



جامعة غرداية
UNIVERSITY OF GHARDAIA



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال
بعنوان

دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعّالة

-حراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك-

-الأغواط-

تحت إشراف البروفيسور:

أ.د: غزيل محمد مولود

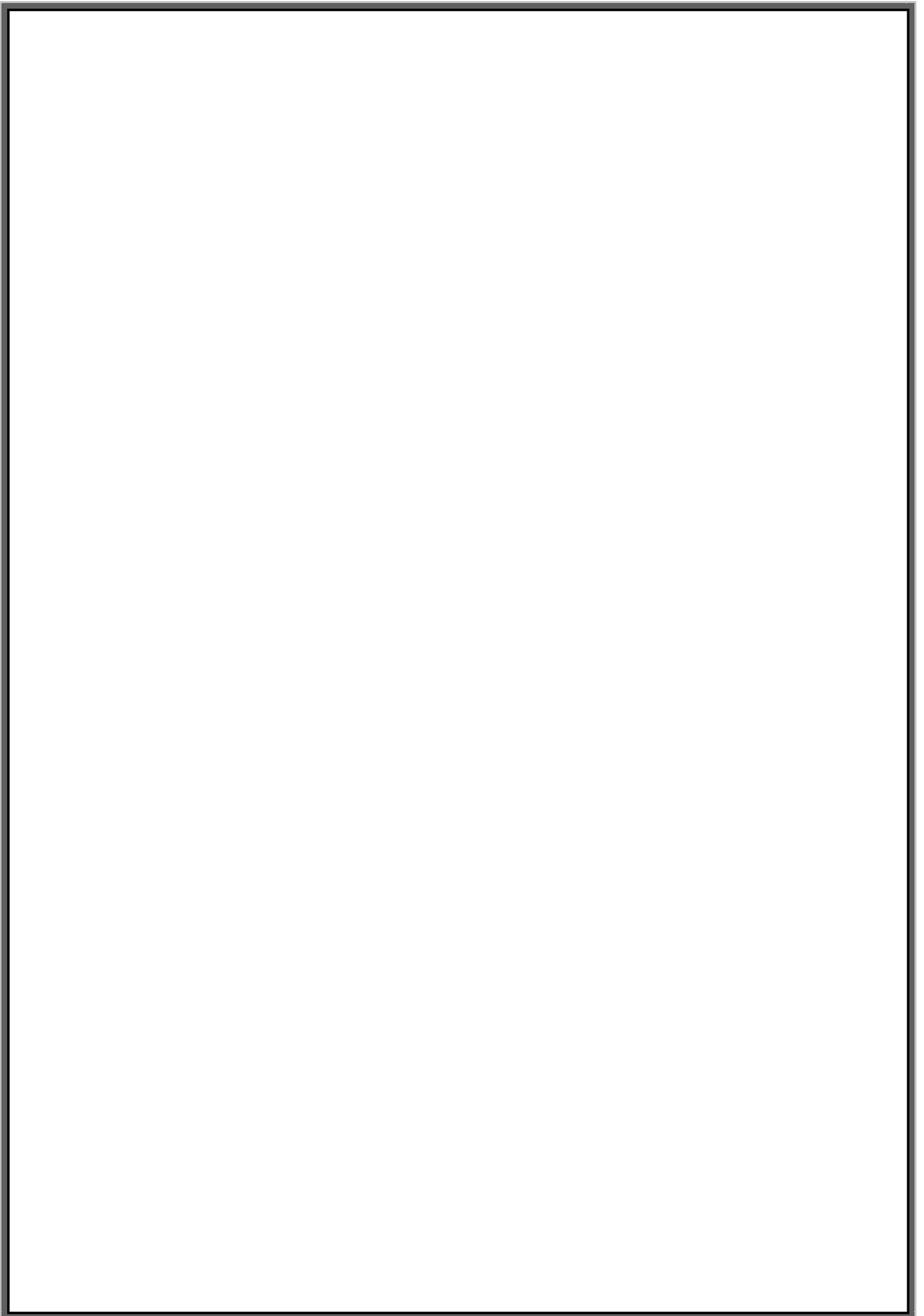
من إعداد المترشح:

جوير محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د. علماوي أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د محمد مولود غزيل
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذة	د رملية لعمور
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د. عبد القادر بن برطال
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د. يوسف خنيش
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	محسن بن لحبيب

السنة الجامعية 2021/2020



الإهداء

إلى أرواح جدي: الحاج الطاهر جوبر..... والحاج عبد الله بوخلخال.....

وخالي أحمد..... وحدثي احاجة فريحة بساس

إلى أبي الحاج سليمان ... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف
أعيش بكرامة وشموخ.

إلى دمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب
وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي وأخواتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي أسماء أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب
إلى ولدي إياد حسن و ابنتي إحسان فلذات الأكباد.

إلى جميع الأصدقاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي

شكر وعرفان

الحمد لله وحده صاحب الفضل والمنة القائل سبحانه

“ وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ”

لقمان 12.

- شكرا جامعة غرداية التي احتضنتني حين ضاقت بنا السبل، متمثلة في رئيس الجامعة وكل أعضاء المجلس العلمي وبالأخص رئيسها ومشرفي البروفيسور السيد: محمد مولود غزيل و أخي عمار حميدات... ممنون لكم جميع
- شكرا لأستاذي وأخي ورفيقي في الغربة الأخ الدكتور: عبد السلام شيباني لن أوفيك حقك من الشكر والثناء إلا أن يجزيك الله بخير مما يجازي الله به عباده الصالحين وأدعو الله أن يحفظك ويحفظ أولادك ويثبتكم على دين الإسلام.
- أشكر كل الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم قبول مناقشة رسالة الدكتوراة وعلى الأساتذة الذين ساعدوني في إعداد هذا البحث من جامعة كوفنتري - بريطانيا - إلى الأخ البروفيسور بداوي محمد جامعة الأغواط
- أتقدم بالشكر والعرفان لكل موظفي مديرية الصيانة الذين تجاوبوا وسهلوا لنا مهمة جمع البيانات والمعلومات.
- كل الشكر والتقدير لمن أحب لنا الخير وأراد لهذا العمل أن يرى النور



شكرا لكم جميعا



دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعّالة - دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك-

الملخص

تتناول هذه الأطروحة أثر إدارة المعرفة على إرساء الأنماط القيادية الفعّالة من وجهة نظر عمال مؤسسة سوناطراك، كما أنها تناقش أهمية إدراك الموظفين للمؤسسة إبتداءاً لأهمية عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يدرس طبيعة التأثير غير المباشر لهذه الأخيرة على القيادة الفعّالة، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة. وبعد القيام بمسح إحصائي حول العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والقيادة الفعّالة، اقترحنا تأكيد نموذج نظري باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية. لقياس كل متغيرات ومؤشرات النموذج النظري للبحث. حيث قمنا بتوزيع 97 استبانة على موظفي مديرية الصيانة لولاية الأغواط وتمت عملية التحليل الإحصائي على 3 مراحل بدأناها بالتحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج Smart-Pls ثم الاختبار الإحصائي للفرضيات، وقد خلصت الدراسة لنتائج أهمها:

أن جميع عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الأنماط القيادية التي حددناها عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية وكذا وجود بعض عمليات إدارة المعرفة مثل تطبيق المعرفة.

الكلمات المفتاحية:

عمليات إدارة المعرفة، قيادة، قيادة خدمية، قيادة تعاملية، قيادة تحويلية، ثقافة تنظيمية.

The role of knowledge management in establishing effective management leadership patterns - Case study of the Maintenance Directorate of Sonatrach-

Abstract:

This thesis deals with the impact of knowledge management on establishing effective leadership patterns from the point of view of Sonatrach workers, and it also discusses the importance of employees' awareness of the organization starting with the importance of knowledge management operations, in addition, it studies the nature of the indirect influence of the latter on effective leadership, through the mediating role of the organizational culture that exists within the institution under study. After conducting a statistical survey on the relationship between knowledge management and effective leadership, we proposed to confirm a theoretical model using the structural equations modeling method. To measure all the variables and indicators of the theoretical model of research. Where we distributed 97 questionnaires to the employees of the Directorate of Maintenance for the wilaya of Laghouat. The statistical analysis process was carried out in 3 stages. We started with exploratory factor analysis, then confirmatory factor analysis using the Smart-Pls program, then statistical testing of hypotheses.

The study concluded with the most important results:

All knowledge management operations affect the leadership styles that we identified through the mediating variable, organizational culture, as well as the presence of some knowledge management operations such as knowledge application

Keywords :

Knowledge management processes, leadership, serving leadership, transactional leadership, transformational leadership, organizational culture..

قائمة المحتويات

	إهداء
	شكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة
01	الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور إدارة المعرفة في إرساء الأنماط الادارية الفعالة
02	تمهيد
03	– المبحث الأول: إدارة المعرفة
03	● المطلب الأول : إدارة المعرفة " الظهور المعرفي "
07	● المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة
20	– المبحث الثاني: القيادة الإدارية وأنماطها
21	● المطلب الأول : القيادة التطور الفكري
28	● المطلب الثاني : الاتجاهات الحديثة للقيادة
41	– خاتمة الفصل
42	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في إرساء الأنماط الادارية الفعالة (الدراسات السابقة)
43	تمهيد
44	– المبحث الأول: دراسات سابقة عن الأنماط القيادية
45	● المطلب الأول : الأبحاث الخاصة بالقيادة التعمالية
51	● المطلب الثاني : الأبحاث الخاصة بالقيادة التحويلية
55	● المطلب الثالث: الأبحاث الخاصة بالقيادة الخادمة
62	– المبحث الثاني: دراسات سابقة عن إدارة المعرفة

63	● المطلب الأول : الدراسات السابقة من 1980-2014
69	● المطلب الثاني : الدراسات السابقة من 2014-2020
76	– خاتمة الفصل
77	– الفصل الثالث: منهجية الدراسة
78	مقدمة الفصل
79	– المبحث الأول: منهجية البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والأنماط القيادية
80	● المطلب الأول :تعريف المتغيرات
85	● المطلب الثاني:المرحلة الاستكشافية
89	● المطلب الثالث:طريقة النمذجة بالمعدلات الهيكلية
94	● المطلب الرابع :النموذج العام وفرضيات الدراسة
98	– المبحث الثاني: جمع البيانات
100	● المطلب الأول :أداة القياس
100	● المطلب الثاني:قياس متغيرات الدراسة
107	– المبحث الثالث: الخصائص الوصفية لعينة البحث
108	● المطلب الأول :لمحة تعريفية بالمؤسسة محل الدراسة
109	● المطلب الثاني: نتائج الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
114	– خاتمة الفصل
115	– الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لدور إدارة المعرفة في إرساء الأنماط الادارية الفعالة داخل مؤسسة سوناطراك
116	– مقدمة الفصل
117	– المبحث الأول: الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة
117	● المطلب الأول الاطار المنهجي العام
119	● المطلب الثاني:تشخيص النموذج
122	● المطلب الثالث : اختبار عام للنموذج
125	– المبحث الثاني:تحليل النتائج واختبار الفرضيات

125	● المطلب الأول: الاختبارات والأدوات الإحصائية
126	● المطلب الثاني: تقييم نموذج القياس
134	● المطلب الثالث: نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية
141	خلاصة الفصل
142	الخاتمة
147	المراجع
152	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
57	الفروقات التجريبية بين القيادة التحويلية والقيادة الخدمية	2.1
66	عدد بحوث إدارة المعرفة بين 1980-2014 استنادا لدولة المنشا	2.2
68	الخلفية العلمية لبحوث إدارة المعرفة بين 1980-2014	2.3
81	الأسئلة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة	3.1
82	الأسئلة الخاصة بالاستبيان خاصة بالقيادة	3.2
84	الأسئلة الخاصة بالاستبيان خاصة بالثقافة التنظيمية	3.3
99	قسم المعلومات العامة في الاستبيان	3.4
101	جدول رقم فقرات قياس عملية اكتساب المعرفة	3.5
102	جدول رقم فقرات قياس عملية تخزين المعرفة	3.6
102	جدول رقم فقرات قياس عملية توزيع المعرفة	3.7
103	جدول رقم فقرات قياس عملية تطبيق المعرفة	3.8
104	جدول رقم فقرات قياس الثقافة التنظيمية	3.9
105	جدول رقم فقرات قياس القيادة التحويلية	3.10
106	جدول رقم فقرات قياس القيادة الخدمية	3.11
107	جدول رقم فقرات قياس القيادة التعاملية	3.12
110	نوزيع العينة وفقا للجنس	3.13
111	نوزيع العينة وفقا للسن	3.14
112	نوزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي	3.15
112	نوزيع العينة وفقا للمنتصب الوظيفي	3.16
113	نوزيع العينة وفقا للخبرة	3.17
126	مؤشر صدق التقارب	4.1
129	العبارات الواجب حذفها من الاستبيان	4.2
129	مؤشر صدق التمايز	4.3
132	الارتباط بين المتغيرات الكامنة	4.4
135	مسار وقيم المتغير الوسيط	4.5
138	معامل التحديد المعدل	4.6
138	حجم التأثير	4.7
139	معامل Q2	4.8
139	معامل GOF	4.9

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	طرق توليد المعرفة في المنظمات	1.1
16	نموذج إدارة المعرفة عند marquardt	1.2
17	نموذج إدارة المعرفة عند L.barton	1.3
21	الزماني لتطبيقات القيادة	1.4
60	تطور عدد البحوث الخاصة بالقيادة الخادمة	2.1
66	الأبحاث العلمية المنشورة حول إدارة المعرفة بين 1980-2014	2.2
73	اهم مجالات البحث المرتبطة بإدارة المعرفة	2.3
79	مراحل البحث التجريبي	3.1
96	النموذج البحثي للدراسة	3.2
100	تقسيم العبارات على متغيرات الدراسة	3.3
110	التمثيل البياني للعينة حسب الجنس	3.4
111	التمثيل البياني للعينة حسب السن	3.5
112	التمثيل البياني للعينة حسب المؤهل العلمي	3.6
112	التمثيل البياني للعينة حسب المنصب الوظيفي	3.7
113	التمثيل البياني للعينة حسب الخبرة	3.8
118	نموذج الدراسة التفصيلي	4.1
120	أنواع المتغيرات	4.2
130	التمثيل البياني لصحة التمايز	4.3
134	الوساطة الجزئية والكاملة	4.4

مقدمة عامة

تعززت مكانة "سوناطراك" في النسيج الاقتصادي الوطني بتأميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط في فبراير/شباط 1971. فمع التأميم وجدت الشركة نفسها أمام تحدي توسيع أنشطتها بسرعة لتشمل كافة المنشآت النفطية على التراب الجزائري.

ويبلغ عدد عمال "سوناطراك" اليوم 49 ألف عامل، 60% منهم يعملون في الجنوب الجزائري، كما يقدر رقم أعمالها بقرابة 33 مليار دولار نهاية سنة 2019 وقد كان بلغ نهاية سنة 2016 مبلغ 90 مليار دولار، وبطاقة إنتاج تقدر بـ 232.3 مليون طن مكافئ للنفط، ما سمح لها بأن تكون في المرتبة 12 عالميا، والأولى أفريقيا وفي البحر الأبيض المتوسط، ورابع مصدر للغاز الطبيعي السائل وثالث مصدر للغاز النفطي السائل عالميا وخامس مصدر للغاز الطبيعي عالميا.

وبمساهمة أكثر من 96% في الاقتصاد الجزائري وبأكثر من 60% في الخزينة العمومية يبدو واضحا أننا أمام عمود الاقتصاد الجزائري وأي خلل أو مشكل يؤثر في هاته المؤسسة إلا وينعكس بشكل مباشر على الاقتصاد الجزائري.

وهو ما حدث بالفعل فقد تعرضت مؤسسة سوناطراك لعدة هزات ومشاكل، لكن الملاحظ يستقرى عدم استقرار في قيادة هاته الشركة حيث مر عشر رؤساء على الشركة في عشر سنوات بل بلغ أن يتأس بعض المدراء لأقل من 3 أشهر على رأس الشركة مما يشي أن هناك أزمة قيادة حقيقية لم تحل منذ سنوات¹.

رغم أن القانون الأساسي يخول فقط لرئيس الجمهورية تعيين الرئيس المدير العام لسوناطراك إلا أن ذلك لا يعني عدم البحث في العلوم الإدارية عن ماذا يمكن أن يرسى قيادة فعالة لأهم مؤسسة في الجزائر.

بداية، يفترض الباحث ان التغيير المنشود لمؤسسة سوناطراك لا يأتي إلا من داخلها من عمالها وموظفيها و إدارتها، ويدرك علماء الإدارة ومفكريها أن أهم ما مورد تمتلكه هي مجموع معارف موظفيها ومهاراتهم وخبراتهم.

¹ <https://tinyurl.com/y396lo9s> (Accessed: 30 January 2021).

إلا أن الباحث لم يجد الكثير من البحوث* التي تبحث في تأثير إدارة المعرفة على القيادة، رغم قلتها إلا أنها تؤكد على وجود علاقة خطية تؤثر بها عمليات إدارة المعرفة على القيادة ومن هنا كانت نقطة إنطلاق الباحث في الغوص في البحوث أكثر من أجل تأكيد على أهمية عمليات إدارة المعرفة في إرساء الأنماط القيادية الفعالة. ومن أجل فتح المجال أكثر فإن الباحث أدخل المتغير الوسيط " الثقافة التنظيمية " من أجل إيجاد علاقة حقيقية بين ادارة المعرفة و الأنماط القيادية الفعالة.

1- فكانت إشكالية البحث كالتالي:

إلى أي مدى يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن ترسي الأنماط القيادية الفعالة لمؤسسة سوناطراك عبر

المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية؟.

للإجابة على هذه الإشكالية وجب علينا الإجابة على عدة تساؤلات فرعية؟

- ماهي أهم عمليات إدارة المعرفة؟
- ماهي أهم الأنماط القيادية الفعالة والملائمة للشركات المماثلة لشركة سوناطراك؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والقيادة؟
- هل هناك دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة والقيادة؟

2-فرضيات الدراسة:

حتى نجيب على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية:

ترتبط أبعاد إدارة المعرفة بعلاقة طردية ومعنوية مع الأنماط القيادية الفعالة عبر المتغير الوسيط

الثقافة التنظيمية

ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة

التنظيمية

2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
6. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
7. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
8. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
9. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
10. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
11. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
12. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

3-الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة فهم واقع عمليات إدارة المعرفة داخل مؤسسة سوناطراك،
- محاولة إيجاد الأنماط القيادية الفعالة المؤثرة في شركات النفط والغاز عموماً وشركة سوناطراك خصوصاً،
- المساهمة الأكاديمية في تقديم حلول إدارية علمية لمشكلة القيادة التي تعاني منها شركة سوناطراك،
- التعرف على الدور الوسيط للمتغير " الثقافة التنظيمية " بين المتغيرات الأساسية للدراسة،
- محاولة إثبات وجود علاقة بين ادارة المعرفة والانماط القيادية الفعالة.

4-أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذا البحث في أنها تبحث في متغيرين من أهم المتغيرات في علم الإدارة حالياً وهما إدارة المعرفة والقيادة ويحاول البحث أن يتنبأ كيفية تشكيل الأنماط القيادية بناء على مدى وجود عمليات ادارة المعرفة وبمساهمة متغير الثقافة التنظيمية وهذا ما يجعلها تحظى باهتمام بالغ من طرف مختلف الأبحاث الميدانية عبر العالم.

- كما أن أهمية هذا البحث تتمثل في الجانب النظري من خلال الفهم العميق لجودة لادارة المعرفة و أبعادها و دورها في التأثير على القيادة التحويلية والقيادة التعاملية والقيادة الخدمية وهي من انجح الأنماط القيادية في منظمات الأعمال، كما تتمثل في الجانب العملي الذي سنستخدم فيه طريقة المعادلات الهيكلية، التي نأمل أن تمكننا من إيجاد حلول تطبيقية للمؤسسة محل الدراسة، التي تمكنها من حل مشاكلها و أن تعزز تنافسيتها.

- كون هذه الدراسة تستحوذ على أهمية بالغة من خلال دراسة حالتها المؤسسة سوناطراك التي تعتبر من دعائم الاقتصاد الجزائري وتحاول البحث في مشكلة من اصعب المشاكل التي تواجهها وهي عدم ثبات قيادتها القيادة

5-منهجية الدراسة:

لمحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة ومحاولة تأكيد الفرضيات المكونة للنموذج النظري للبحث، سنتبنى منهج IMRAD أي معالجة موضوع البحث بتبني منهجاً وصفيًا ومنهجاً تحليلياً من خلال طرح الأدبيات النظرية و التطبيقية و كذلك منهجاً تجريبياً من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك لاختبار الفرضيات الاثنا عشر الموضوعية سلفاً.

اما بالنسبة للشق النظري استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال الاطلاع على أحدث البحوث الأجنبية التي تحصلنا عليها بصورة رئيسية من الاشتراكات في المواقع العلمية المعروفة ك (Emerald, Expanded Informit, Science Direct, ProQuest, PsychInfo, and Web of Science Academic, Google Scholar, التي وفرتها لنا جامعة كوفنتري -بريطانيا- بصفة مجانية وغير محدودة وعلى أساسه هذا المنهج اتضحت رؤية الباحث لبناء النموذج النظري على أن يتم اختباره في الجانب التطبيقي.

أما الشق التطبيقي استخدمنا الاستبيان لجمع من خلاله البيانات عن الموظفين، و رصد توجهاتهم بخصوص ابعاد الدراسة التي سنعالجها فيما بعد باستخدام برنامج SPSS V27 و برنامج Smart-Pls v3.3.3 ذلك للتأكد من العلاقات السببية الموجودة بين عمليات ادارة المعرفة والأنماط القيادية، واختبار الوساطة.

وقبل ذلك وجب التحقق من النموذج النظري للبحث باستعمال مؤشرات Discriminant and Convergent Validity التي تفيد الباحث للتأكد من الصدق الداخلي والخارجي لأداة القياس.

6- حدود الدراسة

البعد البشري للبحث: قمنا في هذه الدراسة باستهداف جميع موظفي وعمال مؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة - لولاية الأغواط وقد تمت عملية جمع البيانات بمساعدة المدير وموظفي المؤسسة، كما استعنا بالأصدقاء والزملاء الذين يشتغلون هناك والذين لم يتمادون في مد يد المساعدة في ملء أكثر من 97 استمارة رغم ظروف انتشار فيروس كورونا بالجزائر.

البعد الزماني الدراسة النظرية أجريت خلال 2018-2020، أما بخصوص الدراسة الميدانية التي قمنا بها على موظفي المديرية. فقد أجريناها خلال شهري ديسمبر جانفي من سنة 2020-2021.

7- تقسيم الدراسة

من أجل بلوغ غايتنا المنشودة المتمثلة في الإجابة على الإشكالية المطروحة عمدنا إلى تقسيم هذه الأطروحة إلى أربع فصول فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين.

الفصل الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة أين قمنا بإطلالة على مفهوم إدارة المعرفة و كذلك القيادة وأهم أنماطها وتاريخ تطورها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، ثم اختتمنا الفصل بالتطرق إلى ضبط تعاريف المتغيرين الأساسيين.

الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الأدبيات التطبيقية التي عالجت موضوع الدراسة ، أين انصب اهتمامنا على الدراسات التي تناولت أثر أبعاد إدارة المعرفة على القيادة، ولما كانت قليلة حاولنا تفكيك الدراسات وبالتالي تقسيم الفصل الى مبحثين أساسيين يتناول كل مبحث الدراسات السابقة والتي لها علاقة إما بمتغير الوساطة أو لها علاقة بنفس مؤسسة دراسة الحالة و اقصد بالمؤسسات الطاقوية كما تناولنا الدراسات السابقة التي انصب اهتمامها على رسم خريطة عالمية للحالة الراهنة للبحث العلمي كاملا خاصة في ما يتعلق بالقيادة الخادمة.

الفصل الثالث: خصصناه لاستعراض منهجية الدراسة التي بررنا من خلالها سبب اختيارنا للمنهج الامبريقي وكذلك شرحنا فيه أداة جمع البيانات وال فقرات المكونة لها كما قمنا بشرح الخصائص الوصفية للعينة المدروسة المكونة من موظفي مديرية الصيانة الأغواط

أما الفصل الرابع سنقوم فيه باختبار الفرضيات الموضوعية في البحث باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية، ثم نقوم باستعراض النتائج ومناقشتها والخروج بتوصيات تفيد الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الفصل الأول:

الدراسة النظرية لدور

إدارة المعرفة في إرساء

الأنماط الإدارية الفعالة

تمهيد:

يقدم هذا الفصل لمحة عامة عن النظريات والنماذج القائمة التي تدعم إدارة المعرفة والقيادة. وقد تمت تغطية أداره المعرفة والقيادة كمفاهيم على نطاق واسع في الأدبيات التنظيمية. وتقتصر الأدبيات التي تم استعراضها في هذا الفصل على ما هو حاسم في فهم مشكله الترابط بين إدارة المعرفة والقيادة، وهو موضوع البحوث التي للأطروحة الحالية.

أولا، لمحة عامة عن الأدبيات التي تتعلق بالعمق المفاهيمي للمعرفة، من حيث تعريف، وكيفية صلته بالمعلومات ويوفر هذا العرض أساسا لفهم إدارة المعرفة والمعرفة بوصفها ظواهر اجتماعية. وثانيا، تناقش الأدبيات التي تغطي الروابط بين راس المال الاجتماعي وراس المال الفكري، فضلا عن النماذج التي شيدت اجتماعيا لإدارة المعرفة. يتم بعد ذلك عرض مناقشة للمؤلفات ذات الصلة. رابعا، نظرا لان الدراسة الحالية تتعلق بإدارة المعرفة والقيادة، فان القسم التالي من الاستعراض يركز أساسا على القيادة،

المبحث الأول: إدارة المعرفة

يعود ظهور إدارة المعرفة إلى التحديات التي تواجه منظمات الأعمال والتي تتمثل في الانتقال الواضح من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمع المعلومات والمعرفة، وبالتالي تبدل مكامن وآليات بناء القوة الاقتصادية، وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري.

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة وعملياتها يحقق نتائج رائعة في السياق المنظمي، إذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، والاهم من ذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، فضلاً عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المؤسسة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين، إذ تقود المعرفة المؤسسة إلى الإبداع والتغير.

ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة وتطور إدارة المعرفة وإلى مفهوميها وأهم عملياتها وأنجح النماذج

الموجودة عالمياً

المطلب الأول: إدارة المعرفة "الظهور المعرفي":

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى عدد من منطري الإدارة في سنوات السبعينات أين بدأت إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دركر وبول استراسمان، وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية.

فلقد أكدوا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية حيث ذكر دركر " أن القوة

المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وأن هناك جيشاً من العمال ذوي المعرفة سيكونون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات

أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي¹. كما تنبأ دركر أيضا بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. بينما ركز بيتر سانج في بحوثه على ثقافة المؤسسة كعامل داعم للتنافسيته وسمّاها "المؤسسة المتعلمة".

وفي سنة 1995 ظهر كتاب لليونارد بارتون المنشور من طرف جامعة هارفارد للأعمال حول موضوع إدارة المعرفة وبصفتها موردا مستدام للتنافسية والذي وثّق فيه أن شركة Chaparral للحديد قد نجحت في تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة منذ 1970

كما أن الدراسات الرائدة من قبل Everett Rogers من جامعة ستانفورد حول انتشار الإبداع بين العاملين، و Thomas Allen من جامعة MIT حول المعلومات ونقل التكنولوجيا كانت بدون شك مرجعا للإجابة حول الأسئلة المعاصرة حول كيف تنتج وتنقل المعرفة و بالتالي تعتبر نهاية السبعينات مرحلة بلوغ المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات². هذا الاعتراف المتزايد بأهمية المعرفة داخل المؤسسة، قاد إلى قلق متنامي حول كيفية التعامل مع الزيادة الأسّيّة للمعرفة وتعقد العمليات والمنتجات أكثر فأكثر بسبب نظم المعلومات والحواسيب التقنية.³

ولكن رغم هذا الاعتراف إلا أن مع بداية الثمانينات لم تكن النظرية الاقتصادية تعترف بعد أن المعرفة هي أصل من أصول المؤسسة، ولم تكن المؤسسات بصفة عامة تعرف كيف تضع إستراتيجية للإدارة المعرفة فظهرت محاولات أكاديمية وعملية لسد هذه الفجوة كان من بينها دون مارشارند "Marchand Don" الذي يعد أول

1 روبرت هلر، "بيتر دركر"، ترجمة أبو جيب، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 106

2 سليمان الفارس، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات"، مقال بمجلة (جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية) مج 26، ع 2، 2010، سوريا، ص 67.

3 Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008 p32.

من أدخل مصطلح إدارة المعرفة إلى قاموس إدارة الأعمال، وفي سنة 1980 أقيم المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي وعلى إثره برزت "هندسة المعرفة". وظهرت عدة أبحاث في مجلات عالمية مثل: Sloan Harvard Business Review، Management Review متزامنة مع نشر أولى الكتب حول التعلم التنظيمي لـ Senge و إدارة المعرفة لـ Sakaiya و كنتيجة لتلك البحوث ظهر سنة 1989 ائتلاف لعدة شركات أمريكية تحت مسمى مبادرة لإدارة الأصول المعرفية IMKA.

وبحلول عام 1990، تزايد عدد الأكاديميين والمستشارين من المهتمين بإدارة المعرفة حول العالم ولعل من أبرزهم في هذه الفترة Tom Stewart الذي نشر سنة 1991 مقال بعنوان "Brainpower"، المنشور في مجلة "Fortune magazine"، كما بدأت عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان بتأسيس برامج وأنشطة إدارة المعرفة مثل مشروع شركة التأمين Skandia. ثم شهدت سنة 1995 نشر كتاب لليابانيين Nonaka Ikujiro و Hirotaka Takeuchi بعنوان "The Knowledge Creating Company" وبين فيه كيف تجرّب المؤسسات اليابانية في خلق المعرفة وتوظيفها في خلق ميزة تنافسية مستدامة.¹

كما تميزت تسعينيات القرن الأخير، بالمبادرات العالمية لإدارة المعرفة، بفضل ظهور الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994 كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. كما انتشرت مجلات إدارة المعرفة ونذكر منها "KM Magazine" و "KM Review".²

1 KARL M. WIIG, " Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?" , Expert Systems With Applications, Vol. 13, No. I, 1997, Great Britain, p7.

2 Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management ",op cit ,P 37

زاد كذلك الإهتمام داخل المؤسسات بإدارة المعرفة وعلاقتها بالنمو الاقتصادي وفي تحقيق ميزة تنافسية وبدأ انتشار المظاهر التالية:¹ مجموعات عمل في مجال إدارة المعرفة، اهتمام المديرين وقادة المؤسسات بأهمية المعرفة، حيث تم إجراء مسح بين عدة شركات أوروبية ووجد أن 89٪ منهم يثقون أن المعرفة هي مفتاح إلى قوة الأعمال، وأن 85٪ منهم كذلك تؤمن أن هناك قيمة تتولد من استخدام المعرفة و90٪ من تلك المؤسسات لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة. ومما يذكر أنه في أواخر التسعينات شهدت نجاحات لشركات قائمة على مشاريع إدارة المعرفة كشرركات الخبرة و الاستشارية الدولية مثل: Andersen Arthur، Ernst & Young and Booz-Allen & Hamilton وظهور شركات جديدة بخدماها كخدمة إدارة المخاطر وإدارة التغيير

أما مع بداية القرن العشرين فتميز بالتأكيد على أهمية المعرفة، خاصة على المستوى الدولي ممثلة في المؤسسات الدولية كالبنك الدولي ومنظمات الأمم المتحدة حيث أنه في سنة 2003 ظهر تقرير التنمية الإنسانية العربية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي بعنوان (نحو إقامة مجتمع المعرفة) والذي أكد في صفحته الأولى على أن الفجوة الحقيقية بين الدول ليس فجوة الدخل بل هي فجوة المعرفة.²

1 جيلبرت برويست، "إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، ترجمة حازم حسن صبيحي، الدار الهندسية، مصر، 2000، ص8

2 تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، عمان، ص1

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تختلف عمليات إدارة المعرفة باختلاف مداخلها، و اختلفت آراء الكتاب والباحثين كذلك ما هي العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة، إلا أن دراسة مسحية أعدت من طرف Heisig & Vorbeck حول عدد من الشركات الأوروبية أكدت فيها على أن هناك ستة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي : **تشخيص المعرفة**، **تحديد أهداف المعرفة**، **توليد المعرفة**، **خزن المعرفة**، **توزيعها وأخيراً تطبيقها**.¹ و سنركز في هذا المطلب على هذه العمليات، إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المعرفة تقتصر عليها فحسب ولكن هناك عمليات أخرى إلا أنها ليست بنفس القدر من الأهمية كالعمليات المذكورة سابقا.

أ: تشخيص المعرفة:

تهدف عملية التشخيص إلى اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. وتعتبر من أولى عمليات إدارة المعرفة وأصعبها، حيث تعاني المؤسسات من مشكلتين فيما يتعلق بالمعرفة، فإما أن المؤسسة تعمل بالمعرفة الصريحة التي تمتلكها فقط وبالتالي فهي تعمل بجزء من المعرفة الكلية المكونة من المعرفة الصريحة بالإضافة إلى المعرفة الضمنية وتسمى فجوة "الصريح-الضمني"، أو أنها تعمل بسبب عدم كفاءة موظفيها بأقل من معرفتها الكلية وتسمى فجوة "المعرفة - العمل".

