1	45.0	24.5	7.1	4.3	%		
عالية	مرتفع	//	0.48626	3.7279	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول السابق "الجدول رقم (IV - 26)" أن مستوى توافر سلوك الدافعية الإلهامية كان مرتفعاً لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7279) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن

الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.48626).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بالدافعية الإلهامية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (05) والتي مضمونها: (يتحدث المدير بحماس حول الأمور التي علينا إنجازها) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8801) وانحراف معياري قيمته (0.73152) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، مما يدل أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر يؤكد بشكل قوي على أهمية الإحساس بالهدف المراد تحقيقه مما يعكس اهتمام الموظفين بالحديث بحماس عن الأهداف المراد تحقيقها، الأمر الذي يجعلهم متحمسون لتقديم أفضل ما عندهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

2. جاءت العبارة رقم (06) والتي مضمونها: (يحفزني المدير على تحقيق أكثر مما أتوقع أنا إنجازه لتحقيق معدلات أداء عالية) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7305) وانحراف معياري قيمته (0.75815) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المدير في مؤسسة اتصالات الجزائر لديه قدرة على تحفيز الأفراد معنوياً مما ينعكس إيجاباً على نفسية العامل وجعله يقدم أفضل مما يتوقع هو إنجازه.

3. جاءت العبارة رقم (08) والتي مضمونها: (يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموظفين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6773) وانحراف معياري قيمته (1.00113) وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وهذا مؤشر على محاولة مدير مؤسسة اتصالات الجزائر تحفيز المرؤوسين من أجل إشراكهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

4. جاءت العبارة رقم (07) والتي مضمونها: (يمنح المدير حوافز للموظفين المتميزين في الأداء) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6773) وانحراف معياري قيمته (0.89012) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مدير اتصالات الجزائر يحفز الموظفين ماديا ومعنويا من أجل دفعهم لتقديم أفضل ما عندهم.

ثالثا/ الاستشارة الفكرية

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الاستشارة الفكرية لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (09 - 10 - 11 - 12 - 13)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الاستشارة الفكرية، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الاستشارة الفكرية"

الرقم	مضمون الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو ممارسة بعد الاستشارة الفكرية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة التوفر
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
09	يشجعني المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	ن	08	117	111	45	01	3.3050	0.78185	متوسطة
		%	2.8	41.5	39.4	16.0	0.4			
10	يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للنظر في كيفية حل المشكلات.	ن	25	15	3	89	14	3.6631	0.72327	عالية
		%	8.9	54.3	31.6	5.0	0.4			
11	يحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل.	ن	36	157	78	09	02	3.7660	0.73681	عالية
		%	12.8	55.7	27.7	3.2	0.7			

عالية	موافق	01	0.73548	4.0000	69	151	55	07	00	ت	يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	12
					24.5	53.5	19.5	2.5	//	%		
متوسطة	محايد	04	0.89213	3.3688	19	117	104	33	09	ت	يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	13
					6.7	41.5	36.9	11.7	3.2	%		
متوسطة	متوسط	//	0.41434	3.6206	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول السابق "الجدول رقم (IV - 27)" أن مستوى توافر سلوك الاستشارة الفردية كان متوسطاً لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.6206) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.41434).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالاستشارة الفكرية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (12) والتي مضمونها: (يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.0000) وانحراف معياري قيمته (0.73548) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وهذا يدل على اهتمام المدير بالموظفين وذلك من خلال تقديم يد العون لهم ومساعدتهم في العمل، خاصة فيما يتعلق بتطبيق الأفكار الجديدة التي تحتاج إلى خبراء في هذا المجال.

2. جاءت العبارة رقم (11) والتي مضمونها: (يبحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7660) وانحراف معياري قيمته (0.73681) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وهذا يدل على قدرة مدير مؤسسة اتصالات الجزائر في هذه المؤسسة بإثارة روح الحماسة لدى الأفراد في سبيل تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة المستقبلية، وذلك من خلال إعطاء الموظفين مساحة أكبر من حرية التصرف وتشجيعهم على ابتكار طرق جديدة في العمل، واستشارة طاقاتهم الفكرية نحو تحسين الأداء، وهذا ما ينسجم مع توجهات مؤسسة الاتصال الجديدة نحو الارتقاء بالعمل وتقديم الخدمة للزبون بشكل أفضل وأسرع، الأمر الذي يجعل الموظفين يسعون لتجريب مداخل جديدة، تجعلهم مبدعين ومبتكرين لتقديم خدمات مميزة في مجال عملهم.

3. جاءت العبارة رقم (10) والتي مضمونها: (يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للنظر في كيفية حل المشكلات) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6631) وانحراف معياري قيمته (0.72327) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وتفسر الطالبة هذه النتيجة بأن المدير بمؤسسة اتصالات الجزائر يعمل بطرق ابتكارية تثير عقول المرؤوسين من خلال اقتراحه لطرق جديدة للنظر في كيفية حل المشكلات وإكمال الواجبات، ويسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات وتعويد الموظفين على النظر للمشكلة من زوايا مختلفة، وكذلك استخدام المنهج العلمي في حل المشكلات والذي يؤكد على استحضار جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب.

4. جاءت العبارة رقم (13) والتي مضمونها: (يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3688) وانحراف معياري قيمته (0.89213) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقته على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر ينتقد الموظفين في حالة إخفاقهم أو ارتكابهم لأخطاء أثناء أداء مهامهم، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نجد أنها قريبة من الموافقة مما يدل على أن المدير لا ينتقد جميع الموظفين، وإنما الموظفين الذين يعتقد أنهم مهملين في العمل.

5. جاءت العبارة رقم (09) والتي مضمونها: (يشجعي المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره) في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3050) وانحراف معياري قيمته (0.78185) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقته على هذه الفقرة، مما يدل على أن المدير بمؤسسة اتصالات الجزائر لا يتقبل الأفكار المعارضة لأفكاره، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي نجد أنه يقترب من درجة الموافقة مما يعني أن المدير في بعض الأحيان قد يتقبل أفكار الموظفين ويشجعهم على التعبير عنها بحرية حتى وإن

تعارضت مع أفكاره، خاصة الموظفين الذين يشعر بأنهم متميزين في مجال عملهم، لأن هذا الأمر في نظره يساعدهم على تحرير أفكارهم الإبداعية وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في تحسين أداء المنظمة.

رابعا/ الاعتبارية الفردية

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الاعتبارية الفردية مدير مؤسسة الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (14-15-16-17)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الاعتبارية الفردية، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 28): الحسائية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة

لبعد "الاعتبارية الفردية"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة بعد الاعتبارية الفردية					النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
عالية	موافق	03	0.88281	3.6631	31	164	56	23	08	ن	يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات للموظفين.	14
					11.0	58.2	19.9	8.2	2.8	%		
عالية	موافق	02	0.86711	3.6809	46	126	87	20	03	ن	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات الموظفين.	15
					06.3	44.7	30.9	7.1	1.1	%		
عالية	موافق	04	0.69403	3.5638	20	131	120	10	01	ن	يلتزم المدير في العمل بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين.	16
					7.1	46.5	42.6	3.5	0.4	%		

عالية	موافق	01	0.78146	3.9078	61	146	64	10	01	ت	يشجع المدير على تطوير قدرات الموظفين عن طريق التدريب والتعليم.	17
					21.6	51.8	22.7	3.5	0.4	%		
عالية	مرتفع	//	0.44151	3.7039	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول السابق "الجدول رقم (IV - 28)" أن مستوى توافر سلوك الاعتبارية الفردية كان مرتفعا لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7039) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.44151).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالاعتبارية الفردية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (17) والتي مضمونها: (يشجع المدير على تطوير قدرات الموظفين عن طريق التدريب والتعليم) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9078) بانحراف معياري قيمته (0.78146) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المدير في المؤسسة محل الدراسة يهتم بالتدريب بشكل عام ومن ضمنها التدريب أثناء العمل وإيمانه أن هذا النوع من التدريب له مزايا كثيرة منها تطوير جوانب القوة لديهم، وتدريب الموظفين حسب الحاجة وعند حدوث الموقف إضافة إلى أن طبيعة العمل التقنية لمؤسسة الاتصالات تناسب استخدام هذا النوع من التدريب القائم على تقديم الإرشادات والنصائح للمرؤوس أثناء قيامه بمهام عمله.

2 جاءت العبارة رقم (15) والتي مضمونها: (يعبر المدير عن تقديره لإنجازات الموظفين) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6809) بانحراف معياري قيمته (0.86711) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، مما يدل على أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر يقدر إنجازات الموظفين ويعبر لهم عن ذلك لتشجيعهم على الاستمرار في تحقيق النجاح، حيث أن تبني

إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي تجعل الموظفين دائما يشعرون بالفخر كونهم يعملون تحت قيادة تقدر إنجازاتهم، حيث يؤدي ذلك إلى الارتقاء بقدراتهم على أداء مهامهم مما يجعلهم يدركون التمكين بشكل مرتفع.

3. جاءت العبارة رقم (14) والتي مضمونها: (يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للموظفين) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6631) بانحراف معياري قيمته (0.88281) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حريص على التواصل مع جميع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، ودراسة احتياجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم الشخصية والعمل على تلبيةها ما أمكن.

كما تدل هذه النتيجة على معرفة وإدراك المدير بأن لكل موظف طموحاته وأهدافه الخاصة التي تختلف عن غيره والتي تعمل على ربطها مع رسالة وأهداف المؤسسة والتي يجب إشباعها مما يزيد من مستوى ولائهم للمؤسسة وثقتهم به، حتى يستطيع العامل تحقيق العمل المطلوب منه على الوجه الأكمل.

ولكن من وجهة نظر الطالبة فإن حصول هذه الفقرة على درجة موافقة منخفضة نسبيا (قريبة من الدرجة المتوسطة) لا تلاقي استحسان وغير مرضية، وذلك لأن العنصر البشري هو أهم عنصر في المنظمة، وبالتالي فإن الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة إلى الاهتمام أكثر بمشاعرهم وتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم والاعتماد على سياسة الاتصال المفتوح معهم، والاهتمام بتلبية حاجاتهم ورغباتهم الشخصية مثلما يتم الاهتمام بأمور العمل.

4. جاءت العبارة رقم (16) والتي مضمونها: (يلتزم المدير في العمل بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5638) بانحراف معياري قيمته (0.69403) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقا لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المدير يراعي مشاعر وأحاسيس العاملين معه ويعاملهم دون تفضيل ويلتزم بمبدأ المساواة (تميز أحد على حساب الآخر) وبذلك يشعر الأفراد العاملون بالارتياح في مكان عملهم.

خامسا/ التمكين

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التمكين مدير مؤسسة الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (18-19-20-21-22)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التمكين، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 29): الحسائية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعء "التمكين"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسائي	الاتجاه نحو ممارسة بعد التمكين					النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسطة	محايد	05	1.00876	3.3475	20	133	70	43	16	ت	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.	18
					7.1	47.2	24.8	15.2	5.7	%		
عالية	موافق	02	0.86094	3.4113	17	132	86	44	03	ت	يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.	19
					6.0	46.8	30.5	15.6	1.1	%		
متوسطة	محايد	03	1.06299	3.3972	42	99	82	47	12	ت	يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.	20
					14.9	35.1	29.1	16.7	4.3	%		
عالية	موافق	01	0.71233	3.7376	31	159	79	13	00	ت	يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للموظفين ليقوموا بتنفيذه.	21
					11.0	56.4	28.0	4.6	//	%		
متوسطة	محايد	04	0.92682	3.3652	23	110	108	29	12	ت	يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.	22
					8.2	39.0	38.3	10.3	4.3	%		
متوسطة	متوسط	//	0.45963	3.4518	المستوى العام للبعء الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول السابق "الجدول رقم (IV - 29)" أن مستوى توافر سلوك التمكين كان متوسطا لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.4518) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.45963).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتمكين تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (21) والتي مضمونها: (يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للموظفين ليقوموا بتنفيذه) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7376) بانحراف معياري قيمته (0.71233) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقا لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مدير اتصالات الجزائر متعاون مع الموظفين العاملين معه لكنه يسعى إلى تشجيعهم على تحمل المسؤولية وذلك من خلال تقديم تصورات شاملة عن العمل وترك الجزء الأكبر من العمل لهم لتنفيذه مما يشجعهم على تحمل المسؤولية أكثر ويزيد من مستوى تمكينهم الشخصي الذي يعتبر من أهم أسس بناء المنظمات المتعلمة.

2. جاءت العبارة رقم (19) والتي مضمونها: (يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4113) بانحراف معياري قيمته (0.86094) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المدير يعمل على تطوير الموظفين العاملين معه وذلك من خلال تفويض بعض الأعمال لهم، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نجد أن عملية التفويض لا تشمل جميع الموظفين، وإنما الموظفين الذين يعتقد أنهم قادرين على تحمل المسؤولية ويدركون أهمية التفويض.

3. جاءت العبارة رقم (20) والتي مضمونها: (يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3972) بانحراف معياري قيمته (1.06299) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، أي أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر يفوض بعض الصلاحيات لمروسيه ولكن لا يستند دائما إلى قواعد وأسس واضحة في عملية التفويض هذه.

وتجدر بنا الإشارة هنا أن عمل المدير كإداري ناجح يحتاج منه أن يتبع بعض اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية وذلك لتحديد الواجبات والمسؤوليات تبعاً للسلطات المخولة للمديرين من أجل أن يحقق التفويض أهداف المؤسسة بفعالية.

4. جاءت العبارة رقم (22) والتي مضمونها: (يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3652) بانحراف معياري قيمته (0.92682) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، وعليه يمكننا القول بأن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر لا يحرص في كثير من الأحيان على تكافؤ السلطة مع المسؤولية، الأمر الذي يجعل الموظفين يعودون إلى رؤسائهم المباشرين مما يضعف فعالية التمكين.

لذا نؤكد هنا على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية وذلك من خلال الحرص على انتقاء الأفراد المؤهلين للأعمال المفوضة إليهم، ومن ثم منحهم القدر الكافي من السلطة والمسؤولية بما يضمن تادية ما هو مطلوب منهم بفعالية دون الرجوع إلى رؤسائهم المباشرين.

5. جاءت العبارة رقم (18) والتي مضمونها: (يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرار) في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3475) بانحراف معياري قيمته (1.00876) وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، أي أن المدير لا يشجع الموظفين كثيراً على المشاركة في عملية صنع القرار، وتتفرد القادة في المستوى الأعلى بصناعة القرارات نتيجة شعورهم بأنهم مسؤولون على ذلك.

ونشير هنا إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الآراء مع الآخرين والوقوف عند كل الاقتراحات والتوصيات، كما أن للمشاركة دور هام في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها، لذا نؤكد على ضرورة إعادة النظر في عملية إشراك بعض الموظفين في عملية صنع القرار.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور إدارة المعرفة

يهدف التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، سنقوم برصد واقع إدارة المعرفة من خلال واقع ممارسات مؤسسة اتصالات الجزائر لعمليات إدارة المعرفة، ولقد اعتمدنا على أربعة عمليات والموضحة في نموذج الدراسة، وهي عملية اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة ومنه سنقوم بالوقوف على واقع كل من اكتساب المعرفة في المؤسسة، وتخزينها، بالإضافة إلى توزيعها داخل المؤسسة، وواقع تطبيق المعرفة فيها.

ولأجل ذلك تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية، والرتب، والاتجاه العام، ودرجة التوفر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الموالية.

الجدول رقم (IV - 30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "إدارة المعرفة"

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
اكتساب المعرفة	3.6869	0.47347	01	مرتفع
تخزين المعرفة	3.5585	0.44755	03	متوسط
توزيع المعرفة	3.4344	0.56644	04	متوسط
تطبيق المعرفة	3.6236	0.45933	02	متوسط
إدارة المعرفة ككل	3.5758	0.43304	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال الجدول رقم (IV - 30) أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.5758) بانحراف معياري مقدراه (0.43304) ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6869) وانحراف معياري قيمته (0.47347)، ويليه بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6236) وانحراف معياري قيمته (0.45933)، ويليه بعد تخزين المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5585) وانحراف معياري قيمته (0.44755)، واحتل بعد توزيع المعرفة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4344) وانحراف معياري قيمته (0.56644).

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي ظهر فيها بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة من حيث أهميته من بين أبعاد إدارة المعرفة، أن أفراد عينة الدراسة لديهم الإحاطة الكافية بأهمية عملية اكتساب المعرفة، في إطار المفهوم الشامل والحديث لإدارة المعرفة، ومن الأسباب الرئيسية لذلك، توفر أسلوب البحث

والتطوير كأداة لإنشاء المعرفة وتوفير الدورات التدريبية للموظفين والسماح لهم بمواصلة تعليمهم واكتسابهم للمعارف المختلفة، وتوفير الدورات التدريبية للعامين.

ولقد احتل بعد تطبيق المعرفة المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة من حيث أهميته من بين أبعاد إدارة المعرفة، ويستدل من ذلك أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة جزئية بأهمية عملية تطبيق المعرفة، ومن الأسباب الرئيسية لذلك نقص عدد الدورات التدريبية حول كيفية استخدام المعرفة، وعدم توفير البنية التحتية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة القادرة على تطبيق إدارة المعرفة.

ويفسر بعد "تخزين المعرفة" الذي احتل المرتبة الثالثة من حيث ترتيب أبعاد إدارة المعرفة وبدرجة ممارسة متوسطة أن أفراد عينة الدراسة ليست لديهم الإحاطة الكافية بأهمية عملية تخزين المعرفة، إلا أن المؤسسة تسعى إلى تطوير وتكثيف أدواتها وآلياتها لتخزين المعلومات والبيانات، مع التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهي على هذا الأساس تمتلك قواعد بيانات معتبرة، تساعد كافة أفراد المنظمة في أداء أعمالهم ونشاطاتهم، غير أنه مما يعاب هنا عدم الاهتمام بتخزين المعارف والمهارات والتجارب المتراكمة لدى الأفراد وبالتالي عدم الاستفادة من جزء كبير من المعارف الكامنة في أذهان الأفراد.

وأخيرا يفسر بعد "توزيع المعرفة" الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من أبعاد إدارة المعرفة وبدرجة ممارسة متوسطة، أن مجمع اتصالات الجزائر لا تشجع كثيرا ثقافة المشاركة بالمعرفة ومشاركة المعلومات والأفكار بين الموظفين، بالإضافة قلة الاجتماعات الدورية التي تعقد في المؤسسة محل الدراسة والتي من خلالها يتم تبادل الآراء والأفكار، بالإضافة إلى مقاومة بعض الموظفين لانتقال المعرفة بسبب فكرة أن المعرفة هي ملكية خاصة لا يمكن نقلها لشخص آخر.

وكتعليق يمكننا القول كنتيجة جوهرية أنه وعلى الرغم من أن اكتساب المعرفة كان بدرجة مرتفعة داخل المؤسسة، غير أن عمليات التخزين والتوزيع والتطبيق تمارس بدرجة متوسطة، وهي كلها مؤشرات تعكس المستوى غير المقبول لجميع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على حدة.

أولا/ اكتساب المعرفة

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لعملية اكتساب المعرفة من وجهة نظر الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (23-24-25-26)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول اكتساب المعرفة، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "اكتساب المعرفة"

الدرجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة عملية اكتساب المعرفة					النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
عالية	موافق	02	0.84727	3.7926	72	137	57	14	02	ن	أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.	23
					25.5	48.6	20.2	5.0	0.7	%		
عالية جدا	موافق بشدة	01	0.75294	4.2104	60	159	54	07	02	ن	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين قدراتي ومهاراتي في العمل.	24
					21.3	56.4	19.1	2.5	0.7	%		
متوسطة	محايد	04	0.84557	3.0177	05	81	117	72	07	ن	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة.	25
					1.8	28.7	41.5	25.5	2.5	%		
عالية	موافق	03	0.85199	3.7270	37	163	55	22	05	ن	تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي.	26
					13.1	57.8	19.5	7.8	1.8	%		
عالية	مرتفع	//	0.47347	3.6869	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يظهر من الجدول السابق "الجدول رقم (IV - 31)" أن مستوى الاهتمام بعملية اكتساب المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.6869) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك

اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام له (0.47347).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص باكتساب المعرفة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (24) والتي مضمونها: (توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين قدراتي ومهاراتي في العمل) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.2104) بانحراف معياري قيمته (0.75294) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين بشدة على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة تقوم بعقد دورات تدريبية مكثفة غايتها والهدف منها هو اكتساب الموظفين للمعارف التي يحتاجونها في مجال عملهم مما يؤدي إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم.

2. جاءت العبارة رقم (23) والتي مضمونها: (أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7926) بانحراف معياري قيمته (0.84727) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر لديهم اهتمام للاحتياجات المعرفية في مجال عملهم، كما أنهم يقومون بملاحظتها من أجل استخدام الطرق والوسائل المناسبة لكسب المعارف اللازمة لعملهم من مختلف المصادر بهدف استغلالها في تحسين مستوى أدائهم.

3. جاءت العبارة رقم (26) والتي مضمونها: (تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7270) بانحراف معياري قيمته (0.85199) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة تسمح للموظفين بمواصلة تعليمهم، وهذا الأمر سيكون في صالحها، حيث أن ذلك سيساعدهم على تحسين مستواهم الدراسي مما سينعكس بالإيجاب على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

4. جاءت العبارة رقم (25) والتي مضمونها: (تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.0177) بانحراف معياري قيمته (0.84557) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على أسلوب البحث والتطوير لاكتساب المعرفة بالمؤسسة، وتعتمد على أساليب أخرى في الحصول على المعارف كعقد الدورات التدريبية والاجتماعات الدورية ودعوة الخبراء الخارجيين واستخداما تكنولوجيا المعلومات والاتصال ... الخ.

ثانيا/ تخزين المعرفة

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لعملية تخزين المعرفة من وجهة نظر الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (27-28-29-30)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول تخزين المعرفة، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "تخزين المعرفة"

الرقم	مضمون الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو ممارسة عملية تخزين المعرفة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
27	تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة.	ت	31	177	58	16	00	3.7908	0.70750	01	موافق	عالية
		%	11.0	62.8	20.6	5.7	//					
28	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	ت	17	134	83	44	04	3.4113	0.87326	03	موافق	عالية
		%	6.0	47.5	29.4	15.6	1.4					
29	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	ت	23	110	107	31	11	3.3652	0.92298	04	محايد	متوسطة
		%	8.2	39.0	37.9	11.0	3.9					

عالية	موافق	02	0.73709	3.6667	27	152	85	18	00	ت	تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.	30
متوسطة	متوسط	//	0.44755	3.5585	9.6	53.9	30.1	6.4	//	%		
المستوى العام للبعد الأول ككل												

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يظهر من الجدول السابق "الجدول رقم (IV - 32)" أن مستوى الاهتمام بعملية تخزين المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر كان متوسطا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.5585) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام له (0.44755).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتخزين المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (27) والتي مضمونها: (تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7908) بانحراف معياري قيمته (0.70750) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقا لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وهذا يؤكد إدراك المؤسسة للخطر الذي تواجهه نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها، لذا نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر يحرص على وضع أنظمة خاصة بتخزين المعارف المتحصل عليها لاسترجاعها واستخدامها عند الضرورة.

2. جاءت العبارة رقم (30) والتي مضمونها: (تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6667)

بانحراف معياري قيمته (0.73709) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة حريصة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وذوي الخبرات والمعارف العالية لديها، وذلك لإدراكها أن هؤلاء الأفراد يمثلون نقطة قوة بالنسبة لها ويساهم ذلك في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة.

3. جاءت العبارة رقم (28) والتي مضمونها: (تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4113) بانحراف معياري قيمته (0.87326) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الأجهزة المستخدمة في تخزين المعارف المتحصل عليها تتميز بالأمان والخصوصية ولكن ليس بدرجة كبيرة.

ولكن من وجهة نظر الطالبة أن حصول هذه الفقرة على درجة موافقة منخفضة نسبياً (قريبة من الدرجة المتوسطة) لا تلاقي استحسان وغير مرضية، وذلك لأن عملية تخزين المعرفة تعتبر من العمليات المهمة في إدارة المعرفة، لذا يجب وضع أنظمة تخزين الكتروني تتميز بالأمان لمساعدة الموظفين في الوصول إليها عند الحاجة.

4. جاءت العبارة رقم (29) والتي مضمونها: (يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3652) بانحراف معياري قيمته (0.92298) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقهم على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة لا تحرص دائماً على تقييم جودة المعرفة المخزنة لديها.

ولكن نشير هنا إلى أن المعرفة تحتاج إلى تقييم وتحديث مستمر، لذا يجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد، ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جداً، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الإستشارات الخارجية.

ثالثاً/ توزيع المعرفة

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لعملية توزيع المعرفة من وجهة نظر الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (31-32-33-34)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول توزيع المعرفة، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك

الجدول رقم (IV - 33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعء "توزيع المعرفة"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة عملية توزيع المعرفة					النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عالية	موافق	01	0.87695	3.5922	27	153	69	26	07	ن	تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها.	31	
					9.6	54.3	24.5	9.2	2.5	%			
عالية	موافق	02	0.81027	3.4929	17	141	92	28	04	ن	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار.	32	
					6.0	50.0	32.6	9.9	1.4	%			
عالية	موافق	03	0.85146	3.4007	16	128	96	37	05	ن	تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.	33	
					5.7	45.4	34.0	13.1	1.8	%			
متوسطة	محايد	04	0.91862	3.2518	22	89	117	46	08	ن	ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	34	
					7.8	31.6	41.5	16.3	2.8	%			
متوسطة	متوسط	//	0.56644	3.4344	المستوى العام للبعء الأول ككل								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يظهر من الجدول السابق "الجدول رقم (IV - 33)" أن مستوى الاهتمام بعملية توزيع المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر كان متوسطا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.4344) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما

أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام له (0.56644).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتوزيع المعرفة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (31) والتي مضمونها: (تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5922) بانحراف معياري قيمته (0.87695) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة تهتم بتطوير استراتيجيات لتداول المعرفة بين الموظفين لديها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تساعد الموظفين على تشارك المعرفة فيما بينهم، وهذا ما رأيناه سابقاً. ونشير هنا إلى أن أساليب التدريب والحوار ثلاثم توزيع المعرفة الضمنية، حيث يؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

2. جاءت العبارة رقم (32) والتي مضمونها: (تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4929) بانحراف معياري قيمته (0.81027) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بعقد اجتماعات دورية غايتها المشاركة المعرفية وتداول الخبرات والمعارف والأفكار، ولكن بالنظر إلى المتوسط الحسابي نجد أن عقد هذه الاجتماعات ليس بالمستوى المطلوب.

3. جاءت العبارة رقم (33) والتي مضمونها: (تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4007) بانحراف معياري قيمته (0.85146) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، ولكن درجة الموافقة كانت قريبة جداً من الحياد، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تشجع الموظفين العاملين لديها على استشارة الخبراء من أجل الاستفادة من الأفكار التي قد يقدمونها، إلا أنها لا تشجعهم بدرجة كبيرة، حيث أن المؤسسة تلجأ بشكل أكبر

أساليب واستراتيجيات مختلفة، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تعليم الأفراد العاملين لديها ونشر المعرفة بينهم وهذا ما رأيناه سابقا.

4. جاءت العبارة رقم (34) والتي مضمونها: (ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2518) بانحراف معياري قيمته (0.91862) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، وهذا ما يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا يشجع كثيرا ثقافة التعليم ومشاركة المعلومات والأفكار بين الموظفين، إلا من خلال الاستثناءات والمبادرات الفردية.

رابعاً/ تطبيق المعرفة

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد تطبيق المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (35-36-37-38)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق المعرفة، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعء "تطبيق المعرفة"

الرقم	مضمون الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو ممارسة عملية تطبيق المعرفة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
35	تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.	ن %	29 10.3	166 58.9	70 24.8	14 5.0	03 1.1	3.7234	0.75559	02	موافق	عالية
36	تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي.	ن %	30 10.6	154 54.6	82 29.1	15 5.3	01 0.4	3.6986	0.74361	03	موافق	عالية
37	تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المحددة.	ن %	31 11.0	143 50.7	91 32.3	15 5.3	02 0.7	3.8596	0.77165	01	موافق	عالية
38	تحفز مؤسستنا الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل.	ن %	09 3.2	102 36.2	121 42.9	40 14.2	10 3.5	3.2128	0.85462	04	محايد	متوسطة
								3.6236	0.45933	//	متوسط	متوسطة
المستوى العام للبعء الأول ككل												

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يظهر من الجدول السابق "الجدول رقم (IV - 34)" أن مستوى الاهتمام بعملية تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر كان متوسطا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.6236) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك اتفاق

كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام له **(0.45933)**.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بتطبيق المعرفة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم **(37)** والتي مضمونها: (تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المحددة) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ **(3.8596)** بانحراف معياري قيمته **(0.75559)** وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وهذه النتيجة تشير إلى أن عدد الدورات التدريبية حول كيفية استخدام المعرفة التي تعقدتها مؤسسة اتصالات الجزائر للعاملين فيها كانت بالمستوى المطلوب.

2. جاءت العبارة رقم **(35)** والتي مضمونها: (تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ **(3.6986)** بانحراف معياري قيمته **(0.74361)** وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتطبيق المعارف التي تحصل عليها على أرض الواقع خاصة وأنها تعاني من منافسة كبيرة في مجال الاتصال، مما يجعلها تلجأ إلى تطبيق المعارف الجديدة للتميز أكثر من منافسيها، فالمؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية.

ونشير هنا أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

3. جاءت العبارة رقم **(36)** والتي مضمونها: (تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ **(3.6596)** بانحراف معياري قيمته **(0.77165)** وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن إدارة المؤسسة تنفق في موظفيها وتمنحهم كافة الصلاحيات لتطبيق الأفكار والمعارف المتحصل عليها في مجال العمل، ولكن هاذي الصلاحيات لا يتم منحها لكافة الموظفين وإنما لذوي الخبرة والكفاءة.

4. جاءت العبارة رقم **(38)** والتي مضمونها: (تحفز مؤسستنا الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ

(3.2128) بانحراف معياري قيمته (0.85462) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقهم على هذه الفقرة، وعلى الرغم من أن المؤسسة لا تحفز الموظفين كثيراً على الاستفادة من أخطائهم وتعاقبهم في حالة الفشل، ولكن بالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نجد أنه لا يتعد كثيراً عن درجة الموافقة، أي أن المؤسسة أحياناً تحفز الموظفين على الاستفادة من أخطائهم ولا تعاقبهم في حالة فشلهم وذلك لحرصها على تطبيق ما تعلمه الموظف من البرامج التدريبية والتكوينية خاصة الموظفين المنضبطين في عملهم.

ونؤكد هنا أنه على المؤسسة إعادة النظر في تركيزها على أسلوب العقاب الذي من شأنه أن يثبط الموظف في مجال عمله، فلا يمكن للموظف أن ينجح دون أن يمر بمحطات فشل، فالإنسان يحصل على المعرفة عن طريق تجاربه الشخصية وطريقة تفاعله معها، ومن خلال وقوعه في الخطأ، حيث تتغير أفكاره حول موضوع معين فيضطر لإعادة الكرة عدة مرات إلى حين تحقيق الصواب لديه وترسيخها في العقل الباطن، وبالتالي تحقيق النجاح.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور المنظمة المتعلمة

تكون المنظمة متعلمة من خلال توافر مجموعة من العناصر الأساسية والتي تشكل أهم خصائص المنظمة المتعلمة، وإن اختلف الباحثين والمهتمين في حصرها إلا أن أهم هذه الخصائص والتي تفيدها في دراستنا هي التعلم التنظيمي - التفكير النظامي - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فريق العمل، وهذا ما أردنا معرفته من خلال قياس هذه الأبعاد، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاستعانة بال تكرارات والنسب المئوية، والرتب، والاتجاه العام، ودرجة التوفر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية.

الجدول رقم (IV - 35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "المنظمة المتعلمة"

أبعاد المنظمة المتعلمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
التعلم التنظيمي	3.7287	0.45382	04	مرتفع
التفكير النظامي	3.7970	0.57433	01	مرتفع
الالتزام الشخصي	3.7040	0.44674	05	مرتفع
النماذج الذهنية	3.6662	0.46815	06	متوسط
الرؤية المشتركة	3.7660	0.46329	02	مرتفع
فريق العمل	3.7574	0.42639	03	مرتفع
المنظمة المتعلمة ككل	3.7365	0.38444	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخزجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال الجدول رقم (IV - 35) أن مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر كان متوفراً بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.7365) بانحراف معياري مقدراه (0.38444)، وقد كانت أغلب فقرات هذا البعد متقاربة ومتوفرة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ بعد التفكير النظامي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره بـ (3.7970) وانحراف معياري قيمته (0.57433)، ثم يأتي بعد الرؤية المشتركة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.7660) وانحراف معياري قيمته (0.46329) ثم بعد فرق العمل بمتوسط حسابي قدره بـ (3.7574) وانحراف معياري قيمته (0.42639) في المرتبة الثالثة، ثم بعد التعلم التنظيمي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره بـ (3.7287) وانحراف معياري قيمته (0.45382)، واحتل بعد الالتزام الشخصي المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره بـ (3.7040) وانحراف معياري قيمته (0.44674)، وأخيراً وفي المرتبة السادسة كان بعد النماذج الذهنية بمتوسط حسابي قدره (3.6662) وانحراف معياري قيمته (0.46815).

وتفسر النتيجة التي ظهر فيها بعد "التفكير النظامي" في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر هم على الأغلب من الفئة التي تحرص باستمرار على تبني أنماط تفكيرية مناسبة للعصر الذي تعيش فيه المنظمة، مما يجعل الموظف مقبلاً على التعلم وحريصاً على الاستفادة من تجاربه ومحاولاته وهذا يجعل عملية تعلمه متواصلة وبالتالي يجعله يمتلك منهجاً في النظر إلى الأمور من حوله ويشكل لديه تصوراً عما يدور حوله وبالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل، وهذا يفسر الممارسة بدرجة كبيرة لمجال التفكير النظامي.

كما يفسر ظهور بعد "الرؤية المشتركة" في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة مرتفعة، بأن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يؤمنون بدرجة عالية بأهمية بناء الرؤية المشتركة من خلال التعاون الجماعي لتبادل الخبرات ووضع الخطط التي يمكنهم تنفيذها معاً، وبأهمية مشاركتهم في وضع هذه الرؤية، وإن لم تتح لهم فرصة ممارسة ذلك.

ويفسر ظهور بعد "فرق العمل" في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة مرتفعة أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر حريصة على العمل من خلال تكوين مجموعات وفرق تعمل سوية، وعلى تفعيل الاتصالات فيما بينهم وتوجيههم نحو رفع مستوى المهارات لديهم، وقد يعود ذلك لإدراكهم أن المؤسسة لا تتعلم إلا من خلال تعلم أفرادها بشكل جماعي.

وظهور بعد "التعلم التنظيمي" في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة مرتفعة، يفسر بوعي الأفراد المتنامي بالمشكلات التنظيمية التي تواجههم، وعلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. بمعنى أنه يرتبط بالرؤية المشتركة للمنظمة، حيث يعتمد على وجود قيادة فاعلة قادرة على التغيير، ومواكبة المستجدات، والتطورات السريعة.

ويفسر ظهور بعد "الالتزام الشخصي" في المرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة مرتفعة على تمتع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالسمات الشخصية التي تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في أداء أعمالهم، وإلى رغبتهم القوية في توسع رؤاهم المستقبلية وقدراتهم الشخصية، وإلى حسن إعدادهم وتأهيلهم مما يسهم في تزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء عملهم.

وأخيرا يفسر ظهور بعد "النماذج الذهنية" في المرتبة السادسة والأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة ولكنها قريبة من الارتفاع إلى أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر يحتفظون بنماذج ذهنية فاعلة ومؤثرة نوعا ما في عملهم ناتجة عن سعيهم الدؤوب نحو التعلم عما يحيط بهم وتكوين صورة عما يدور حولهم.

وكتعليق يمكننا القول كنتيجة جوهرية أن كل هذه المؤشرات إيجابية تدعم تبني مؤسسة اتصالات الجزائر كمنظمة المتعلمة إن وجدت التدعيم الكاف، حيث تتسم بالعديد من الخصائص التي تزيد من قدرات الموظفين، الأمر الذي قد ينعكس إيجابا على نتائج العمل.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة على حدا.

أولا/ التعلم التنظيمي

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التعلم التنظيمي لدى الموظفين في اتصالات الجزائر، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (39-40-41-42)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "التعلم التنظيمي"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة عملية التعلم التنظيمي					النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
عالية	موافق	02	0.86662	3.8546	65	133	63	20	01	ن	أوسع معارفي بأن أكون سباق للتطلع على مناهج التعلم الإبداعية.	39
					23.0	47.2	22.3	7.1	0.4	%		
عالية	موافق	01	0.75915	3.9858	71	143	62	05	01	ت	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعرفة بين الموظفين فيها.	40
					25.2	50.7	22.0	1.8	0.4	%		
متوسط	محايد	04	1.00485	3.2872	26	105	86	54	11	ت	تدعم المؤسسة ممارسات التحريب من أجل تحسين الأداء.	41
					9.2	37.2	30.5	19.1	3.9	%		
عالية	موافق	03	0.79418	3.7872	45	151	68	17	01	ت	تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها وتسمى بأن تكون أفضل منهم.	42
					16.0	53.5	24.1	6.0	0.4	%		
عالية	مرتفع	//	0.45382	3.7287	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يبين الجدول أعلاه "الجدول رقم (IV - 36)" تحليل بعد التعلم التنظيمي ودرجة توفره لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أعلاه أن درجة توفر هذا البعد كانت مرتفعة لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.7287) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما كان هناك

اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.45382).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتعلم التنظيمي تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (40) والتي مضمونها: (تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعرفة بين الموظفين فيها) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9858) بانحراف معياري قيمته (0.75915) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعارف بين الموظفين فيها، حيث تعتبر أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم استراتيجيات التشارك في المعرفة، وهذا الأمر يمثل نقطة قوة في صالح تفعيل إدارة المعرفة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التي تقوم بها.

2. جاءت العبارة رقم (39) والتي مضمونها: (أوسع معارفي بأن أكون سباقاً للتطلع على مناهج التعلم الإبداعية) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8546) بانحراف معياري قيمته (0.86662) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين يسعون إلى توسيع معارفهم ويتطلعون على كل ما هو جديد من أجل تحسين مستوى أدائهم وتحقيق التميز في مجال عملهم، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم بشكل كبير في بناء المنظمات المتعلمة.

3. جاءت العبارة رقم (42) والتي مضمونها: (تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها وتسعى بأن تكون أفضل منهم) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7872) بانحراف معياري قيمته (0.79418) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بمراقبة حركات الشركات المنافسة والإستراتيجيات التي تجلب لها الفائدة والتغيرات التي قامت بها في الآونة الأخيرة، حيث أن هذا الأمر سيمكنها من معرفة نقاط القوة والضعف للشركات المنافسة والاستفادة من الأخطاء المرتكبة وتعزيز نقاط قوتها، كما تمكن أهمية مراقبة المنافسين في محاولة التقدم عليهم بخطوة أو خطوات وعدم السقوط في ما كانوا قد سقطوا فيه من أخطاء وعقبات.

4. جاءت العبارة رقم (41) والتي مضمونها: (تدعم المؤسسة ممارسات التجريب من أجل تحسين الأداء) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2872) بانحراف معياري قيمته (1.00485) وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة لا تتيح مجالاً للتجريب بشكل كبير ولا تقبل المخاطرة في ظل التنافس الشديد الذي تعيشه لا سيما أن ممارسات التجريب تتطلب الكثير من الجهد والوقت، والمال، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نجد أنه يقترب من درجة الموافقة، مما يدل على أن المؤسسة تتبع سياسة التجريب في بعض الأحيان وتحاطر محاولة اللحاق بمنافسيها. ويعتبر مبدأ المخاطرة مهم من أجل تحسين الأداء، خاصة في ظل المنافسة الشرسة إلا أن هذه المخاطر يجب أن تكون مدروسة ومعروفة العواقب مسبقاً.

ثانياً/ التفكير النظامي

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التفكير النظامي لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (43-44-45-46)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التفكير النظامي، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "التفكير النظمي"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة عملية التفكير النظمي					النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
عالية	موافق	01	0.75686	3.9894	69	151	52	10	00	ن	عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.	43
					24.5	53.5	18.4	3.5	//	%		
عالية	موافق	04	1.04048	3.5319	47	113	78	31	13	ت	لا أتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.	44
					16.7	40.1	27.7	11.0	4.6	%		
عالية	موافق	02	0.80577	3.8475	58	137	74	12	01	ت	أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعملي فقط.	45
					20.6	48.6	26.2	4.3	0.4	%		
عالية	موافق	03	0.82180	3.8191	52	146	68	13	03	ت	تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها.	46
					18.4	51.8	24.1	4.6	1.1	%		
عالية	مرتفع	//	0.57433	3.7970	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يبين الجدول أعلاه "الجدول رقم (IV - 37)" تحليل بعد التفكير النظمي ودرجة توفره لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أعلاه أن درجة توفر هذا البعد كانت مرتفعة لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.7970) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما كان هناك

اتفاق كبير بين أفراد العينة في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.57433).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتفكير النظامي تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (43) والتي مضمونها: (عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9894) بانحراف معياري قيمته (0.75686) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أنه عند حدوث مشاكل في العمل يحرص الموظفون على معرفة الأسباب الكامنة وراء حدوث هذه المشاكل ومحاولة معالجتها، من أجل تجنب الوقوع فيها مستقبلاً.

2. جاءت العبارة رقم (45) والتي مضمونها: (أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعلمي فقط) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8475) بانحراف معياري قيمته (0.80577) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين بالمؤسسة يهتمون بكل ما يدور حولهم في مكان عملهم وليس بعملهم فقط من أجل أن يبنوا لديهم تصوراً عما يجري في المؤسسة.

3. جاءت العبارة رقم (46) والتي مضمونها: (تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8191) بانحراف معياري قيمته (0.82180) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وهذا يعني - حسب تحليل الطالبة - أن مؤسسة اتصالات الجزائر تدرك جيداً أنها لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أن مخرجاتها تصدر إلى هذه البيئة.

ونشير هنا إلى أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل بها.

4. جاءت العبارة رقم (44) والتي مضمونها: (لا أتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5319) بانحراف معياري قيمته (1.04048) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين لا يترددون في تجربة طرق جديدة في مجال عملهم، وهذا يجعلهم يفكرون في أساليب جديدة ويبدعون مما يجعلهم يقدمون خدمات أفضل للزبون.

ثالثاً/ الالتزام الشخصي

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الالتزام الشخصي لدى الموظفين في اتصالات الجزائر، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (47-48-49-50)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الالتزام الشخصي، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الالتزام الشخصي"

الرقم	مضمون الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو ممارسة عملية الالتزام الشخصي					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
47	أسعى دائما إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي.	ت	53	158	61	09	01	3.8972	0.74513	01	موافق	عالية
		%	18.8	56.0	21.6	3.2	0.4					
48	أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي.	ت	63	133	70	15	01	3.8582	0.83586	03	موافق	عالية
		%	22.3	47.2	24.8	5.3	0.4					
49	أبحث دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي وعملي.	ت	52	165	43	19	03	3.8652	0.82849	02	موافق	عالية
		%	18.4	58.5	15.2	6.7	1.1					
50	أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	ت	04	89	121	66	02	3.1957	0.79235	04	محايد	متوسطة
		%	1.4	31.6	42.9	23.4	0.7					
	المستوى العام للبعد الأول ككل											
							3.7040	0.44674	//		مرتفع	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يبين الجدول أعلاه "الجدول رقم (IV - 38)" تحليل بعد الالتزام الشخصي ودرجة توفره لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أعلاه أن درجة توفر هذا البعد كانت مرتفعة لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.7040) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما كان هناك

اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.44674).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالالتزام الشخصي تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (47) والتي مضمونها: (أسعى دائماً إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8972) بانحراف معياري قيمته (0.74513) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، ويدل ذلك على وعي الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية النمو المهني من خلال متابعة المستجدات والتطورات التي تخدم مجال العمل وسعيهم نحو التعلم المستمر وبالتالي الحصول على التمكن الذاتي الذي يعتبر أحد المقومات الهامة للمنظمة المتعلمة.

