



أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي

دراسة من وجهة نظر السادة المدربين بمعهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي و التدريب بالكويت

إعداد

عفاف مرشد محمد المرشد

مدرب متخصص ج بمعهد السكرتارية والإدارة المكتبية

بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت

٢٠١٧

٣٢١

أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

دراسة من وجهة نظر السادة المدربين بمعهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي و التدريب بالكويت

مقدمة

يحظى موضوع إدارة المعرفة في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين ، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر ، و إدارة المعرفة أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة ، وخلال العقدين الماضيين شهدت إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني المفهوم والعمل بمنهجياته ، وذلك لكون إدارة المعرفة مدخلاً إدارياً جيداً لإستدامة التنافسية للمنظمة محلياً وعالمياً ، وبالرغم من تزايد اهتمام الباحثين بالدول الغربية بمفهوم وتطبيقات إدارة المعرفة ، إلا أن اهتمام الباحثين في العالم العربي ببحوث ودراسات إدارة المعرفة لا يزال مجالاً بكرّاً للبحوث والدراسات العلمية ، بل مازال بعيد إلى حد ما عن تصور الكثير من المديرين العرب بالرغم من أهميته ودلالاته المفيدة لمجتمعنا الخليجي لما يتوفر له من امكانات تجعل له السبق في ريادة المنظمات بمختلف أنواعها عربياً وعالمياً .

و تلعب التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات دوراً كبيراً في إبراز الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة ، وهذا بدوره يكسب إدارة المعرفة أهمية في ظل تلك التحديات التي تواجهها المنظمات ، حيث تزيد من أهمية الأهداف المعرفية ، التي من خلالها يتم تحسين مستويات الإنتاجية بكفاءة و فاعلية في مختلف المنظمات .

و يمكن تحقيق الفائدة المرجوة من مدخل إدارة المعرفة في المنظمات ، من خلال دور إدارة المنظمة في تفعيل مدخل إدارة المعرفة وتوظيفه في إطار تحقيق الأهداف الاستراتيجية و التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة ومهارات كوادرها

، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات ، و توظيف عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق المعرفة في كل وحدة من الوحدات بالمنظمة .

ويعتبر العنصر البشري من المجالات الحيوية التي يجب أن يهتم بها القادة في المنظمات ، وعلى القادة تأهيل قادة المستقبل لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف منظماتهم ، فمن خلال ذلك يستطيعون بث روح الابتكار بين مرؤسيهم والإسهام في إعداد جيل من القادة القادرين على قرح شرارة الإثارة في العمل وتحدي المشكلات و تحقيق رضا جميع الأطراف عاملين و متعاملين و إدارة عليا⁽ⁱ⁾ .

فالمنظمات بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، و المداخل المستخدمة في إدارتها ، تتضمن أفراد منظمين في شكل قانوني ، و شروط واقعية معينة تفرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف ، و من ثم تتحقق الغايات والأهداف عن طريق الاهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخل المنظمة سواء موارد مالية أو تقنية أو بشرية ، والموارد البشرية تعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة بمختلف مستوياتها ، ومن أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشري في المنظمة والذي يلعب دورا رئيسيا في حياتها وتحسين إنتاجيتها وأدائها القيادة والعلاقات الإشرافية ، فالقيادة من العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة حيث دورها في تلبية الحاجات اليومية للعاملين والمنظمة ككل من خلال الاتصال و العلاقات الإنسانية المتميزة بالديناميكية في التعامل وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة التنظيمية في كل المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المنظمة والأفراد⁽ⁱⁱ⁾ .

فإن نجاح المنظمات الحديثة يتطلب إستخدام نمط إداري وقيادي يؤمن بضرورة التكيف والتطور المستمر ومشاركة الجميع في الرؤية الآنية و المستقبلية و العمل على تحويلها إلى واقع ملموس للتمكن من نقل المنظمة للوضع المنشود بطريقة هادفة ومنظمة⁽ⁱⁱⁱ⁾ ، وفي هذا الإطار تسعى القيادة التحويلية الى تطوير وتشجيع المرؤوسين

فكرياً وابداعياً وتحول اهتماماتهم من المصالح الذاتية الآنية إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز والتقدم والتنمية الذاتية لتكون جزء أساسى فى الرسالة العليا للمنظمة^(iv) .

مشكلة الدراسة

لا تكاد توجد منظمة أى كانت لا تطمح إلى تحقيق النمو والتقدم وانجاز الأهداف ، و الوصول الى أهدافها المستقبلية ، ويتحقق ذلك من خلال الممارسة العلمية والتأهيل والتدريب ، وتلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً فى تحقيق وإدارة المعرفة فيما يتعلق ببناء قدرات العاملين واكتشافهم واستثمارهم فى تحليل مشكلات منظماتهم ، وذلك باعتبار أن القيادة التحويلية تتمثل فى القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية ، حيث يقوم هذا النمط القيادى على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤسيين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤسيين بهدف تحقيق تغيير مقصود ، ليس فقط بل يلعب القائد التحويلي دوراً فى زيادة وعى مرؤوسيه باحتياجاتهم ، وتحويل هذا الوعى بالإحتياجات إلى آمال وتوقعات ، ومن ثم الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه نحو الإنجاز والتطوير الذاتى ونمو وتطور المنظمة .

وبناءً على ما سبق كان هناك ايماناً من الباحثة بعمق قضية إدارة المعرفة وتفعيلها من أجل كويتنا العظيم وللوصول بمنظمتنا إلى أعلى درجات التنافسية الإقليمية والعالمية تمشياً مع توجهات القيادة الرشيدة لدولة الكويت ، وذلك من خلال ربط إدارة المعرفة بأحد المفاهيم الحديثة فى علوم الإدارة وهى القيادة التحويلية حيث أمكن للباحثة صياغة موضوع بحثها فى تساؤل بحثى رئيس هو "ما أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة".

أهمية الدراسة

- ١- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية محاورها الرئيسية فكون موضوع إدارة المعرفة والقيادة التحويلية موضعان حظى وما زال يحظيا باهتمام وشغف بالغ من قبل الباحثين ، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستدامة التقدم والتطور يعتمد بشكل أساسى على نوع القيادات التى تحركها وترسم خططها وعلى مدى ما تنتجه منظماتهم من معرفة .
- ٢- تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فى محاولة التوصل إلى مجموعة من المؤشرات يعتمد عليها كدليل عمل للوصول بالمنظمات لتفعيل إدارة المعرفة و يمكن تعميمه تطبيقيا على المنظمات بدولة الكويت .
- ٣- هذه النوعية من الدراسات تسهم فى حث القيادات الإدارية على توظيف ما لديها من خصائص لأن يكونوا قادة تحوليون فى مجال إدارة المعرفة بمنظماتهم .
- ٤- يعتبر موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة المعرفة مازال من الموضوعات حديثة التداول بمجتمعنا العربى بصفة عامة ، ومحدودة التداول فى حدود علم الباحثة فى المجال التعليمى والتربى على وجه الخصوص ، مما يجعل من كونه موضوعا جدير بالدراسة .