1 K.Mertins, P. Heisig & J. Vorbeck, "Knowledge Best Practices in Europe", Springer, Germany, 2001, P 114.

1- أهمية تشخيص المعرفة: ترجع أهمية عملية تشخيص المعرفة (الصريحة والضمنية) الموجودة في المؤسسة، لعدةعوامل نذكر من بينها:¹

- في ضوء نتائج عملية التشخيص يتم وضع البرامج والسياسات الأخرى؛
- بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة المنشود لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف؛
- تحديد مواقع المعرفة المتواجدة والأشخاص الحاملين لهذه المعرفة، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة في أدائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية؛
- من خلال كونها كذلك أداة لحل المشكلات، فمن نتائج عملية التشخيص يتم تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات القائمة من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث والوصول؛
- تؤدي إلى امتلاك عمليات المؤسسة القدرة على تحقيق وتوليد الفوائد وإضافة القيمة.

2- طرق مساعدة لتشخيص المعرفة: وقد تم تحديد بعض الطرق التي تساعد على تشخيص المعرفة:²

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: يقوم بهذه المهمة مهندسو المعرفة وذلك بتمثيل الخبرات العلمية والخبرة المتراكمة لدى أفراد المؤسسة عن طريق اللقاءات المباشرة مع الخبراء البشريين، من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء وتتم بعد ذلك صياغة الخبرة في صورة قواعد؛

1 محمد عواد الزيات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008، ص 92

2 نبيل علي، " العرب وعصر المعلومات"، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، أبريل 1994، ص: 150-155

- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عنها بطريقة هندسية، والشبكات الدلالية تمثل إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك؛

- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ؛

ب: تحديد أهداف المعرفة:

أدركت المؤسسات بشكل عام أن أي نظام يتم تبنيه لا يعد هو الهدف في حد ذاته، وإنما يعد وسيلة للوصول إلى الأهداف المخطط لها، وفي حالة نظام إدارة المعرفة والذي يعتبر كذلك وسيلة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بالشكل الذي ترغبه وتراه مناسباً وأن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف هي الغاية الأساسية لأي منظمة.

وأن الهدف من إدارة المعرفة في الممارسة العملية هو الحصول على المعرفة وتوثيقها وترتيبها وتنظيمها وبالتالي القدرة على الوصول إليها وكذلك توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية مع تمتعها بمستوى جودة عالٍ وقدرة على تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.¹

ويرى دركر إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة، إذ لا يكفي أن نقوم بما يقوم به الآخرون فهذا لا يؤدي إلى احتلال أي موقع ريادي ولكن التفوق على الآخرون هو الذي يعطينا الأفضلية في تحقيق الأهداف ومضاعفة الإيرادات.²

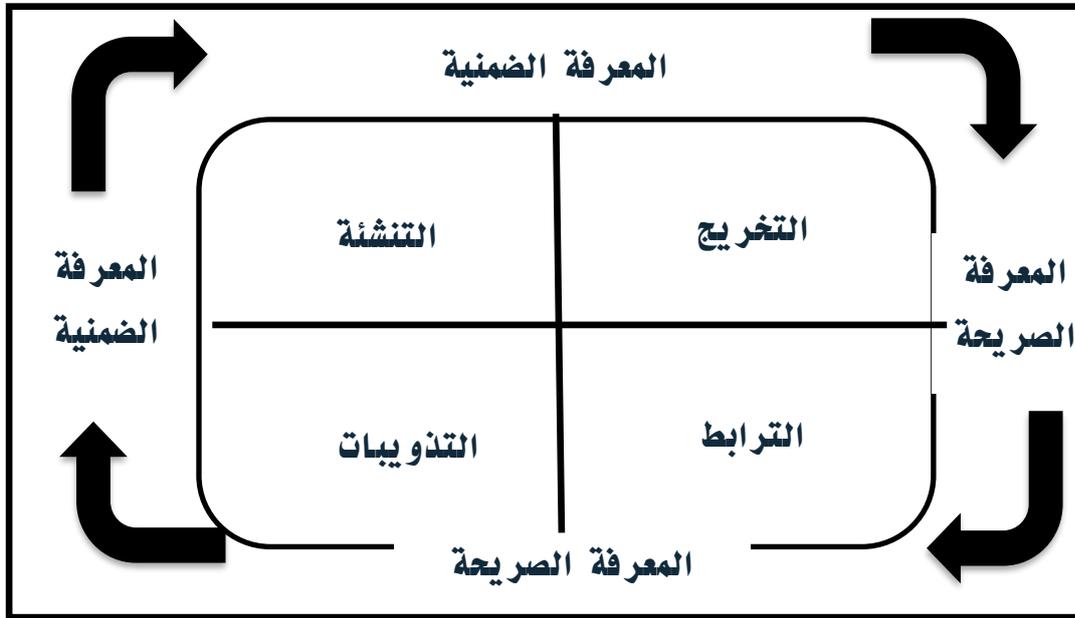
1 سعد العنزي و نغم حسين نعمة ، " اثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة - دراسة ميدانية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، 2001 ، مج8، ع38 ص157.

2 بيتر دركر ، "الإدارة بالنتائج" ، ترجمة الدكتور عامر الكبيسي ، وراقية الجليبي، العراق، 1990، ص179

ج: توليد المعرفة:

تشير كلمة توليد إلى ابتكار - اكتساب - اكتشاف - امتصاص - أسر - شراء، وتزداد أهمية توليد الأفكار الجديدة عندما تتغير الأسواق، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار¹، وبحسب Nonaka و Takeuchi فإن هناك أربع طرق تتولد من خلالها المعرفة وذلك بالتفاعل والتحول بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية كما هي موضحة في الشكل التالي:²

الشكل 1: طرق توليد المعرفة في المنظمات



.SOURCE : Nonaka I, Umemoto K, Senoo D "From information process to Knowledge Creation : A paradigm shift in business management." Technology in society ,Vol.18, N°2,1996 .Elsevier ,Great Britain.p206

1 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 96

² Nonaka, I. & Takeuchi, H. "The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", NY University Press , New York , 1995,p59

- **التنشئة:** والتي تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية؛ ويوجد من الكتاب من يسميها عملية التنشئة الاجتماعية بسبب أنها عملية خلق المعرفة الضمنية المشتركة من خلال تبادل الخبرات بين الأفراد في نفس الوقت والمكان، وبالتالي خلق المعتقدات مشترك أو المهارات المتجسدة للبدء في التنشئة الاجتماعية، ونحن بحاجة إلى بناء " حقل " من التفاعل. وتتضمن المعرفة الضمنية بعدان: التقنية والإدراكي (الحدسي)، أما البعد التقني للمعرفة فمجاله هو التدريب المهني التقليدي ومثال ذلك المتدربون الشبان الذين يمارسون العمل مع عمال أصحاب خبرة فهم يكتسبون المهارات التقنية من خلال الملاحظة، التقليد والممارسة. أما بالنسبة للبعد الإدراكي من المعرفة الضمنية، فمثالها الشركات اليابانية التي تعقد اجتماعات غير رسمية خارج مكان العمل حيث يتبادل العمال التجارب من خلال الأحاديث وهم حول موائد الطعام، وبالتالي هم يقومون بعملية خلق معرفة ضمنية مشتركة بسبب ما تتيحه هذه الأجواء غير الرسمية من ثقة بين العاملين.

ومن الملاحظ أن تكنولوجيا المعلومات غير مفيدة كثيرة في عملية توليد المعرفة الضمنية فيما بين أفراد المنظمات، وأهم عنصر في هذه العملية هي الاحتكاك المباشر ما بين العمال، والتقاط جميع الحركات الجسدية وردود الأفعال اللحظية. ومع التطور التكنولوجي وتواصل المؤسسات عبر العالم الافتراضي وما تتيحه من دقة ووضوح للصوت والفيديو، يمكن أن تكون هذه الوسائط وسيلة لنقل المعرفة الضمنية وتتجنب بفضلها المتعددة الجنسيات الشركات لتكاليف السفر حتى يحتك عمالها بعمال الفروع التابعة لها.

- **التخريب:** هي عملية صياغة المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتتحول أشكال ورسومات بيانية أو حتى مفاهيم، ويتم عملية التحويل هذه عن طريق الحوار الممنهج والمدرّس كما أن التكنولوجيا لها الدور الأكبر في عملية تحويل هذه المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ومن بين التجارب الأكثر انتشارا تجربة شركة " زيروكس -

XEROX " التي استخدمت نظام من مجموعة الكمبيوترات الداعمة للحوار، والذي قام على مبدأ "ما تراه

هو ما أراه WYSIWIS «، ويتألف النظام من ثلاث نظم فرعية:

1. Bordnoter : الذي يحتوي على سبورة إلكترونية؛

2. Cognoter : نظام للعصف الذهني، تنظيم وتقييم المعلومات؛

3. Argnoter : لتقديم، إثبات، وتقييم الأفكار.

- **الترايط:** وتتضمن التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما يحدث في المدارس والجامعات، وداخل الشركات من خلال تحويل الأفكار والمعارف إلى منتجات جديدة، وبما أن المعرفة صريحة سواء كانت هي المصدر أو المنتج فإن التكنولوجيا تساهم بشكل فعال من خلال معالجة ما تحتويها من أشكال، رسوم، توضيحات ومخططات.

كما يتجلى هذا النمط أكثر في سياق الأعمال، عندما يقوم رجال الإدارة الوسطى بتحليل الرؤى المؤسسية ومفاهيم الأعمال أو مفاهيم المنتجات وتطبيقها إجرائيا، وتلعب الإدارة الوسطى دورا جوهريا في خلق المفاهيم الجديدة من خلال الربط الشبكي للمعلومات والمعارف المقننة، وتسهل الاستخدامات الإبداعية لشبكات الاتصال المعتمدة على الحاسب الآلي وقواعد البيانات الواسعة النطاق.¹

- **التذويبات:** والتي تعني أن تتحول المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهام وتصبح كذلك مستوعبة أو من خلال تجسيد المعرفة الصريحة إلى معرفة تشغيلية التي تدعى "معرفة كيف-
KNOW HOW «، ويظهر هذا النوع من توليد المعرفة بشدة عند العمال الجدد في مجال لم يتح لهم فيه

1 عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007، ص 138

الاحتكاك مع أصحاب الخبرة فيستعيضون عنهم بالتدريب وتطبيق المعارف الصريحة، التي قد تكون نصوص، الصوت، صيغ الفيديو وكتيبات إرشادية تسهل عملية استيعابها،

غير أن بعض الإداريين والكتاب طرح مشكلة تكاليف التعلم التي تنتج عن عدم خبرة العمال، والتي من بينها تكاليف الوقت، إلا أن التكنولوجيا طرحت حلا بديلا لذلك وهو عملية التدريب بواسطة المحاكاة حيث يتم خلق أجواء العمل تحاكي الواقع ولكن في العالم الافتراضي، وبالتالي يتعلم العمال الجدد بواسطة أخطاءهم دون أن تتحمل الشركات ثمن ذلك، لاقت هذه الفكرة نجاحا جيدا في وسط الشركات، حيث استخدمت إحدى شركات السوبر ماركت اليابانية كمبيوتر تفاعلي مع الزبائن حيث تتم جميع مراحل الشراء آليا و بحضور المتمرس الجديد الذي يراقب كل ذلك عن بعد حتى تتم عملية إدماجه في الشغل.

د- خزن المعرفة:

إن عمليات الخزن تشتمل على الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والإيداع والاسترجاع، وتولي الكثير من المؤسسات عملية الخزن أهمية كبيرة لأنه نتيجة مغادرة بعض الأفراد للمنظمات لسبب أو لآخر فإن هذه المؤسسات سوف تخسر الكثير من معرفتها بمجرد رحيل هؤلاء الأفراد عن المؤسسة لأنهم يحملون معرفتهم الضمنية داخل عقولهم (معرفة غير موثقة) أما المعارف الموثقة فإنها ستبقى مخزنة في قواعدها.¹

ويشير عدد من الكتاب إلى أن أفضل الوسائل للبحث والوصول إلى المعرفة يعتمد على أسلوب الإبحار Navigation الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة، حيث إن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقدم، وبالتالي ينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم باستمرار.²

1 صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ،رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2002 ، ص 47.

2 محمد الراضي ، " الوسائط في خدمة تعلم وتدریس العلوم " ، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء، جامعة، 2001، ع3، ص104.

هـ- توزيع المعرفة:

يشير مصطلح توزيع إلى نشر ومشاركة ونقل المعرفة وتدقيقها، ومن بين الشروط المطلوب توافرها لكي تكتمل عملية نقل وتوزيع المعرفة: أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وأن تكون مدركة ومتفهمة من قبل العمال، مع توفر الحافز المطلوب لنقلها وأخيراً ألا تكون هناك أية عوائق تحول دون نقل المعرفة¹.

و لكي تنجح عملية مشاركة المعرفة وجب إدراك: أن المشاركة بالمعرفة تحتم تحولنا من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، واختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة يختلف تبعاً لنوع المعرفة، و تختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات لأن المعلومات لا تتضمن التفكير أثناءها، أي أن المشاركة بالمعرفة تتطلب مجهوداً أكبر من المشاركة بالمعلومات.² وتمثل الشركات اليابانية نموذجاً لنشر المعرفة وتقاسمها من خلال الدعوات إلى العشاء، إنشاء قاعات المحادثة، إضافة إلى ظهور ما يسمى بمجموعات الممارسة *communities of practice*، والتي تعني "مجموعة من الناس تتشارك في الميل نحو عمل ما وعبر لقاءاتهم المتكررة يقومون بالتعلم الطوعي وتقاسم المعرفة فيما بينهم حول كيفية القيام بهذا العمل على أحسن وجه"³.

رغم هذه الأهمية لعملية النشر والتشارك في المعرفة، إلا أنها تصطدم ببعض العقبات، كالهرمية الصارمة في إدارة المؤسسة، مما يجعل العامل لا يستفيد من فرصة للتبادل المعرفي كذلك ثقافة الشركة المبنية على أنه لا مبرر لتقاسم المعرفة، إضافة إلى سلوكيات الموظفين التي لا تساعد على نشر هذه المعرفة مثل فقدان الثقة⁴.

1 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 101

2 صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 76

3 " Knowledge solutions ", Asian Development Bank , October 2008,p1.

4 فريد كورتل، موساوي زهية، خالد خديجة " الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الخيط الاقتصادي الجديد " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26_28 أبريل 2005 ص9

و- تطبيق المعرفة:

وهذه العملية تشير في مضمونها إلى مصطلحات: الاستعمال وإعادة الاستعمال و الاستفادة والاستثمار، و أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة المتاحة ، فالحصول عليها و خزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة و أن نجاح أي منظمة في تطبيق برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.¹

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وعمليات إدارة المعرفة في الشركات، وستناول في هذا

المطلب أهم تلك النماذج:

أ- نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة. ويمثل النموذج المقترح ست خطوات

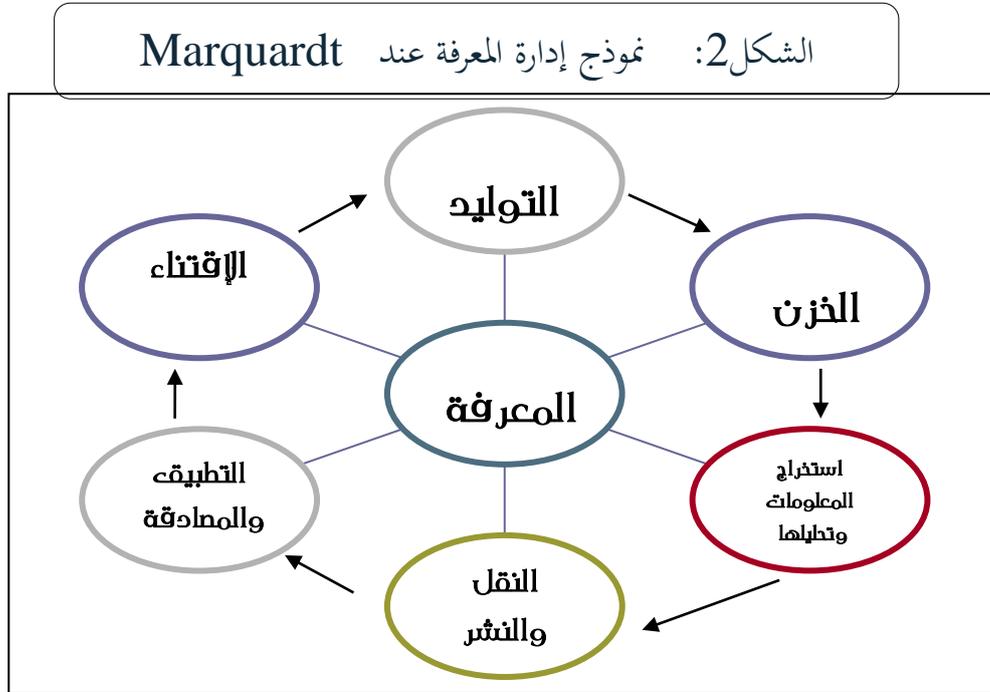
لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الاقتناء-التوليد-الخزن - استخراج المعلومات وتحليلها-النقل والنشر-التطبيق والمصادقة.

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة

1 قتيبة صحي الحيرو ، احمد وجلال سحر، " اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 23_25 أبريل 2005، ص9

وتنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين هذه العمليات:



SOURCE: Marquardt ، Michael J " Building the Learning Organization " ، Davis – Black publishing Company ،U S A ، 2002، p. 27

ب- نموذج ليونارد باترون: L. Barton

يقدم باترون هذا النموذج انطلاقاً من رؤيته للمعرفة على أنها مقدرة جوهرية ويمكن أن تكون على أربعة

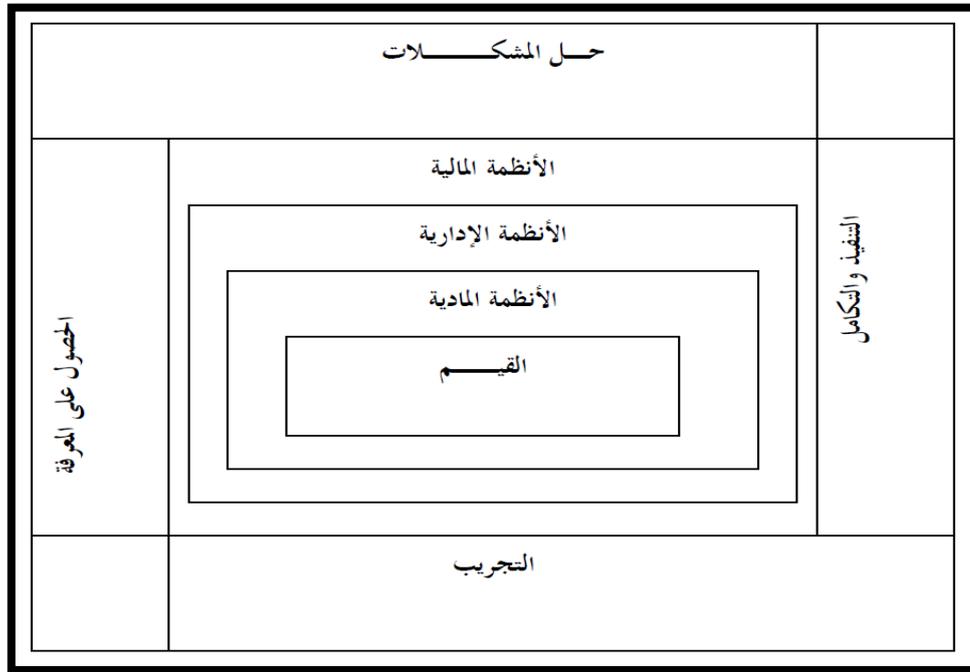
أشكال في المؤسسات بصفة عامة وهي¹:

- أن تكون في شكل مادي: وهي التي يمكن أن نراها أو نلمسها مثل في شركة التصميم في براءة الاختراع؛

- أن تكون في شكل أنظمة إدارية: يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛

- المعرفة قد تكون مجسدة في شكل مهارات العاملين سواء الصريحة أو الكامنة، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطوير مضمون عملها ونشاطها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- قد تكون على شكل معايير للسلوك والعمل في داخل المؤسسة وهو ما يسميه بارتون " القيم الصغيرة » وما يدعوه الآخريين بالثقافة التنظيمية؛

الشكل 3: نموذج إدارة المعرفة عند L.BARTON



المصدر: ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، 2006-2007 ، ص 74

هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد والترتيبات التنظيمية وصولاً إلى ما عند الأفراد من مهارات وأساليب وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية.

ويهتم هذا النموذج كذلك بالأنشطة المعيقة للمعرفة والمشاكل التي تعترض تطبيقها والتي تحد من الحصول على المعرفة والتجريب والابتكار.¹

ج- نموذج Jason & Gupta:

ويقدم كل من **Jason Gupta** أنموذجا آخر لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز.

ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:²

1. **الحصاد:** ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لان مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية؛

2. **التنقية:** ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المؤسسة، ومن ثم تنقيتها . وبناءا عليه، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها مجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها؛

1 ياسر بن عبدا لله بن تركي العنبي، " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "، رسالة دكتوراة، غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية ، 2006-2007، ص 75.

2 هيثم علي حجازي " قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ، 26_28 أبريل 2005ص8.

3. الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، تكون المؤسسة قد

وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها. ويفترض أن تساعد عمليات

نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية؛

4. النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل

جيد على عملية نشر المعرفة على النحو المناسب؛

5. التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية وأنماطها

القيادة هي واحدة من أكثر الظواهر تعقيدا ومتعددة الأوجه التي طبقت عليها البحوث التنظيمية والنفسية. في حين لوحظ مصطلح " القائد " في وقت مبكر حتى قبل النبي عيسى 'عليه السلام'، وظهرت القيادة كمصطلح إلى الوجود فقط منذ أواخر 1700. حتى ذلك الحين، لم تبدأ البحوث العلمية حول هذا الموضوع حتى القرن العشرين. ولكن منذ ذلك الوقت، أجريت بحوث مكثفة بشأن هذا الموضوع. على مدى السنوات الخمسون الماضية، تم فحص القيادة من حيث الصفات الدائمة، ومجموعات من السلوكيات أو الأساليب، والخصائص الظرفية، والعمليات المعرفية المفترضة. على الرغم من العديد من النظريات والمجلدات من البحوث، وقد اكتسبت القليل من المعرفة المتراكمة. ولم يكن الكثير من البحوث مفيدا على وجه التحديد لأنه أهمل مراقبة الاحداث الحقيقية، وركز بدلا من ذلك على استخلاصات الاستبيانات فقط¹. العديد من المصطلحات الواردة في استبيان القيادة قد يصف المشاعر الشائعة للقيادة والمرؤوسين، ولكن ليس بالضرورة وصف الموقف السلوكي الذي يتحكم في نتائج الأداء المطلوبة. في الواقع أكد Bennis ان "من بين جميع المواضيع في علم النفس الاجتماعي لم يقع الخلط والضبابية مثل موضوع القيادة، ولا شك أن ذلك الأمر مرشح للتصاعد. ومن المفارقات، ربما أيضا أكثر م وضوع قد كتب عنه وهو الأقل شهرة من اي موضوع آخر في العلوم السلوكية"². ونلاحظ أن هذه العبارة التي ذكرها Bennis كانت معاصرة للمدرسة السلوكية في الإدارة وكان موضوع القيادة ينتمي لعلم النفس الاجتماعي أكثر منه للإدارة. وعضد بيرنز (1978) الفكرة السابقة قائلا ملاحظات مماثلة ان: "القيادة هي واحدة من أكثر الظواهر التي درست واقلها فهم على مستوى العالم."³.

¹ Bass, B. M.. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press, 1985, p30.

² Bennis, W. Leadership theory and administrative behavior: The problems of authority. Administrative Science Quarterly, 4, 1959 p-p 259-301.

³ Burns, J. Leadership. New York: Harper & Row Publishers Inc. 1978. p12

المبحث يناقش تطور فكرة القيادة وهو المطلب الأول ويحاول أن يصل إلى إجابة محددة للسؤال المهم في الرسالة ماهي الأنماط الإدارية الفعالة عبر إستعراض الأدبيات التي تناولت الموضوع فكريا ونظريا وهو محتوى المطلب الثاني.

المطلب الأول: القيادة، التطور الفكري:

وقد برزت على مر الزمن مقاربات عديدة للقيادة، وأهم النظريات الرئيسية التي يمكن التعرف عليها هي: نظرية الرجل العظيم، السمات، المهارات السلوكية، القيادة الموقفية، والتعاملية، القائد الخادم، الكاريزمية، القيادة التحويلية والقيادة الريادية. من بين النظريات السابقة، تعتبر القيادة الريادية هي الأقل تطورا من حيث البحث والنظرية¹. يظهر الشكل التالي الخط الزمني لتطور نظريات القيادة.

الشكل 1.4: الخط الزمني لنظريات القيادة



SOURCE: Christian Harrison; Leadership Theory and Research; Palgrave Macmillan cham, Switzerland ;2018. P 17.

¹ Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly, 25(1), 2014. p p-36-62

أ- نظرية الرجل العظيم:

سميت النظرية بهذا الإسم بعدما تم فحص حياة وإنجازات العديد من القادة السياسيين الناجحين الذين اظهروا العظمة مثل: نابليون بونابرت، انديرا غاندي، مارتن لوثر كينغ وغيرهم، لشرح الفرق بين الناس الذين هم قادة وأولئك الذين هم من غير القادة أو التابعين. المفهوم الأساسي لنظرية الرجل العظيم هو ان يولد الناس مع الصفات التي تجعل منهم قادة طبيعيين، و فقط يمتلك الافراد العظماء مثل هذه الصفات. وكما قيل "بدون موسى، وفقا لهؤلاء المنظرين، فان اليهود كانوا سيقضى عليهم بقوا في مصر؛ دون ونستون تشرشل، فان البريطانيين كانوا سيستسلمون سنة 1940. ودون بيل غيتس، لن يكون هناك شركه مثل مايكروسوفت"¹.

ومع ذلك، وتستند هذه النظرية على سحر الرجال العظماء من التاريخ وانتقد لفشلها في استكشاف دور القيادة في ضمان الاتساق المؤسسي والتجاري².

كما أن النظرية تقوم على تميز للشروط الذكورية وهو واضح في اسمها، حيث تقول ان التاريخ ينسب إلى الرجال العظماء وهم المنوط بهم تغيير شكل الواقع واتجاه التاريخ، والفرضية الأساسية الأخرى أن القيادة مستحکم ذكوري والعظمة نتيجة وحتمية بيولوجية³.

ونتيجة لذلك، لا يمكن إثبات القيادة الفعالة الا من خلال الذكور. من المستغرب، خلال الفترة التي كانت نظرية الرجل العظيم مقترحة، كانت هناك شخصيات نسوية بارزة ممن شكلن التاريخ ولكن تم تجاهلهن. من الأمثلة النموذجية: الملكة اليزابيث، Joan of Arc. والأم تيريزا... الخ

1 Bass, B. M., & Bass, R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press, 2009; P 49.

2 Grint, K. A history of leadership., The Sage handbook of leadership, London, 2011, (pp. 1–14).

3 Spector, B. A. Carlyle, freud, and the great man theory more fully considered. Leadership, 2(2), 2016. P-P250–260.

من خلال تجاهل الجنس، خلق العلماء في هذا المجال العديد من الفراغات في النظرية والبحث التصاميم. استبعاد المرأة في هذه الدراسات والذي يرجع بشكل أساسي للعدد المحدود من النساء في تلك الحقبة اللواتي امتلكن مناصب قيادية.¹ وفي عالم الأعمال هناك الآن عدد كبير من الدراسات التي ركزت على الإناث في مراكز السلطة وطبقت على العديد من القيادات النسائية الناجحة.

وقد أظهرت الدراسات مثل (Kolb 1999, Shimanoff and Jenkins1991) ان الرجال والنساء ليسا فقط على مستوى قيادي واحد بل قد تكون المرأة أكثر قدرة في كثير من المواقف. ومع ذلك، لا تزال النظرة النمطية أن النساء أقل قدرة وفعالية من الرجال.²

نظرية الرجل العظيم، على الرغم من افتقارها إلى الصرامة العلمية والاعتمادية، إلا أنها تزال ذات صلة في عالم الاعمال، والبحث عن البطل المخلص لإنقاذ الشركات الفاشلة لا يزال موضة ونداء عالمي، والغريب أن المنقذ أحيانا هو امرأة.

ب-نظرية السمات:

مصطلح السمات يشير إلى الخصائص أو المواصفات المميزة للقائد. هذا ولقد تم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة. لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأى أسلوب آخر للاختيار - لذلك اهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم اختلاف، حيث يوجد بينهم اتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة - أو بمعنى آخر ما

1 Denmark, F. L. Women, leadership, and empowerment. *Psychology of Women Quarterly*, 17(3), 1993, P-P 343-356.

2 Robinson, Terry E., and Bryan Kolb. "Morphine alters the structure of neurons in the nucleus accumbens and neocortex of rats." *Synapse* 33.2 1999: 160-162.

هي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة. ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقيادة ما يلي¹:

1. القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهماً لتابعيه فمثلاً، أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادي - ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل.
2. القدرة على الاتصال: المهارات الاتصالية غير العادية للقائد والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة. ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة وقد استخلص Stogdill من دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي، ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنع.
3. القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرءوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وفي مثل هذه الحالة - فإنهم يكونون على علم بأنه مهتم بالضرورة بالمركز الذي أن القادة الذين لديهم نزعة يحتله بالأدوار التي يقوم بها. وقد اتضح ل Ghiselli أن القادة الذين لهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.
4. غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرءوسين إلى معاونه القائد، ونصيحته، وآرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية. يجب أن يشعر المرءوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائماً والتحدث معه - فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم - وأنه يشعر بأدبيتهم حتى وهم داخل الشركة.

¹ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ط2، 2009، ص105

5. تفويض السلطة والثقة بالمرءوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرءوسيه والحدود أو المدى التي يمكن للمرءوس الاضطلاع بها من مهام. فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم - فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم، يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم - وقد اعتقد Fiedler أن القادة الناجحون لديهم مقدرة أو مدركاً احساسياً أعلى من غيرهم. حيث اتضح له أن المشرفين الأكفاء الأكثر حساسية للتمييز بين العامل الجيد والسيئ من أولئك الأقل كفاءة، أي أن امتلاك مدرك الإحساس لدى القائد تجعله ينجح في إنجاز وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

6. القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف. فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه. ووفقاً لمدخل السمات أو الخصائص والذي يفترض أن الشخص الطموح، والذي يمتلك الثقة في نفسه، والذكاء، والمقدرة على الإدراك، والقدرة على البت واتخاذ القرار لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد، ولكن هذا المدخل ينطوي على كثير من العيوب:

- أن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرءوسين على نتائج القيادة.
- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة
- تنظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة.

ج- النظرية السلوكية:

ادى التناقضات في الأدلة لنظرية السمات الباحثين لإيلاء الاهتمام لما يفعله القادة في الواقع وليس ما هم طبيعتهم تمتلك. تركز نظرية السلوك على كيفية تصرف القادة نحو مرؤوساتهم في سياقات مختلفة.¹

وقد أجريت العديد من الدراسات للتأكد من المنهج السلوكي. وأجريت بعض الدراسات الاولية في جامعة ولاية أوهايو في أواخر الاربعينات من القرن الماضي، استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها أبحاث Stogdill (1948)، والتي أشارت إلى اهمية السلوك في بحوث القيادة أكثر من الصفات القيادية. في نفس الوقت تقريبا، كانت مجموعة أخرى من الباحثين جامعة ميشيغان تجري سلسلة من الدراسات التي تستكشف طريقة عمل القيادة في مجموعات صغيرة. وكان الخط الثالث من البحوث قد بدأها Blake and Mouton في أوائل 1960؛ تبحث في طريقة استخدام المدراء للمهام والعلاقات السلوكية المستخدمة في الاعداد التنظيمي.

وقد تم بناء الاستبيان الأصلي المستخدم في هذه الدراسات من قائمة مكونة 1800 عنصر تصف الجوانب المختلفة لسلوك القائد، ومن هذه القائمة الطويلة من البنود، كان هناك 150 سؤال خاص بوصف السلوك القيادي Leader Behavior Description Questionnaire وأرمز له ب LBDQ.

وأعطي الاستبيان لمئات من الناس في الأوساط التعليمية والعسكرية والصناعية، وأظهرت النتائج ان مجموعات معينة من السلوكيات كانت نموذجية من القادة.

وبعد ست سنوات نشر نسخة مختصرة من الاستبيان، الذي كان سمي LBDQ-XII، أصبح الاستبيان الأكثر استخداما في البحوث القيادية ويستخدم كذلك لتقييم سلوك القيادة الخاص.²

¹ Northouse, P. G Leadership: Theory and practice (7th ed.). Thousand Oaks: CA . 2016, Sage.p72

² Littrell, R. F, Explicit leader behaviour: a review of literature, theory development, and research project results. The Journal of Management Development, 32(6), 2013, P 570.

وفي الختام، شهدت نظرية السلوك تحولاً كبيراً في التركيز على بحوث القيادة ومع ذلك، كما هو الحال مع نظرية السمات، إلا أنها عانت من التناقضات في نتائج البحوث، ولم يستطع الباحثون إثبات بشكل فاصل وواضح كيف ترتبط أنماط القيادة مع نتائج الأداء¹.

إلى جانب عدم قدرة الباحثين على تحديد السلوكيات العالمية المرتبطة بالقيادة الفعالة، أدت معرفة تأثير الحالة والسياس في القيادة، إلى تطور النظرية الموقفية.