2. جاءت العبارة رقم (49) والتي مضمونها: (أبحث دائماً عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي وعملي) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8652) بانحراف معياري قيمته (0.82849) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين يهتمون بالبحث عن المعارف من أجل تطوير أدائهم في العمل لمحاولة اللحاق بالتغيرات المتسارعة خاصة في نطاق الاتصالات والمعلومات الذي ظهر كنتيجة حتمية لحركة العولمة.

3. جاءت العبارة رقم (48) والتي مضمونها: (أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8582) بانحراف معياري قيمته (0.83586) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر يهتمون بتطوير مهاراتهم الفردية ورؤاهم الشخصية باستمرار من خلال رغبتهم واهتمامهم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملهم.

4. جاءت العبارة رقم (50) والتي مضمونها: (أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.1957) بانحراف معياري قيمته (0.79235) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، أي أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يعتمدون على أنفسهم في أداء المهام المفوضة إليهم، حيث أنهم يرجعون إلى رؤسائهم المباشرين

من حين لآخر عند تأدية الأعمال المفوضة إليهم، وهذا قد يعود إلى منحهم أعمال لا تتوافق مع مسؤولياتهم في كثير من الأحيان وهذا ما رأيناه سابقا، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنها قريبة من درجة الموافقة، بمعنى أن بعض الموظفين يقومون بإنجاز الأعمال المفوضة إليهم دون الرجوع إلى رؤسائهم المباشرين مما يعني أنها مستوى التمكن الشخصي لدى هؤلاء الأفراد مرتفع.

رابعا/ النماذج الذهنية

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد النماذج الذهنية لدى الموظفين في اتصالات الجزائر، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (51-52-53-54)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول النماذج الذهنية، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "النماذج الذهنية"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة عملية النماذج الذهنية					النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسطة	محايد	03	1.07153	3.3530	41	99	83	45	14	ت	بطبعي أحب مشاركة أفكارى مع زملائي في العمل.	51
					14.5	35.1	29.4	16.0	5.0	%		
متوسطة	محايد	04	0.86636	3.3156	15	114	103	45	05	ت	أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار.	52
					5.3	40.4	36.5	16.0	1.8	%		
عالية	موافق	02	0.76350	3.7837	46	141	83	12	00	ت	اعتبر أن تعاوني في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل مصدرا للمعرفة.	53
					16.3	50.0	29.4	4.3	//	%		
عالية جدا	موافق بشدة	01	0.76499	4.2125	99	135	40	08	00	ت	لا اعتبر أن الأخطاء وال فشل نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم.	54
					35.1	47.9	14.2	2.8	//	%		
متوسطة	متوسط	//	0.46815	3.6662	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يبين الجدول أعلاه "الجدول رقم (V - 39)" تحليل بعد النماذج الذهنية ودرجة توفره لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أعلاه أن درجة توفره هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.6662) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما كان

هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.46815).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالنماذج الذهنية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (54) والتي مضمونها: (لا اعتبر أن الأخطاء والفشل نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.2125) بانحراف معياري قيمته (0.76499) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين بشدة على هذه الفقرة، أي أن الموظفين لا يعتبرون أن الأخطاء نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم، حيث أنه من الأمور الأساسية المؤكدة التي تؤدي إلى النجاح، هي تقبل الأخطاء، والاستفادة منها.

2. جاءت العبارة رقم (53) والتي مضمونها: (اعتبر أن تعاوني في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل مصدراً للمعرفة) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7837) بانحراف معياري قيمته (0.76350) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، ويدل ذلك على أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر يستخدمون المعلومات والمعارف والخبرات التي سبق لهم اكتسابها في حل المشكلات، وهذا الأمر من شأنه أن يكسبهم المزيد من المعارف ويزيد من خبرتهم في مجال العمل.

3. جاءت العبارة رقم (51) والتي مضمونها: (بطبيعتي أحب مشاركة أفكارتي مع زملائي في العمل) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3530) بانحراف معياري قيمته (1.07153) وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، أي أن الموظفين على الأغلب لا يشاركون أفكارهم مع زملائهم في العمل، وذلك لاعتقادهم أنها ملكية خاصة يمكنهم استغلالها في مجال عملهم من أجل تحسين الأداء، ولكن بالنظر إلى المتوسط الحسابي نجد أنه قريب من الدرجة المرتفعة وهذا يعني أن هناك موظفين لديهم استعداد لمشاركة زملائهم في العمل بالأفكار التي تجول بخاطرهم فيما يتعلق بالعمل.

4. جاءت العبارة رقم (52) والتي مضمونها: (أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3156) بانحراف معياري قيمته (0.86636) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقة، بمعنى أن الموظفين حتى وإن شاركوا زملائهم في العمل بأفكارهم إلا أنهم لا يحاولون إقناعهم بها.

خامسا/ الرؤية المشتركة

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الرؤية المشتركة لدى الموظفين في اتصالات الجزائر، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (55-56-57-58-59)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الرؤية المشتركة، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد "الرؤية المشتركة"

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو ممارسة عملية الرؤية المشتركة					النسبة والتكرار	مضمون الفقرة	الرقم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
عالية	موافق	03	0.84000	3.8050	53	143	66	18	02	ن	أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	55
					18.8	50.7	23.4	6.4	0.7	%		
عالية	موافق	01	0.72965	4.0922	81	154	39	08	00	ن	أؤمن تماما أن تحسين وضعية المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة.	56
					28.7	54.6	13.8	2.8	//	%		
عالية	موافق	04	0.82187	3.7837	50	141	72	18	01	ن	أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل ولكن في الأخير نتفق على فكرة معينة.	57
					17.7	50.0	25.5	6.4	0.4	%		
عالية	موافق	02	0.79540	3.8191	46	159	59	16	02	ن	في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	58
					16.3	56.4	20.9	5.7	0.7	%		
متوسطة	محايد	05	1.02691	3.3298	20	132	69	43	18	ن	أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة .	59
					7.1	46.8	24.5	15.2	6.4	%		
عالية	مرتفع	//	0.46329	3.7660	المستوى العام للبعد الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يبين الجدول أعلاه "الجدول رقم (IV - 40)" تحليل بعد الرؤية المشتركة ودرجة توفره لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أعلاه أن درجة توفر هذا البعد كانت مرتفعة لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.7660) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.46329).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالرؤية المشتركة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (56) والتي مضمونها: (أؤمن تماماً أن تحسين وضع المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.0922) بانحراف معياري قيمته (0.72965) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر يدركون تماماً أن تحسين وضع المؤسسة هو مسؤولية جماعية مشتركة، ويعتبر إدراك الموظفين لدورهم الجماعي في تحسين وضع المؤسسة واقتناعهم بذلك خطوة إيجابية ومؤشر كبير للوصول إلى الهدف المنشود، وذلك لما تقوم به هذه الرؤية المشتركة من تحفيز للأفراد فهي بمثابة الشرارة التي تشعل حماس الموظفين في المؤسسة وتشخذ طموح وقوى الإبداع لديهم لبلوغ تلك الرؤية.

2. جاءت العبارة رقم (58) والتي مضمونها: (في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8191) بانحراف معياري قيمته (0.79540) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، ويدل ذلك على أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يتعاونون مع بعض لحل مشاكل العمل في نفس دائرة العمل، أي أن هناك تواصل بين الزملاء في نفس الدائرة أو القسم، ويعتبر التعاون والتآزر في حل مشكلات العمل أمراً ضرورياً لعدم العمل الجماعي. بشكل كبير.

3. جاءت العبارة رقم (55) والتي مضمونها: (أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8050) بانحراف معياري قيمته (0.84000) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يعتبرون أن نجاح المؤسسة التي يعملون بها بمثابة نجاح لهم، وأن أي إخفاق في العمل يعتبر بمثابة إخفاق لهم وهذا أمر مهم سيجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من أجل الوصول إلى أعلى المستويات في الأداء.

4. جاءت العبارة رقم (57) والتي مضمونها: (أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل ولكن في الأخير نتفق على فكرة معينة) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7837) بانحراف معياري قيمته (0.82187) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن الموظفين حتى وإن اختلفت وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل إلا أنهم يتفقون في النهاية على فكرة معينة وهذا يدعم رؤيتهم المشتركة.

5. جاءت العبارة رقم (59) والتي مضمونها: (أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة) في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3298) بانحراف معياري قيمته (1.02691) وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقته على هذه الفقرة، أي أن الموظفين لا يشاركون في صناعة قرارات المؤسسة، وهذه النتيجة تدعم النتيجة المتوصل إليها سابقاً والتي تنص على أن المدير لا يشجع الموظفين كثيراً على المشاركة في صناعة القرار، ولكن بالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نجد أنه قريب من درجة الموافقة، وهذا يعني أن بعض الموظفين يساهمون في صناعة بعض قرارات المؤسسة.

كل هذه القيم والتصورات والاعتقادات تعزز الرؤية المشتركة للموظفين، هذه الرؤية التي حققت التميز للعديد من المنظمات العالمية مثل: (أبل - ماكتوش - فورد - مايكروسوفت - هوندا، وغيرها من المنظمات العالمية)، حيث كان السبب الحقيقي في نجاحها هو الرؤية المشتركة بين أفرادها.¹

سادساً/ فرق العمل

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد فرق العمل في اتصالات الجزائر، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (60-61-62-63-64)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فرق العمل، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

¹ فاتن احمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 2001، ص:

الجدول رقم (IV - 41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعء "فرق العمل"

الرقم	مضمون الفقرة	النسبة والتكرار	الاتجاه نحو ممارسة عملية فرق العمل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
60	تختنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	ن %	75 26.6	156 55.3	44 15.6	06 2.1	01 0.4	4.0567	0.73328	01	موافق	عالية
61	يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل.	ن %	47 16.7	192 68.1	41 14.5	02 0.7	00 //	4.0071	0.58445	02	موافق	عالية
62	يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات.	ن %	25 8.9	118 41.8	112 39.7	25 8.9	02 0.7	3.4929	0.80586	04	موافق	عالية
63	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	ن %	25 8.9	101 35.8	99 35.1	39 13.8	18 6.4	3.2695	1.01854	05	محايد	متوسطة
64	تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	ن %	53 18.8	172 61.0	51 18.1	05 1.8	01 0.4	3.9610	0.68686	03	موافق	عالية
								3.7574	0.42639	//	مرتفع	عالية
المستوى العام للبعء الأول ككل												

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يبين الجدول أعلاه "الجدول رقم (IV - 41)" تحليل بعد فرق العمل ودرجة توفره في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أعلاه أن درجة توفره هذا البعد كانت مرتفعة من وجهة الموظفين. مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.7574) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.42639).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالعمل بروح الفريق تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (60) والتي مضمونها: (تحتنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.0567) بانحراف معياري قيمته (0.73328) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، وعليه يمكننا القول بأن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها اهتمام وتوجه للعمل الجماعي، وإنجاز المهام بروح الفريق، الأمر الذي يعكس اقتناعها بفلسفة العمل الجماعي على حساب العمل الفردي، حيث أن دعم فرق العمل يعتبر من التحديات التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، خصوصاً وأن طبيعة العمل داخلها تساعد على ذلك خاصة فيما يتعلق بالجانب التقني.
2. جاءت العبارة رقم (61) والتي مضمونها: (يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناءً على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.0071) بانحراف معياري قيمته (0.58445) وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد عينة الدراسة. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تختار فرق العمل عشوائياً، وإنما يكون ذلك بناءً على امتلاكهم لمهارات تتلاءم وطبيعة العمل المكلفون به، وذلك من أجل اختصار الوقت والجهد والتكلفة.
3. جاءت العبارة رقم (64) والتي مضمونها: (تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9610) بانحراف معياري قيمته (0.68686) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تدريب فرق العمل على مهارة العمل ضمن الفريق، وذلك من أجل جعل الموظفين يمتلكون مهارات عالية،

ومتقاربة، ومتكاملة، بحيث يصبح كل عضو في الفريق يتمتع بمهارة تسد النقص عند زميل آخر وهكذا حتى يكتمل الفريق بمهارات عالية، ونوعية مختلفة، وذلك من أجل تحقيق مهمة جماعية واحدة.

4. جاءت العبارة رقم (62) والتي مضمونها: (يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4929) بانحراف معياري قيمته (0.80586) وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة، أي أن المؤسسة في اختيارها لفرق العمل لا تحرص على أن يكون من نفس المستوى الإداري، فهناك بعض المهمات تحتاج إلى تنوع في الخبرات والمعارف والمهارات.

5. جاءت العبارة رقم (63) والتي مضمونها: (تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة) في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2695) بانحراف معياري قيمته (1.01854) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذه الفقرة، ويمكننا القول بأن مديرية اتصالات الجزائر حتى وإن كانت تشجع العمل بروح الفريق الواحد إلا أنها لا تدعمها بما يكفي من متطلبات ووسائل.

ونؤكد هنا على ضرورة تقديم الدعم لفرق العمل، سواء الدعم المادي أو المعنوي، حيث أن أهم سبل إنجاح فريق العمل تأتي من توليد شعور قوي بالدعم المعنوي، ويتم ذلك بمساندة الموظفين بثلاث طرق بسيطة هي إحساسهم بانتباه المسؤولين عن العمل إلى آرائهم وتقديرهم وتفهمهم، بالإضافة إلى تقديم الدعم المادي والتمثل في توفير كافة الوسائل والمتطلبات والتسهيلات اللازمة.

خلاصة الفصل الرابع:

باعتباره يضع لنا الإطار العام لهذه الدراسة، فإننا تعرضنا في هذا الفصل بداية إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ثم تطرقنا إلى تحليل وتفصيل إطارها المنهجي، بالإضافة إلى عرض وتحليل أهم ما يميز أفراد عينة الدراسة من خصائص شخصية كالنوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل بالمؤسسة لما لهذه الخصائص من أهمية في تبني أسلوب القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وفي إرساء دعائم المنظمة المتعلمة، إضافة إلى تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول خصائص كل من القيادة التحويلية وإدارة المعرفة ودورهما في تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة.

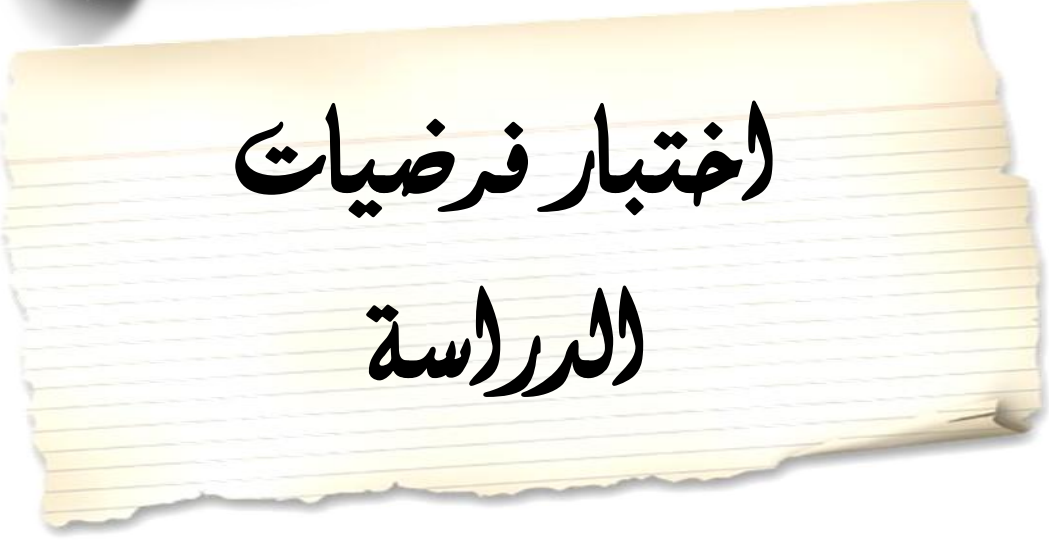
وقد خلصنا إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان متوسطا لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد اتضح أن أبعاد هذا المحور والمتمثلة في التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاعتبارية الفردية تُمارس بدرجة مرتفعة، في حين يُمارس بعدي الاستشارة الفكرية والتمكين بمستوى متوسط، أما بالنسبة لمحور إدارة المعرفة فقد توصلنا بأنه يتحقق داخل المؤسسة بمستوى متوسط حيث يُمارس بعدي اكتساب وتطبيق المعرفة بمستويين مرتفعين في حين اتضح أن كل من بعدي تخزين وتوزيع المعرفة يمارسان بدرجة متوسطة، أما محور المنظمة المتعلمة فقد اتضح أنها تمارس بدرجة مرتفعة، وهذا ما يعكسه ظهور أغلب أبعاده بمستويات مرتفعة والمثلة في التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، الالتزام الشخصي، فرق العمل، أما بعد النماذج الذهنية فإنه يمارس بدرجة متوسطة قريبة من الارتفاع.

على أن يتم اختبار فرضيات الدراسة في الفصل اللاحق وذلك باستخدام مجموعة أساليب إحصائية عن

طريق برنامج SPSS / AMOS.



الفصل الخامس



اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

بعد الوقوف على الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة، والإطلاع على أهم الدراسات السابقة، وبعد مناقشة الخصائص الشخصية وتحليل ومناقشة بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة، يأتي هذا الفصل الذي هدفنا من خلاله إلى اختبار الأثر المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة وغير المباشر لها من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة وذلك على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أنه من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي بحثنا هذا انطلقنا من خمسة فرضيات أساسية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطأ كل منها على حدا، إذ سنحاول في البداية عرض كل الفرضيات بصفة كلية، ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات فرعية وفرضيات جزئية لنقوم باختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهذا بتحليل نتائج الدراسة لكي نبرز طبيعة الارتباط بين خصائص القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) وعمليات إدارة المعرفة (عملية اكتساب المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) وخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، الالتزام الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، فريق العمل) والتي من خلالها يمكننا أن نقدم بعض الاقتراحات العملية والعلمية بخصوص هذا الارتباط.

وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل اختبار مختلف الفرضيات، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية المباشرة.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية غير المباشرة.

المبحث الثالث: اختبار فرضية الفروقات.

المبحث الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية المباشرة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات المباشرة للدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الأولى والثانية والثالثة للدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضيات بصفة كلية، ثم نتعمق فيهم أكثر من خلال تقسيمهم إلى فرضيات فرعية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المباشرة

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى المباشرة ما يلي:

"لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر".

لاختبار هذه الفرضية، فرعت إلى خمس فرضيات فرعية تخص كلا منها قياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة وهي كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
 - الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
 - الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
 - الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
 - الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
- من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سنعتمد على تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً/ أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 01): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	75.547	6.622	1	6.622	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α)		0.088	280	24.545	الخطأ
		//	281	31.167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (75.547) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 02): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	6.596	//	0.233	1.537	الثابت
يوجد اثر	0.000	8.692	0.461	0.064	0.555	القيادة التحويلية
نموذج الانحدار البسيط:					0.212	معامل التحديد (R^2)
$Y = 1.537 + 0.555 X_1 + e_i$					0.461	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.692) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.461)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.212$) وهذا يعني أن التغيير في القيادة التحويلية يفسر التغيير في إدارة المعرفة بنسبة (21.2%) وتبقى نسبة (78.8%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ثانيا/ أثر التأثير المثالي على إدارة المعرفة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر التأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 03): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر التأثير المثالي على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	16.789	1.763	1	1.763	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α)		0.105	280	29.404	الخطأ
		//	281	31.167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (16.789) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 04): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير المثالي على إدارة المعرفة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.908	0.159	//	18.268	0.000	//
التأثير المثالي	0.169	0.041	0.396	4.097	0.000	يوجد اثر
معامل التحديد (R ²)	0.157					
معامل الارتباط (R)	0.396					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 2.908 + 0.169 X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.097) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للتأثير المثالي على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استنادا إلى قيمة (معامل الانحدار **Beta**) الموجبة والتي بلغت (0.396)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.157$) وهذا يعني أن التغيير في التأثير المثالي يفسر التغيير في إدارة المعرفة بنسبة (15.7%) وتبقى نسبة (84.3%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ثالثا/ أثر الدافعية الإلهامية على إدارة المعرفة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار الدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 05): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	28.922	2.918	1	2.918	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى		0.101	280	28.249	الخطأ
(0.05 = α)		//	281	31.167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (28.922) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 06): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على إدارة المعرفة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.792	0.143	//	19.500	0.000	//
الدافعية الإلهامية	0.210	0.039	0.440	5.378	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.194					
معامل الارتباط (R)	0.440					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 2.792 + 0.210 X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.378) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للدافعية الإلهامية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.440)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.194$) وهذا يعني أن التغيير في الدافعية الإلهامية يفسر التغيير في إدارة المعرفة بنسبة (19.4%) وتبقى نسبة (80.6%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

رابعا/ أثر الاستشارة الفكرية على إدارة المعرفة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار الاستشارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 07): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاستشارة الفكرية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	29.527	2.973	1	2.973	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 = α)		0.101	280	28.194	الخطأ
		//	281	31.167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (29.527) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 08): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستشارة الفكرية على إدارة المعرفة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	15.959	//	0.166	2.657	الثابت
يوجد اثر	0.000	5.434	0.441	0.046	0.248	الاستشارة الفكرية
نموذج الانحدار البسيط:					0.195	معامل التحديد (R^2)
$Y = 2.657 + 0.248 X_1 + e_i$					0.441	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.434) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للاستشارة الفكرية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.441)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.195$) وهذا يعني أن التغير في الاستشارة الفكرية يفسر التغير في إدارة المعرفة بنسبة (19.5%) وتبقى نسبة (80.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

رابعاً/ أثر الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار الاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 09): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	22.789	2.346	1	2.346	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 = α)		0.103	280	28.821	الخطأ
		//	281	31.167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (22.789) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 10): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الإحصائية	الدلالة
الثابت	2.789	0.162	//	17.251	0.000	//
الاعتبارية الفردية	0.207	0.043	0.418	4.774	0.000	يوجد اثر
معامل التحديد (R^2)	0.175					
معامل الارتباط (R)	0.418					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 2.789 + 0.207 X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.774) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.418)،

كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.175$) وهذا يعني أن التغير في الاعتبارية الفردية يفسر التغير في إدارة المعرفة بنسبة (17.5%) وتبقى نسبة (82.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارية الفردية كبعدها من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

رابعاً/ أثر التمكين على إدارة المعرفة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار التمكين كبعدها من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (11 - V): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر التمكين على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	23.619	2.425	1	2.425	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى		0.103	280	28.743	الخطأ
(0.05 = α)		//	281	31.167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (23.619) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (12 - V): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على إدارة المعرفة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.858	0.145	//	19.739	0.000	//
التمكين	0.202	0.042	0.421	4.860	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.178					
معامل الارتباط (R)	0.421					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 2.858 + 0.202 X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتمكين كبعدها من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t)

المحسوبة بلغت (4.860) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للتمكين على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استنادا إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.421)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.178$) وهذا يعني أن التغيير في التمكين يفسر التغيير في إدارة المعرفة بنسبة (17.8%) وتبقى نسبة (82.2%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ولمعرفة تأثيرا أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*) لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بالمؤسسة، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (*Multicollinearly*)، بين الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (*Inflation Factory Variance - VIF*) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (*Multi-collinearity*)، والقاعدة العامة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (*VIF*) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (*Tolerance*) أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات، وبما أنه تم اختبارها سابقا فإنه لا داعي لاختبارها مرة أخرى.

ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على إدارة المعرفة،

والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (V - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
			<i>Standardized</i>	<i>Unstandardized</i>		
			Beta	S-E	B	
//	0.000	6.342	//	0.238	1.508	الثابت
غير دالة	0.060	1.886	0.111	0.042	0.079	التأثير المثالي
دالة	0.021*	2.330	0.139	0.041	0.095	الدافعية الإلهامية
دالة	0.008*	2.655	0.162	0.049	0.130	الاستشارة الفكرية
دالة	0.046*	2.004	0.119	0.045	0.090	الاعتبارية الفردية
دالة	0.000*	4.388	0.238	0.039	0.172	التمكين
نموذج الانحدار المتعدد:					0.467	معامل الارتباط (R)
$Y = 1.508 + 0.079 X_1 + 0.095 X_2 + 0.130 X_3 + 0.090 X_4 + 0.172 X_5 + e_i$					0.218	معامل التحديد (R^2)
					15.385	قيمة (F) المحسوبة
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$					0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه وجود أثر ذي دلالة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.385)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، كما بلغ معامل التحديد (0.218) مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (21.8%) من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة. ويتضح من نفس الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) على إدارة المعرفة، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة للأبعاد المذكورة (2.330) (2.655) (2.004) (4.388). بمستوى معنوية (0.021) (0.008) (0.046) (0.000) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05) في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعده التأثير المثالي إذ بلغت قيم (T) المحسوبة له (1.886). بمستوى معنوية (0.060) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)

ولمعرفة أهمية كل بعد مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (*stepwise Multiple Regression Analysis*)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول رقم (V - 14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *stepwise Multiple Regression* (Analysis) للتنبؤ بإدارة المعرفة من خلال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الاستشارة الفكرية	0.309	0.095	29.527	0.000*
التمكين	0.402	0.162	26.955	0.000*
الدافعية الإلهامية	0.439	0.192	22.078	0.000*
الاعتبارية الفردية	0.456	0.208	18.174	0.000*

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن متغير الاستشارة الفكرية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (9.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التمكين في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (16.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الدافعية الإلهامية في المرتبة الثالثة حيث فسر ما مقداره (19.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيرا دخل متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر ما مقداره (20.8%) من التباين في المتغير التابع.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المباشرة

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية المباشرة ما يلي:

"لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر".

لاختبار هذه الفرضية، فرعت إلى خمس فرضيات فرعية تخص كلا منها قياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة وهي كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

■ **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

■ **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً/ أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 15): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	55.503	3.761	1	3.761	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)		0.068	280	18.974	الخطأ
		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (55.503) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 16): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.212	0.205	//	10.798	0.000	//
القيادة التحويلية	0.418	0.056	0.407	7.450	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R ²)	0.165					
معامل الارتباط (R)	0.407					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 2.212 + 0.418X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين. مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.450) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين. مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.407)، كما أن معامل التحديد (R² = 0.165) وهذا يعني أن التغيير في القيادة التحويلية يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (16.5%) وتبقى نسبة (83.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ثانياً/ أثر التأثير المثالي على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار أثر التأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 17): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير المثالي على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.009*	6.966	0.552	1	0.552	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 = α)		0.079	280	22.183	الخطأ
		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (6.966) وبقية احتمالية بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 18): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير المثالي على المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	24.380	//	0.138	3.371	الثابت
يوجد أثر	0.009	3.639	0.352	0.352	0.095	التأثير المثالي
نموذج الانحدار البسيط:					0.124	معامل التحديد (R^2)
$Y = 3.371 + 0.095X_1 + e_i$					0.352	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.639) وبقية احتمالية بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.352)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.124$) وهذا يعني أن التغيير في التأثير المثالي يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (12.4%) وتبقى نسبة (87.6%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ثالثا/ أثر الدافعية الإلهامية على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار الدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 19): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.001*	10.503	0.822	1	0.822	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى = 0.05) α		0.078	280	21.913	الخطأ
		//	181	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (10.503) وبقية احتمالية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 20): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	26.390	//	0.126	3.328	الثابت
يوجد أثر	0.001	3.241	0.368	0.034	0.111	الدافعية الإلهامية
نموذج الانحدار البسيط:					0.136	معامل التحديد (R^2)
$Y = 3.328 + 0.111X_1 + e_i$					0.368	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استنادا إلى

أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.241) وبقيمة احتمالية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين. بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استنادا إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.368)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.136$) وهذا يعني أن التغير في الدافعية الإلهامية يفسر التغير في المنظمة المتعلمة بنسبة (13.6%) وتبقى نسبة (86.4%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الإلهامية كبعدها من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

رابعاً/ أثر الاستشارة الفكرية على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار الاستشارة الفكرية كبعدها من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 21): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الاستشارة الفكرية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	22.658	1.702	1	1.702	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)		0.075	280	21.033	الخطأ
		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (22.658) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستشارة الفكرية على المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	21.234	//	0.144	3.053	الثابت
يوجد أثر	0.000	4.760	0.418	0.039	0.188	الاستشارة الفكرية
نموذج الانحدار البسيط:					0.175	معامل التحديد (R^2)
$Y = 3.053 + 0.188X_1 + e_i$					0.418	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.760) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.418)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.175$) وهذا يعني أن التغير في الاستشارة الفكرية يفسر التغير في المنظمة المتعلمة بنسبة (17.5%) وتبقى نسبة (82.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

رابعا/ أثر الاعتبارية الفردية على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار الاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 23): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	26.637	1.975	1	1.975	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 = α)		0.074	280	20.760	الخطأ
		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (26.637) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 24): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	22.081	//	0.137	3.030	الثابت
يوجد أثر	0.000	5.161	0.432	0.037	0.190	الاعتبارية الفردية
نموذج الانحدار البسيط:					0.187	معامل التحديد (R^2)
$Y = 3.030 + 0.190 X_1 + e_i$					0.432	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.161) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.432)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.187$) وهذا يعني أن التغير في الاستشارة الفكرية يفسر التغير في المنظمة المتعلمة بنسبة (18.7%) وتبقى نسبة (81.3%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

رابعا/ أثر التمكين على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار التمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 25): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار أثر التمكين على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	31.137	2.275	1	2.275	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 = \alpha$)		0.073	280	20.459	الخطأ
		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (31.137) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 26): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	25.029	//	0.122	3.058	الثابت
يوجد أثر	0.000	5.580	0.447	0.035	0.196	التمكين
نموذج الانحدار البسيط:					0.200	معامل التحديد (R^2)
$Y = 3.058 + 0.196 X_1 + e_i$					0.447	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.580) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين. بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استنادا إلى قيمة (معامل الانحدار **Beta**) الموجبة والتي بلغت (0.447)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.200$) وهذا يعني أن التغير في التمكين يفسر التغير في المنظمة المتعلمة بنسبة (20%) وتبقى نسبة (80%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ولمعرفة تأثيرا أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*) لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (*Multicollinearity*)، بين الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (*Inflation Factory Variance - VIF*) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (*Multi-collinearity*)، والقاعدة العامة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (*VIF*) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (*Tolerance*) أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات.

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (V - 27): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد القيادة التحويلية

العلاقة الخطية بين المتغيرات (<i>Colinearity Statistics</i>)		الأبعاد	المتغير المستقل
التباين المسموح (<i>Tolerance</i>)	معامل تضخم التباين (<i>VIF</i>)		
0.816	1.225	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
0.793	1.261	الدافعية الإلهامية	
0.766	1.306	الاستشارة الفكرية	
0.804	1.245	الاعتبارية الفردية	
0.964	1.038	التمكين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال الجدول رقم (V - 30) أن قيم معامل تضخم التباين (*VIF*) لجميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1.038) و(1.306)، كما أن قيم التباين المسموح

(Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.766) و(0.964) وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على المنظمة المتعلمة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة

بمؤسسة اتصالات الجزائر

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية
			Beta	S-E	
//	0.000	10.328	//	0.205	2.118
غير دالة	0.427	0.796	0.047	0.036	0.029
غير دالة	0.853	0.186	0.011	0.035	0.007
دالة	0.009*	2.630	0.162	0.042	0.111
دالة	0.001*	3.235	0.194	0.039	0.125
دالة	0.000*	5.271	0.289	0.034	0.179
معامل الارتباط (R)				0.450	
معامل التحديد (R ²)				0.202	
قيمة (F) المحسوبة				13.994	
مستوى المعنوية				0.000	

نموذج الانحدار المتعدد:

$$0.125 X_3 + 0.111 X_2 + 0.007 X_1 + 0.029 + 2.118Y = X_5 + e_i 9X_4 + 0.17$$

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه وجود أثر ذي دلالة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.994)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، كما بلغ معامل التحديد (0.202) مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (20.2%) من التغيرات الحاصلة في المنظمة المتعلمة.

ويتضح من نفس الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لكل من (الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) على المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة للأبعاد المذكورة (2.630) (3.235) (5.271). بمستوى معنوية (0.009) (0.001) (0.000) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05) في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعدي التأثير المثالي والدافعية الإلهامية إذ بلغت قيم (T) المحسوبة لهما (0.796) (0.186). بمستوى معنوية (0.427) (0.853) على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

ولمعرفة أهمية كل بعد مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (*tepwise Multiple Regression Analysis*)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول رقم (V - 29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *tepwise Multiple Regression Analysis* للنتبؤ بالمنظمة المتعلمة من خلال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين	0.316	0.100	31.137	0.000*
الاعتبارية الفردية	0.416	0.173	29.174	0.000*
الاستشارة الفكرية	9/0.447	0.200	23.177	0.000*

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن متغير التمكين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (10%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاعتبارية الفردية في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (17.3%) من التباين في المتغير التابع، وأخيرا دخل متغير الاستشارة الفكرية حيث فسر ما مقداره (20%) من التباين في المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المباشرة

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة المباشرة ما يلي:

"لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر".

لاختبار هذه الفرضية، فرعت إلى أربع فرضيات فرعية تخص كلا منها قياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من

أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة وهي كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

■ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".
من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا/ أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 30): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	33.155	2.407	1	2.407	الانحدار
		0.073	280	20.328	الخطأ
		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (33.155) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 31): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	15.927	//	0.172	2.745	الثابت
يوجد أثر	0.000	5.758	0.442	0.048	0.278	إدارة المعرفة
نموذج الانحدار البسيط:					0.196	معامل التحديد (R^2)
$Y = 2.745 + 0.278 X_1 + e_i$					0.442	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استنادا إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.758) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لإدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين. مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استنادا إلى قيمة (معامل الانحدار **Beta**) الموجبة والتي بلغت (0.442)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.196$) وهذا يعني أن التغيير في إدارة المعرفة يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (19.6%) وتبقى نسبة (80.4%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ثانيا/ أثر اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر اكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة. مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 32): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	27.013	2.000	1	2.000	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى		0.074	280	20.734	الخطأ
(0.05= α)		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (27.013) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 33): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.082	0.126	//	24.377	0.000	//
اكتساب المعرفة	0.178	0.034	0.433	5.197	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.188					
معامل الارتباط (R)	0.433					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 3.082 + 0.178 X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.197) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لاكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.433)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.188$) وهذا يعني أن التغيير في اكتساب المعرفة يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (18.8%) وتبقى نسبة (81.2%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ثالثاً/ أثر تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار تخزين المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 34): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.004*	8.302	0.655	1	0.655	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 = α)		0.079	280	22.080	الخطأ
		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (8.302) وبقية احتمالية بلغت (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 35): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	24.953	//	0.134	3.350	الثابت
يوجد أثر	0.004	2.881	0.359	0.037	0.108	تخزين المعرفة
نموذج الانحدار البسيط:					0.129	معامل التحديد (R^2)
$Y = 3.350 + 0.108 X_1 + e_i$					0.359	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.881) وبقية احتمالية بلغت (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.359)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.129$) وهذا يعني أن التغيير في تخزين المعرفة يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (12.9%) وتبقى نسبة (87.1%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

رابعاً/ أثر توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار توزيع المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 36): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.005*	8.073	0.637	1	0.637	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى		0.079	280	22.097	الخطأ
(0.05= α)		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (8.073) وبقية احتمالية بلغت (0.005) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 37): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (B)	المتغير
//	0.000	33.452	//	0.103	3.445	الثابت
يوجد أثر	0.005	2.841	0.357	0.030	0.084	توزيع المعرفة
نموذج الانحدار البسيط:					0.128	معامل التحديد (R^2)
$Y = 3.445 + 0.084 X_1 + e_i$					0.357	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.841) وبقية احتمالية بلغت (0.005) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتوزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استنادا إلى قيمة (معامل الانحدار **Beta**) الموجبة والتي بلغت (0.357)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.128$) وهذا يعني أن التغير في توزيع المعرفة يفسر التغير في المنظمة المتعلمة بنسبة (12.8%) وتبقى نسبة (87.2%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

رابعا/ أثر تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين.

الجدول رقم (V - 38): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى المعنوية	مستوى دلالة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000*	21.342	1.610	1	1.610	الانحدار
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى		0.075	280	21.124	الخطأ
(0.05 = α)		//	281	22.735	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (21.342) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (V - 39): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.145	0.129	//	24.467	0.000	//
الاعتبارية الفردية	0.165	0.036	0.413	4.620	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.171					
معامل الارتباط (R)	0.413					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 3.145 + 0.165 X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.620) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.413)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.171$) وهذا يعني أن التغيير في تطبيق المعرفة يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (17.1%) وتبقى نسبة (82.9%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ولمعرفة تأثيراً أبعاد إدارة المعرفة مجتمعاً على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*) لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (*Multicollinearity*)، بين الأبعاد الفرعية لإدارة المعرفة، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (*Inflation Factory Variance - VIF*) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) لكل بعد من أبعاد المتغير الوسيط، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (*Multi-collinearity*)، والقاعدة العامة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (*VIF*) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (*Tolerance*) أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات.

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (V - 40): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد إدارة المعرفة

العلاقة الخطية بين المتغيرات (Colinearity Statistics)		الأبعاد	المتغير المستقل
التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)		
0.817	1.224	اكتساب المعرفة	إدارة المعرفة
0.910	1.099	تخزين المعرفة	
0.794	1.259	توزيع المعرفة	
0.802	1.246	تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال الجدول رقم (V - 43) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1.099) و(1.259)، كما أن قيم التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.794) و(0.910) وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير الوسيط (إدارة المعرفة)، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة

بمؤسسة اتصالات الجزائر

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
			Standardized Beta	S-E	B	
//	0.000	14.862	//	0.179	2.663	الثابت
دالة	0.001*	3.465	0.215	0.037	0.129	اكتساب المعرفة
غير دالة	0.118	1.566	0.092	0.037	0.059	تخزين المعرفة
غير دالة	0.856	0.181	0.011	0.032	0.006	توزيع المعرفة
دالة	0.008*	2.659	0.167	0.039	0.103	تطبيق المعرفة
نموذج الانحدار المتعدد:				0.126		معامل الارتباط (R)
$0.006 X_3 + 0.103 + Y = 2.663 + 0.129 X_1 + 0.059 X_2$				0.355		معامل التحديد (R^2)
$X_4 + e_i$				9.968		قيمة (F) المحسوبة
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)				0.000		مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه وجود أثر ذي دلالة لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة على المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.968)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، كما بلغ معامل التحديد (0.126) مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (12.6%) من التغيرات الحاصلة في المنظمة المتعلمة. ويتضح من نفس الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (اكتساب المعرفة - تطبيق المعرفة) على المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة للبعدين المذكورين (3.465) (2.659). بمستوى معنوية (0.001) (0.008) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05) في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي (تخزين المعرفة - توزيع المعرفة) إذ بلغت قيم (T) المحسوبة لهما (1.566) (0.181). بمستوى معنوية (0.118) (0.856) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)

ولمعرفة أهمية كل بعد مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (*tepwise Multiple Regression Analysis*)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول رقم (V - 42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *tepwise Multiple Regression*

(*Analysis*) لتنبؤ بالمنظمة المتعلمة من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
اكتساب المعرفة	0.297	0.088	27.013	0.000*
تطبيق المعرفة	0.343	0.117	18.545	0.000*
** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن متغير اكتساب المعرفة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (8.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (11.7%) من التباين في المتغير التابع.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية غير المباشرة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضية الرئيسية غير المباشرة للدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية التي تتضمنها، حيث ركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الرابعة غير المباشرة للدراسة حيث سنختبر أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة، كما سيتم اختبار الفرضيات الفرعية من خلال استخدام أسلوب تحليل المسار (*Path Analysis*) باستخدام برنامج

(Amos/ Version 25)، وتحليل المسار يعد أسلوباً إحصائياً يمكن استخدامه في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات إلى آثار مباشرة (*Direct Effect*) وأخرى غير مباشرة (*Indirect Effect*).

وسنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية، ثم نتمعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات فرعية.

المطلب الأول: ماهية أسلوب تحليل المسار

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أسلوب تحليل المسار من خلال تعريف، وتصنيف المتغيرات في هذا الأسلوب.

الفرع الأول: تعريف نماذج تحليل المسار

تحليل المسار نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية وفي اتجاه واحد بحيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد، بحيث أن علاقة التأثير يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يدعى المسار ونموذج تحليل المسار يقوم على افتراض أن المتغيرات المقاسة أو الملاحظة المستقلة خالية من أخطاء القياس فهي متغيرات ثابتة بحيث تخلو من الأخطاء العشوائية وصادقة بحيث تعكس ما تقيسه بكفاية ونموذج تحليل المسار فإن المتغيرات توجد داخل مستطيلات وذلك للدلالة أنها متغيرات مقاسة.¹

ويختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار في النقاط التالية:²

- يسمح باختبار علاقات معينة بين مجموعة من المتغيرات.
- يفترض وجود علاقة خطية بسيطة بين كل ثنائية من المتغيرات
- يمكن أن يتحول المتغير التابع إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- يضم النموذج متغيرات وسيطة إلى جانب المستقلة والتابعة.
- يعد تقنية أساسية لتلخيص ظاهرة معينة وصياغتها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات الظاهرة.
- معاملات المسارات في النموذج معيارية.

الفرع الثاني: تصنيف المتغيرات في نماذج تحليل المسار

يمكن تصنيف المتغيرات في نماذج تحليل المسارات وفقاً للأشكال التالية:

- تصنف إلى المتغيرات خارجية المنشأ مقابل المتغيرات داخلية المنشأ: فالمتغيرات خارجية المنشأ هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، أما فالمتغيرات داخلية المنشأ: وهي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج وتشمل كلاً من

¹ أحمد بوزيان تيفزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بوظيفة حزمة SPSS وليزر LISREL، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2012، ص: 145

² خان أحلام، أهمية إدارة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي موارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص:

المتغيرات التابعة، والمتغيرات الوسيطة وتعد المتغيرات الوسيطة نتائج للمتغيرات خارجية المنشأ، وأسباب للمتغيرات التابعة، وباختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعد داخلي المنشأ.

■ تصنف إلى المتغيرات ذات تأثير مباشر أو أخرى ذات تأثير غير مباشر: فالمتغيرات ذات تأثير مباشر هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج (تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع دون متغير ثالث)، أما المتغيرات غير ذات التأثير غير المباشر فهي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر.

الفرع الثالث: تصنيف التأثيرات السببية في نماذج تحليل المسار

■ تأثير مباشر (*Direct Effect*): وهو ناتج عن العلاقة السببية المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي كل تغير في المتغير المستقل يحدث تغييرا مباشرا في المتغير التابع.

■ تأثير غير مباشر (*Indirect Effect*): ويكون بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، وتأثير غير مباشر يساوي حاصل الضرب قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط في قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

الفرع الرابع: مؤشرات حسن المطابقة

تعد قضية المطابقة من القضايا الهامة جدا في النمذجة بالمعادلة البنائية SEM وتتعلق بالمدى الذي يطابق فيه النموذج النظري للبيانات الميدانية (الواقع)، وهناك العديد من مؤشرات حسن المطابقة، ومن أهم المؤشرات حسن المطابقة التي تقدمها معظم البرامج الإحصائية، وهي:

مربع كاي **Chi-square**، ودرجة الحرية **DF**، ومستوى الدلالة **P**

مربع كاي المعياري (**CMIN/DF**) /// مؤشر حسن المطابقة المعدل (**AGFI**)

مؤشر المطابقة المقارن (**CFI**) /// مؤشر تاكر لويس (**CFI**)

والقيمة التي تشير إلى أفضل مطابقة لجميع المؤشرات السابقة هي الواحد الصحيح وعادة لا تقبل القيمة الأقل من (**0.90**) ومن المؤشرات المهمة أيضا مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ بالتقريب (**RMSEA**) وتشير القيمة الأقل من (**0.05**) إلى حسن المطابقة والقيمة التي تشير إلى أفضل مطابقة له هي الصفر.³

وجداول التالي يوضح حدود مؤشرات المطابقة:

³ أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج AMOS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2018، ص: 21 - 22.