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسى للدراسة فى التعرف على أثر القيادة التحويلية فى تفعيل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة فى (الثقافة التنظيمية - القيادة التنظيمية - الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات) و ذلك من وجهة نظر السادة المدربين بمعهد السكرتارية و الإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى و التدريب وينبثق من هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالى :-

١- التعرف على أثر القيادة التحويلية على بعد الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

٢- التعرف على أثر القيادة التحويلية على بعد القيادة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

٣- التعرف على أثر القيادة التحويلية على بعد الموارد البشرية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

٤- التعرف على أثر القيادة التحويلية على بعد تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

فروض الدراسة

يتمثل الفرض الرئيسي للدراسة فى أنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية و متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة فى (الثقافة التنظيمية – القيادة التنظيمية – الموارد البشرية – تكنولوجيا المعلومات) ، و ذلك من وجهة نظر السادة المدربين بمعهد السكرتارية و الإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى و التدريب وينبثق من هذا الفرض العام مجموعة من الفروض الفرعية على النحوالتالى :-

١- توجد علاقة ايجابية ذات أثر بين القيادة التحويلية و بعد الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

٢- توجد علاقة ايجابية ذات أثر بين القيادة التحويلية و بعد القيادة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

٣- توجد علاقة ايجابية ذات أثر بين القيادة التحويلية و بعد الموارد البشرية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

٤- توجد علاقة ايجابية ذات أثر بين القيادة التحويلية و بعد تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة و من هذه الدراسات ما يلي :-

- دراسة (عباس عبد مهدي الشريفي ، منال محمود محمد التتج ، ٢٠١٠)^(٧) ، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ، استهدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية ، ، واستخدمت الباحثة استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .
- دراسة (حسن يونس غرابية ، ٢٠٠٩)^(٧) ، بعنوان درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم ، حيث استهدفت التعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد افرادها (٤٠٠) معلماً ومعلمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث قياس السلوك التحويلي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية ومقياس الأداء الإشرافي لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين ، و المقابلات الفردية لعينة عشوائية بلغ عددها (٣٠) معلماً ومعلمة من مديريات اربد الأولى والمفرق والرمثا ، وتمثلت أهم نتائج الدراسة ان ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة ، كما كان درجة أداء المشرفين التربويين أيضا بدرجة متوسطة ، كما أوضحت النتائج أن المشرفون التربويون يمارسون نموذج كريزماتي في التأثير على المعلمين الذكور بدرجة عالية .

- دراسة (سناء محمد عيسى ٢٠٠٨)^(vii) بعنوان دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، حيث هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية وواقع ممارستهم للقيادة التحويلية وسبل تطوير آدائهم ، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، و قد أكدت الدراسة في نتائجها وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة .

- دراسة (المومني والطحاينة ٢٠٠٧)^(viii) ، بعنوان السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و علاقتها برضاؤهم الوظيفي ، وقد استهدفت الدراسة التعرف على أنماط السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس وعلاقته برضاؤهم الوظيفي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أمهات هيئة التدريس ومساعدتي البحث العاملين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية (اليرموك، الهاشمية ، وموته) للعام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٥) والبالغ عددهم (٧٢) ، وإستخدم الباحثان نسخة معدلة من مقياس القيادة متعدد العوامل ، وقد أظهرت النتائج أن رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن عملهم كان متوسطا و أن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وخاصة بعدي التأثير المثالي والإعتبارات الفردية.

- دراسة (مشهور بن ناصر العمرى ، ٢٠٠٤)^(ix) ، بعنوان العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، واعتمد الباحث على استبانة مستخدما المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة

إلى أن مستوى القيادة التحويلية للمديرين فى المؤسسات قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول ، كما أتضح أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية بإدارة الجودة بشكل عام .

- دراسة (Lucks , 2002)^(x) ، بعنوان القيادة التحويلية وتحفيز المعلم بالمدارس الثانوية بنيويورك ، حيث استهدفت الدراسة الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وبين دافعية المعلمين ، وشملت الدراسة (١٠٨٠) مدرسة بنيويورك واستخدمت مقياس لقياس أنماط القيادة المتبعة لدى الإدارة المدرسية وأداة لمسح الرضا الوظيفى ، وقد أتضح أنه لا توجد علاقة تبرهن على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين بمدارس مدينة نيويورك ، كما أوضحت الدراسة أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط أخرى من القيادة فى التأثير على دافعية المعلمين .

- دراسة (نادية بنت عبد الله بنت أحمد ، ٢٠١٠)^(xi) ، بعنوان متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة السلطان قابوس ، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة ، و التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة ، وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ستة محاور ، كما شملت عينة الدراسة (١٣٤) عضو هيئة تدريس من كليات الجامعة ، وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة فى كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة ، أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة تعزى إلى متغير النوع و سنوات الخبرة ، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح

الكليات العلمية على محور أعضاء هيئة التدريس ، ولصالح كليات العلوم الإنسانية على محور التكنولوجيا ، وخلصت الدراسة إلى قائمة متطلبات مقترحة لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس .

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أن غالبيتها نفذت في قطاعات مخالفة لموضوع الدراسة الراهنة وهو قطاع التعليم التطبيقي و التدريب ، وتركز الدراسة الراهنة على البيئة الكويتية بهدف تطويرها وتطوير العاملين والدراسين بقطاع التعليم التطبيقي والتدريب وحثهم على الابداع المستمر الذي يسمو بالهيئة وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهجية البحث وصياغة الأهداف واستنباط فروض الدراسة و بناء أدوات الدراسة ، كما أسهمت الدراسة السابقة في مساعدة الباحثة على إنتقاء الأساليب الإحصائية المناسبة

معطيات الدراسة النظرية

القيادة التحويلية

يعرف (الخطيب وآخرون ، ١٩٩٨) القيادة التحويلية بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يقبلون قيادته طواعية ، بغير إلزام قانوني ، وذلك إيماناً منهم بقيمة القائد ، وقدراته في التعبير عن آمالهم و طموحاتهم ، ومن هنا تتاح له القدرة على القيادة وكسب تعاون العاملين معه ، مما يمنحه القدرة على إقناع المرؤسين بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم (xii) .

فالقيادة التحويلية أحد المداخل الحديثة التي تؤدي بالقيادة والمرؤسين العمل بأقصى قدراتهم لتفعيل آدائهم ، وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والمعنوية ، من أجل مزيد من الثقة بالنفس لإنتاج خدمات أو السلع بأعلى كفاءة (xiii) .

وتلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً لا غنى عنه في إحداث التغييرات التنظيمية المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية خلال سعي القائد الى تحسين أداء المرؤسين ، كما تعمل القيادة التحويلية على التنمية المهنية والذاتية للعاملين والتنظيم (xiv) .

وقد شهدت تطورات نظرية القيادة تحول الاهتمامات من نظرية القيادة الكارزمية إلى النظرية الكارزمية المحدثة ، ثم إلى نظرية القيادة التحويلية التي تهتم بالسمات الاجتماعية للقائد في قيادة مرؤسيه وليس قيادة ما يمكنون من سمات شخصية ، كما أنها تهتم بتنمية واتاحة المناخ التنظيمي على الأداء بصورة أكثر استقلالاً ، ومن ثم أصبحت القيادة التحويلية أكثر شمولاً وعمقا من القيادة الكارزمية (xv) .

و تعنى نظرية القيادة التحويلية نظرية قيادة المدى الشاملة ، وهي تعمل على تحديث مدلولاتها من أجل فهم متكامل للقيادة التحويلية والتي يعبر عنها في أدبيات القيادة التحويلية بـ (FRLT) (xvi) .

و لسلوك القيادة في إطار القيادة التحويلية ثلاث أبعاد رئيسية فعالية أولها تأثير القائد ، ثم نوع أنشطة وأساليب العمل ، بجانب الثبات الإنفعالي في التعامل مع جميع المرؤسين بشكل ومتساوي وله درجة عالية من الثبات ، ولا شك أن ذلك يعتمد على نشاط القائد التحويلي ، وعلى ذلك فالقيادة التحويلية تسمى بالقيادة المبنية على الثقافات ، وعموماً تطرح القيادة المعاصرة ثلاثة أنواع رئيسية ومختلفة من القادة وهي:

١- القائد التحويلي

٢- القائد التبادلي

٣- القائد السلبي او المحايد (xvii).

بعض تعريفات القيادة التحويلية

يعرف شبرى (Shibru : 2011) القيادة التحويلية بأنها احد الأنماط القيادية التي تجعل المرؤسين بدافع من داخلهم يتجاوزون المصالح الشخصية ، ويجعلونها تتجه لصالح المنظمة ، وتجعل منهم قادة قادرين على التأثير فى مرؤسيهم (xviii).

بينما يعرفها بيل (Bell : 2013) بأنها عملية تدعم تعزيز قدرات المرؤسين للعمل من أجل أنجاز العمل الفريقى بالمنظمة تغليباً لمصالحهم الشخصية (xix).