د- النظرية الموقفية:

بسبب نقاط الضعف في نتائج البحوث السابقة المتعلقة بسلوكيات القائد وفعاليته، انتقل العلماء إلى النظرية الموقفية في محاولة لمعالجه أوجه القصور في نظرية السلوك وتقدم نظرية الموقفية انه لا يوجد أسلوب أمثل للقيادة. وأن القادة الحقيقيون يستخدمون أساليب مختلفة استناداً إلى الحالات المناسبة للوضع. وبالتالي، فإن أسلوب القيادة الذي كان مثالياً في الماضي قد لا يكون مناسباً في الوقت الحاضر. وقد ناشد العديد من الباحثين لتبني هذا النموذج للقيادي، وقد يكون أبرزهم Fiedler، هذا الأخير اقترح نظرية مفادها أن فعالية القيادة تعتمد على تناسب بين شخصية وردود فعل القائد وبين الوضعية والسياس. ومن أجل صياغة علاقة واضحة بين البعدين وضع مقياس

LPC (Least Preferred Coworker) وهي قائمة من الأسئلة المصممة لمعرفة أي نوع من الموظفين الذي يرغب القائد في العمل معه ، ويظهر بدوره أي نمط من القادة هو². وتتكون محددات الموقف أو الوضعية من ثلاث محددات:³ أولاً: السلطة الحقيقية: يقصد بها ما في يد القائد من وضعية إدارية قوية وإمكانيات جيدة تسمح له بالعقاب والمكافأة ثانياً: طبيعة المهام: تعني علاقة القائد بالتابع هل هي علاقة هيكلية أم غير ذلك بحيث تسمح له بالتخطيط لها وتنظيمها ثالثاً: طبيعة العلاقة: هل العلاقة جيدة أم غير جيدة فيما يتعلق بالثقة والاحترام قبل ذلك

¹ Gill, R, Theory and practice of leadership (2nd ed), London: Sage,2011. P 74

² Ibid; p 80.

³ Nicole Aubert, Diriger Et Motiver, éditions d'organisation, (2^{em} éd) paris, 2006, p74.

كله. وهذه النظرية عدة جوانب إيجابية أضافت للنظرية العامة للقيادة نذكر منها التالي: السبق التاريخي في تحويل نظرية القيادة من مجرد نظرية فوقية متعالية عن الممارسة إلى نظرية بمحددات فعلية تطبيقية وفائدة في السوق العملية والإدارية وبالتالي تحولت إلى برامج تدريبية للقادة داخل المنظمات¹. ثانيا هي سهولة الفهم والاستيعاب وسهولة تطبيقها في مجموعه متنوعه من المؤسسات. فان المبادئ التي يقترحها هذا النهج سهلة تطبيقها عبر مجموعه متنوعه من المؤسسات بما في ذلك العمل والمدرسة والعائلة.

تعرضت هذه النظرية لانتقادات أبرزها أن نتائج بحوث Fiedler لم تكن ذات نتائج ثابتة، لأنها مبنية على مقياس LPC الذي لم يتم التحقق من صحته. على الرغم من أن نموذج Fiedler قد وسع إدراك العلماء لفهم القيادة من خلال جلب السياق إلى الوجود الفكري إلا أنه فشل في تفسير لماذا هناك من الأنماط القيادية هي أكثر فعالية في سياقات معينة من غيرها، كما تم انتقاده على أساس تقسيم القادة إلى قادة موجهة بالعلاقات وهي الأعلى كفاءة أو قادة موجهة بالمهام وهي الأقل كفاءة وتأثير، بينما أظهرت الأبحاث اللاحقة ان معظم القادة لديهم قدرة على التوازن بين السلوكين. مما يعني إهمال فئة القادة المتوسطي الكفاءة، وتشير البحوث² ان قادة LPC المتوسطة هم أكثر فعالية من القادة LPC العالية في غالبية الحالات بحكم أنهم يوازنون بنجاح بين المهام والاهتمام بالعلاقات.

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة للقيادة:

برزت نظرية جديدة للقيادة في السبعينات خاصة في سنة 1978 أين قدم Burns القيادة التحويلية والقيادة التعاملية لأول مرة، أما Bass فوسع في النظرية وجاء باستبيان القيادة متعددة العوامل، أما اكتمال النظرية فجاء عبر المجموعة الكاملة من نماذج القيادة التي قدمها مع زميله Avolio سنة 1991 واعطى المزيد من التقدم لنظرية. وشمل هذا النموذج النظري ثلاثة أنماط من القيادة: (أ) التعاملية، (ب) التحويلية (ج) القيادة الخدمية.

¹ Northouse, P. G. Leadership: Theory and practice (7th ed.), 2016. op cit. p 98.

² Yukl, G., Leadership in organisations (7th ed.), Pearson Education Limited, 2010, p168

نظرية باس أو نهج القيادة الجديدة. دجت الأفكار من النظريات السمات، والسلوكية، والنظرية الموقفية ودمج أيضا بعض أفكار علماء الاجتماع مثل ماكس وير 1947 والعلماء السياسيين مثل بيرنز 1978.¹

والأنماط الثلاثة للقيادة المذكورة أعلاه هي العناصر الأساسية في هذا البحث وسنناقشها بمزيد من التفصيل أدناه.

1- القيادة التفاعلية:

بينما ركزت معظم النظريات السابقة على سلوكيات القائد وسماته، أو على الأتباع والسياق. ركزت القيادة التفاعلية على نهج ديناميكي وتفاعلي بين القادة والأتباع. الفرضية الأساسية لهذه النظرية هي ان القادة يطورون أنواعا مختلفة من العلاقات مع أعضاء المجموعة الفردية التي تعرف باسم العلاقات الثنائية DYADS.

ويوجد نوعان من العلاقات بين القائد وأتباعه داخل هذه النظرية العلاقات داخل مجموعة أو خارج المجموعة. حيث تبني علاقات وثيقة مع داخل المجموعة مبنية على أساس الثقة والاحترام والتفاوض والتأثير المتبادل، بينما لا يملك الأعضاء خارج المجموعة الخارجية علاقة وثيقة مع القائد، بدلا من ذلك، فان العلاقة هي المعاملات، وملزمه لعقود العمل، ويتميز بانخفاض الثقة والاحترام والتزام لذلك، وحتى تتم عملية الانتقال من خارج المجموعة إلى داخلها وجب القيام بعمل إضافي لمديريها، في حين ان الأعضاء خارج المجموعة تتميز بالعمل أقل من الواجبات المحدد لها.²

وقد تعرضت نتائج البحوث المتعلقة بالقيادة التفاعلية وتأثيرها على المنظمة بالتناقضات³. ومع ذلك، هنالك أبحاث أخرى تشير إلى ان النتائج الأميريقة المتعلقة للمتغيرات التابعة لعلاقة العمل بين القائد والمجموعتين التبادليتين ومن المسائل البارزة في هذا الصدد، صلاحية مقياس التبادل الذي يستخدمه القائد والفرد لقياس العلاقة بين القادة

¹ Bass, B. M., Bass, R., & Bass, B. M. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press, 2008, p88.

² Christian Harrison; Leadership Theory and Research; Palgrave Macmillan cham, Switzerland ;2018. P 17.

³House, R. J., & Aditya, R. N. The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management, 23(3), 1997,409-473.

والمتابعين. كما ان مساله التمييز والمساواة كانت مثار جدل. هذا التمييز بين المرؤوسين داخل وخارج المجموعة يمكن ان يضر بفعالية المنظمة وقد يؤدي إلى الصراع التنظيمي.¹

أ- أبعاد القيادة التعاملية:

أول من ذكر أبعاد القيادة التعاملية ضمن استبيان القيادة متعدد الأبعاد هو BASS على بعدين أساسيين للقيادة التعاملية²: المكافأة المشروطة والإدارة الاستثناء

- **المكافأة المشروطة**: هو سلوك بناء للقائد تتمثل في الاعتراف المحدد والقابل للقياس للأتباع بالمساهمة في تحقيق أهداف محددة، وتشير عدة أبحاث بأهمية هذا البعد في تحقيق وإتمام النشاطات المحددة في المؤسسة³.
إلا أن بعض البحوث ادعت أن هذا البعد ليس جديدا، حيث أن استعمال المكافأة بكل أنواعها تعتبر محفزا طبيعيا لأي قائد ولا تختص بالقائد التبادلي فقط⁴.

- **الإدارة بالاستثناء**: والتي يدير فيها القائد أتباعه بالنقد التصحيحي، التغذية الراجعة السلبية و التقييم السلبي كذلك وتنقسم إلى قسمين الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء المحايدة (الساكنة) وتعني الأولى أن القائد يصحح أنيا للأتباع في حالة وجود الخطأ ما أو عدم كفاءة في التعامل مع المهام المسندة لهم و أفضل مثال هو : حين يكون القائد التبادلي متواجدا مع رجال المبيعات حيث التعامل المباشر مع الزبائن حيث أن أي خطأ

¹ Sias, P. M., & Jablin, E. M. Differential superior-subordinate relations, perception of fairness, and co-worker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 1995, p-p.5-38.

² Hater, John J., and Bernard M. Bass. "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 73.4 1988, 695-702.

³ Kwapisz, Agnieszka, et al. "The Relative Importance of Transformational Leadership and Contingent Reward on Satisfaction with Supervision in Nonprofit and For-profit Organizations." *Journal of International & Interdisciplinary Business Research* 6.1 2019, 42-63.

⁴ Bycio, Peter, Rick D. Hackett, and Joyce S. Allen. "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership." *Journal of applied psychology* 80.4 1995: 468.

في التعامل مع الزبون قد ينتج عنه أخذ فكرة سيئة عن المؤسسة ، أما الثانية فيتم استخدامها مع الموظفين الذين تسند اليهم مهام محددة بمعايير قابلة للقياس وبالتالي يستطيع القائد التأكد من المهام بعد إنجازها.¹

ب- مميزات القيادة التعاملية:

ساهمت هذه النظرية في فهم سيرورة عملية القيادة وتمييزها عن الإدارة حيث أولا تساهم بوصف وتقسيم الأتباع إلى مساهمين أكثر ومساهمين أقل في تحقيق المهام الموكلة إليهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، رغم ما يبدو من ظلم في تفريق بين الأفراد إلى داخل المجموعة وخارج المجموعة، إلا ذلك لا يجب أن يغطي الحقيقة أنه لا يتساوى أبدا من أعطى كل وقته وجهده للمؤسسة ومن تحاذل. تميزت هذه النظرية انها الوحيدة التي لها ثلاث علاقات، حيث تركز باقي النظريات على الأحادية إما على القائد أو على الأتباع أو ثنائية القائد-الأتباع ، لكن هذه النظرية بتقسيمها للأتباع إلى داخل وخارج المجموعة أضفت بعدا ثالثا لمفهوم القيادة.²

ت- سليات القيادة التعاملية:

لنظرية القيادة التعاملية كذلك بعض الانتقادات من بعض الباحثين³، حيث أنها تتطلب تحضيرا ثقافيا قبل تطبيقها مما يجعلها مكلفة أحيانا، أو غير عادلة في أحيان أخرى. كما أنها تنقصها الإستراتيجية في حالة إذا ما كان كل الأفراد داخل المجموعة أو كلهم خارجها في تلك الحالة قد تكون غير فعالة. النقطة الثانية التي تنقص هذه النظرية هي معايير التبادل بين المجموعات، قد تبدو هناك معايير مثل: إنجاز المهام و الأداء الجيد... الخ ، لكن قد تبدو غير كافية وربما قد تخضع للأراء والمزاج الشخصية للقائد⁴.

¹ Northouse, P. G. Leadership: Theory and practice (7th ed.) 2016, op cit. p 168

² Ibid; p 170

³ Ross, John, Marcus Valenzuela, Melissa Intindola, and Carol Flinchbaugh. "Preparing Potential Leaders: Facilitating a Learning Experience on LMX and Fairness in the Workplace." International Journal of Management Education 15.1 2017: 84-97.

⁴ Fairhurst, Gail T, and Mary Uhl-Bien. "Organizational Discourse Analysis (ODA): Examining Leadership as a Relational Process." The Leadership Quarterly 23.6, 2012,p1051

ثانياً- القيادة التحويلية: The Transformational Leadership

قدم James McGregor Burns سنة 1978 لأول مرة مفهوم القيادة التحويلية في أبحاثه الوصفية عن القادة السياسيين، ثم استخدم في علم النفس التنظيمي. ووفقاً لـ Burns، فإن القيادة التحويلية هي عملية يقوم فيها القادة والمتابعون بمساعدته بعضهم البعض على التقدم إلى مستوي أعلى من المعنويات والتحفيز¹. ويحاج كذلك أن القيادة التحويلية تخلق تغييراً كبيراً في حياة الناس والمنظمات. وهي تعيد تصميم التصورات والقيم، وتغير توقعات الموظفين وتطلعاتهم. وخلافاً للقيادة التعاملية فإنها لا تستند إلى "إعطاء وأخذ" العلاقة، بل يجب على القائد تغيير الأتباع والتأثير عليهم من خلال صفاته وقدراته واعتبار نفسه القدوة لهم، والتعبير عن الرؤية الملهممة والأهداف والتحديات المقبلة. ويمثل القائد المثالية للأتباع من خلال النموذج الأخلاقي للعمل بمعنى أن أخلاقهم معنية بشروط العمل الجيد والمفيد للمنظمة والمجتمع. وقد بين بيرنز ان القيادة التحويلية والقيادة التعاملية هما أسلوبان يستبعد أحدهما الآخر. وعادة لا يسعى أصحاب الأسلوب الأخير للتغيير الثقافي في المنظمة ولكنهم يعملون في الثقافة القائمة بينما يسعى القادة التحويليين لتغيير الثقافة التنظيمية.²

ولذلك يعرف الكثير القيادة التحويلية نسبة إلى القيادة التعاملية على أنها "نمط قيادي تتفاعل فيه القيادة مع جميع الموظفين بهدف زيادة الدافعية والإثارة والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات للوصول إلى الأهداف المنشودة"³. حيث يوضح التعريف السابق الفرق بين القائد في الحالتين، حالة القيادة التحويلية أين يتفاعل القائد

¹ Burns, J. Leadership. New York: Harper & Row Publishers Inc, 1978p20.

² Wikipedia." https://en.wikipedia.org/wiki/James_MacGregor_Burns. Accessed 1 January. 2020.

³ Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. International Journal of Hospitality Management 2019. p 1

مع جميع الموظفين أما التعاملية فيقسم القائد الموظفين إلى مجموعتين مجموعة يتفاعل معها ومجموعة تتميز بعلاقة عمل أقل تفاعلاً. وتقسم القيادة التحويلية إلى أبعاد من أجل قياسها ومعرفة أثرها على الأتباع إلى:¹

أ- التأثير المثالي Idealized influence

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً للإعجاب ويحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكون مطوعين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية مع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتها، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر، فيعملون بأقصى طاقتهم، والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك أن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لاتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم.

ب- الدافعية الإلهامية Inspirational motivation

يطلق عليها كذلك الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة. ويشير العامري إلى أن القادة التحويليين يتصرفون وفق بعد الدافعية الإلهامية بطرق تعمل على تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح

¹ Bass, Bernard M., and Riggio, Ronald E. Transformational Leadership. 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, 2006. pp.6-7

الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من التابعة.

ت-الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation :

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجتهدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة وطرق حل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة. ولا يُعرضون أفكارهم للنقد أبدا. وفي المقابل يستحث القائد التابعون على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

ث-الاعتبارية الفردية Individualized considération :

ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالتابعين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحسب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يعتني بحاجاتهم الخاصة، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه. ويمارس القائد التحويلي الاعتبارية الفردية من خلال:

- إيجاد فرص جديدة للتعلم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك.
- الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات.

- تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم، فمنهم من يحتاج إلى تشجيع، ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر وهكذا.
- تشجيع الاتصال ذي الاتجاهين مع التابعين.
- ممارسة ما يسمى "فوارق الوظيفة".
- التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي وبشكل فردي، وليس بصفته موظفا بل بصفته إنسانا
- الاستماع بفاعلية للتابعين من قبل القائد التحويلي.
- الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين، مع ضرورة متابعة الأعمال التي فوضها؛ لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة في أعمالهم.

ثالثا- القيادة الخادمة: The Servant Leadership

قد يحمل مصطلح القيادة الخادمة تناقضا، فالقيادة هي التي تؤثر أما الأتباع فهم الذين يخدمون القادة، فكيف يكون القائد مؤثرا و خادما في نفس الوقت؟ ولكن قبل ذلك ماهي القيادة الخادمة؟ .

ظهر مصطلح القيادة الخادمة مع كتابات * Robert K.Greenleaf سنوات (1970،1972،1977)

حيث عرفها كما يلي : " تبدأ القيادة الخادمة بشعور طبيعي غير متكلف للقائد أن من أراد أن يخدمه الآخرين فعليه بخدمتهم أولا ، ثم يتحول إلى إختيار جماعي و عن وعي لتلهم الجميع أن قائدهم هو أكثرهم خدمة ، ويتجلى الفرق بين الخادم العادي والقائد الخادم ، أن القائد يخدم الحاجات التي تجعل الأتباع أحسن صحة (عقليا و جسديا)

، أكثر إستقلالية و أصوب حكمة " ¹ ومن الواضح أن نهج القيادة الخادمة هو نهج "طويل الأجل" للتغيير و التأثير وليس من منهج القيادة سريع الإصلاح كرجال الإطفاء.

أ- الشروط القبلية لتطبيق القيادة الخادمة:

هناك ثلاثة شروط أساسية لتصبح القيادة الخادمة قابلة للتطبيق:

1-الثقافة والسياق: لا يتحدث القائد من فراغ، بل ينشط في معطيات سياق الهيكل التنظيمي وثقافة خاصة.

حيث يؤثر ويتأثر كذلك من خلالها، على سبيل المثال في المؤسسات الصحية والمنظمات غير الربحية معايير التعاطف والعناية تختلف بصفة كبيرة عنها في المؤسسات المالية فالأولى تنتشر فيها ثقافة التعاون أكثر أما الثانية فتسودها روح التنافس أكثر ².

2-سمات القائد: مثل أي وضعية للقيادة فإن مؤهلات وموقف القائد تؤثر كذلك في سيورة القيادة الخادمة

وهناك عدة أبحاث ³ تساءلت عما هي أكثر السمات المساعدة على تطبيق القيادة الخادمة فوجد أن هناك سمات مثل: الذكاء العاطفي، قابلية القادة للتحكم بشعوره أكثر، المعتقدات، الحالات الشعورية الداخلية اعتبرت مهمة كذلك في تحقيق إيديولوجيا القائد الخادم.

3- تقبل وتوافق الأتباع: هذا العنصر مهم لتحديد وإظهار مخرجات القيادة الخادمة مثل الأداء الشخصي

والأداء الوظيفي للمنظمة وهنا يطرح الكثير من الباحثين السؤال المهم: هل يظهر جميع الأتباع رغبة للقيادة الخادمة؟

* Robert K Greenleaf : مدير سابق لمؤسسة AT&T وكاتب أكاديمي أمريكي

¹ Northouse, Peter Guy. Leadership: Theory & Practice. 8th edition.; International student ed., 2019. P227.

² Robert K Greenleaf et al, Reflections On Leadership, John Wiley & Sons, New York 1995, P4 p234

³ Hunter, Emily, et al. "Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization." Leadership Quarterly, vol. 24, no. 2, 2013, p. 327.

واختلفت الإجابة فحسب¹ Liden فإن الإجابة هي لا فهم غير قادرين على استيعاب على أدوار القائد الخادم مثل: مساعدتهم وتنميتهم وإرشادهم. أما حسب الدراسة الإمبريقية لـ² (Otero et, al) مثلا، فإن نتائج التحام القيادة مع الأتباع الراغبين في هذا النوع من القيادة كانت نتائجهم مبهرة على الأداء التنظيمي وعلى سلوك المواطنة.

ب- **مميزات القائد الخادم:** ويتميز القائد الخادم بعشر صفات:³

1. **الإصغاء:** من الطبيعي أن تكون هذه الميزة متوفرة عند جميع القادة، لكن القائد الخادم يستمع إلى الجميع ويحاول أن يفهم دائما ويستوعب ما تم قوله وما لم يتم قوله! كما أن الاستماع هنا يمثل كذلك الجزء غير المنطوق مثل اللغة الجسدية وحتى الجزء النفسي والروحاني، إن تزواج الاستماع لفترة منتظمة للأفراد مع التفكير العميق يشكل روح القائد الخادم.

2. **التعاطف:** القائد الخادم يبذل مجهودا كبيرا للتفهم والتعاطف، وهذا ما يحتاجه كذلك الأتباع يحتاجون أن يتم تقبلهم والتعرف عليهم كأشخاص متفردين والانتباه لاهتماماتهم كعمال لا التعامل معهم ككتلة مجتمعية كاملة كعامه الناس.

3. **الوعي:** القائد الخادم واعى بالجو العام و واعى بنفسه حيث أن الوعي يشتمل هنا على القضايا ذات البعد الأخلاقي و القيمي كما أنه يعمل على تعزيزه بين الأفراد التابعين، وتساعدهم على فهم المواضيع المرتبطة بهم من زوايا مختلفة كما لاحظ Greenleaf ذلك بقوله " الوعي ليس عزاء بل هو عكس ذلك هو ايقاظ رشيق وإزعاج معقول ولكنه يضيفي على الأتباع الصفاء الداخلي"⁴

¹ Liden, Robert C., et al. "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. (Report)." The Leadership Quarterly, vol. 19, no. 2, 2008, p. 161.

² Otero Neira, Varela-Neira, Belén Bande. "Supervisory Servant Leadership and Employee's Work Role Performance." Leadership & Organization Development Journal 37 (7)2016: p860

³ Robert K Greenleaf et al, op cit, 1995, P4

⁴ Robert K Greenleaf et al, Reflections On Leadership, op cit, P4

4. **التعافي و الشافي "Healing"** : أي أنّ إحدى نقاط القوة التي يجب أن يتحلى بها القائد الخادم هي القدرة على الشفاء الذاتي لنفسه والآخرين ،أي القدرة على مساعدة الآخرين و الاستعداد للأخذ بزمام المبادرة لبناء وحدة بينهم وبين من هم على اتصال بهم .
5. **الإقناع**: يجب على القائد الخادم الاعتماد على الإقناع في تأثيره على الآخرين، وليس على التسلط الوظيفي والإجبار. إذ قدم هذا العنصر واحدا من أوضح الفروق بين النموذج السلطوي التقليدي والقيادة الخادمة. وكذلك جعلها عادة بين كل التابعين داخل المنظمة عند اتخاذ القرارات.
6. **التصور**: القائد الخادم يرمي قدرات الأفراد حتى يتصوروا ويعيشوا "الحلم الكبير" وبالتالي القدرة على حل المشاكل والعراقيل التي تحول دون أن يصبح حقيقة واقعة، وهو عكس ما يقوم به غالب المدراء الفعليين في المؤسسات حيث يركزون على الأهداف العملية قصيرة الأجل. أما القائد الخادم فيمدد ويشرك في تصوره الأتباع حتى يساعده على تصور "الحلم الكبير" ويفكروا كذلك في كيفية تحقيقه، بالتالي يجمع بينهم في التفكير التصوري والتفكير العملياتي.
7. **التبصر**: وهي الصفة التي يمكن للقائد الخادم من فهم دروس الماضي وحقائق الحاضر والعواقب المحتمل حدوثها في المستقبل، وربما هي من الصفات النادرة والتي يولد بها القادة.
8. **الخدمة**: ويقصد به التزام جميع من هم في المؤسسة لتلبية حاجات الآخرين ورعايتها وهي في الحقيقة أساس فلسفة القيادة الخادمة، والتي تؤكد كذلك على الانفتاح والإقناع.
9. **البناء المجتمعي**: لدى القائد الخادم وعي أن العمل يعيش ثنائية التحول بين المجتمع الذي يعيش فيه والمجتمع الذي يعمل فيه، وهو عائق أساسي في تكوينه النفسي والكثير من العمال يعيشون حالة ضياع بسببه، وهنا يتجلى دور القائد لبناء مجتمع متوازن داخل المؤسسة يعبر فيه كل فرد عن نفسه ويعبر عن التزام كل فرد بخدمة مجتمعه.
10. **الالتزام بتطوير الأتباع**: يعتقد القادة الخدام أن الناس لديهم قيمة جوهرية خلف مساهمتهم كعمال وبالتالي يقع على عاتق القائد الخادم تطوير الجوانب الشخصية، العملية والروحية لكل فرد على حدى داخل المؤسسة. وفي

المقابل من الجانب العملي قد يخصص جانب من ميزانية المؤسسة للاهتمامات الشخصية للعمال وتشجيعهم على الانخراط أكثر في عملية اتخاذ القرار وكذلك حتى مساعدة العمال المسرحين لإيجاد عمل آخر.

ت-مخرجات القيادة الخادمة:

ركز Robert Greenleaf في بدايات كتاباته على مخرجات القيادة الخادمة وعلى أثارها فحصرها في

ثلاثة أهداف، ملخصة في العبارة التالية: "هي مؤسسة صحية ترعى تطور العامل لتنتج أثرا إيجابيا على المجتمع"¹.

1- تطوير وتحسين العامل: تتأسس أصلا نظرية القيادة الخادمة على العامل فتهتم به وتحاول التنقيب عن

إمكاناته وتطورها، كما أنها تركز على الاعتراف بمساهمة الأتباع في نجاح المؤسسة، وبالتالي فمخرجات

القيادة بالنسبة للعامل قد تتمثل في مؤشرات الأداء مثل الدراسة سابقة الذكر² في اسبانيا والتي وجدت أثرا إيجابيا

ومباشر بين أداء الأفراد الخاضعين بطوعهم للقيادة الخادمة و أثر غير مباشر بين القيادة الخادمة و كفاءة و فعالية

العامل في المجال المطاعم. أما دراسة³ (Bintein & Chiniara) فقد أكدت على وجود أثر إيجابي

للقيادة على سلوك المواطنة التنظيمي للعمال. أما دراسة⁴ (Yang & al) التي أجريت على القطاع البنكي

الصيني فأكدت على علاقة بين تبني نمط القيادة الخادمة والإبداع لدى الموظفين عبر وساطة العمل الجماعي.

2- أداء المنظمة: رغم أن أثر القيادة الخادمة حين يؤثر على مؤشرات أداء الفرد وبالتالي فهي تؤثر بصفة غير

مباشرة في أداء المؤسسة إلا أن العديد من الدراسات أكدت على وجود أثر إيجابي مباشر على مؤشرات أداء

¹ Greenleaf R. Who Is the Servant Leader? The International Journal of Servant-Leadership 2007;3(1)p28.

² Otero Neira, Varela-Neira, Belén Bande. Op.cit.p880

³ Chiniara, Myriam, and Kathleen Bentein. "Linking Servant Leadership to Individual Performance: Differentiating the Mediating Role of Autonomy, Competence and Relatedness Need Satisfaction." The Leadership Quarterly 27.1 2016, 124-41.

⁴ Yang, Jin, Cuiping Ma, Jibao Gu, and Hefu Liu. "Linking Servant Leadership to Employee Creativity: The Roles of Team Identification and Collectivism." Chinese Management Studies (2019): Chinese Management Studies, 2019 p13

المنظمة، حيث أكدت دراسة¹ الإيجابي للقيادة الخادمة على مؤشرات الأداء في المنظمة كالربحية والحصة السوقية. كما بينت دراسة² (Liden) على أن للقيادة الخادمة مساهمة إيجابية على تكامل الأدوار بين الموظفين بوجود الهدف " الرؤية" واضحة، وبعد تقييد عامل القيادة الخادمة نقص التكامل بين الموظفين وضعف روح الفريق رغم وجود الهدف واضح، بالتالي حدث خلل بسبب غياب الدعم الضروري للوصول إلى الهدف.

3- التأثير الاجتماعي: هناك الكثير من الأمثلة عن أثر القيادة الخادمة على الجانب المجتمعي رغم شح الدراسات الأكاديمية لقياس هذا الأثر إلا أن العديد من الدراسات³ تبرز اسم القديسة⁴ Mother Teresa كرمز للخدمة المجتمعية والقيادة الخدمية المجتمعية برعايتها لأكثر من مليون شخص على مستوى أربعين دولة⁵.

1 Peterson, Suzanne, Benjamin Galvin, And Donald Lange. "CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics And Firm Performance." *Personnel Psychology* 65.3, 2012: P594

2 Hu, Jia, and Robert C. Liden. "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership." *Journal of Applied psychology* 96.4, 2011, 851.

3 Lewis, Derwin Earl. "OLD TESTAMENT VIEW OF ROBERT GREENLEAF'S SERVANT LEADERSHIP THEORY." *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 9.1, 2019, 304-318.

4 "Mother Teresa – Quotes, Death & Awards – Biography." Accessed January 9, 2020.

<https://www.biography.com/religious-figure/mother-teresa>.

5 Northouse, Peter Guy, *Ibid*, p239

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق في الفصل نكون بذلك قد تعرفنا على المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة وعلى أهم عملياتها و كيف نستطيع أن نوطنها داخل المؤسسات الحديثة بالاعتماد على نموذج نوناكا وتاكيوشي. ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى التعرف على نظريات القيادة وكيف تطور مفهومها عبر الزمن وتأثير المدارس من المدرسة الكلاسيكية إلى المدرسة الحديثة على مفهوم القيادة ، وتعرفنا على أهم الأنماط القيادية وهي التحويلية والتعاملية ثم أخيرا الخدمية التي سنتناولها بالتفصيل في الفصل الاقي حيث سنتعرض لها من جانب البحوث العلمية التطبيقية .

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة

في إرساء الأنماط الإدارية الفعالة

(الدراسات السابقة)

المقدمة:

تلعب الدراسات السابقة دورًا مهمًا في البحث، حيث أنها في المقام الأول جهد تراكمي، وتوفر للفرد أساسًا في مجال معين من الدراسة لبدء البحث. ولذلك تم إجراء مراجعات للبحوث العلمية للتأكد من أن الحقائق المتعلقة بمتغيرات الدراسة مفهومة وذات صلة الإشكالية الأساسية لها، حيث تساعد دراسة البحوث عالية الجودة في تحديد مخطط واضح عند إجراء الدراسات التجريبية. وقد استعنا في البحث بالمواقع المتوفرة بجامعة "كوفنتري بريطانيا" التي تحتوي قاعد البيانات التالية:

(ABIInform, EBSO Host, Emerald, Expanded Academic, Google Scholar, Informit, Science Direct, ProQuest, PsychInfo, and Web of Science).

وحاول الباحث تقسيم فصل "الدراسات السابقة" إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: دراسات سابقة عن الأنماط القيادية: تعتبر القيادة موضوعا كبيرا نظرا للعدد الهائل من البحوث التي وجدناها داخل قاعدة البيانات التي توفرت للباحث، فاقصرنا على الأنماط التالية: التحويلية، التفاعلية، الخدمية. وسنجاوب عن الأسئلة الرئيسية التالية في هذا المبحث: كيف تم فهم وتعريف القيادة في الدراسات السابقة؟ كيف تم قياس القيادة وماهي نقاط قوة وضعف كل طريقة قياس؟ ما الذي تم التوصل إليه عبر كل الدراسات التجريبية؟

المبحث الثاني: دراسات سابقة عن إدارة المعرفة وسنركز في الأساس عن العناصر الثلاثة الأساسية وهي كيفية تطور مفهوم إدارة المعرفة، المطلب الثاني فيتناول أهم طرق قياس إدارة المعرفة أما المطلب الثالث فهي أهم المتغيرات التي تؤثر بها وتتأثر بها عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة:

في هذا المبحث نحاول أن نجمع ونقارن بين البحوث التي ترتبط بمتغيرات البحث الأساسية، ولقد حاولنا تصفية البحث حول الأنماط القيادة وركزنا فيه على القيادة التحويلية، القيادة التعاملية، القيادة الخدمية. ويرجع ذلك لأنها من أكثر الأنماط ارتباطا بالمتغيرين الأساسيين الآخرين وهما عمليات إدارة المعرفة وكذلك متغير نوع المؤسسة المراد البحث حولها وهي مؤسسة سوناطراك¹ الطاقوية، ونشاطها الأساسي يتنوع من استخراج إلى غاية التسويق. لا شك أن القيادة مهمة جدا للمؤسسات في عصرنا الحالي والتي تؤكد البحوث المعاصرة، من حيث تأثيرها على المتغيرات الأساسية الفاعلة بالنسبة للمؤسسة مثل تأثيرها على الدافعية لدة العمال،² أو تأثيرها على الالتزام الوظيفي،³ والكثير من المؤشرات التي سنتناولها بالتفصيل في هذا المبحث. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هل كل الأنماط القيادية بنفس التأثير وماهي الأنماط القيادية الفعالة في الشركات المناسبة لدراسة الحالة (نقصد المؤسسات الناشطة في قطاع النفط والغاز)؟

-دراسة ناصف عمر وحسين الباشا سنة 2019⁴

طرحت هذه الدراسة إشكالية متميزة ولم تطرح بشكل واسع في الأوساط الأكاديمية وكانت كالتالي: ما هو النمط القيادي المناسب للشركات الناشطة في قطاع النفط والغاز؟ كما أنه أدخل بعض العناصر مثل الثقافة التنظيمية والشخصية الخاصة بالقائد؟ طبيعة الشركة ومدى تأثيرها كذلك؟

1 SONATRACHL'Énergie du Changement. Accessed February 4, 2020, from <https://sonatrach.com/>

2 Luisinha Fonseca Da Costa Guterres, Armanu, and Rofiaty. "The Role of Work Motivation as a Mediator on the Influence of Education-training and Leadership Style on Employee Performance." Management Science Letters 10, no. 7 (2020): 1497-504.

3 Hassan Mahfooz Rao, and Uzma Zaidi. "How Different Perceived Leadership Styles Have an Influence on Organisational Commitment on Tourism SMEs?" African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, vol. 9, no. 1, 2020, pp. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 01 January 2020, Vol.9(1).

4 Nassef, Amr, and Hussain Albasha. "Best Leadership Style to Lead Multi-Cultural Teams of Service Companies in the Oil & Gas Industry in the Arabian Gulf." SPE Middle East Oil and Gas Show and Conference. Society of Petroleum Engineers, 2019.

وحاول الإجابة عن هذه الإشكالية متتبعا المنهجية التالية:

المنهج الكمي من خلال الاستبيان الموزع على 200 من العمال المنتمين لثقافات متعددة والذين يعملون لصالح شركة النفط والغاز وتحليله إحصائيا. ثم المنهج التحليلي من خلال تحليل المقابلات التي شملت 18 قائدا يملك خصائص معينة مثل الأقدمية في العمل واشتغاله في عدة شركات متعددة الجنسيات.