الجدول رقم (V - 43): جدول مؤشرات المطابقة لنموذج التحليل بالمعادلات البنائية SEM

المؤشر	القيمة المقبولة للمطابقة	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي Chi-square ، ودرجة الحرية DF ، ومستوى الدلالة P	إذا كانت قيمة Chi-square غير دالة ومرتفعة	إذا كانت قيمة Chi-square منخفضة فيشير إلى تطابق أفضل
مربع كاي المعياري CMIN/DF	أقل من 5 تطابق جيد	القيم المنخفضة تدل على تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المقارن (GFI)	0.90 أو أكبر	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	0.90 أو أكبر	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر تاكر لويس (CFI)	0.90 أو أكبر	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة

المصدر: غفران إسماعيل كمال، بشرى سعد جاسم: اختبار متغيرات الوساطة الإحصائية في أنموذج المعادلات الهيكلية مع تطبيق عملي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة بغداد، المجلد (23)، العدد (98)، الصفحات 453 - 472 متوفرة على الرابط الإلكتروني: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=129499>

الفرع الخامس: طرق اختبار دلالة المتغير الوسيط (التأثير غير المباشر)

توجد عدة طرق لفحص المتغير الوسيط وتأثيره في العلاقة غير المباشرة فمنها من يعتمد على توفر الشروط ومنها من يعتمد على تحدد الدلالة الإحصائية:⁴

- طريقة بارون - كيني (1986). طريقة مستوى الدلالة الإحصائية.
- طريقة حجم التقديرات المعيارية. طريقة قيمة (ت) الإحصائية.
- اختبار سوبل (أكبر من 0.08). طريقة مونتني كارلو (*Monte Carlo*)
- طريقة البوتستراب (*bootstrap*). طريقة بايز (*Bays*). (أقوى الطرق).

ولدراسة المتغيرات الوسيطة طور (*Barone & Kenny*) سنة 1986 طريقة تتابعية أو تدريجية والتي تم تحديثها بعد ذلك سنة 1998 من طرف كيني وآخرون (*Kenny et al*)، حيث يرى هؤلاء الباحثون أن المتغير الوسيط يفسر العلاقة بين المستقل والتابع وبتقسيم هذه العلاقة إلى أثرين (مباشر وغير مباشر) عن طريق هذا الوسيط، حيث تكون قيمة هذا الأثر (غير المباشر) حاصل ضرب الأثرين المباشرين بين المستقل والوسيط، والوسيط والتابع.

وحسب (*Barone & Kenny*) دائما هناك نوعين من النموذج الوسيط (جزئي وكلي)، فيكون الوسيط جزئيا عندما يكون هناك أثر مباشر للمستقل في التابع. بمعنى وجود أثر دال إحصائيا. ويكون الوسيط تاما أو كليا عندما لا يكون هناك أثر مباشر للمستقل في التابع، بمعنى وجود أثر غير دال إحصائيا، ومن أجل معنوية أثر الوسيط يتم استعمال اختبار (*Sobel Test*, 1996) المبني على معاملات الانحدار وأخطاء القياس الناتجة عن العلاقة غير المباشرة.⁵ وهذا باستخدام الموقع الإحصائي المخصص لذلك.⁶

⁴ أيمن سليمان القهوجي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

وفي دراستنا سنعمد على طريقة البوتستراب (*Bootstrap*) لتقدير واختبار متغير الوساطة الإحصائية، حيث تعد هذه الطريقة من أساليب إعادة المعاينة لأنها طريقة تكرارية هدفها معالجة دقة التقديرات في العينات، حيث تقوم على مبدأ إيجاد تقديرات غير متحيزة من مجموعة التقديرات المتحيزة وذلك بتوليد مجموعة كبيرة من العينات المسحوبة بشكل عشوائي من بيانات العينة نفسها مع الإرجاع وبمجم العينة الأصلي نفسه.

كما يفضل الكثير من الباحثين استخدام هذه الطريقة في تقدير واختبار التأثيرات غير المباشرة كما أن الـ البوتستراب (*Bootstrap*) لا يفترض التوزيع الطبيعي عكس اختبار (*Sobel Test*) أو توزيع آخر على تقدير معلمات النموذج وإنما نعرف شكل التوزيع من عينات الـ (*Bootstrap*) التي تم سحبها من العينة الأصلية قيد الدراسة مع الاستبدال لأنه سيتولد توزيع للعينة الجديدة المسحوبة للـ (*Bootstrap*) والتوزيع الناتج يساعدنا في حساب قيمة الخطأ المعياري للتأثير غير المباشر لكن هذا التوزيع يكون غير متماثل (أو غير متوازن) لذلك أدى الأمر إلى استخراج حدود الثقة لتقديرات التأثير غير المباشر لكي يصبح التقدير متماثل وهذا ما يساعدنا على اختبار الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر، واستخراج حدود الثقة يكون حسب الخطوات التالية:

01. وضع فرضيات التي تستند إليها للـ (*Bootstrap*):

H_0 : عدم وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (إدارة المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

H_1 : وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (إدارة المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

02. استخراج مقدار التحيز والأخطاء المعيارية للمتغيرات بعد إعادة المعاينة لـ N مرة في دراستنا قمنا بإعادة المعاينة 1000 مرة باعتماد على برنامج على برنامج (*Amos*)

04. استخراج قيمة العلاقة غير المباشرة ونقاط النهاية الصغرى والعليا لحدود الثقة وقيمة معنوية العلاقة غير المباشرة (*Significance*) بالاعتماد على نتائج طريقة الـ (*Bootstrap*) بعد اختيار إعادة المعاينة.

05. نتحقق من وجود لتأثير ضمن الفترة لحدود الثقة التي تم استخراجها في الخطوة السابقة من خلال حساب تقديرات التأثير غير المباشر.

بعد تطبيق جميع الخطوات نقوم ب اختبار فرضيات الـ (*Bootstrap*) من خلال حدود الثقة ونتيجة دلالة الإحصائية (*Significance*) للعلاقة غير المباشرة.⁷

⁵ خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص، 375 - 374.

⁶ <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

⁷ غفران إسماعيل كمال، بشرى سعد جاسم، اختبار متغيرات الوساطة الإحصائية في أنموذج المعادلات الهيكلية مع تطبيق عملي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة بغداد، المجلد (23)، العدد (98)، الصفحات 453 - 472، متوفرة على الرابط الإلكتروني: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=129499>

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تضمنت الفرضية الرئيسية الرابعة ما يلي:

"لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

لاختبار هذه الفرضية، فرعت إلى أربع فرضيات فرعية تخص كلا منها قياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة من خلال توسطه في العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وهي كالتالي:

■ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تخزين المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية توزيع المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

■ **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

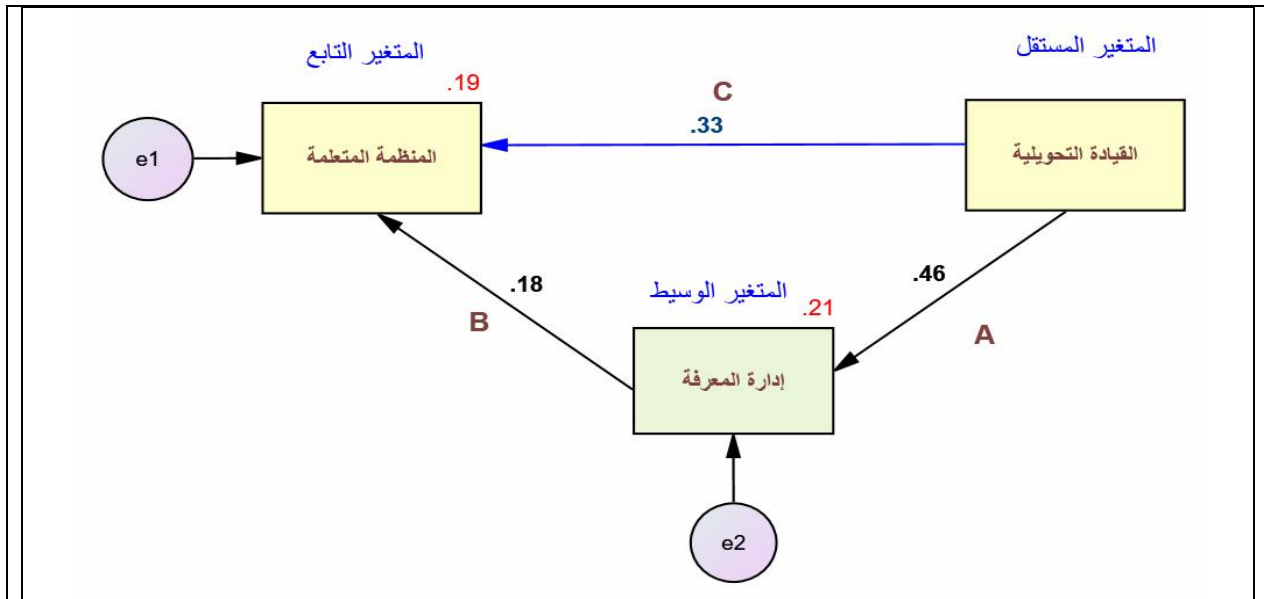
للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية استخدمنا أسلوب تحليل المسار (*Path Analysis*) باستخدام برنامج (*Amos Student Version 25*)، وتحليل المسار يعد أسلوباً إحصائياً يمكن استخدامه في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات إلى آثار مباشرة (*Direct Effect*) وأخرى غير مباشرة (*Indirect Effect*).

الفرضية الرئيسية الرابعة

"لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

باستخدام برنامج (*Amos/ Version 25*) اختبرنا الفرضية الرئيسية الرابعة من خلال نموذج تحليل المسار حيث تحصلنا على الشكل (مخطط لمسار العلاقات بين المتغيرات وتقدير المعاملات المعيارية للمسارات)، وجدول مؤشرات المطابقة وجدول التأثير المباشر وغير المباشر لتحليل العلاقة بين قيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة كما يلي :

الشكل رقم (V - 01): نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال أسلوب إدارة المعرفة



رسم تخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج *Amos/ Version 25* وتدل المستطيلات على المتغيرات المشكلة للنموذج وتدل الأسهم وحيدة الاتجاه التي تنطلق من مستطيل إلى آخر على مسارات التأثير، والنموذج أعلاه يدرس العلاقة بين المتغيرات دفعة واحدة وذلك من خلال التعرف على مدى جودة مطابقته للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة وإذا كانت جيدة أو تامة تنتقل إلى فحص تلك العلاقات القائمة بين المتغيرات وهذا بالنظر إلى معاملات المسار أو ما يطلق عليها أوزان الانحدار المعيارية التي تبرز على تلك المسارات التي تربط بين المتغيرات وفحص دلالتها الإحصائية ومن ثم قوتها.

قيمة معامل المسار (A): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← إدارة المعرفة يساوي (0.46)

قيمة معامل المسار (C): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.33)

قيمة معامل المسار (B): (التأثير المباشر) بين إدارة المعرفة ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.18)

قيمة معامل المسار (A×B): (التأثير غير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة يساوي (0.46)

$$(0.082) = (0.18 \times$$

قيمة معامل المسار (التأثير الكلي) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة يساوي (0.33 + 0.082)

$$(0.412)$$

حجم الأثر* (0.21): وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في إدارة المعرفة وهو تأثير متوسط.

حجم الأثر (0.19): وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة وهو تأثير

متوسط.

ملاحظة: القيم في الشكل هي قيم مقربة حيث نجدها مختلفة قليلا عن القيم في الجداول مثلا (0.18) في الجداول نجد

$$(0.176)$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (*Amos/ Version 25*) (انظر إلى الملحق رقم "04")

* ويمثل حجم الأثر مقدار التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل بالمتغير التابع ويعبر عنه بالتباين المفسر (المشروح) أو معامل التحديد أو الارتباط التربيعي ويعتبر حجم الأثر ضعيف إذا كانت قيمته تنحصر بين (0.00 وأقل من 0.09) ويعتبر متوسطا إذا كانت قيمته محصورة بين (0.09 وأقل من 0.25) بينما تعتبر مرتفعة إذا كانت أكبر من (0.25) نقلا عن المرجع لـ: أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

يبين الجدول الموالي قيم مؤشرات المطابقة لاختبار فرضية الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (V - 44): مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة

المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة

المؤشر	القيمة المقبولة للمطابقة	القيم المسجلة	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي Chi-square ، درجة الحرية DF مستوى الدلالة P	إذا كانت قيمة Chi-square غير دالة ومرتفعة	Chi-square = 0.000 Df=0	إذا كانت قيمة Chi-square منخفضة فيشير إلى تطابق أفضل
مربع كاي المعياري CMIN/DF	أقل من 5 تطابق جيد	0.000	القيم المنخفضة تدل على تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المقارن (GFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد صحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر تاكر لويس (CFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	كلما كان أصغر كان أفضل	0.000	الصفير يدل على المطابقة التامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

نجد النموذج مشبع حيث يدل على ذلك البيانات الواردة في الجدول أعلاه، فالبيانات في النموذج تتوفر على 6 وحدات من المعلومات واحتياجات النموذج نفس المقدار 6 وحدات وبالتالي درجات الحرية صفر وليست قيمة موجبة ولذلك فالنموذج مشبع وبالتالي تكون مؤشرات المطابقة تامة، أي أن المعلومات المتوفرة في البيانات تساوي تماما حجم المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري المفترض، وبناء على قيم مؤشرات تطابق النموذج مع بيانات العينة والمعروضة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك تطابقاً بين النموذج الافتراضي والبيانات المؤسسة، فقيمة كاي تربيع (Chi-square=0.000) وهذا تطابق تام، مربع كاي المعياري (CMIN/DF=0.000) وهي أقل من (5)، مؤشر المطابقة المقارن (GFI=1.000)، مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI=1.000)، مؤشر تاكر لويس (CFI=1.000)، وهي قيم أكبر من معيار المحك (0.9)، بل بلغت قيمهم الواحد الصحيح، مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR=0.000)، ويدل ذلك على أن النموذج الافتراضي لاختبار العلاقة بين المتغيرات (القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة، أسلوب إدارة المعرفة) يؤكد على وجود ارتباطات أو علاقات بين هذه المتغيرات في النموذج مما يدعم صحة الفرضية التي مفادها أن هناك أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على المنظمة

المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر والجدول التالي يبين القيم المعيارية (*Standardized*) لقيم التأثير المباشر وقيم التأثير غير المباشر، وقيم التأثير الكلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (V - 45): القيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال أسلوب إدارة المعرفة

قيمة التأثير المباشر لمعاملات المسار المعيارية <i>Standardized Direct Effects</i>		
أسلوب إدارة المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.461	أسلوب إدارة المعرفة
0.175	0.326	المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير غير المباشر لمعاملات المسار المعيارية <i>Standardized Indirect Effects</i>		
أسلوب إدارة المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.081	أسلوب إدارة المعرفة
		المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير الكلية <i>Standardized Total Effects</i>		
أسلوب إدارة المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.461	أسلوب إدارة المعرفة
0.175	0.407	المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير الإجمالية: ينقسم الأثر الكلي لمتغير على متغير آخر إلى أثر مباشر، أي بدون متغير وسيط، وأثر غير مباشر أي يتطلب تدخل متغير وسيط، حيث أن مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعكس الأثر الكلي.		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

من الجدول أعلاه نجد أن:

■ القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا مباشرا في أسلوب إدارة المعرفة، حيث يمكن للقيادة التحويلية الرفع من درجة أسلوب إدارة المعرفة ب (0.461) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في القيادة التحويلية بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل واضح على أسلوب إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر ومن ثم جعلها منظمة متعلمة، وأن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد على المنظمة حسب هذه النتائج.

■ أسلوب إدارة المعرفة يؤثر تأثيرا مباشرا في المنظمة المتعلمة، حيث يمكن لأسلوب إدارة المعرفة الرفع من درجة المنظمة المتعلمة ب (0.175) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في أسلوب المعرفة بوحدة

واحدة، وهذا مؤشر يدل على أن لإدارة المعرفة تأثيرا واضحا على المنظمة، وأن زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من شأنه جعل مؤسسة اتصالات الجزائر منظمة متعلمة.

■ القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا مباشرا في المنظمة المتعلمة، حيث يمكن للقيادة التحويلية الرفع من درجة المنظمة المتعلمة ب (0.326) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في القيادة التحويلية بوحدة واحدة، ويتزامن هذا الأثر المباشرة بزيادة قدرها (0.081) وحدة الناتجة عن الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال أسلوب إدارة المعرفة، وهذا يدل على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة التحويلية على مؤسسة اتصالات الجزائر وتحويلها إلى منظمة متعلمة.

وعليه فإن مجموع العلاقة الكلية أي الأثر الكلي (الأثر المباشر + الأثر غير المباشر) بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) في وجود المتغير الوسيط (أسلوب إدارة المعرفة) بلغت (0.407) وحدة. ولتبيان أهمية العلاقة بين المتغيرات (المباشرة وغير المباشرة) سوف ندرس الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات بين المتغيرات.

✓ دراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة المباشرة وغير المباشرة

أولا/ العلاقات المباشرة

الجدول رقم (V - 46): الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين (القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة فيما بينهم مشى مشى)

النتيجة	P	C.R	S.E	Estimate	العلاقة بين المتغيرات	
العلاقة دالة إحصائيا	***	8.707	0.064	0.461	إدارة المعرفة	<--
العلاقة دالة إحصائيا	***	5.387	0.062	0.326	المنظمة المتعلمة	<--
العلاقة دالة إحصائيا	0.004	2.893	0.052	0.175	المنظمة المتعلمة	<--

***: أي معامل مسار دال عند 0.000

تمثل (*Estimate*) قيم تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة

قيم *S.E* تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل.

قيم *C.R* تكمل قيمة *T* الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع *P* (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96. بمعنى إذا كانت قيم *C.R* أكبر من 1.96 نقول أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا.

***: عند 0.001، **: عند 0.01، *: عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (*Amos/ Version 25*) (انظر إلى الملحق رقم "04")

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← إدارة المعرفة حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.461) بالتقريب (0.46) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=8.707$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ← إدارة المعرفة دالة إحصائياً.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.326) بالتقريب (0.33) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=5.387$ وهي قيمة أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05)، ومنه فإن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة دالة إحصائياً.

وتشير نتائج الجدول أعلاه أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين أسلوب إدارة المعرفة ← المنظمة المتعلمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.175) بالتقريب (0.18) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=2.893$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.004$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين أسلوب إدارة المعرفة ← المنظمة المتعلمة دالة إحصائياً.

ثانياً/ العلاقات غير المباشرة: هنا نختبر أهمية توسط المتغير الوسيط (أسلوب إدارة المعرفة) للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) أي معرفة هل هذا التوسط دال إحصائياً أو غير دال؟ إن البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل النمذجة بأنواعها لا تعطينا الدلالة الإحصائية للعلاقة غير المباشرة وكما ذكرنا سابقاً أنه توجد عدة طرق لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقات غير المباشرة، وفي دراستنا سوف نعتمد على طريقة البوتستراب (*Bootstrap*) باستخدام برنامج (*Amos/ Version 25*) وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

01. وضع الفرضيات التي تستند إليها طريقة الـ (*Bootstrap*)

H_0 : عدم وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (إدارة المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

H_1 : وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (إدارة المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

02. استخراج قيمة العلاقة غير المباشرة ونقاط النهاية الصغرى والعليا لحدود الثقة وقيمة معنوية العلاقة غير

المباشرة (*Significance*) بالاعتماد على نتائج طريقة الـ (*Bootstrap*) بعد اختيار إعادة المعاينة لـ 1000

مرة بالاعتماد على برنامج (*Amos*) والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول رقم (V - 47): حدود الثقة 95% لمعامل المسار ومستوى معنوية العلاقة غير المباشرة من خلال الوسيط (إدارة المعرفة)

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance		Standardized Indirect Effects - Upper Bounds		Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC)		Standardized Indirect Effects	
0.004	معنوية العلاقة غير المباشرة	القيمة العليا	حدود الثقة العليا لمعامل المسار المعياري للعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة	القيمة الدنيا	حدود الثقة الدنيا لمعامل المسار المعياري للعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة	0.081	قيمة العلاقة غير المباشرة (العلاقة الوسيطة) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة
		0.145		0.027			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04") من خلال الجدول أعلاه نجد الرقم (0.081) وهو قيمة العلاقة غير المباشرة بين (القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة) أي تأثير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال أسلوب إدارة المعرفة، ولدراسة معنوية هذه العلاقة نستخدم إما حدود الثقة لمعامل المسار التأثير غير المباشر أو مستوى المعنوية:

■ باستخدام حدود الثقة: نجد الرقم (0.027) يمثل نقطة النهاية الدنيا (الحد الأدنى) من حدود الثقة للـ (Bootstrap) للتأثير غير المباشر (تأثير الوساطة) من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) مروراً بـ إدارة المعرفة بمستوى ثقة (95%).

والرقم (0.145) يمثل نقطة النهاية العليا (الحد الأعلى) من حدود الثقة للـ (Bootstrap) للتأثير غير المباشر (تأثير الوساطة) من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) مروراً بـ إدارة المعرفة بمستوى ثقة (95%).

ووفقاً لمجال الثقة للـ (Bootstrap) فالحد الأدنى لمجال الثقة بالبوستراب يساوي (0.027) والحد الأقصى لمجال الثقة يساوي (0.145) وبما أن المجال لا يحتوي الصفر فهذا يدل على أن العلاقة الوسيطة دالة إحصائياً كما يلي:



■ باستخدام *Significance* بعد تطبيق طريقة الـ (*Bootstrap*) من أجل تحديد قيمة الدلالة الإحصائية للعلاقة الوسيطة ومن خلال الجدول أعلاه نجد قيمة $Significance = 0.004$ وهي قيمة أقل من (0.05) ومنه فإن العلاقة الوسيطة من خلال عملية أسلوب إدارة المعرفة دالة إحصائياً.

ثالثاً/ اتخاذ القرار

من النتائج أعلاه توصلنا إلى أن متغير أسلوب إدارة المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة ومنه نقبل الفرض البديل لطريقة الـ (*Bootstrap*)، أي نقبل الفرضية:
 H_1 : وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (إدارة المعرفة) في نموذج تحليل المسار.
 ومنه فإن نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة تكون:

يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية المتغير الوسيط:

زيادة على الدلالة الإحصائية للعلاقة غير المباشرة فإنه يمكننا استخدام معامل التفسير (R^2) في تفسير أهمية وجود المتغير الوسيط في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث نقارن قيمة (R^2) بين قيمته في غياب الوسيط وقيمه في وجود الوسيط كما يلي:

الجدول رقم (V - 48): استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية المتغير الوسيط (إدارة المعرفة)

البرنامج المستخدم	نوع النموذج	(R^2)	العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات					
SPSS	معادلات الانحدار البسيط	0.212	إدارة المعرفة	<---	القيادة التحويلية	العلاقات المباشرة		
			المنظمة المتعلمة	<---	القيادة التحويلية			
			المنظمة المتعلمة	<---	إدارة المعرفة			
AMOS	نموذج تحليل المسار	0.190	المنظمة المتعلمة	<---	إدارة المعرفة	<---	القيادة التحويلية	العلاقة غير المباشرة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل الانحدار ونموذج تحليل المسار

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه:

في العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة (غياب المتغير الوسيط): نجد قيمة معامل التفسير بلغت ($R^2 = 0.165$) أي أن القيادة التحويلية تساهم بـ (16.5%) في تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفيها وهذا في غياب أسلوب إدارة المعرفة.

أما في نموذج تحليل المسار ككل أي في العلاقة غير المباشر بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة (من خلال استخدام أسلوب إدارة المعرفة): نجد قيمة معامل التفسير بلغت ($R^2 = 0.190$) أي أن القيادة التحويلية تساهم بـ (19%) في تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفيها وهذا خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة.

الاستنتاج العام: نستنتج أن قيمة ($R^2 = 0.190$) في وجود المتغير الوسيط أكبر من ($R^2 = 0.165$) في غياب الوسيط ومنه هنا تظهر أيضا أهمية العلاقة غير المباشرة، وهذا يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة، أي أن زيادة الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية في ظل وجود أسلوب إدارة المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة.

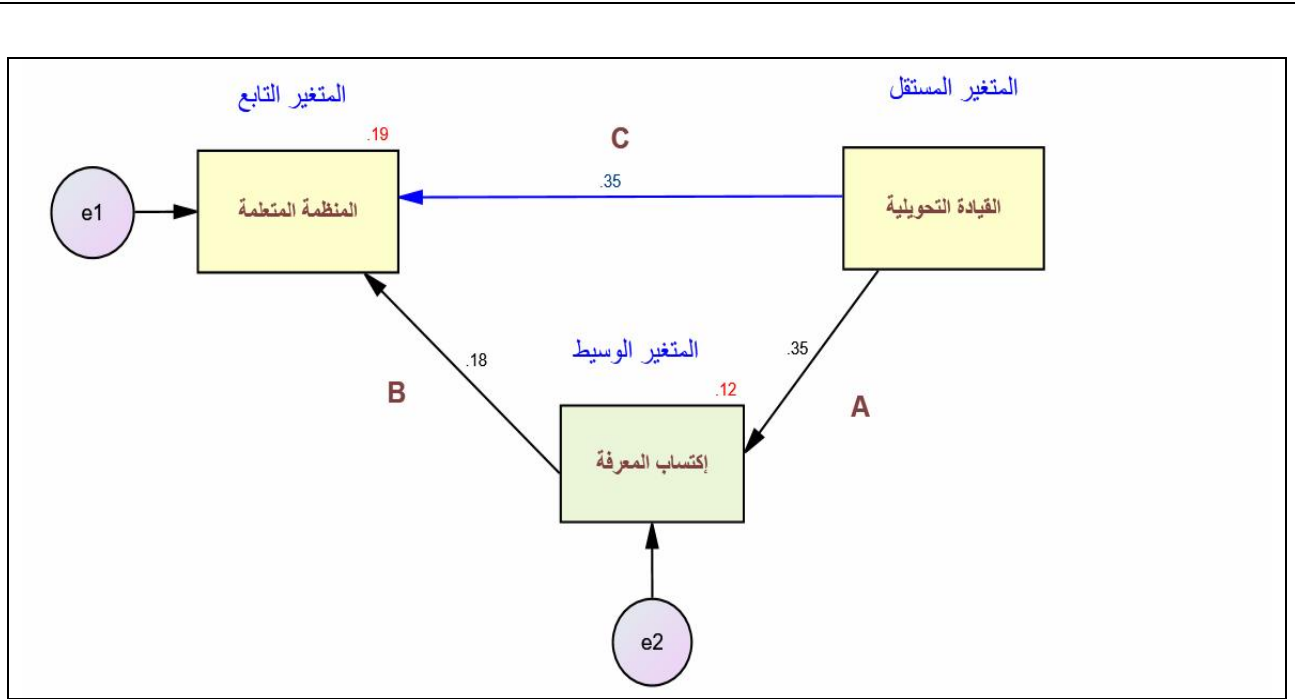
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية

أولا/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

"لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

باستخدام برنامج (*Amos/ Version 25*) اختبرنا الفرضية الفرعية الأولى من خلال نموذج تحليل المسار حيث تحصلنا على الشكل (مخطط لمسار العلاقات بين المتغيرات وتقدير المعاملات المعيارية للمسارات)، وجدول مؤشرات المطابقة وجدول التأثير المباشر وغير المباشر لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب عملية اكتساب المعرفة كما يلي:

الشكل رقم (V-02): نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة



رسم تخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج *Amos/ Version 25* وتدل المستطيلات على المتغيرات المشككة للنموذج وتدل الأسهم وحيدة الاتجاه التي تنطلق من مستطيل إلى آخر على مسارات التأثير والنموذج أعلاه يدرس العلاقة بين المتغيرات دفعة واحدة وذلك من خلال التعرف على مدى جودة مطابقته للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة فإذا كانت جيدة أو تامة تنتقل إلى فحص تلك العلاقات القائمة بين المتغيرات وهذا بالنظر إلى معاملات المسار أو ما يطلق عليها أوزان الانحدار المعيارية التي تبرز على تلك المسارات التي تربط بين المتغيرات وفحص دلالتها الإحصائية ومن ثم قوتها.

قيمة معامل المسار (A): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← اكتساب المعرفة يساوي (0.35)

قيمة معامل المسار (C): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.35)

قيمة معامل المسار (B): (التأثير المباشر) بين اكتساب المعرفة ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.18)

قيمة معامل المسار (A×B): (التأثير غير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال اكتساب المعرفة يساوي

$$(0.063) = (0.18 \times 0.35)$$

قيمة معامل المسار (التأثير الكلي) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال اكتساب المعرفة يساوي (0.063 + 0.35)

$$(0.413) =$$

حجم الأثر (0.12): وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في اكتساب المعرفة وهو تأثير متوسط.

حجم الأثر (0.19): وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة من خلال اكتساب المعرفة وهو تأثير متوسط.

متوسط.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (*Amos/ Version 25*) (انظر إلى الملحق رقم "04")

يبين الجدول الموالي قيم مؤشرات المطابقة لاختبار فرضية الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (V - 49): مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة

المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة

المؤشر	القيمة المقبولة للمطابقة	القيم المسجلة	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي Chi-square ، درجة الحرية DF مستوى الدلالة P	إذا كانت قيمة Chi-square غير دالة ومرتفعة	Chi-square = 0.000 Df=0	إذا كانت قيمة Chi-square منخفضة فيشير إلى تطابق أفضل
مربع كاي المعياري CMIN/DF	أقل من 5 تطابق جيد	0.000	القيم المنخفضة تدل على تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المقارن (GFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر تاكر لويس (CFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	كلما كان أصغر كان أفضل	0.000	الصفير يدل على المطابقة التامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

نجد النموذج مشبع* لأنه يتوفر على 6 وحدات من المعلومات واحتياجات النموذج نفس المقدار 6 وحدات وبالتالي درجات الحرية صفر وليست قيمة موجبة، ولذلك فالنموذج مشبع وبالتالي تكون مؤشرات المطابقة تامة، أي المعلومات المتوفرة في البيانات تساوي تماما حجم المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري المفترض، وبناء على

* النموذج يكون إما معين (مشبع) أو غير معين أو متعدي التعيين: فالنموذج مشبع: أو النموذج معين بكل بساطة وفيه يمكن إيجاد حل واحد أو تقدير قيمة وحيدة لكل بارامتر حر ويتم هذا النوع من التعيين عندما تكون عدد البارامترات الحرة للنموذج المفترض تساوي تماما عدد العناصر غير المتكررة لمصفوفة التباين أو التغاير للعينة التي تمثل حجم المعلومات التي توفرها البيانات الامبيريقية المتاحة. اما النموذج غير معين أو دون تعيين فيفه تكون عدد بارامترات الحرة (المجهولة القيمة والتي تحتاج الى تقدير قيمتها) للنموذج المفترض أكبر من المعلومات المتاحة في بيانات العينة والمتمثلة في عدد العناصر غير المتكررة في المصفوفة التباين والتغاير للعينة وتعبير وجيز، ان كم المعلومات المتوفرة في البيانات أقل من كم المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض، إما النموذج المتعددي التعيين وهذا عندما تكون عدد البارامترات الحرة للنموذج المفترض أقل من عدد العناصر غير المتكررة لمصفوفة التباين أو التغاير للعينة، أي أن البيانات الامبيريقية تتمتع بوفرة في المعلومات تسمح بالتوصل الى أدق تقدير ممكن لبارامترات النموذج إذا أحسن استغلال هذه الوفرة في المعلومات وتعبير بسيط أن البيانات العينة تحتوي على وفرة في المعلومات تفوق حجم المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض. ..

نقلا عن: أحمد بوزيان تيغرة، مرجع سبق ذكره، ص: 194، 195

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع بيانات العينة والمعرضة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك تطابقاً بين النموذج الافتراضي والبيانات المؤسسة بقيمة كاي تربيع ($\text{Chi-square}=0.000$) وهذا تطابق تام، مربع كاي المعياري ($0.000=\text{CMIN/DF}$) وهي أقل من (5)، مؤشر المطابقة المقارن ($\text{GFI}=1.000$)، مؤشر حسن المطابقة المعدل ($1.000=\text{AGFI}$)، مؤشر تاكر لويس ($\text{CFI}=1.000$). وهي قيم أكبر من معيار المحك (0.9) بل بلغت قيمهم الواحد الصحيح، مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي ($\text{RMR}=0.000$) ويدل ذلك على أن النموذج الافتراضي لاختبار العلاقة بين المتغيرات (القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة، عملية اكتساب المعرفة) يؤكد على وجود ارتباطات أو علاقات بين هذه المتغيرات في النموذج وهذا ما يدعم صحة الفرضية التي مفادها أن هناك أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر والجدول التالي يبين القيم المعيارية (*Standardized*) لـ: التأثير المباشر وقيم التأثير غير المباشر، قيم التأثير الكلي:

الجدول رقم (V - 50): القيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي

للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال اكتساب المعرفة

قيمة التأثير المباشر لمعاملات المسار المعيارية <i>Standardized Direct Effects</i>		
اكتساب المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.350	اكتساب المعرفة
0.176	0.345	المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير غير المباشر لمعاملات المسار المعيارية <i>Standardized Indirect Effects</i>		
اكتساب المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.062	اكتساب المعرفة
		المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير الكلية <i>Standardized Total Effects</i>		
اكتساب المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.350	اكتساب المعرفة
0.176	0.407	المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير الإجمالية: ينقسم الأثر الكلي لمتغير على متغير آخر إلى أثر مباشر، أي بدون متغير وسيط، وأثر غير مباشر أي يتطلب تدخل متغير وسيط، حيث أن مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعكس الأثر الكلي.		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

من الجدول أعلاه نجد أن:

■ القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا مباشرا في عملية اكتساب المعرفة، حيث يمكن للقيادة التحويلية الرفع من درجة عملية اكتساب المعرفة ب (0.350) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في القيادة التحويلية بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل واضح على عملية اكتساب المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وأن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد على المنظمة حسب هذه النتائج.

■ عملية اكتساب المعرفة تؤثر تأثيرا مباشرا في المنظمة المتعلمة، حيث يمكن لعملية اكتساب المعرفة الرفع من درجة المنظمة المتعلمة ب (0.176) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في عملية اكتساب المعرفة بوحدة واحدة، وهو مؤشر يدل على أن لاكتساب المعرفة تأثيرا واضحا على المنظمة، وأن زيادة الاهتمام باكتساب المعرفة من شأنه جعل مؤسسة اتصالات الجزائر منظمة متعلمة

■ القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا مباشرا في المنظمة المتعلمة، حيث يمكن للقيادة التحويلية الرفع من درجة المنظمة المتعلمة ب (0.345) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في القيادة التحويلية بوحدة واحدة، ويتزامن هذا الأثر المباشرة بزيادة قدرها (0.062) وحدة الناتجة عن الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال عملية اكتساب المعرفة، وهذا يدل على أهمية دور اكتساب المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة التحويلية على مؤسسة اتصالات الجزائر وتحويلها إلى منظمة متعلمة.

وعليه فإن مجموع العلاقة الكلية أي الأثر الكلي (الأثر المباشر + الأثر غير المباشر) بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) في ضوء وجود المتغير الوسيط (عملية اكتساب المعرفة) بلغت (0.407) وحدة.

ولتبيان أهمية العلاقة بين المتغيرات (المباشرة وغير المباشرة) سوف ندرس الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات بين المتغيرات.

✓ دراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة المباشرة وغير المباشرة

أولا/ العلاقات المباشرة

الجدول رقم (V - 51): الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين (القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة واكتساب المعرفة فيما بينهم مثنى مثنى)

النتيجة	P	C.R	S.E	Estimate	العلاقة بين المتغيرات	
العلاقة دالة إحصائياً	***	6.266	0.096	0.350	اكتساب المعرفة	القيادة التحويلية <---
العلاقة دالة إحصائياً	***	6.032	0.059	0.345	المنظمة المتعلمة	القيادة التحويلية <---
العلاقة دالة إحصائياً	0.002	3.071	0.034	0.176	المنظمة المتعلمة	اكتساب المعرفة <---

***: أي معامل مسار دال عن 0.000

تمثل قيم (*Estimate*) تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فيزياداً المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة (*Estimate*)

قيم *S.E* تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل

قيم *C.R* تمثل قيمة *T* الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع *P* (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ (1.96). بمعنى إذا كانت قيم *C.R* أكبر من (1.96) نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً

***: مقارنة عند مستوى 0.001، **: عند 0.01، *: عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (*Amos/ Version 25*) (انظر إلى الملحق رقم "04")

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← اكتساب المعرفة عند حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.350) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=6.266$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين اكتساب المعرفة ← القيادة التحويلية دالة إحصائياً.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.345) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=6.032$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة دالة إحصائياً.

وتشير نتائج الجدول أعلاه أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين اكتساب المعرفة ← المنظمة المتعلمة عند حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.176) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=3.071$

وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.002$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين اكتساب المعرفة ← المنظمة المتعلمة دالة إحصائياً.

ثانياً/ العلاقات غير المباشرة: هنا نختبر أهمية توسط المتغير الوسيط (اكتساب المعرفة) للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) أي هل هذا التوسط دال إحصائياً أو غير دال؟

إن البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل النمذجة بأنواعها لا تعطينا الدلالة الإحصائية للعلاقة غير المباشرة، وسوف نعتمد على طريقة البوتستراب (*Bootstrap*) باستخدام برنامج (*Amos/ Version 25*) وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

01. وضع الفرضيات التي تستند إليها طريقة الـ (*Bootstrap*)

H_0 : عدم وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (اكتساب المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

H_1 : وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (اكتساب المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

02. استخراج قيمة العلاقة غير المباشرة ونقاط النهاية الصغرى والعليا لحدود الثقة والقيمة المعنوية للعلاقة غير المباشرة (*Significance*) بالاعتماد على نتائج طريقة الـ (*Bootstrap*) بعد اختيار إعادة المعاينة لـ 1000 مرة باعتماد على برنامج (*Amos*) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (V - 52): حدود الثقة 95% لمعامل المسار ومستوى معنوية العلاقة غير المباشرة من

خلال الوسيط (اكتساب المعرفة)

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance		Standardized Indirect Effects - Upper Bounds		Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC)		Standardized Indirect Effects	
0.002	معنوية العلاقة غير المباشرة	القيمة العليا	حدود الثقة العليا لمعامل المسار المعياري للعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة	القيمة الدنيا	حدود الثقة الدنيا لمعامل المسار المعياري للعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة	0.062	قيمة العلاقة غير المباشرة (العلاقة الوسيطة) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة
		0.115		0.024			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (*Amos/ Version 25*) (انظر إلى الملحق رقم "04")

من خلال الجدول أعلاه نجد الرقم (0.062) وهو قيمة العلاقة غير المباشرة بين (القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة) أي تأثير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسط عملية اكتساب المعرفة ولدراسة معنوية هذه العلاقة نستخدم إما حدود الثقة لمعامل المسار التأثير غير المباشر أو مستوى المعنوية:

■ باستخدام حدود الثقة: نجد الرقم (0.024) يمثل نقطة النهاية الدنيا (الحد الأدنى) من حدود الثقة للـ *(Bootstrap)* للتأثير غير المباشر (تأثير الوساطة) من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) مروراً بـ اكتساب المعرفة بمستوى ثقة (95%).

والرقم (0.115) يمثل نقطة النهاية العليا (الحد الأعلى) من حدود الثقة للـ *(Bootstrap)* للتأثير غير المباشر (تأثير الوساطة) من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) مروراً بـ اكتساب المعرفة بمستوى ثقة (95%).

ووفقاً لمجال الثقة الـ *(Bootstrap)* فالحد الأدنى لمجال الثقة بالبوستراب لمعامل المسار للعلاقة غير المباشرة يساوي (0.024) والحد الأقصى لمجال الثقة بالبوستراب لمعامل المسار للعلاقة غير المباشرة يساوي (0.115) وبما أن المجال لا يحتوي الصفر فهذا يدل على أن العلاقة الوسيطة دالة إحصائياً كما يلي:



■ باستخدام *Significance* بعد تطبيق طريقة الـ *(Bootstrap)* من أجل تحديد قيمة الدلالة الإحصائية للعلاقة الوسيطة ومن خلال الجدول أعلاه نجد قيمة $0.002 = \text{Significance}$ وهي أقل من (0.05) ومنه فإن العلاقة الوسيطة من خلال عملية اكتساب المعرفة دالة إحصائياً.

ثالثاً/ اتخاذ القرار: من النتائج أعلاه توصلنا إلى أن متغير اكتساب المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة ومنه نقبل الفرض البديل لطريقة الـ *(Bootstrap)* أي نقبل الفرضية:

H_1 : وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (اكتساب المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

ومنه فإن نتيجة الفرضية الفرعية الأولى تكون:

يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسط عملية اكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية متغير الوسيط:

زيادة على الدلالة الإحصائية للعلاقة غير المباشرة فإنه يمكننا استخدام معامل التفسير (R^2) في تفسير أهمية وجود المتغير الوسيط في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث نقارن قيمة (R^2) بين قيمته في غياب الوسيط وقيمه في وجود الوسيط كما يلي:

الجدول رقم (V - 53): استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية متغير الوسيط (اكتساب المعرفة)

البرنامج	نوع النموذج	(R^2)	العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات					
SPSS	معادلات الانحدار البسيط	0.123	اكتساب المعرفة	<---	القيادة التحويلية	علاقات مباشرة		
		0.165	المنظمة المتعلمة	<---	القيادة التحويلية			
		0.188	المنظمة المتعلمة	<---	اكتساب المعرفة			
AMOS	نموذج تحليل المسار	0.193	المنظمة المتعلمة	<---	اكتساب المعرفة	<---	القيادة التحويلية	علاقة غير مباشرة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل الانحدار ونموذج تحليل المسار

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

في العلاقة المباشر بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة (غياب المتغير الوسيط): نجد قيمة معامل التفسير بلغت ($R^2 = 16.5$) أي أن القيادة التحويلية تساهم بـ (16.5%) في تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفيها وهذا في غياب عملية اكتساب المعرفة.

أما في نموذج تحليل المسار ككل أي في العلاقة غير المباشر بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة: نجد قيمة معامل التفسير بلغت ($R^2 = 19.3$) أي أن القيادة التحويلية تساهم بـ (19.3%) في تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفيها وهذا من خلال توسيط عملية اكتساب المعرفة، أي أن زيادة الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية في ظل عملية اكتساب المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة.

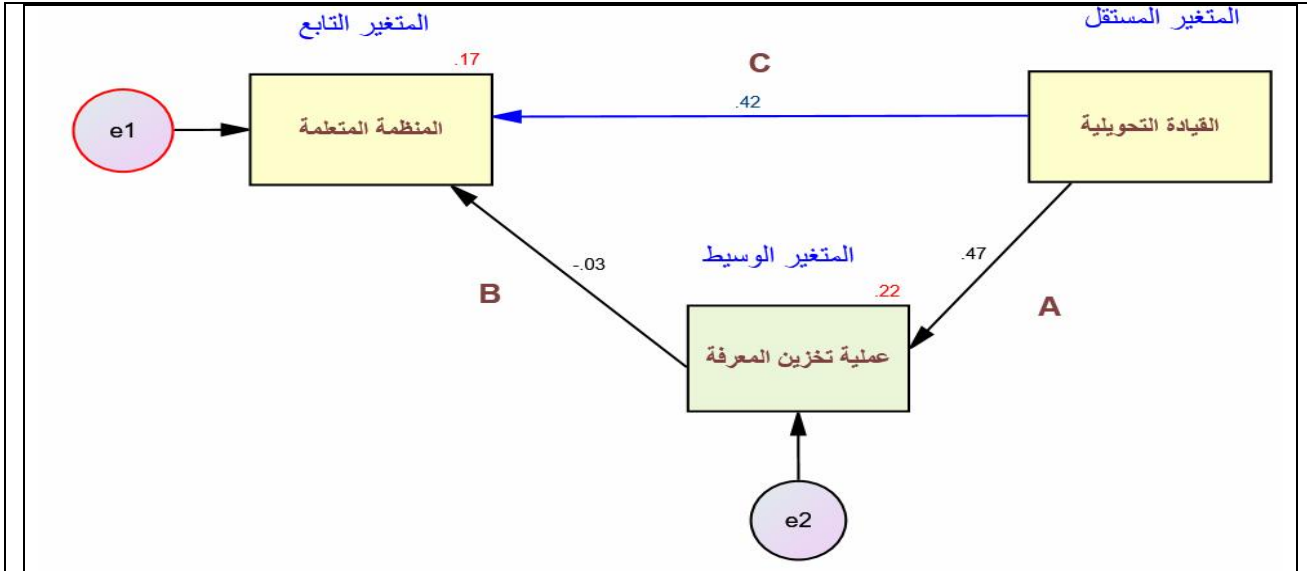
الاستنتاج العام: نستنتج أن قيمة ($R^2 = 0.19.3$) في وجود المتغير الوسيط أكبر من ($R^2 = 0.165$) في غياب الوسيط ومنه هنا تظهر أيضا أهمية العلاقة غير المباشرة، هذا يعكس مدى مساهمة عملية اكتساب المعرفة في زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة، إن زيادة الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية في ظل عملية اكتساب المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر على منظمة متعلمة.