فى حين أشار القيسي والطائي (٢٠١٣) بأنها شكل من أشكال القيادة الاستراتيجية ، و هى نموذج حديث فى أدبيات القيادة ، وتقود آليات التغيير بما يتوافق مع ضغوط البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية ، وبما ينجز المنظمة بفاعلية كميأ وكيفياً و فى إطار معامل الزمن (xx) .

ويشير السوداني (٢٠١٤) للقيادة التحويلية بوصفها نمط قيادي قادر على التأثير فى المرؤسين من حيث تحفيزهم على أداء العمل بجودة جيدة فى إطار أهداف المنظمة ووفق مناخها التنظيمى (xxi) .

ب-سمات القائد التحويلي

هناك جهات نظر متعددة فى أدبيات نظرية القيادة حول سمات القائد التحويلي ، وأجمع غالبية المتخصصين على خمسة سمات أساسية هى:

* الدافعية الالهامية.

* التأثير المثالي

* الاعتبارية الفردية.

* الاستثارة الفكرية

* التمكين.

وفيما ياتي توضيح هذه السمات:

- **التأثير المثالي :** حيث يصبح القائد التحويلي نموذجاً يحتذى به ، ولايتوانى المرؤسين في السعى نحو إنجاز أهداف المنظمة ، كما أنهم سوف تربطهم تفاعلات تنظيمية ذات مستويات عالية من السلوك الاخلاقي (xxii) .
- **الدافعية الإلهامية :** قدرة القائد التحويلي على إشاعة روح عمل الفريق و قدرته على تحفيز المرؤسين وإلهامهم نحو التفكير فى رؤية مستقبلية و تشجيعهم على دراسة البدائل المختلفة ذات المرغوبية (xxiii) ، و الدافعية الإلهامية سمة لدى القائد التحويلي تتمثل فى قدرته على التعبير بصورة تلقى المزيد من الاستحسان و القبول لدى المرؤسين بل تزيد من روح الحماس لديهم ، و توجه دوافعهم نحو تحقيق الاهداف (xxiv) ، كما أن تحفيز المرؤسين يرتكز فى المقام الأول على تصرف وسلوك القائد التحويلي ، كما أيضاً يسهم تحفيز المرؤسين فى جعل تأسيس مناخ تنظيمى أعضاؤه محبين للتحدى ، واثارة المشاعر و العواطف لدى العاملين (xxv) .
- **الاستشارة الفكرية :** وتعنى قدرة القائد على البحث عن الافكار الجديدة ، وتحفيز وتشجيع العاملين على حل و مواجهة المشاكل بطرق ابداعية ، وكذلك دعم الاتجاهات الحديثة في طرق العمل ، و أيضاً القدرة على تنمية الوعي لدى مرؤسيه و تشجيعهم على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة برؤية ووجهة نظر حديثة تواكب التطورات المعاصرة (xxvi) .
- **الاعتبارية الفردية :** وتتضمن قدرة القائد التحويلي بالاهتمام والرعاية لاتباعه ، كما أنه يعمل على تحقيق الارتياح الدائم للمرؤسين ، وكذلك منسقاً وميسراً و موجهاً لاعضاء الفريق (xxvii) .
- **التمكين :** يعتبر التمكين سلوك أصيل لدى القادة التحويلين ، وخاصة فيما يتعلق بسلطة اتخاذ القرار ومدى قدرة القائد التحويلي على إتاحة فرص تمكين الصفوف الأولى لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة ايجابية وفقاً لإحتياجات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم (xxviii) .

إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها ، تنظيمها واستخراجها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تملكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي (xxix) .

يعرف (الشيمي ، ٢٠٠٩) "إدارة المعرفة بأنها 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 كلى من خلال المنظمة" (xxx) .

أما (السكرانة، ٢٠٠٩) فيعرف إدارة المعرفة على أنها :حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية و تخزينها و توزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية (xxxi) .

فإدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتركيب المعرفة وما يرتبط بها من أصول مرتكزة على رأس المال الفكري ، والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية ، وهي تلعب دور التأثير الايجابي لتحقيق نتائج الميزة التنافسية ، وكذلك تحقيق عملية الإستدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري ، واستثمارها ونشرها، كما أنها تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة (xxxii) .

ومما لاشك أن هناك إختلاف بين إدارة المعرفة ، و إدارة المعلومات فإدارة المعلومات ترتبط بالتعامل مع البيانات والمعلومات ، وإلى ما غير ذلك من وثائق و تصميمات محوسبة ، بجانب الجداول الالكترونية وتخزين ونقل البيانات والمعلومات وتوفير أمن البيانات والمعلومات وجميع الوظائف والعمليات التي تتعلق بالبيانات والمعلومات ، بينما إدارة المعرفة تركز على تحليل المعلومات والاهتمام بتحليل

بأصولها المعرفية ، وإدارة العمليات المتعلقة بها، وبتطوير المعرفة والحفاظ عليها، و استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية المتعلقة بالسوق والمنتجات (xxxiii).

أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من طبيعة التأثيرات الإيجابية على المنظمات وعلى مستويات مختلفة سواء الأفراد أو العمليات أو المنتجات أو الأداء التنظيمي ويمكن إجمال أهمية المعرفة فيما يلي :-

- استثمار رأس المال الفكرى بالمنظمة .
- تنسيق الأنشطة المختلفة بهدف تحقيق أنشطتها وأهدافها.
- تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية فى المنظمة (xxxiv) .
- تحسين الأداء التنظيمى ، حيث تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى الإرتقاء بالأداء التنظيمى .
- إتاحة الفرصة لتحديد أصول المنظمة غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة ومدى الفجوة بينهما .
- تحفيز المنظمات على تشجيع نشر الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة (xxxv) .
- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات .
- تحسين العمليات فى المنظمة و زيادة فاعليتها واتخاذ القرارات المناسبة وزيادة درجة الابتكار .
- تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ومنتجات تعتمد على المعرفة مما يساعد فى زيادة منافسة المنظمة (xxxvi)

أهداف إدارة المعرفة

تتنوع إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات والمجالات التي توجد بها وتعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات والمجالات وهي :

- ١- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل والسرعة المناسبة لإستخدامها في الوقت المناسب ، وبناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجعها عند الحاجة إليها .
- ٢- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين في التنظيم .
- ٣- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة^(xxxvii) .
- ٤- توفير المعلومات بشكل يساعد على تحسين عملية صنع القرار ، لتحقيق أفضل النتائج .
- ٥- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة ، والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر أموالها ووقتها ، وتوظيف المعرفة في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي .
- ٦- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة ، وتطوير خدمات ومنتجات مبتكرة باستمرار .
- ٧- العمل بروح الفريق ، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعات العمل .
- ٨- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر .
- ٩- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة^(xxxviii) .