وقد خلص البحث إلى أن النمطين القياديين الأكثر قبولا في الشركات متعددة الجنسيات المشتغلة في قطاع الطاقة هما: القيادة التفاعلية وهو الأكثر قبولا وانسجاما مع العمال، ثم القيادة التحويلية. أما القيادة المتساهلة laissez-fair فهو النمط غير المقبول لدى العمال.

هذا البحث كان السبب في اختيار الأنماط القيادية في الدراسات السابقة وتم تعويض القيادة المتساهلة بالقيادة الخدمية بحكم أن هذا النمط لم يبحث من قبل في هذا النوع من الشركات من قبل.

المطلب الأول: الأبحاث الخاصة بالقيادة التفاعلية

في 6 فيفري 2020 كان يوجد 37681 بحث حول القيادة التفاعلية، ولذلك وجد الباحث صعوبة في حصر وتصنيف جميع البحوث على أي أساس من الأسس، ولذلك ووفقا لما ذكر في مقدمة هذا المبحث فإن الباحث أقتصر على البحوث التالية لأنها أكثر إشمالاً لمتغيرات الدراسة.

- دراسة (Xu, Feng, Xiaohong Wang 2019)¹

أثارت آلية تأثير القيادة على القدرات الديناميكية اهتماما واسع النطاق، ولكن القليل من الدراسات تركز على القيادة التفاعلية، وخاصة الأبحاث التجريبية التي أجرتها المؤسسات الصغرى في إدارات البحث والتطوير التي تتبع تحالفات الابتكار، الغرض من هذه الورقة هو الكشف عن كيفية تأثير آلية القيادة التفاعلية على القدرات الديناميكية بإدخال التركيز التنظيمي كمتغير وسيط.

¹ Xu, Feng, and Xiaohong Wang. "Transactional Leadership and Dynamic Capabilities: The Mediating Effect of Regulatory Focus." *Management Decision* 57.9 (2019): 2284-2306.

من أجل توضيح أفضل لدور قيادة المعاملات على القدرات الديناميكية، أدخل المؤلفون التركيز التنظيمي كوسيط على أساس الأبحاث السابقة تم جمع عينة من 245 تشتمل على الموظفين بدوام كامل والمشرفين المباشرين من فرق الابتكار من التحالفات بين الصناعة والجامعات الصينية وتمت معالجة الاستبيان بطريقة تحليل الإنحدار الخطي. وجد الباحثان أن أبعاد القيادة التفاعلية تؤثر إيجابيا في القدرات الديناميكية، المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء. على أن الباحث يؤكد أن المتغير الوسيط كان له دور فعال في هذا التأثير.

ويوصي الباحث أن الدراسة لم تجر في مؤسسة مختلطة الثقافات، وهي من حدود الدراسة بالإضافة إلى أن العينة المبحوثة ليس لها مجالات أخرى للتحفيز باعتبار ان الجو الثقافي عالي التحكم وسلطوي، وربما تختلف النتائج في سياقات ثقافية أخرى.

- دراسة (Ugwu, C, and A Okore2019) ¹

تبحث هذه الدراسة في إشكالية تأثير نمطي القيادة "التحويلي-التعاملي" على أنشطة أو عمليات إدارة المعرفة، و اختار قطاع المكتبات التابعة للجامعات والذي هو قطاع غير ربحي، و اختار المنهج التجريبي من أجل اختبار فرضيات الدراسة، و لكي يستخلص أي النمطين أكثر تأثيرا على الأنشطة الثلاث لإدارة المعرفة "اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة"، كما حدد الأبعاد المعروفة للقيادة التحويلية "التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية"، بينما اختار الأبعاد الثلاث الأساسية للقيادة التفاعلية "المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء المحايدة".

ولقياس واختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين الأساسيين استخدم الباحثان استبيان القيادة متعدد الأبعاد المعروف (MLQ Form 5X)، وتم توزيع 200 استبيان على المكتبات التابعة لبعض الجامعات النيجيرية من

¹ Ugwu, C, and A Okore. "Transformational and Transactional Leadership Influence on Knowledge Management Activities of Librarians in University Libraries in Nigeria." Journal of Librarianship and Information Science, 2019, pp. Journal of Librarianship and Information Science, 2019.

المجتمع المكون من 1320 عامل بالمجمل في جميع المكتبات على مستوى الدولة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومعامل بيرسون لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة تأثير كل من نمطي القيادة التحويلية والتعاملية على الأنشطة الثلاث لإدارة المعرفة، بينما وجد الباحث أن المستجوبين يفضلون القيادة التحويلية على القيادة التعاملية، بينما كان بعد "الإستشارة الفكرية" أقل بعدا تأثيرا في أنشطة إدارة المعرفة، بينما كان بعد "اكتساب المعرفة" الأكثر تفضيلا، بينما أظهرت الإحصائيات أن بعد "مشاركة المعرفة" أقل الأبعاد تفضيلا.

- دراسة (Megheirkouni, Majd, et al 2018)¹

هذه الدراسة بحثت في إشكالية العلاقة بين القيادة التعاملية والتحويلية وتأثيرها على مقارنة المهارات وهي كذلك مقارنة قيادية تعتبر القيادة مهارة كغيرها من المهارات التي يمكن تعلمها بالتدريب والخبرة، إلا أن الباحث أقتصر في بحثه على المهارات التالية واعتبرها كأبعاد للمتغير التابع: المهارات الإنسانية، المهارات التقنية، المهارات التفكيرية. وأبقى على الأبعاد المشهورة لنمطي القيادة. وما يميز هذه الدراسة انها أول دراسة تربط بين هاذين المتغيرين.

وانتهج الباحثون منهج تجريبيا "امبيريقيا" لتحليل استبيان MLQ القيادة متعدد الأبعاد، وكان عينة البحث ممثلة في العاملين في عدة ملاعب عالمية (لندن، دبي، اللاذقية، الدوحة) ويرجع اختياره لهذه الدول إلى تسهيلات إدارية بحتة، واستخدم الأدوات الإحصائية كالمربعات الصغرى، الارتباط الخطي.

أما النتائج فوجد الباحث ارتباط بين القيادة التعاملية والمهارات بأبعادها الثلاث حيث كانت المهارات الإنسانية أقل المهارات ارتباطا وأشدّها ارتباطا هي المهارات التقنية، أما القيادة التحويلية فلها كذلك ارتباط قوي مع

¹ Megheirkouni, Majd, et al. "Transformational and Transactional Leadership and Skills Approach." *International Journal of Public Leadership*, vol. 14, no. 4, 2018, pp. 245-259.

المهارات بصفة عامة، بينما اختلفت النتائج مع القيادة التعاملية حيث كانت المهارات الإنسانية أكثر المهارات ارتباطا وقلها ارتباطا هي المهارات التفكيرية.

- دراسة (Afsar, Bilal, et al. 2017)¹

طرحت هذه الدراسة التجريبية إشكالية تأثير القيادتين التحويلية و التعاملية على سلوك ريادة الأعمال في الصناعات كثيفة المعرفة وللإجابة على الإشكالية: اتبع الباحثون المنهج التجريبي وتم تحليل نتائج الاستبيان الذي وزع على 557 مفردة موزعة على 64 مؤسسة رائدة في تكنولوجيا المعلومات شملت قطاع البنوك والتأمينات في الصين.

واستخدم الباحثون برنامج AMOS 17 للتأكد من صحة النموذج عبر التحليل العاملي التوكيدي، ثم تم استخدام طريقة الانحدار الخطي وأدخلوا التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين، خرجت الدراسة بنتائج متباينة، حيث كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي على في سلوك ريادة الأعمال بشرط وجود المتغير الوسيط "التمكين النفسي". أما القيادة التعاملية فكان لها أثر سلبي على سلوك ريادة الأعمال رغم وجود التمكين النفسي.

- دراسة (Hussain, Syed Talib et al.2017)²

تبحث هذه الدراسة في كيف يمكن للقيادة التعاملية أن تخلق الإبداع التنظيمي من خلال المتغير الوسيط "مشاركة المعرفة" بين القائد والعمال، حيث ان بعد المكافأة المشروطة المكون للقيادة التعاملية قد يسهم في مشاركة المعرفة باتجاهين بين القائد والعمال هذا الأمر مع الوقت تسهم في زيادة وكثافة المعرفة الأمر الذي قد يسهم في خلق إبداع تنظيمي.

¹ Afsar, Bilal, Yuosre F Badir, Bilal Bin Saeed, and Shakir Hafeez. "Transformational and Transactional Leadership and Employee's Entrepreneurial Behavior in Knowledge-intensive Industries." *The International Journal of Human Resource Management* 28.2 2017, p 307-332

² Hussain, Syed Talib, Jaffar Abbas, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider, and Tayyaba Akram. "Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior." *Cogent Business & Management* 4.1 (2017)

وتم جمع المعلومات الأولية عن طريق توزيع 300 استبيان (MLQ Form 5X) مطور من الباحثان Bass And Avolio داخل قطاع الاتصالات الباكستاني وتم التحقق منه بواسطة طريقة المربعات الصغرى SEM وتم معالجتها بطريقة الانحدار الخطي المتعدد.

وأظهرت النتائج أن للقيادة التفاعلية أثر إيجابيا على الإبداع التنظيمي باستخدام مشاركة المعرفة كوسيط. ومن نقاط قوة هذا البحث هي أنه أجري في بيئة متعددة الثقافات وبالتالي يصلح للتطبيق والبحث في بيئات ثقافية متعددة. غير أن له حدود نذكر من بينها أن الاستبيان وزع فقط على القيادات العليا وتم ابعاد العمال والموظفين منه. وهذا الفراغ يمكن أن يكون ميدان بحث لباحثين آخرين.

–دراسة (Martínez-Córcoles et al 2017)¹

هذه الدراسة تحاول البحث في علاقة بين القيادة التفاعلية و أداء السلامة في المؤسسات العسكرية بالتركيز على العمليات الحربية، حيث مثلت المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء أبعاد القيادة التفاعلية، أما أداء السلامة فلها الأبعاد الثلاثة: الامتثال (الالتزام) بالسلامة، المشاركة في السلامة، السلوكيات الخطرة.

الدراسة متميزة وبمحت في دراسة الحالة فريدة حيث تعتبر من قلة الدراسات التي بحثت في الميدان العسكري و تم استجواب نخبة ممثلي العمليات العسكرية وهي عينة من فئة المظليين، حيث تم تقسيم الاستبيان على 161 مظلي وانقسم الى قسم القيادة التفاعلية مستخرجة من استبيان القيادة متعدد الأبعاد MLQ، اما القسم الثاني فمثل الأبعاد الثلاث لأداء السلامة بمجموع 12 سؤال. واستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صحة النموذج.

ووجد الباحث أن القيادة التفاعلية لها أثر إيجابي في البعد الأول: الامتثال لقواعد السلامة بينما كانت لها علاقة سلبية مع السلوكيات الخطرة، أما تأثيرها على بعد المشاركة في السلامة فلم يكن التأثير الإيجابي دالا احصائيا.

¹ Martínez-Córcoles, Mario, and Konstantinos Stephanou. "Linking Active Transactional Leadership and Safety Performance in Military Operations." *Safety Science*, vol. 96, 2017, pp. 93–101.

–دراسة (Aga, Deribe Assefa 2016) 1

هذه الدراسة تبحث عن تأثير القيادة التعاملية في نجاح المشروع عبر وساطة وضوح الهدف بالنسبة للعاملين، وتم استهداف فئة المنظمات غير الربحية وتم استخدام إعطاء الأبعاد الثلاث المعروفة للقيادة التعاملية، أما نجاح المشروع فتم إعطاءها الأبعاد التالية: التكلفة، استمرارية المشروع، الربحية، الوقت.

تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة والذي كان عبارة عن مشروعات غير ربحية ممولة محليا ودوليا وبالتالي تم توزيع الاستبيان على مراحل بحسب وجود مشروع ما في نواح متعددة في اثيوبيا. وبلغ عدد مفردات العينة 266. واستخدم تقنية الانحدار المتعدد من اجل اختبار فرضيتنا الدراسة.

اما نتائج الدراسة فتم وجود اثر إيجابي لبعد المكافاة المشروطة على نجاح المشروع أما الفرضية الثانية فتم دراستها بطريقة تحليل الوساطة وبالتالي تحتوي على قسمين التأثير الإيجابي لأبعاد القيادة على وضوح الهدف و التأثير الإيجابي للأخير على نجاح المشروع و كلتا الفرضيتين الفرعيتين صحيحتين وبالتالي هناك تأثير إيجابي للقيادة التعاملية على نجاح المشروع مباشرة وبتأثير وساطة وضوح الهدف.

–دراسة (Leila Afshari and Paul Gibson 2015) 2

هذه الدراسة تبحث عن تأثير القيادة التعاملية في الالتزام التنظيمي، وقام بدراسة مقارنة بين مؤسستين مختلفتين المؤسسة الأولى مؤسسة هي مؤسسة صحية تابعة للقطاع العام، أما المؤسسة الثانية هي مؤسسة خاصة صناعية في استراليا، وأدخل في العلاقة بين المتغيرين السابقين "الحاجيات النفسية " ممثلة في الأبعاد (الاستقلالية -الاعتراف- الكفاءات) كوسائط، كما أن البحث تميز بالبحث ما وراء العلاقة يعني فهم الآليات التي تحكم شدة الارتباط.

¹ Aga, Deribe Assefa. "Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity." Procedia Computer Science, vol. 100, 2016, pp. 517–525.

² Afshari, Leila, and Paul Gibson. "How to Increase Organizational Commitment through Transactional Leadership." Leadership & Organization Development Journal, vol. 37, no. 4, 2016, pp. 507–519.

تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة والذي كان عبارة عن عينة مكونة من 180 مفردة (89 مفردة للقطاع الصحي – 91 مفردة للقطاع الصناعي) مكونة من 88% من إناث والباقي ذكور، ولتحليل الوساطة استخدم الباحثان برنامج Smart-Pls.

اما نتائج الدراسة فتم وجود فروقات قليلة بين المؤسستين حيث كانت جميع الأبعاد على علاقة مع الالتزام التنظيمي في القطاع الصحي أما القطاع الصناعي فلم يجد الباحثين أثر للقيادة التفاعلية على الالتزام التنظيمي عن طريق بعد الاستقلالية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

هذا المطلب يختلف عن المطلب السابق حيث نلاحظ أن القيادة التفاعلية حيثما وجد لها بحث له علاقة بإدارة المعرفة إلا ونجد أنها مرتبطة مع القيادة التحويلية، ولذلك وجدنا أن تخصيص هذه البحوث لمطلب خاص بها قد يكون أكثر منهجية وبالتالي هذا المطلب يختص بجمع عدد من البحوث التي تحتوي على متغيري القيادة التحويلية ومتغير إدارة المعرفة، ثم نحاول تقييم وإعطاء صورة كاملة لجدوى العلاقة بين المتغيرين السابقين.

– دراسة (Afsar, Bilal, Mariam Masood 2019) 1

هذه الدراسة تحاول البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع عن طريق وساطة متغيري الرغبة في العمل ومشاركة المعرفة (عملية من عمليات إدارة المعرفة) وهي دراسة تجريبية بمقاربة بثقافات متعددة، حيث تم دراسة بيانات استبيان نحو 325 عامل و126 مشرف أو مدير في القطاع الفندقي الباكستاني. حيث تم استقصاء رأي العمال حول نمط القيادة التحويلي وعن رغبتهم في العمل وكذلك مدى مشاركتهم للمعرفة، أما المشرفين (مدراء) فتم سؤالهم عن تقييمهم عن السلوك الإبداعي للعمال تحت إشرافهم.

¹ Afsar, Bilal, Mariam Masood, and Waheed Ali Umrani. "The Role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior." Personnel Review 48.5 (2019): 1186-1208.

ومن أجل قياس العلاقات واختبار الفرضيات تم استخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي في برنامج smart-pls، تظهر نتائج الدراسة أن هناك وساطة تؤثر في العلاقة بين القيادة التحويلية، وتشير النتائج أن وساطة مشاركة المعرفة لها أثر أكثر من وساطة الرغبة في العمل. فإنها كذلك تشير إلى أثر القيادة التحويلية على عملية من عمليات إدارة المعرفة، تتطابق نتائج الدراسة السابقة مع دراستين قبلها ودراسة موازية لها، الدراسة السابقة الأولى في سنة 2015 لـ (Mittal, Swati, and Rajib Lochan Dhar)¹ تشير إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير طردي على الإبداع عند الموظفين في الهند وهي بيئة وظيفية قريبة من الباكستانية كما أن العينة متقاربة 348 مفردة كما أنها استخدمت نفس الوسيط "مشاركة المعرفة"، أما الدراسة السابقة الثانية فهي لـ (Choi, Suk Bong, et al.) سنة 2016 حيث أجريت الدراسة على 365 من العمال في كوريا الجنوبية واستخدم الدعم التنظيمي كوسيط بجانب مشاركة المعرفة، وجاءت النتائج مطابقة مع أحدث دراسة تتناول نفس المتغيرات مع مشاركة المعرفة كوسيط مما يؤكد وجود علاقة تأثيرية بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة. أما الدراسة المتزامنة لها فتم إجراؤها في الصين سنة 2019 من طرف³ (Le, Phong Ba, and Hui Lei)، حيث تبدو الدراسة متقاربة جدا مع دراسة (Choi, Suk Bong, et al.) من حيث منهجية البحث والمتغيرات والوسيطين وحتى نتائج البحث.

¹ Mittal, Swati, and Rajib Lochan Dhar. "Transformational Leadership and Employee Creativity." *Management Decision*, vol. 53, no. 5, 2015, pp. 894–910.

² Choi, Suk Bong, et al. "How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behaviour of Korean Workers." *Personnel Review*, vol. 45, no. 3, 2016, pp. 459–479.

³ Le, Phong Ba, and Hui Lei. "Determinants of Innovation Capability: the Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support." *Journal of Knowledge Management*, vol. 23, no. 3, 2019, pp. 527–547.

- دراسة (Afsar, Bilal, Mariam Masood 2019)¹

تبحث الدراسة في إشكالية تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة عبر وساطة "مبادرة الموظفين" و "الدعم الاجتماعي" داخل "أصحاب الاعمال الحرة عبر الإنترنت" "Freelancers" والتي شملت 250 فردا داخل مؤسسات حرة في الهند، ومن أجل قياس العلاقات واختبار الفرضيات تم استخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي في برنامج AMOS وتم استخدام مقياس ليكرت السباعي بدل الخماسي. وجد الباحثان أن هناك تأثيرا للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة لكلا الوسيطين.

تؤكد هذه الدراسة كذلك نتائج دراستي (Le, Ba Phong) لسنتي 2018² و 2017³ اللتان كانت يبحثان في تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة حيث تم إضافة متغير وسيط التفاؤل والكفاءة الذاتية في بحث سنة 2018 ودرس العلاقة في السياق الصيني. وتم جمع بيانات الدراسات الاستقصائية من 365 مشاركاً وظفتهم 80 شركة صينية. وأشارت النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية والتفاؤل كأبعاد رأس المال النفسي للفرد بوساطة العلاقة بين القيادة التحويلية وتبادل المعرفة التي تبرز أهمية ممارسة القيادة التحويلية للتأثير على رأس المال النفسي الإيجابي للموظفين بحيث ينخرطون في جمع المعرفة ومشاركتها بالمعرفة. حيث ساهمت الدراستين بشكل جاد في المناقشات النظرية والإدارية في مجالات علم النفس والسلوك التنظيمي، لمساعدة مديري الشركات على تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين في منظماتهم.

¹ Yadav, Mohit, et al. "Transformational Leadership and Knowledge Sharing Behavior in Freelancers." *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, vol. 12, no. 2, 2019, pp. 202–224.

² Le, Ba Phong P., Hui M Lei, Sengphet S. Phouvong, Thi Mai Anh Nguyen, Jiexi Gong, and Thanh Son Than. "Self-efficacy and Optimism Mediate the Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Sharing." *Social Behavior and Personality* 46.11 (2018): pp.1833–1846.

³ Le, Phong Ba, and Hui Lei. "How Transformational Leadership Supports Knowledge Sharing." *Chinese Management Studies* 11.3 (2017): 479–97

- دراسة (Al-Husseini, Sawasn et al , 2019) ¹

حيث يرى الباحثون أن القيادة التحويلية عامل مؤثر هام في إدارة المعرفة ونظم الابتكار. ومع ذلك، هناك نقص في البحوث التي تربط بين القيادة التحويلية، وتبادل المعرفة، والابتكار داخل التعليم العالي، وتحديدًا داخل البلدان النامية مثل العراق. يسعى هذا البحث إلى دراسة الروابط بين القيادة التحويلية وتبادل المعرفة والابتكار في التعليم العالي العراقي. وشملت الدراسة مسح 250 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العراقية. تم تطوير نموذج واختباره باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية. ووجد أثر مباشر إيجابي بين القيادة التحويلية وتبادل المعرفة والابتكار. وعلاوة على ذلك، تم تحديد تبادل المعرفة كوسيط بين القيادة التحويلية والابتكار. وناقش البحث كذلك الآثار المترتبة على قطاع التعليم العالي.

في نفس السياق نجد الدراسة السابقة تتشارك في نفس النتائج مع دراسة (Jiang, Yuan, Chao) ² (C Chen 2018) التي كانت عبارة عن دراستين لاستكشاف آليات الفريق التكاملية التي تركز على المعرفة والتي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الأداء المبتكر للفريق. في الدراسة الأولى، باستخدام فرق المشاريع المجمعّة مؤقّتًا التي تعمل على المهام كثيفة المعرفة، وجد الباحثين أن القيادة التحويلية عززت مشاركة المعرفة داخل الفريق والأداء المبتكر للفريق من خلال بيان آلية التكامل ك معايير تعاونية للفريق، وكانت عملية الوساطة هذه مهمة حتى بعد السيطرة على عملية وساطة أخرى الممثلة في استقلالية الفريق. في الدراسة الثانية، باستخدام فرق العمل الدائمة في مختلف المجالات الوظيفية، قمنا بتكرار آلية الفرق التكاملية والقيادة التحويلية المرتبطة بها مع اكتساب المعرفة من قبل فريق خارجي، مما زاد من اعتدال العلاقة بين تبادل المعرفة والابتكار. تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أهمية وظيفة التكامل للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار الجماعي.

¹ Al-Husseini, Sawasn, Ibrahim El Beltagi, and Jonathan Moizer. "Transformational Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing amongst Higher Education Faculty." *International Journal of Leadership in Education* (2019): 1-24.

² Jiang, Yuan, and Chao C Chen. "Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership." *Journal of Management* 44.5 (2018): 1819-1847.

المطلب الأول: الأبحاث الخاصة بالقيادة الخادمة

الأسئلة التي يسعى الباحث إلى الإجابة عنها في هذا المطلب هي كالتالي:

- كيف تم فهم وتعريف القيادة الخادمة في الدراسات السابقة؟

- كيف تم قياس القيادة الخادمة وماهي نقاط قوة وضعف كل طريقة القياس؟

- ما الذي تم التوصل إليه عبر كل الدراسات التجريبية؟

وسيحاول الباحث الإجابة عن هذه الأسئلة بالاعتماد على أهم الدراسات التي حاولت الإجابة عن نفس الأسئلة المطروحة.

أ_ التطور المفاهيمي

كما ذكرنا في الفصل السابق فإن بداية ظهور مفهوم القيادة الخادمة يرجع إلى Green Leaf لكن الباحثين ما لبثوا يتساءلون حول كثرة نظريات القيادة، فمثلا تساءل¹ (Banks et al. 2018) عما إذا كان انتشار نظريات القيادة يرجع حقيقة إلى عدم وجود أدلة على أن كل نظرية كانت مختلفة نظرياً وتجريبياً عن تلك التي سبقتها. بينما تقدم دراسة² (Hoch et al ,2018). دليلاً أمبيريقياً شمل العديد من الباحثين عبر منهجية التحليل التجميعي (Meta Analyse) على أن مفهوم القيادة الخدمية مفهوم واضح المعالم بالمقارنة مع باقي الأنماط القيادية الفعالة ، وهو ما يعبر عن وجود نقص في الدراسات التي تغطي باقي المقاربات مثل القيادة التحويلية ، القيادة التعاملية... الخ. ولذلك سنستعرض من خلال الدراسات السابقة كيف تم تمييز مفهوم القيادة الخدمية عن باقي المفاهيم القيادية الأقرب إليها مثل القيادة التحويلية والأصيلة الأخلاقية مثل أو ما يعرف بالتعريف التمييزي بين المصطلحات المتقاربة قبل أن نعطي التعريف الأقرب إلى الإجماع بين جميع الدراسات المستعرضة.

1 Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1) (2018), 236–251.

2 Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44, (2018) P-P,501–529.

يبدو مصط¹ح القيادة التحويلية أقرب المصطلحات قريبا لمفهوم القيادة الخادمة وهذا ما تبينه أعمال كل من² (Barbuto Jr & Wheeler,2006) و³ (Stone, Russell, & Patterson, 2004) إلا أن العمل الأشهر في المقارنة التمييزية للمفاهيم كانت ل⁴ (van Dierendonck, 2011) حيث قارن بين مفهوم القيادة الخادمة وسبعة أنماط أخرى، لكن ركز في بحثه على القيادة التحويلية واستخلص إلى أن القيادة الخادمة تلي الحاجات النفسية للاتباع وتصبح هدفا في حد ذاته ويضعها القائد في المرتبة الأولى، بينما القائد التحويلي يهتم بالحاجات النفسية للاتباع لكن يضع أهداف المؤسسة في المرتبة الأولى.

أما المفهوم الثاني الذي يتقارب مع القيادة الخادمة هو القيادة الأصيلة حيث يشتركان في كونهما ترى أن خدمة الأتباع، ومع ذلك، بالنسبة ل⁵(Avolio & Gardner, 2005) فإن القيادة الخادمة قد ينبع الميل إلى العمل في إطارها بوضوح عميق من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي من دافع روحي أو إثاري لخدمة الآخرين، وكلاهما غائب في إطار القيادة الأصيلة. أي أن القيادة الخادمة أصيلون ليس من أجل أن يكونوا أصيلين، بل لأنهم مدفوعون إما بحس الدعوة العليا أو القناعة الداخلية للخدمة وإحداث فرق إيجابي للآخرين.

بالنسبة لمفهوم القيادة الأخلاقية فإن الفروق بينها تظهر في أن الإشراف واضح بشكل أكثر في القيادة الخادمة بينما القيادة الأخلاقية تحاول التركيز على الأخلاق في ذاتها بدون وضعها في السياق التنظيمي وسيرورة المؤسسة

1

2 Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, (2006) 300–326.

3 Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, (2004)349–361.

4 van Dierendonck, D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, (2011). 1228–1261.

5 Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, (2005). P 331

وتبين دراسة¹ (Brown, M. E., & Treviño, 2006) أن القيادة الأخلاقية تبحث عن جعل الأتباع أكثر نزاهة ومصداقية لكن تريد كذلك أن تفرض أكثر سلطتها وتظهر تحكما أكثر في الأفراد.

أما بالنسبة لوجهة نظر إمبيريقية فهناك أربع دراسات قارنت بين القدرات التنبؤية على العديد من المؤشرات

الموجودة في الجدول رقم 1 بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة

الجدول رقم 2.1: الفروقات التجريبية بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة

الدراسة	معامل الارتباط بين "ق خ" و "ق ت"	نتائج الدراسة
يرمز في الجدول للقيادة التحويلية بـ "ق ت" والقيادة الخادمة بـ "ق خ"		
Liden et al. (2008) 2	0,53-0.79	- مؤشر سلوك المواطنة: تفوق "ق خ" بـ 19% عن "ق ت" - مؤشر الأداء: تفوق "ق خ" بـ 5% عن "ق ت" - الالتزام التنظيمي: تفوق "ق خ" بـ 4% عن "ق ت"
Schaubroeck et al. (2011) ³	0.45	- الأداء الجماعي: تفوق "ق خ" بـ 10% عن "ق ت"
Peterson et al. (2012) ⁴	0.32	- أداء المنظمة: تفوق "ق خ" عن "ق ت"
van Dierendonck et al. (2014) ⁵	0.50	- الأتباع والاطمئنان لنوع القيادة: تفوق "ق ت" على "ق خ"

المصدر: Eva, Nathan, et al. "Servant leadership: A systematic Review and call for future research." *The Leadership Quarterly* 30.1 (2019), P 110.

¹ Brown, M. E., & Treviño, L. K. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, (2006). P 600.

² Liden, Robert C., et al., *OP CIT* 2008, p. 161.

³ Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. Cognition-based and affect-based trusts mediators of leader Behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, (2011) p 863

⁴ Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65, (2012). p 565

⁵ van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, (2014). p 544

ب- قياس القيادة الخادمة

يوجد أكثر من 16 مقياسا للقيادة الخادمة، تم تصنيفها إلى ثلاث مقاييس أساسية، والذي يجعلها مختلفة هو الأبعاد التي تتكون منها القيادة الخادمة في كل مقياس كميًا ونوعيًا، حيث نرى في دراسة Liden¹ et al. (2015) أن القيادة الخادمة تتكون من سبعة أبعاد هي كالتالي: الشفاء العاطفي، وخلق قيمة للمجتمع، والمهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين نحو النجاح والتطور، ووضع المرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق حسنة. والملاحظ هو إدراج واعي وحقيقي نحو المنظمة لخلق قيمة للمجتمع، فضلاً عن تشجيع الأتباع ليكون نشطين في المجتمع. وينعكس هذا البعد الذي يركز على المجتمع في إحدى فقرات الاستبيان المرافق المنصوص عليه "يؤكد قائدي على أهمية رد الجميل للمجتمع". وعلاوة على ذلك، فإن بعد المهارات المفاهيمية فريدة من نوعها في إدراجها للبعد القائم على كفاءة غير متواترة بالإضافة إلى الأبعاد المستندة إلى شخصية الأتباع. ولذلك فمن المناسب استخدام هذا التدبير على وجه التحديد فيما يتعلق إلى متغيرات النتائج المتعلقة بالمجتمع، أو إذا كان نموذج البحث يتضمن جوانب من الكفاءات التنظيمية أو المعرفية. إن هذا المقياس للقيادة الخادمة سهل إلى حد ما ومباشر الاستخدام في أي دراسة مع القدرة على عدم استعماله بشكل كامل إذا لم يكن هناك داع.

أما دراسة Sendjaya, Sen, et al² التي نشرها سنة 2008 ثم أعاد نشرها سنة 2018 فاعتمدت على 6 مقاييس الآتية: التبعية الطوعية، الذات الأصيلة، العلاقة العهدية(التفاهيمة)، الأخلاق المسؤولة، الروحانية المتسامية، وتحويل التأثير.

¹ Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26, (2015). P254

² Sendjaya, Sen, et al. "SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership Behavior scale." *Journal of Business Ethics* 156.4 (2019): 941-956.

هذا المقياس يعتبر الأقل عددا من حيث الأبعاد ويركز على الجانب الروحاني للقيادة الخادمة عكس المقياس

السابق الذي يركز على المجتمع وهذا المقياس يعكس بأمانة فكرة القائد الخادم كما ذكرها ¹ Greenleaf

ويعتبر من أحسن المقاييس بالنسبة للمؤسسات ذات البعد الروحاني الأخلاقي (المساجد. الخ).

أما الدراسة الثالثة والأكثر انتشارا هي لـ ² van Dierendonck et al. (2017) الذي قدم

الأبعاد الثمانية للقيادة الخادمة وما يميز هذه الأبعاد أنها عابرة للغات والثقافات Cross-cultural Survey

وتتكون أبعاد القيادة الخادمة من: التمكين، المساءلة، الدعم المساند، التواضع، الأصالة، الشجاعة، قبول الذات

والخدمة.

أول ما ظهر هذا الاستبيان في سنة 2011³ كان يحتوي على 30 عبارة وبأبعاده الثمانية كان يعتبر من

أكثر المقاييس أبعادا، ثم تقلصت العبارات إلى 18 عبارة سنة 2017.

إذا لاحظنا هذه الأبعاد نجد يقف في منتصف المسافة بين الجانب "القيادي" والجانب "الخدمي" حيث أبعاد

"التمكين"، "المساءلة" تعبر عن الجانب القيادي وكأن المقياس يبحث عن القائد الذي يطور ويدعم ويساند أتباعه

ولكن ذلك لن يخليهم من المسؤولية الشخصية والمحاسبة التي تقتضيها الإدارة في مجال المؤسسات الربحية، وبهذه

الثنائية نستطيع ان نقول إن هذا الاستبيان هو الأقرب إلى التطبيق في ميدان الأعمال.

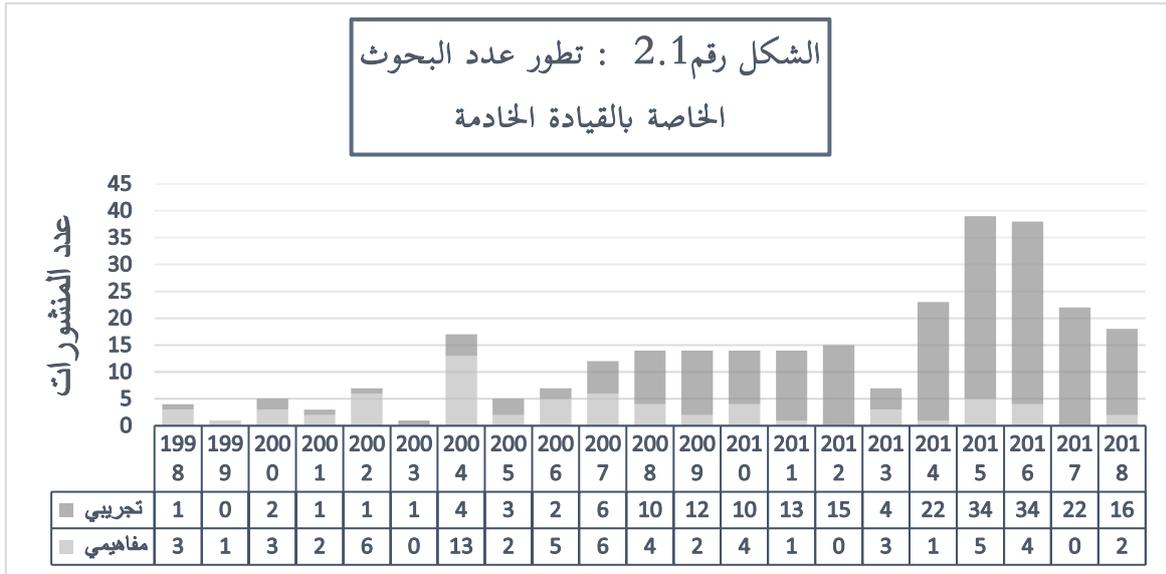
¹ Greenleaf, Robert K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, 2002, p 10.