ثانيا/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

"لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تخزين المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

باستخدام برنامج (Amos/ Version 25) اختبرنا الفرضية الفرعية الثانية من خلال نموذج تحليل المسار وتحصلنا على الأشكال والجداول التالية.

الشكل رقم (V - 03): نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تخزين المعرفة



رسم تخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج Amos/ Version 25 وتدل المستطيلات على المتغيرات المشككة للنموذج ويدل الأسهم وحيدة الاتجاه التي تنطلق من مستطيل إلى آخر على مسارات التأثير ونموذج أعلاه يدرس العلاقة بين المتغيرات دفعة واحدة وذلك من خلال التعرف على مدى جودة مطابقته للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة وإذا كانت جيدة أو تامة تنتقل إلى فحص تلك العلاقات القائمة بين المتغيرات وهذا بالنظر إلى معاملات المسار أو ما يطلق عليها أوزان الانحدار المعيارية التي تبرز على تلك المسارات التي تربط بين المتغيرات وفحص دلالتها الإحصائية ومن ثم قوتها.

قيمة معامل المسار (A): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← تخزين المعرفة يساوي (0.47)

قيمة معامل المسار (C): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.42)

قيمة معامل المسار (B): (التأثير المباشر) بين تخزين المعرفة ← المنظمة المتعلمة يساوي (-0.03)

قيمة معامل المسار (A×B): (التأثير غير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال تخزين المعرفة يساوي

$$(-0.0141) = (-0.03 \times 0.47)$$

قيمة معامل المسار (التأثير الكلي) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال تخزين المعرفة يساوي:

$$(0.405) = ((-0.0141) + 0.42)$$

حجم الأثر (0.22): وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في تخزين المعرفة وهو تأثير متوسط.

حجم الأثر (0.17): وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة من خلال تخزين المعرفة وهو تأثير

متوسط.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

الجدول رقم (V - 54): الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين (القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وتخزين المعرفة فيما بينهم مثنى مثنى)

النتيجة	P	C.R	S.E	Estimate	العلاقة بين المتغيرات		
العلاقة دالة إحصائياً	***	8.887	0.0850	0.4680	تخزين المعرفة	<---	القيادة التحويلية
العلاقة دالة إحصائياً	***	6.799	0.0630	0.4190	المنظمة المتعلمة	<---	القيادة التحويلية
العلاقة غير دالة إحصائياً	0.6650	-0.4320	0.0390	-0.0270	المنظمة المتعلمة	<---	تخزين المعرفة
***: أي معامل مسار دال عن 0.000							
تمثل قيم (Estimate) تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة.							
قيم S.E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكا ما اقترب من الصفر كان أفضل.							
قيم C.R تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96. بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً.							
***: مقارنة عند مستوى 0.001، **: عند 0.01، *: عند 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← تخزين المعرفة عند حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.4680) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=8.887$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين تخزين المعرفة ← القيادة التحويلية دالة إحصائياً.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.4190) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=6.799$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05)، ومنه فإن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة دالة إحصائياً.

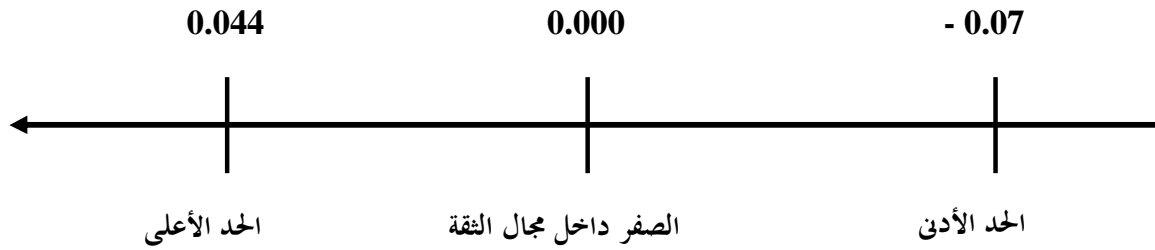
أما العلاقة المباشرة بين تخزين المعرفة ← المنظمة المتعلمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.027) وهي نتيجة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=0.432$ وهي أقل من (1.96) وبمستوى معنوية

وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه لا توجد علاقة مباشرة بين تخزين المعرفة ← المنظمة المتعلمة

وهذا يعني غياب مسار بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي أن عملية تخزين المعرفة لا تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة والشكل الموالي يوضح ذلك.

كما أنه وباستخدام تقنية البوتستراب (*Bootstrap*) باستخدام برنامج (*Amos/ Version 25*) يمكننا أيضا التأكد من عدم وجود علاقة وسيطية غير مباشرة:

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance	Standardized Indirect Effects - Upper Bounds	Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC)	
0.661	0.044	- 0.07	



■ وفقا لمجال الثقة الـ (*Bootstrap*) فالحد الأدنى لمجال الثقة بالبوتستراب يساوي (-0.07) والحد الأقصى لمجال الثقة يساوي (0.044) وبما أن المجال يحتوي على الصفير فإن هذا يدل على أن العلاقة الوسيطة من خلال تخزين المعرفة غير دالة إحصائيا

ووفقا لـ *Significance* بعد تطبيق طريقة الـ (*Bootstrap*) من أجل تحديد قيمة الدلالة الإحصائية للعلاقة الوسيطة ومن خلال الجدول أعلاه نجد قيمة $Significance = 0.661$ وهي أكبر من (0.05) ومنه فإن العلاقة الوسيطة من خلال عملية تخزين المعرفة غير دالة إحصائيا. ومنه فإن نتيجة الفرضية الفرعية الثانية تكون:

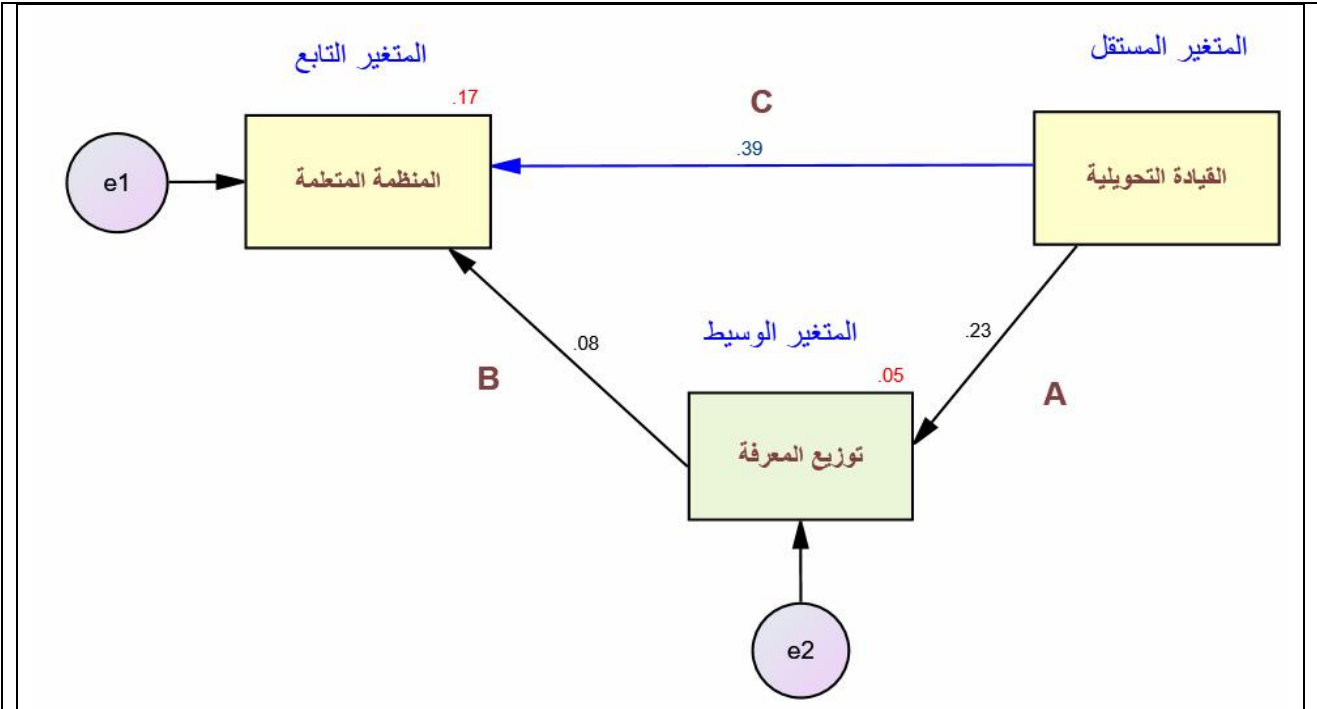
لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسط عملية تخزين المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة

أولا/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

"لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية توزيع المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر".

باستخدام برنامج (Amos/ Version 25) اختبرنا الفرضية الفرعية الثالثة من خلال نموذج تحليل المسار الشكل رقم (V - 04): نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية توزيع المعرفة



رسم تخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج Amos/ Version 25 وتدل المستطيلات على المتغيرات المشكلة للنموذج ويدل الأسهم وحيدة الاتجاه التي تنطلق من مستطيل إلى آخر على مسارات التأثير ونموذج أعلاه يدرس العلاقة بين المتغيرات دفعة واحدة وذلك من خلال التعرف على مدى جودة مطابقته للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة وإذا كانت جيدة أو تامة تنتقل إلى فحص تلك العلاقات القائمة بين المتغيرات وهذا بالنظر إلى معاملات المسار أو ما يطلق عليها أوزان الانحدار المعيارية التي تبرز على تلك المسارات التي تربط بين المتغيرات وفحص دلالتها الإحصائية ومن ثم قوتها.

قيمة معامل المسار (A): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← توزيع المعرفة يساوي (0.23)

قيمة معامل المسار (C): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.39)

قيمة معامل المسار (B): (التأثير المباشر) بين توزيع المعرفة ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.08)

قيمة معامل المسار (B*A): (التأثير غير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال توزيع المعرفة يساوي $(0.08 * 0.23) = (0.018)$

قيمة معامل المسار (التأثير الكلي) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال توزيع المعرفة يساوي $(0.018 + 0.39) = (0.408)$

حجم الأثر (0.05) وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في توزيع المعرفة وهو تأثير ضعيف.

حجم الأثر (0.17) وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة من خلال توزيع المعرفة وهو تأثير متوسط.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

الجدول رقم (V - 55): الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين (القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وتوزيع المعرفة فيما بينهم مثني مثني)

النتيجة	P	C.R	S.E	Estimate	العلاقة بين المتغيرات		
العلاقة دالة إحصائياً	***	3.954	0.1190	0.2300	توزيع المعرفة	<---	القيادة التحويلية
العلاقة دالة إحصائياً	***	6.968	0.0570	0.3890	المنظمة المتعلمة	<---	القيادة التحويلية
العلاقة غير دالة إحصائياً	0.1610	1.400	0.0280	0.0780	المنظمة المتعلمة	<---	توزيع المعرفة
***: أي معامل مسار دال عن 0.000							
تمثل قيم (Estimate) تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة.							
قيم S.E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكما ما اقترب من الصفر كان أفضل							
قيم C.R تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96. بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً							
***: مقارنة عند مستوى 0.001، **: عند 0.01، *: عند 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين اكتساب المعرفة ← القيادة التحويلية عند حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.230) وهي نتيجة دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة $T=3.954$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه العلاقة فإن المباشرة بين توزيع المعرفة ← القيادة التحويلية دالة إحصائياً.

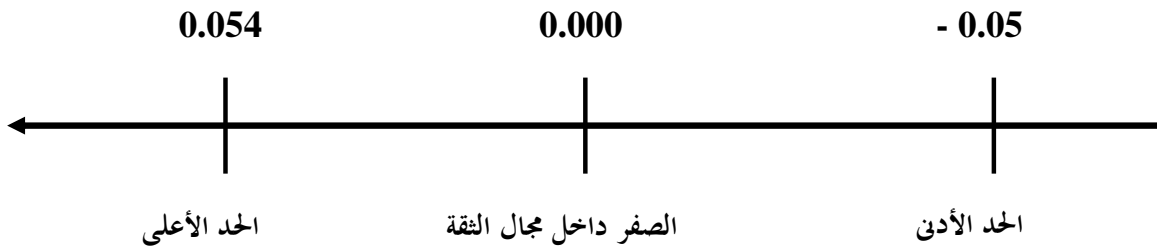
كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.3890) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=6.968$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05)، ومنه فإن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة دالة إحصائياً.

أما العلاقة المباشرة بين توزيع المعرفة ← المنظمة المتعلمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.078) وهي نتيجة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=1.400$ وهي أقل من (1.96) وبمستوى

معنوية ($P=0.161$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه لا توجد علاقة مباشرة بين توزيع المعرفة ← المنظمة المتعلمة.

وهذا يعني غياب مسار بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي أن عملية توزيع المعرفة لا تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، والشكل التالي يوضح ذلك.

كما أنه وباستخدام تقنية البوتستراب (*Bootstrap*) باستخدام برنامج (*Amos/ Version 25*) وذلك من خلال يمكننا أيضا التأكد من عدم وجود علاقة وسطية غير مباشرة:



■ وفقا لمجال الثقة ال (*Bootstrap*) فالحد الأدنى لمجال الثقة بالبوتستراب يساوي (-0.05) والحد الأقصى لمجال الثقة يساوي (0.054) وبما أن المجال يحتوي على الصفر فهذا يدل على أن العلاقة الوسيطة من خلال توزيع المعرفة غير دالة إحصائيا.

ووفقا لـ *Significance* بعد تطبيق طريقة ال (*Bootstrap*) من أجل تحديد قيمة الدلالة الإحصائية للعلاقة الوسيطة ومن خلال الجدول أعلاه نجد قيمة $0.110=Significance$ وهي أكبر من (0.05) ومنه فإن العلاقة الوسيطة من خلال عملية توزيع المعرفة غير دالة إحصائيا. ومنه فإن نتيجة الفرضية الفرعية الثانية تكون:

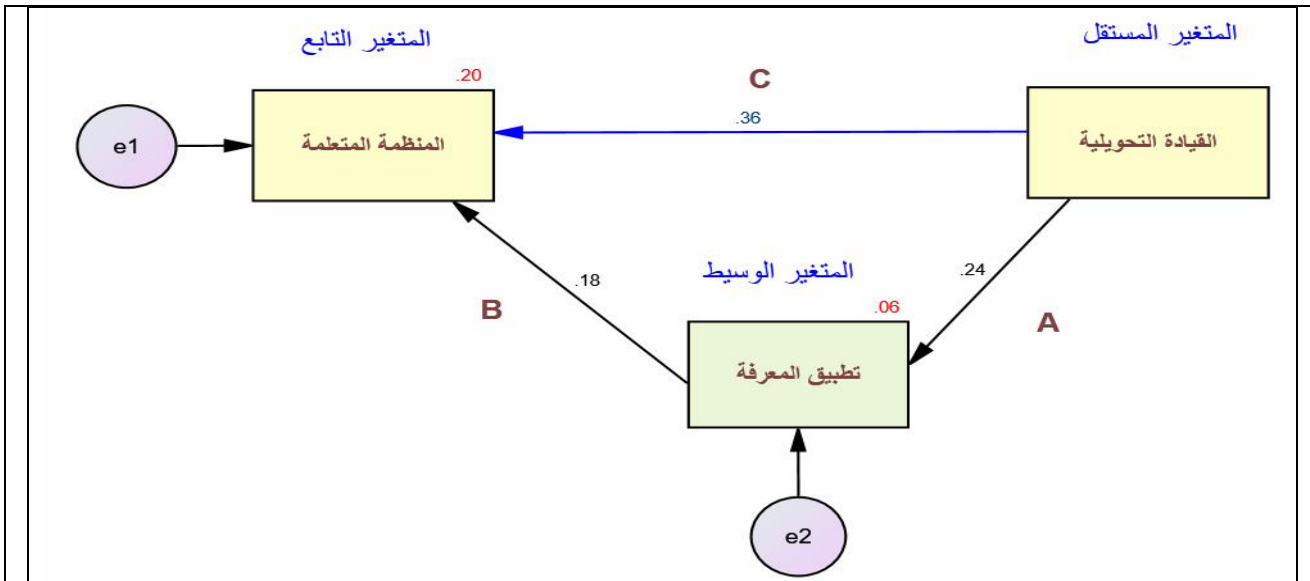
لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية توزيع المعرفة كبعء من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

"لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تطبيق المعرفة كبعء من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر."

باستخدام برنامج (*Amos/ Version 25*) اخترنا الفرضية الفرعية الرابعة من خلال نموذج تحليل المسار حيث تحصلنا على الشكل (مخطط لمسار العلاقات بين المتغيرات وتقدير المعاملات المعيارية للمسارات)، وجدول مؤشرات المطابقة وجدول التأثير المباشر وغير المباشر لتحليل العلاقة بين قيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب عملية تطبيق المعرفة كما يلي:

الشكل رقم (V - 05): نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسط عملية تطبيق المعرفة



رسم تخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج Amos. Version 25 وتدل المستطيلات على المتغيرات المشككة للنموذج ويدل الأسهم وحيدة الاتجاه التي تنطلق من مستطيل إلى آخر على مسارات التأثير ونموذج أعلاه يدرس العلاقة بين المتغيرات دفعة واحدة وذلك من خلال التعرف على مدى جودة مطابقته للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة وإذا كانت جيدة أو تامة تنتقل إلى فحص تلك العلاقات القائمة بين المتغيرات وهذا بالنظر إلى معاملات المسار أو ما يطلق عليها أوزان الانحدار المعيارية التي تبرز على تلك المسارات التي تربط بين المتغيرات وفحص دلالتها الإحصائية ومن ثم قوتها.

قيمة معامل المسار (A): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← تطبيق المعرفة يساوي (0.24)

قيمة معامل المسار (C): (التأثير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.36)

قيمة معامل المسار (B): (التأثير المباشر) بين تطبيق المعرفة ← المنظمة المتعلمة يساوي (0.18)

قيمة معامل المسار (B*A): (التأثير غير المباشر) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال تطبيق المعرفة يساوي $0.24 \times 0.18 = 0.0432$

قيمة معامل المسار (التأثير الكلي) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة من خلال تطبيق المعرفة يساوي $0.0432 + 0.36 = 0.4032$

حجم الأثر⁸ (0.06): وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في تطبيق المعرفة وهو تأثير ضعيف.

حجم الأثر (0.20): وهو يمثل مقدار التغيرات التي تحدثها القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة من خلال تطبيق المعرفة وهو تأثير متوسط.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

⁸ ويمثل حجم الأثر مقدار التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل بالمتغير التابع ويعبر عنه بالبيان المفسر (المشروح) أو معامل التحديد أو الارتباط التربيعي ويعتبر حجم الأثر صغير إذا كانت قيمته تنحصر بين (0.00) وأقل من (0.09) ويعتبر متوسطا إذا كانت قيمته محصورة بين (0.09) وأقل من (0.25) بينما تعتبر مرتفعة إذا كانت أكبر من (0.25) نقلا عن المرجع لـ أمين سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد: النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج AMOS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 39.

يبين الجدول الموالي قيم مؤشرات المطابقة لاختبار فرضية الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (V - 56): مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة

المتعلمة من خلال عملية تطبيق المعرفة

المؤشر	القيمة المقبولة للمطابقة	القيم المسجلة	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي Chi-square ، درجة الحرية DF ومستوى الدلالة P	إذا كانت قيمة Chi-square غير دالة ومرتفعة	Chi-square = 0.000 Df=0	إذا كانت قيمة Chi-square منخفضة فيشير إلى تطابق أفضل
مربع كاي المعياري CMIN/DF	أقل من 5 قبل وتطابق جيد	0.000	القيم المنخفضة تدل على تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المقارن (GFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر تاكر لويس (CFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد الصحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	كلما كان أصغر كان أفضل	0.000	الصفر يدل على المطابقة التامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

نجد النموذج مشبع لأنه في نموذج تتوفر على 6 وحدات من المعلومات واحتياجات النموذج نفس المقدار 6 وحدات وبالتالي درجات الحرية صفر وليست قيمة موجبة ولذلك فالنموذج مشبع وبالتالي تكون مؤشرات المطابقة تامة. أي المعلومات المتوفرة في البيانات تساوي تماما حجم المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري المفترض. وبناء على قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات العينة والمعروضة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك تطابقاً للنموذج الافتراضي والبيانات المؤسسة بقيمة كاي تربيع (Chi-square=0.000) وهذا تطابق التام مربع كاي المعياري (CMIN/DF=0.000) وهي أقل من (5)، مؤشر المطابقة المقارن (GFI=1.000)، مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI=1.000)، مؤشر تاكر لويس (CFI). وهم أكبر من معيار الخسك (0.9) بل بلغت قيمهم واحد صحيح مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR=0.000) ويدل ذلك على أن النموذج الافتراضي لاختبار العلاقة بين المتغيرات القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة، أسلوب تطبيق المعرفة يؤكد على وجود ارتباطات أو علاقات بين هذه المتغيرات في النموذج وهذا مما يدعم صحة الفرضية التي مفادها أن هناك أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تطبيق المعرفة لدى الموظفين في مؤسسة

اتصالات الجزائر والجدول التالي يبين القيم المعيارية (*Standardized*) لـ: التأثير المباشر والتأثير غير المباشر، وقيم التأثير الكلي.

الجدول رقم (V - 57): القيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي

للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال تطبيق المعرفة

قيمة التأثير المباشر لمعاملات المسار المعيارية <i>Standardized Direct Effects</i>		
تطبيق المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.236	تطبيق المعرفة
0.180	0.364	المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير غير المباشر لمعاملات المسار المعيارية <i>Standardized Indirect Effects</i>		
تطبيق المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.043	المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير الكلية <i>Standardized Total Effects</i>		
تطبيق المعرفة	القيادة التحويلية	
	0.236	تطبيق المعرفة
0.180	0.407	المنظمة المتعلمة
قيمة التأثير الإجمالية: ينقسم الأثر الكلي لمتغير على متغير آخر إلى أثر مباشر، أي بدون متغير وسيط، وأثر غير مباشر أي يتطلب تدخل متغير وسيط، حيث أن مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعكس الأثر الكلي.		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (*Amos/ Version 25*) (انظر إلى الملحق رقم "04")

من الجدول أعلاه نجد أن:

■ القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا مباشرا في عملية تطبيق المعرفة، حيث يمكن للقيادة التحويلية الرفع من درجة عملية اكتساب المعرفة ب (0.236) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في القيادة التحويلية بوحدة واحدة، وهو مؤشر يدل على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل واضح على عملية تطبيق المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وبالتالي جعل المؤسسة منظمة متعلمة، وأن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد على المنظمة حسب هذه النتائج.

■ عملية تطبيق المعرفة تؤثر تأثيرا مباشرا في المنظمة المتعلمة، حيث يمكن لعملية اكتساب المعرفة الرفع من درجة المنظمة المتعلمة ب (0.180) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في عملية تطبيق المعرفة بوحدة واحدة، أيضا مؤشر يدل على أن عملية تطبيق المعرفة تأثيرا واضحا على المنظمة، وأن زيادة الاهتمام بتطبيق المعرفة من شأنه جعل مؤسسة اتصالات الجزائر منظمة متعلمة.

■ القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً مباشراً في المنظمة المتعلمة، حيث يمكن للقيادة التحويلية الرفع من درجة المنظمة المتعلمة ب (0.364) وحدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في حالة تم زيادة في القيادة التحويلية بوحدة واحدة، ويتزامن هذا الأثر المباشرة بزيادة قدرها (0.043) وحدة الناتجة عن الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال عملية تطبيق المعرفة، وهذا يدل على أهمية دور تطبيق المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة التحويلية على مؤسسة اتصالات الجزائر وتحويلها إلى منظمة متعلمة.

وعليه فإن مجموع العلاقة الكلية أي الأثر الكلي (الأثر المباشر + الأثر غير المباشر) بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) في ضوء وجود المتغير الوسيط (عملية تطبيق المعرفة) بلغت (0.407) وحدة.

ولتبيان أهمية العلاقة بين المتغيرات (المباشرة وغير المباشرة) سوف ندرس الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات بين المتغيرات.

✓ دراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة المباشرة وغير المباشرة

أولاً/ العلاقات المباشرة

الجدول رقم (V - 58): الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة تطبيق المعرفة فيما بينهم مثنى مثنى)

النتيجة	P	C.R	S.E	Estimate	العلاقة بين المتغيرات	
العلاقة دالة إحصائية	***	4.079	0.096	0.236	تطبيق المعرفة	<---
العلاقة دالة إحصائية	***	6.615	0.057	0.364	المنظمة المتعلمة	<---
العلاقة دالة إحصائية	0.001	3.270	0.034	0.180	المنظمة المتعلمة	<---

***: أي معامل مسار دال عن 0.000

تمثل قيمة (Estimate) تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة.

قيم S.E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل.

قيم C.R تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائية.

***: مقارنة عند مستوى 0.001، **: عند 0.01، *: عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04")

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← تطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.236) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=4.079$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين تطبيق المعرفة ← القيادة التحويلية دالة إحصائياً.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.364) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=6.615$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.000$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة دالة إحصائياً.

وتشير نتائج الجدول أعلاه أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة وموجبة بين تطبيق المعرفة ← المنظمة المتعلمة عند حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.180) وهي نتيجة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة $T=3.270$ وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ($P=0.001$) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه فإن العلاقة المباشرة بين تطبيق المعرفة ← المنظمة المتعلمة دالة إحصائياً.

ثانياً/ العلاقات غير المباشرة: هنا نختبر أهمية توسط المتغير الوسيط (تطبيق المعرفة) للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) أي هل هذا التوسط دال إحصائياً أو غير دال؟ إن الإحصائية المستخدمة في تحليل النمذجة بأنواعها لا تعطينا الدلالة الإحصائية للعلاقة غير المباشرة، وسوف نعتمد على طريقة البوتستراب (*Bootstrap*) باستخدام برنامج (*Amos/ Version 25*) وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

01. وضع الفرضيات التي تستند إليها طريقة الـ (*Bootstrap*)

H_0 : عدم وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (تطبيق المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

H_1 : وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (تطبيق المعرفة) في نموذج تحليل المسار.

02. استخراج قيمة العلاقة غير المباشرة ونقاط النهاية الصغرى والعليا لحدود الثقة والقيمة المعنوية للعلاقة غير المباشرة (*Significance*) بالاعتماد على نتائج طريقة الـ (*Bootstrap*) بعد اختيار إعادة المعاينة لـ 1000 مرة باعتماد على برنامج (*Amos*) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 59): حدود الثقة 95% لمعامل المسار ومستوى معنوية العلاقة غير المباشرة من خلال الوسيط (تطبيق المعرفة)

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance		Standardized Indirect Effects - Upper Bounds		Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC)		Standardized Indirect Effects	
0.001	معنوية العلاقة غير المباشرة	القيمة العليا	حدود الثقة العليا لمعامل المسار المعياري للعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة	القيمة الدنيا	حدود الثقة الدنيا لمعامل المسار المعياري للعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة	0.043	قيمة العلاقة غير المباشرة (العلاقة الوسيطة) بين القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة
		0.086		0.016			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ Version 25) (انظر إلى الملحق رقم "04") من خلال الجدول أعلاه نجد القيمة (0.043) قيمة العلاقة غير المباشرة بين (القيادة التحويلية ← المنظمة المتعلمة) أي تأثير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال تطبيق عملية تطبيق المعرفة ولدراسة معنوية هذه العلاقة نستخدم إما حدود الثقة لمعامل المسار التأثير غير المباشر أو مستوى المعنوية.

■ باستخدام حدود الثقة: نجد الرقم (0.016) يمثل نقطة النهاية الدنيا (الحد الأدنى) من حدود الثقة للـ (Bootstrap) للتأثير غير المباشر (تأثير الوساطة) من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) مروراً بتطبيق المعرفة بمسوى ثقة (95%) والرقم (0.086) يمثل نقطة النهاية العليا (الحد الأعلى) من حدود الثقة للـ (Bootstrap) للتأثير غير المباشر (تأثير الوساطة) من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) مروراً بتطبيق المعرفة بمسوى ثقة (95%) ووفقاً لمجال الثقة للـ (Bootstrap) فالحد الأدنى لمجال الثقة بالبوستراب لمعامل المسار للعلاقة غير المباشرة يساوي (0.016) والحد الأقصى لمجال الثقة بالبوستراب لمعامل المسار للعلاقة غير المباشرة يساوي (0.086) وبما أن المجال لا يحتوي الصفر فهذا يدل على أن العلاقة الوسيطة دالة إحصائياً كما يلي:



■ باستخدام *Significance* بعد تطبيق طريقة الـ (*Bootstrap*) من أجل تحديد قيمة الدلالة الإحصائية للعلاقة الوسيطة ومن خلال الجدول أعلاه نجد قيمة $Significance = 0.001$ وهي أقل من (0.05) ومنه فإن العلاقة الوسيطة من خلال عملية تطبيق المعرفة دالة إحصائياً.

ثالثاً/ اتخاذ القرار: ومن النتائج أعلاه توصلنا إلى أن متغير تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة ومنه نقبل الفرض البديل لطريقة طريقة الـ (*Bootstrap*)، أي نقبل الفرضية: H_1 : وجود تأثير معنوي لمتغير الوسيط (تطبيق المعرفة) في نموذج تحليل المسار. ومنه فإن نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة تكون:

يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسط عملية تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية متغير الوسيط:

زيادة على الدلالة الإحصائية للعلاقة غير المباشرة فإنه يمكن استخدام معامل التفسير (R^2) في تفسير أهمية وجود المتغير الوسيط في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث نقارن قيمة (R^2) بين قيمته في غياب الوسيط وقيمه في وجود الوسيط كما يلي:

الجدول رقم (V - 60): استخدام معامل (R^2) في تحديد أهمية متغير الوسيط (تطبيق المعرفة)

البرنامج	نوع النموذج	(R^2)	العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات					
SPSS	معادلات الانحدار البسيط	0.165	المنظمة المتعلمة	<---	القيادة التحويلية	العلاقات المباشرة		
		0.056	تطبيق المعرفة	<---	القيادة التحويلية			
		0.171	المنظمة المتعلمة	<---	تطبيق المعرفة			
AMOS	نموذج تحليل المسار	0.196	المنظمة المتعلمة	<---	تطبيق المعرفة	<---	القيادة التحويلية	العلاقة غير المباشرة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج تحليل الانحدار ونموذج تحليل المسار

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

في العلاقة المباشر بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة (غياب متغير الوسيط): نجد قيمة معامل التفسير بلغت $(R^2 = 16.5)$ أي أن القيادة التحويلية تساهم بـ (16.5%) في تحسين أداء المنظمة المتعلمة (مؤسسة اتصالات الجزائر) من وجهة نظر موظفيها وهذا في غياب تطبيق المعرفة.

أما في نموذج تحليل المسار ككل أي في العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط عملية تطبيق المعرفة: نجد قيمة معامل التفسير بلغت $(R^2 = 0.196)$ أي أن القيادة التحويلية تساهم بـ (19.6%) في تحسين أداء المنظمة المتعلمة (مؤسسة اتصالات الجزائر) من وجهة نظر موظفيها وهذا خلال عملية تطبيق المعرفة.

الاستنتاج العام: نستنتج أن قيمة $(R^2 = 0.196)$ في وجود المتغير الوسيط أكبر من $(R^2 = 0.165)$ في غياب الوسيط ومنه هنا تظهر أيضا أهمية العلاقة غير المباشرة، هذا يعكس مدى مساهمة عملية تطبيق المعرفة في زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة، أي أن زيادة الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية في ظل عملية تطبيق المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحويل مؤسسة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة.

المبحث الثالث: اختبار فرضية الفروقات

بعد التطرق إلى متغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، سيتم من خلال هذا المبحث دراسة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى تقديم تقييم لهذه المتغيرات حسب كل متغير ديموغرافي واسم المحور على حدا. وقد تضمنت الفرضية الرئيسية الخامسة ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول محاور الدراسة (القيادة التحويلية - إدارة المعرفة - المنظمة المتعلمة) تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)".

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)".

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات جزئية، وهي:

■ الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

■ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى إلى المستوى الوظيفي.
- الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

أولاً/ الفروق باختلاف متغير النوع الاجتماعي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير القيادة التحويلية طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار (*Independent-Samples T-test*)، وذلك لأن عامل النوع الاجتماعي يحتوي على فئتين فقط، هما: الذكور، الإناث، ويستخدم اختبار (*Independent-Samples T-test*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي النوع الاجتماعي تتبع التوزيع الطبيعي.⁹ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 61): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النوع الاجتماعي تحت محور القيادة التحويلية

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	نوع النوع الاجتماعي	القيادة التحويلية
قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار			
0.095	0.985	0.200*	0.063	150	ذكر	
0.367	0.989	0.200*	0.060	132	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم العينة لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور وإناث) أكبر من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في كلا فئتي النوع الاجتماعي، لذلك فهي تتبع التوزيع الطبيعي.

ونظراً لأن متغير النوع الاجتماعي يخضع للتوزيع الطبيعي في كلا الفئتين (ذكر - أنثى) لذا سيتم استخدام اختبار (*Independent-Samples T-test*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة الباحثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

⁹ محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص: 263. (بتصرف)

الجدول رقم (V - 62): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه محور القيادة التحويلية تبعا للنوع الاجتماعي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	
0.175	1.847	0.28852	3.6573	150	ذكر	القيادة التحويلية
		0.26247	3.6205	132	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير القيادة التحويلية باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار هي (1.847)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.175) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم، أي أن الموظفين من كلا النوع الاجتماعي يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير القيادة التحويلية.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور القيادة التحويلية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

ثانيا/ الفروق باختلاف متغير العمر:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير القيادة التحويلية طبقا لاختلاف متغير العمر، تم استخدام اختبار (*Kruskal Wallis*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير العمر يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة)، ويستخدم اختبار (*Kruskal Wallis*) إذا كانت البيانات داخل أحد فئات العمر لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها.¹⁰ وجاءت النتائج كما يلي:

¹⁰ محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 319. (بنصرف)

الجدول رقم (V - 63): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر تحت محور القيادة التحويلية

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	الفئة العمرية	القيادة التحويلية
قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار			
0.505	0.984	0.049	0.104	73	أقل من 30 سنة	
0.553	0.990	0.200*	0.065	111	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.247	0.978	0.032	0.110	71	من 40 إلى 50 سنة	
0.262	0.954	0.062	0.163	27	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم عينة الدراسة للفئات العمرية (أقل من 30 سنة - من 30 إلى أقل من 40 سنة - من 40 سنة - من 40 إلى 50 سنة) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) في فئتي العمر (أقل من 30 سنة - من 40 على 50 سنة)، وبذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات العمر.

ونظراً لأن متغير العمر لا يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (V - 64): نتائج اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد

الدراسة طبقاً لاختلاف العمر

المتغير	قيمة Chi-Squar	قيمة Sig
القيادة التحويلية	4.496	0.213

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير تساوي (4.496)، ومستوى الدلالة Sig تساوي (0.213) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وسيط الفئات الأربعة للعمر تحت محور القيادة التحويلية.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم، أي أن الموظفين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير القيادة التحويلية.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور القيادة التحويلية تعزى إلى متغير العمر.

ثالثا/ الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير القيادة التحويلية طبقا لاختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (*Kruskal Wallis*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير المؤهل العلمي يحتوي على ثمانية فئات، وهي: (بكالوريا أو أقل - تقني - تقني سامي - ليسانس - مهندس/ماستر - ماجستير - دكتوراه - أخرى)، ويستخدم اختبار (*Kruskal Wallis*) إذا كانت البيانات داخل أحد فئات المؤهل العلمي لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 65): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي تحت محور القيادة التحويلية

<i>Shapiro-Wilk</i>		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		العدد	المؤهل العلمي	القيادة التحويلية
قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار			
0.685	0.961	0.200*	0.169	16	بكالوريا أو أقل	
0.497	0.972	0.200*	0.083	35	تقني	
0.706	0.984	0.200*	0.103	50	تقني سامي	
0.425	0.988	0.031	0.090	109	ليسانس	
0.496	0.981	0.174	0.106	57	مهندس / ماستر	
0.966	0.980	0.200*	0.137	09	ماجستير	
0.700	0.947	//	0.250	04	دكتوراه	
//	//	//	0.260	02	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة (التقني سامي والليسانس والمهندس) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة (بكالوريا أو أقل والتقني والماجستير والدكتوراه وأخرى) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) في فئة (الليسانس)، وبذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات المؤهل العلمي. ونظرا لأن متغير المؤهل العلمي لا يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 66): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المؤهل العلمي

المتغير	قيمة Chi-Squar	قيمة Sig
القيادة التحويلية	11.203	0.130

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير تساوي (11.203)، ومستوى الدلالة Sig تساوي (0.130) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وسيط الفئات الثمانية للمؤهل العلمي تحت محور القيادة التحويلية. وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير القيادة التحويلية.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

رابعاً/ الفروق باختلاف متغير المستوى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير المستوى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير المستوى الوظيفي يحتوي على أربعة فئات، وهي: (إطار سامي - إطار عادي - عون تحكم - عون تنفيذ)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات المستوى الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 67): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور القيادة التحويلية

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	المستوى الوظيفي	القيادة التحويلية
قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار			
0.412	0.792	0.094	0.127	41	إطار سامي	
0.113	0.980	0.070	0.101	107	إطار عادي	
0.556	0.987	0.200*	0.072	82	عون تحكم	
0.280	0.973	0.200*	0.100	52	عون تنفيذ	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة (الإطار العادي و عون التحكم و عون التنفيذ) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم العينة لفئة (الإطارات السامية) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات المستوى الوظيفي.

ونظرا لأن متغير المستوى الوظيفي يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (One Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 68): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات

أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المستوى الوظيفي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	القيادة التحويلية
0.003**	7.084	03	0.32505	3.6984	41	إطار سامي	
			0.25006	3.7082	107	إطار عادي	
		278	0.26586	3.5981	82	عون تحكم	
		281	0.25877	3.5201	52	عون تنفيذ	
			0.27676	3.6401	282	المجموع	

**: فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير القيادة التحويلية باختلاف متغير المستوى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (7.084)، ومستوى المعنوية بلغ (0.241) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف مستوياتهم الوظيفية، أي أن الموظفين من جميع المستويات في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير القيادة التحويلية.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (*Scheffe Test Analysis*) للمقارنات البعدية بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة.

ولكن بداية علينا أن نقوم بتحديد ما إذا كان تباين المجتمعات متساويا أم لا باستخدام اختبار *Levene Statistic*¹¹ والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-69): اختبار تجانس التباين بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير القيادة التحويلية

Test of Homogeneity of Variance				
مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية		اختبار <i>Levene Statistic</i>	المستوى الوظيفي
	df 2	df 1		
0.289	278	03	1.259	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Levene Statistic* أن قيمة الاختبار $Levene = 1.259$ ومستوى الدلالة Sig = 0.289 وهو أعلى من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (0.05) لذلك نستنتج أن التباين بين الفئات الأربعة متساو، أي هناك تجانس بين الفئات.

¹¹ محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 315..

ونظرا لكون التباين بين الفئات متساو لذلك فإننا نختار اختبار (*Scheffe Test Analysis*) لتحديد مصدر التباين بين فئات المستوى الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-70): اختبار (*Scheffe*) للفروق بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير القيادة التحويلية

المستوى الوظيفي	المتوسط	إطار سامي	إطار عادي	عون تحكم	عون تنفيذ
إطار سامي	3.6984	//			0.17834*
إطار عادي	3.7082		//		0.18805*
عون تحكم	3.5981			//	
عون تنفيذ	3.5201	-0.17834*	-0.18805*		//

*: الفروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "عون تنفيذ"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار سامي" حول محور "القيادة التحويلية" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار سامي".
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "عون تنفيذ"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار عادي" حول محور "القيادة التحويلية" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار عادي".
- وتفسر هذه النتيجة التي بينت صالح الفروق "للإطارات السامية" و"الإطارات العادية" حول ممارسة المدير لخصائص القيادة التحويلية في مؤسسة اتصالات الجزائر بأن ذلك يعزى لكون أن هذه الفئات قريبة من المدير أكثر من فئة أعوان التنفيذ، أو الأقرب من حيث الفئة العمرية والمستوي التعليمي والخبرة لذا يغلب على هذه الشريحة التعامل العاطفي والتقاط الإشارات المعنوية والإنسانية وإدراكها وتقديرها.
- خامسا/ الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير سنوات الخبرة يحتوي على خمسة فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 15 سنة - من 15 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات سنوات الخبرة تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 71): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة تحت محور القيادة التحويلية

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	سنوات الخبرة	القيادة التحويلية
قيمة الاختبار	Sig	قيمة الاختبار	Sig			
0.988	0.714	0.076	0.200*	76	أقل من 5 سنوات	
0.983	0.263	0.055	0.200*	91	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.985	0.616	0.094	0.200*	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.963	0.444	0.098	0.200*	26	من 15 إلى 20 سنة	
0.964	0.465	0.097	0.200*	26	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 15 سنة) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة سنوات الخبرة (من 15 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات ونظرا لأن متغير سنوات الخبرة يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (One Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول يوضح ذلك. الجدول رقم (V - 72): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف سنوات الخبرة

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	القيادة التحويلية
0.942	0.193	04	0.24612	3.6346	76	أقل من 5 سنوات	
			0.28419	3.6374	91	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		277	0.27540	3.6515	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
			0.23551	3.6696	26	من 15 إلى 20 سنة	
		281	0.37748	3.6084	26	أكثر من 20 سنة	
			0.27676	3.6401	282	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير القيادة التحويلية باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.193)، ومستوى المعنوية بلغ (0.942) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير القيادة التحويلية.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور القيادة التحويلية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

سادسا/ الفروق باختلاف متغير طبيعة العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير طبيعة العمل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير طبيعة العمل يحتوي على أربعة فئات، وهي: (أعمال إدارية - أعمال تقنية - أعمال تجارية - أعمال مالية)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات طبيعة العمل تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 73): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير طبيعة العمل تحت محور القيادة التحويلية

<i>Shapiro-Wilk</i>		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		العدد	طبيعة العمل	القيادة التحويلية
قيمة الاختبار	Sig	قيمة الاختبار	Sig			
0.964	0.137	0.094	0.200*	49	أعمال إدارية	
0.986	0.239	0.071	0.200*	120	أعمال تقنية	
0.980	0.363	0.069	0.200*	67	أعمال تجارية	
0.970	0.272	0.135	0.074	46	أعمال مالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة طبيعة العمل (أعمال تقنية - أعمال تجارية) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة

(أعمال إدارية - أعمال مالية) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات طبيعة العمل.

ونظرا لأن متغير طبيعة العمل يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (One Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول يوضح ذلك. الجدول رقم (V - 74): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف طبيعة العمل

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	
0.473	0.841	03	0.24475	3.6781	49	أعمال إدارية	القيادة التحويلية
			0.28919	3.6383	120	أعمال تقنية	
		278	0.28705	3.6499	67	أعمال تجارية	
		281	0.26094	3.5899	46	أعمال مالية	
			0.27676	3.6401	282	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير القيادة التحويلية باختلاف متغير طبيعة عملهم، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.841)، ومستوى المعنوية بلغ (0.473) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف طبيعة عملهم، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير القيادة التحويلية.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور القيادة التحويلية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور إدارة المعرفة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)".

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات جزئية، وهي:

- الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.
- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى المستوى الوظيفي.
- الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

أولاً/ الفروق باختلاف متغير النوع الاجتماعي

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير إدارة المعرفة طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار (*Independent-Samples T-test*)، وذلك لأن عامل النوع الاجتماعي يحتوي على فئتين فقط، هما: الذكور، الإناث، ويستخدم اختبار (*Independent-Samples T-test*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي النوع الاجتماعي تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 75): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النوع الاجتماعي تحت محور إدارة المعرفة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	نوع النوع الاجتماعي	إدارة المعرفة
Sig	قيمة الاختبار	Sig	قيمة الاختبار			
0.358	0.990	0.200*	0.051	150	ذكر	
0.429	0.990	0.200*	0.058	132	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم العينة لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور وإناث) أكبر من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في كلا فئتي النوع الاجتماعي، لذلك تتبع التوزيع الطبيعي.