أبعاد إدارة المعرفة

اتفقت معظم الكتابات على أن أبعاد إدارة المعرفة تتمثل في الأتي :-

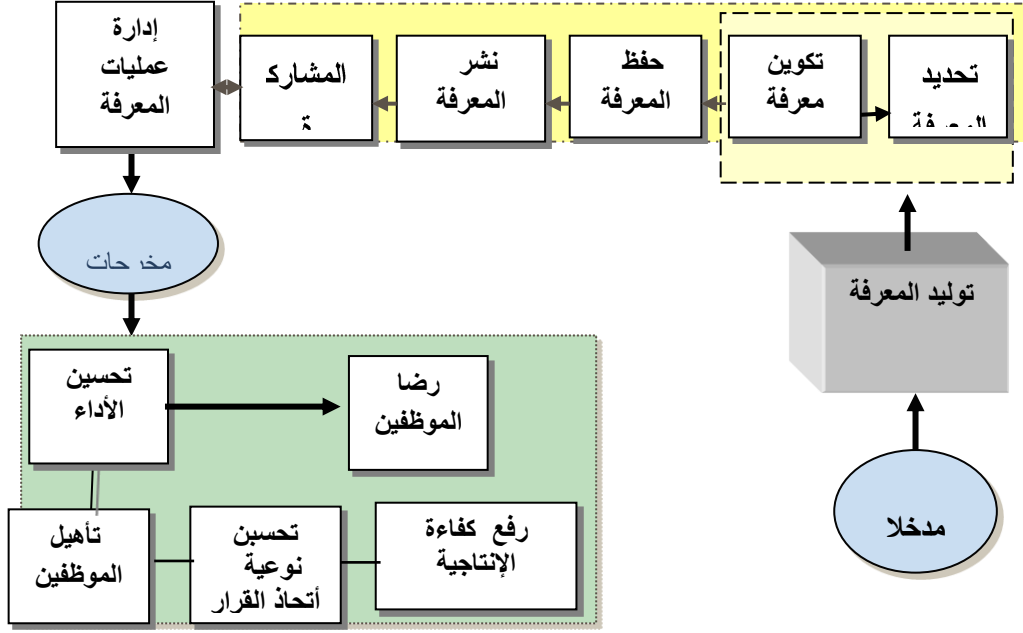
- البعد التكنولوجي : ويتضمن المحركات البحثية الحاسوبية ، والمنتجات البرمجية ، وقواعد بيانات ، وقواعد الذكاءات المتعددة ، ولاشك أن إمتلاك المنظمة للبعد التكنولوجي للمعرفة يجعلها تسعى نحو كل من التميز المؤسسي والتنافسية .

- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة : بمعنى كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها من خلال إدارتها وتخزينها ونشرها ، وكذلك إنتاجها وإعادة استخدامها .
- البعد الاجتماعي : هذا البعد يركز على توزيع المعرفة بين الأفراد ووصولها إليهم بصورة آمنة ، وتأهيل أفراد المجتمع لصناعة المعرفة ، وتأسيس المجتمع على أساس ريادة الأعمال في مجال صناعات المعرفة ، ومشاركة الآخرين الخبرات الشخصية (xxxix) .

عمليات إدارة المعرفة (x)

تتكون عمليات المعرفة من مجموعة من العناصر متمثلة في عنصر توليد المعرفة ، وعتصر ونشر المعرفة ، و عنصر المشاركة بالمعرفة ، و عنصر استخدام المعرفة ، حيث أكد على ذلك كلا من (Iyer&Gupta جوبتا و إيبر ، ٢٠٠٠) الذان ينظران إلى إدارة المعرفة بأنها عبارة عن أسر المعرفة واستقطابها ونقلها و تخزينها والتحكم بها ونشرها و حفظها مؤرشفة داخل المنظمة ، وبالإستخدام الفاعل لإدارة المعرفة سوف يسهل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسهولة واتخاذ الاجراءات اللازمة للرد على منافسى المنظمة وتمكين العاملين بالمنظمة بالمعرفة اللازمة على الفور ، وبما يدعم قدرة المنظمة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسى ، فإدارة نظم المعرفة تعتبر مفهوم و منهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكبر قدر ممكن .

الشكل رقم (١) يوضح كيفية إدارة نظم المعرفة



معوقات إدارة المعرفة

تتمثل معوقات تنفيذ إدارة المعرفة في :

- سيطرة الثقافة التي تحد من التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادات في الصفوف الأولى لإدارة المعرفة.
- عدم الإدراك الكافي لمضمون إدارة المعرفة ومحتواها.
- عدم الإدراك الكافي لفوائد إدارة المعرفة و أدوارها بالمنظمة.
- الإفتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- محدودية التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- عدم إجابة كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- عدم فهم إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ^(xii).

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة المتاحة للمؤسسات الأكاديمية بصفة عامة ومنظمات التعليم التطبيقي والتدريب على وجه الخصوص هو تطبيق المعرفة المتاحة في الإطار التنظيمي ومحيطه البيئي ، و التي تعد من أبرز عملياتها و يعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للمستفيدين في تنفيذ الأنشطة المنوط القيام بها وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها ، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم الهيئة بالتطبيق الفعال للمعرفة للإستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل إسترجاعها ونقلها إلى العاملين (xlii) .

فإدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وضبط إدارة تلك المتطلبات يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة مناسبة تعطي الثقة للمشاركين بالمعلومات وتزيد من فاعلية أدائهم ، كما تهدف هذه المتطلبات إلى إتاحة فرص الإستمرارية وتحقيق التنافسية ، حيث الإتاحة الكاملة لنشر ثقافة إدارة المعرفة ، ومعرفة وحماية المصادر الحالية لإدارة المعرفة بالمنظمة ، وخلق المناخ المؤسسى الذى يمكن وظيفة إدارة المعرفة بالمنظمة من البقاء والنمو بفاعلية ، ويجب الوضوح والمراقبة بكل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة المعرفة ، وهذه المتطلبات معتمدة اعتماداً كلياً على بعضها البعض ، وهى تلعب دوراً أساسياً لا غنى عنه في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (xliii) .

وتشمل هذه المتطلبات الأتى :

1- **الثقافة التنظيمية** : تتضمن القيم والمعتقدات و المشاعر فى داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم ، وتوقعات كل فرد من الآخر و من المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين ، و الثقافة التنظيمية من العناصر الهامة الأكثر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة ، كما أن هناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة فى المنظمة وهى بالتالى تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة فى المنظمات ويقصد بها التى تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين ، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التى تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة (xliii) .

٢- القيادة التنظيمية : حيث أنه لا يوجد أسلوب واحد فى القيادة يصلح لكل زمان ومكان ، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها فى كل قائد ، وعلى ذلك تعتبر القيادة عنصر مهم فى تبنى وتطبيق إدارة المعرفة^(xiv) ، ويجب على المؤسسات الأكاديمية و منظمات التعليم التطبيقي الراغبة فى تبنى إدارة المعرفة استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة من أجل قيادة مبادرات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها ، فبعض المؤسسات الأمريكية والأوروبية يطلقون على هذه الوظيفة مسمى ضابط المعرفة أو قائد المعرفة ليتولى مسئولية قيادة وإدارة المعرفة ويعتبر هذا الدور من أدوار الإدارة العليا ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية أو إدارة المعلومات^(xv) .

٣- الموارد البشرية : ويتمثل فى الكادر البشرى الذى يقوم بكافة أعمال المؤسسة الأكاديمية ويعتبر أحد أهم الموارد التى تعتمد عليه المنظمة فى البقاء و الاستمرارية ، إذ يعتبر كل عامل على حدة من العاملين بالمؤسسة الأكاديمية عنصر نجاح أو فشل المنظمة ، فمنظمات التعليم التطبيقي التى تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هى التى تخلق وتبنى كوادر بشرية متميزة وماهرة ومتخصصة من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر ، فإن تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين فى المجالات المختلفة لرفع مستوى كفاءة الأداء يسهم بشكل كبير فى تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع^(xvii) .

٤- تكنولوجيا المعلومات : بمعنى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ، وتعد الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة فى تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل^(xviii) .

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها والتفاعل معها ، حيث تهدف الدراسة الراهنة إلى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية بمنظمات التعليم التطبيقي والتدريب وأثرها على فعالية متطلبات تحقيق إدارة المعرفة .

وقد اعتمدت الدراسة على كل من البيانات الأولية وذلك من خلال الجانب الميداني بتوزيع استبيانات الدراسة على بعض مفردات البحث وحصص وجمع المعلومات اللازمة في موضوع البحث والمرتبطة بمتغيري الدراسة المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع متطلبات إدارة المعرفة ، وتم تفرغ وتحليل تلك المجموعة من البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS.. (V.23) ، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة ، أما مجموعة البيانات الأخرى التي اعتمدت عليها الدراسة فهي البيانات الثانوية وذلك من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تسهم في إثراء معطيات الدراسة النظرية وبناء إطارها النظري .

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في السادة المدربين العاملين بمعهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالهيئة العامة التعليم التطبيقي والتدريب بالكويت حيث سحبت عينة عمدية ممثلة للأقسام المختلفة بالمعهد بحجم (٨٠) مبحوث ويمثلون نحو ٦٥% من إجمالي السادة المدربين بالمعهد .