² Van Dierendonck, Dirk, et al. "The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries." *Administrative Sciences* 7.2 (2017), p 8.

³ van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). *The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure*. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249–267.

ج_ القيادة الخادمة وباقي المتغيرات:

تساءلنا في بداية هذا المبحث عما الذي توصلت إليه الدراسات التجريبية ونقصد به ماهي التأثيرات المتبادلة مع جميع المتغيرات ذات الصلة والشكل التالي يوضح مدى انتشار هذه الدراسات التجريبية عبر عشرين سنة الماضية



المصدر: Eva, Nathan, et al. "Servant leadership: A systematic Review and call for future research." *The Leadership Quarterly* 30.1 (2019), P 112.

نلاحظ أن عدد الأبحاث التجريبية خلال من 1998-2018 بلغت 213 بحثاً أنظر (الملحق رقم 1)، وجميع الأبحاث يكون متغير القيادة الخادمة متغير أساسي الذي قد يكون تابع أو مستقل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مجموعات أساسية وكل مجموعة تحتوي عدداً من المتغيرات وهي كالتالي:

1. تأثير القيادة الخدمية على سلوك الأفراد: هذا النوع من العلاقات هو الأكثر فحصاً باعتباره أساس فكرة

القيادة من حيث المبدأ وهذا السلوك الذي يشمل سلوكهم نحو بعضهم البعض مثل دراسة (Zhao et al)

2016)¹. أو سلوكهم نحو المجتمع مثل دراسة (Chen et al., 2015)²، ودائما كانت الدراسات تشير إلى علاقات تأثيرية إيجابية رغم اختلاف القطاعات المدروسة (الصحة، التعليم... الخ)، وهذا ما يثبت فكرة المؤسس الأول للنظرية Green Leaf التي مفادها أن إذا أردنا الأتباع أن يخدمونا فعلينا بخدمتهم أولاً.

2. تأثير القيادة الخادمة على أداء الأفراد: البحوث الخاصة بأداء الأفراد تشير جميعا إلى العلاقة الإيجابية

بين القيادة الخادمة ومؤشرات أداء الجيد للأفراد من مثل: روح المبادرة إلى الرضا الوظيفي الاندماج في العمل وكدراسة³ (Khan, Khan, & Chaudhry, 2015) وعلى النقيض من ذلك فإن لها علاقة عكسية مع المؤشرات المؤثرة سلبا على مؤشرات الأداء الجيد للأفراد مثل⁴: الإرهاق الوظيفي، الرغبة في تغيير العمل، الملل الوظيفي.

3. تأثير القيادة الخادمة على أداء المنظمة: بدون اعتبار أن تأثير القيادة الخادمة على أداء الفرد قد يؤثر

على المنظمة بطريقة الوساطة، فإن البحوث تحت هذا التصنيف تدخل في إطار العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة ومؤشرات الأداء الجيد للمنظمة كالإبداع المنظمي⁵ وأداء خدمة العملاء⁶.

المبحث الثاني: دراسات سابقة حول إدارة المعرفة

¹ Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31, (2016). PP 898–913.

² Chen, Zhijun, Jing Zhu, and Mingjian Zhou. "How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance." *Journal of Applied Psychology* 100.2 (2015): 511.

³ Khan, K., Khan, S., & Chaudhry, A. *Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture. Pakistan Journal of Science*, 67, (2015). PP 109–113.

⁴ Walumbwa, Fred O., et al. "Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work." *Journal of Organizational Behavior* 39.3 (2018) PP 249–261.

⁵ Panaccio, Alexandra, et al. "Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors." *Journal of Business and Psychology* 30.4 (2015): 657–675.

⁶ Yang, Ziwei, et al. "Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem." *Journal of Business Ethics* 147.3 (2018): 595–604.

المعرفة هي أحد الأصول الحيوية ومصدر مهم لأي منظمة تركز إدارة المعرفة على الأهداف الاستراتيجية للشركة مثل الابتكار وتحسين الأداء، ميزة تنافسية.. لذلك، يمكن أن تلعب أنظمة إدارة المعرفة " KMS " دورًا مهمًا في تحسين أداء المنظمات والأفراد. تعتبر KMS ذاكرة تنظيمية من خلال الاستفادة من المعرفة الجماعية الشركة من مشروع إلى آخر، يتم إجراء استثمارات كبيرة في التكنولوجيا البنية التحتية لـ KMS. ومع ذلك، لا يعرف سوى القليل عن العائد على الاستثمار لـ KMS، من حيث التأثير على أداء الموظف والمنظمة.¹

ولكن في سياق الشركات حيث لا ينظر إلى المعرفة الحصرية الفردية (المحتكرة من طرف العامل أو الموظف) على أنها الأصول الاستراتيجية من قبل الشركة صحيح أن المعرفة تكتسب من خلال تطبيق البحث والتطوير (R & D) والتجربة العملية التي تمارسها الشركة. فإنه على النقيض من الشركات التي تستخدم المعرفة الحصرية الفردية للأفكار المبتكرة كأصول تجارية هي التي تعتبر بحق صناعة إبداعية. لذلك فإن تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة في سياق التوجه الفردي هي عملية يتم بموجبها قبول المعرفة ونقلها وصيانتها وتطبيقها، وتعمل الشركة على حمايتها قانونًا من قبل المنظمة كتسجيلها على شكل براءة اختراع ليستفيد الفرد حصريًا من الصناعة الإبداعية.²

وسنعمد على مطلبين أساسيين في هذا المبحث حيث سيمثل المطلب الأول دراساتنا للبحوث السابقة من سنة 1980 إلى سنة 2014 (أول سنة تسجيل الدكتوراة للباحث)، والمطلب الثاني يمثل الدراسات السابقة من سنة 2014 إلى سنة 2020 (السنة النهائية للبحث في الدكتوراة).

المطلب الأول: الدراسات السابقة من 1980-2014

¹ Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner. Review: Knowledge Management and Knowledge Systems: Conceptual Foundations and Research Issue. MIS Quarterly, Vol. 25 (1), (2001) p. 107

² Ginting, Y. Mayasari, Hafiz Rahman, and Dodi Devianto. "Innovation and Knowledge Management System in Creative Industry: A systematic Literature Review Using Meta-analysis." KnE Social Sciences (2019): 585-601.

هذا المطلب يقدم لمحة عامة عن الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة من عام 1980 حتى عام 2014. واعتمدنا بشكل أساسي على دراسة (Akhavan, Peyman, et al 2016)¹، حيث استخدموا تقنية التحليلات المكتبية والنصية على عينة من 500 مقال الأكثر استشهاداً في البحوث ذات العلاقة، ودرسوا تأثير عوامل مثل عدد من المؤلفين، والمراجع، عدد الصفحات والكلمات الرئيسية على عدد الاستشهادات التي تلقتها. كما حقق في الاتجاهات الرئيسية في بحوث إدارة المعرفة بما في ذلك مساهمة مختلفة البلدان، والاختلافات عبر سنوات النشر، وتحديد مجالات البحث النشطة و منافذ المجالات الرئيسية.

هذه الدراسة ونحن نقيمها ونبحث فيها في سنة 2020 هي بمثابة فحص لادعاء الباحثين أنه من خلال نتائجها تحدد الدراسات المستقبلية، وسنرى من خلال المطلب الثاني هل توافقت تطلعاتهم مع واقع البحوث الحالي، من خلال تسليط الضوء على كيف تطورت الاتجاهات في بحوث إدارة المعرفة مع مرور الوقت وإثبات خصائص المقالات الأكثر المذكورة في هذا الأدب.

التحليل المكتبي يعرف على أنه هي محاولة التقييم الكمي للجودة الأكاديمية للمجلات أو المؤلفين من خلال الأساليب الإحصائية مثل معدلات الاقتباس. ويجب الحرص أولاً على تحديد معايير الجودة على النحو المناسب ثم تنفيذها على النحو المناسب عن طريق اختيار معايير محددة وأساس تجريبي مناسب.²

نتائج التحليل المكتبية يمكن أن تلقي الضوء على العوامل التي تعزز مساهمة الدراسات في مجال البحث وتدل العلماء والباحثين نحو إنتاج دراسات مؤثرة وذات مكانة علمية. في مثل هذه التقييمات، عدد الأبحاث التي نشرت وعدد من الاستشهادات يمثلان أهم المؤشرات.

¹ Akhavan, Peyman, et al. "Major trends in knowledge management research: a bibliometric study Scientometrics 107.3 (2016):pp,1249-1264.

² <https://www.igi-global.com/dictionary/education-literature-development-responsibility/2406>. Accessed 18 Feb. 2020.

في مجال إدارة المعرفة فإن دراسة (Akhavan, Peyman, et al 2016) لم تكن الأولى في مجال استخدام تقنية التحليل المكتبي بل سبقتها عدة دراسات نذكر منها: (Gu 2004) ، (Lv 2014) ، (Serenko and Dumay 2015)، و اختار الباحث دراسة (Akhavan, Peyman, 2016) ، لأنها أولا الأحدث وثانيا استخدمت عددا أكبر من المواقع العلمية في تحليلها المكتبي، عكس مثلا دراسة (et al (Serenko and Bontis 2015) الذي استخدم قاعدة بيانات WOS* فقط، ثانيا استخدمت أكثر من 49 كلمة كانت بمثابة كلمات مترادفة، كالبحت عن طريق جميع عمليات إدارة المعرفة من: تخزين و تطبيق. الخ. عكس دراسة

(Lv 2014)، التي حصر بحثه المكتبي حول كلمة "إدارة المعرفة" فقط.

كما أن هناك دراسات أخرى مشابهة لكن تم استخدام تقنيات ثانية مثل دراسة (Serenko 2013)² (and Bontis) التي استخدم فيها تقنية التحليل البعدي "meta-analysis" والتي استخلصت أن دراسة هذه الأعمال يكشف أن العديد من الباحثين حول إدارة المعرفة ليسوا على علم حقيقي بالدراسات التي سبقتهم على الأقل من وجهة نظر تراكمية العلم. حيث أن الكثير منهم لم يدركوا أن مجال البحث في إدارة المعرفة أصبح مستقلا وما يدل على ذلك ظهور المجلات الخاصة بها مثل مجلة المعرفة *Journal of Management Knowledge* الصادرة سنة 1997 المكرسة خصيصا لدراسات إدارة المعرفة³، كما أنه خلص إلى أن هناك حاجة لتحديد العوامل المؤثرة التي جعلت دراسات إدارة المعرفة أكثر وضوحاً وتأثيراً في الأبحاث في وقت لاحق.

منهجية دراسة (Akhavan, Peyman, et al 2016) التي نعتمد عليها هي محاولة لمعالجة نقائص

الدراسات السابقة من خلال إجراء بحث شامل على عينة كبيرة من منشورات إدارة المعرفة. حيث بحث في عدة

¹ إختصارا لـ WEB OF SCIENCE

² Serenko, A., & Bontis, N. (2013). The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 137-155.

³ <https://www.emeraldgrouppublishing.com/JJKM.htm> "Journal of Knowledge Management - Emerald Group Publishing.". Accessed 18 Feb. 2020.

بوابات بحثية للولوج إلى المقالات المنشورة بين عامي 1980 و2014. ثم قام بتحليل المقالات استنادًا إلى بلد المنشأ، سنة النشر، عدد المؤلفين، عدد المراجع، عدد الصفحات وعدد الكلمات الرئيسية ومجالات البحث وبوابة الناشر لاستكشاف الاتجاهات الرئيسية في دراسات إدارة المعرفة والعوامل التي تؤثر على عدد الاستشهادات التي تتلقاها.

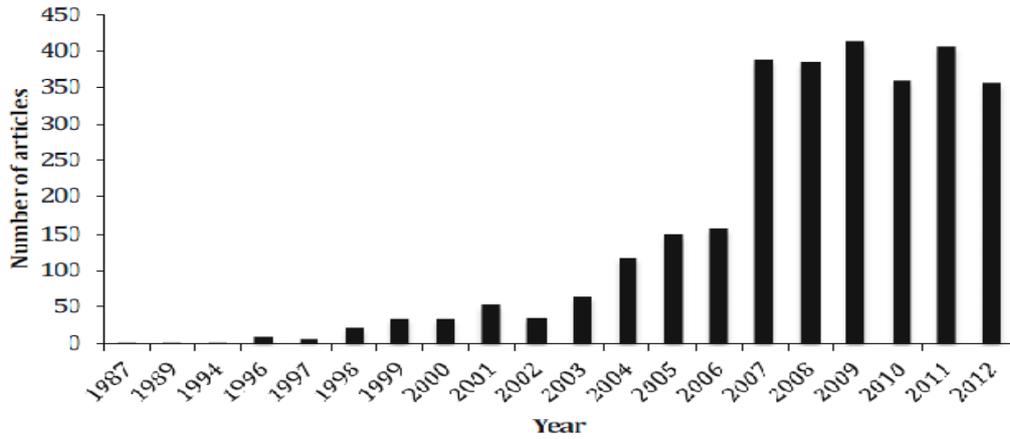
كما استخدم عدة كلمات للبحث حول إدارة المعرفة "أنظر الملحق 3" حيث تم الحصول على 3189 بحث وتم أخذ عينة من أول 500 بحث بعد ترتيبها على أساس عدد الاستشهادات، ولتجنب أي تحيز، قام الباحثون بتصميم وحساب مؤشر الاقتباس لكل دراسة كمتوسط عدد الاستشهادات في السنة. ثم استخدموا هذه العينة في تحليلاتهم الأساسية.

تم تصنيف البحوث على عدة معايير وقبل أن نعطي النتائج المستخلصة بعد تصنيفها، لا بد أن نعطي لمحة إحصائية وصفية حول عينة البحوث ونبدأ بالاتجاه الأول الذي تم تصنيفه هو الاتجاه الزمني لمنشورات إدارة المعرفة في العينة. ويتضح من الشكل 1 أن عدد المنشورات يزداد بمعدل بطيء جدا من عام 1987 إلى عام 2006، ولكن هناك طفرة كبيرة مفاجئة في عام 2007 تشير إلى أنه في فترة قصيرة تقريبا في عام 2007، جذبت مواضيع إدارة المعرفة الكثير من الاهتمام بين علماء الإدارة.

علاوة على ذلك، تم تصنيف الأبحاث استنادًا إلى بلد المنشأ باستخدام انتماء المؤلفين. كما أن الباحثون ومن أجل الحفاظ على الاتساق، استبعدوا المقالات متعددة المؤلفين التي تعاون فيها مؤلفون من بلدان مختلفة (273 مقالة) من هذا التحليل.

وكما ورد في الجدول 1، فإن بلدان مثل الصين والولايات المتحدة والمملكة المتحدة وماليزيا وأستراليا وتايوان وإسبانيا وإيطاليا وألمانيا وكندا لديها أعلى البلدان عدد المقالات.

الشكل رقم 2.2 الأبحاث العلمية المنشورة حول إدارة المعرفة بين سنوات 1980 و 2014



المصدر : research: a 1255 Akhavan, Peyman, et al. "Major trends in knowledge management : bibliometric study Scientometrics 107.3 (2016):p1255

الجدول رقم 2.2 : عدد البحوث إستنادا إلى دولة المنشأ

النسبة المئوية من العدد الإجمالي لبحوث الدولة	عدد الأبحاث	الدولة	النسبة المئوية من العدد الإجمالي لبحوث الدولة*	عدد الأبحاث	الدولة
1,35	9	الصين	44.62	162	و.م.أ
29,63	8	كوريا الجنوبية	28.85	73	بريطانيا
14,29	7	فرنسا	18.63	19	تايوان
10,61	7	ألمانيا	24,59	15	كندا
58,33	7	إسرائيل	16,09	14	اسبانيا
26,09	6	نيوزيلندا	9,43	10	استراليا
29,41	5	الدانمارك	13,33	10	إيطاليا
• مثال الصين لها 665 بحث حول إدارة المعرفة لكن لها 9 بحوث فقط في ترتيب البحوث الأكثر استشهادا			20	10	هولندا

المصدر : research: a 1255 Akhavan, Peyman, et al. "Major trends in knowledge management : bibliometric study Scientometrics 107.3 (2016):p 1255

الشكل السابق يقدم صورة شاملة عن أبحاث إدارة في مختلف البلدان، حيث نلاحظ الصين والولايات المتحدة والمملكة المتحدة لديها أكبر عدد من منشورات إدارة المعرفة. وفي آسيا نلاحظ أن بلد متقدم مثل: اليابان كانت الغائب الأكبر مقارنة مع الهند وإيران من بين البلدان التي تركزان أكثر على مواضيع إدارة المعرفة، وفي أفريقيا، فإن البلد الرئيسي الذي ينتج بحثاً في مجال إدارة المعرفة هو نيجيريا وإلى حد أقل جنوب أفريقيا إذا تم التحليل على أساس 3189 بحثاً. ومن الملاحظات المثيرة للاهتمام أنه على الرغم من ارتفاع عدد منشورات إدارة المعرفة في بلدان مثل روسيا والصين وبعض بلدان أمريكا الجنوبية، إلا أن عدد الاستشهادات التي تلقتها الدراسات الواردة من هذه البلدان ليس كبيراً. على سبيل المثال، لدى الصين أكبر عدد من المنشورات، ولكن أقل من 2٪ من مقالاتها هي من بين 500 مقالة الأكثر إثارة للذكر. وبالمثل، تقع ماليزيا في المركز الرابع فيما يتعلق بعدد من المنشورات ولكن لديها مقال واحد فقط (0.7 ٪ من مجموع المواد) من بين أعلى 500 مقالات. من ناحية أخرى، أكثر من 40 ٪ من المقالات من الولايات المتحدة هي من بين المقالات الأكثر المذكورة. ومن المثير للاهتمام أنه على الرغم من أن كوريا الجنوبية وهولندا ليستا من بين البلدان التي لديها عدد كبير من المنشورات، إلا أنه تم الاستشهاد بنسبة كبيرة من مقالاتهما.

على الرغم من أن الأبحاث في العينة التي لدينا تشترك في موضوع إدارة المعرفة، إلا أن خلفيتها تختلف ويمكن إرجاعها إلى مختلف تيارات البحوث. في الواقع، حاول العلماء من مختلف الخلفيات لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة ذات الصلة في مجالات أبحاثهم. ولذلك فإن خصائصها يمكن أن تؤثر تيارات البحث (على سبيل المثال، حيويتها، وانتشارها، و اتساعها) على عدد الاستشهادات التي تلقتها المقالات في العينة المدروسة. وبناء على ذلك، تم تقسيم عدد من الاستشهادات التي تلقتها الدراسات التي تخرج من مجالات بحثية مختلفة لتحديد ما إذا كان هناك فرق كبير بين تيارات مختلفة فيما يتعلق بعدد من الاستشهادات.

الجدول رقم 2.3 : الخلفية العلمية لبحوث إدارة المعرفة من سنة 1980 و 2014

ميدان البحث	عدد البحوث +النسبة المئوية من العينة الأساسية (3189)	عدد البحوث + النسبة المئوية من العينة الفرعية (500)
الاقتصاد والتجارة	952 (29.77 %)	181 (36.2 %)
علوم الكمبيوتر	650 (20.32 %)	71 (14.2 %)
علم المكتبات والمعلوماتية	685 (21.42 %)	685 (21.42 %)
علوم الهندسة	367 (11.48 %)	67 (13.4 %)
بحوث العمليات والإدارة	174 (5.44 %)	42 (8.4 %)
علم النفس	127 (3.97 %)	16 (3.2 %)
علوم أخرى	243 (7.6 %)	54 (10.8 %)

المصدر : Akhavan, Peyman, et al. "Major trends in knowledge management :

research: a 1259bibliometric study Scientometrics 107.3 (2016):p 1255

ويبين الجدول 2.3 حصة كل منطقة بحثية من مجموع العينات (3198 المواد) وعينة فرعية من 500 المواد الأكثر المذكورة. مجالات البحث الرئيسية هي : الاقتصاد والأعمال، علم المعلومات والمكتبة، علوم الكمبيوتر، البحوث التشغيلية، الهندسة، و علم النفس. وكما يتضح من الجدول 2.3، فإن دراسات إدارة المعرفة أكثر شيوعاً في مجالات من باقي العلوم وهذا الأمر المتوقع والطبيعي،

نتائج هذه الدراسة تقترب إلى حد كبير مع نتائج (Serenko and Bontis 2013) المذكورة سابقا ومع ذلك، رغم أن الباحثين يختلفان من حيث النوعية قاعدة البيانات التي يبحثان فيها حيث تبحث الدراسة الأساسية في المجالات المدرجة في قاعدة بيانات WOS مقارنة مع عمل (Serenko and Bontis 2013) الذي كان يركز على المقالات المنشورة في مجلة إدارة المعرفة.

وعلى الرغم من مساهمات هذه الدراسة، فإن لها بعض الحدود. أولاً، أن عينة البحوث حتى وإن كانت قد أخذت من بوابة WOS المعروفة وذات جودة وموثوقية. ومع ذلك، هناك مجالات شهيرة وخاصة بموضوع إدارة المعرفة التي كانت تنمو في السنوات الأخيرة ولم يتم فهرستها من قبل WOS. مثل: "المجلة الدولية لإدارة المعرفة"، ومجلة "إدارة المعلومات والمعرفة"، و"إدارة المعرفة والعمليات"، "مجلة التحول المؤسسي". لذلك، من أجل خلق الاتساق وعدم التحيز وتحسين جودة الدراسات المدرجة في العينة، فقد غضت الدراسة الطرف عن العديد من منافذ إدارة المعرفة المحددة.

المأخذ الثاني حول الدراسة، حين اقتصر فقط على أول 500 بحث الأكثر استشهاداً في البحوث في تحليلاته الأساسية. وقد ذكر ذلك في بحثه حين اعترف¹ أن النتائج اختلفت بين العينة الفرعية والعينة الأساسية، ولا يظهر السبب جلياً في تفضيلاته لأن البحث حاسوبي ولا يتطلب مجهوداً إضافياً بعكس العينات الكبيرة التي تتطلب تكاليف إضافية (الوقت، مال..). كلما زاد حجم العينة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة من 2014_2020

إدارة المعرفة هو اتجاه تنموي داخل إطار نظرية الإدارة والتي وقد اجتذبت الكثير من الاهتمام من المجتمع العلمي والعملي على حد سواء. فالعديد من المنظمات تشارك حالياً في إدارة المعرفة من أجل التعامل مع المعرفة على حد سواء داخل المؤسسة وخارجياً مع المساهمين والعملاء. كما أن نسبة الأصول غير الملموسة للمؤسسة من نسبة الأصول كاملة في ازدياد متسارع عالمياً².

ومن خلال استعراض المؤلفات الموجودة، يمكن أن يتبين أنه كان هناك تركيز على تطوير نظم المعلومات لمجال إدارة المعرفة في عام 2000. وبما أنه لم يكن هناك سوى عدد قليل من النظم القادرة على تخزين المعرفة واسترجاعها

¹ Akhavan, Peyman, et al. "Major trends in knowledge management research: a bibliometric study Scientometrics 107.3 (2016):p 1263

² Al-Hemyari, ZA and AM Al-Sarmi, Information management model for intellectual capital of HEIs in Oman: Theoretical quantitative approach and practical results. Journal of Information & Knowledge Management, 17(1), (2018),p15

بكفاءة، فقد كان الهدف الرئيسي للباحثين والممارسين في الميدان هو تزويد الصناعة بنظم معلومات قادرة. وخلال السنوات العديدة الماضية، اكتسبت مفاهيم رأس المال الفكري وقياسه زخماً. وقد دخل مجال إدارة المعرفة عصراً أصبح فيه استخدام المعرفة العملية من جانب رأس المال البشري أهم جانب من جوانب إدارة المعرفة.

قبل الدراسة الأساسية التي سنعتمد عليها كانت هناك بعض الدراسات بعد سنة 2014 مثل دراسة (Jabeen et al 2015)¹ الذي قام بتحليل المجلات الأساسية لـ 40 مكتبة مجهزة بين عامي 2003 و2012 باستخدام طريقة Scientometrics² في WoS. Scientometrics التي ترجمت إلى "القياسات العلمية" و التي تعني: "الدراسة الكمية للعلوم، والاتصالات في العلوم، والسياسات العلمية"³. وقد تطور هذا المجال مع مرور الوقت من دراسة المؤشرات إلى تحسين استرجاع المعلومات من المنشورات العلمية التي يستعرضها العلماء (التي توصف عادة بتحليل العلوم "الببليومتري" أو "التحليل المكتبي") ليشمل أنواعاً أخرى من الوثائق ومصادر المعلومات فيما يتعلق بالعلم والتكنولوجيا. ويمكن أن تشمل هذه المصادر مجموعات البيانات وصفحات الويب ووسائل التواصل الاجتماعي.

حاول بحث (Jabeen et al) أن يقدم وجهة نظر عبر التنقيب في النصوص باستخدام برمجيتين مفتوحتين المصدر الأول هي : Vantage point و الثاني CiteSpace، لاستعراض تطور الأرقام في المكتبة وعلوم المعلومات والاتجاهات. تم اكتشاف أن المؤلفين اهتموا اهتماماً شديداً بتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، علوم الكمبيوتر، وإدارة المعرفة في الجانب المنظمي. هذا الاهتمام يعكس تزايد استخدام الأساليب الحديثة من المكتبيات وعلوم المعلومات، التي تنطوي على المفاهيم الناشئة مع تكنولوجيا المعلومات والاتجاه التحويلي من ثقافة المكتبة التقليدية إلى البيئات الحديثة.

1 Jabeen, M, L Yun, M Ra`q, M Jabeen and MA Tahir ,*Scientometrics Analysis of LIS Journals 2003–2012 Using Web of Science. International Information & Library Review.*

2 *Scientometrics – OECD.org.* " <https://www.oecd.org/sti/inno/scientometrics.htm>. Accessed 20 Feb. 2020.

3 Hess, D. J. *Science Studies: An advanced introduction.* New York: New York University Press. (1997).P 7

أما الدراسة الأخرى فهي لـ¹ (Sedighi, M and A Jalalimanesh 2017) تحدف إلى رسم خريطة الاتجاه البحثي في مجال إدارة المعرفة، بما في ذلك تعريف المجال؛ تحديد الكلمات الرئيسية المتعلقة بمقل إدارة المعرفة وحقوقه الفرعية؛ إجراء عمليات البحث وجمع بيانات النشر والاقتباس من WoS؛ رسم هيكل الإنتاج العلمي باستخدام أدوات القياسات العلمية؛ إثراء الخرائط العلمية من خلال إضافة سمات جديدة وتستخدم في وسائل التواصل الاجتماعي بصفة "هاشتاغ"، وتحليل النتائج من خلال تقديم نهج منهجي وتحليلي لقياس المقاييس العلمية استناداً إلى بيانات من WoS.

أما أحدث دراسة فهي التي سنعمد عليها هي دراسة² (Babak Sohrabi et al. 2020) فتهدف إلى تحليل محتوى مقالات المجلات التي تم التحقق من صحتها والمتعلقة بإدارة المعرفة والتي بلغت أكثر من 18,000 ورقة بحثية من قاعدة بيانات شبكة العلوم (WoS)، ومن ثم تقديم أحدث الاتجاهات "trends" في مجال إدارة المعرفة باستخدام التنقيب النصي لمساعدة الباحثين على الاستثمار في المجالات الأكثر تحدياً وفائدة من مجال أبحاث إدارة المعرفة.

وتشمل طريقة العثور على الاتجاه الأخير لإدارة المعرفة الخطوات التالية: إجراء عمليات بحث وجمع بيانات النشر من النظام العالمي للبيانات؛ وإجراء عمليات البحث وجمع البيانات من قاعدة بيانات شبكة العلوم (WoS) و إجراء عمليات استخدام تحليل هجين من خلال تقنية " hybrid analysis through burst detection and text clustering"؛ أيضا إثراء وتحليل النتائج من أجل تحقيق نظرة مستقبلية شاملة حول موقف إدارة المعرفة و مدى انتشارها بين الباحثين.

¹ Sedighi, M and A Jalal imanesh. Mapping research trends in the field of knowledge management. Malaysian Journal of Library & Information Science, 19(1), 2017. pp 71–85.

² Babak Sohrabi et al, Evaluation of Research Trends in Knowledge Management: A Hybrid analysis Through Burst Detection and Text Clustering, Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 18, No. 4, 2020.

يمكن أن يتبين أنه كان هناك تركيز على تطوير نظم المعلومات لمجال إدارة المعرفة في عام 2000. وبما أنه لم يكن هناك سوى عدد قليل من النظم القادرة على تخزين المعرفة واسترجاعها بكفاءة، فقد كان الهدف الرئيسي للباحثين والممارسين في الميدان هو تزويد الصناعة بنظم معلومات قادرة. وخلال السنوات العديدة الماضية، اكتسبت مفاهيم رأس المال الفكري وقياسه زخماً. وقد دخل مجال إدارة المعرفة عصراً أصبح فيه استخدام المعرفة العملية من جانب رأس المال البشري أهم جانب من جوانب إدارة المعرفة.

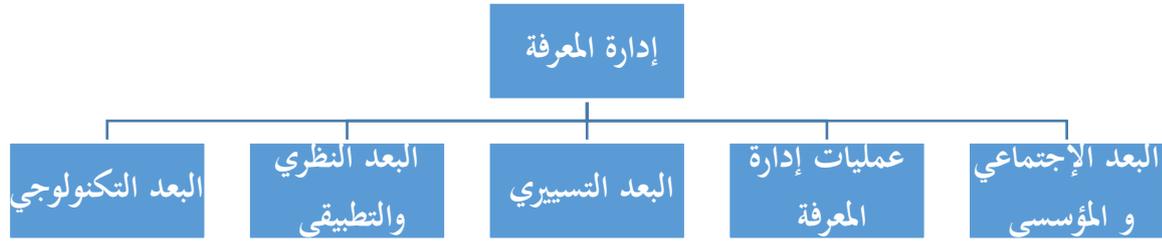
استخدم الباحثون منهجية مكونة من أربع خطوات لجمع البيانات:

- التنقية: ويقصد بها إزالة الكلمات المتكررة التي لا معنى لها والتي لا تساعد في استنتاج النتائج أو لا علاقة لها بموضوع الأوراق البحثية مثل: Elsevier-Paper، Copyright، John Wiley & Sons
 - التصفية: تتضمن هذه الخطوة تصفية كلمات الوقف والرموز التعبيرية التي لا تمت بصلة للتحليل ويتم أيضاً حذف كافة الرموز المميزة التي يقل طولها عن ثلاثة أحرف من خلال عوامل التصفية المناسبة.
 - * Tokenisation: هذه العملية هي عملية حاسوبية جداً تهدف إلى تقسيم المقالات العلمية إلى أجزاء منفصلة تسمى Token لسهولة تطبيق الخوارزميات واستخراج التحليل.
 - التعرف: يتم التعرف على لاحقات الكلمات Suffixes البديلة والبادئات المتقاربة Prefixes في نفس الكلمات والعبارات وذلك لتقليل طول الكلمات إلى أشكالها الجذرية مثل تحويل كلمات المفردة الإنجليزية إلى جذرها
- مثل: Stemming, Stemmed Stemmer إلى الجذر Stem

توصلت الدراسة إلى نتائج كبيرة ومتنوعة إلا أن النتائج التي تهمنا هي ما تلخص في الشكل التالي

* لم يعثر الباحث على كلمة مناسبة تعبر عن المحتوى الحقيقي المقابل لها في المعاجم سواء معرفة أو مترجمة.

الشكل رقم 2.3 أهم مجالات البحث المرتبطة بإدارة المعرفة



المصدر: Babak Sohrabi et al, Evaluation of Research Trends in Knowledge Management : A Hybrid analysis Through Burst Detection and Text Clustering, Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 18, No. 4, 2020 P17

يمثل الشكل السابق أكثر المجالات بحثا ذات الإرتباط بحقل إدارة المعرفة ويقع تحت كل مجال عدد من الكلمات البحثية فمثلا يحتوي مجال البعد الاجتماعي والمؤسسي: social، "media، network، social capital، culture، security، illustration، structure، managers، systems، cognitive، codification، expert access ومواضيع مثل: تدوين المعرفة، واستخراج البيانات، يمكن أن تكون أنظمة الخبراء والثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي وتحليل الشبكات الاجتماعية.

أما البعد التكنولوجي فيحتوي على الكلمات البحثية: structure، customer، implicit، professional، modelling، officer ومواضيع مثل: العملاء، والنمذجة المعرفة، والمعرفة الضمنية، المعرفة المهنية، وهيكل المعرفة.

أما بعد عمليات إدارة المعرفة على الكلمات البحثية: create، storage، transfer، application، personalisation، validation، sharing، learning، collaboration، discovery، tracking، retrieval، evaluation ومواضيع مثل: تبادل المعرفة، وإدارة المحتوى، والذاكرة التنظيمية، والبنية التحتية للمعرفة، وتصور المعرفة، والبحث عن المعرفة، وتحديدتها.

portal engineering ، object ،strategy : الكلمات البحثية التالية: أما البعد التسييري فيحتوي على الكلمات البحثية التالية: life cycle ، risk ،asset ، ومواضيع مثل: إدارة المخاطر، المعرفة المشتركة، أصول المعرفة، قاعدة المعرفة، هندسة المعرفة، دورة حياة المعرفة، استراتيجية إدارة المعرفة، و معرفة الأشياء ، وبوابة المعرفة.