ونظرا لأن متغير النوع الاجتماعي يخضع للتوزيع الطبيعي في كلا الفئتين (ذكر - أنثى) لذا سيتم استخدام اختبار (*Independent-Samples T-test*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 76): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه محور إدارة المعرفة تبعا للنوع

الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
ذكر	150	3.5588	0.33849	0.277	0.599
أنثى	132	3.5526	0.32799		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير إدارة المعرفة باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.277)، وقيمة مستوى المعنوية يبلغ (0.599) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم، أي أن الموظفين من كلا النوع الاجتماعي يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إدارة المعرفة.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

ثانيا/ الفروق باختلاف متغير العمر:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير إدارة المعرفة طبقا لاختلاف متغير العمر، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*Kruskal Wallis*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير العمر يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، بين 41 و 50 سنة، أكثر من 50 سنة)، ويستخدم اختبار (*Kruskal Wallis*) إذا كانت البيانات داخل أحد فئات العمر لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 77): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر تحت محور إدارة المعرفة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	الفترة العمرية	إدارة المعرفة
قيمة الاختبار	Sig	قيمة الاختبار	Sig			
0.441	0.983	0.175	0.094	73	أقل من 30 سنة	
0.262	0.985	0.200*	0.057	111	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.209	0.977	0.047	0.106	71	من 40 إلى 50 سنة	
0.297	0.956	0.200*	0.127	27	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم عينة الدراسة للفئات العمرية (أقل من 30 سنة - من 30 إلى أقل من 40 سنة - من 40 إلى 50 سنة) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) في الفئة العمرية (من 40 على 50 سنة)، وبذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات العمر.

ونظراً لأن متغير العمر لا يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 78): نتائج اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد

الدراسة طبقاً لاختلاف العمر

المتغير	قيمة Chi-Squar	قيمة Sig
إدارة المعرفة	6.468	0.091

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه لأن قيمة كاي سكوير تساوي (6.468)، ومستوى الدلالة Sig تساوي (0.091) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وسيط الفئات الأربعة للعمر تحت محور إدارة المعرفة.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم، أي أن الموظفين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إدارة المعرفة.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر.

ثالثا/ الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير إدارة المعرفة طبقا لاختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير المؤهل العلمي يحتوي على ستة فئات، وهي: (بكالوريا أو أقل - تقني - تقني سامي - ليسانس - مهندس/ماستر - ماجستير - دكتوراه - أخرى)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات المؤهل العلمي تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 79): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي تحت محور إدارة المعرفة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	المؤهل العلمي	إدارة المعرفة
Sig قيمة	قيمة الاختبار	Sig قيمة	قيمة الاختبار			
0.878	0.973	0.200*	0.147	16	بكالوريا أو أقل	
0.418	0.969	0.200*	0.106	35	تقني	
0.698	0.983	0.200*	0.102	50	تقني سامي	
0.304	0.986	0.075	0.092	109	ليسانس	
0.271	0.975	0.200*	0.072	57	مهندس / ماستر	
0.269	0.903	0.178	0.232	09	ماجستير	
0.195	0.840	//	0.364	04	دكتوراه	
//	//	//	0.260	02	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة (التقني سامي والليسانس والمهندس) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة (بكالوريا أو أقل والتقني والماجستير والدكتوراه وأخرى) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات المؤهل العلمي.

ونظرا لأن متغير المؤهل العلمي يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 80): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.002**	3.307	07	0.34759	3.2773	16	مستوى بكالوريا وأقل	إدارة المعرفة
			0.31939	3.4786	35	تقني	
		274	0.33892	3.5200	50	تقني سامي	
			0.32179	3.6267	109	ليسانس	
			0.31809	3.5680	57	مهندس / ماستر	
		281	0.34343	3.5764	09	ماجستير	
			0.10825	3.7813	04	دكتوراه	
			0.04419	3.2813	02	أخرى	
			0.33304	3.5559	282	المجموع	
		**: فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير إدارة المعرفة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.307)، ومستوى المعنوية بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة تختلف آرائهم باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إدارة المعرفة.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (*Scheffe Test Analysis*) للمقارنات البعدية بين فئات المؤهل العلمي لمستوى إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة، ولكن بداية علينا أن نقوم بتحديد ما إذا كان تباين المجتمعات متساوياً أم لا باستخدام اختبار *Levene Statistic*. والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (V-81): اختبار تجانس التباين بين فئات المؤهل العلمي لمتغير إدارة المعرفة

Test of Homogeneity of Variance				
مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية		اختبار <i>Levene Statistic</i>	المؤهل العلمي
	df 2	df 1		
0.370	274	07	1.089	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Levene Statistic* أن قيمة الاختبار $Levene = 1.089$ ومستوى الدلالة Sig = 0.370 وهو أعلى من مستوى الدلالة والذي يبلغ (0.05) لذلك نستنتج أن التباين بين الفئات متساوٍ. ونظراً لكون التباين بين الفئات متساوٍ لذلك فإننا نختار اختبار (*Scheffe Test Analysis*) لتحديد مصدر التباين بين فئات المؤهل العلمي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-82): اختبار (*Scheffe*) للفروق بين فئات المؤهل العلمي لمتغير إدارة المعرفة

أخرى	دكتوراه	ماجستير	مهندس	ليسانس	سامي	تقني	بكالوريوس	متوسط	المؤهل العلمي	إدارة المعرفة
				-0.34938*			//	3.2773	مستوى بكالوريا وأقل	
						//		3.4786	تقني	
					//			3.5200	تقني سامي	
				//			0.34938*	3.6267	ليسانس	
			//					3.5680	مهندس / ماستر	
		//						3.5764	ماجستير	
	//							3.7813	دكتوراه	
//								3.2813	أخرى	
								3.5559	المجموع	

*: الفروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه النتائج التالية:

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم

العلمي "بكالوريا أو أقل"، وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي "ليسانس" حول محور "إدارة المعرفة"

لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "ليسانس".

وتفسر هذه النتيجة التي بينت صالح الفروق لحاملي شهادة "الليسانس" حول ممارسة أسلوب إدارة المعرفة في

مؤسسة اتصالات الجزائر بأن هذه الشريحة من الأفراد هم من خريجي الجامعات الذين لديهم خلفية بالأساليب

المعرفية الإدارية والقيادية الحديثة مما يجعلهم الأكثر قدرة على تقييم مدى توفرها، على عكس أفراد العينة الذين

مؤهلهم العلمي لا يتجاوز البكالوريا، إضافة إلى أن هذه الشريحة هي الأكثر تكرارا حيث بلغ عدد حاملها في

عينة الدراسة (109) في حين بلغ عدد حاملي شهادة البكالوريا أو أقل (16) موظف.

رابعا/ الفروق باختلاف متغير المستوى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير

المستوى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات

الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير المستوى الوظيفي يحتوي على أربع فئات، وهي: (إطار

سامي - إطار عادي - عون تحكم - عون تنفيذ)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way*

ANOVA) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات المستوى الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (V - 83): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور إدارة المعرفة

<i>Shapiro-Wilk</i>		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		العدد	المستوى الوظيفي	إدارة المعرفة
Sig قيمة	قيمة الاختبار	Sig قيمة	قيمة الاختبار			
0.912	0.0987	0.200*	0.068	41	إطار سامي	
0.116	0.970	0.069	0.102	107	إطار عادي	
0.191	0.979	0.056	0.097	82	عون تحكم	
0.491	0.979	0.200*	0.096	52	عون تنفيذ	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة (الإطار العادي و عون

التحكم و عون التنفيذ) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم العينة

لفئة (الإطارات السامية) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع

للتوزيع الطبيعي في كافة فئات المستوى الوظيفي.

ونظرا لأن متغير المستوى الوظيفي يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*One*

Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا.

الجدول رقم (V - 84): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المستوى الوظيفي

مستوى (F) دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	
0.032*	5.894	03	0.40866	3.5899	41	إطار سامي	إدارة المعرفة
			0.28820	3.6227	107	إطار عادي	
		278	0.31074	3.5534	82	عون تحكم	
		281	0.34293	3.3954	52	عون تنفيذ	
			0.33304	3.5559	282	المجموع	

*: فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير إدارة المعرفة باختلاف متغير المستوى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (5.894)، ومستوى المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف مستوياتهم الوظيفية، أي أن الموظفين من جميع المستويات في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إدارة المعرفة.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

ونقبل الفرضية التي تنص على أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Scheffe Test Analysis) للمقارنات البعدية بين فئات المستوى الوظيفي لمستوى إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة، ولكن بداية علينا أن نقوم بتحديد ما إذا كان تباين المجتمعات متساويا أم لا باستخدام اختبار *Levene Statistic*. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-85): اختبار تجانس التباين بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير إدارة المعرفة

Test of Homogeneity of Variance				المستوى الوظيفي
مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية		اختبار Levene Statistic	
	df 2	df 1		
0.071	278	03	5.894	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Levene Statistic* أن قيمة الاختبار $Levene = 5.894$ ومستوى الدلالة Sig = 0.071 وهو أكبر من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (0.05) لذلك نستنتج أن التباين بين الفئات الأربعة متساو، أي يوجد تجانس بين الفئات.

ونظرا لكون التباين بين الفئات متساو لذلك فإننا نختار اختبار (*Scheffe*) لتحديد مصدر التباين بين فئات المستوى الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-86): اختبار (*Scheffe*) للفروق بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	المستوى الوظيفي	المتوسط	إطار سامي	إطار عادي	عون تحكم	عون تنفيذ
إدارة المعرفة	إطار سامي	3.5899	//			0.19450*
	إطار عادي	3.6227		//		0.22723*
	عون تحكم	3.5534			//	
	عون تنفيذ	3.3954	-0.19450*	-0.22723*		//
*: الفروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "عون تنفيذ"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار سامي" حول محور "إدارة المعرفة" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار سامي".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "عون تنفيذ"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار عادي" حول محور "إدارة المعرفة" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار عادي".

وتفسر هذه النتيجة التي بينت صالح الفروق "للإطارات السامية" و"الإطارات العادية" حول ممارسة أسلوب إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بأن ذلك يعزى لكون هذه الفئات تعمل في المستويات العليا أو المستويات الوسطي، ولذلك قد يكونوا الأكثر إدراكا للأساليب المعرفية الإدارية والقيادية المستخدمة ودرجة الممارسة لهذه المتغيرات التنظيمية، لذلك ظهر التجانس في رؤيتهم، للتقارب الغالب على هذه الفئة من حيث المستوى الإداري والمعرفي.

خامسا/ الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير سنوات الخبرة يحتوي على خمسة فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 15 سنة - من 15 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات سنوات الخبرة تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 87): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة تحت محور إدارة المعرفة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	سنوات الخبرة	إدارة المعرفة
قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار			
0.475	0.984	0.200*	0.075	76	أقل من 5 سنوات	
0.364	0.985	0.200*	0.062	91	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.893	0.990	0.200*	0.083	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.377	0.959	0.091	0.159	26	من 15 إلى 20 سنة	
0.766	0.975	0.200*	0.075	26	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov* ونظرا لأن حجم العينة لفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 15 سنة) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة سنوات الخبرة (من 15 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات سنوات الخبرة. ونظرا لأن متغير سنوات الخبرة يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 88): نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف سنوات الخبرة

مستوى (دلالة (F))	قيمة (F) الحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
0.494	0.851	04	0.28526	3.5567	76	أقل من 5 سنوات	إدارة المعرفة
			0.34514	3.5288	91	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		277	0.33748	3.5942	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
			0.32640	3.6202	26	من 15 إلى 20 سنة	
		281	0.41181	3.4904	26	أكثر من 20 سنة	
			0.33304	0.5559	282	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير إدارة المعرفة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.851)، ومستوى المعنوية بلغ (0.494) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إدارة المعرفة.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: خبرتهم

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

سادسا/ الفروق باختلاف متغير طبيعة العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير طبيعة العمل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير طبيعة العمل يحتوي على ثلاثة فئات، وهي: (أعمال إدارية - أعمال تقنية - أعمال تجارية - أعمال مالية)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات طبيعة العمل تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 89): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير طبيعة العمل تحت محور إدارة المعرفة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	طبيعة العمل	إدارة المعرفة
قيمة الاختبار	Sig قيمة	قيمة الاختبار	Sig قيمة			
0.708	0.983	0.106	0.200*	49	أعمال إدارية	
0.319	0.987	0.050	0.200*	120	أعمال تقنية	
0.585	0.985	0.076	0.200*	67	أعمال تجارية	
0.385	0.974	0.097	0.200*	46	أعمال مالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم عينة الدراسة لفئة طبيعة العمل (أعمال تقنية - أعمال تجارية) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة (أعمال إدارية - أعمال مالية) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات طبيعة العمل.

ونظراً لأن متغير طبيعة العمل يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (One Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول يوضح ذلك. الجدول رقم (V - 90): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف طبيعة العمل

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	إدارة المعرفة
0.838	0.282	03	0.28720	3.5791	49	أعمال إدارية	
			0.36315	3.5354	120	أعمال تقنية	
		278	0.32339	3.5634	67	أعمال تجارية	
		281	0.31686	3.5734	46	أعمال مالية	
			0.33304	3.5559	282	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير إدارة المعرفة باختلاف متغير طبيعة عملهم، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.282)، ومستوى المعنوية بلغ (0.838) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف طبيعة عملهم، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إدارة المعرفة.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)".

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات جزئية، وهي:

- الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر.
- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى إلى المستوى الوظيفي.
- الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

أولا/ الفروق باختلاف متغير النوع الاجتماعي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة طبقا لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار (*Independent-Samples T-test*)، وذلك لأن عامل النوع الاجتماعي يحتوي على فئتين فقط، هما: الذكور، الإناث، ويستخدم اختبار

(*Independent-Samples T-test*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي النوع الاجتماعي تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 91): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النوع الاجتماعي تحت محور المنظمة المتعلمة

المجموعة المتعلمة	نوع النوع الاجتماعي	العدد	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
			قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig
	ذكر	150	0.061	0.200*	0.990	0.338
	أنثى	132	0.076	0.062	0.984	0.118

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم العينة لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور وإناث) أكبر من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في كلا فئتي النوع الاجتماعي، لذلك فهي تتبع التوزيع الطبيعي.

ونظراً لأن متغير النوع الاجتماعي يخضع للتوزيع الطبيعي في كلا الفئتين (ذكر - أنثى) لذا سيتم استخدام اختبار (*Independent-Samples T-test*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 92): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه محور المنظمة المتعلمة تبعاً للنوع

الاجتماعي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المنظمة المتعلمة
0.087	2.958	0.30057	3.7510	150	ذكر	
		0.26465	3.7136	132	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار (2.958)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.087) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف نوعهم، أي أن الموظفين من كلا النوع الاجتماعي يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير المنظمة المتعلمة. وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

ثانياً/ الفروق باختلاف متغير العمر

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير العمر يحتوي على أربعة فئات، وهي: (أقل من 30 سنة - من 30 إلى أقل من 40 سنة - من 40 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يلي

الجدول رقم (V - 93): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر تحت محور المنظمة المتعلمة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	الفئة العمرية	المنظمة المتعلمة
Sig	قيمة الاختبار	Sig	قيمة الاختبار			
0.388	0.982	0.200*	0.073	73	أقل من 30 سنة	
0.787	0.992	0.200*	0.064	111	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.363	0.981	0.200*	0.093	71	من 40 إلى 50 سنة	
0.989	0.989	0.200*	0.073	27	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم عينة الدراسة للفئات العمرية (أقل من 30 سنة - من 30 إلى أقل من 40 سنة - من 40 إلى 50 سنة) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة العمر (أكثر من 50 سنة) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات العمر.

ونظراً لأن متغير المستوى الوظيفي يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 94): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف العمر

مستوى (F) دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	
0.002**	4.993	03	0.31974	3.7856	73	أقل من 30 سنة	المنظمة المتعلمة
			0.23792	3.7557	111	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
		278	0.28758	3.7140	71	من 40 إلى 50 سنة	
		281	0.29060	3.5527	27	أكثر من 50 سنة	
			0.28444	3.7335	282	المجموع	
**: فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.993)، ومستوى المعنوية بلغ (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم، أي أن الموظفين من جميع الأعمار في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير المنظمة المتعلمة.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر.

ونقبل الفرضية التي تنص على أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر.

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Scheffe Test Analysis) للمقارنات البعدية بين فئات العمر لمحور المنظمة المتعلمة لدى عينة الدراسة، ولكن بداية علينا أن نقوم بتحديد ما إذا كان تباين المجتمعات متساويا أم لا باستخدام اختبار Levene Statistic. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-95): اختبار تجانس التباين بين فئات العمر لمتغير المنظمة المتعلمة

Test of Homogeneity of Variance				
مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية		اختبار <i>Levene Statistic</i>	العمر
	df 2	df 1		
0.063	278	03	2.459	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Levene Statistic* أن قيمة الاختبار $Levene = 2.459$ ومستوى الدلالة Sig = 0.063 وهو أعلى من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (0.05) لذلك نستنتج أن التباين بين الفئات الأربعة متساوٍ، أي هناك تجانس بين الفئات الأربعة للعمر. ونظراً لكون التباين بين الفئات متساوٍ لذلك فإننا نختار اختبار (*Scheffe Test Analysis*) لتحديد مصدر التباين بين فئات العمر والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-96): اختبار (*Scheffe*) للفروق بين فئات العمر لمتغير المنظمة المتعلمة

أكثر من 50 سنة	من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	المتوسط	المستوى الوظيفي	المنظمة المتعلمة
0.23286*			//	3.7856	أقل من 30 سنة	
0.20301*		//		3.7557	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
	//			3.7140	من 40 إلى 50 سنة	
//		-0.20301*	-0.23286*	3.5527	أكثر من 50 سنة	

*: الفروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم تفوق "الـ (50) سنة"، وأفراد الدراسة الذين أعمارهم تقل عن "الـ (30) سنة" حول محور "المنظمة المتعلمة" لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم تقل عن الـ (30) سنة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم تفوق "الـ (50) سنة"، وأفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30) إلى أقل من (40) سنة حول محور "المنظمة المتعلمة" لصالح أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30) إلى أقل من (40) سنة.

وتفسر هذه النتيجة التي بينت صالح الفروق للأفراد الذين أعمارهم تقل عن "30 سنة" حول تبني خصائص المنظمة المتعلمة بأن ذلك يعزى لكون أن خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر أعلى لدى فئة الشباب منها لدى كبار السن، وهذه نتيجة منطقية ويمكن تفسيرها بدعم الشباب لفكرة تبني المنظمة المتعلمة لمواكبة التطورات الحديثة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة وإمكانية تحولها إلى منظمة متعلمة، على عكس كبار السن الذين يحافظون على الوضع الحالي وغالباً ما يقاومون التغيير.

ثالثاً/ الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير المؤهل العلمي يحتوي على ثمانية فئات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 97): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي تحت محور المنظمة المتعلمة

<i>Shapiro-Wilk</i>		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		العدد	المؤهل العلمي	المنظمة المتعلمة
Sig قيمة	قيمة الاختبار	Sig قيمة	قيمة الاختبار			
0.969	0.981	0.200*	0.135	16	بكالوريا أو أقل	
0.718	0.979	0.200*	0.086	35	تقني	
0.343	0.674	0.200*	0.090	50	تقني سامي	
0.325	0.986	0.077	0.081	109	ليسانس	
0.311	0.976	0.200*	0.098	57	مهندس / ماستر	
0.600	0.942	0.200*	0.161	09	ماجستير	
0.712	0.949	//	0.224	04	دكتوراه	
//	//	//	0.260	02	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم عينة الدراسة لفئة (التقني سامي والليسانس والمهندس) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة (بكالوريا أو أقل والتقني والماجستير والدكتوراه وأخرى) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات المؤهل العلمي.

ونظراً لأن متغير المؤهل العلمي يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 98): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المؤهل العلمي

مستوى (F) دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.268	1.264	07	0.28549	3.6466	16	مستوى بكالوريا وأقل	المنظمة المتعلمة:
			0.33736	3.7670	35	تقني	
		274	0.23914	3.7092	50	تقني سامي	
			0.30127	3.7212	109	ليسانس	
			0.24532	3.7571	57	مهندس/ ماستر	
		281	0.29002	3.8120	09	ماجستير	
			0.29709	4.0192	04	دكتوراه	
			0.13598	3.5192	02	أخرى	
			0.28444	3.7335	282	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.264)، ومستوى المعنوية بلغ (0.268) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير المنظمة المتعلمة.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

رابعا/ الفروق باختلاف متغير المستوى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير المستوى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*Kruskal Wallias*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير المستوى الوظيفي يحتوي على أربعة فئات، وهي: (إطار

سامي - إطار عادي - عون تحكم - عون تنفيذ)، ويستخدم اختبار (*Kruskal Wallis*) إذا كانت البيانات داخل أحد فئات المستوى الوظيفي لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 99): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور المنظمة المتعلمة

<i>Shapiro-Wilk</i>		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		العدد	المستوى الوظيفي	المنظمة المتعلمة
قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار			
0.086	0.953	0.194	0.115	41	إطار سامي	
0.224	0.984	0.002	0.111	107	إطار عادي	
0.131	0.976	0.200*	0.083	82	عون تحكم	
0.669	0.983	0.200*	0.065	52	عون تنفيذ	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة (الإطار العادي و عون التحكم و عون التنفيذ) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم العينة لفئة (الإطارات السامية) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) في فئة الإطارات السامية، وبذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات المستوى الوظيفي.

ونظرا لأن متغير المستوى الوظيفي لا يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة أم لا، والجدول يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 100): نتائج اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المستوى الوظيفي

قيمة Sig	قيمة Chi-Squar	المتغير
0.066	7.191	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه لأن قيمة كاي سكوير تساوي (7.191)، ومستوى الدلالة Sig تساوي (0.066) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وسيط الفئات الأربعة للمستوى الوظيفي تحت محور المنظمة المتعلمة.

خامسا/ الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات

الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير سنوات الخبرة يحتوي على خمسة فئات، وهي: (5 سنوات فأقل - من 6 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 15 سنوات - من 16 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات سنوات الخبرة تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 101): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة تحت محور المنظمة المتعلمة

<i>Shapiro-Wilk</i>		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		العدد	سنوات الخبرة	المنظمة المتعلمة
Sig	قيمة الاختبار	Sig	قيمة الاختبار			
0.714	0.988	0.200*	0.076	76	أقل من 5 سنوات	
0.263	0.98.3	0.200*	0.055	91	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.616	0.985	0.200*	0.094	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.444	0.963	0.200*	0.098	26	من 15 إلى 20 سنة	
0.197	0.978	0.200*	0.097	26	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 15 سنة) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة سنوات الخبرة (من 15 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات سنوات الخبرة.

ونظرا لأن متغير سنوات الخبرة يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 102): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المنظمة المتعلمة
0.021*	4.456	04	0.30145	3.8376	76	أقل من 5 سنوات	
			0.26095	3.7113	91	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		277	0.25793	3.7002	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
			0.26626	3.7160	26	من 15 إلى 20 سنة	
		281	0.31745	3.6050	26	أكثر من 20 سنة	
			0.28444	3.7335	282	المجموع	
*: فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.456)، ومستوى المعنوية بلغ (0.002) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير المنظمة المتعلمة. وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى إلى سنوات الخبرة.

ونقبل الفرضية التي تنص على أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى إلى سنوات الخبرة.

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Scheffe Test Analysis) للمقارنات البعدية بين فئات سنوات الخبرة لمحور المنظمة المتعلمة لدى عينة الدراسة، ولكن بداية علينا أن نقوم بتحديد ما إذا كان تباين المجتمعات متساوياً أم لا باستخدام اختبار Levene Statistic. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-103): اختبار تجانس التباين بين فئات سنوات الخبرة لمتغير المنظمة المتعلمة

Test of Homogeneity of Variance				
مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية		اختبار <i>Levene Statistic</i>	سنوات الخبرة
	df 2	df 1		
0.452	277	04	0.921	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من نتائج اختبار *Levene Statistic* أن قيمة الاختبار $Levene = 0.921$ ومستوى الدلالة Sig = 0.452 وهو أعلى من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (0.05) لذلك نستنتج أن التباين بين الفئات الخمسة متساوٍ.

ونظراً لكون التباين بين الفئات متساوٍ لذلك فإننا نختار اختبار (*Scheffe Test Analysis*) لتحديد مصدر التباين بين فئات سنوات الخبرة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V-104): اختبار (*Scheffe*) للفروق بين فئات سنوات الخبرة لمتغير المنظمة المتعلمة

المستوى الوظيفي	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 على 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
أقل من 5 سنوات	3.8376	//				0.23252*
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.7113		//			
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.7002			//		
من 15 إلى 20 سنة	3.7160				//	
أكثر من 20 سنة	3.6050	-0.23252*				//

*: الفروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

يتضح من الجدول أعلاه النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين خبرتهم "تقل عن 5 سنوات"، وأفراد الدراسة الذين خبرتهم "تفوق الـ 20 سنة" حول محور "المنظمة المتعلمة" لصالح أفراد الدراسة الذين خبرتهم "تقل عن 5 سنوات".

وتفسر هذه النتيجة التي بينت صالح الفروق للأفراد الذين خبرتهم تقل عن الـ "5 سنوات" حول تبني خصائص المنظمة المتعلمة بأن ذلك يعزى لكون غالبية هذه الفئة من فئة الشباب الذين خبرتهم قصيرة في مجال العمل على عكس كبار السن حيث تكون مدة عملهم في الغالب كبيرة، وهذا ما رأيناه سابقا في الفروق بين فئات العمر لتغير المنظمة المتعلمة، حيث وجدنا أن هناك فروق بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين ينتمون لفئة الشباب وأفراد الدراسة كبار السن لصالح فئة الشباب، وهذه النتيجة تدعم الفروق المتحصل عليها في حالة الفروق بين سنوات الخبرة لنفس المتغير.

سادسا/ الفروق باختلاف متغير طبيعة العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير طبيعة العمل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لأن متغير طبيعة العمل يحتوي على أربع فئات، وهي: (أعمال إدارية - أعمال تقنية - أعمال تجارية - أعمال مالية)، ويستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات طبيعة العمل تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (V - 105): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير طبيعة العمل تحت محور المنظمة المتعلمة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	طبيعة العمل	المنظمة المتعلمة
Sig قيمة	قيمة الاختبار	Sig قيمة	قيمة الاختبار			
0.137	0.964	0.200*	0.094	49	أعمال إدارية	
0.239	0.986	0.200*	0.071	120	أعمال تقنية	
0.363	0.980	0.200*	0.069	67	أعمال تجارية	
0.272	0.970	0.200*	0.135	46	أعمال مالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

من نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة لفئة طبيعة العمل (أعمال تقنية - أعمال تجارية) أكبر من (50)، كما يتضح من نتائج اختبار *Shapiro Wilk* وذلك لأن حجم عينة الدراسة لفئة

(أعمال إدارية - أعمال مالية) أقل من (50) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في كافة فئات طبيعة العمل..

ونظراً لأن متغير طبيعة العمل يخضع للتوزيع الطبيعي في كافة الفئات لذا سيتم استخدام اختبار (One Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 106): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في

إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف طبيعة العمل

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	
0.659	0.535	03	0.23565	3.7708	49	أعمال إدارية	المنظمة المتعلمة
			0.30405	3.7394	120	أعمال تقنية	
		278	0.31141	3.7135	67	أعمال تجارية	
		281	0.23744	3.7074	46	أعمال مالية	
			0.28444	3.7335	282	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم "03")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف طبيعة عملهم، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.535)، ومستوى المعنوية بلغ (0.659) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف طبيعة عملهم، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير المنظمة المتعلمة.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

خلاصة الفصل الخامس:

كرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة والتي تمت بمؤسسة اتصالات الجزائر لاستعراض نتائج الفرضيات وذلك بالاعتماد على برامج *Spss* و (*Amos/ Version 25*)، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة وعلى المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد إدارة المعرفة بصفة مستقلة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، كما تبين أيضا وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتبين أن بعدي اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة من بين أبعاد إدارة المعرفة لهما دور في توسيط العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة. بالنسبة لآراء الموظفين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، باستثناء رؤيتهم لمستوى القيادة التحويلية من منظور المستوى الوظيفي، ومستوى المنظمة المتعلمة من منظور العمر وسنوات الخبرة، ومستوى إدارة المعرفة من منظور المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي..

خاتمة

عرضنا في هذه الأطروحة، بعض المفاهيم التي وردت في أدبيات موضوع إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، بحيث جذبت اهتمامنا ما يمكن أن تجنيه المنظمة من تميز في أدائها عند اعتمادها أسلوب القيادة التحويلية وإدارة المعرفة والأخذ بخصائص المنظمة المتعلمة، حيث يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال **Huber** على أن بقاء المنظمات ونجاحها في ظل الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها، هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز..

ولعل تبني المنظمات للتعلم التنظيمي، وتحولها إلى منظمات متعلمة أصبح أكثر إلحاحا في ضوء الثورة العلمية والتكنولوجية والثورة المعلوماتية، التي أدت إلى تضاعف حجم المعرفة العلمية عالميا، وزيادتها زيادة متسارعة، وقصر الفجوة الزمنية ما بين اكتشافها وتطبيقها، وظهور مجتمع المعرفة الذي بات عنوان العصر، وغدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، وأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، لأن المعرفة تعد موردا يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل ويسهم استخدامها أيضا في توليد أفكار جديدة، وبكلفة أقل، أو دون كلفة إضافية.

وقد أفضت التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والدولية إلى ضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال استجابتها لهذه الأخيرة، حيث ظهر في مجال الفكر الإداري تيار زاد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهوم المنظمة المتعلمة ويتخذ منها أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات وما يهددها من مخاطر، فبعد ظهور كتاب **(1995 /Senge et Schon)** الذي ركز على مفهوم المنظمة المتعلمة وعلى ضرورة تكيف المنظمات مع المستجدات وسط بيئة التغير السريع، ظهر المفهوم والذي هو في الأصل تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات تعليمية وتعلمية.

ونظرا لأهمية وحدانية موضوع المنظمات المتعلمة يجب على جميع المنظمات بمختلف أنواعها أن تولي أهمية كبيرة وبالغة لهذا الموضوع وأن تحاول التكيف معه ومسايرته حتى تستطيع تحقيق النجاح والبقاء والاستمرار في ظل هذه التغيرات المتسارعة.

وقد حاولنا التوصل إلى أهم النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة من جانبها النظري والتطبيقي، كما حاولنا الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات المصاغة على ضوء نتائج الدراسة، لتوظيفها بما يحقق بناء منظمات متعلمة من خلال تفعيل إدارة المعرفة بواسطة القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة، وتأمل الطالبة أن يسهم في تطوير القدرات والمهارات، ومواكبة الأساليب القيادية الحديثة والمعارف المتجددة، وتنمية مهارات القائد التحويلي، وصناعة قادة المستقبل، وبناء الرؤية المشتركة، وإشاعة المناخ التنظيمي الإيجابي الداعم للإبداع والابتكار، وللسلوك القيادي التحويلي والتعلم التنظيمي، لتمكين مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة وباقي

المؤسسات بصفة عامة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية بقيادتها التحويلية والتعلمية والتعليمية، وستتطرق في هذا الخاتمة إلى:

☞ أهم النتائج النظرية والميدانية التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية مدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لتحويل "مؤسسة اتصالات الجزائر" إلى منظمة متعلمة.

☞ محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن العمل بها والاستفادة منها سواءً على مستوى الدراسات النظرية أو التطبيقية.

☞ تقديم آفاق للدراسة.

أولا/ نتائج الدراسة النظرية والميدانية

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات، وصيغت فرضيات كإجابات مؤقتة عليها، وتوصلت إلى عدة نتائج تأمل الطالبية من خلالها إلى المساهمة في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تفريعها إلى قسمين، هما:

1. نتائج الدراسة النظرية: من خلال استعراض التحليلات السابقة للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والمتمثلة بالموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حول العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة، خرجت الدراسة بعدد من النتائج التي مكنت من تقديم التوصيات ذات الأهمية لمجتمع الدراسة:

■ القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تعمل على تغيير وضع المنظمة، والعاملين فيها عبر رؤية مستقبلية للمنظمة، والتوظيف الفاعل للموارد البشرية، والمادية المتاحة لها، وتطوير قدرات العاملين، بالرفع من معارفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على العمل لصالح المنظمة، ولتحقيق أهدافها، وتحويل اهتمامهم من العمل لمصالحهم الشخصية، إلى العمل للمصلحة الجماعية.

■ إن القائد التحويلي يمارس مهام ووظائف تختلف في جوهرها عن تلك التي يمارسها القادة التقليديون نظرا لاختلاف القناعات والرؤى والأساليب الإدارية التي يتبعها، إذ يسعى من خلال ممارسة هذه المهام إلى إحداث التغيير في كامل منظمته، وقد جسد الهوارى ذلك في قوله: (يقام القائد التحويلي بوضع رؤية مستقبلية يهدف بها إلى تحسين الحاضر بإعداد مستقبل أفضل، فالقائد الذي يمتاز بالقيادة يسعى دائما للتطوير والتحسين في منظمته، كما أنه يرسم خططا يتشارك فيها مع التابعين للتغيير إلى ما هو فعال وجديد، ويعمل على تحريك المشاعر السلبية للتابعين في اتجاه إيجابي، وهنا يظهر دور القائد لخلق جو إيجابي متفاعل مع التابعين في المنظمة).

■ إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعدّ أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية.

■ إن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع تدل على أن توافر المعلومات والبيانات في المنظمة ليست مسألة مهمة بحد ذاتها، دونما إغنائها وإثرائها وإجراء عمليات مختلفة عليها هدفت إلى تفسيرها، وجعلها أكثر منفعة وأكثر دلالة، ويشير كثير من الأكاديميين إلى ضرورة تبني عمليات عدة في إدارة المعرفة، التي اختلفوا في عددها،

ولكن في دراستنا الحالية اعتمدنا على أكثر العمليات تداولاً والمتمثلة في: (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة).

- إن خلق واكتساب المعرفة يمكن أن يكون نتيجة التفاعل بين الموظفين فيما بعضهم وبين الموظفين والمحيط، وهذا ما يعني أن العديد من العوامل الداخلية كالثقافة والمناخ والأسلوب الإداري والقيادة يمكن أن يكون لها دور في خلق المعرفة، إضافة إلى العوامل الخارجية مثل المنافسة وقضايا الزبون.... الخ.
- إن توجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفعالاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- إن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيقي لم تعرف إلا في السنوات الأخيرة، والحدثة في موضوع إدارة المعرفة هو الجانب التطبيقي فيها، حيث استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل الباحث *Marchand Don* في بداية الثمانينات من القرن الماضي، وأدرجت ضمن المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة " بيتر دراكر *Peter Drucker* " إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة ، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن. ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الباحثين أرجعوا بداياتها إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها مؤسسة هوليث باكارد *Packard Hewlott* الأمريكية عام 1985، وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة الذي أطلق عليه اسم "شبكة أخبار (HP)".
- إن إدارة المعرفة تحتاج إلى الالتزام الجدي بعدة تغييرات تنظيمية في المنظمة والتي يمكن تحقيقها من خلال أدوات جديدة كاستخدام القصص والتاريخ للتعليم وأنماط قيادية جديدة تدعم إدارة المعرفة، والتي يمكن الاعتماد عليها في المؤسسات الجزائرية لتطوير ثقافة التعلم التنظيمي.
- إن توجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفعالاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- إن التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة، فهو يسعى إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم وإكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات وفرص بشكل يمكن للمنظمة من خلاله الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مصافي المؤسسات

- المتميزة، ولكن نجاح المنظمة في تبني أسلوب التعلم التنظيمي ليس بالأمر الهين بل يتطلب دراسة دقيقة وعميقة، كما يتطلب تفاعل كل من يعمل بالمنظمة بشكل إيجابي ومساند للتعلم التنظيمي.
- المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحالي الذي يتميز بسرعة التغييرات وكثرة التحديات والتطور المستمر في كافة المجالات، مما يمدّها بالوسائل المختلفة (داخلية وخارجية) والتي تساعد على خلق بيئة عمل داعمة وقادرة على التفكير والتعلم والإبداع والتطوير، وكذلك تتميز بقيادة منفتحة ومبادرة تعمل باستمرار معتمدة على الأسلوب النظمي في التواصل الفعال، مما يساعدها على التقدم والتطور وتفادي العديد من المشكلات.
 - تتصف المنظمة المتعلمة بعدة مميزات وخصائص، فهي منظمة سريعة التعلم، تشجع التعلم الجماعي، مرنة تستطيع التكيف والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، تقوم على أساس الثقة والتعاون والحوار والمشاركة، تحرص على تمكين العاملين وبناء الرؤية المشتركة، وتربط الأداء الفردي مع الأداء الكلي.
 - تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق له صفة التميز عن باقي المنافسين، وتسعى جاهدة للبحث عنها واكتسابها ثم تخزينها وتداولها بين الأفراد داخل المنظمة، ومن ثم تطبيقها واستخدامها وترجمتها إلى سلوك، إلا أنها تفتقر إلى اعتماد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
 - على الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضوع، لا يزال عدد الدراسات الميدانية محدودا ولا يزال هناك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة، ومن جهة أخرى، نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع مجالات الحياة.
- 2. نتائج الدراسة الميدانية:** بناءً على التحليل السابق لأسئلة وفرضيات الدراسة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وهي على النحو الآتي:

☞ انطلاقاً من تحليل الدراسات السابقة تم القيام بتصميم نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة التحويلية وقد تمت دراسته من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين)، أما المتغير الوسيط فقد تمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة وهي: (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)، أما المتغير التابع فقد تمثل في المنظمة المتعلمة التي تمت دراستها من خلال ستة أبعاد تعتبر أساسية لبنائها وهي: (التعلم التنظيمي - التفكير النظمي - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل).

☞ مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، وقد وقع اختيارنا عليها لإجراء الدراسة الميدانية فيها نظراً لعدة أسباب أهمها أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر من المؤسسات الرائدة في صناعة الاتصالات حالياً في الجزائر في ظل سوق تميزها بالديناميكية والتطور، واعتماد المؤسسة على سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح للاستجابة لتطلعات الزبائن والسهر على تلبية متطلباته وفقاً للمستجدات الحاصلة في التكنولوجيا على المستوى

الوطني والعالمي بصفتها مؤسسة مبتكرة ومتجهة نحو التجديد، وترغب من خلال ذلك إلى تقديم خدمات مميزة للزبون.

كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطمح إلى بلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، مع مسايرة ومراعاة واقعه الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة، كما تسعى "مؤسسة اتصالات الجزائر" إلى ضمان مكانة له على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني على المعرفة.

أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى لتحقيق التميز والإبداع في ظل سوق تسودها المنافسة، وهذا من أهم أهداف المنظمة المتعلمة، وهذا ما دفعنا إلى اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية عليها.

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، وقد تم حساب العينة بالاعتماد على معادلة "هيربرت آركن" المستخدمة لحساب حجم العينات، وقد بلغت عينة الدراسة (319) من أصل (1875) مفردة، وللحصول على العدد المطلوب تم توزيع (340) استبانة على عينة عشوائية من المجتمع المدروس والمتمثل في الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، إلا أنه تم استرجاع (295) استبانة، الصالح منها للتحليل الإحصائي (282) استبانة، أي ما نسبته (88.4%) من العدد المطلوب، وهي نسبة صالحة ومقبولة إحصائيا لغايات تعميم نتائج الدراسة.

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية التي اشتملت على (75) عبارة على المشرف العلمي على الدراسة لإبداء رأيه وملاحظاته عليها، وقد تم تعديلها وفقا لما رآه، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، واختصار عددها من (75) إلى (64) عبارة وبعد إجازته لها، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من أساتذة في عدد من الجامعات داخل الجزائر وخارجها للتحقق من مدى دقة وصحة فقرات الاستبانة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

تم التأكد من صدق البناء الداخلي للأداة من خلال معامل بيرسون تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور القيادة التحويلية، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، وبين جميع فقرات أبعاد محور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، وبين جميع فقرات أبعاد محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تم حساب معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* لأداة الدراسة ككل، حيث تبين أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات ممتاز، إذ بلغ معامل الثبات العام لها (0.806)، أي أن نسبة التأكد من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس أفراد العينة هي (80.6%) وهي نسبة عالية تدل على صلاحية الدراسة للتطبيق الميداني.

📌 **النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية:** بناءً على تحليل المعلومات الواردة في الجزء الأول من إستبانة الدراسة توصلنا على مجموعة من النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ومن أهم النتائج:

- أن فئة الذكور كانت مقاربة لفئة الإناث حيث بلغت نسبتيهما على التوالي (53.2%) و (46.8%).
- أن أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم تقل عن (30 سنة) سجلت أعلى نسبة بواقع (65.3%)، والأفراد الذي سنهم (40 سنة فما فوق) فقد سجلت نسبة (34.8%)، أي أن نسبة كبيرة من موظفي اتصالات الجزائر من الشباب، وهذا ما يعكس إيجاباً على المؤسسة وإمكانية تحويلها إلى منظمة متعلمة.
- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد كانت الفئة المسيطرة على عينة الدراسة هي فئة الموظفين الحاصلين على الشهادات الجامعية، حيث بلغت نسبة حامليها (63.5%)، وباقي عينة الدراسة كانت بدون شهادات أو بشهادات غير محددة بدقة أو شهادات دون المستوى الجامعي لتشكّل في مجملها ما نسبته (36.5%)، وهذا ما يدل على أن هناك قدرات بشرية معتبرة مؤهلة وقادرة على استيعاب وإدراك أبعاد إدارة المعرفة.
- في عينة الدراسة كان أغلب المبحوثين من الإطارات العادية حيث سجلت أعلى نسبة بواقع (37.9%)، تليها فئة التقنيين بواقع (29.1%)، تليها المستويات الوظيفية الأخرى بنسب متقاربة.
- اتضح أيضاً بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة أن ما نسبته (40.7%) من أفراد العينة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وأن حوالي (32.3%) من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة، وحوالي (27%) مفرد من عينة الدراسة تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات.
- بالنسبة لطبيعة العمل فقد غلبت على عينة الدراسة الأعمال ذات الطبيعة التقنية بواقع (42.6%)، وهذا أمر منطقي نظراً لطبيعة العمل التقنية للمؤسسة.

📌 **النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية:** حاولنا دراسة مستوى القيادة التحويلية لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال مجموعة أبعاد تمثلت في (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين)، ووجدنا أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسطٍ حسابي قدره (3.6675) وقد جاءت أبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب الأعلى تطبيقاً على النحو التالي: **التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين**، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.8333)، (3.7279)، (3.7039)، (3.6206)، (3.4518)

📌 **النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة:** إن ما يمكن أن نستخلصه من هذه الدراسة أن إدارة المعرفة وإن تعددت نماذجها واختلفت عملياتها من وجهة نظر الباحثين والمتخصصين في هذا الحقل المعرفي، فإن أهم هذه العمليات من وجهة نظرنا هي اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة وتداولها بين الأفراد داخل المنظمة، وأهم عملية هي تطبيقها واستخدامها وترجمتها إلى سلوك، وهذا ما أردنا الوقوف عليه في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى ممارستها كانت بدرجة متوسطة وغير كافية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة والذي بلغ (3.5758) ويعزى ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة

وغموض بعض المفاهيم المتعلقة به، وعدم توفير البنية التحتية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة المعرفة، وقد جاءت أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.6869)، (3.6236)، (3.5585)، (3.4344).

📌 النتائج المتعلقة بالمنظمة المتعلمة: كان مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من وجهة نظر الموظفين بها مرتفعا، وهذا يدل على وجود توجه لدى الموظفين ومدير المؤسسة للدفع بها نحو تحقيق شروط المنظمة المتعلمة، إيماننا منهم بأن هذا الأمر يساهم في تقديم خدمات مميزة للزبائن وبكلفة أقل، حيث تشير نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7365) وانحراف معياري قيمته (0.3844)، وقد يعزى ذلك إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعد من المؤسسات الخدمية التي تسعى إلى تطوير نفسها والارتقاء بمستواها، ولكن يلاحظ أنه على الرغم من أن درجة ممارسة المؤسسة محل الدراسة لمجالات المنظمة المتعلمة كبيرة إلا أنها تقترب من المتوسط وليست كبيرة بالدرجة المأمولة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة لن تصل بعد إلى مستويات عالية في مجال ممارسة الاتجاهات الحديثة والتي تعتبر المنظمة المتعلمة أحد أركانها الرئيسية، ويمكن ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة حسب المستوى العام لها تنازليا في ما يلي: التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، فرق العمل، التعلم التنظيمي، الالتزام الشخصي، النماذج الذهنية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.7970)، (3.7660)، (3.7574)، (3.7287)، (3.7040)، (3.6662).