أدوات الدراسة.

يتوقف نجاح البحث في تحقيق أهدافه على الاختيار الرشيد لأنسب الأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد المبذول في تمحيص هذه الأدوات وتنقيحها وجعلها على

أعلى مستوى من الكفاءة ، فقد اعتمدت الباحثة فى هذه الدراسة على استمارة قياس تتفق و موضوع الدراسة ، كما تعتقد الباحثة أنها سوف تسهم فى توفير إطار من البيانات والمعلومات التى يتطلبها اختبار الفروض المطروحة ، كالاتى:

١ - استمارة قياس بعنوان أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقى : دراسة من وجهة نظر السادة المدربين بمعهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى و التدريب بالكويت (إعداد الباحثة).
بناء ادوات الدراسة :

حاولت الباحثة من خلال كل من استمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، محاولة الوصول إلى رصد وتشخيص واقع القيادة التحويلية وانعكاساتها على إدارة المعرفة بمؤسسات ومراكز الهيئة العامة للتعليم التطبيقى و التدريب ، لذا فقد راعت الباحثة فى بناء أدوات الدراسة إمكانية الاستفادة منهما فى كافة مؤسسات التعليم الأكاديمى المستند إلى التدريب ، كما راعت الباحثة ان تكون مفردات استمارة القياس من السهولة فى التطبيق ، ولبناء استمارة القياس قامت الباحثة بالخطوات التالية:

- حددت الباحثة أبعاد كل من القيادة التحويلية و متطلبات تطبيق إدارة المعرفة محور اهتمام الدراسة الراهنة .
- قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات الخاصة بكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية والتي سوف تمثل مفردات القياس فى صورته النهائية فى ضوء الآتى:

- المؤشرات التى أسفر عنها الإطار النظرى للدراسة والدراسات السابقة.
- استطلاع رأى بعض المهتمين بالقيادة التحويلية وإدارة المعرفة فى مجالات التعليم الأكاديمى والتدريبى .
- استعانت الباحثة ببعض المقاييس الخاصة بالقيادة التحويلية وإدارة المعرفة أو أحد أبعادهما فى الدراسة الراهنة، وقد استنبطت الباحثة بعض الأفكار من هذه المقاييس.
- قامت الباحثة بصياغة عبارات استمارة القياس فى صورتها المبدئية وقد بلغ عددها ثمانون عبارة بخلاف مجموعة البيانات الأولية ، ثم قامت بعد ذلك بإجراء مقابلات مع عينات بؤرية فى حدود الإطار البشرى للدراسة ، و ممن تنطبق عليهم شروط اختيار

المبحوثين بعينة الدراسة الراهنة كمعيار لاختيار المفردة البؤرية ، كما راعت الباحثة أن تتضمن هذه العينات مستويات وظيفية مختلفة بهيئة التعليم التطبيقي و أن تعكس التنوع الوظيفي للعاملين بمعهد السكرتارية و الإدارة المكتبية قدر الإمكان ، حيث قامت الباحثة بالتعرف على مدى وضوح وفهم كل عبارة بالنسبة للعاملين بقطاع التعليم التطبيقي و التدريب .

- قامت الباحثة في ضوء الخطوة السابقة بإعادة صياغة استمارة القياس تمهيداً لإخضاعها لعمليات التقنين (اختبار الثبات والصدق).
- أسفرت اختبارات الثبات والصدق لاستمارة القياس إلى توصل الباحثة إلى صياغتها في صورتها النهائية حيث بلغت مفرداتها (٦٤) عبارة بخلاف مجموعة البيانات الأولية على النحو التالي:

جدول رقم (١) يوضح عدد عبارات استمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي

أرقام العبارات		عدد العبارات	المحور / البعد	
من	إلى			
٨	١	٨	١- بعد : التأثير الكارزمي	القيادة التحويلية
١٦	٩	٨	٢- بعد : التحفيز الإلهامي	
٢٤	١٧	٨	٣- بعد : الإستثارة الفكرية	
٣٢	٢٥	٨	٤- بعد : الإعتبارات الفردية	
٤٠	٣٣	٨	٥- بعد : الثقافة التنظيمية	مطلبا تطبيق إدارة المعرفة
٤٨	٤١	٨	٦- بعد : القيادة التنظيمية	
٥٦	٤٩	٨	٧- بعد : الموارد البشرية	
٦٤	٥٧	٨	٨- بعد : تكنولوجيا المعلومات	

تصحيح استمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي.

تضمن المقياس (٦٤) عبارة في صورة مقياس خماسي (موافق تماماً - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق على الإطلاق) ويعطى المبحوث خمس درجات عندما تكون إجابته (موافق بشدة)، ويعطى المبحوث أربعة درجات عندما تكون إجابته (موافق) ، ويعطى المبحوث ثلاثة درجات عندما تكون إجابته (موافق إلى حد) ويعطى درجتان عندما تكون إجابته (غير موافق) ويعطى درجة واحدة عندما تكون إجابته (غير موافق على الإطلاق).

ثبات وصدق استمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
قامت الباحثة بإجراءات اختبار ثبات استمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي على عينة عشوائية مكونة من ٢٠ مشرور مبحوث ممن تتطبق عليهم نفس شروط الحدود البشرية لإطار المعاينة بالدراسة كما قامت الباحثة بإجراءات اختبار صدق استمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي من خلال إتباع أكثر من أسلوب للتأكد من صدق استمارة القياس وبالصورة التي يسمح من خلالها بالتطبيق الميداني.

ثبات استمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .
يعنى الثبات كما يعرفه فيرثيل "مدى الإتساق بين البيانات التي يتم جمعها بإعادة تطبيق نفس الاستبانة على نفس الأفراد أو الظواهر وفي ظل الظروف أو تحت ظروف متشابهة إلى أكبر قدر ميسور، فإذا كان الثبات يعنى الثبوت فإنه يعنى الموضوعية أيضاً، بمعنى أن تغير الباحث القائم بالقياس لا يغير من نتائج تطبيق الاختبار مهما تكررت مرات تطبيقه(xix).

وقد اعتمدت الباحثة على أكثر من أسلوب للتحقق من ثبات المقياس:

- إعادة التطبيق. - ثبات التنصيف.

إعادة التطبيق:

قام الباحثة بتطبيق المقياس على عينة عشوائية قوامها مشرون مبحوث ممن تتطبق عليهم نفس شروط الحدود البشرية لإطار المعاينة بالدراسة ، ثم قامت بعد ذلك بإعادة التطبيق بعد خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول على نفس العينة ولحساب معامل الثبات استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين الأول والثاني،

وقد تراوحت قيم معامل الاستقرار والثبات ما بين ٠.٧٩، ٠.٩٢ عند مستوى معنوية ٠.٠١، كما بلغت قيمة معامل الاستقرار والثبات للدرجة الكلية استمارة القياس ٠.٨٦ عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاءت هذه القيم لمعامل الثبات مرتفعة مما يعطى مؤشراً قوياً على ثبات استمارة القياس وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني.

جدول رقم (٢) يوضح قيم معامل الثبات لاستمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي بواسطة إعادة التطبيق.

معامل الثبات	المحور / البعد	
٠.٨٥	١- بعد : التأثير الكارزمي	القيادة التحويلية
٠.٨٩	٢- بعد : التحفيز الإلهامي	
٠.٩٠	٣- بعد : الإستثارة الفكرية	
٠.٨٥	٤- بعد : الإعتبارات الفردية	
٠.٧٩	٥- بعد : الثقافة التنظيمية	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
٠.٨٨	٦- بعد : القيادة التنظيمية	
٠.٨١	٧- بعد : الموارد البشرية	
٠.٩٢	٨- بعد : تكنولوجيا المعلومات	
٠.٨٦	معامل ثبات الدرجة الكلية لاستمارة القياس	

ثبات التصنيف:

كما عمد الباحثة أيضاً إلى استخدام طريقة ثبات التصنيف (التجزئة النصفية) وذلك لتأكيد النتائج التي استخلصها الباحثة من طريقة إعادة التطبيق حيث قام الباحثة بتقسيم عبارات استمارة القياس إلى نصفين ، والنصفين هما العبارات التي تحمل أرقاماً فردية، والأخر العبارات التي تحمل أرقاماً زوجية، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معادلة "جتمان" على نفس العينة السابقة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ويعد ذلك معاملاً مرتفعاً.