أما البعد النظري والتطبيقي فضم الكلمات البحثية التالية: integration ، individual ، protection organization ، contextual ، acquisition ، tacit ، explicit ، knowledge worker ، creation ، transfer . ومواضيع مثل: رأس المال البشري، والتكامل المعرفي، المعرفة الفردية، المعرفة الصريحة، تنظيم المعرفة الضمنية، عمال المعرفة، اكتساب المعرفة، استرجاع المعرفة، المعرفة السياقية، وحماية المعرفة، وخلق المعرفة، واستخدام المعرفة، نقل المعرفة، ما بعد المعرفة، وتنظيم المعرفة.¹

كما أن الوزن النسبي للأبعاد ذات العلاقة بإدارة المعرفة كانت مختلفة حيث كان البعد الاجتماعي والمؤسسي الأكثر حضوراً في الأبحاث والكتب وهو في زيادة مستمرة يأتي البعد التسييري في المقام الثاني وبقية الأبعاد تأتي في المراتب الثلاث الباقية بفوارق بسيطة.

ويستشف البحث الإتجاهات المستقبلية ويحدد أفاق البحث المرتبطة بإدارة المعرفة والتي تتمثل فيما يلي:

- تكامل الوسائط الاجتماعية أفقياً ورأسياً مع حلول إدارة المعرفة (الوسائط الاجتماعية الأفقية مثل Facebook أو الوسائط الاجتماعية الرأسية مهنيًا مثل LinkedIn).
- إدارة المعرفة الآلية: من خلال الكشف التلقائي عن معارف المؤسسة الأكثر صلة وتخزينها واسترجاعها ومشاركتها.
- الاستفادة من إدارة البيانات الضخمة "Big Data" والتحليلات في مبادرات إدارة المعرفة.

¹ Burst Detection and Text Clustering, Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 18, No. 4, 2020, PP 17-18

- تطوير نظام إدارة المعرفة التجارية أو البحثية القائمة على الحوسبة السحابية كجزء لا يتجزأ من برامج حلول المشاريع.
- توظيف تطبيقات علوم البيانات والتعلم الآلي وحلول البرمجيات الذكية في خلق المعرفة، والتقاط، اكتساب وتطبيق ومشاركة المعرفة، من خلال آليات التدريب والتعلم.
- البحث في فرص إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية لخلق واستخدام المعرفة الجديدة من قبل المتصلين بالأجهزة الذكية وأجهزة الاستشعار والأجهزة التي تنتج كميات هائلة من البيانات السحابية السريعة.
- البحث في الحوسبة المعرفية والواجهات المشتركة "الإنسان- والآلة" التي هي قادرة على تبادل المعرفة مع رأس المال البشري.

خاتمة الفصل:

لاشك أن هدف الدراسات السابقة هو تحديد الفراغ العلمي الموجود و إظهاره و تحديد مدى جدوى بحث الدكتوراة و تبين أثره في السياق العلمي العالمي ، في ختام هذا الفصل سنعقب على الدراسات السابقة ونقدم وجهة نظرنا الخاصة حولها ، حيث أننا اتبعنا ما وجدنا من ثراء في تنوع عناوين وموضوعات البحوث و ثراء في النتائج، ولم نرغب في الأخذ ببعض وترك البعض الآخر، فالباحث لو سلك الطريقة المعروفة من ذكر الدراسات التي تتناول المتغيرين فقط فسنحرم من نتائج البحوث التي تغطي الموضوع برمته والتي استخدمت البرمجيات الحديثة لمعرفة وتحليل وتنبؤ بمستقبل هذه الدراسات.

تنوع طريقة تناول الدراسات السابقة هو سلاح ذو حدين فمن جهة قد ساعد الباحث على الرؤية الكلية وأين يسير إتجاه البحوث الخاصة بالقيادة وإدارة المعرفة، ومن جهة أخرى فإنه "قد" يوحي أن الباحث مشتت بين تناول أحد المناهج العلمية الخاصة بالدراسات السابقة، ولكن الأمر ليس كذلك بل ما قمنا به هو مزيج من نوعين من المناهج. حتى نعطي لكل الدراسات التي وجدناها حضوراً في هذا الفصل.

أما محصلة البحث حول الدراسات السابقة فإن الباحث وجد فراغ علمي وربما يفيد الباحث للاستثماره، حيث أن البحوث التي تناولت متغيري الدراسة كان غالبيتها عبارة عن تأثير القيادة على إدارة المعرفة، ولم نعثر إلا على استثناءات بسيطة في وسط الكم الهائل من البحوث ذات العلاقة التي تتناول إدارة المعرفة كمتغير مستقل. سيسعى الباحث إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في إرساء الأنماط القيادية الفعالة في الفصل اللاحق واستخلاص النتائج التي ربما تساعد بالقسط المعقول في سد هذا الفراغ العلمي.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

مقدمة الفصل:

هذا الفصل سنتطرق فيه إلى الشق التطبيقي حيث تحدثنا في الفصلين السابقين عن الجانب النظري وجانب الدراسات السابقة اللذين كانا الأرضية التي تمهد للدراسة الحقيقية والمناطق بها باحث رسالة الدكتوراة للقيام بها وهي الإضافة الحقيقية.

حيث كنا قد خلصنا في الفصل السابق "الدراسات السابقة" حول موضوعي القيادة وإدارة المعرفة إلى أن عددا قليلا من الدراسات تناول تأثير إدارة المعرفة على الأنماط القيادية الأساسية، وهي الفجوة العلمية التي يحاول الباحث سدها من خلال الدراسة العلمية الحالية، وهو ما سنقوم به في هذا الفصل.

حيث سنحاول شرح منهج الباحث لتناوله تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الأنماط القيادية الفعالة لذلك قسمنا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: فرضيات الدراسة ونموذج البحث والذي يأتي عبر شرح منهجية البحث بمعنى، ما هو المنهج المستخدم ولماذا تم اختياره وماهي الخطوات اللازمة لذلك يستخلص الباحث نموذج وفرضيات الدراسة

المبحث الثاني: سنبين كيف تمت صياغة الاستبيان وكيفية جمع البيانات الأولية للدراسة

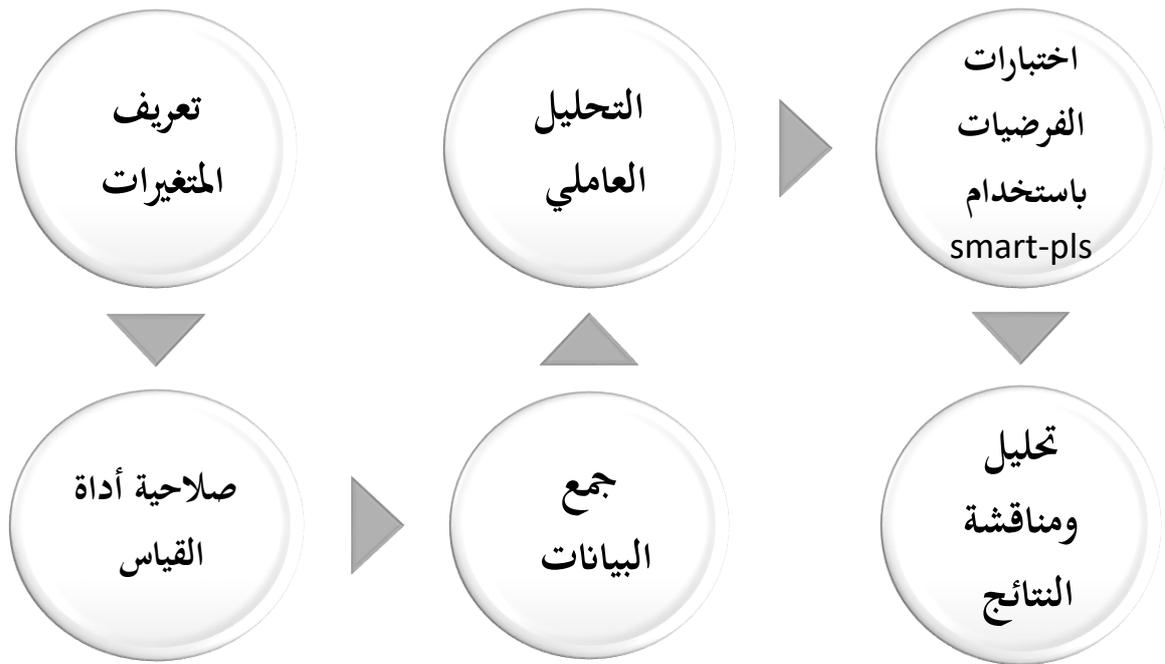
المبحث الثالث: سنستعرض الخصائص الوصفية لعينة الدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والأنماط القيادية:

تهدف في هذا المبحث إلى الإبلاغ عن خطوات المنهج الذي سنتبناه في البحث وكذلك طريقة اختيار العينات المعتمدة. إن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج التجريبي الذي يهتم بمطابقة وفهم الجانب الواقعي استناداً إلى الخلفية النظرية. وتستخدم الاستراتيجيات العملية لفهم الواقع عن طريق جمع البيانات من خلال الخيارات المنهجية. كما أنه "المجهود المنظم للتحقق من مشكلة محددة تحتاج حلاً قابلاً للقياس والتحقق"¹.

عناصر الشكل التالي تشكل في مجموعها مطالب هذا المبحث .

شكل رقم 3.1: مراحل البحث التجريبي



المصدر: Gray, David E. Doing, Research in the Real World. 4th Ed. Sage

publication 2018. P5

¹ Gray, David E. Doing, Research in the Real World. 4th Ed. Sage publication 2018. P3

المطلب الأول تعريف المتغيرات:

ولا نقصد به التعريفات النظرية فحسب ولكن ماهي الأبعاد الأساسية لكل متغير وكيف نحول تلك الأبعاد

إلى أسئلة تستخدم في الاستبيان.

بالنسبة لإدارة المعرفة فإننا حصرنا العمليات الخاصة بها في العمليات التالية:

- اكتساب المعرفة
- تخزين المعرفة
- توزيع المعرفة
- تطبيق المعرفة

الأسئلة الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة فتم الاعتماد على دراسات كل من (العلي و آخرون ،2006)¹،

و (Mark Dodson،1996) و (نجم عبود،2004)² حيث هناك إجماع بينهم على أن أهم عمليات إدارة

المعرفة هي :اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ،توزيع المعرفة ، وأخيرا تطبيق المعرفة و تم تخصيص (04) أسئلة لكل

عملية من العمليات داخل الاستبيان . أما المقياس الذي تم استخدامه فهو مقياس ليكرت الخماسي ذي الإجابات

المتدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، موافق بشدة).

وتمت ترجمة عمليات إدارة المعرفة إلى الأسئلة التالية لقياسها

¹ عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار المسيرة والتوزيع، 2006

² نجم، عبود نجم، ادارة المعرفة/ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان الأردن، دار الوراق، 2004

الجدول رقم 3.1: الأسئلة الخاصة بكل عملية من عمليات إدارة المعرفة

الأسئلة	البعد
تكتسب خبرة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين	اكتساب المعرفة
تساعدك البرامج التدريبية على اكتساب معرفة جديدة	
تشعر أن هناك فجوة بين المعارف المطلوبة والمعارف المكتسبة لديك	
هناك مصادر واضحة (قسم او مصلحة) لأخذ المعارف التي تحتاجها	
تقوم المؤسسة بتخزين خبرات ومعارف الموظفين عبر الوثائق لتسهيل الوصول إليها لاحقاً	تخزين المعرفة
هناك برمجيات خاصة بتخزين المعارف وتنظيمها	
لديك الخبرة الكافية التي تمكنك من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها	
يوجد مجلة دورية داخلية المؤسسة تهتم بتقديم المعرفة الضرورية	
يعتمد توزيع المعارف بين الفروع الوطنية على الإنترنت	توزيع المعرفة
هناك دعم إداري لتسهيل توزيع المعرفة بصورة سريعة وواضحة للموظفين	
تتفاعل الأفراد مع بعضهم لإيجاد أفكار جديدة كحلول مطروحة	
تشعر أنك تطبق المعارف الموجودة لديك	تطبيق المعرفة
تمتلك المؤسسة إمكانيات وسائل وأساليب لتطبيق المعارف داخل عملياته	
تساعد المعارف المطبقة في العمل على الترقية والنجاح الشخصي داخل المؤسسة	

من إعداد الباحث

أما بالنسبة إلى الجزء الثالث من الإستبيان فيتعلق بالقيادة فتم تقسيمه وطرح أسئلته كالتالي:

الجدول رقم 3.2: الأسئلة الخاصة بكل بالقيادة

المتغير	البعد	الأسئلة
	التأثير المثالي	مشرفي في المؤسسة كثيرا ما يدخل القيم في محادثاته اليومية
		مشرفي في المؤسسة يدفعني بثقة في تحقيق أحلامي
		مشرفي في المؤسسة يؤكد على أهمية وحدة الفريق في تحقيق أهداف المؤسسة
القيادة التحويلية	الدافعية الإلهامية	مشرفي في المؤسسة يجتهد لإقناعنا بالرؤية التي لديه
		اشعر بحماسة مشرفي عند تحفيزه لانجاز الأعمال
		مشرفي في المؤسسة يبحث ويطلب طرقا جديدة لحل المشكلات
	الاستشارة الفكرية	يميز مشرفي بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات
		يعطيني مشرفي في المؤسسة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة
		نصائح مشرفي تساعدني على النظر للعمل بنظرة مغايرة
	الاعتبارية الفردية	أشعر أن مشرفي في المؤسسة يعرف نقاط ضعفي ونقاط قوتي
		أحظى بمعاملة خاصة من طرف مشرفي بالعمل
		هناك أوقات أشعر أن مشرفي بالعمل يعلمني ويدربني بطريقة غير مباشرة

يصغي بعناية لما يقوله الآخرون	تطوير وتحسين	العامل
يتعامل بصدق وصراحة مع الآخرين		
يهتم بصدق بمصالح العمال		
أرجع إلى مشرفي حين تعرضى لمشكلة شخصية	الرؤية	القيادة الخدمية
يبدو مشرفي منتبها ويقضا لكل ما يحدث للمؤسسة		
سبق وأن توقع مشرفي أحداثا خاصة بالمؤسسة ثم حدثت بالفعل		
يعطيني مشرفي في العمل حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعري بانها أفضل	التمكين	
فيما يتعلق بعلمي فمشرفي يمنحني كامل الحرية في اتخاذ القرار		
مشرفي بالعمل يلزمني بإتمام العمل دون التدقيق في كيفية إنجازها		
يتعامل مشرفي معي بصدق ونوايا الحسنة.	الثقة	
يتمتع مشرفي بالعمل بثقة بنفسه		
يساعدني المدير مقابل جهدي الذي ابذله	المكافأة المشروطة	القيادة التعاملية
ترقياتي في العمل تتناسب مع الجهد الذي بذله في العمل		
حين أخطأ في العمل أتعرض للعقوبة المناسبة		
يتعقب مشرفي أتركل الأخطاء التي تقع أثناء أدائي للعمل	الإدارة بالاستثناء	

يتأكد مشرفي من تصحيح الانحرافات قبل انهاء المهام		
لا يتدخل مشرفي في العمل إلا في المشكلات الكبيرة		
ينتظر مشرفي في العمل حتى أنتهي من العمل ثم يقدم لي النصائح مرة واحدة		

من إعداد الباحث

أما بالنسبة إلى الجزء الثاني من الإستبيان فيتعلق بالثقافة التنظيمية وطرح أسئلته كالتالي:

الجدول رقم 3.3: الأسئلة الخاصة بكل بالثقافة التنظيمية

يؤمن العمال في المؤسسة بالعمل الجماعي	الثقافة التنظيمية
هناك فخر وولاء للانتماء للمؤسسة التي تعمل بها	
هناك توافق كبير بين قيمك الخاصة وقيم المؤسسة التي تعمل بها	
تتسم قواعد وتنظيمات العمل بالعدل	
تتغير هذه القواعد والتنظيمات وفقا للتغيرات المجتمعية	
لديك رؤية واضحة عن لرسالة ورؤية المؤسسة	

من إعداد الباحث

يمكن اعتبار طريقة Churchill (1979) بمثابة تعريف مقاييس متعددة في عدة خطوات. إنه " منهجية تنطبق فقط على عملية إنشاء وتطوير المقاييس الخاصة بالمواقف المتعددة أو متعددة المستويات ... وتتكون هذه الطريقة من تطوير مقاييس حيث تقوم عدة فقرات بقياس مؤشر واحد"¹

و قد أشار (Igalens و Roussel، 1998) و في هذا الصدد بأن جدلا كبيرا دار حول المنهج التجريبي و عن نتائج البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان مع مقاييس الموقف. وأضاف هؤلاء الباحثين أنه غالبًا ما تخضع هذه النتائج إلى أخطاء البعد والموثوقية.

طريقة Churchill (1979) مناسبة بشكل خاص لمعالجة مشروع بحثنا. خصوصاً، أنه قد تم ترجمة المتغيرات (المفسرة والمفسرة) في سلم متعددة الفقرات. بالإضافة إلى ذلك عدم وجود أبحاث في السياق الجزائري من حاولت قامت باختبار فرضيات مشابهة لدراستنا الأمر الذي شجعتنا أكثر للقيام بالتحقق من نموذج الدراسة. تصف الجمل التالية طريقة Churchill (1979) الذي يؤكد على تكييفها مع إطار البحث الخاص بنا. وينقسم إلى مرحلتين رئيسيتين: الاستكشافية (Exploratoire) والتحقق من الصحة (Validité). ففي كل خطوة من هذه الأخيرة، يمكن إجراء التكرار مع المرحلة الاستكشافية لتعديل كل أو جزء من الاستبيان. بعدما نتطرق إلى منهج الدراسة (Méthodologie) سوف نستعرض طريقة المعادلات الهيكلية التي تمكننا من قياس العلاقات المتزامنة بين متغيرات الدراسة.

¹ Jacques Igalens, Patrice Roussel Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines economica paris 1998 p 11.

المطلب الثاني المرحلة الاستكشافية

تهدف هذه المرحلة إلى تعريف وترجمة المفاهيم إلى فقرات سيعتمد جزئياً على جودة القياس وتنقسم المرحلة الاستكشافية إلى أربع مراحل: تحديد مجال البناء، توليد عينة من الفقرات، جمع البيانات وتنقية سلم القياس.

-مواصفات مجال البناء Spécification du domaine du construit

وفقاً ل Tounes¹ أن الخطوة الأولى في الإطار المنهجي ل Churchill خصصت للتعريف المكونات (المتغيرات) في البداية، يتعلق الأمر بتحديد أكثر الطرق شمولية، مجموعة البنيات والمتغيرات المفيدة لفهم المشكلة المدروسة. في الخطوة الثانية، ترتبط بمسألة الإبقاء على كل متغير مفسر وإعطائه تعريفاً دقيقاً، أو اقتراح واحدة من تلك المتغيرات إذا كانت الأدبيات لا تتوفر عليها بالإضافة إلى ذلك، أكد Churchill على ضرورة استعراض التيارات النظرية التي قامت بدراسة المشكلة، وقامت بالتسجيل في واحدة منها وذلك لتبرير عملية الاختيار. بعد ذلك، يجب تأكيد الأفكار الأولى المرتبطة بخصائص الظاهرة المدروسة من خلال تحليل حالات محددة. تسمح هذه الأخير بفهم أفضل للظاهرة التي تمت دراستها ويساعد في تطوير الفقرات.

إن مراجعة الأدبيات والتأملات الشخصية التي قمنا بها تستجيب لهذه الخطوة الأولى. لقد حددنا جميع مفاهيمنا عن طريق الرجوع إلى المؤلفين ؛ ولقد طرحنا نموذجنا معتمدين على الإطار النظري وبررنا رفض النظريات الأخرى التي يمكن أن تكون بمثابة قواعد بالنسبة لنماذج أخرى أو سياق تطبيق آخر.

-توليد عينة من الفقرات

¹ Tounés, Azzedine. L'intention entrepreneuriale: une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+ 5) et des étudiants en DESS CAAE. Diss. Rouen, 2003. P17

تهدف هنا إلى تطوير مسودة الاستبيان. أولاً، يعتمد الباحث على الكتابات لتحديد كل المقاييس التي تم تطويرها ويمكن تكييفها مع المتغيرات الموجهة لقياسها. وغالباً ما يتم بناء سلام خاصة، خاصة فيما يتعلق بالموضوعات الاستكشافية. و من ثم، فإن الهدف من هذه الخطوة هو اختبار "صلاحية المحتوى" لتحسين بنية الفقرات، أي ضمان أن الفقرات التي تم وضعها في مسودة الاستبيان لقياس المشكلة قد درست بشكل جيد جوانب مختلفة.

إن التحقق من صحة المحتوى يعني في حالتنا، التحقق من سلامة فقرات الاستبيان من طرف خبراء بمجال القيادة وإدارة المعرفة وكذا المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بشكل عام، وسلوك وإدراكات الموظفين على وجه الخصوص.

- جمع البيانات

في هذه المرحلة، يجب على الباحث الفصل في إدارة الاستبيان وحجم العينة. تقنيات التحليل الإحصائي الموصى بها من قبل Churchill (1979)، ولا سيما تحليل المكونات الأساسية، تحدد جزئياً حجم العينة. وفقاً لهذا الباحث أن حجم (العينة يتحدد وفقاً للدقة العلمية للنتائج التي يرغب الباحث لأن يتوصل إليها، لذلك يجب أن يتراوح حجم أفراد العينة من 5 إلى 10 مرات أكثر من الفقرات المستخدمة في نفس PCA.

- تصفية أداة القياس

تقترح هذه المرحلة النهائية من المراحل الاستكشافية بتصفية سلام القياس كميّاً من خلال العمليات التكرارية. في التكرار الأول يقوم الباحث باختبار الموثوقية ويقوم بتحليل العوامل، يتم التخلص من الفقرات التي تضر التماسك الداخلي للمقاييس، أي تحديد بنية عاملية واضحة، أو تعديلها. يعد تعديل الاستبيان أمراً ضرورياً عندما يكون للفقرة تأثيراً منخفضاً على التناسق الداخلي ويوفر معلومات مهمة.

في التكرار الثاني يقوم الباحث بإزالة الفقرات غير المناسبة، ثم يقوم مرة أخرى بتقديم اختبار الموثوقية الذي تم جمعه، بما في ذلك تحليل ألفا Cronbach وتحليل العوامل. بمجرد الانتهاء من تنقية أدوات الفقرات، يمكن للباحث اللجوء إلى استخدام نسخة جديدة من صياغة الاستبيان إذا لزم الأمر. هذا يخضع للجمع الثاني للبيانات، فضلاً عن التحليل الإحصائي لمرحلة التحقق من الصحة.

المطلب الثالث : مرحلة التحقق من الصحة

وفقاً لـ Tounes (2003) بعيداً عن تقليل الخطأ العشوائي الذي يجب أن يستمر في مرحلة التحقق، فإنه يتوجب على الباحث أيضاً الاهتمام بمسألة تقليل الخطأ المنهجي المتعلق بالتصميم السيئ لأدوات القياس. تضم هذه المرحلة أربع مراحل تقودنا إلى تأكيد أو إبطال فرضيات البحث¹ :

- جمع البيانات

يجب أن تحترم هذه المجموعة الثانية من البيانات شرطين متعلقين بخصائص العينة. من حيث الحجم، أين يتوجب على الباحث تحديد المعايير الموضحة في الخطوة³ من المرحلة الاستكشافية. ومن حيث تكوينها، ومن المستحسن اختيار عينة جديدة من أجل تجنب آثار النضج الاجتماعي. كما سبق وأن أشرنا، لم نقم باختيار سوى مجموعة من البيانات التي أجرينا جميع تحليلاتنا عليها (من 6 إلى 8 خطوات)؛ والسبب في ذلك يرجع لضيق الوقت وتقريباً استحالة جمع البيانات بصورة كاملة.

- تقدير الاعتمادية والصحة

خلال هاتين المرحلتين، يتمثل الهدف الرئيسي في اختبار استقرار صلاحيات الاستبيان من حيث التقارب والتمايز، وذلك مع مرور الوقت ومع عينة أخرى. إذا اتضح أن البنود تضر التجانس والاتساق الداخلي للجداول،

¹ Tounes, A, (2003), op cit. pp.216-218.

يجب على الباحث أن يتخلص منها نهائياً. لا يتعلق اختبار صلاحية التمييز بأدوات القياس المستخدمة فحسب، بل أيضاً بالبنيات النظرية التي تم تطويرها في نموذج التحليل. هذه الصلاحية تجعل من الممكن معرفة ما إذا كانت العناصر المختلفة التي من المفترض أن تقيس متغيراً واحداً في النموذج تقيس فقط هذا العنصر (وليس متغيراً آخر). وإذا كان هذا الأمر صحيحاً، فالمقياس الذي تنتمي إليه هذه العناصر له صفات من صلاحية التمييز. في الوقت نفسه، يتم تحديد التركيبات النظرية بشكل واضح ومستقل عن بعضها البعض. تحتل صلاحيته التمييزية معظم العمل التحليلي في اختبارات التحقق من صحة الاستبيان. لذلك في معظم الأحيان، يقوم على تحليل العوامل التي يتم استخدامها في أغلب الدراسات.

-تطوير المعايير

بمجرد التحقق من اعتمادية وصحة الاستبيان، يحسب الباحث النتائج لكل مقياس من الاستبيان، كما يقوم بالتحليلات الإحصائية المناسبة لتأكيد أو عدم تأكيد الفرضيات. يكتسب تطوير المعايير أهمية أساسية في المقارنات التي يمكن إجراؤها مع الدراسات التجريبية السابقة أو اللاحقة. على هذا الأساس إن وجود أو غياب الروابط بين متغيرات معينة من البحوث يتسق مع النتائج والتوقعات الناتجة عن النظرية المرتكزة على الأعمال السابقة، في حين أن الصلاحية الخارجية، لجميع أو جزء من المفاهيم التي تم تطويرها فإنه يتم إنشاؤها ابتكارها واختبارها لأول مرة. إن هذه الصلاحية هي وظيفة شروط المقارنة التي يجب أن تأخذ في الاعتبار الاختلافات السياقية والثقافية. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن تكون النماذج النظرية التي تم اختبارها متشابهة وأن التقنيات المستخدمة للحصول على النتائج متشابهة. هذه الصعوبات في التحليل المقارن تفسر ضعف الصلاحية الخارجية لبعض الدراسات، وبالتالي فإن النتائج التي تم الحصول عليها لا تكون متطابقة دائماً.

المطلب الرابع طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

في سياق البحث الذي نحن بصدد القيام به، تشكل طريقة المعادلات الهيكلية (SEM) من أحسن الطرق المستخدمة لقياس الآثار المحتملة المباشرة وغير المباشرة الموجودة بين المتغيرات الكامنة. وتستخدم هذه الأخيرة في قياس العلاقات بين المتغيرات التي لا يمكن قياسها أي لها طبيعة نوعية وليست كمية.

أ- أهمية استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

تعتبر طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية طريقة إحصائية جديدة لكنها في الأصل تعود إلى النصف الأول من عشرينيات القرن الماضي. في السابق كان استخدامها نوعاً ما معقداً بسبب التطبيقات الرياضية المعقدة المستخدمة فيها، أما الآن و مع تطور التكنولوجيا و الكمبيوتر فاستخدامها أصبح سهلاً نسبياً نظراً لتوفر البرامج التي تسر استخدامها. ولقد تطور استخدام طريقة المعادلات الهيكلية بعدما كانت تستخدم بشكل بطيء بين 1970 و 1980 بسبب صعوبته. و قد أشار **Hair** و آخرون (2010) إلى أن هذه الطريقة تحتوي على فرعين و هما نموذج القياس والنموذج الهيكلية¹.

إن النمذجة بالمعادلات الهيكلية لا تستخدم إلا بوجود قاعدة نظرية مؤكدة من طرف دراسات ميدانية سابقة تكون تتألف من نموذج قياس خاص بالدراسة (متغيرات مقاسة) ونموذج هيكلية خاص بالدراسة (متغيرات كامنة). ويتم التعبير عن النماذج بمسارات بيانية أين يتم فيها الربط بين متغيرين واحد مستقل وآخر تابع. في هذا الخصوص لا يمكن الربط بين هذين المتغيرين من دون الإشارة إلى القاعدة النظرية (الدراسات الأدبية السابقة) التي أكدت هذه العلاقة. و ما يميز طريقة المعادلات الهيكلية عن طريقة تحليل الانحدار المتعدد هو تقديرها لأخطاء القياس في البيانات. وفقاً لطريقة المعادلات الهيكلية أن أخطاء القياس يتم تقديرها بهدف تقدير دقة نتائج القياس بالنسبة للمتغيرات

¹ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Eds.). NY: Pearson. Cité par Boucif S, (2017), p.83.

المقاسة (فقرات الاستبانة) و بناءاً على ما سبق تمكن هذه الطريقة الباحثين من التقدير الجيد و الفعال لنموذج القياس و النموذج الهيكلية، خصوصاً إذا تألف هذا الأخير من عدة متغيرات مستقلة و عوامل كامنة تم التعبير عنها بمتغيرات مقاسة (فقرات)، في هذا الصدد أشار Astrachan (2014) إلى أن المتغيرات الكامنة لا يمكن ملاحظتها و لا قياسها، و هنا تبرز أهمية هذه الطريقة في التنبؤ بالعلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة.¹

ب- الغاية من اختيار طريقة المعادلات الهيكلية: Structural Equation Modelling

لقد توسع الباحثون في استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية وذلك بهدف تفحص علاقات مفترضة سببية متعددة بين المتغيرات، أين يتم معالجة التأثيرات الخطية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة التي تلعب أدوار مختلفة تارة تابعة و تارة مستقلة، و تارة أخرى وسيطية. ولقد توسعت مجالات استخداماتها شيئاً فشيئاً بغية قياس صحة الصياغات النظرية والسلامة، وكذلك صحة أدوات القياس من نوع الاستبانة، للقياسات الخطية المتعددة و ما شابهها.

كما سبق و أن أشرنا هذه الطريقة تعد هي الأحسن مقارنة مع الطرق الكلاسيكية مثل الإنحدار المتعدد، لأنها تمكن من جهة من معالجة تقديرات متزامنة لعلاقات مترابطة فيما بينها، و من جهة أخرى تساهم أيضاً في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة. لا تقتصر طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية على اختبار دلالة المعاملات المقدرة، بل أيضاً على توفير إمكانية التقييم الشامل للنموذج المدروس. إضافة إلى ذلك يعد الإنحدار المتعدد، التحليلي العاملي، التحليل المتنوع للتباين، تحليل التمييز، ... الخ، بأنها محدودة لعدم استطاعتها قياس علاقات انحدار بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة.

¹ Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzonried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1). (2014).,PP 116-128.

طريقة المعادلات الهيكلية تمكننا من القيام بالقياسات المتزامنة للآثار المقدرة للعديد من المتغيرات حول مجموعة من الأسباب. في هذا الخصوص فإن طريقة المعادلات الهيكلية تمكننا في نفس التحليل من اختبار الآثار المتبادلة بين هذين المتغيرين المفسرين (إدارة المعرفة و القيادة). إذا يمكن معالجة أثر محددات إدارة المعرفة على المتغيرات المفسرة بصفة متزامنة، بحيث يخلق وضعية حقيقية ومعقدة، لا يكون فيها إمكانية ليتفاعل فيها كل محدد مع متغيرات أخرى لوحده، بل يكون التفاعل بصفة متزامنة. لذلك من الوظائف الرئيسية لطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية أنها تقوم بالقياس المتزامن لعدة علاقات سببية افتراضية، بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيطية التي نجدها بين المتغيرات الكامنة.

ج- طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

إن طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية تختبر علاقات خطية افتراضية موجودة بين مجموعة من المتغيرات، بحيث تمكن الباحث من التأكد من دراسات توكيدية للأبحاث الافتراضية - الاستنتاجية (تم التأكد من صحتها مسبقاً). لذلك يشترط هذا النموذج، أولاً بأن تكون للعلاقات المختبرة "أصل" أي قاعدة نظرية متينة. لذلك لا يمكن استخدام هذه الطريقة في الدراسات الاستكشافية التي تسمح باكتشاف علاقات جديدة لم يسبق و أن تم تناولها من قبل في مجال دراسة ميدانية؛

ثانياً، يعد استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية منذ نشأته سنة 1980 على أنه مجموعة من الطرق التوكيدية ، بحيث دورها يكمن في مساعدة الباحث في تأكيد علاقات افتراضية و مجال نظري، لذلك قبل استخدام هذه الأداة (تحليل البيانات) يجب على الباحث أن يتأكد من الأدبيات النظرية التي تعرضت لها، ثم يقوم بعد ذلك ببناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية؛

ثالثاً يتم تحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكلية و نموذج القياس؛

رابعاً القيام باختيار نوع مصفوفة المعلومات و اختيار النموذج المقترح؛

في المرحلة الخامسة يتم تقييم تعيين النموذج الهيكلي أي العلاقات بين المتغيرات؛

سادساً، يتم تقييم جودة مطابقة النموذج النظري مع البيانات الأمبيريقية (جمعها من ميدان الدراسة)؛

والأخيرة المرحلة السابعة يتم فيها شرح وتحليل النتائج المتحصل عليها او إذا تطلب الأمر القيام بتغيير النموذج

الدراسة إذا لم نتحصل على نتائج جيدة ومرضية؛

إن طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية تسمح باختبار علاقات موجودة بين العديد من المتغيرات في نفس

التحليل، فيعالج بذلك جملة من العلاقات السببية التي لها أصل نظري و تم التأكد منها ميدانياً، كما تسمح هذه

الطريقة في نفس الوقت من تحليل جملة من العلاقات الخطية بين متغيرات (مستقلة و تابعة) سواء كان لهذه العلاقة

اتجاه واحد أو متبادل. و يتكون النموذج العام في منهج النمذجة بالمعادلات الهيكلية من نموذج هيكلي و نموذج

القياس (سمي بهذا الإسم لأنه يساهم في قياس المتغيرات الكامنة المشكلة للنموذج الهيكلي باستخدام المتغيرات

الجلية)، بحيث يعبر النموذج الهيكلي عن مجموعة من المتغيرات الكامنة التي تكون في علاقة سببية فيما بينها¹

تسمح هذه الطريقة بدراسة هياكل العلاقات الموجودة بين المتغيرات المختبرة في الدراسة، وذلك على أساس

نماذج تلخص علاقات سببية افتراضية، وكذلك باستغلال مصفوفات الارتباطات والتباينات المشتركة. تسمح لنا

هذه الطريقة أيضاً بدراسة تأثيرات مشتركة لمجموعة من المتغيرات على مجموعة أخرى من المتغيرات. كما توفر لنا هذه

الطريقة إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة بالنسبة للعديد من العلاقات ضمن النموذج، والتي تتعلق بالمتغيرات

المستقلة (بالنسبة للآخرين). وأخيراً طرق تحليل المعلومات تركز على تقدير علاقات التبعية الموجودة بين المفاهيم غير

الملاحظة التي تسمى بالمتغيرات الكامنة.