📌 نتائج اختبار الفرضيات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ظهر أن بعد الاستشارة الفكرية كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين، حيث فسر ما مقداره (9.5%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة، يليه بعد التمكين في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (16.2%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة، يليه بعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الثالثة حيث فسر ما مقداره (19.2%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة، وأخيرا بعد الاعتبارية الفردية حيث فسر ما مقداره (20.8%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ظهر أن بعد التمكين كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في بناء المنظمات المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين، حيث فسر ما مقداره (10%) من التباين الحاصل في المنظمة المتعلمة، يليه بعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (17.3%) من التباين الحاصل في

المنظمة المتعلمة، وأخيرا بعد الاستشارة الفكرية حيث فسر ما مقداره (20%) من التباين الحاصل في المنظمة المتعلمة.

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

■ ظهر أن بعد اكتساب المعرفة كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد إدارة المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة من الموظفين، حيث فسر ما مقداره (8.8%) من التباين الحاصل في المنظمة المتعلمة، يليه بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (11.7%) من التباين الحاصل في المنظمة المتعلمة.

■ تبين من خلال نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة.

■ يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسط عمليتي اكتساب وتطبيق المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

■ لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسط عمليتي تخزين وتوزيع المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "عون تنفيذ"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار سامي" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار سامي"، وبين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "عون تنفيذ"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار عادي" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار عادي" حول محور "القيادة التحويلية".

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي "بكالوريا أو أقل"، وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي "ليسانس" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "ليسانس" حول محور "إدارة المعرفة".

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "عون تنفيذ"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار سامي" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار سامي"، وبين أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "عون تنفيذ"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار عادي" حول محور "إدارة المعرفة" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "إطار عادي" حول محور "إدارة المعرفة".

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم تفوق "الـ (50) سنة"، وأفراد الدراسة الذين أعمارهم تقل عن "الـ (30) سنة" لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم تقل عن الـ (30) سنة، وبين الأفراد الذين أعمارهم تفوق "الـ (50) سنة"، وأفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30) إلى أقل من (40) سنة لصالح أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30) إلى أقل من (40) سنة حول محور "المنظمة المتعلمة".

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين خبرتهم "تقل عن 5 سنوات"، وأفراد الدراسة الذين خبرتهم "تفوق الـ 20 سنة" لصالح أفراد الدراسة الذين خبرتهم "تقل عن 5 سنوات" حول محور "المنظمة المتعلمة".

أهم الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، وكذا المقترحات التي قدمت من قبل أفراد عينة الدراسة تطرح الطالبة عددا من التوصيات التي قد تساعد في دعم وتفعيل مشروع إدارة المعرفة، وممارسة أسلوب القيادة التحويلية والذي يساعد في بناء المنظمات المتعلمة، وزيادة مستوى الإدراك لمفهوم المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

1. توصيات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة:

- اعتمادا على وجود علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) وتفعيل أسلوب إدارة المعرفة من جهة، وبينها وبين بناء المنظمات المتعلمة من جهة أخرى، توصي الطالبة المدراء بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال الاهتمام بتوفير سلوكيات وعناصر القيادة التحويلية سابقة الذكر، وذلك لما لها من دور في تسريع اكتساب المعرفة وتوزيعها بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يساهم في تسريع الخطوات للوصول إلى المنظمات المتعلمة، ويتم ذلك من خلال الآتي:
- تعزيز استخدام أسلوب الدافعية الإلهامية والتحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل في فضاء حقل المعرفة بفاعلية وكفاءة على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي، وعلى مستوى المنظمة ككل.
- تصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين والتميزين في العمل، والسلوكيات التحويلية، وعمليات التعلم وتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية، لتحقيق جودة الخدمات والمنتجات، والاستجابة لروح العصر ومتطلباته.
- ضرورة العمل على تحفيز المرؤوسين، وإثارة حماسهم، وتوليد الإحساس لديهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن فكرياً وعملياً لتحقيق الأهداف المنشودة.
- من الضروري على مؤسسة اتصالات الجزائر أن توفر كل الظروف الملائمة لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل، وتشجع الحوار الهادف من أجل تفعيل التشارك في المعرفة وتداولها بين أفراد المؤسسة.

- من الضروري أن يعمل مدير مؤسسة اتصالات الجزائر على تعزيز بعد الاستشارة الفكرية لدى الموظفين ومنحها استقلالية العمل وبناء ورشة عمل لتطوير مقدرات الإبداع، حيث أن القائد الذي يتحلى بسلوك الاستشارة الفكرية يسهم في بناء وتطوير مناخ تنظيمي داعم والذي يمكن أن يلعب دورا مهما في تطوير شعور الموظفين بالاندماج في العمل، من خلال هذا السلوك، يحفز القائد جهود التابعين ليكونوا أكثر إبداعا في حل المشكلات من خلال طرح الأسئلة حول الافتراضات القديمة، وحل المشكلات يعتمد على طرح وجهات نظر جديدة، إذ سيعد ذلك أمرا في غاية الأهمية لخلق قادة تحويليين.
- زيادة الاهتمام بالحاجات والرغبات الشخصية للموظفين ومحاول إشباعها لهم، فعندما يظهر القائد اهتماما حقيقيا ورعاية واهتماما لكل فرد من التابعين، فإنهم من المحتمل أن يكونوا أكثر عرضة لتحفيز العلاقة الإيجابية بين القائد والتابعين، وذلك يحسن شعورهم بالانتماء للمنظمة، ونتيجة لتعزيز شعورهم بالانتماء، فإن الوسيلة الممكنة للموظفين للرد على هذه الرعاية والاهتمام تكون من خلال بذل أقصى جهد في عملهم.
- تعزيز اهتمام المدير في مؤسسة اتصالات الجزائر باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.
- تمكين العاملين في الصفوف الأمامية من خلال منحهم مزيدا من الاستقلالية والحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية من الاستجابة لطلبات الزبائن ومشاكلهم واحتياجاتهم، والعمل على أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا للممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- ضرورة أن تستند عملية التفويض إلى أسس علمية واضحة، وأن يكون هناك تكافؤ بين السلطة مع المسؤولية للشخص المفوض من أجل أن يحقق التفويض أهداف المؤسسة بفعالية.
- بما أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين إدارة المعرفة والقيادة التحويلية من جهة، وبين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى، ولما ظهر أن مستوى إدارة المعرفة في المرتبة الأخيرة بين متغيرات الدراسة، فإنه لا بد من زيادة الاهتمام بأبعاد هذا المتغير من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر لتهيئة البيئة الملائمة لمنظمة التعلم، وذلك بتوظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مما يؤدي إلى تعزيز متطلبات المنظمة المتعلمة فيها، وذلك من خلال:
- ضرورة عقد دورات تدريبية على أيدي خبراء متخصصين مجال إدارة المعرفة، لتعريف الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (الدنيا - الوسطى - العليا) في المؤسسة بهذا الفرع المعرفي المتجدد "إدارة المعرفة".
- زيادة تعزيز عملية اكتساب المعرفة التي تلي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على البحث عن البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم وتدريبهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة والحصول على البيانات والمعلومات من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية والمنظمات المنافسة،

- ومن أجل أن يكتسب العامل المزيد من المعارف ويعمل على تطور مهاراته في العمل من الضروري برمجة المزيد من الندوات والدورات التكوينية بحضور خبراء من خارج المؤسسة، وتشجيع العامل على أن يحصل على آخر المستجدات في مجال عمله، وأن يواصل تعليمه ويحسن من مستواه العلمي.
- العمل على تشجيع الموظفين على تخزين المعرفة من خلال إيجاد التنسيق الملائم بين أقسام المؤسسة لتخزين المعلومات بصورة موحدة، واستخدام الوسائل الحديثة والمتطورة لحفظ المعلومات، وتوفير قواعد بيانات تساعد في إنجاز المهام، والعمل على توثيق وتدوين الخبرات والمعارف.
 - ضرورة دعم نقل المعرفة في المؤسسة عن طريق استخدام وسائل تكنولوجية حديثة لنقل ومشاركة المعرفة، وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار والتجارب بين الموظفين، وعقد ندوات وحوارات في المؤسسة لتبادل الخبرات والمعارف ووضع الإجراءات والتعليمات التي تسهل تبادل المعلومات بين الموظفين، وأن توفر المؤسسة نظاما إداريا مرنا يسهل توزيع المعرفة على الموظفين، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم..
 - تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة المكتسبة وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة بإدارة المعرفة وتطبيق الأفكار المطبقة بنجاح في المنظمات الأخرى وخاصة تلك التي تسهل إجراءات العمل الداخلية ولتطبيق ذلك لابد من العمل على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين والعمل بروح فريق العمل.
 - أن تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تكثيف الدورات التدريبية للعاملين فيها يحرص كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المستقبلية، كما يجب عليها العمل على تبويب البيانات الأولية والمعلومات الأساسية الضرورية لدعم عملية اتخاذ القرارات.
 - العمل على تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه المركزي وعمله الأساسي إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المنظمة ككل.
 - ضرورة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بتحويلها إلى منظمة متعلمة من خلال اعتماده خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة، تقوم على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، والقيام بتنمية وزيادة تطوير قدراتها المنظمة، ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين الموظفين لدورها المباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير، وذلك بالاهتمام بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث من خلال الدراسة التي قمنا بها وجدنا أن درجة ممارسة المؤسسة لمجالات المنظمة المتعلمة ليست بالدرجة المأمولة، ويتم ذلك من خلال:
 - اعتماد برنامج تعريفى تدريبي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص وفي باقي المنظمات بصفة عامة على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة لزيادة الوعي الإداري بهذا المفهوم.
 - العمل على غرس التعلم بين جميع الموظفين بصورة لا تجعلهم يعتبرونه عبئا بل قيمة مضافة.

- تشجيع جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر على ممارسة نمط التفكير النظمي، حيث يعتبر من أهم مقومات وأسس بناء المنظمة المتعلمة، إذ أنه يساعد على تجنب وضع الحلول المؤقتة والمجزأة للمشكلات في المنظمة ويسمح بفهم أفضل لشبكة العلاقات بين الموظفين داخل المنظمة.
- إتاحة الفرصة للموظفين في وضع أهداف العمل والإستراتيجيات المناسبة لإنجازه، واتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم، خصوصاً الموظفين المؤهلين تأهيلاً جامعياً.
- تعزيز الالتزام الشخصي والاستعداد طويل الأمد لدى العاملين للتعلم واكتساب المعارف والمهارات، وتشجيعهم أن يصبحوا أفراداً متميزين.
- تعزيز بناء الرؤية المشتركة التي تنطلق من الرؤية الفردية لكل فرد داخل المنظمة، كونها محفز ومحرك قوي لجميع الموظفين فيها.
- تشجيع الموظفين على التجريب والمخاطرة والتحفيز على تقديم الأفكار الجديدة والإبداع، وتوفير الإمكانيات لهم وتكريمهم على مبادراتهم.
- الاستمرار في تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد داخل الإدارة أو على مستوى الإدارات لإنجاز المهام وحل المشكلات وتطوير الأداء، والحرص على تنوع الخبرات داخل فريق العمل، وتبادل الأدوار، مثل حلقات الجودة.
- دعم فرق الفرق مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- وضع نظام خاص لمكافأة الإنجازات الجماعية، والاحتفال بالإنجازات الجماعية على مستوى المنظمة.
- استحداث بعض البرامج التدريبية لتنمية مهارات وقدرات الموظفين على العمل كمجموعة ودعم فرق العمل، فالعمل ضمن فريق يشجع المبادرات، ويشعر الفرد بأهمية ما يقوم به، وينمي قدراته ومواهبه الإبداعية، بالإضافة إلى أن العمل ضمن فريق يساعد الموظفين الذين يواجهون مشاكل اتصالية مع زملائهم بسبب الخجل أو التلعثم وغيره، فالعمل الجماعي يدمج هؤلاء بفريق واحد يسهل عليهم التواصل مع بعضهم.
- ضرورة القيام بتنظيم دورات تدريبية للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر على أي تغيرات جديدة في العمل.

2. توصيات عامة:

- الحد من الحواجز التي تحول دون بناء المنظمات المتعلمة، خاصة الهياكل التنظيمية الهرمية، الإجراءات الصّارمة، المركزية الشديدة، ومقاومة في التغيير.
- الاهتمام بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها المنظمة، ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير.

- ضرورة اهتمام المؤسسات بتحويلها إلى منظمة متعلمة من خلال اعتمادها خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة التغيير التنظيمي.
- إجراء مزيد من الدراسات التي يمكنها أن تتنبأ في أثر متغيرات أخرى (غير إدارة المعرفة) في تحول مؤسسة اتصالات الجزائر أو المنظمات المختلفة إلى منظمات متعلمة.
- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وأثرها على المنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة في قطاعات أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية، لفحص العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والمفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة كالمهندرة، إدارة الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي ... وغيرها.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنه جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية - المنظمة المتعلمة - إدارة المعرفة).

وفي ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- مدى تطبيق أسلوب القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: جامعة الجلفة أنموذجا.
- الأدوار القيادية لمديري مؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات التغيير التنظيمي: دراسة مقارنة.
- أسلوب إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري.
- أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال المعرفي في بناء المنظمات المتعلمة.
- دور خصائص القيادة التحويلية وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز المنظمي.
- تبني خصائص المنظمة المتعلمة لتحسين جودة التعليم العالي.
- نحو تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني خصائص المنظمة المتعلمة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية	
أولا/ الكتب	
1.	إبراهيم الخلوف الملكاوي، <u>إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم</u> ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.
2.	إبراهيم درويش، <u>الإدارة العامة في النظرية والممارسة</u> ، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، 1982.
3.	إحسان دهش جلاب، <u>إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير</u> ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2011.
4.	أحمد الخطيب، خالد زيغان، <u>إدارة المعرفة ونظم المعلومات</u> ، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009.
5.	أحمد الخطيب، خالد زيغان، <u>إدارة المعرفة ونظم المعلومات</u> ، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009.
6.	أحمد محمد المصري، <u>الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)</u> ، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر، 2008.
7.	أسامة خير، <u>القيادة الإدارية</u> ، الطبعة الأولى، دار راية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013.
8.	أسْمهان ماجد الطاهر، <u>إدارة المعرفة</u> ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012.
9.	ألاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، <u>منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء</u> ، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004.
10.	أحمد بوزيان تيزغة، <u>التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي بوظيفة حزمة SPSS وليزر LISREL</u> ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2012.
11.	أوما سيكاران، <u>طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية</u> ، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 2006.
12.	أوما سيكاران، <u>طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية</u> ، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود: السعودية، 1998.
13.	إيمان بنت سعود أبو حضير، <u>التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة</u> ، اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع: الرياض، 2007.
14.	أمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، <u>النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج AMOS</u> ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2018.
15.	باداركو جوزيف، <u>حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية</u> ، خلاصة كتب المدير ورجل الأعمال، دار الشعاع للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 1993.
16.	بشير العلاق، <u>القيادة الإدارية</u> ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص: 53.

17. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2014.
18. تركي بن علي المطلق، مقدمة في إدارة المعرفة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2011.
19. جورج غازدا وآخرون، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، ترجمة على حسين حجاج، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مطبعة الرسالة، الجزء الثاني، ديسمبر 1986.
20. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان، 2005.
21. الحسن إحسان محمد، التصنيع وتغيير المجتمع، دار الطباعة للطباعة والنشر: بيروت، لبنان، 1981.
22. حسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية: القاهرة، مصر، 2001.
23. حسن البيلاوي، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع: الإسكندرية، مصر، 2007.
24. حسن مظفر الرزوق، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل على اقتصاديات الإنترنت، معهد الإدارة العامة: الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
25. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006.
26. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008.
27. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية: عمان، الأردن، 2009.
29. خضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010.
30. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010.
31. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والثقافة: عمان، الأردن، 2001.
32. رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012.
33. رضا إبراهيم المليحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 2010.
34. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006.
35. زكريا فؤاد، التفكير العلمي، الطبعة الثالثة، سلسلة كتب عالم المعرفة: الكويت، 1988.

36. سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الطبعة الثانية، بدون دار نشر: الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
37. سعد علي العتري، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن، 2009.
38. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007.
39. سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، (ترجمة هيثم علي حجازي)، الطبعة الأولى، دار الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.
40. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية "إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية"، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006.
41. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات: مفاهيم أساسية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2000.
42. سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.
43. شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام Spss، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007.
44. صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر، 2014.
45. صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2014.
46. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008.
47. صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 1994.
48. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي (فن ومهارات التفاعل مع الآخرين)، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008.
49. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي (للمفاهيم والعلاقات - الإستراتيجيات والعمليات - المناهج والتقنيات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010.
50. طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2002.
51. عادل حرحوش المفرحي، أحمد عمي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، منشورات المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

52. عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010.
53. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، 2004.
54. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديثة: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013.
55. عبد الستار العلي، قنديلجي إبراهيم، العمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012.
56. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012.
57. عدنان حسين البادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009.
58. علة مراد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع: الجزائر، 2017.
59. علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة لجديدة، مصر، 2002.
60. علي أحمد عبد الرحمان عيصارة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006.
61. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 1996.
62. علي عيصارة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006.
63. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013.
64. فتن احمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 2001.
65. فتن غواص الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010.
66. فوزي الشربيني، عفت الطناوي، إستراتيجيات ما وراء المعرفة، الطبعة الأولى، المعرفة المكتبية العصرية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 2006.
67. فوزي سمارة، الإدارة التربوية، دار الطريق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007.
68. فيليب سادلرا، القيادة: الأساليب، نماذج الأدوار، صفات القائد، السلوكيات، المفاهيم، (ترجمة هدى فؤاد محمد)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
69. قصي محبوبية، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010.

70. كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية: الإسكندرية، مصر، 1999.
71. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013.
72. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013.
73. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن، 2013.
74. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، مصر، 2009.
75. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.
76. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008.
77. محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية Spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010.
78. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.
79. محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للطباعة والتوزيع: الرياض، السعودية، 2003.
80. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2007.
81. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2002.
82. محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001.
83. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008.
84. محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، الدار العربية للكتاب: القاهرة، مصر، 2000.
85. محمد فتحي عبد الهادي، المكتبات والمعلومات: دراسات في الإعداد المهني والبيبلوجرافيا والمعلومات، الطبعة الثانية، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 1997.

86. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009.
87. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2015.
88. مدحت أبو النصر، القيادة المتميزة الجديدة - قادة المستقبل - المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
89. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، مصر، 2014.
90. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2000.
91. ماهر سلمان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المعهد القومي للإدارة العليا، دار ثراء للنشر والتوزيع: مكتبة الجامعة، الشارقة، 2008.
92. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، الطبعة الثانية، دار الكتب والوثائق القومية: مصر، 2008.
93. موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر: عمان، الأردن، 2006.
94. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الكويت، 2005.
95. مؤيد نعمة الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013.
96. نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجيل للنشر والتوزيع: قسنطينة، الجزائر، 2017.
97. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، 2003.
98. نجم عبود عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008.
99. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.
100. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012.
101. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2015.
102. هاني الطويل، صالح عبابنة، المدرسة المتعلمة: مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009.

103. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.

ثانيا/ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

104. إبتسام عبد الله عباس عسيلان، درجة ممارسات قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، معهد الدراسات التربوية العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2017.

105. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

106. أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

107. إيمان بنت سعود أبو خضير، إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2006.

108. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

109. بوسهوه نذير، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي (دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.

110. توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، جامعة الأردن، الأردن، 2008.

111. جمال حدار، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

112. حمد بن قبلان آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.

113. حان أحلام، أهمية إدارة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي موارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

114. دغريير فتحي، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2018.

115. رضا نعيحة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب OC Touat أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.

116. شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة شلف، الجزائر، 2016.

117. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع: نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

118. عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2008.

119. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.

120. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.

121. ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007.

122. نوي طه حسين، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة للمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

123. هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس *St. Clements* العالمية، جامعة سانت كليمنتس، 2013.

124. هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
125. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
126. جمعان بن خلف بن جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة السعودية، 2012.
127. خالدية إبراهيم، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، جامعة الأقصى، 2016.
128. سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2014.
129. صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمخافضات الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة فلسطين، فلسطين، 2016.
130. صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مداري التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، السعودية، جامعة الملك سعود، 2010.
131. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
132. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
133. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
134. كحلات سمراء، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
135. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

136. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

رابعاً/ المجالات والدوريات

137. أحمد حسن العزام، محمد نور صالح الجداية، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في قطاع البنوك التجارية في إقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات و الإنسانية، الأردن، جامعة الأردن، المجلد (15)، العدد (02)، 2015.

138. أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (34)، 2013.

139. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العربية للإدارة، مصر، جامعة الدول العربية، تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الأردن، المجلد (27)، العدد (1)، 2007.

140. آمال ياسين الجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (36)، العدد (01)، 2009.

141. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (04)، 2011.

142. أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، جامعة دمشق، المجلد (29)، العدد (02)، 2013.

143. بلعلي نسيمه فريال، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، جامعة قسنطينة 02، العدد (01)، 2014.

144. بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة: جامعة سوق أهراس، مجلة الأصيل للبحوث، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2017.

145. جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (03)، العدد (04)، 2007.

146. حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد (21)، ديسمبر 2015.

147. حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (02)، العدد (02)، 2006.

148. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، جامعة خميس مليانة، المجلد (01)، العدد (14)، 2016.
149. رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (9)، العدد (4)، 2013.
150. رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، المجلد (48)، العدد (03)، جويلية 2008.
151. سالم بن سعيد القحطاني، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد (45)، العدد (01)، 2005.
152. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة بغداد، العدد (83)، 2010.
153. سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، دوما شكري القواسمي، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (10)، العدد (04)، 2014.
154. شاكر جار الله الحشالي، إياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (04)، العدد (02)، 2008.
155. شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "Senge.P" ومبررات تبني التحول إليها: دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجزائر، جامعة ميله، العدد (04)، 2017.
156. شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (36)، العدد (05)، 2014.
157. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العراق، وزارة التربية، المجلد (3)، العدد (11)، تموز 2010.
158. شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية، المجلد (6)، العدد (73)، 2008.
159. صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أوروک للعلوم الإنسانية، العراق، جامعة المثنى، المجلد (5)، العدد (2)، 2012.
160. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، جامعة بغداد، المجلد (13)، العدد (45)، 2007.

161. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسل فيصل عبد النايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، جامعة الأنبار، العدد (31)، 2012.
162. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقوم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية "نموذج مقترح"، دورية الإدارة العامة، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، المجلد (46)، العدد (02)، ماي 2006.
163. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، مصر، المجلد (37)، العدد (04)، 1998.
164. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العراق، الجامعة العراقية، المجلد (01)، العدد (05)، 2014.
165. علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، عمادة البحث العلمي، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، المجلد (19)، العدد (01)، يناير 2011.
166. غفران إسماعيل كمال، بشرى سعد جاسم، اختيار متغيرات الوساطة الإحصائية في أنموذج المعادلات الهيكلية مع تطبيق عملي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة بغداد، المجلد (23)، العدد (98)، الصفحات 453 - 472.
167. فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، جامعة كربلاء، المجلد (09)، العدد (36)، جويلية 2014.
168. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية، العدد (78)، 2009.
169. محمد أنس أبو الشامات، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد (28)، العدد (01)، 2012.
170. محمد عزات الحلالمة، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عمان، الأردن، جامعة بلقاء التطبيقية، العدد (19)، 2009.
171. محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درة، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بالتطبيق على العاملين الإداريين في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة حلب، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، جامعة حلب، العدد (69)، 2010.
172. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (05)، العدد (01)، 2009.

173. محمد نايف محمد الرفاعي، أحمد محمد السعيد حسن الشيباب، محمد علي الروابدة، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وموقفها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (09)، العدد (01)، 2013.

174. مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني، المجلة العربية للإدارة، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (72)، العدد (01)، 2007.

175. نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، المجلد (27)، العدد (04)، 2013.

176. نور الدين مزهودة، أسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، جامعة ورقلة، المجلد (4)، العدد (6)، جوان 2017.

177. نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف رشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (77)، 2014.

خامسا/ المؤتمرات والملتقيات

178. بشير عباس محمود العلاق، استثمار أساليب وتقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم الإلكتروني: تجربة التعلم الإلكتروني، دراسة أولية وصفية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004.

179. بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13/14 ديسمبر 2011، جامعة شلف.

180. سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، ورقة عمل مقدمة في: الملتقى الدولي في التنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

181. عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوبشيت، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، ورقة عمل مقدمة في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

182. عدنان سليمان الأحمد، رؤيا إستراتيجية لمنظمات المعرفة الجامعة نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004.

183. عماد أبو دية، مقترح لبرنامج إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.

184. عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، فن إدارة التحول - التحسين - في منظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال العربية)، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة بشار، يومي 13-14 ديسمبر.
185. ماهر حسن المحروق، دور اقتصاد المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمرأة العربية، ورقة عمل مقدمة إلى: ورشة العمل القومية تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية، منظمة العمل العربية، دمشق، سوريا، 2009/7/8/6.
186. محمد صالح، بلقاسم تويبة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
187. محمد صالح، بلقاسم تويبة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
188. يوسف أبو فائزة، العلاقة بين استخدام مداخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة في: المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 أبريل 2004.
189. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، أعمال المؤتمرات (بحوث وأوراق عمل)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- سادسا/ الجرائد والمراسيم
190. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، منشور متعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، العدد 39، المؤرخ في: 29-06-2003.

المراجع باللغة الأجنبية

191. Aggestam. Lena, Learning Organization or Knowledge Management-Which Came First, The Chicken or The Egg ?, Information Techonlogy and Control, Vol (35), No(03), 2006.
192. Al-Otaibi, S.M.S, The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia, un-published DBA, University of Hull, 2000,
193. Avolio , B.J.& Waldman , D.A. & Yammarino , F.J, Leading in the 1990s: the four is of transformational leadership , Journal of European Industrial Training, 1991.
194. Barnes, Stuart, Knowledge Management Systems: Theory and Practice, London, Thomson Learning, 2002.

195. Bass, B. M. , *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY, 1985.
196. Bass. B, *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. London, Sage Publications, 1994.
197. Bennet. Alex, Bennet. David, *The Relationship Between Organizational Learning and Knowledge Management*, In: Holsapple, W. *Handbook on Knowledge Management*, New York, Springer-Verlag, Chapter 23, 2001.
198. Blumentritt & Johnston, *towards a Strategy for Knowledge Management*, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol (11), No (03), 1999.
199. Burns, G.M, *leadership*, New York, Harper Row Cohen, W.A (1990), *The Art of a leader*, Englewood Cliffs, Nj:prentice hall, 1978.
200. Chris Argyris & Donald A. Schon, *pprentissage Organisationnel: Théorie, méthode, pratique*, 1ere édition, De Boeck université, American, 2002.
201. Conger, M, *leadership: learning to share the vision, organizational dynamics*, winter Vol. (19).issue3, 2002.
202. Daft- L. Richard, *Organization Theory and Design*- South- Western- Collage Pub. Cincimanti- Ohio. U. S. A, 2001.
203. Daft, L. Richard, "*Organizational Theory and Design*", 8th Ed, Vanderbilt University South – West ERV, 2004.
204. Daft.R.L, *Organization: Theorie and Design* ,Southe Western, 2000.
205. David Robbins, *Management*, 6th ed: New Jersey Mcgraw-Hill Company:1999.
206. Day. J.D, Wendler J.C, *Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies*, *The McKinsey Quarterly*, Vol (01), 1998.
207. Denmis.E, Winosky.KM, *Approaches and methodologies in: Roman C, Barquien et al (Ed): Building Knowledge Management Environment For Electronic Government*, *Management Concepts*, Virginia, 2001.
208. Dilworth. R, *Comparing action learning programs at six universities on three continents: Similarities and differences*. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development 2000 Annual Conference*, 2000.
209. Duek, G, "*Views of Knowledge are Human Views*", *IBM Systems Journal*, Vol. (40), No.(04), 2001.
210. Duffy, Jan, *Knowledge Management: To Be or Not to Be?*, Magazine article from *Information Management Journal*, January, Vol. 34, No. 1, USA, 2000.
211. Fredrick Taylor, *Shop management*, New York: Harper, 1903.
212. Garvin. David, *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review*, *Ibid*, 71 (4), 1993.
213. Gibson. J. & Donnelly. J, *Organizations, Behavior Structure, Baronesses*, *Mc Grow- Hill, Companies* , Irwin, 2003.
214. Gordon. B. Davis et Autres, *Système d'Information pour le Management*, *Volumel*, Edition Economica, Paris, 1986.

215. H. koontz ,C .O'donnell, Management: principes et méthodes de gestion, McGraW-Hill, Montréal Canada;1980.
216. Hefer et al, Management: Stratégie et Organisation, Librairie Vuibert, 4 eme édition, septembre 2002,
217. Helfer J.-P. et Al., Management (Stratégie et Organisation), 3ème édition, Vuibert, Paris, 2000.
218. Hislop, D, Hislop, D, knowledge management in organizations, oxford university press, 2nd ed, new York, 2009.
219. Hislop, D, Knowledge Management in Organizations, New York: Oxford University Press, 2nd ed, 2009.
220. Holsapple, C, Singh. M, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, Schema Press, Arlington , Tixas, 2001.
221. Housel. T, Bell.A, Measuring and Managing Knowledge, Irwin, New York, McGraw-Hill, 2001.
222. Hovland, Ingie "Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective", An Annotated Bibliography, working paper 224, London, UK, August 2003.
223. Hsu, Y.A., & Fang, W, Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability, Technological forecasting of social change, Vol. (76), 2009.
224. James. C, "Designing Learnin Organization", Organizational Dynamics, Vol (32), No (01), 2003.
225. Jennex, M & Olfman, L, Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2004.
226. Jerez-Gomez. P, Céspedes-Lorente. J, & Valle-Cebrera. R, Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, journal of business, Vol. 58.,2005.
227. Joo ho Park, Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis. Asian Pacific Edu cation Review, Vol (9) ,No (3), pp 270-284, 2008.
228. Kelly. Diane, Delivering Feedback on Learning Organization characteristics, Journal Of E Vauation in Clinical Practice, Vol 13 N 05, 2007.
229. Kimal.D.S, Kimball.J.R, Principles of Industrial Organization, New York, McGraw- Hill, 1947.
230. Kline.P, B. Saunders , Ten Steps to A Learning Organization, Salt Lake City, Utah: Great Reivers Books, 1998.
231. Kumar, K.K., Jain, K.K., & Tiwary, R.R, Leadership Activeities and Thier Impact on Creating Knowledge in Organizations, Indian Institute of Management Indore, 2012.
232. Leithwood, K. and Others, Transformational Leadership and School Restructuring .Paper Presented at the International Congress for School

- Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C, 1992.*
233. Leontiads, J. C, **Managing the Global Enterprise**, Harlow, England? Prentice Hall, 2001.
234. Lindsey. K, **Measuring Knowledge Management Effectiveness: a Task – Contingent Organizational Capabilities Perspective**, 8th Americas Conference of Information Systems, 2002.
235. Little, Stephen and Quintals, Paul and Ray, Tim (ed), **Knowledge Management: An Essential Reader**, London, Sage publication, 2002.
236. M.PORTER, **L'Avantage concurrentiel des nations**, Paris, Dunod, 2000.
237. Marquardt. J. Michael , **Building the Learning Organization: Mastering the five elements for corporate learning**, INC. Palo Alton, second Edition, USA : Davies-Black Inc, 2002.
238. Marsick, Victoria. J, Bitterman, Jeanne, Van der Veen, Ruud, **From the Learning Organization to Learning Communities Toward a Learning Society**. Information Series-USA, 2000.
239. McDermott, Richard, **Knowing is a Human Act: How is Information Technology Inspired , But Cannot Deliver**, knowledge Management , Revised, sep 27, 1998.
240. Michael. H. Zack, **“Developing a Knowledge Strategy”**, California Management Review, Vol (41) , No(03), 1999.
241. Morris, A, **knowledge Management: Apportunity for List graduates 27 the if LA Council & General Conference**, 2001.
242. Nastiaka. Paula, Christenson. Dave, **Organization Learning in Widland Fire: Moving a Learning Culture, Eighth International Widland Fire Safety**, April 26-28, 2005.
243. Nelke, M, **Knowledge Management and Leadership**, World Library and Information Congress: IFLA General Conference and Assembly, Gothenburg, Sweden, 2010.
244. Nicolas Eline, **Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable: entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB, (Agriculture Biologique), 13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004**
245. Nonaka , I. & Takeuchi , H, **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation** , Oxford University Press , New York, 1995.
246. Nonaka, Ikujiro, Takenchi Hirotaka, **Hitotsubashi on knowledge Management**, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, 2004
247. Northouse, P, **Leadership: theory and practice**. 3rd edition, San Francisco CA, Sage Publications, Inc, 2004.
248. Northouse,P.G, **Leadership: Theory And Practice**, Thousand Oaks, CA: sage publications,inc, 2001.

249. Peter Senge, **The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, Doubleday Dell Publishing Group Inc, New York, U.S.A, 1994.
250. Peter. Senge, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 1990.
251. Pierre. Dubois, Yves. Dupuy, **Connaissance et Management**, Economica, paris, 2007.
252. Probst. G, Büchel. B, **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**. London ,Prentice-Hal, 1997.
253. Prusak, Larry, **knowledge, Can it be Managed? Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management**, New York, 2000.
254. Rastogi, P.N, **Knowledg Management and Intellectual Capital-The-New Virtuous Reality of Competitiveness**, Human System Management, 2000.
255. Redding. J, **Hardwiring the learning organization**, Training and development, August, 51(8), 1997.
256. Rensis Likert, **The New Patterns of Management**, Fred Luthans, Organizational Behavior 5ed, New York, McGraw-Hill, 1989.
257. Rezaie Alireza, Bagheri Ghodratollah" **Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)**" International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol1, No 2, .2014.
258. Robbins, **Worked Power Dictionary**", for Learner of English , Oxford University Press, 2003.
259. Sveiby.K, **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets**, Germany, Berrett- Koehler, 1997.
260. Tichy. N & Devanna. M, **Transformational Leadership: Measurement of personality attributes and work group Performance**, Social Psychology Bulletin, Vol. (23), No(10), 1997.
261. Uma SEKARAN, **Research Methods for Business Building Approache**, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore,2003.
262. Vail, Edmond F, **Using Models for Knowledge Management**, Knowledge Management Review, Vol (03), No (01),1999.
263. Vera, D. & Crossan, M, **Strategic Leadership and Organizational Learning**, Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2, 2004.
264. Vera. Dusta., Crossan. Mary., **“Organizational Learning, Knowledge Management, And Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model”**, Richard Ivey School of Business University of Western Ontario, London, Canada, 2001.
265. Wang.G, **Learning Organization**, journal of Organizati onal change Management, Vol(12) No(5), 2003.

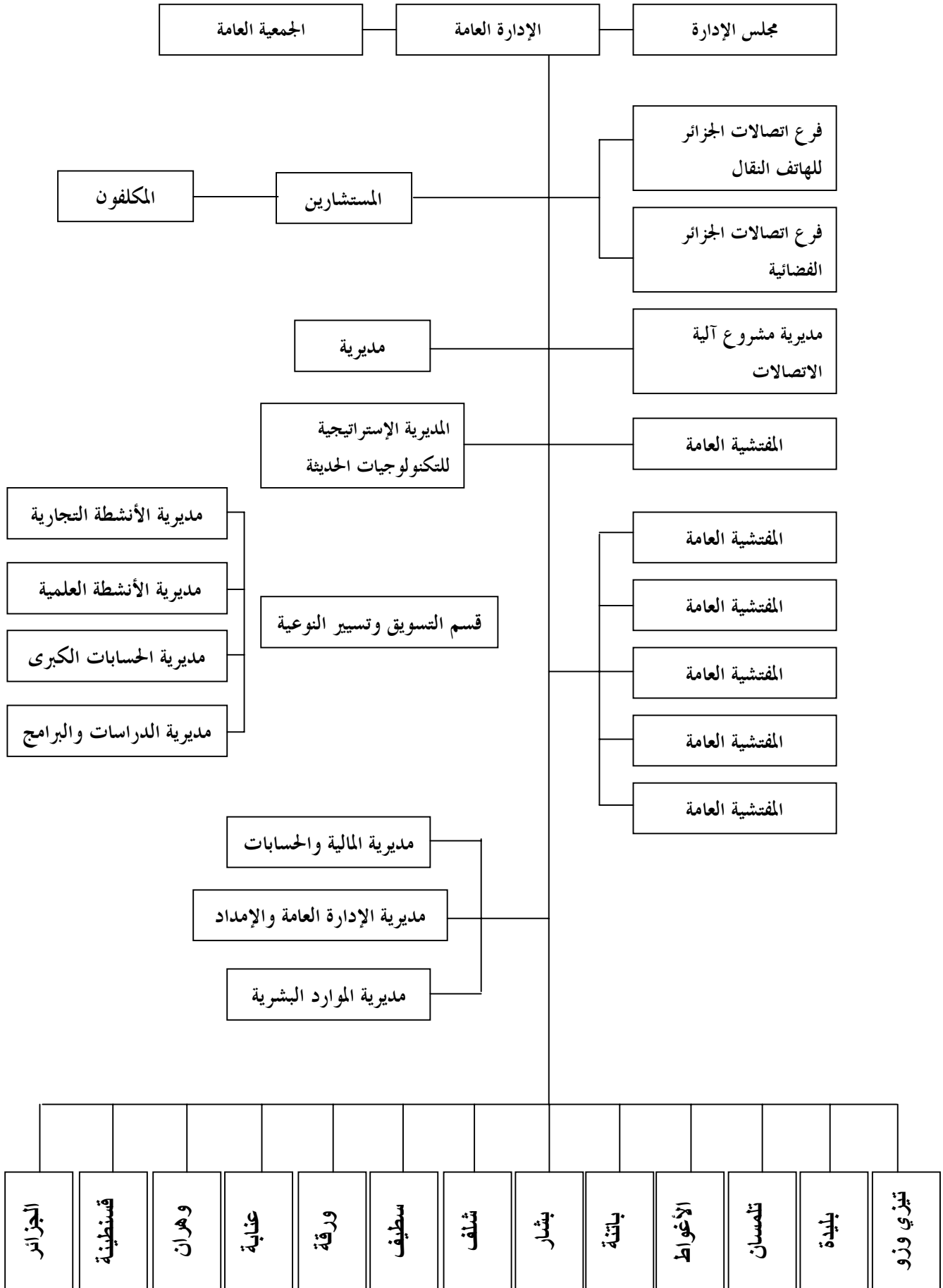
266. Wiig . Karl .M, **Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?**, *Expert Systems with Applications*, Vol (13),No (01), 1997.
267. Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking/How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A, Schema Press, 1993.
268. Wiig, Karl M, **Knowledge Management: the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization**, U.S.A., Schema Press, 1994.
269. Wiig, Karl. M, **Application of knowledge Management in Public Administration**, Paper Prepared for Public Administration of the City of Taipei, Taiwan, 2000.
270. Youndt et.al, **human resource management manufacturing & firm performance** *Academy of management journal* ,vol.39, August,1996.

المواقع الإلكترونية

271. <http://abataweel.blogspot.com/2012/04/knowledge-management-strategies.html>
272. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
273. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=129499>
274. <http://www.ecoalgeria.com/content/>.
275. http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_11_5873_913.pdf
276. <https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Transformational%20Leadership>.
277. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/> .
278. www.kpmg.com.

الملك الحق

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



أ نموذج الدراسة

المتغيرات المعدلة: الديموغرافية والشخصية

النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل.

المتغير الوسيط

- 1 اكتساب المعرفة.
- 2 تخزين المعرفة.
- 3 توزيع المعرفة.
- 4 تطبيق المعرفة.

إدارة المعرفة

- 1 التأثير المثالي.
- 2 الدافعية الإلهامية.
- 3 الاستشارة الفكرية.
- 4 الاعتبارية الفردية.
- 5 التمكين.

القيادة التحولية

المتغير التابع

- 1 التعلم التنظيمي.
- 2 التفكير النظامي.
- 3 الالتزام الشخصي.
- 4 النماذج الذهنية.
- 5 الرؤية المشتركة.
- 6 فرق العمل.

النظمة المتعلمة

العلاقة غير المباشرة

العلاقة المباشرة

1/ المعلومات الشخصية:

1/ النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2/ السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3/ المستوى الدراسي:

مستوى ثانوي وأقل تقني تقني سامي ليسانس

مهندس/ ماستر دكتوراه ماجستير أخرى

4/ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى أقل من 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

5/ المستوى الوظيفي:

إطار سامي إطار عادي عون تحكم عون تنفيذ

6/ طبيعة العمل:

إدارية تقنية تجارية مالية

ثانيا: محور القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

1/ بعد الجاذبية والتأثير المثالي:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
01	يتخطى المدير مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.					
02	تظهر على المدير علامات القوة والثقة العالية في النفس.					
03	يملك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.					
04	يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.					
05	يعمل المدير في العمل على توفير مناخ يُشعرن بالارتياح لعملي تحت قيادته.					

2/ بعد الدافعية الإلهامية:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					يتحدث المدير بحماس حول الأمور التي علينا إنجازها.	06
					يحفزي المدير على تحقيق أكثر مما أتوقع أنا إنجازه لتحقيق معدلات أداء عالية.	07
					يمنح المدير حوافز للموظفين المتميزين في الأداء.	08
					تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.	09
					يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموظفين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	10

3/ بعد الاستشارة الفكرية:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					يشجعني المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	11
					يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للنظر في كيفية حل المشكلات.	12
					يحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل.	13
					يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	14
					يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تحارب عملية مفيدة.	15

/4 بعد الاعتبارية الفردية:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للموظفين.	16
					يعبر المدير عن تقديره لإنجازات الموظفين.	17
					يلتزم المدير في العمل بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين.	18
					يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	19
					يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	20

/5 بعد التمكين:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.	21
					يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.	22
					يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.	23
					يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للموظفين ليقوموا بتنفيذه.	24
					يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.	25

ثالثاً: محور إدارة المعرفة (المتغير الوسيط)

1/ بعد اكتساب المعرفة:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
01	أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.					
02	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين قدراتي ومهاراتي في العمل.					
03	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة.					
04	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها المؤسسة وحفظها في قواعد بيانات.					
05	تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي.					

2/ بعد تخزين المعرفة:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
06	قبل تخزين المعرفة يتم فرزها وتنقيتها.					
07	تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة.					
08	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.					
09	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
10	تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.					

3/ بعد توزيع المعرفة:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها.	11
					تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار.	12
					تبرمج مؤسستنا ورشات وندوات عمل بحضور خبراء من خارج المؤسسة.	13
					تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.	14
					ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	15

4/ بعد تطبيق المعرفة:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					تقوم المؤسسة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرارات.	16
					تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.	17
					تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي.	18
					تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المحددة.	19
					تحفز مؤسستنا الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل.	20

رابعا: محور المنظمة المتعلمة (التغير التابع)

1/ بعد التعلم التنظيمي:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
01	أوسع معارفي بأن أكون سباق للتطلع على مناهج التعلم الإبداعية.					
02	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعرفة بين الموظفين فيها					
03	تدعم المؤسسة ممارسات التجريب من أجل تحسين الأداء.					
04	تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها وتسعى بأن تكون أفضل منهم.					
05	تدعو مؤسسة اتصالات الجزائر كفاءات من شركات أخرى لتقديم محاضرات للموظفين فيها.					

2/ بعد التفكير النظمي:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
06	عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.					
07	لا أتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.					
08	أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعلمي فقط.					
09	تتعامل مؤسسة اتصالات الجزائر مع مقترحات الزبائن بكل جدية وثقة.					
10	تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها.					