صدق استمارة القياس:

يعتبر الاستبيان المستخدم لقياس ظاهرة صادقاً إذ كان هذا الاستبيان يقيس الظاهرة بنجاح ويتطلب ذلك أن تكون أداة القياس تقيس المفهوم موضوع البحث وليس مفهوماً آخر وأن يتم قياس المفهوم بدقة ووضوح^(١).

وقد اعتمدت الباحثة على أكثر من أسلوب للتحقق من صدق استمارة القياس:

- صدق الظاهري - الصدق الذاتي

* الصدق الظاهري:

بعد قيام الباحثة بإعداد استمارة القياس في صورتها المبدئية حيث تضمنت ٨٠ ثمانون عبارة تدور حول الأبعاد الثمانية الرئيسة ، قامت الباحثة بتوزيعها على مجموعة من الخبراء والأساتذة المحكمين في علم إدارة الأعمال و الإدارة العامة والعلوم التربوية ، (١٥) محكماً من الأساتذة والخبراء ، وذلك للتعرف على مدى وضوح محاور وأبعاد استمارة القياس والعبارات ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة وبناءً على آرائهم ومقترحاتهم حذف بعض العبارات وأعيد صياغة بعض العبارات وتم إدخال كافة التعديلات والإضافات المقترحة من قبل السادة المحكمين، وقد استبعدت العبارات التي قلت نسبة الاتفاق عليها عن (٨٠%) حيث تم حساب نسبة الاتفاق وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق} \times 100}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الاختلاف}}$$

* الصدق الذاتي:

ويتم حساب الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة^(١). وبحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات استمارة القياس ، وجد أن معامل الصدق الذاتي لمحاور استمارة القياس تتراوح من ٠.٨٩ إلى ٠.٩٦. وهو يعتبر معامل مرتفع جداً يسمح من خلاله بالتطبيق الميداني.

جدول رقم (٣) يوضح قيم معامل الصدق الذاتي لاستمارة قياس أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي

معامل الصدق الذاتي	المحور / البعد
٠.٩٢	١- بعد : التأثير الكارزمي
٠.٩٤	٢- بعد : التحفيز الإلهامي
٠.٩٥	٣- بعد : الإستشارة الفكرية
٠.٩٢	٤- بعد : الإعتبارات الفردية
٠.٨٩	٥- بعد : الثقافة التنظيمية
٠.٩٤	٦- بعد : القيادة التنظيمية
٠.٩٠	٧- بعد : الموارد البشرية
٠.٩٦	٨- بعد : تكنولوجيا المعلومات
٠.٩٣	معامل الصدق الذاتي للدرجة الكلية

* معامل السهولة:

بلغ معامل سهولة استمارة القياس (٠.٨٢) كما تراوحت قيم معامل السهولة لأبعاد استمارة القياس ما بين (٠.٨٠)، (٠.٨٥) أما عبارات استمارة القياس فقد تجاوزت سهولة كل العبارات (٠.٦٣)، وهذه القيم السابقة تعكس أن عبارات استمارة القياس على درجة مناسبة من السهولة، كما جاءت قيم معاملات سهولة أبعاد استمارة القياس والدرجة الكلية مرتفعة بما يؤكد على صلاحية استمارة القياس من حيث سهولتها.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample – K - S)) يسهم اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample – K - S) في معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، ويوضح جدول رقم (٤) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٥ (sig. > ٠.٠٥) ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية .

جدول رقم (٤) اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample – K-S) لاستمارة قياس أثر

القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي

قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	محاور / أبعاد استمارة القياس	
٠.٠٥٧	١.٣٣٤	١- بعد : التأثير الكارزمي	القيادة التحويلية
٠.٢١٤	١.٠٥٦	٢- بعد : التحفيز الإلهامي	
٠.١٨٧	١.٠٨٩	٣- بعد : الإستشارة الفكرية	
٠.١٦٩	١.١١١	٤- بعد : الإعتبارات الفردية	
٠.٢٧٨	٠.٩٩٥	٥- بعد : الثقافة التنظيمية	متطلباً تطبيق إدارة المعرفة
٠.٦١٣	٠.٧٥٨	٦- بعد : القيادة التنظيمية	
٠.٤٠٣	٠.٨٩٣	٧- بعد : الموارد البشرية	
٠.٢٦٠	١.٠٠٩	٨- بعد : تكنولوجيا المعلومات	
٠.٣٢٩	٠.٩٤٩	معامل الاتساق الداخلى للدرجة الكلية لأستمارة القياس	

تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها

جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة البحث وفقا لبعض المتغيرات المرتبطة بخصائص مجتمع

الدراسة

ن = ٨٠		المتغير	
%	ك		
٦٥	٥٢	ذكر	الجنس
٣٥	٢٨	أنثى	
٢٢.٥	١٨	أقل من ٣٠	السن
١٣.٧٥	١١	من ٣٠ - ٣٥ سنة	
٣١.٢٥	٢٥	من ٣٥ - ٤٠ سنة	
١٧.٥	١٤	من ٤٠ - ٤٥ سنة	
١٥	١٢	٤٥ سنة فأكثر	
٣٦.٩		الوسط الحسابى	
٦.٨		الانحراف المعيارى	
٣٣.٧٥	٢٧	بكالوريوس	التعليم
٤٠	٣٢	دبلوم دراسات عليا	
٢٢.٥	١٨	ماجستير	
٣.٧٥	٣	دكتوراه	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن ٦٥% من إجمالي المبحوثين بعينة الدراسة ذكورا مقابل ٣٥% من الإناث ، أما من حيث التركيب العمرى فيتضح أن ٦٣.٧٥% من إجمالي المبحوثين تزيد أعمارهم عن خمس وثلاثون عاما ، مقابل ٣٦.٢٥% تقل أعمارهم عن خمس وثلاثون عاما ، وذلك بمتوسط حسابى مقداره (٣٦.٩) سنة ، وبانحراف معيارى مقداره (٦.٨) سنة .

كما أوضحت بيانات الجدول السابق أيضا أن ٤٠% من إجمالي المدربين بعينة الدراسة حاصلون على دبلوم دراسات عليا ، بينما ٣٣.٨٥% يحملون درجة البكالوريوس ، فى حين أن ٢٢.٥% من إجمالي المبحوثين يحملون درجة الماجستير ، أما من يحملون درجة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم بعينة الدراسة ٣.٧٥% ، وبذلك يصبح نسبة المبحوثين الذين يحملون مؤهلا أعلى من درجة البكالوريوس بعينة الدراسة ٦٦.٢٥% ، وتعتبر هذه النسبة مرضية جدا بالنسبة لمؤسسة تقدم برامج التعليم

والتدريب التطبيقي ، وتسعى لبناء كوادر وطنية تسهم بإيجابية في دفع عجلة التنمية بالمجتمع الكويتي .

النتائج الخاصة بالتحقق من فروض الدراسة

للتحقق من صحة الفرض الرئيسي والذي مؤداه " أنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية و متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية – القيادة التنظيمية – الموارد البشرية – تكنولوجيا المعلومات) ، و ذلك من وجهة نظر السادة المدربين بمعهد السكرتارية و الإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب " استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول التالي

جدول رقم (٦) يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيري الدراسة القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باستخدام

معامل ارتباط بيرسون

إدارة المعرفة					القيادة التحويلية					ن = ٨٠	
الدرجة الكلية لأبعاد إدارة المعرفة	بعد تكنولوجيا المعلومات	بعد الموارد البشرية	بعد القيادة التنظيمية	بعد الثقافة التنظيمية	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية	بعد الإعتبارات الفردية	بعد الإستشارة الفكرية	بعد التحفيز الإلهامى	بعد التأثير الكارزمى		
.985**	.426**	.436**	.428**	.629**	1	.408**	.455**	.433**	.639**	Pearson	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
1	.474**	.439**	.444**	.600**	.985**	.429**	.443**	.436**	.604**	Pearson	الدرجة الكلية لأبعاد إدارة المعرفة
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

توضح بيانات يوضح الجدول (٥) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية للرئيسة للدراسة، إذ يؤكد الجدول السابق على وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين كل من أبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد إدارة المعرفة وجميعها موجبة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، الشاملة المتمثل بالمحور العمودي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (r) بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية ، والدرجة الكلية لأبعاد إدارة المعرفة (٠,٩٨٥ ،**) ارتباط موجب قوى ودال معنويا عند مستوى ٠.٠٠١، مما يشير إلى إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين إدارة المعرفة مجتمعة) .