¹ بن أشنهو س م ، (2010) ، " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون: تطبيق طريقة المعادلات الهيكلية مع زبائن العلامة جاري: " ، أطروحة دكتوراه تمت مناقشتها بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان. ص. 221.

د- أنواع المتغيرات التي تركز عليها طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

يكمن الدور الرئيسي لطريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية في التشخيص المتزامن لعلاقات سببية افتراضية متعددة بما فيها العلاقات المتبادلة و أيضاً الوسيطة بين المتغيرات الكامنة. في ميدان علوم التسيير هناك العديد من المتغيرات التي يصعب ملاحظتها أو قياسها مباشرة (بأداة القياس) و بالتالي تشتت طرحت افتراضات لإمكانية دراستها. في هذا الصدد يشير المتغير الكامن إلى متغير غامض من الصعب قياسه، لذلك غالباً ما يتم اللجوء إلى متغيرات مقاسة لها تعبير كمي نستطيع بفضلها قياس المتغيرات الكامنة، و التي من المفترض أنها تكون جد مرتبطة بهذه الأخيرة. يسمى هذا النوع من المتغيرات أيضاً بالمتغيرات الجلية أو مقاسة (معبّر عنها على شكل فقرات في الاستبانة). و جملة تلك المتغيرات يطلق عليها بالنموذج العام للدراسة.

المطلب الخامس : النموذج العام للدراسة و فرضيات الدراسة :

لبناء النموذج العام للبحث يستعين الباحث بالنماذج النظرية المعمول بها في ميدان الدراسة. يتكون النموذج النظري من مجموعة من العلاقات السببية المفسرة للظاهرة المدروسة، ضمن هذا النموذج الذي يسمى أيضاً بنموذج التحليل تكون كل علاقة مدعمة بفرضية مرتكزة على إطار نظري أو ملاحظات إمبريقية قام بها باحثين حول موضوع البحث، و تنتظر منا التأكد منها. تبين لنا الرابطة السببية إتجاه العلاقة الموجودة بين المتغيرات الكامنة.

إذا كلا من المتغير الكامن و المقاس يشكل لنا ما نسميه بالنموذج العام للبحث. حسب معظم الباحثين في مجال الإحصاء أن النموذج العام لأي بحث يتألف من النموذج الهيكلي و نموذج القياس.

حيث هو متغيرات ملاحظة تدعى أيضاً بالمتغيرات الجلية أو البارزة، تستعمل إلى جانب مجموعة من المؤشرات لقياس متغير كامن واحد وهي متغيرات بالإمكان قياسها بأرقام عددية. إذا سميت بهذا الإسم لأنها تساهم في قياس المتغيرات الكامنة المشكّلة للنموذج الهيكلي باستخدام المؤشرات المقاسة، بحيث تساهم هذه الأخيرة بالأساس في قياس المتغيرات الكامنة.

أن طريقة بناء نموذج القياس تعمل على إشراك المتغيرات المقاسة داخل مجموعة متناسقة. فيما يلي سنقوم باستعراض المراحل المتبعة في التحليل الإحصائي العاملي الاستكشافي والتوكيدي لنموذج القياس والنموذج الهيكلي، وكل هذا يدخل في خضم نموذج المعادلات الهيكلية.

بدأ هذا البحث بصياغة الإشكالية الأساسية وهي البحث في تأثير عمليات إدارة المعرفة على توطين وإرساء الأنماط القيادية الفعالة، ثم فصلنا في شرح كل متغير من خلال الفصل الأول المتعلق بالدراسات النظرية لموضوعي إدارة المعرفة والقيادة بجميع أبعادهما، ثم أتبعناه بالفصل التطبيقي للمتغيرين الأساسيين حيث استعرضنا كل ما استطاع الباحث جمعه من البحوث العلمية حول المتغيرات التي تؤثر على كلا المتغيرين التابع والمستقل وكل ذلك كان بهدف صياغة النموذج النهائي للدراسة.

يبدو من الوهلة الأولى أن نموذج الدراسة هو نموذج مباشر يشمل عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل والقيادة الفعالة كمتغير تابع. ولكن الباحث من خلال بحثه لم يعثر على الدراسات مشابهاة التأثير والتأثر، حيث وجدنا العديد من البحوث التي تحتوي على العلاقة عكسية بمعنى أن إدارة المعرفة متغير تابع والقيادة كمتغير مستقل على سبيل المثال هذه الدراسة¹ المنشورة في جوان 2020 التي مسحت أكثر من 438 بحث متعلق بالمتغيرين إدارة المعرفة والقيادة و التي أن إدارة المعرفة لم توجد في جميع البحوث كمتغير مستقل مع إدارة المعرفة .

1 Massimiliano Matteo et all , The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues , [Journal of Knowledge Management](#) June 2020 VOL. 24 NO. 6 2020, pp. 1445–1492

وكذلك وجدت الدراسة أن المتغير الأكثر تعلقاً بمتغيري الدراسة هو الثقافة التنظيمية والتي أكدتها كذلك

دراسة (Valmohammadi, C. and Ahmadi 2015)¹ ودراسة (Corfield, Alison and R. Paton. 2016)².

ومن خلال ما سبق تم بناء فرضيات البحث النموذج وإدخال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة

بين إدارة المعرفة والأنماط القيادية، هل هناك دراسات مشابهة لهذه العلاقة الوسيطة؟

كما ذكرنا سابقاً أنه لم يعثر الباحث على دراسات تبحث في تأثير إدارة المعرفة على القيادة، لكن وجدنا

بجوت أدخلت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لكن باعتبار إدارة المعرفة متغير تابع و الأنماط القيادية كمتغير مستقل

مثل دراسة (Nam Nguyen, H. and Mohamed, S.)³ التي وجدت أن نمط القيادة التحويلي هو الأكثر تأثيراً

على إدارة المعرفة عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

وبذلك يصبح لدينا نموذج الدراسة هو عبارة عن النموذج الوسيط والذي يظهر تأثير أبعاد إدارة المعرفة

المتتمثلة في: اكتساب المعرفة – تخزين المعرفة – مشاركة المعرفة – تطبيق المعرفة

والمتغير التابع القيادة متمثل في الأنماط القيادية التالية

القيادة التحويلية، القيادة التعاملية، القيادة الخدمية

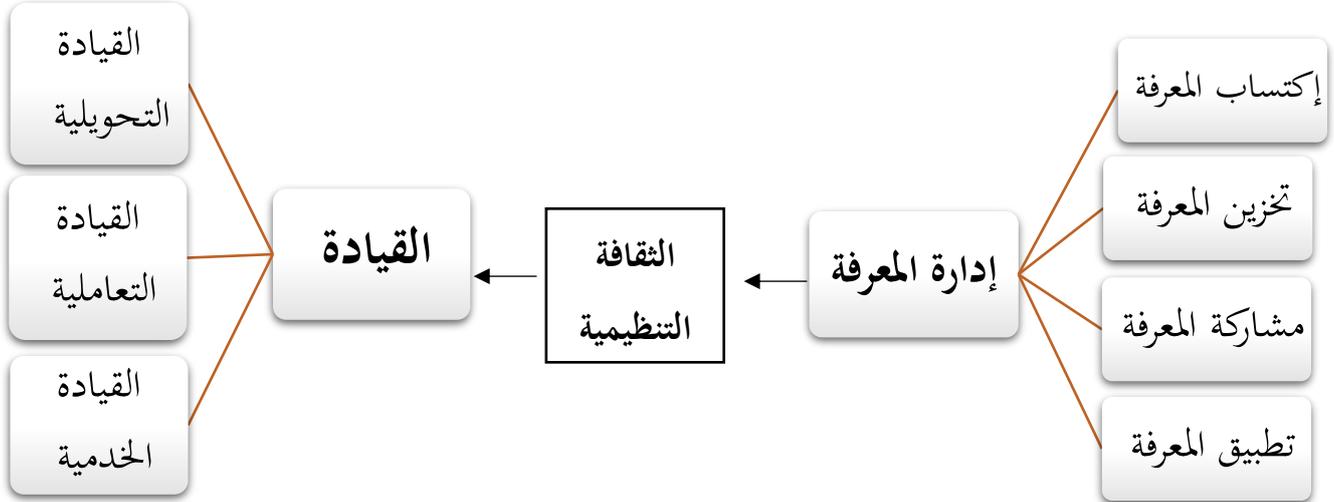
1 Valmohammadi, C. and Ahmadi, M, "The impact of knowledge management practices on organizational performance: a balanced scorecard approach", *Journal of Enterprise Information Management*, (2015) Vol. 28 No. 1, pp. 131-159.

2 Corfield, Alison and R. Paton. "Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture?" *J. Knowl. Manag.* 20 (2016): 88-103.

3 Nam Nguyen, H. and Mohamed, S., "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation", *Journal of Management Development*, Vol. 30 No. 2, (2011), pp. 206-221

والمتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية ليكون النموذج البحثي كالتالي:

الشكل رقم 3.2: النموذج البحثي



المصدر من اعداد الباحث

بعد إتضاح الصورة النهائية لنموذج البحث أصبح لدى الباحث القدرة على الصياغة المحكمة لفرضيات

الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

الفرضية الأساسية للبحث:

ترتبط أبعاد إدارة المعرفة بعلاقة طردية ومعنوية مع الأنماط القيادية الفعالة عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة التعاملية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: جمع البيانات:

سنتعرض في هذا المبحث لكل الجوانب المتعلقة بجمع البيانات حول موضوع البحث ابتداء من أداة جمع البيانات وكيف تم ضبطها ثم إلى عينة البحث وكيف تم اختيارها من خلال أسلوب المعاينة

المطلب الأول: أداة القياس

سنقوم في هذا المطلب ببيان كيف أعد الباحث الاستبيان الموجه لعينة الدراسة، ولا ينبغي في هذا المقام أن نبين أهمية الاستبيان كأداة لقياس مدى صحة الفرضيات وتحقيق الهدف الأساسي من البحث، بل ينبغي أن نبين لماذا اخترنا الاستبيان كأداة مناسبة لجمع وقياس البيانات في حالتنا هذه من بين أكثر الأدوات انتشارا وهما "تحليل المحتوى" و "المقابلة" وذلك يرجع إلى الأسباب التالية:

- تزامن إعداد الباحث لهذا البحث وخاصة في جزئه التطبيقي إنتشار فيروس كورونا في العالم، وبسبب ذلك اتخذت المؤسسة محل الدراسة " سوناتراك الأغواط" بعض التدابير التي من شأنها أن تحمي موظفيها فمنعت

دخول جميع الأشخاص غير العاملين في المؤسسة بل والأكثر من ذلك قللت حتى من تواجد العاملين في وقت واحد ومنه استبعد الباحث أداة المقابلة لظروف "غير أكاديمية" أساساً.

- حتى وان افترضنا ان الظروف كانت ملائمة لتطبيق أداة القياس " المقابلة " فإن الباحث كان سيستبعده بسبب ما استنتجه الباحث من خلال حرص المبحوثين من عينة الدراسة على إخفاء هوياتهم والتحرج من الحديث عن مرؤوسيتهم بسبب حساسية موضوع " القيادة " والذي لو افترضنا ان الباحث قد طبق أداة القياس " المقابلة " فإن الإجابة لن تكون حقيقية لسبب أن المستجوب معروف هويته فيحتاج لنفسه بإجابات تعكس حقيقة الوضع، عكس الاستبيان الذي يأتي بدون اسم ولا أي إشارة واضحة للمستجوب وبالتالي يشعر براحة أكبر في الإجابة على الاستبيان ينعكس على إجابته.

- أما أداة القياس "تحليل المحتوى" فاستبعده الباحث لأنه لم يعثر على أي دراسة أكاديمية استخدمته للتحقق من فرضيات متعلقة بكلا من إدارة المعرفة والقيادة.

من أجل الأسباب سابقة الذكر إختار الباحث الاستبيان كأداة لقياس صحة الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية حيث قسم الباحث الاستبيان الى قسمين أساسيين:

أ. القسم الأول: يهتم بجمع المعلومات العامة حول العينة من حيث:

الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المنصب الوظيفي - سنوات الخبرة في العمل وجاء مقدماً كالتالي:

الجدول رقم 3.4 : قسم المعلومات العامة في الاستبيان

الجنس	العلامة	العمر	العلامة	المؤهل العلمي	العلامة	المنصب الوظيفي	العلامة	سنوات الخبرة	العلامة
ذكر	أقل من 30 سنة	أقل من 30 سنة	تقني سامي	أدارة دنيا *		أقل من 5 سنوات			
أنثى	بين 30-40 سنة	بين 30-40 سنة	ليسانس	إدارة وسطي *		بين 5-10 سنوات			
	بين 40-50 سنة	بين 40-50 سنة	ماستر	إدارة عليا *		بين 10-15 سنوات			
	بين 50-60 سنة	بين 50-60 سنة	ماجستير			بين 15-20 سنوات			
	أكثر من 60 سنة	أكثر من 60 سنة	دكتورة			أكثر من 20 سنة			

إدارة دنيا يعني لا يوجد في سلطتك أي موظف - إدارة وسطي - رئيس مكتب أو رئيس فرع إدارة عليا رئيس مصلحة فأعلى

المصدر من اعداد الباحث

أما القسم الثاني والأهم فيحتوي على 44 عبارة مقسمة على 3 أجزاء كالتالي

الشكل رقم 3.3 : تقسيم العبارات على متغيرات الدراسة

عدد العبارات الجزء الثالث	البعد المقاس	عدد العبارات الجزء الثاني	البعد المقاس	عدد العبارات الجزء الأول	البعد المقاس
10-1	القيادة التحويلية	6-1	الثقافة التنظيمية	4-1	اكتساب المعرفة
20-11	القيادة التعاملية			8-5	تخزين المعرفة
30-21	القيادة الخدمية			11-9	توزيع المعرفة
				14-12	تطبيق المعرفة

المصدر من اعداد الباحث

المطلب الثاني: قياس متغيرات الدراسة

أولاً قياس عمليات إدارة المعرفة:

لمعرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة، خصصنا الجزء الأول من القسم الثاني في الاستبيان لهذا الغرض، وقد تم صياغة هذا الجزء بالاعتماد على دراسات سابقة ثم عرضها على لجنة محكمين (أنظر الملحق رقم 01) وقد تم تقسيمها إلى أربعة عشر فقرة مقسمة كالتالي:

أ- قياس عملية إكتساب المعرفة:

لمعرفة هل يكتسب موظفو المؤسسة محل الدراسة معارف جديدة وكيف يتم استقطاب وكسب تلك المعارف وهل تحاول المؤسسة مساعدة موظفيها من أجل ديمومة وإرساء قنوات جادة تحول لموظفي المؤسسة تلقي المعارف بصفة مستمرة قمنا بإعداد الأسئلة التالية:

جدول رقم 3.5 فقرات قياس عملية اكتساب المعرفة لدى موظفي سوناتراك

تكتسب خبرة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين	1.1
تساعدك البرامج التدريبية على اكتساب معرفة جديدة	2.1
تشعر أن هناك فجوة بين المعارف المطلوبة والمعارف المكتسبة لديك	3.1
هناك مصادر واضحة (قسم او مصلحة) لأخذ المعارف التي تحتاجها	4.1

المصدر من اعداد الباحث

ب- قياس عملية تخزين المعرفة:

لقياس عملية تخزين المعرفة ومدى وعي موظفي مؤسسة سوناتراك بمهاته العملية خصصنا 4 فقرات لاستبيان كيف وأين تخزن المعارف داخل مؤسسة سوناتراك فكان السؤال 5.1 و السؤال 6.1 ليعرف الباحث عن مدى

استخدام موظفي مؤسسة سوناطراك للطرق التقليدية أم التكنولوجيا أما السؤال 7.1 فيبحث في مدى خبرة الموظفين في تخزين معارفهم من أجل الاستخدام الأمثل حين الحاجة إليها. وتمت صياغة المقياس كالتالي:

جدول رقم 3.6 فقرات قياس عملية تخزين المعرفة لدى موظفي سوناطراك

5.1	تقوم المؤسسة بتخزين خبرات ومعارف الموظفين عبر الوثائق لتسهيل الوصول إليها لاحقاً
6.1	هناك برمجيات خاصة بتخزين المعارف وتنظيمها
7.1	لديك الخبرة الكافية التي تمكنك من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها
8.1	يوجد مجلة دورية داخلية المؤسسة تهتم بتقديم المعرفة الضرورية

المصدر من اعداد الباحث

ت- قياس عملية توزيع المعرفة:

لقياس عملية توزيع المعرفة ومدى وعي موظفي مؤسسة سوناطراك بمهامه العملية خصصنا 3 فقرات لاستبيان كيف توزع المعارف داخل مؤسسة سوناطراك فكان السؤال 9.1 ليعرف الباحث عن مدى استخدام موظفي مؤسسة سوناطراك للطرق التقليدية أم التكنولوجيا في عملية التوزيع أما السؤال 10.1 فكان يبحث في مدى دعم الإدارة لهاته العملية أما السؤال 11.1 فيحاول قياس مدى تفاعل الأفراد في عملية توزيع المعارف والتي غالباً ما ينتج عنها إكتساب معارف جديدة . وتمت صياغة المقياس كالتالي :

جدول رقم 3.7 فقرات قياس عملية توزيع المعرفة لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

9.1	يعتمد توزيع المعارف بين الفروع الوطنية على الإنترنت
10.1	هناك دعم إداري لتسهيل توزيع المعرفة بصورة سريعة وواضحة للموظفين

11.1	تفاعل الأفراد مع بعضهم لإيجاد أفكار جديدة كحلول مطروحة
------	--

المصدر من اعداد الباحث

ث- قياس عملية تطبيق المعرفة

لقياس عملية تطبيق المعرفة ومدى وعي موظفي مؤسسة سوناطراك بهاته العملية خصصنا 3 فقرات لاستبيان كيف تطبق المعارف داخل مؤسسة سوناطراك فكان السؤال 12.1 ليعرف الباحث عن مدى استخدام موظفي مؤسسة سوناطراك لمعارفهم وما إذا كانت المؤسسة تدعم ذلك من خلال توفير الجو الملائم والأدوات المناسبة وكذلك من خلال دعم الترقيات والحوافز والنجاح الشخصي داخل المؤسسة وهو ما يقيسه السؤالان 13.1 و14.1. وتمت صياغة المقياس كالتالي:

جدول رقم 3.8 فقرات قياس عملية تطبيق المعرفة لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

12.1	تشعر أنك تطبق المعارف الموجودة لديك
13.1	تمتلك المؤسسة إمكانيات وسائل وأساليب لتطبيق المعارف داخل عملياته
14.1	تساعد المعارف المطبقة في العمل على الترقية والنجاح الشخصي داخل المؤسسة

المصدر من اعداد الباحث

ثانيا قياس الثقافة التنظيمية

لقياس بعد الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط خصصنا الجزء الثاني من الاستبيان المكون من ست فقرات، للثقافة التنظيمية أبعاد عديدة ومن أجل عدم إطالة الاستبيان أكثر اقتصرنا على الأسئلة التي رأى الباحث أن لها علاقة مشتركة بإدارة المعرفة و الانماط القيادية الفعالة وحاولنا التركيز على مقومات عمليات إدارة المعرفة والتي هي العمل الجماعي التي تدعم مشاركة المعرفة وقيم العدل التي تدعم عملية توزيع المعرفة فكان الجزء الثاني من الاستبيان كالتالي:

جدول رقم 3.9 فقرات قياس الثقافة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

يؤمن العمال في المؤسسة بالعمل الجماعي	2.1
هناك فخر وولاء للانتماء للمؤسسة التي تعمل بها	2.2
هناك توافق كبير بين قيمك الخاصة وقيم المؤسسة التي تعمل بها	2.3
تتسم قواعد وتنظيمات العمل بالعدل	2.4
تتغير هذه القواعد والتنظيمات وفقا للتغيرات المجتمعية	2.5
لديك رؤية واضحة عن لرسالة ورؤية المؤسسة	2.6

المصدر من اعداد الباحث

ثالثا قياس الأنماط القيادية الفعالة

يهتم هذا الجزء من الإستبيان بقياس الانماط القيادية الفعالة لدى مؤسسة سوناطراك حيث اقتصرنا على

الأنماط التالية وقد اخذ الباحث أسئلة هذا الجزء من الاستبيان الواسع الانتشار والمعروف بـ MLQ استبيان

القيادة متعدد الأبعاد¹:

أ. قياس نمط القيادة التحويلية:

يتناول هذا الجزء قياس القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في بعد "التأثير المثالي" والمتعلق

بمدى نشر القائد للقيم داخل مؤسسة سوناطراك ولذلك خصصنا له الأسئلة 3.1 إلى 3.3، ثم بعد "الدافعية

الإلهامية" الذي يبحث في تحفيز القائد والذي خصصنا له الأسئلة 3.4 إلى 3.6، ثم بعد "الاستشارة الفكرية"

¹ "Multifactor Leadership Questionnaire". En.Wikipedia.Org, 2021, 20styles. Accessed 8 November 2020

الذي يبحث في تغيير القائد لطرق تفكير مشرفيه والذي تقيسه الأسئلة من 3.7 الى 3.9. أما الأسئلة من 3.10 الى 3.12 فتقيس بعد "الاعتبارية الفردية" بمعنى ان القائد هل يعرف الفروقات الفردية للتعامل مع كل فرد بصفة خاصة أم هي طريقة واحدة يستعملها مع جميع موظفي مؤسسة سوناطراك.

جدول رقم 3.10 فقرات قياس نمط القيادة التحويلية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

3.1	مشرفي في المؤسسة كثيرا ما يدخل القيم (كالصدق والوفاء ..) في محادثاته اليومية
3.2	مشرفي في المؤسسة يدفعني بثقة في تحقيق طموحي
3.3	مشرفي في المؤسسة يؤكد على أهمية وحدة الفريق في تحقيق أهداف المؤسسة
3.4	مشرفي في المؤسسة يجتهد لإقناعنا بالرؤية التي لديه
3.5	اشعر بحماسة مشرفي عند تحفيزه لانجاز الأعمال
3.6	مشرفي في المؤسسة يبحث ويطلب طرقا جديدة لحل المشكلات
3.7	يميز مشرفي بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات
3.8	يعطيني مشرفي في المؤسسة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة
3.9	نصائح مشرفي تساعدني على النظر للعمل بنظرة مغايرة
3.10	أشعر أن مشرفي في المؤسسة يعرف نقاط ضعفي ونقاط قوتي
3.11	أحظى بمعاملة خاصة من طرف مشرفي بالعمل
3.12	هناك أوقات أشعر أن مشرفي بالعمل يعلمني ويدرني بطريقة غير مباشرة

المصدر من اعداد الباحث

ب. قياس نمط القيادة الخدمية:

يتناول هذا الجزء قياس القيادة الخدمية من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في بعد "تطوير وتحسين العامل" والمتعلق بمدى اهتمام القائد بتطوير موظفي مؤسسة سوناطراك ولذلك خصصنا له الأسئلة 3.13 إلى 3.16،

ثم بعد " الرؤية " الذي يبحث في سلوكيات القائد في حد ذاته من وجهة نظر مرؤوسيه من حيث رؤيته وتنبؤاته والذي خصصنا له الأسئلة 3.17 الى 3.18، ثم بعد " التمكين " الذي يبحث في ماهي الحدود والإمكانيات التي يفوضها ويعطيها لموظفيه والذي تقيسه الأسئلة من 3.19 الى 3.20. أما الأسئلة من 3.21 الى 3.23 فتقيس بعد "الثقة " بمعنى ان القائد هل يثق في الموظفين تحت سلطته من الجانبين الإداري والجانب الأخلاقي.

جدول رقم 3.11 فقرات قياس نمط القيادة الخدمية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

يصفني بعناية لما يقوله الآخرون	3.13
يتعامل بصدق وصراحة مع الآخرين	3.14
يهتم بصدق بمصالح العمال	3.15
أرجع إلى مشرفي حين تعرضي لمشكلة شخصية	3.16
يبدو مشرفي منتبها ويقضا لكل ما يحدث للمؤسسة	3.17
سبق وأن توقع مشرفي أحداثا خاصة بالمؤسسة ثم حدثت بالفعل	3.18
يعطيني مشرفي في العمل حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعري بانها الأفضل	3.19
فيما يتعلق بعلمي فمشرفي يمنحني كامل الحرية في اتخاذ القرار	3.20
مشرفي بالعمل يلزمي بإتمام العمل دون التدقيق في كيفية إنجازها	3.21
يتعامل مشرفي معي بصدق ونوايا الحسنة.	3.22
يتمتع مشرفي بالعمل بثقة بنفسه	3.23

المصدر من اعداد الباحث

ت. قياس نمط القيادة التفاعلية

يتناول هذا الجزء قياس القيادة التفاعلية من خلال بعدين أساسيين المتمثلين في بعد " المكافأة المشروطة " والمتعلق بمدى اهتمام القائد بتقدير المكافأة المناسبة لمجهود موظفيه والعقوبة المناسبة لتهاون أو أخطاءهم كذلك

ولذلك خصصنا له الأسئلة 3.24 إلى 3.26، ثم بعد " الرؤية " الذي يبحث في سلوكيات القائد في حد ذاته من وجهة نظر مرؤوسيه من حيث رؤيته وتنبؤاته والذي خصصنا له الأسئلة 3.17 إلى 3.18، ثم بعد " التمكين " الذي يبحث في ماهي الحدود والإمكانيات التي يفوضها ويعطيها لموظفيه والذي تقيسه الأسئلة من 3.19 إلى 3.20. أما الأسئلة من 3.21 إلى 3.23 فتقيس بعد "الثقة " بمعنى ان القائد هل يثق في الموظفين تحت سلطته من الجانبين الإداري والجانب الأخلاقي.

جدول رقم 3.12 فقرات قياس نمط القيادة التعاملية لدى موظفي مؤسسة سوناطراك

يساعدني المدير مقابل جهدي الذي ابذله	3.24
ترقياتي في العمل تتناسب مع الجهد الذي بذله في العمل	3.25
حين أخطأ في العمل أتعرض للعقوبة المناسبة	3.26
يتعقب مشرفي أترك الأخطاء التي تقع أثناء أدائي للعمل	3.27
يتأكد مشرفي من تصحيح الانحرافات قبل انهاء المهام	3.28
لا يتدخل مشرفي في العمل إلا في المشكلات الكبيرة	3.29
ينتظر مشرفي في العمل حتى أنتهي من العمل ثم يقدم لي النصائح مرة واحدة	3.30

المصدر من اعداد الباحث

المبحث الثالث: الخصائص الوصفية لعينة البحث

انطلاقاً من الإشكالية الأساسية للبحث قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وهو جميع موظفي مديرية الصيانة التابعة

لمؤسسة سوناطراك - الاغواط- واتخذنا أسلوب المعاينة وهو أسلوب له مزايا من بينها:

- اختصار الجهد والوقت وبالتالي اقتصاد التكاليف،
- أن هذا نتائج هذا الأسلوب قابل للتعميم على بقية مجتمع الدراسة،
- توفر العينات معلومات أكثر تفصيلاً وبدرجة عالية من الدقة، لأنها تتعامل مع أعداد صغيرة من وحدات البحث.

كما يذكر¹ (Claire Selteliz 1976) أنه ليس للحصر الشامل أي مفاضلة كبيرة على المسح بالعينة

وبجادل بعض الباحثين بأن للمسح بالعينة ميزة تفاضلية على الحصر الشامل ، لأن المسح يستطلع السكان في وقت قصير ويوفر نتائج مماثلة وصادقة مقارنة بما يوفره الحصر الشامل.

ونوع العينة كان عينة احتمالية مسحية لأننا قسمنا عمال مؤسسة سوناطراك إلى ثلاث أقسام "عمال إداريون"

و " عمال تقنيون " وأخيراً " عمال مهنيون وحراس " ووزعنا الإستمبيان في الفترة بين نهاية ديسمبر وبداية جانفي

2021 على كل قسم وذلك بتسليمها لرئيس مصلحتها ليقوم بتوزيعها على العمال وبعد مدة زمنية قدرت بخمسة

عشر يوماً أعاد الباحث استرجاعها بواسطة نفس رؤساء المصالح.

¹ باسم سرحان، طرق البحث الاجتماعي الكمية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2017، ص177

المطلب الأول: لمحة تعريفية بالمؤسسة محل الدراسة

تعد مديرية الصيانة بالأغواط من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك، حيث أنها تقوم بجميع عمليات صيانة شبكة نقل المحروقات والذي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوبا أي ما يقارب 15800 كلم و 77 محطة (ضخ وضغط) على مستوى التراب الوطني، وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها، والمتمثلة أساسا في التدخلات لصيانة جميع التجهيزات.

أولا نشأتها:

أنشئت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا الميدان. وحتى يتسنى لها القيام بدورها على أحسن وجه تمت هيكلتها داخليا في شكل دوائر تقنية مكلفة بعدة مهام وتمثل في:

- صيانة العتاد و الأجهزة بصفة دورية لفرع النقل على المستويات 5.4.3 و يقصد به: المراجعة الجزئية، المراجعة العامة و تجديد الأجهزة و تكون صيانتها حسب مدة طاقتها التشغيلية.
- الصيانة الوقائية: وهي المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة المناهج و يتمثل هذا الدور في القيام بالمراجعات العامة و الجزئية و القيام بتجديد الأجهزة، المضخات، آلات ضغط، مولدات الكهرباء.
- الصيانة الإستعجالية: أي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة غير المبرمجة.

ثانيا: الوسائل المتاحة للشركة:

- الوسائل المادية : أجريت مؤخرا عملية إعادة هيكلة لمديرية الصيانة، فبعد أن كانت تسمى DMN وتشتمل على ثلاث قواعد متمثلة في الأغواط، بسكرة، حوض الحمراء أصبحت تسمى مديرية الصيانة بالأغواط DML ولها عدة هياكل و ورشات صيانة و عتاد معد لصيانة التجهيزات التقني.

- الوسائل البشرية: تظم يدا عاملة مقدرة ب 397 عاملا، منهم 34 مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي أما الدائمون والبالغ عددهم 339 مقسمون إلى 209 بنسبة 61% إداريين و 134 بنسبة 39% تقنيين، أما إذا تم تقسيمهم بحسب الرتبة فإن تقسيمهم يكون 133 إطار أي ما يقدر بنسبة 38% و 150 عون تحكم أي نسبة 45% و 56 عون تنفيذ بنسبة 17%.

المطلب الثاني نتائج الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

إذا بعد عملية التعريف بمتغيرات الدراسة وتفرغ محتويات الاستبيان، قمنا بوصف القسم الأول والمتمثل في الخصائص الشخصية لأفراد العينة وذلك من خلال ستة عناصر هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة؛ مستعينين ببرنامج SPSS اصدار (27) في عرض وتوصيف ذلك. بعد توزيعنا لـ 100 إستبيان على مجموع العمال تم إسترداد 97 إستبيان بنسبة إسترداد 97% كانت النتائج كالتالي:

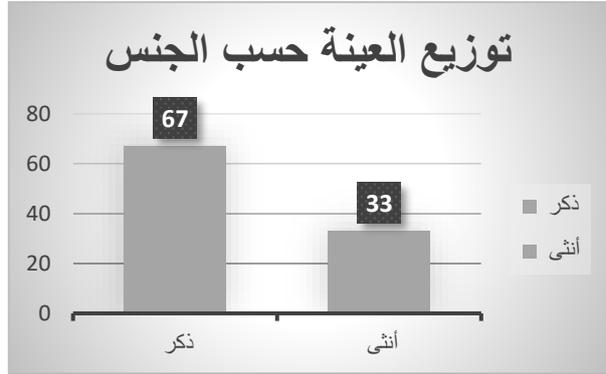
أولاً: الجنس

بعد إستخراج النتائج من برنامج SPSS المدرجة في الملحق 03 رقم غلب على العينة الطابع الذكوري حيث بلغت نسبته 67% مقابل 33% للإناث، ولعل التفاوت هذا راجع إلى ظروف توزيع الاستبيان واستهداف أفراد عينة الدراسة حيث مديرية الصيانة يغلب عليها الطابع الذكوري بسبب طبيعة نشاطها الذي يتمثل في إصلاح الأعطال ومد الأنابيب وتعتبر من الأعمال الشاقة والتي أغلب مشاريعها تقع خارج المناطق السكنية حيث يصعب على الجنس الأنثوي مزاوله هذا النشاط .