3/ بعد الالتزام الشخصي:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					أسعى دائما إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي.	11
					أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي.	12
					أبحث دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي وعملي.	13
					أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	14
					أستفيد من أسلوب زملائي المتميزين لتطوير مهاراتي في العمل.	15

4/ بعد النماذج الذهنية:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					بطبيعتي أحب مشاركة أفكارى مع زملائي في العمل.	16
					أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار.	17
					أعبر بحرية عن آرائى المتعلقة بالعمل.	18
					اعتبر أن تعاوى فى حل المشكلات التي تواجهنا فى العمل مصدرا للمعرفة.	19
					لا اعتبر أن الأخطاء والفسل نقاط ضعف بل هى فرص للتعلم.	20

/5 بعد الروية المشتركة:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	21
					أؤمن تماما أن تحسين وضعية المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة.	22
					أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل ولكن في الأخير نتفق على فكرة معينة.	23
					في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	24
					أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة.	25

/6 بعد فرق العمل:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					تحثنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	26
					يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل.	27
					يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات.	28
					تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	29
					تتلقى فرق العمل تدريبا في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	30

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم	
جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. أحمد ضيف	جامعة الجلفة
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	د. طارق هزرشي	
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	د. محمد السعيد جوال	
جامعة مسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. حسين شريط	خارج جامعة الجلفة
جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر (أ)	د. عماد داتو سعيد	
جامعة فيلادلفيا - الأردن -	أستاذ	أ.د. عثمان أحمد عثمان	جامعات خارج الجزائر
المركز القومي للإحصاء والبحوث الاجتماعية - جمهورية مصر العربية -	أستاذ	أ.د. نور الدين شعبان حسن	
جامعة الملك خالد - أبها السعودية -	أستاذ محاضر (أ)	د. حميد باشوش	

الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة الجلفة - زيان عاشور -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إلى موظفي وموظفات مؤسسة اتصالات الجزائر ...

أخي الفاضل، أخي الفاضلة:

تحية طيبة وبعد.

بداية نشكر لكم جهودكم وحسن تعاونكم ومساعدكم في إنجاز هذا البحث ومنحكم لقدر من وقتكم لقراءة هذه الاستبانة والإجابة على الأسئلة الواردة فيها.

حيث يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة تطبيقية لأطروحة دكتوراه الموسومة بـ: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات..

ويندرج تحت كل محور عدد من الفقرات التي تعبر عنها وكل فقرة لها خمس رتب (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)

ومما لا شك فيه أن تعاونكم واستجابتكم مع هذه الدراسة له أثر كبير في تحقيق الهدف منها راجية ما يلي:

☞ قراءة كل عبارة قراءة جيدة وبكل عناية.

☞ وضع علامة ✓ في الخانة التي ترونها مناسبة.

☞ لا تترك عبارة دون الإجابة عليها.

☞ لا تضع أكثر من إجابة في كل سؤال.

علما بأن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

بانتظار إجاباتكم الكريمة، تحياتي ...

1/ البيانات الشخصية: قبل الإجابة على الأسئلة يرحو تعبئة البيانات التالية

1/ المعلومات العامة:

1/ النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

2/ السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3/ المستوى الدراسي:

☐ مستوى ثانوي وأقل ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس

☐ مهندس/ ماستر ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ أخرى

4/ سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ من 15 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

5/ المستوى الوظيفي:

☐ إطار سامي ☐ إطار عادي ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

6/ طبيعة العمل:

☐ إدارية ☐ تقنية ☐ تجارية ☐ مالية

القيادة التحويلية: هي الأسلوب القيادي الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (سواء كان فرد أو جماعة) في ضوء رؤية مستقبلية ثابتة وبصيرة نافذة بخصوص الفرص التي يمكن اقتناصها، والقائم على تنمية المهارات والقدرات من خلال الإستشارات المعنوية والسلوكية الهادفة لتحقيق التكيف والتميز التنظيمي والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

إدارة المعرفة: هي نط إداري متكامل يسعى إلى تقديم وتبني أساليب وسياسات وإستراتيجيات يتم من خلالها استثمار الموارد المعرفية الموجودة في المنظمة والأفراد من خلال التركيز على عملية تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

التعلم التنظيمي: هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، والتي تساعدهم على توسيع معارفهم ومهاراتهم، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وفي مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، لهذا فإن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم وهو المنظمات المتعلمة.

المنظمة المتعلمة: هي منظمة القرن الحادي والعشرون، التي تتمكن من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم إدارتها، وتحقيق التوافق الجماعي والرؤية المشتركة للعاملين وتحقيق التغيير والتكيف اللازمين للاندماج في بيئة عمل المنظمة، والانطلاق نحو التميز والإبداع، وتلبية حاجات وطموحات أفرادها وزيادة معارفهم لتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

/// الرجاء وضع إشارة ✓ في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص الجامعة التي تدرّس بها).

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتخطى المدير مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.					
02	تظهر على المدير علامات القوة والثقة العالية في النفس.					
03	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.					
04	يعمل المدير في العمل على توفير مناخ يُشعري بالارتياح لعملي تحت قيادته.					
05	يتحدث المدير بحماس حول الأمور التي علينا إنجازها.					
06	يحفزني المدير على تحقيق أكثر مما أتوقع أنا إنجازه لتحقيق معدلات أداء عالية.					
07	يمنح المدير حوافز للموظفين المتميزين في الأداء.					
08	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموظفين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.					
09	يشجعني المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.					
10	يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للنظر في كيفية حل المشكلات.					

					يحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل.	11
					يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	12
					يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	13
					يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للموظفين.	14
					يعبر المدير عن تقديره لإنجازات الموظفين.	15
					يلتزم المدير في العمل بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين.	16
					يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	17
					يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.	18
					يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.	19
					يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.	20
					يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للموظفين ليقوموا بتنفيذه.	21
					يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.	22
					أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.	23
					توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين قدراتي ومهاراتي في العمل.	24
					تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة.	25
					تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويجسّنوا من مستواهم العلمي.	26
					تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة.	27
					تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	28

					يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	29
					تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.	30
					تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها.	31
					تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار.	32
					تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.	33
					ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	34
					تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.	35
					تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي.	36
					تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المحددة.	37
					تحفز مؤسستنا الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل.	38
					أوسع معارفي بأن أكون سباقاً للتطلع على مناهج التعلم الإبداعية.	39
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعرفة بين الموظفين فيها	40
					تدعم المؤسسة ممارسات التجريب من أجل تحسين الأداء.	41
					تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها وتسعى بأن تكون أفضل منهم.	42
					عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.	43
					لا أتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.	44
					أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعلمي فقط.	45
					تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها.	46

				أسعى دائما إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي.	47
				أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي.	48
				أبحث دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي وعملي.	49
				أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	50
				بطبيعتي أحب مشاركة أفكارني مع زملائي في العمل.	51
				أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار.	52
				اعتبر أن تعاوني في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل مصدرا للمعرفة.	53
				لا اعتبر أن الأخطاء والفشل نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم.	54
				أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	55
				أؤمن تماما أن تحسين وضعية المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة.	56
				أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل ولكن في الأخير نتفق على فكرة معينة.	57
				في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	58
				أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة.	59
				تحتنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	60
				يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل.	61
				يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات.	62
				تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	63
				تتلقى فرق العمل تدريبا في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	64

الجدول المستخرجة من برنامج الـ SPSS

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة ومخاور الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_التحويلية	.049	282	.093	.993	282	.186
إدارة_المعرفة	.050	282	.080	.991	282	.080
المنظمة_المتعلمة	.051	282	.072	.992	282	.149
الإستبانة_ككل	.048	282	.200*	.994	282	.298

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة ومخاور الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
القيادة_التحويلية	282	-.042	.145	-.424	.289
إدارة_المعرفة	282	-.163	.145	-.224	.289
المنظمة_المتعلمة	282	-.141	.145	.035	.289
الإستبانة_ككل	282	-.194	.145	-.185	.289
Valid N (listwise)	282				

معاملات الارتباط بين فقرات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

		يتخطى المدير مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.	تظهر على المدير علامات القوة والثقة العالية في الذات.	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	يعمل المدير في العمل على توفير مناخ يُشعري بالارتياح لعملي تحت قيادته.	التأثير_المثالي
يتخطى المدير مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.	Pearson Correlation	1	.228**	.319**	.167**	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.005	.000
	N	282	282	282	282	282
تظهر على المدير علامات القوة والثقة العالية في الذات.	Pearson Correlation	.228**	1	.255**	.245**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282
يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	Pearson Correlation	.319**	.255**	1	.221**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	282	282	282	282	282

يعمل المدير في العمل على توفير مناخ يُشعرني بالارتياح لعملي تحت قيادته.	Pearson	.167**	.245**	.221**	1	.665**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000		.000
	N	282	282	282	282	282
التأثير_المثالي	Pearson	.608**	.685**	.655**	.665**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		يتحدث المدير بحماس حول الأمور التي علينا انجازها.	يحفزني المدير على تحقيق أكثر مما أتوقع أنا انجازه لتحقيق معدلات أداء عالية.	يمنح المدير حوافز للموظفين المتميزين في الأداء.	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموظفين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	الدافعية_الإلهامية
يتحدث المدير بحماس حول الأمور التي علينا انجازها.	Pearson	1	.342**	.081	-.044-	.524**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.000	.177	.464	.000
	N	282	282	282	282	282
يحفزني المدير على تحقيق أكثر مما أتوقع أنا انجازه لتحقيق معدلات أداء عالية.	Pearson	.342**	1	.217**	.007	.621**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.908	.000
	N	282	282	282	282	282
يمنح المدير حوافز للموظفين المتميزين في الأداء.	Pearson	.081	.217**	1	.087	.617**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.177	.000		.144	.000
	N	282	282	282	282	282
يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموظفين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	Pearson	-.044-	.007	.087	1	.541**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.464	.908	.144		.000
	N	282	282	282	282	282
الدافعية_الإلهامية	Pearson	.524**	.621**	.617**	.541**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	يشجعني المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكار حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للنظر في كيفية حل المشكلات.	يبحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل.	يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	الإستثارة_الفكرية	
يشجعني المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	Pearson Correlation	1	.088	.056	.124*	.267**	.587**
	Sig. (2-tailed)		.141	.345	.038	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282
يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للنظر في كيفية حل المشكلات.	Pearson Correlation	.088	1	.279**	.033	.149*	.558**
	Sig. (2-tailed)	.141		.000	.576	.012	.000
	N	282	282	282	282	282	282
يبحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل.	Pearson Correlation	.056	.279**	1	.059	.018	.503**
	Sig. (2-tailed)	.345	.000		.323	.762	.000
	N	282	282	282	282	282	282
يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	Pearson Correlation	.124*	.033	.059	1	-.011-	.430**
	Sig. (2-tailed)	.038	.576	.323		.856	.000
	N	282	282	282	282	282	282
يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	Pearson Correlation	.267**	.149*	.018	-.011-	1	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.762	.856		.000
	N	282	282	282	282	282	282
الإستثارة_الفكرية	Pearson Correlation	.587**	.558**	.503**	.430**	.586**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282	282

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للموظفين.	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات الموظفين.	يلتزم المدير في العمل بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين.	يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	الإعتبارية_ الفردية
يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للموظفين.	Pearson	1	.119*	-.049-	.068	.569**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.045	.412	.253	.000
	N	282	282	282	282	282
يعبر المدير عن تقديره لإنجازات الموظفين.	Pearson	.119*	1	.194**	.014	.633**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.045		.001	.812	.000
	N	282	282	282	282	282
يلتزم المدير في العمل بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين.	Pearson	-.049-	.194**	1	.024	.474**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.412	.001		.688	.000
	N	282	282	282	282	282
يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	Pearson	.068	.014	.024	1	.493**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.253	.812	.688		.000
	N	282	282	282	282	282
الإعتبارية_ الفردية	Pearson	.569**	.633**	.474**	.493**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.	يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.	يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.	يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للموظفين ليقوموا بتنفيذه.	يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.	التمكين
يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.	Pearson	1	.474**	.004	.004	.020	.627**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.000	.952	.953	.740	.000
	N	282	282	282	282	282	282
يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.	Pearson	.474**	1	.000	.020	.016	.595**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000		.996	.739	.787	.000

N		282	282	282	282	282	282
يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.	Pearson Correlation	.004	.000	1	.039	.018	.484**
	Sig. (2-tailed)	.952	.996		.510	.758	.000
N		282	282	282	282	282	282
يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للموظفين ليقوموا بتنقيده.	Pearson Correlation	.004	.020	.039	1	.006	.339**
	Sig. (2-tailed)	.953	.739	.510		.926	.000
N		282	282	282	282	282	282
يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.	Pearson Correlation	.020	.016	.018	.006	1	.428**
	Sig. (2-tailed)	.740	.787	.758	.926		.000
N		282	282	282	282	282	282
التمكين	Pearson Correlation	.627**	.595**	.484**	.339**	.428**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N		282	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة	أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة.	تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي.	اكتساب المعرفة
أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.	Pearson Correlation	1	.385**	-.023-	.078
	Sig. (2-tailed)		.000	.699	.192
N		282	282	282	282
توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين قدراتي ومهاراتي في العمل.	Pearson Correlation	.385**	1	.013	.045
	Sig. (2-tailed)	.000		.834	.448
N		282	282	282	282
تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة.	Pearson Correlation	-.023-	.013	1	.150*
	Sig. (2-tailed)	.699	.834		.012
N		282	282	282	282
تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي.	Pearson Correlation	.078	.045	.150*	1
	Sig. (2-tailed)	.192	.448	.012	
N		282	282	282	282

اكتساب المعرفة	Pearson Correlation	.625**	.596**	.509**	.570**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.	تخزين المعرفة فئة
تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة.	Pearson Correlation	1	-.068-	.079	.180**	.477**
	Sig. (2-tailed)		.258	.184	.002	.000
	N	282	282	282	282	282
تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	Pearson Correlation	-.068-	1	.007	.031	.478**
	Sig. (2-tailed)	.258		.904	.600	.000
	N	282	282	282	282	282
يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	Pearson Correlation	.079	.007	1	.211**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.184	.904		.000	.000
	N	282	282	282	282	282
تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.	Pearson Correlation	.180**	.031	.211**	1	.607**
	Sig. (2-tailed)	.002	.600	.000		.000
	N	282	282	282	282	282
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	.477**	.478**	.637**	.607**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها.	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار.	تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.	ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	توزيع_المعر فة
تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها.	Pearson Correlation	1	.344**	.277**	.137*	.670**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.022	.000
	N	282	282	282	282	282
تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار.	Pearson Correlation	.344**	1	.321**	.158**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.000
	N	282	282	282	282	282
تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.	Pearson Correlation	.277**	.321**	1	.216**	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	282	282	282	282	282
ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	Pearson Correlation	.137*	.158**	.216**	1	.596**
	Sig. (2-tailed)	.022	.008	.000		.000
	N	282	282	282	282	282
توزيع_المعرفة	Pearson Correlation	.670**	.675**	.686**	.596**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.	تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي.	تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المحددة.	تحفز مؤسستنا الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل.	تطبيق_المعر فة
تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.	Pearson Correlation	1	.364**	.064	.091	.628**
	Sig. (2-tailed)		.000	.286	.125	.000
	N	282	282	282	282	282
تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي.	Pearson Correlation	.364**	1	.062	.112	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000		.296	.059	.000
	N	282	282	282	282	282
تعقد المؤسسة للموظفين	Pearson Correlation	.064	.062	1	.083	.510**

دورات تدريبية حول كيفية	Sig. (2-tailed)	.286	.296		.163	.000
استخدام المعرفة لتحقيق	N	282	282	282	282	282
أهدافها المحددة.						
تحفز مؤسستنا الموظف	Pearson Correlation	.091	.112	.083	1	.583**
على الاستفادة من أخطائه	Sig. (2-tailed)	.125	.059	.163		.000
ولا تعاقبه إذا فشل.	N	282	282	282	282	282
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	.628**	.633**	.510**	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

		أوسع معارفي بأن أكون سباق للتطلع على مناهج التعلم الإبداعية.	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعرفة بين العاملين فيها.	تدعم المؤسسة ممارسات التجريب من أجل تحسين الأداء.	تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها وتسعى بأن تكون أفضل منهم.	التعلم التنظيمي
أوسع معارفي بأن أكون	Pearson Correlation	1	.040	.138*	.038	.587**
سباق للتطلع على مناهج	Sig. (2-tailed)		.502	.020	.529	.000
التعلم الإبداعية.	N	282	282	282	282	282
تستخدم المؤسسة	Pearson Correlation	.040	1	.015	-.005-	.443**
تكنولوجيا المعلومات	Sig. (2-tailed)	.502		.806	.933	.000
والاتصال لنشر المعرفة	N	282	282	282	282	282
بين العاملين فيها.						
تدعم المؤسسة ممارسات	Pearson Correlation	.138*	.015	1	-.021-	.616**
التجريب من أجل تحسين	Sig. (2-tailed)	.020	.806		.722	.000
الأداء.	N	282	282	282	282	282
تقوم المؤسسة بمراقبة	Pearson Correlation	.038	-.005-	-.021-	1	.442**
منافسيها وتسعى بأن تكون	Sig. (2-tailed)	.529	.933	.722		.000
أفضل منهم.	N	282	282	282	282	282
التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	.587**	.443**	.616**	.442**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.	لا أتتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.	أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعملي فقط.	تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها.	التفكير_النظمي
عندما تحدث مشكلة	Pearson Correlation	1	.292**	.283**	.260**	.654**
أحرص على معرفة	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.	N	282	282	282	282	282
لا أتتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.	Pearson Correlation	.292**	1	.224**	.209**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282
أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعملي فقط.	Pearson Correlation	.283**	.224**	1	.329**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	282	282	282	282	282
تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها.	Pearson Correlation	.260**	.209**	.329**	1	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	282	282	282	282	282
التفكير_النظمي	Pearson Correlation	.654**	.702**	.663**	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		أسعى دائما إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي.	أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي.	أبحث دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي وعملي.	أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	الالتزام_الشخصي
أسعى دائما إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي.	Pearson Correlation	1	.216**	.087	.077	.593**
	Sig. (2-tailed)		.000	.145	.197	.000
	N	282	282	282	282	282
أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي.	Pearson Correlation	.216**	1	-.012-	.144*	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000		.837	.015	.000
	N	282	282	282	282	282
أبحث دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي وعملي.	Pearson Correlation	.087	-.012-	1	-.013-	.488**
	Sig. (2-tailed)	.145	.837		.831	.000
	N	282	282	282	282	282
أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	Pearson Correlation	.077	.144*	-.013-	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.197	.015	.831		.000
	N	282	282	282	282	282
الالتزام_الشخصي	Pearson Correlation	.593**	.616**	.488**	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	

N	282	282	282	282	282
---	-----	-----	-----	-----	-----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		ببطبعتي أحب مشاركة أفكار مع زملائي في العمل.	أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار.	اعتبر أن تعاوني في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل مصدرا للمعرفة.	لا اعتبر أن الأخطاء والفشل نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم.	النماذج_الذهنية
ببطبعتي أحب مشاركة أفكاري مع زملائي في العمل.	Pearson Correlation	1	.027	.006	.024	.597**
	Sig. (2-tailed)		.658	.921	.688	.000
	N	282	282	282	282	282
أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار.	Pearson Correlation	.027	1	.120*	.045	.545**
	Sig. (2-tailed)	.658		.045	.449	.000
	N	282	282	282	282	282
اعتبر أن تعاوني في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل مصدرا للمعرفة.	Pearson Correlation	.006	.120*	1	.105	.510**
	Sig. (2-tailed)	.921	.045		.077	.000
	N	282	282	282	282	282
لا اعتبر أن الأخطاء والفشل نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم.	Pearson Correlation	.024	.045	.105	1	.486**
	Sig. (2-tailed)	.688	.449	.077		.000
	N	282	282	282	282	282
النماذج_الذهنية	Pearson Correlation	.597**	.545**	.510**	.486**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		أؤمن تماما أن تحسين وضعية المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة.	أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل	في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة.	الرؤية_المشتركة
أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	Pearson Correlation	1	.320**	.284**	.016	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.786	.000
	N	282	282	282	282	282

أؤمن تماما أن تحسين وضعية المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة.	Pearson	.320**	1	.223**	.158**	.026	.576**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.667	.000
	N	282	282	282	282	282	282
أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل ولكن في الأخير نتفق على فكرة معينة.	Pearson	.284**	.223**	1	.103	.081	.599**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.083	.177	.000
	N	282	282	282	282	282	282
في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	Pearson	.016	.158**	.103	1	.030	.449**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.786	.008	.083		.619	.000
	N	282	282	282	282	282	282
أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة.	Pearson	.087	.026	.081	.030	1	.522**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.144	.667	.177	.619		.000
	N	282	282	282	282	282	282
الرؤية_المشتركة	Pearson	.608**	.576**	.599**	.449**	.522**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تحثنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل.	يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات.	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	فرق العمل
تحثنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	Pearson	1	.090	.175**	.108	.216**	.556**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.130	.003	.070	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282
يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل.	Pearson	.090	1	.030	.110	.045	.384**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.130		.612	.064	.451	.000
	N	282	282	282	282	282	282
يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات.	Pearson	.175**	.030	1	.228**	.118*	.594**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.003	.612		.000	.047	.000
	N	282	282	282	282	282	282

تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	Pearson Correlation	.108	.110	.228**	1	.102	.664**
	Sig. (2-tailed)	.070	.064	.000		.089	.000
	N	282	282	282	282	282	282
تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	Pearson Correlation	.216**	.045	.118*	.102	1	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.451	.047	.089		.000
	N	282	282	282	282	282	282
فرق العمل	Pearson Correlation	.556**	.384**	.594**	.664**	.502**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية وأبعادها

Correlations

		التأثير_المثالي	الدافعية_الإلهامية	الإستثارة_الفكرية	الإعتبارية_الفردية	التمكين	القيادة_التحويلية
التأثير_المثالي	Pearson Correlation	1	.306**	.341**	.296**	-.026-	.598**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.665	.000
	N	282	282	282	282	282	282
الدافعية_الإلهامية	Pearson Correlation	.306**	1	.350**	.312**	.164**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.006	.000
	N	282	282	282	282	282	282
الإستثارة_الفكرية	Pearson Correlation	.341**	.350**	1	.370**	.070	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.242	.000
	N	282	282	282	282	282	282
الإعتبارية_الفردية	Pearson Correlation	.296**	.312**	.370**	1	.081	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.175	.000
	N	282	282	282	282	282	282
التمكين	Pearson Correlation	-.026-	.164**	.070	.081	1	.469**
	Sig. (2-tailed)	.665	.006	.242	.175		.000
	N	282	282	282	282	282	282
القيادة_التحويلية	Pearson Correlation	.598**	.685**	.691**	.637**	.469**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282
النماذج_الذهنية	Pearson Correlation	.230**	.176**	.159**	1	.141*	.209**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.007		.017	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282
الرؤية_المشتركة	Pearson Correlation	.192**	.336**	.231**	.141*	1	.327**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.017		.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282
فرق_العمل	Pearson Correlation	.119*	.276**	.235**	.209**	.327**	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.045	.000	.000	.000	.000		.000
	N	282	282	282	282	282	282	282
المنظمة_المتعلمة	Pearson Correlation	.562**	.683**	.580**	.507**	.651**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الثبات لمخاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	26

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.806	64

معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتخطى المدير مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.	230.1738	208.080	.218	.804
تظهر على المدير علامات القوة والثقة العالية في النفس.	230.0213	205.117	.296	.802
يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	230.2624	206.870	.269	.803
يعمل المدير في العمل على توفير مناخ يُشعرنى بالارتياح لعملي تحت قيادته.	230.3936	208.645	.130	.805
يتحدث المدير بحماس حول الأمور التي علينا انجازها.	230.2660	205.356	.308	.801
يحفزني المدير على تحقيق أكثر مما أتوقع أنا انجازه لتحقيق معدلات أداء عالية.	230.3156	204.729	.324	.801
يمنح المدير حوافز للموظفين المتميزين في الأداء.	230.6631	204.160	.291	.801
يقوم المدير بليصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموظفين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	230.3688	209.992	.046	.808
يشجعني المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	230.7411	205.894	.260	.802
يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للنظر في كيفية حل المشكلات.	230.3830	204.636	.347	.801
يحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل.	230.2801	208.708	.145	.805
يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	230.0461	208.037	.177	.804
يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	230.6773	204.824	.263	.802
يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للموظفين.	230.3830	204.671	.273	.802
يعبر المدير عن تقديره لإنجازات الموظفين.	230.3652	203.528	.326	.801
يلتزم المدير في العمل بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين.	230.4823	207.603	.213	.804
يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	230.1383	209.628	.093	.806
يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.	230.6986	208.475	.098	.807
يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.	230.6348	211.272	.013	.808
يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.	230.6489	203.574	.252	.803
يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للموظفين ليقوموا بتنفيذه.	230.3085	208.606	.157	.805
يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.	230.6809	203.328	.309	.801

أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.	230.1135	205.482	.253	.802
توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين قدراتي ومهاراتي في العمل.	230.0957	206.073	.264	.802
تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة.	231.0284	205.337	.260	.802
تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي.	230.3191	204.987	.272	.802
تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة.	230.2553	207.031	.236	.803
تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	230.6348	211.742	-.006-	.809
يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	230.6809	203.350	.309	.801
تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.	230.3794	204.030	.369	.800
تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها.	230.4539	204.754	.272	.802
تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار.	230.5532	206.682	.215	.803
تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.	230.6454	206.842	.195	.804
ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	230.7943	203.879	.290	.801
تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.	230.3227	207.379	.202	.804
تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي.	230.3475	207.445	.203	.804
تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المحددة.	230.3865	204.608	.323	.801
تحفز مؤسستنا الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل.	230.8333	206.353	.214	.803
أوسع معارفي بأن أكون سباق للتطلع على مناهج التعلم الإبداعية.	230.1915	206.098	.221	.803
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعرفة بين العاملين فيها.	230.0603	210.626	.052	.807
تدعم المؤسسة ممارسات التجريب من أجل تحسين الأداء.	230.7589	206.326	.173	.805
تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها وتسعى بأن تكون أفضل منهم.	230.2589	209.182	.110	.806
عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.	230.0567	204.047	.357	.800
لا أتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.	230.5142	202.777	.286	.801
أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعلمي فقط.	230.1986	206.722	.215	.803
تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها.	230.2270	203.322	.356	.800
أسعى دائما إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي.	230.1489	203.273	.401	.800
أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي.	230.1879	207.029	.192	.804
أبحث دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي وعملي.	230.1809	210.754	.038	.808
أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	230.9504	208.261	.151	.805
بطبيعتي أحب مشاركة أفكارتي مع زملائي في العمل.	230.6631	204.644	.214	.804

أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار.	230.7305	207.158	.178	.804
اعتبر أن تعاوني في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل مصدرا للمعرفة.	230.2624	206.173	.255	.803
لا اعتبر أن الأخطاء والفشل نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم.	229.8936	207.910	.174	.804
أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	230.2411	203.742	.329	.801
أؤمن تماما أن تحسين وضعية المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة.	229.9539	204.386	.356	.800
أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل ولكن في الأخير نتفق على فكرة معينة.	230.2624	203.497	.348	.800
في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	230.2270	207.777	.172	.804
أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة.	230.7163	208.674	.088	.807
تحتنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	229.9894	206.423	.255	.803
يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل.	230.0390	209.781	.131	.805
يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات.	230.5532	209.216	.106	.806
تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	230.7766	203.804	.258	.802
تتلقى فرق العمل تدريبا في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	230.0851	205.879	.304	.802

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النوع الاجتماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	150	53.2	53.2	53.2
أنثى	132	46.8	46.8	100.0
Total	282	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	73	25.9	25.9	25.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	111	39.4	39.4	65.2
من 40 إلى 50 سنة	71	25.2	25.2	90.4
أكثر من 50 سنة	27	9.6	9.6	100.0
Total	282	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا أو أقل	16	5.7	5.7	5.7
تقني	35	12.4	12.4	18.1
تقني سامي	50	17.7	17.7	35.8
ليسانس	109	38.7	38.7	74.5

مهندس / ماستر	57	20.2	20.2	94.7
ماجستير	9	3.2	3.2	97.9
دكتوراه	4	1.4	1.4	99.3
أخرى	2	.7	.7	100.0
Total	282	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار سامي	41	14.5	14.5	14.5
إطار عادي	107	37.9	37.9	52.5
عون تحكم	82	29.1	29.1	81.6
عون تنفيذ	52	18.4	18.4	100.0
Total	282	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	76	27.0	27.0	27.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	32.3	32.3	59.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	63	22.3	22.3	81.6
من 15 إلى 20 سنة	26	9.2	9.2	90.8
أكثر من 20 سنة	26	9.2	9.2	100.0
Total	282	100.0	100.0	

طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارية	49	17.4	17.4	17.4
تقنية	120	42.6	42.6	59.9
تجارية	67	23.8	23.8	83.7
مالية	46	16.3	16.3	100.0
Total	282	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد " القيادة التحولية "

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الجاذبية والتأثير المثالي	282	2.25	5.00	3.8333	.46893
الدافعية الإلهامية	282	2.50	5.00	3.7279	.48626
الإستشارة الفكرية	282	1.80	4.60	3.6206	.41434
الإعتبارية الفردية	282	2.50	4.75	3.7039	.44151

التمكين	282	2.20	4.60	3.4518	.45963
القيادة_التحويلية	282	2.95	4.32	3.6675	.37676
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التأثير المثالي"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتخطى المدير مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.	282	2.00	5.00	3.8723	.61824
تظهر على المدير علامات القوة والثقة العالية في النفس.	282	2.00	5.00	4.0248	.77969
يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	282	1.00	5.00	3.7837	.65296
يعمل المدير في العمل على توفير مناخ يُشعرنى بالارتياح لعملتي تحت قيادته.	282	1.00	5.00	3.6525	.80908
التأثير_المثالي	282	2.25	5.00	3.8333	.46893
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الدافعية الإلهامية"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتحدث المدير بحماس حول الأمور التي علينا انجازها.	282	1.00	5.00	3.8801	.73152
يحفزني المدير على تحقيق أكثر مما أتوقع أنا انجازه لتحقيق معدلات أداء عالية.	282	1.00	5.00	3.7305	.75815
يمنح المدير حوافز للموظفين المتميزين في الأداء.	282	1.00	5.00	3.6238	.89012
يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للموظفين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.	282	1.00	5.00	3.6773	1.00113
الدافعية_الإلهامية	282	2.50	5.00	3.7279	.48626
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الاستشارة الفكرية"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشجعني المدير على طرح آرائتي والتعبير عن أفكارتي حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	282	1.00	5.00	3.3050	.78185
يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للنظر في كيفية حل المشكلات.	282	1.00	5.00	3.6631	.72327
بحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل.	282	1.00	5.00	3.7660	.73681
يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	282	2.00	5.00	4.0000	.73548
يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	282	1.00	5.00	3.3688	.89213
الإستشارة_الفكرية	282	1.80	4.60	3.6206	.41434
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الاعتبارية الفردية"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للموظفين.	282	1.00	5.00	3.6631	.88281
يعبر المدير عن تقديره لإنجازات الموظفين.	282	1.00	5.00	3.6809	.86711
يلتزم المدير في العمل بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين.	282	1.00	5.00	3.5638	.69403
يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	282	1.00	5.00	3.9078	.78146
الإعتبارية_الفردية	282	2.50	4.75	3.7039	.44151
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التمكين"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.	282	1.00	5.00	3.3475	1.00876
يعمل المدير على تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.	282	1.00	5.00	3.4113	.86094
يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.	282	1.00	5.00	3.3972	1.06299
يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للموظفين ليقوموا بتنفيذه.	282	2.00	5.00	3.7376	.71233
يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.	282	1.00	5.00	3.3652	.92682
التمكين	282	2.20	4.60	3.4518	.45963
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "إدارة المعرفة"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
اكتساب المعرفة	282	2.25	4.75	3.6869	.47347
تخزين المعرفة	282	2.25	4.75	3.5585	.44755
توزيع المعرفة	282	1.75	5.00	3.4344	.56644
تطبيق المعرفة	282	2.50	4.75	3.6236	.45933
إدارة المعرفة	282	2.69	4.38	3.5758	.33304
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "اكتساب المعرفة"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.	282	1.00	5.00	3.7926	.84727
توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين قدراتي ومهاراتي في العمل.	282	1.00	5.00	4.2104	.75294
تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة.	282	1.00	5.00	3.0177	.84557
تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي.	282	1.00	5.00	3.7270	.85199
اكتساب المعرفة	282	2.25	4.75	3.6869	.47347
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تخزين المعرفة"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة.	282	2.00	5.00	3.7908	.70750
تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	282	1.00	5.00	3.4113	.87326
يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	282	1.00	5.00	3.3652	.92298
تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.	282	2.00	5.00	3.6667	.73709
تخزين المعرفة	282	2.25	4.75	3.5585	.44755
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "توزيع المعرفة"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها.	28 2	1.00	5.00	3.5922	.87695
تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار.	28 2	1.00	5.00	3.4929	.81027
تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.	28 2	1.00	5.00	3.4007	.85146
ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	28 2	1.00	5.00	3.2518	.91862
توزيع المعرفة	28 2	1.75	5.00	3.4344	.56644

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تطبيق المعرفة"					
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Valid N (listwise)	28				
	2				
تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.	282	1.00	5.00	3.7234	.75559
تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي.	282	1.00	5.00	3.6986	.74361
تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المحددة.	282	1.00	5.00	3.8596	.77165
تحفز مؤسستنا الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل.	282	1.00	5.00	3.2128	.85462
تطبيق المعرفة	282	2.50	4.75	3.6236	.45933
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "المنظمة المتعلمة"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التعلم التنظيمي	282	2.50	4.75	3.7287	.45382
التفكير النظمي	282	2.00	5.00	3.7970	.57433
الإلتزام الشخصي	282	2.25	4.75	3.7040	.44674
النماذج الذهنية	282	2.25	5.00	3.6662	.46815
الرؤية المشتركة	282	2.20	4.80	3.7660	.46329
فرق العمل	282	2.40	5.00	3.7574	.42639
المنظمة المتعلمة	282	2.96	4.42	3.7365	.38444
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التعلم التنظيمي"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أوسع معارفي بأن أكون سباق للتطلع على مناهج التعلم الإبداعية.	282	1.00	5.00	3.8546	.86662
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعرفة بين العاملين فيها.	282	1.00	5.00	3.9858	.75915
تدعم المؤسسة ممارسات التجريب من أجل تحسين الأداء.	282	1.00	5.00	3.2872	1.00485
تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها وتسعى بأن تكون أفضل منهم.	282	1.00	5.00	3.7872	.79418
التعلم التنظيمي	282	2.50	4.75	3.7287	.45382
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التفكير النظامي"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.	282	2.00	5.00	3.9894	.75686
لا أتتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.	282	1.00	5.00	3.5319	1.04048
أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعملتي فقط.	282	1.00	5.00	3.8475	.80577
تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها.	282	1.00	5.00	3.8191	.82180
التفكير_النظمي	282	2.00	5.00	3.7970	.57433
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الالتزام الشخصي"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أسعى دائما إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي.	282	1.00	5.00	3.8972	.74513
أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي.	282	1.00	5.00	3.8582	.83586
أبحث دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي و عملي.	282	1.00	5.00	3.8652	.82849
أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	282	1.00	5.00	3.1957	.79235
الالتزام_الشخصي	282	2.25	4.75	3.7040	.44674
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "النماذج الذهنية"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بطبيعتي أحب مشاركة أفكارتي مع زملائي في العمل.	282	1.00	5.00	3.3530	1.07153
أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار.	282	1.00	5.00	3.3156	.86636
اعتبر أن تعاوني في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل مصدرا للمعرفة.	282	2.00	5.00	3.7837	.76350
لا اعتبر أن الأخطاء والفشل نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم.	282	2.00	5.00	4.2125	.76499
النماذج_الذهنية	282	2.25	5.00	3.6662	.46815
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الرؤية المشتركة"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	282	1.00	5.00	3.8050	.84000
أؤمن تماما أن تحسين وضعيتي المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة.	282	2.00	5.00	4.0922	.72965

أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل ولكن في الأخير نتفق على فكرة معينة.	282	1.00	5.00	3.7837	.82187
في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	282	1.00	5.00	3.8191	.79540
أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة.	282	1.00	5.00	3.3298	1.02691
الرؤية المشتركة	282	2.20	4.80	3.7660	.46329
Valid N (listwise)	282				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " فرق العمل "

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحتنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	282	1.00	5.00	4.0567	.73328
يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل.	282	2.00	5.00	4.0071	.58445
يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات.	282	1.00	5.00	3.4929	.80586
تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	282	1.00	5.00	3.2695	1.01854
تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	282	1.00	5.00	3.9610	.68686
فرق العمل	282	2.40	5.00	3.7574	.42639
Valid N (listwise)	282				

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 ^a	.212	.210	.29607

a. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.622	1	6.622	75.547	.000 ^b
	Residual	24.545	280	.088		
	Total	31.167	281			

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

b. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.537	.233			6.596	.000
	القيادة_التحويلية	.555	.064	.461		8.692	.000

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير المثالي على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396 ^a	.157	.153	.32406

a. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.763	1	1.763	16.789	.000 ^b
	Residual	29.404	280	.105		
	Total	31.167	281			

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

b. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.908	.159		18.268	.000
	التأثير_المثالي	.169	.041	.396	4.097	.000

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 ^a	.194	.190	.31763

a. Predictors: (Constant), الدافعية_الإلهامية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.918	1	2.918	28.922	.000 ^b
	Residual	28.249	280	.101		
	Total	31.167	281			

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

b. Predictors: (Constant), الدافعية_الإلهامية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.792	.143		19.500	.000
	الدافعية الإلهامية	.210	.039	.440	5.378	.000

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاستشارة الفكرية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441 ^a	.195	.192	.31732

a. Predictors: (Constant), الاستشارة_الفكرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.973	1	2.973	29.527	.000 ^b
	Residual	28.194	280	.101		
	Total	31.167	281			

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

b. Predictors: (Constant), الاستشارة_الفكرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.657	.166		15.959	.000
	الاستشارة الفكرية	.248	.046	.441	5.434	.000

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.418 ^a	.175	.172	.32083

a. Predictors: (Constant), الاعتبارية_الفردية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.346	1	2.346	22.789	.000 ^b
	Residual	28.821	280	.103		
	Total	31.167	281			

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

b. Predictors: (Constant), الإعتبارية_الفردية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.789	.162		17.251	.000
	الإعتبارية_الفردية	.207	.043	.418	4.774	.000

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين على إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.421 ^a	.178	.174	.32039

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.425	1	2.425	23.619	.000 ^b
	Residual	28.743	280	.103		
	Total	31.167	281			

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

b. Predictors: (Constant), التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.858	.145		19.739	.000
	التمكين	.202	.042	.421	4.860	.000

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 ^a	.218	.204	.29717

a. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية, الدافعية_الإلهامية, الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.793	5	1.359	15.385	.000 ^b
	Residual	24.374	276	.088		
	Total	31.167	281			

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

b. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية, الدافعية_الإلهامية, الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.508	.238		6.342	.000
	التأثير_المثالي	.079	.042	.111	1.886	.060
	الدافعية_الإلهامية	.095	.041	.139	2.330	.021
	الاستنارة_الفكرية	.130	.049	.162	2.655	.008
	الإعتبارية_الفردية	.090	.045	.119	2.004	.046
	التمكين	.172	.039	.238	4.388	.000

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بإدارة المعرفة من خلال أبعاد القيادة التحويلية كأبعاد مستقلة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستنارة_الفكرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	التمكين	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	الدافعية_الإلهامية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	الإعتبارية_الفردية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.309 ^a	.095	.092	.31732
2	.402 ^b	.162	.156	.30597
3	.439 ^c	.192	.184	.30090
4	.456 ^d	.208	.196	.29854

a. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية

b. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية, التمكين

c. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية, التمكين, الدافعية_الإلهامية

d. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية, التمكين, الدافعية_الإلهامية, الاعتبارية_الفردية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.973	1	2.973	29.527	.000 ^b
	Residual	28.194	280	.101		
	Total	31.167	281			
2	Regression	5.047	2	2.524	26.955	.000 ^c
	Residual	26.120	279	.094		
	Total	31.167	281			
3	Regression	5.997	3	1.999	22.078	.000 ^d
	Residual	25.170	278	.091		
	Total	31.167	281			
4	Regression	6.479	4	1.620	18.174	.000 ^e
	Residual	24.688	277	.089		
	Total	31.167	281			

a. Dependent Variable: إدارة_المعرفة

b. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية

c. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية, التمكين

d. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية, التمكين, الدافعية_الإلهامية

e. Predictors: (Constant), الاستنارة_الفكرية, التمكين, الدافعية_الإلهامية, الاعتبارية_الفردية

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407 ^a	.165	.162	.26031

a. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.761	1	3.761	55.503	.000 ^b
	Residual	18.974	280	.068		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

b. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.212	.205		10.798	.000
	القيادة_التحويلية	.418	.056	.407	7.450	.000

a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير المثالي على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.352 ^a	.124	.121	.28147

a. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.552	1	.552	6.966	.009 ^b
	Residual	22.183	280	.079		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

b. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.371	.138		24.380	.000
	التأثير_المثالي	.095	.036	.352	2.639	.009

a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الدافعية الإلهامية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.368 ^a	.136	.133	.27975

a. Predictors: (Constant) الدافعية_الإلهامية:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.822	1	.822	10.503	.001 ^b
	Residual	21.913	280	.078		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), الدافعية_الإلهامية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.328	.126		26.390	.000
	الدافعية_الإلهامية	.111	.034	.368	3.241	.001

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاستثارة الفكرية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.418 ^a	.175	.172	.27407

a. Predictors: (Constant), الاستثارة_الفكرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.702	1	1.702	22.658	.000 ^b
	Residual	21.033	280	.075		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), الاستثارة_الفكرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.053	.144		21.234	.000
	الإستشارة_الفكرية	.188	.039	.418	4.760	.000

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 ^a	.187	.184	.27229

a. Predictors: (Constant), الإعتبارية_الفردية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.975	1	1.975	26.637	.000 ^b
	Residual	20.760	280	.074		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), الإعتبارية_الفردية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.030	.137		22.081	.000
	الإعتبارية_الفردية	.190	.037	.432	5.161	.000

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447 ^a	.200	.097	.27031

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	2.275	1	2.275	31.137	.000 ^b
	Residual	20.459	280	.073		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.058	.122		25.029	.000
	التمكين	.196	.035	.447	5.580	.000

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	التأثير_المثالي	.816	1.225
	الدافعية_الإلهامية	.793	1.261
	الاستثارة_الفكرية	.766	1.306
	الإعتبارية_الفردية	.804	1.245
	التمكين	.964	1.038

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 ^a	.202	.188	.25634

a. Predictors: (Constant), التمكين, التأثير_المثالي, الدافعية_الإلهامية, الإعتبارية_الفردية, الاستثارة_الفكرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.598	5	.920	13.994	.000 ^b
	Residual	18.137	276	.066		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), التمكين, التأثير_المثالي, الدافعية_الإلهامية, الإعتبارية_الفردية, الاستثارة_الفكرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.118	.205		10.328	.000
	التأثير_المثالي	.029	.036	.047	.796	.427
	الدافعية_الإلهامية	.007	.035	.011	.186	.853
	الإستثارة_الفكرية	.111	.042	.162	2.630	.009
	الإعتبارية_الفردية	.125	.039	.194	3.235	.001
	التمكين	.179	.034	.289	5.271	.000

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمنظمة المتعلمة من خلال أبعاد القيادة التحويلية كأبعاد مستقلة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التمكين	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	الإعتبارية_الفردية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
3	الإستثارة_الفكرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.316 ^a	.100	.097	.27031
2	.416 ^b	.173	.167	.25960

3	.447 ^c	.200	.191	.25577
---	-------------------	------	------	--------

- a. Predictors: (Constant), التمكين
b. Predictors: (Constant), الاعتبارية_الفردية, التمكين
c. Predictors: (Constant), الاستثارة_الفكرية, الاعتبارية_الفردية, التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.275	1	2.275	31.137	.000 ^b
	Residual	20.459	280	.073		
	Total	22.735	281			
2	Regression	3.932	2	1.966	29.174	.000 ^c
	Residual	18.802	279	.067		
	Total	22.735	281			
3	Regression	4.549	3	1.516	23.177	.000 ^d
	Residual	18.186	278	.065		
	Total	22.735	281			

- a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة
b. Predictors: (Constant), التمكين
c. Predictors: (Constant), الاعتبارية_الفردية, التمكين
d. Predictors: (Constant), الاستثارة_الفكرية, الاعتبارية_الفردية, التمكين

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 ^a	.196	.193	.26944

- a. Predictors: (Constant), إدارة_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.407	1	2.407	33.155	.000 ^b
	Residual	20.328	280	.073		
	Total	22.735	281			

- a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة
b. Predictors: (Constant), إدارة_ المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.745	.172		15.927	.000
	إدارة_ المعرفة	.278	.048	.442	5.758	.000

- a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اكتساب المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 ^a	.188	.185	.27212

- a. Predictors: (Constant), المنظمة_ المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.000	1	2.000	27.013	.000 ^b
	Residual	20.734	280	.074		
	Total	22.735	281			

- a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة
b. Predictors: (Constant), اكتساب_ المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.082	.126		24.377	.000
	اكتساب_ المعرفة	.178	.034	.433	5.197	.000

- a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.359 ^a	.129	.025	.28081

a. Predictors: (Constant), تخزين_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.655	1	.655	8.302	.004 ^b
	Residual	22.080	280	.079		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), تخزين_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.350	.134		24.953	.000
	تخزين_المعرفة	.108	.037	.359	2.881	.004

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.128	.125	.28093

a. Predictors: (Constant), توزيع_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.637	1	.637	8.073	.005 ^b
	Residual	22.097	280	.079		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), توزيع_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.445	.103		33.452	.000
	توزيع_المعرفة	.084	.030	.357	2.841	.005

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.413 ^a	.171	.168	.27467

a. Predictors: (Constant), تطبيق_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.610	1	1.610	21.342	.000 ^b
	Residual	21.124	280	.075		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), تطبيق_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.145	.129		24.467	.000
	تطبيق_المعرفة	.165	.036	.413	4.620	.000

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد إدارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	اكتساب_المعرفة	.817	1.224
	تخزين_المعرفة	.910	1.099
	توزيع_المعرفة	.794	1.259
	تطبيق_المعرفة	.802	1.246

a. Dependent Variable: المنظمة_المنظمة

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.355 ^a	.126	.113	.26786

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, اكتساب المعرفة, توزيع المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.861	4	.715	9.968	.000 ^b
	Residual	19.874	277	.072		
	Total	22.735	281			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, اكتساب المعرفة, توزيع المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.663	.179		14.862	.000
	اكتساب المعرفة	.129	.037	.215	3.465	.001
	تخزين المعرفة	.059	.037	.092	1.566	.118
	توزيع المعرفة	.006	.032	.011	.181	.856
	تطبيق المعرفة	.103	.039	.167	2.659	.008

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النوع الاجتماعي لمتعلمي الدورات

Tests of Normality

	النوع الاجتماعي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_التحويلية	ذكر	.063	150	.200*	.985	150	.095
	أنثى	.060	132	.200*	.989	132	.367
إدارة_المعرفة	ذكر	.051	150	.200*	.990	150	.358
	أنثى	.058	132	.200*	.990	132	.429
المنظمة_المتعلمة	ذكر	.061	150	.200*	.990	150	.338
	أنثى	.076	132	.062	.984	132	.118

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر لمتعلمي الدورات

Tests of Normality

	الفئة العمرية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df
القيادة_التحويلية	أقل من 30 سنة	.104	73	.049	.984	73
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	.065	111	.200*	.990	111
	من 40 إلى 50 سنة	.110	71	.032	.978	71
	أكثر من 50 سنة	.163	27	.062	.954	27
إدارة_المعرفة	أقل من 30 سنة	.094	73	.175	.983	73
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	.057	111	.200*	.985	111
	من 41 إلى 50 سنة	.106	71	.047	.977	71
	أكثر من 50 سنة	.127	27	.200*	.956	27
المنظمة_المتعلمة	أقل من 30 سنة	.073	73	.200*	.982	73
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	.064	111	.200*	.992	111
	من 41 إلى 50 سنة	.093	71	.200*	.981	71
	أكثر من 50 سنة	.073	27	.200*	.989	27

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي لخاور الدراسة

Tests of Normality

	العلمي المؤهل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_التحويلية	بكالوريا أو أقل	.169	16	.200*	.961	16	.685
	تقني	.083	35	.200*	.972	35	.497
	تقني سامي	.103	50	.200*	.984	50	.706
	ليسانس	.090	109	.031	.988	109	.425
	مهندس / ماستر	.106	57	.174	.981	57	.496
	ماجستير	.137	9	.200*	.980	9	.966
	دكتوراه	.250	4	.	.947	4	.700
	أخرى	.260	2	.			
إدارة_المعرفة	بكالوريا أو أقل	.147	16	.200*	.973	16	.878
	تقني	.106	35	.200*	.969	35	.418
	تقني سامي	.102	50	.200*	.983	50	.698
	ليسانس	.092	109	.075	.986	109	.304
	مهندس / ماستر	.078	57	.200*	.975	57	.271
	ماجستير	.232	9	.178	.903	9	.269
	دكتوراه	.364	4	.	.840	4	.195
	أخرى	.260	2	.			
المنظمة_المتعلمة	بكالوريا أو أقل	.135	16	.200*	.981	16	.969
	تقني	.086	35	.200*	.979	35	.718
	تقني سامي	.090	50	.200*	.974	50	.343
	ليسانس	.081	109	.077	.986	109	.325
	مهندس / ماستر	.098	57	.200*	.976	57	.311
	ماجستير	.161	9	.200*	.942	9	.600
	دكتوراه	.224	4	.	.949	4	.712
	أخرى	.260	2	.			