للتحقق من صحة فروض الدراسة الفرعية استخدمت الباحثة معامل الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة متغير القيادة التحويلية (x) متغير مستقل ، و متغير إدارة المعرفة (y) متغير تابع ، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي

جدول رقم (٧) يوضح نتائج معامل الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة القيادة التحويلية (x) وإدارة

المعرفة (y)

القيادة التحويلية (X)				المتغير التابع	
(التأثير الكارزمي X1 ، التحفيز الإلهامي X2 ، الإستنارة الفكرية X3 ، الاعتبارية الفردية X4)				المتغير المستقل	
R Square نسبة التباين في المتغير التابع	القيمة المعنوية	F المحسوبة	R		
٠.٣٩٦	٠.٠٠٠	٥١.٠٤٥	٠.٦٢٩	الثقافة التنظيمية (y1)	متطلبات إدارة المعرفة (y)
٠.١٨٣	٠.٠٠٠	١٧.٤٥٤	٠.٤٢٨	القيادة التنظيمية (y2)	
٠.١٩٠	٠.٠٠٠	١٨.٢٧٩	٠.٤٣٦	الموارد البشرية (y3)	
٠.١٨١	٠.٠٠٠	١٧.٢٦٠	٠.٤٢٦	تكنولوجيا المعلومات (y4)	
٠.٩٧٠	٠.٠٠٠	٢٤٩١.٧٦٥	٠.٩٨٥	الدرجة الكلية لأبعاد إدارة المعرفة (y5)	
n = ٨٠					

يتضمن الجدول السابق تحليل علاقات التأثير بين متغيري الدراسة القيادة التحويلية و إدارة المعرفة الشاملة ، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط ، تم اختبار الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضيات الفرعية تم صياغة علاقة دالة بين المتغير التفسيري الرئيسي (القيادة التحويلية) الذي جرى ترميزه بالرمز (X) ، والمتغير التابع إدارة المعرفة والذي رُمز بالرمز (Y)، وفي ضوء الجدول رقم (٧) لتحليل الانحدار البسيط ، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي (SPSS , v23) .

تظهر معنوية تحليل الانحدار البسيط وفق اختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية (x) والدرجة الكلية لأبعاد إدارة المعرفة (y) بقيمة مقدارها (٢٤٩١.٧٦٥) وهي قيمة معنوية إذ إن معنويتها (sig) كانت اقل من مستوى المعنوية ٠.٠٠١ ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٩٧٠ ، يعني إن ما

مقداره (٠,٩٧٠) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة هو تباين مُفسّر بفعل أبعاد القيادة التحويلية ، وبذلك يتأكد وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على الأبعاد الخاصة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، وهذا يدل على أن خط الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين .

أما بالنسبة لإختبار الفرضيات الفرعية فكانت على النحو التالي ؛-

١- نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود علاقة ايجابية ذات أثر بين القيادة التحويلية و بعد الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، تظهر معنوية تحليل الإنحدار البسيط وفق اختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة (٥١.٠٤٥) و ذلك بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية (x) ودرجة بعد الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (y) ، وهي قيمة معنوية إذ أن معنويتها (sig) كانت اقل من مستوى المعنوية ٠.٠١ ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٣٩٦ ، و يعني إن ما مقداره (٠,٣٩٦) من التباين الحاصل في بعد الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة هو تباين مُفسّر بفعل أبعاد القيادة التحويلية ، وبذلك يتأكد وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على بعد الثقافة التنظيمية الخاص بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، وهذا يدل على أن خط الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين .

٢- نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة ايجابية ذات أثر بين القيادة التحويلية و بعد القيادة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، تظهر معنوية تحليل الإنحدار البسيط وفق اختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة (١٧.٤٥٤) و ذلك بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية (x) ودرجة بعد القيادة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (y) ، وهي قيمة معنوية إذ أن معنويتها (sig) كانت اقل من مستوى المعنوية ٠.٠١ ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.١٨٣ ، و يعني إن ما مقداره (٠,١٨٣) من التباين الحاصل في بعد القيادة التنظيمية لإدارة المعرفة هو تباين مُفسّر بفعل أبعاد القيادة التحويلية ، وبذلك يتأكد وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على بعد القيادة التنظيمية الخاص بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، وهذا يدل على أن خط الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين .

٣- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود علاقة ايجابية ذات أثر بين القيادة التحويلية و بعد الموارد البشرية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، تظهر معنوية تحليل الانحدار البسيط وفق اختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة (١٨.٢٧٩) و ذلك بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية (x) ودرجة بعد الموارد البشرية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (y) ، وهي قيمة معنوية إذ أن معنويتها (sig) كانت اقل من مستوى المعنوية ٠.٠١ ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.١٩٠ ، و يعني إن ما مقداره (٠,١٩٠) من التباين الحاصل في بعد الموارد البشرية لإدارة المعرفة هو تباين مُفسّر بفعل أبعاد القيادة التحويلية ، وبذلك يتأكد وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على بعد الموارد البشرية الخاص بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، وهذا يدل على أن خط الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين .

٤- نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود علاقة ايجابية ذات أثر بين القيادة التحويلية و بعد تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، تظهر معنوية تحليل الانحدار البسيط وفق اختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة (١٧.٢٦٠) و ذلك بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية (x) ودرجة بعد تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (y) ، وهي قيمة معنوية إذ أن معنويتها (sig) كانت اقل من مستوى المعنوية ٠.٠١ ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.١٨١ ، و يعني إن ما مقداره (٠,١٨١) من التباين الحاصل في بعد تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة هو تباين مُفسّر بفعل أبعاد القيادة التحويلية ، وبذلك يتأكد وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على بعد تكنولوجيا المعلومات الخاص بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، وهذا يدل على أن خط الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين .

التوصيات

- ١- العمل على رفع مستوى مشاركة المدربين في معهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وإظهار الاهتمام بأفكارهم وأرائهم والذي سينعكس على تعزيز متغيرى الدراسة الراهنة .
- ٢- ضرورة حث إدارة معهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب السادة المدربين لتقديم اقتراحاتهم وأرائهم بشأن المشكلات التي تعترضهم، فضلاً عن تقديم أفكارهم بخصوص تطوير العملية التعليمية والتدريبية بالمعهد ، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتوليد الأفكار المبدعة في الوقت الملائم .
- ٣- ضرورة اهتمام إدارة المعهد بتمكين المدربين من أجل ضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة ليتمكن المعهد من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات والبرامج المقدمة وما لذلك من تأثير على تحقيق التنافسية .
- ٤- ضرورة أن تعي القيادات الإدارية في المعهد بأهمية امتلاكها لمستوى جيد من سمات القيادة التحويلية والذي سوف ينعكس ايجابيا على واقع إدارة المعرفة التى تعد مطلبا اساسيا للتميز المؤسسى.

(ⁱ) تركى بن نايف الدعجاني : بناء نموذج للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري في حرس الحدود باستخدام أسلوب دلفي، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، ٢٠١٤ .

(ⁱⁱ) زواتيني عبد العزيز : الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز – بن بولعيد البليدة ، مجلة التنظيم والعمل (العدد ٣ ، مايو ٢٠١٢) ، جامعة معسكر : الجزائر ، ص ٧ .