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي لخاور الدراسة

Tests of Normality

	المستوى الوظيفي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_التحويلية	إطار سامي	.127	41	.094	.972	41	.412
	إطار عادي	.101	107	.070	.980	107	.113
	عون تحكم	.072	82	.200*	.987	82	.556
	عون تنفيذ	.100	52	.200*	.973	52	.280
إدارة_المعرفة	إطار سامي	.068	41	.200*	.987	41	.912
	إطار عادي	.102	107	.069	.970	107	.016
	عون تحكم	.097	82	.056	.979	82	.191
	عون تنفيذ	.096	52	.200*	.979	52	.491
المنظمة_المتعلمة	إطار سامي	.115	41	.194	.953	41	.086
	إطار عادي	.111	107	.002	.984	107	.224
	عون تحكم	.083	82	.200*	.976	82	.131
	عون تنفيذ	.065	52	.200*	.983	52	.669

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة لخاور الدراسة

Tests of Normality

	سنوات الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
القيادة_التحويلية	أقل من 5 سنوات	.076	76	.200*	.988	76	.714	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.055	91	.200*	.983	91	.263	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	.094	63	.200*	.985	63	.616	
	من 15 إلى 20 سنة	.098	26	.200*	.963	26	.444	
	أكثر من 20 سنة	.097	26	.200*	.964	26	.465	
	إدارة_المعرفة	أقل من 5 سنوات	.075	76	.200*	.984	76	.475
إدارة_المعرفة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.062	91	.200*	.985	91	.364	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	.083	63	.200*	.990	63	.893	
	من 15 إلى 20 سنة	.159	26	.091	.959	26	.377	
	أكثر من 20 سنة	.075	26	.200*	.975	26	.766	
	المنظمة_المتعلمة	أقل من 5 سنوات	.081	76	.200*	.978	76	.197
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.077	91	.200*	.984	91	.353	

من 10 إلى أقل من 15 سنة	.059	63	.200*	.990	63	.883
من 15 إلى 20 سنة	.131	26	.200*	.960	26	.393
أكثر من 20 سنة	.118	26	.200*	.969	26	.600

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة لخاور الدراسة

Tests of Normality

	طبيعة العمل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_التحويلية	إدارية	.094	49	.200*	.964	49	.137
	تقنية	.071	120	.200*	.986	120	.239
	تجارية	.069	67	.200*	.980	67	.363
	مالية	.135	46	.074	.970	46	.272
إدارة_المعرفة	إدارية	.106	49	.200*	.983	49	.708
	تقنية	.050	120	.200*	.987	120	.319
	تجارية	.076	67	.200*	.985	67	.585
	مالية	.097	46	.200*	.974	46	.385
المنظمة_المتعلمة	إدارية	.077	49	.200*	.982	49	.648
	تقنية	.064	120	.200*	.990	120	.500
	تجارية	.074	67	.200*	.983	67	.506
	مالية	.077	46	.200*	.982	46	.671

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه محور القيادة التحويلية تبعا للنوع الاجتماعي

Group Statistics

النوع الاجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
					القيادة_التحويلية
القيادة_التحويلية	أنثى	132	3.6205	.26247	.02285

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

t-test for Equality of Means

F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
---	------	---	----	-----------------	-----------------	-----------------------	---

								e	Lower	Upper
القيادة_التحويلية	Equal variances assumed	1.847	.175	1.113	280	.267	.03675	.03301	- .02824	.10174
	Equal variances not assumed			1.120	279.683	.264	.03675	.03282	- .02785	.10135

نتائج اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف العمر

Test Statistics^{a,b}

القيادة_التحويلية

Chi-Square	4.496
df	3
Asymp. Sig.	.213

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الفئة

العمرية

نتائج تحليل التباين الأحادي (*Kruskal Wallis*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف

المؤهل العلمي

Test Statistics^{a,b}

القيادة_التحويلية

Chi-Square	11.203
df	7
Asymp. Sig.	.130

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي

نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف المستوى

الوظيفي

Descriptives

القيادة_التحويلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
إطار سامي	41	3.6984	.32505	.05076	3.5958	3.8010	3.05	4.32
إطار عادي	107	3.7082	.25006	.02417	3.6602	3.7561	3.09	4.18
عون تحكم	82	3.5981	.26586	.02936	3.5397	3.6565	2.95	4.27

عون تنفيذ	52	3.5201	.25877	.03588	3.4481	3.5921	3.05	4.23
Total	282	3.6401	.27676	.01648	3.6076	3.6725	2.95	4.32

ANOVA

القيادة_التحويلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.528	3	.509	7.084	.003
Within Groups	19.995	278	.072		
Total	21.523	281			

اختبار تجانس التباين بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير القيادة التحويلية

Test of Homogeneity of Variances

القيادة_التحويلية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.259	3	278	.289

اختبار (Scheffe) للفروق بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير القيادة التحويلية

Multiple Comparisons

Dependent Variable: القيادة_التحويلية

Scheffe

المستوى الوظيفي (I)	المستوى الوظيفي (J)	Mean Difference			95% Confidence Interval	
		(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
إطار سامي	إطار عادي	-.00971-	.04926	.998	-.1483-	.1288
	عون تحكم	.10033	.05130	.283	-.0439-	.2446
	عون تنفيذ	.17834*	.05601	.019	.0208	.3359
إطار عادي	إطار سامي	.00971	.04926	.998	-.1288-	.1483
	عون تحكم	.11004	.03936	.052	-.0007-	.2208
	عون تنفيذ	.18805*	.04534	.001	.0605	.3156
عون تحكم	إطار سامي	-.10033-	.05130	.283	-.2446-	.0439
	إطار عادي	-.11004-	.03936	.052	-.2208-	.0007
	عون تنفيذ	.07801	.04754	.443	-.0557-	.2117
عون تنفيذ	إطار سامي	-.17834-*	.05601	.019	-.3359-	-.0208-
	إطار عادي	-.18805-*	.04534	.001	-.3156-	-.0605-
	عون تحكم	-.07801-	.04754	.443	-.2117-	.0557

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات

الخبرة

Descriptives

القيادة_التحويلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	76	3.6346	.24612	.02823	3.5783	3.6908	3.05	4.27
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	3.6374	.28419	.02979	3.5782	3.6965	3.05	4.23
من 10 إلى أقل من 15 سنة	63	3.6515	.27540	.03470	3.5822	3.7209	3.05	4.32
من 15 إلى 20 سنة	26	3.6696	.23551	.04619	3.5745	3.7647	3.14	4.09
أكثر من 20 سنة	26	3.6084	.37748	.07403	3.4559	3.7609	2.95	4.32
Total	282	3.6401	.27676	.01648	3.6076	3.6725	2.95	4.32

ANOVA

القيادة_التحويلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.060	4	.015	.193	.942
Within Groups	21.463	277	.077		
Total	21.523	281			

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف طبيعة

العمل

Descriptives

القيادة_التحويلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
إدارية	49	3.6781	.24475	.03496	3.6078	3.7484	3.23	4.32
تقنية	120	3.6383	.28919	.02640	3.5860	3.6905	2.95	4.27
تجارية	67	3.6499	.28705	.03507	3.5799	3.7199	3.00	4.18
مالية	46	3.5899	.26094	.03847	3.5124	3.6674	3.05	4.09
Total	282	3.6401	.27676	.01648	3.6076	3.6725	2.95	4.32

ANOVA

القيادة_التحويلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.193	3	.064	.841	.473
Within Groups	21.329	278	.077		
Total	21.523	281			

نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه محور إدارة المعرفة تبعا للجنس

Group Statistics

	النوع الاجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة المعرفة	ذكر	150	3.5588	.33849	.02764
	أنثى	132	3.5526	.32799	.02855

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
إدارة المعرفة	Equal variances assumed	.277	.599	.156	280	.876	.00619	.03981	-.07218	.08457
	Equal variances not assumed			.156	277.397	.876	.00619	.03973	-.07203	.08441

نتائج تحليل التباين الأحادي (*Kruskal Wallis*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف العمر

Test Statistics^{a,b}

إدارة المعرفة	
Chi-Square	6.468
df	3
Asymp. Sig.	.091

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمرية الفئة:

نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المؤهل

العلمي

Descriptives

إدارة المعرفة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
بكالوريا أو أقل	16	3.2773	.34759	.08690	3.0921	3.4626	2.69	4.06
تقني	35	3.4786	.31939	.05399	3.3689	3.5883	2.81	4.25

تقني سامي	50	3.5200	.33892	.04793	3.4237	3.6163	2.81	4.25
ليسانس	109	3.6267	.32179	.03082	3.5656	3.6878	2.88	4.38
مهندس / ماستر	57	3.5680	.31809	.04213	3.4836	3.6524	2.69	4.19
ماجستير	9	3.5764	.34343	.11448	3.3124	3.8404	2.94	4.25
دكتوراه	4	3.7813	.10825	.05413	3.6090	3.9535	3.69	3.94
أخرى	2	3.2813	.04419	.03125	2.8842	3.6783	3.25	3.31
Total	282	3.5559	.33304	.01983	3.5168	3.5949	2.69	4.38

ANOVA

إدارة_المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.428	7	.347	3.307	.002
Within Groups	28.739	274	.105		
Total	31.167	281			

اختبار تجانس التباين بين فئات المؤهل العلمي لتغير إدارة المعرفة

Test of Homogeneity of Variances

إدارة_المعرفة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.089	7	274	.370

اختبار (Scheffe) للفروق بين فئات المؤهل العلمي لتغير إدارة المعرفة

Multiple Comparisons

Dependent Variable: إدارة_المعرفة

Scheffe

(I)المؤهل العلمي	(J)المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)		Sig.	95% Confidence Interval	
		(I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
بكالوريا او أقل	تقني	-.20123	.09774	.751	-.5708	.1684
	تقني سامي	-.24266	.09302	.452	-.5944	.1091
	ليسانس	-.34938*	.08670	.026	-.6773	-.0215
	مهندس / ماستر	-.29064	.09163	.190	-.6372	.0559
	ماجستير	-.29905	.13494	.671	-.8094	.2113
	دكتوراه	-.50391	.18105	.359	-1.1886	.1808
	أخرى	-.00391	.24290	1.000	-.9225	.9147
تقني	بكالوريا او أقل	.20123	.09774	.751	-.1684	.5708
	تقني سامي	-.04143	.07138	1.000	-.3114	.2285
	ليسانس	-.14815	.06292	.595	-.3861	.0898
	مهندس / ماستر	-.08941	.06955	.976	-.3524	.1736
	ماجستير	-.09782	.12104	.999	-.5556	.3599
	دكتوراه	-.30268	.17093	.871	-.9491	.3438
	أخرى	.19732	.23546	.998	-.6931	1.0878

تقني سامي	بكالوريا او أقل	.24266	.09302	.452	-1.091-	.5944
	تقني	.04143	.07138	1.000	-2.285-	.3114
	ليسانس	-1.10672-	.05532	.810	-3.159-	.1025
	مهندس / ماستر	-0.04798-	.06275	.999	-2.853-	.1893
	ماجستير	-0.05639-	.11727	1.000	-4.999-	.3871
	دكتوراه	-2.26125-	.16828	.933	-8.977-	.3752
	أخرى	.23875	.23354	.994	-6.444-	1.1219
ليسانس	بكالوريا او أقل	.34938*	.08670	.026	.0215	.6773
	تقني	.14815	.06292	.595	-0.898-	.3861
	تقني سامي	.10672	.05532	.810	-1.025-	.3159
	مهندس / ماستر	.05874	.05294	.990	-1.1415-	.2589
	ماجستير	.05033	.11232	1.000	-3.744-	.4751
	دكتوراه	-1.15453-	.16488	.996	-7.780-	.4690
	أخرى	.34547	.23110	.945	-5.285-	1.2194
مهندس / ماستر	بكالوريا او أقل	.29064	.09163	.190	-0.559-	.6372
	تقني	.08941	.06955	.976	-1.736-	.3524
	تقني سامي	.04798	.06275	.999	-1.893-	.2853
	ليسانس	-0.05874-	.05294	.990	-2.589-	.1415
	ماجستير	-0.00841-	.11617	1.000	-4.477-	.4309
	دكتوراه	-2.21327-	.16752	.977	-8.468-	.4202
	أخرى	.28673	.23299	.981	-5.944-	1.1678
ماجستير	بكالوريا او أقل	.29905	.13494	.671	-2.113-	.8094
	تقني	.09782	.12104	.999	-3.599-	.5556
	تقني سامي	.05639	.11727	1.000	-3.871-	.4999
	ليسانس	-0.05033-	.11232	1.000	-4.751-	.3744
	مهندس / ماستر	.00841	.11617	1.000	-4.309-	.4477
	دكتوراه	-2.20486-	.19462	.993	-9.409-	.5311
	أخرى	.29514	.25318	.987	-6.623-	1.2526
دكتوراه	بكالوريا او أقل	.50391	.18105	.359	-1.808-	1.1886
	تقني	.30268	.17093	.871	-3.438-	.9491
	تقني سامي	.26125	.16828	.933	-3.752-	.8977
	ليسانس	.15453	.16488	.996	-4.690-	.7780
	مهندس / ماستر	.21327	.16752	.977	-4.202-	.8468
	ماجستير	.20486	.19462	.993	-5.311-	.9409
	أخرى	.50000	.28047	.867	-5.607-	1.5607
أخرى	بكالوريا او أقل	.00391	.24290	1.000	-9.147-	.9225
	تقني	-1.19732-	.23546	.998	-1.0878-	.6931
	تقني سامي	-2.23875-	.23354	.994	-1.1219-	.6444
	ليسانس	-3.34547-	.23110	.945	-1.2194-	.5285
	مهندس / ماستر	-2.28673-	.23299	.981	-1.1678-	.5944
	ماجستير	-2.29514-	.25318	.987	-1.2526-	.6623
	دكتوراه	-5.50000-	.28047	.867	-1.5607-	.5607

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف المستوى الوظيفي

Descriptives

إدارة_المعرفة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
إطار سامي	41	3.5899	.40866	.06382	3.4610	3.7189	2.69	4.38
إطار عادي	107	3.6227	.28820	.02786	3.5674	3.6779	2.81	4.25
عون تحكم	82	3.5534	.31074	.03432	3.4851	3.6216	2.81	4.25
عون تنفيذ	52	3.3954	.34293	.04756	3.3000	3.4909	2.69	4.06
Total	282	3.5559	.33304	.01983	3.5168	3.5949	2.69	4.38

ANOVA

إدارة_المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.864	3	.621	5.894	.032
Within Groups	29.303	278	.105		
Total	31.167	281			

اختبار تجانس التباين بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير إدارة المعرفة

Test of Homogeneity of Variances

إدارة_المعرفة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.894	3	278	.071

اختبار (*Scheffe*) للفروق بين فئات المستوى الوظيفي لمتغير إدارة المعرفة

Multiple Comparisons

Dependent Variable: إدارة_المعرفة

Scheffe

المستوى الوظيفي (I)	المستوى الوظيفي (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
إطار سامي	إطار عادي	-.03272	.05963	.960	-.2005	.1350
	عون تحكم	.03659	.06210	.951	-.1381	.2113
	عون تنفيذ	.19451*	.06781	.044	.0038	.3852
إطار عادي	إطار سامي	.03272	.05963	.960	-.1350	.2005

عون تحكم	.06931	.04765	.550	-.0647-	.2033	
عون تنفيذ	.22723*	.05488	.001	.0729	.3816	
عون تحكم	إطار سامي	-.03659-	.06210	.951	-.2113-	.1381
	إطار عادي	-.06931-	.04765	.550	-.2033-	.0647
	عون تنفيذ	.15792	.05755	.059	-.0040-	.3198
عون تنفيذ	إطار سامي	-.19451-*	.06781	.044	-.3852-	-.0038-
	إطار عادي	-.22723-*	.05488	.001	-.3816-	-.0729-
	عون تحكم	-.15792-	.05755	.059	-.3198-	.0040

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات

الخبرة

Descriptives

إدارة المعرفة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	76	3.5567	.28526	.03272	3.4916	3.6219	2.88	4.13
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	3.5288	.34514	.03618	3.4570	3.6007	2.69	4.25
من 10 إلى أقل من 15 سنة	63	3.5942	.33748	.04252	3.5093	3.6792	2.81	4.38
من 15 إلى 20 سنة	26	3.6202	.32640	.06401	3.4884	3.7520	2.88	4.31
أكثر من 20 سنة	26	3.4904	.41181	.08076	3.3240	3.6567	2.69	4.25
Total	282	3.5559	.33304	.01983	3.5168	3.5949	2.69	4.38

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف طبيعة

العمل

Descriptives

إدارة المعرفة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
إدارية	49	3.5791	.28720	.04103	3.4966	3.6616	2.94	4.19
تقنية	120	3.5354	.36315	.03315	3.4698	3.6011	2.69	4.31
تجارية	67	3.5634	.32339	.03951	3.4846	3.6423	2.81	4.38
مالية	46	3.5734	.31686	.04672	3.4793	3.6675	2.81	4.25
Total	282	3.5559	.33304	.01983	3.5168	3.5949	2.69	4.38

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.095	3	.032	.282	.838
Within Groups	31.073	278	.112		
Total	31.167	281			

نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه محور المنظمة المتعلمة تبعا للجنس

Group Statistics

النوع الاجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المنظمة_ المتعلمة	150	3.7510	.30057	.02454
ذكور	132	3.7136	.26465	.02304
أنثى				

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المنظمة_ المتعلمة	Equal variances assumed	2.958	.087	1.104	280	.271	.03745	.03393	-.02935	.10424
	Equal variances not assumed			1.113	280.000	.267	.03745	.03366	-.02881	.10370

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف العمر

Descriptives

المنظمة_ المتعلمة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	73	3.7856	.31974	.03742	3.7110	3.8602	3.04	4.42
من 30 إلى أقل من 40 سنة	111	3.7557	.23792	.02258	3.7110	3.8005	3.08	4.42
من 40 إلى 50 سنة	71	3.7140	.28758	.03413	3.6459	3.7820	3.00	4.27
أكثر من 50 سنة	27	3.5527	.29060	.05593	3.4377	3.6677	2.96	4.19

Total	282	3.7335	.28444	.01694	3.7002	3.7668	2.96	4.42
-------	-----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

ANOVA

المنظمة_ المتعلمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.162	3	.387	4.993	.002
Within Groups	21.572	278	.078		
Total	22.735	281			

اختبار تجانس التباين بين فئات العمر لمتغير المنظمة المتعلمة

Test of Homogeneity of Variances

المنظمة_ المتعلمة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.459	3	278	.063

اختبار (Scheffe) للفروق بين فئات العمر لمتغير المنظمة المتعلمة

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

Scheffe

الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	.02985	.04198	.918	-.0882-	.1479
	من 40 إلى 50 سنة	.07159	.04643	.499	-.0590-	.2022
	أكثر من 50 سنة	.23286*	.06275	.004	.0564	.4093
من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	-.02985-	.04198	.918	-.1479-	.0882
	من 40 إلى 50 سنة	.04174	.04233	.808	-.0773-	.1608
	أكثر من 50 سنة	.20301*	.05978	.010	.0349	.3711
من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	-.07159-	.04643	.499	-.2022-	.0590
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-.04174-	.04233	.808	-.1608-	.0773
	أكثر من 50 سنة	.16127	.06298	.090	-.0159-	.3384
أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	-.23286*	.06275	.004	-.4093-	-.0564-
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-.20301*	.05978	.010	-.3711-	-.0349-
	من 40 إلى 50 سنة	-.16127-	.06298	.090	-.3384-	.0159

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي

Descriptives

المنظمة_ المتعلمة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
بكالوريا أو أقل	16	3.6466	.28549	.07137	3.4945	3.7988	3.04	4.12
تقني	35	3.7670	.33736	.05702	3.6511	3.8829	3.04	4.42
تقني سامي	50	3.7092	.23914	.03382	3.6413	3.7772	2.96	4.35
ليسانس	109	3.7212	.30127	.02886	3.6640	3.7784	3.00	4.42
مهندس / ماستر	57	3.7571	.24532	.03249	3.6920	3.8222	3.19	4.23
ماجستير	9	3.8120	.29002	.09667	3.5890	4.0349	3.38	4.19
دكتوراه	4	4.0192	.29709	.14855	3.5465	4.4920	3.73	4.42
أخرى	2	3.5192	.13598	.09615	2.2975	4.7410	3.42	3.62
Total	282	3.7335	.28444	.01694	3.7002	3.7668	2.96	4.42

ANOVA

المنظمة_ المتعلمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.711	7	.102	1.264	.268
Within Groups	22.023	274	.080		
Total	22.735	281			

نتائج تحليل التباين الأحادي (*Kruskal Wallis*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف المستوى الوظيفي

Test Statistics^{a,b}

المنظمة_ المتعلمة

Chi-Square	7.191
df	3
Asymp. Sig.	.066

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى

الوظيفي

نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة

Descriptives

المنظمة_ المتعلمة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	76	3.8376	.30145	.03458	3.7687	3.9064	3.04	4.42
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	3.7113	.26095	.02735	3.6570	3.7657	3.00	4.42
من 10 إلى أقل من 15 سنة	63	3.7002	.25793	.03250	3.6353	3.7652	3.04	4.27
من 15 إلى 20 سنة	26	3.7160	.26626	.05222	3.6084	3.8235	3.23	4.23
أكثر من 20 سنة	26	3.6050	.31745	.06226	3.4768	3.7333	2.96	4.15
Total	282	3.7335	.28444	.01694	3.7002	3.7668	2.96	4.42

ANOVA

المنظمة_ المتعلمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.374	4	.344	4.456	.021
Within Groups	21.360	277	.077		
Total	22.735	281			

اختبار تجانس التباين بين فئات سنوات الخبرة لمتغير المنظمة المتعلمة

Test of Homogeneity of Variances

المنظمة_ المتعلمة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.921	4	277	.452

اختبار (Scheffe) للفروق بين فئات سنوات الخبرة لمتغير المنظمة المتعلمة

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

Scheffe

سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)		Sig.	95% Confidence Interval	
			Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.12622	.04315	.076	-.0076-	.2600
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	.13731	.04731	.080	-.0094-	.2840
	من 15 إلى 20 سنة	.12157	.06309	.448	-.0741-	.3172
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 20 سنة	.23252*	.06309	.010	.0369	.4282
	أقل من 5 سنوات	-.12622-	.04315	.076	-.2600-	.0076
سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	.01108	.04551	1.000	-.1301-	.1522

	من 15 إلى 20 سنة	-.00465-	.06175	1.000	-.1961-	.1869
	أكثر من 20 سنة	.10630	.06175	.565	-.0852-	.2978
سنة	من 10 إلى أقل من 15	-.13731-	.04731	.080	-.2840-	.0094
	أقل من 5 سنوات					
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.01108-	.04551	1.000	-.1522-	.1301
	سنوات					
	من 15 إلى 20 سنة	-.01573-	.06473	1.000	-.2165-	.1850
	أكثر من 20 سنة	.09521	.06473	.706	-.1055-	.2959
من 15 إلى 20 سنة	أقل من 5 سنوات	-.12157-	.06309	.448	-.3172-	.0741
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.00465	.06175	1.000	-.1869-	.1961
	سنوات					
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	.01573	.06473	1.000	-.1850-	.2165
	سنة					
	أكثر من 20 سنة	.11095	.07702	.722	-.1279-	.3498
أكثر من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	-.23252*	.06309	.010	-.4282-	-.0369-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.10630-	.06175	.565	-.2978-	.0852
	سنوات					
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.09521-	.06473	.706	-.2959-	.1055
	سنة					
	من 15 إلى 20 سنة	-.11095-	.07702	.722	-.3498-	.1279

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف طبيعة

العمل.

Descriptives

المنظمة_ المتعلمة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
إدارية	49	3.7708	.23565	.03366	3.7031	3.8385	3.27	4.23
تقنية	120	3.7394	.30405	.02776	3.6845	3.7944	3.00	4.42
تجارية	67	3.7135	.31141	.03804	3.6376	3.7895	2.96	4.42
مالية	46	3.7074	.23744	.03501	3.6368	3.7779	3.04	4.15
Total	282	3.7335	.28444	.01694	3.7002	3.7668	2.96	4.42

ANOVA

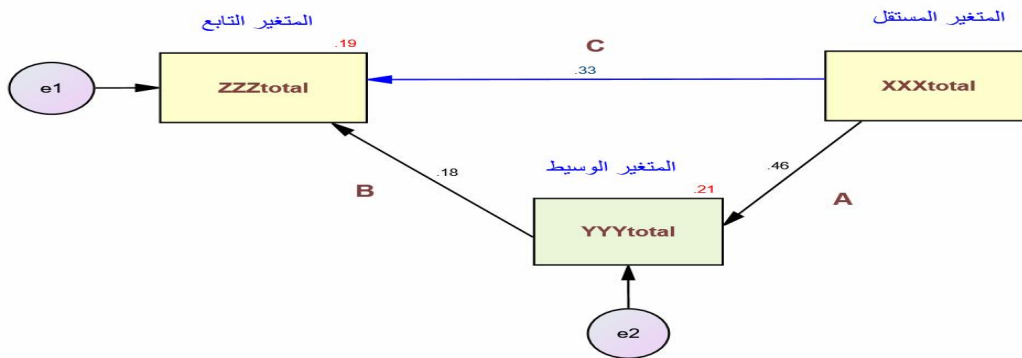
المنظمة_ المتعلمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.130	3	.043	.535	.659
Within Groups	22.604	278	.081		
Total	22.735	281			

مخرجات برنامج Amos. 25

برنامج أموس *Amos*: طور هذا البرنامج د. جيمس أربكل *James Arbu* من قسم علم النفس بجامعة تمبل بولاية فيلاديفيا، *Temple University*، ويقوم بتوزيع هذا البرنامج شركة سمول واترز *SmallWatters*، التي توزع البرنامج المعروف *SPSS* - ولذلك يستخدم البرنامج *Amos* واجهة تطبيق برنامج *SPSS*.

الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام برنامج (Amos/ Version 25)



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 6

Number of distinct parameters to be estimated: 6

Degrees of freedom (6 - 6): 0

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = .000

Degrees of freedom = 0

Probability level cannot be computed

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	126.188	3	.000	42.063

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.025	.756	.512	.378

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
YYYtotal <--- XXXtotal	.555	.064	8.707	***	
ZZZtotal <--- XXXtotal	.335	.062	5.387	***	
ZZZtotal <--- YYYtotal	.150	.052	2.893	.004	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
YYYtotal <--- XXXtotal	.461
ZZZtotal <--- XXXtotal	.326
ZZZtotal <--- YYYtotal	.175

Variiances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
XXXtotal	.076	.006	11.853	***	
e2	.087	.007	11.853	***	
e1	.065	.006	11.853	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
YYYtotal	.212
ZZZtotal	.190

Matrices (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.555	.000
ZZZtotal	.418	.150

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.461	.000
ZZZtotal	.407	.175

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.555	.000
ZZZtotal	.335	.150

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.461	.000
ZZZtotal	.326	.175

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.000	.000
ZZZtotal	.083	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.000	.000
ZZZtotal	.081	.000

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
YYYtotal <--- XXXtotal	.555	.064	8.707	***	
ZZZtotal <--- XXXtotal	.335	.062	5.387	***	
ZZZtotal <--- YYYtotal	.150	.052	2.893	.004	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
YYYtotal <--- XXXtotal	.461
ZZZtotal <--- XXXtotal	.326
ZZZtotal <--- YYYtotal	.175

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
YYYtotal	.212
ZZZtotal	.190

البيوتستراب (Bootstrap)**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
YYYtotal	<- -- XXXtotal	.046	.001	.461	.000	.001
ZZZtotal	<- -- XXXtotal	.058	.001	.327	.001	.002
ZZZtotal	<- -- YYYtotal	.060	.001	.173	-.003	.002

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.000	.000
ZZZtotal	.081	.000

Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.000	.000
ZZZtotal	.027	.000

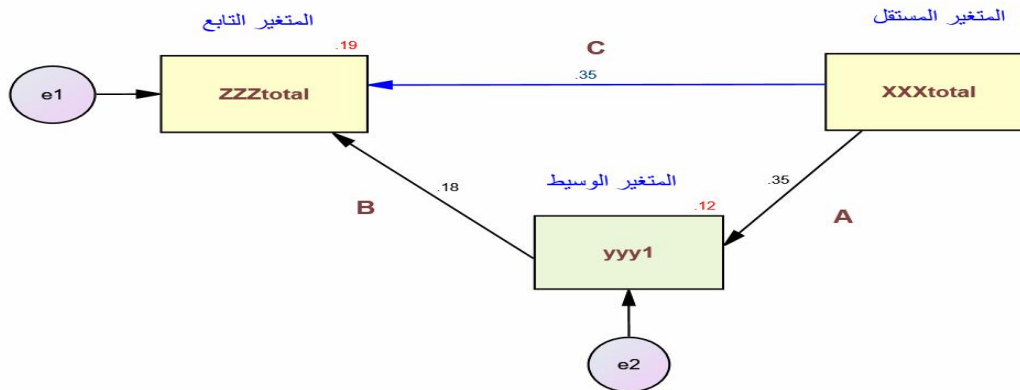
Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal	.000	.000
ZZZtotal	.145	.000

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	YYYtotal
YYYtotal
ZZZtotal	.004	...

الفرضية الفرعية الأولى باستخدام برنامج (Amos/ Version 25)

**Notes for Model (Default model)****Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 6

Number of distinct parameters to be estimated: 6

Degrees of freedom (6 - 6): 0

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = .000

Degrees of freedom = 0

Probability level cannot be computed

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	96.847	3	.000	32.282

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.028	.800	.599	.400

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
yyy1 <--- XXXtotal	.599	.096	6.266	***	
ZZZtotal <--- XXXtotal	.355	.059	6.032	***	
ZZZtotal <--- yyy1	.196	.034	3.071	.002	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
yyy1 <--- XXXtotal	.350
ZZZtotal <--- XXXtotal	.345
ZZZtotal <--- yyy1	.176

Variiances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
XXXtotal	.076	.006	11.853	***	
e2	.196	.017	11.853	***	
e1	.065	.005	11.853	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
yyy1	.123
ZZZtotal	.193

Matrices (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.599	.000
ZZZtotal	.418	.106

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.350	.000
ZZZtotal	.407	.176

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.599	.000
ZZZtotal	.355	.196

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.350	.000
ZZZtotal	.345	.176

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.000	.000
ZZZtotal	.063	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.000	.000
ZZZtotal	.062	.000

(Bootstrap) البوتستراب**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
yyy1 <--- XXXtotal	.092	.002	.600	.001	.003
ZZZtotal <--- XXXtotal	.059	.001	.356	.001	.002
ZZZtotal <--- yyy1	.034	.001	.104	-.001	.001

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.000	.000
ZZZtotal	.062	.000

Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.000	.000
ZZZtotal	.024	.000

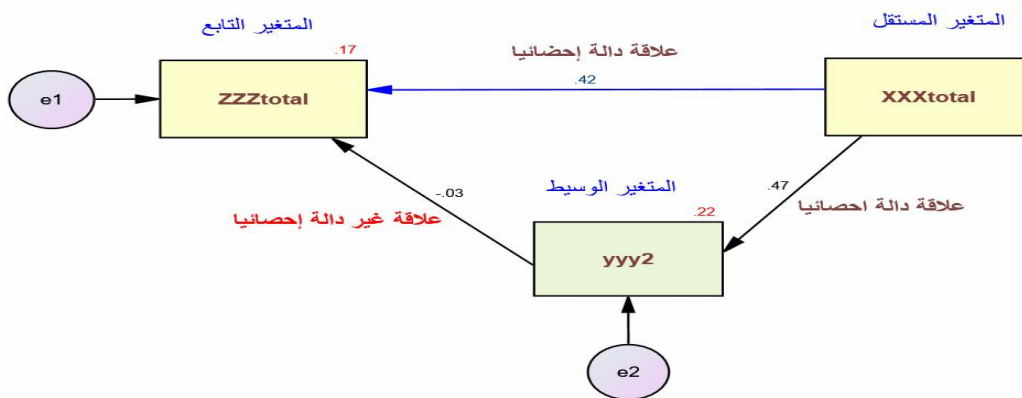
Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1	.000	.000
ZZZtotal	.115	.000

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy1
yyy1
ZZZtotal	.002	...

الفرضية الفرعية الثانية باستخدام برنامج (Amos/ Version 25)

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
yyy2 <--- XXXtotal	.757	.085	8.887	***	
ZZZtotal <--- XXXtotal	.431	.063	6.799	***	
ZZZtotal <--- yyy2	-.017	.039	-.432	.665	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
yyy2 <--- XXXtotal	.468
ZZZtotal <--- XXXtotal	.419
ZZZtotal <--- yyy2	-.027

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
XXXtotal	.076	.006	11.853	***	
e2	.156	.013	11.853	***	
e1	.067	.006	11.853	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
yyy2	.219
ZZZtotal	.166

البوتستراب (Bootstrap)**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
yyy2	<- -- XXXtotal	.045	.001	.469	.000	.001
ZZZtotal	<- -- XXXtotal	.057	.001	.420	.001	.002
ZZZtotal	<- -- yyy2	.062	.001	-.029	-.002	.002

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)**

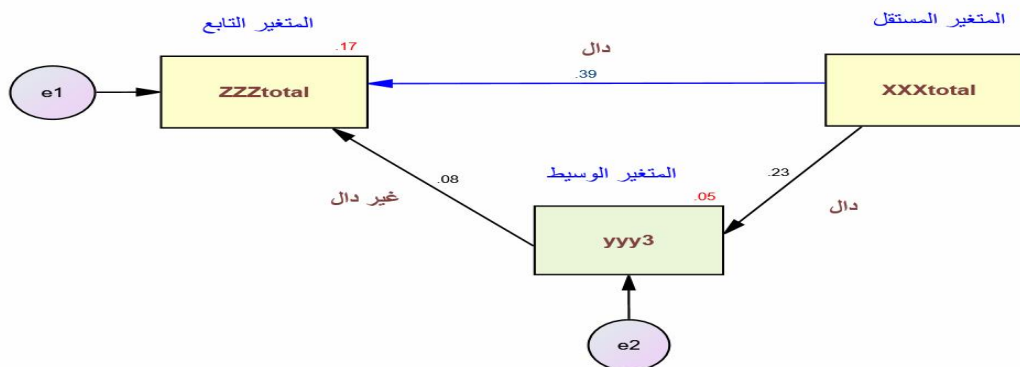
	XXXtotal	yyy2
yyy2	.000	.000
ZZZtotal	-.070	.000

Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy2
yyy2	.000	.000
ZZZtotal	.044	.000

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy2
yyy2
ZZZtotal	.661	...

الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام برنامج (Amos. Version 25)**Estimates (Group number 1 - Default model)****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
yyy3 <--- XXXtotal	.470	.119	3.954	***	
ZZZtotal <--- XXXtotal	.400	.057	6.968	***	
ZZZtotal <--- yyy3	.039	.028	1.400	.161	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
yyy3 <--- XXXtotal	.230
ZZZtotal <--- XXXtotal	.389
ZZZtotal <--- yyy3	.078

Variiances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
XXXtotal	.076	.006	11.853	***	
e2	.303	.026	11.853	***	
e1	.067	.006	11.853	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
yyy3	.053
ZZZtotal	.171

Matrices (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	XXXtotal	yyy3
yyy3	.470	.000
ZZZtotal	.418	.039

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy3
yyy3	.230	.000
ZZZtotal	.407	.078

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy3
yyy3	.470	.000
ZZZtotal	.400	.039

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy3
yyy3	.230	.000
ZZZtotal	.389	.078

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy3
yyy3	.000	.000
ZZZtotal	.018	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy3
yyy3	.000	.000
ZZZtotal	.018	.000

(Bootstrap) البوتستراب**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
yyy3 <--- XXXtotal	.115	.003	.471	.001	.004
ZZZtotal <--- XXXtotal	.057	.001	.400	.001	.002
ZZZtotal <--- yyy3	.028	.001	.038	-.001	.001

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy3
yyy3	.000	.000
ZZZtotal	-.005	.000

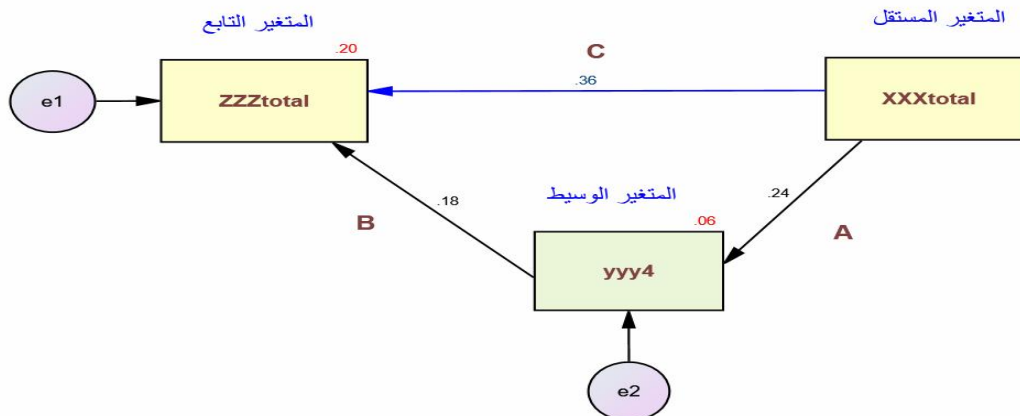
Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy3
yyy3	.000	.000
ZZZtotal	.054	.000

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy3
yyy3
ZZZtotal	.110	...

(Amos/ Version 25) الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام برنامج



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
yyy4 <--- XXXtotal	.392	.096	4.079	***	
ZZZtotal <--- XXXtotal	.374	.057	6.615	***	
ZZZtotal <--- yyy4	.111	.034	3.270	.001	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
yyy4 <--- XXXtotal	.236
ZZZtotal <--- XXXtotal	.364
ZZZtotal <--- yyy4	.180

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
XXXtotal	.076	.006	11.853	***	
e2	.198	.017	11.853	***	
e1	.065	.005	11.853	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
yyy4	.056
ZZZtotal	.196

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.392	.000
ZZZtotal	.418	.111

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.236	.000
ZZZtotal	.407	.180

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.392	.000
ZZZtotal	.374	.111

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.236	.000
ZZZtotal	.364	.180

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.000	.000
ZZZtotal	.044	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.000	.000
ZZZtotal	.043	.000

(Bootstrap) البوتستراب

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
yyy4 <--- XXXtotal	.093	.002	.393	.001	.003
ZZZtotal <--- XXXtotal	.056	.001	.375	.001	.002
ZZZtotal <--- yyy4	.034	.001	.110	-.001	.001

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.000	.000
ZZZtotal	.043	.000

Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.000	.000
ZZZtotal	.016	.000

Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4	.000	.000
ZZZtotal	.086	.000

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	XXXtotal	yyy4
yyy4
ZZZtotal	.001	...

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