(ⁱⁱⁱ) أحمد بن سالم العامري : القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، مركز البحوث : جامعة الملك سعود . الرياض ، ٢٠٠١ .

(^{iv}) سيد الهواري : القائد التحويلي . للعبور بالمنظمات للقرن ٢١ ، القاهرة : مكتبة عيت شمس، ط١ ، ١٩٩٩ ، ص٦٦ .

(^v) عباس عبد مهدي الشريفي ، منال محمود محمد التتح ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ، مجلة علوم إنسانية (المجلد (٧) ، العدد (٤٥)) ، ٢٠١٠ .

(^{vi}) حسن يونس غرابية ، درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى آدائهم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية بالأردن : كلية العلوم التربوية والنفسية - قسم الإدارة التربوية ، ٢٠٠٩ .

(^{vii}) سناء محمد عيسى ، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة : كلية التربية - قسم الإدارة التربوية ، ٢٠٠٨ .

(viii) زياد المومنة ، الطحاينة ، السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و علاقتها برضاؤهم الوظيفي ، مجلة أبحاث اليرموك (المجلد (٣٣) ، العدد (٢) ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٦٣٣ - ٦٤٣ .

(ix) مشهور بن ناصر العمرى ، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود: كلية العلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة ، ٢٠٠٤ .

) Lucks H. J.: Transformational Leadership Through Amyers – x(Briggs Analysis: Personality Styles Of Principals And Teachers At The Secondary Level . Dissertation Abstract International , A62/11 , 2002 , p.3642 .

(xi) نادية بنت عبد الله بنت أحمد ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس: كلية التربية - قسم الأصول و الإدارة التربوية ، ٢٠١٠ .

(xii) أحمد الخطيب وآخرون : تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ، عمان : المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، ١٩٩٨ ، ص١٢ .

) Cheung M. and Wong, C..Transformational leadership, xiii(leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32(1). , 2010, p.657 .

) Sani, Achmad & Maharani, Vivin , The impacts of xiv(Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the

Islamic maulanamalikibrahimmalang university: the mediating effects of Organizational Citizenship Behavior, International , Journal of Academic Research , Vol. 4. No.4, 2012 , p.102 .

(^{xv}) احسان دهش جلاب : ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص٥١٠.

) Bass, B.M.,& Avolio ,B.J., Multifactor-Leadership-xvi(Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.behavior", New York , Oxford university Press., 2004 , p.3642 .

,fu-giu,et,al,Effect-of-Leadership-Style-on-) Wangxvii(Organization Performance as Viewed From Human Resource Management Strategy Africa, Journal of Business Management, Vol 4. No 18. 2010., p.2925 .

) Shibru , Bekele, & Darshan , G.M , "Transformational xviii(Leadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia) " Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business ,Vol 3. No. 5 . , 2011 , p.687 .

) Belle ,Nicola (2013) ," Leading to Make a Difference: A xix(Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service Motivation" , Paper presented at the 11th

Public Management Research Conference ,Madison,
Wisconsin , 2013 , p.2 .

(^{xx}) فاضل حمد القيسي و ،علي حسون الطائي : الادارة الاستراتيجية (نظريات-
مداخل-امتلة وقضايا معاصرة) ، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ،
ص ٧٦٢ .

(^{xxi}) محمد رحمة فنجان السوداني: تمكين وابداع المرؤوسين في اطار نموذج
القيادة التحويلية ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد : كلية الادارة والاقتصاد ،
٢٠١٤ ، ص ٤٣ .

(^{xxii}) Niekerk , Magdalena, Maria, Van:2005"Transformational
Leadership at a Higher Education Institution", Master of arts,
University of South Africa. , 2005 , p.5 .

(^{xxiii}) سعيد بن محمد الغامدي : القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى
ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية . دراسة ميدانية ،
رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ام القرى ، ٢٠٠١ ، ص ٨ .

(^{xxiv}) Goodwin , Vicki L. & Whittington , J. Lee & Murray ,
Brian , Moderator or Mediator , Examining the Role of Trust in
the Transformational Leadership Paradigm , Journal of
Managerial Issues , Vol. XXIII Number 4 . , 2011 , p.411 ..

(^{xxv}) حافظ عبدالكريم الغزالي : اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار
، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط : كلية الاعمال ،
٢٠١٢ ، ص ١٢ .

) Al- Swidi , Abdullah Kaid & Nawawi , Mohd Kamal Mohd&xxvi(
Al-Hosam , Asma, Is the Relationship between Employees'
Psychological Empowerment and Employees' 76-Job
Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership?
A Study on the Yemeni Islamic Banks , Asian Social Science
, p p.126-137 Vol. 8, No. 10 .2012

) Ismail, A., Mohamad ,M., Mohamed, H., Rafiuddin ,N., Peixxvii(
Zhen ,K., "Transformational And Transactional Leadership
Styles", Theoretical And Applied Economics, Volume Xvi), No.
6(547). , 2010 , p.69 .

(^{xxviii}) حافظ عبدالكريم الغزالي : ٢٠١٢ ، مرجع سابق ، ص ٣١ .

(^{xxix}) إبراهيم الخلوف الملكاوى : إدارة المعرفة : الممارسات والتفاصيل ،
عمان : مؤسسة الرونق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص ٧٤ .

(^{xxx}) حسنى عبد الرحمن الشيمى : إدارة المعرفة : الرؤسمعرفية بديلا ، القاهرة :
دار الفجر للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٢ .

(^{xxxi}) بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، عمان : دار المسيرة للنشر
والتوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٥٩ .

(^{xxxii}) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة : دار السحاب
للنشر ، ط١ ، ٢٠٠٧ ، ص ١٩ .

(^{xxxiii}) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية
الإدارية ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٤٢ - ٤٣ .

(^{xxxiv}) علاء فرحان طالب ، أمير الجنابي ، إدارة معرفة الزبون ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ٧٢ .

(^{xxxv}) محمد خضري ، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي ، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، هن ٢٦ - ٢٧ إبريل ٢٠٠٦ ، ص ١٢ .

(^{xxxvi}) Leavitt, Paige. "Using knowledge management to drive innovation." American Productivity & Quality Center, APOC , 2003 , p.17 .

(^{xxxvii}) على ذيب الأكلبي ، إدارة المعرفة في المكتبات و المعلومات ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٧ .

(^{xxxviii}) محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ٦٠ .

(^{xxxix}) Grover, V., and Davenport, T., General Perspectives on Knowledge Management, Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1, 2001, pp. 12-21.

(^{xl}) مطيران عبد الله المطيران ، إدارة نظم المعرفة : رأس المال الفكري ، الجزائر : جامعة الزيتونة ، ٢٠٠٧ ، ص ٨ - ٩ .

(^{xli}) Elayne, "Knowledge Management: Current Issues Coakes and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing. 2003 , p.97 .

(^{xlii}) بتصرف من الباحثة ، محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص ١٠٣ - ١٠٤ .

-
- (^{xliii}) مطيران عبد الله المطيران ، مرجع سابق ، ص ١٧ .
- (^{xliv}) سمير عبد الوهاب ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية : دراسة حالة ، القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، ٢٠٠٥ ، ص ٦ .
- (^{xlv}) سمير عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص ٨ .
- (^{xlvi}) على حسين السمير ، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية : دراسة ميدانية ، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية : المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة ، عمان ٢٩ - ٣١ أكتوبر ٢٠١٣ ، ص ١٣ .
- (^{xlvii}) عبد الله وليد المدلل ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، الجامعة الإسلامية بغزة : كلية التجارة ، ٢٠١٢ ، ص ٥٨ .
- (^{xlviii}) ياسر الصاوي، مرجع سابق ، ص ص ٦٧ - ٦٨ .
- (^{xlix}) زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي. القاهرة: مطبعة السعادة، ط٣، ١٩٨٠، ص ص ٢٢١-٢٢٢ .
- (i) عدلى على أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي: الإطار الفلسفي لمناهج البحث. ج١، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨، ص ٣٧٣ .
- (ii) فؤاد البهي السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى . القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٧٨، ص ٤٠٢ .