الشكل رقم 3.4 التمثيل البياني للعينة حسب الجنس

الجدول رقم 3.13 توزيع العينة وفقا للجنس

نوع الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	65	32	97
النسبة	67	33	100



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

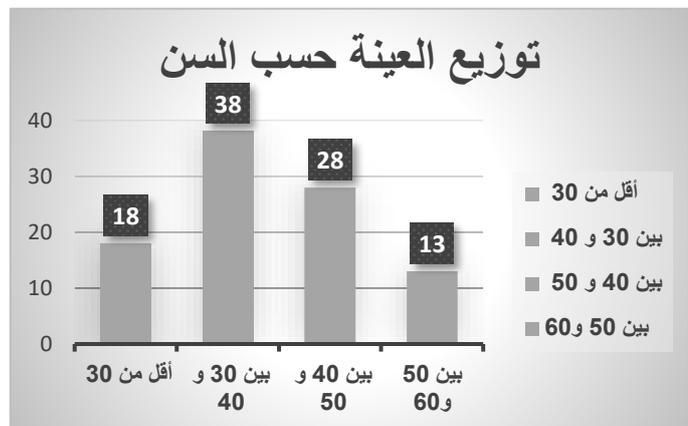
ثانيا: السن

تشير المعطيات الكمية أن النسبة الغالبة للمبحوثين وقدرها 60 % تقع في الفئة أقل من 40 سنة كما أن النسبة الأكبر هي لفئة ما بين 30 و 50 حيث أن نسبتها التراكمية بلغت قرابة 70 بالمئة يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الفئات الشبابية التي تمتاز بالحياة حيث يمكن أن تكون عاملا رئيسيا في عمليات إدارة المعرفة حيث أن الفئة الشبابية هي الأقرب إلى إكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها من كبار السن. وهاته الفئة العمرية قد تكون كذلك الأقرب إلى التعامل بسلاسة أكبر مع القيادة عبر تطبيقها لقيم الثقافة التنظيمية

الشكل رقم 3.5 التمثيل البياني للعينة حسب السن

الجدول رقم 3.14 توزيع العينة وفقا للسن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	18	18.6
بين 30 و 40	38	39.2
بين 40 و 50	28	28.9
بين 50 و 60	13	13.4
المجموع	97	100



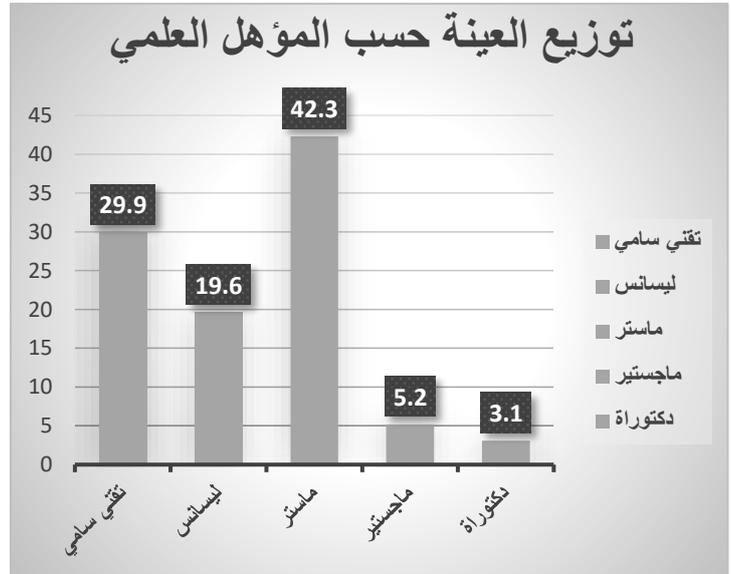
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثالثا: المؤهل العلمي:

تشير المعطيات الكمية أن النسبة الغالبة للمبحوثين وقدرها 70 % تحمل شهادة جامعية من "ليسانس - ماستر-ماجستير-دكتوراة" و هو مؤشر مهم جدا يساعد الباحث على سير أغوار إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة التي تعتمد على الفئات الشبابية والمتعلمة حيث يمكن أن تكون عاملا رئيسيا في عمليات إدارة المعرفة حيث أن الفئة المتعلمة هي الأقرب إلى إكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها من الأقل تعليما . كما أنها قد تكون كذلك الأقرب إلى التعامل بسلاسة أكبر مع القيادة عبر تطبيقها لقيم الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم 3.6 التمثيل البياني للعينة حسب المؤهل العلمي الجدول رقم 3.15 توزيع العينة وفق المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
29.9	29	تقني سامي
19.6	19	ليسانس
42.3	41	ماستر
5.2	5	ماجستير
3.1	3	دكتوراة
100	97	المجموع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

رابعا: المنصب الوظيفي:

تشير معطيات المنصب الوظيفي إلى أن أكثر من 86% من المستجوبين كانوا من الإدارة الدنيا والوسطى

وهو مناسب جدا لطبيعة الإستبيان حيث نستقسي المستجوبين حول قياداتهم ومشرفيهم .

الشكل رقم 3.7 التمثيل البياني للعينة حسب المنصب الوظيفي الجدول رقم 3.16 توزيع العينة وفق المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي
35.1	34	ادارة دنيا
51.5	50	ادارة وسطى
13.4	13	ادارة عليا
100	97	المجموع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

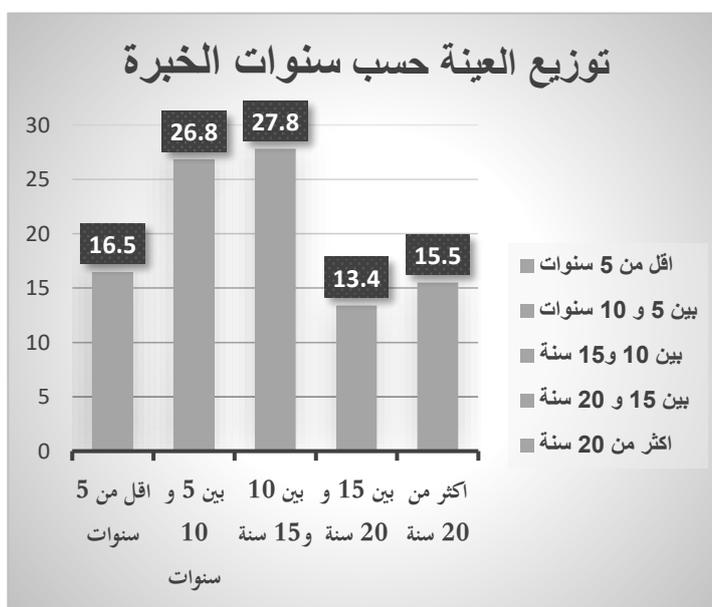
خامسا: سنوات الخبرة

تشير معطيات سنوات الخبرة إلا أن 84.5% من الفئة المستجوبة لديها أكثر من 15 سنة، أي أن لديها

الخبرة الكافية حتى تستطيع الحكم على متغيرات الدراسة بينما من هم أقل من خمس سنوات لم يتجاوزوا 16.5%

الشكل رقم 3.8 التمثيل البياني للعينة حسب سنوات الخبرة الجدول رقم 3.17 توزيع العينة وفق سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
16.5	16	اقل من 5 سنوات
26.8	26	بين 5 و 10 سنوات
27.8	27	بين 10 و 15 سنة
13.4	13	بين 15 و 20 سنة
15.5	15	أكثر من 20 سنة
100	97	المجموع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

خاتمة الفصل:

قدمنا من خلال هذا الفصل وصف لمنهجية البحث التي تتناسب مع أهدافنا في الدراسة للتحقق من فرضيات النموذج النظري للبحث. بحيث كان المنهج الذي اخترناه المنهج الامبريقي. في البداية أوضحنا المراحل المتبعة في هذا المنهج بحيث يبدأ بالتحليل الاستكشافي المتمثل في تصفية الفقرات من الشوائب ثم ينتقل إلى شرح التحليل العملي التوكيدي لمعرفة المساهمات العاملة للفقرات (المتغيرات المقاسة التي تسمى أيضا بنموذج القياس) في قياس المتغيرات الكامنة (متغيرات الدراسة التي تسمى بالنموذج الهيكلي) و كذلك شرحنا طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية لقياس علاقات الانحدار بين متغيرات الدراسة. ثم في الأخير تعرفنا على طريقة سحب العينة بمديرية الصيانة لولاية الأغواط، وعرجنا كذلك وكذلك على موصفات العينة المدروسة التي بلغ عددها 97 موظف بالمؤسسة التي كانت على مقبولة إلى حد كبير وصالحة للقيام بالاختبارات الاحصائية. فيما يلي سننتقل إلى الفصل الرابع للقيام بالتحليل الاحصائي للبيانات التي يرجو الباحث أن تمكننا من التحقق من الفرضيات الموضوعة في الدراسة.

الفصل الرابع:

تحليل ومناقشة النتائج

مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى اختبار فروض الدراسة التي صاغها الباحث في المقدمة، والتي سنعرضها ثانية للتسهيل على القارئ، وقد لجأ الباحث بمساعدة بعض الباحثين والعاملين بميدان إدارة الأعمال (القيادة) بصياغة عبارات الاستبيان وتوزيعه على مديرية الصيانة لولاية الأغواط DML

في ضوء المعطيات النظرية التي تم تناولها، فان دراستنا لموضوع إدارة المعرفة ودورها في إرساء الأنماط القيادية الفعالة ، وعرض حالة المؤسسة محل الدراسة، يقتضي هذا أن يتم تحديد الطريقة العلمية التي سيتم اعتمادها لتحقيق أهداف هذه الدراسة، واختبار فرضياتها، وعليه فان هذا الفصل سوف يتضمن إيضاحا لكل من مجتمع و عينة الدراسة ، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات الأداة (الاستبيان)، كما سيتم إيضاح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات منها طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة.

- المبحث الثاني: . تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سنتطرق في هذا البند أولاً إلى أهم الإشكاليات والفرضيات التي تنتظر منا الإجابة عنها في الجانب التطبيقي، حيث أن مصدر هذه الأسئلة والفرضيات أتينا به من الجانب النظري، لذلك سنحاول من خلال طرحها، التأكد من صحتها أو خطئها مستعينين بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الاطار المنهجي العام

إن الإطار المنهجي الذي تتواجد فيه هذه الدراسة يعتمد على طريقة تفسيرية من خلال طرح الجانب النظري، و للتأكد من صحة هذه الفرضيات، لجأت الباحثة إلى الجانب التجريبي، و لأبأس بالتذكير بفرضيات الدراسة وهي كالآتي:

أولاً : الفرضية الرئيسية :

الفرضية الأساسية للبحث:

ترتبط أبعاد إدارة المعرفة بعلاقة طردية ومعنوية مع الأنماط القيادية الفعالة عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة التعاملية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة التعاملية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة التعاملية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مشاركة المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة التعاملية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

يتعلق موضوعنا بدراسة العوامل المكونة لإدارة المعرفة و التي تؤثر على الأنماط القيادية الفعالة ، و لاكتشاف

طبيعة و مكونات هذه العلاقة نستعين بالمقاربة الكيفية ثم الكمية، وتتضمن المقاربة الأولى مجموعة من الإجراءات التي تسمح لنا بتحديد مكونات إدارة المعرفة التي تساهم في تعزيز الأنماط القيادية الفعالة، ومن خلال هذا استخدمنا طريقة المعادلات البنائية لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية.

ان النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) هي منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الاجراءات مثل باقي الطرق و الاساليب الاحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التباين... الخ ، فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار و استخدامه يوفر امكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة و معقدة¹.

1- محمد بداوي ، عبد الحميد نعيمات، بلقاسم حمدي، (2019) ، تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة - المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال " فرع الأغواط بالجزائر". المجلة العربية للإدارة، 537. 555.

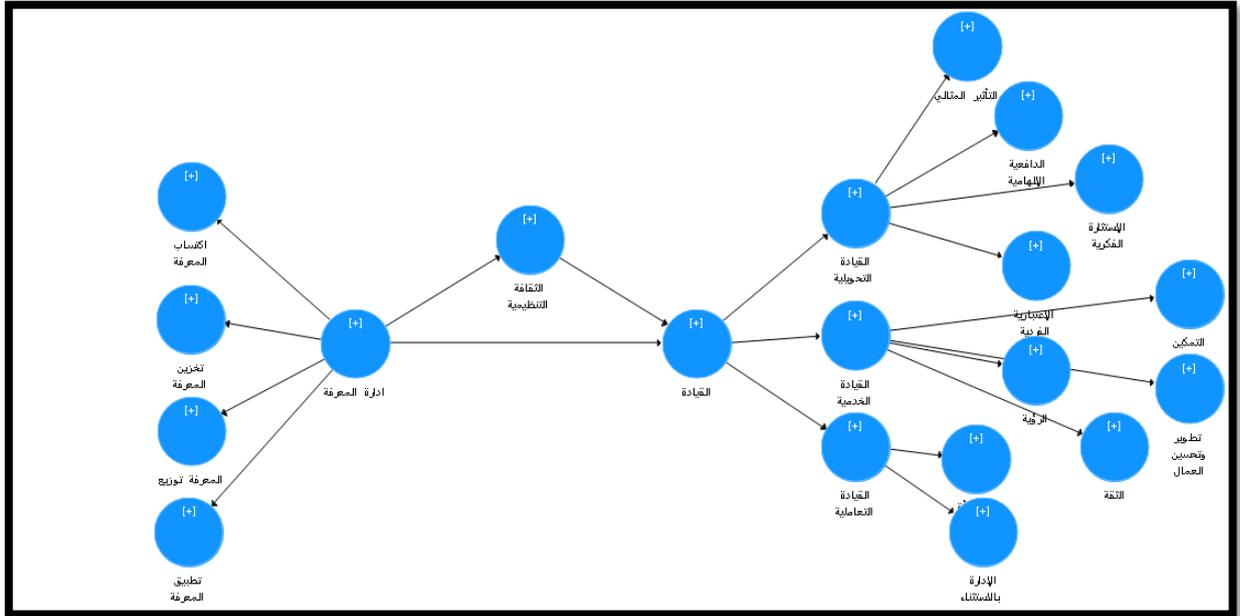
المطلب الثاني: تشخيص النموذج

يتكون النموذج النظري من مجموعة من العلاقات السببية المفسرة لدور إدارة المعرفة في إرساء الأنماط القيادية الفعالة ، وعرض دراسة الحالة ، ضمن هذا النموذج الذي يسمى أيضاً بنموذج التحليل تكون كل علاقة مدعمة بفرضية مرتكزة على اطار نظري أو ملاحظات تجريبية.

يتكون النموذج العام لبحثنا من 21 متغير كامن (Latentes) وهم ، أما المتغيرات الظاهرة (manifestes) فتمثل أسئلة كل بعد من المتغيرات السابقة الذكر.

والشكل رقم (1) يبين وجود علاقات سببية بين المتغيرات المشكلة للمتغيرات الكامنة المستقلة ومتغيراته الظاهرة ، المتغيرات الكامنة التابعة ومتغيراته الظاهرة.

شكل رقم 4.1 : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART-PLS.

حسب ما نصت عليه طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية، ولمعرفة جودة تناسق (توافق) نموذج القياس مع المعلومات المتعلقة بالدراسة، فنقوم بتعريف الطريقة المستخدمة بالإضافة إلى مؤشرات التي تسمى بدلائل التسوية وهي كما يلي:

أولاً: المربعات الصغرى الجزئية (Partiel Least Squares)

وفقاً لهذا الأسلوب عملية التقدير تتم باستخدام طريقة المربعات الصغرى، حيث تقسم معاملات النموذج إلى مجموعات جزئية وتتم باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد، ويستخدم الأسلوب التكراري في تقدير المجموعات الجزئية، وقد طور **Wold** هذه الطريقة في سنوات 1965-1973-1980¹، وتجدر الإشارة في أن الانحدار وفق طريقة PLS هو مزيج ما بين تقنية الانحدار المتعدد لـ y على x و طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية (ACP) لـ x^2 .

ثانياً : طبيعة نموذج PLS:

هناك ثلاثة أنماط أكثر استخداماً في النمذجة بطريقة PLS والمبينة في الشكل التالي :

- النمط الأول (النمط الانعكاسي): كل متغير مقياس مرتبط بمتغيره الكامن بواسطة الانحدار البسيط³ ،

ويمكن كتابته وفق الصيغة التالية: $X_{kj} = \pi_{kj} \xi_k + \varepsilon_{kj}$ ، أخطاء القياس للمتغيرات المقاسة: ε_{kj} .

¹ - محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد:5 ، ديسمبر ، 2016 ، ص:23.

² -Tenenhaus , Michel. . L'approche PLS , Revue de statistique appliquée , (1999) 47(2) : 5-40.

³- Jackbowing, Emanuel.. les modèles d'équations structurelles à variables latentes cours des statistiques multivariées approfondie, centre d'étude et de recherche en informatique et communication -(2012) Cédric .

مع القيود التالية:

$$cor(\xi_{ij}, \xi_k) = 0, \quad \forall i, k = 1, \dots, k, \quad \forall j = 1, \dots, p_k$$

$$cor(\xi_{ij}, \xi_{LM}) = 0, \quad \forall i, j, L, m = 1, \dots, p_k, \quad (i, j) \neq (L, m) \quad \forall k = 1, \dots, k$$

النمط الثاني: (النمط التكويني):

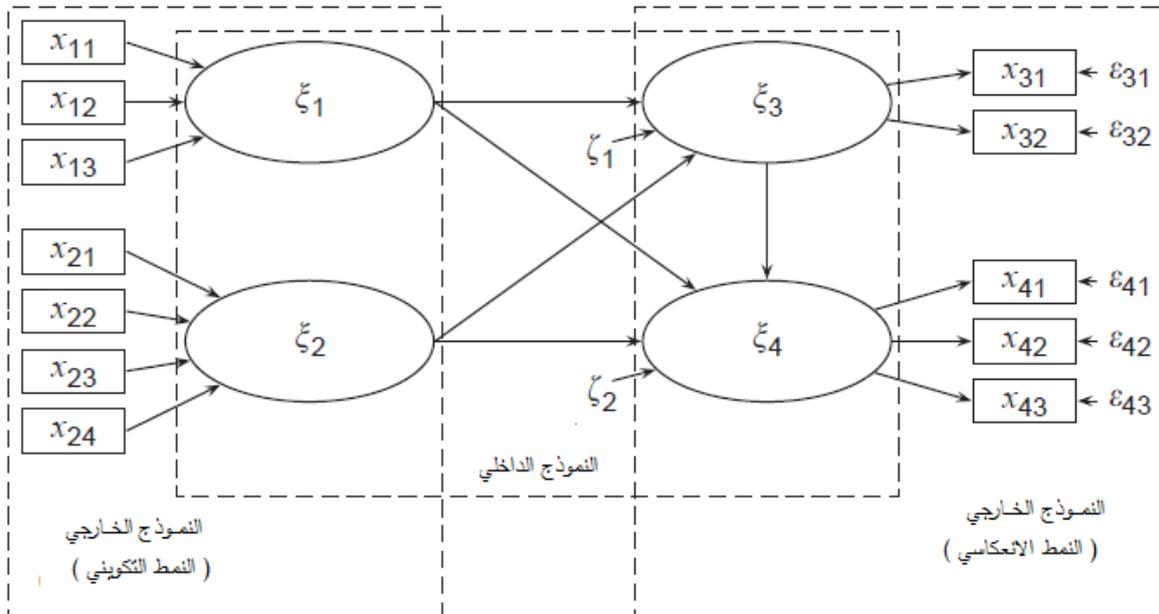
وهو أقل استخداما من الأول حيث نفرض أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع متغيراته المقاسة المناظرة له

$$\xi_k = \sum_j W_{kj} X_{kj} + \delta_k$$

δ_k : شعاع الأخطاء ونفرض متوسطه صفر وغير مرتبط مع المتغيرات الظاهرة.

أما النمط الثالث فهو مزيج بين النمطين الأول والثاني.

الشكل رقم 4.2: أنواع المتغيرات



Source: (Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sinkovics, Rudolf R . The use of partial least squares path modeling in international marketing, Advances in International Marketing (2009)., 20 (10): 277-319.)

المطلب الثالث: اختبار عام للنموذج

نقدم أولاً بعض المفاهيم الخاصة ببناء النموذج وهي كما يلي:

أولاً: نموذج القياس:

الهدف من تقييم نموذج القياس العاكس هو ضمان وجود صلاحية قياس بنائه وبالتالي توفير ملائمة إدراجها في

نموذج المسار، أما الموثوقية (Reliability) هي المدى الذي تحقق به أداة التقييم نتائج مستقرة ومتسقة.

تشير الصلاحية (validity) إلى المدى الذي يقيس فيه البناء ما يفترض قياسه.

أ: الصدق التقاربي:

هو معيار لتقييم علاقة الارتباط بين المؤشرات التي تقيس نفس الظاهرة.

نبدأ بتقييم نموذج القياس الانعكاسي:

1- موثوقية الاتساق الداخلي:

- الموثوقية المركبة **composite reliability**:

هي البديل المفضل لألفا كرونباخ كاختبار للصلاحية المتقاربة في النموذج الانعكاسي، لهذا السبب يفضل الباحثين

الموثوقية المركبة في الأبحاث المستندة إلى PLS، حدودها ($CR > 0.70$) في البحوث الاستكشافية من (0.60

إلى 0.70 مقبولة).

- التحميل (التشبع) التربيعي **Squared Loading** - نسبة تباين المؤشر الموضح بواسطة المتغير

الكامن.

- (Average Variance Extracted (AVE > 0.5

ب: الصدق التمايزي:

هدفه معرفة تباعد وتشتت الأسئلة بشكل منطقي، وجوب التأكد من هذه الأسئلة لا يوجد فيها تكرار ولا تداخل.

1- Cross Loadings: هل فعلا أن هذا السؤال ينتمي إلى هذا المتغير (الكامن) أو لا ينتمي.

2- جذر AVE: هدفه معرفة تداخل المتغيرات الكامنة، و يفيد بأن هذا المتغير (الكامن) ليس هو ذاك الثاني

(اختلاف بينهما) مستقلا.

3- معيار Fornell-Larcker: يجب أن يكون الجذر التربيعي ل AVE لكل بناء أكبر من الارتباطات

المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (LVC) latent variables correlations.

ثانيا: تقييم النموذج البنائي:

- من خلال نماذج القياس نتأكد بأن عملية بناء نموذج الدراسة موثوقة وصالحة، الخطوة التالية في PLS-

SEM هي تقييم النموذج البنائي، قبل الانتقال إليه من المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في

النموذج البنائي ، ولأن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عال من علاقة

خطية متداخلة بين المتغيرات الكامنة المتوقعة، نحتاج إلى فحص هذه العلاقة ، وفق طريقة PLS-SEM

تبرز مشكلة التداخل الخطي (collinearity) عندما تكون قيم التسامح tolerance من 0.20

أو أقل ، وقيم VIF معامل تضخم التباين من 5 وأعلى على التوالي

- معامل التحديد المعدل (R^2 ajusté): نلاحظ أن إضافة تنبؤات إلى نموذج الانحدار تميل إلى زيادة

R^2 ، حتى إذا كان لدى المتغيرات المفسرة علاقة تافهة فقط مع المتغير الداخلي، لإزالة مثل هذا التحيز

، يمكن استخدام R^2 المعدل و الذي يتم حسابه بواسطة SmartPLS كما هو موضح من خلال

الصيغة الآتية :

$$R^2 \text{ ajusté} = R^2 - \frac{k(1-R^2)}{n-k-1} = 1 - \frac{(1-R^2)(n-1)}{n-k-1}$$

- العلاقة التنبؤية (Q^2):

تم وضع العلاقة التنبؤية من قبل Stone- Geisser بالإضافة إلى معامل R^2 ، يمكن استخدام مؤشر

العلاقة التنبؤية (Q^2) بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، أما Q^2 فيوضح مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم

جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، وعموما، يعتمد القياس التنبؤي على المعلمات التالية.¹

- حجم تأثير f^2 : يهتم حجم تأثير f^2 بقياس قوة كل متغير تنبؤي في شرح المتغيرات الداخلية، تمثل قيم f^2

التي تبلغ 0.02 و 0.15 و 0.35 للمتغيرات المستقلة المعنوية التي لها تأثيرات ضعيفة ومعتدلة وجوهرية

على التوالي.

- مؤشر **Gof (Goodness of fit) of the model** وهو مؤشر عام ويعرف كما يلي:

، ومؤشر يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة. فإذا

كان أقل من 0.1 فلا يوجد أي اعتماد على النموذج، وإذا كان بين 0.1 و 0.25 فهو قليل الاعتمادية

، أما إذا كان بين 0.25 و 0.36 فهو متوسط الاعتمادية، أما إذا كان أكثر من ذلك فهو عالي

الاعتمادية

¹ - محمد بداوي، عبد الحميد نعيمجات، بلقاسم حمدي، مرجع سابق ذكره. ص 245

- مفهوم البوتستراب Bootstrap :

إذا كانت لدينا عينة عشوائية مسحوبة من مجتمع ما ، وكانت هذه العينة ممثلة تمثيلاً جيداً لهذا المجتمع، فإنه يمكن توليد عينات أخرى من هذه العينة بحيث تكون جميع العينات من نفس حجم العينة الأصل ، وفي هذه اللحظة يمكن حساب إحصائية الاهتمام (المرجوة) لجميع العينات.

تقنية Bootstrap هي تقنية قائمة على التأكد من دقة النتائج الإحصائية (بمعنى هل النتائج التي حصلنا عليها حقيقية أم لا)، غالباً ما يتم استخدام أهمية Bootstrap عندما يتعذر افتراض أن البيانات طبيعية.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

نتطرق في هذا المبحث، الى أسس اختيار العينة وتقديم الأدوات الإحصائية المعتمدة.

المطلب الأول: الاختبارات والأدوات الإحصائية

قام الباحث بإجراء الاختبارات الإحصائية قصد إعطاء الدراسة أكبر قدر من الموثوقية، كما استخدم أدوات إحصائية لتحليل الاستبيان.

أولاً: الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستمارة)

من اجل إعطاء الدراسة أكبر قدر ممكن من الثقة، وإمكانية ارتباطها بمفهوم تحديات العولمة الاقتصادية نعتمد على:

1- صدق الأداة **Convergent Validity** يهدف التأكد من مدى صدق أداة

القياس، والتأكد من ان العبارات التي تتكون منها فقرات الاستبيان يمكن أن تؤدي إلى جمع

البيانات بدقة عرضت الباحثة أسئلة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة قصد تحكيمه.

2- ثبات الأداة **Discriminante Validity** و لاختبار مدى ثبات النتائج التي تمت

الحصول عليها باستخدام أداة القياس، ثم حساب معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Coefficient**

Alpha) لجميع أقسام الاستبيان، للتأكد من درجة ثقة أداة القياس.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة للنموذج تم استخدام برنامج SPSS (نسخة 26) وبرنامج

Smartpls (3.3.3)، وتماشياً مع أهداف الدراسة، فقد استخدم الباحث أدوات إحصائية نذكر منها:

1- اختبار الثبات (Réabilité-test): والمتمثل في حساب معامل كرونباخ ألفا (cronbach-

alpha)، بهدف التحقق من الترابط الداخلي لمجالات الدراسة وللإستبيان ككل؛

2- اختبار ستودنت (t-test)؛

3- اختبار فيشر (F-test)،

4- معامل الارتباط الخطي البسيط؛

5- معامل الانحدار الخطي البسيط؛

6- النمذجة بالمعادلات البنائية *La modélisation par des équations structurelles*.

المطلب الثاني: تقييم نموذج القياس:

يخضع النموذج إلى مؤشرين مهمين كما ذكرنا

1- صدق الأداة **Convergent Validity**: هذا المؤشر بذاته ينقسم إلى ثلاث معايير

لاختبار صحة و موثوقية النموذج نبدأ بحساب مؤشرات صدق التقارب، حيث نقيم موثوقية المؤشرات، ولقد تم

استخراج النتائج من برنامج Smart-pls و تفرغها في الجدول التالي:

الجدول رقم 4.1 : مؤشر صدق التقارب لعبارات أداة القياس

OUT-LOADING	المقياس	البعد
0.369	تكتسب خبرة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين	اكتساب المعرفة
0.598	تساعدك البرامج التدريبية على اكتساب معرفة جديدة	
0.269	تشعر أن هناك فجوة بين المعارف المطلوبة والمعارف المكتسبة لديك	
0.833	هناك مصادر واضحة (قسم او مصلحة) لأخذ المعارف التي تحتاجها	
0.909	تقوم المؤسسة بتخزين خبرات ومعارف الموظفين عبر الوثائق لتسهيل الوصول	تخزين المعرفة
0.771	هناك برمجيات خاصة بتخزين المعارف وتنظيمها	
0.527	لديك الخبرة الكافية التي تمكنك من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها	
0.708	يوجد مجلة دورية داخلية المؤسسة تهتم بتقديم المعرفة الضرورية	
0.658	يعتمد توزيع المعارف بين الفروع الوطنية على الإنترنت	توزيع المعرفة
0.830	هناك دعم إداري لتسهيل توزيع المعرفة بصورة سريعة وواضحة للموظفين	
0.658	تفاعل الأفراد مع بعضهم لإيجاد أفكار جديدة كحلول مطروحة	
0.668	تشعر أنك تطبق المعارف الموجودة لديك	تطبيق المعرفة
0.841	تمتلك المؤسسة إمكانيات وسائل وأساليب لتطبيق المعارف داخل عملياته	
0.785	تساعد المعارف المطبقة في العمل على الترقية والنجاح الشخصي داخل	
0.595	يؤمن العمال في المؤسسة بالعمل الجماعي	الثقافة تنظيمية
0.799	هناك فخر وولاء للانتماء للمؤسسة التي تعمل بها	
0.804	هناك توافق كبير بين قيمك الخاصة وقيم المؤسسة التي تعمل بها	
0.816	تتسم قواعد وتنظيمات العمل بالعدل	

0.629	تغيير هذه القواعد والتنظيمات وفقا للتغيرات المجتمعية	
0.675	لديك رؤية واضحة عن لرسالة ورؤية المؤسسة	
0.600	مشرفي في المؤسسة كثيرا ما يدخل القيم (كالصدق والوفاء ..) في محادثاته	القيادة التحويلية
0.688	مشرفي في المؤسسة يدفعني بثقة في تحقيق طموحي	
0.620	مشرفي في المؤسسة يؤكد على أهمية وحدة الفريق في تحقيق أهداف المؤسسة	
0.780	مشرفي في المؤسسة يجتهد لإقناعنا بالرؤية التي لديه	
0.741	اشعر بحماسة مشرفي عند تحفيزه لانجاز الأعمال	
0.741	مشرفي في المؤسسة يبحث ويطلب طرقا جديدة لحل المشكلات	
0.664	يميز مشرفي بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات	
0.727	يعطيني مشرفي في المؤسسة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	
0.782	نصائح مشرفي تساعدني على النظر للعمل بنظرة مغايرة	
0.760	أشعر أن مشرفي في المؤسسة يعرف نقاط ضعفي ونقاط قوتي	
0.818	أحظى بمعاملة خاصة من طرف مشرفي بالعمل	
0.838	هناك أوقات أشعر أن مشرفي بالعمل يعلمني ويدربني بطريقة غير مباشرة	
0.705	يصغي بعناية لما يقوله الآخرون	
0.751	يتعامل بصدق وصراحة مع الآخرين	
0.586	يهتم بصدق بمصالح العمال	
0.808	أرجع إلى مشرفي حين تعرضي لمشكلة شخصية	
0.886	يبدو مشرفي منتبها ويقضا لكل ما يحدث للمؤسسة	القيادة الخدمية
0.536	سبق وأن توقع مشرفي أحداثا خاصة بالمؤسسة ثم حدثت بالفعل	

0.627	يعطيني مشرفي في العمل حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرني بانها	
0.764	فيما يتعلق بعلمي فمشرفي يمنحني كامل الحرية في اتخاذ القرار	
0.875	مشرفي بالعمل يلزمي بإتمام العمل دون التذيق في كيفية إنجازها	
0.756	يتعامل مشرفي معي بصدق ونوايا الحسنة.	
0.431	يتمتع مشرفي بالعمل بثقة بنفسه	
0.817	يساعدني المدير مقابل جهدي الذي ابذله	القيادة التعاملية
0.817	ترقياتي في العمل تتناسب مع الجهد الذي بذله في العمل	
0.427	حين أخطأ في العمل أتعرض للعقوبة المناسبة	
0.289	يتعقب مشرفي أثر كل الأخطاء التي تقع أثناء أدائي للعمل	
0.660	يتأكد مشرفي من تصحيح الانحرافات قبل انهاء المهام	
0.562	لا يتدخل مشرفي في العمل إلا في المشكلات الكبيرة	
0.759	ينتظر مشرفي في العمل حتى أنتهي من العمل ثم يقدم لي النصائح مرة واحدة	

التعليق:

يقيس مؤشر **Outer-Loading** حد التشبع الخارجي، ويجيب عن التساؤل هل عبارات الاستبيان تجيب بصدق وتقيس البعد الذي وضعت من أجله، وأي عبارة تقيس بنسبة أقل من 70% البعد الذي وضعت من أجله تحذف من القياس، إلا أن البعض يتساهل قليلا في العلوم الاجتماعية و يخفض النسبة إلى 60%. وهذا ما سيتبعه الباحث. و يجب التنبيه إلى أن الحذف لا يكون بأكثر من 30% من العبارات الأقل من 60%، وعند ملاحظتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن العبارات المضللة باللون المغاير والبالغ عددها 11 عبارة هي عبارات لا تقيس النموذج بصدق وبالتالي سيحذف الباحث ثلاث عبارات الأقل صدقا لتمثيل أبعادها و هي :

الجدول رقم 4.2 العبارات الواجب حذفها لتحسين النموذج

0.369	تكتسب خبرة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين	اكتساب المعرفة
0.269	تشعر أن هناك فجوة بين المعارف المطلوبة والمعارف المكتسبة لديك	
0.289	يتعقب مشرفي أثر كل الأخطاء التي تقع أثناء أدائي للعمل	القيادة التعاملية

لمصدر من اعداد الباحث

المؤشر الثاني الذي سنتأكد منه هو مؤشر صحة التمايز، الجدول التالي يوضح نتائج اختبارته باستعمال Smart-

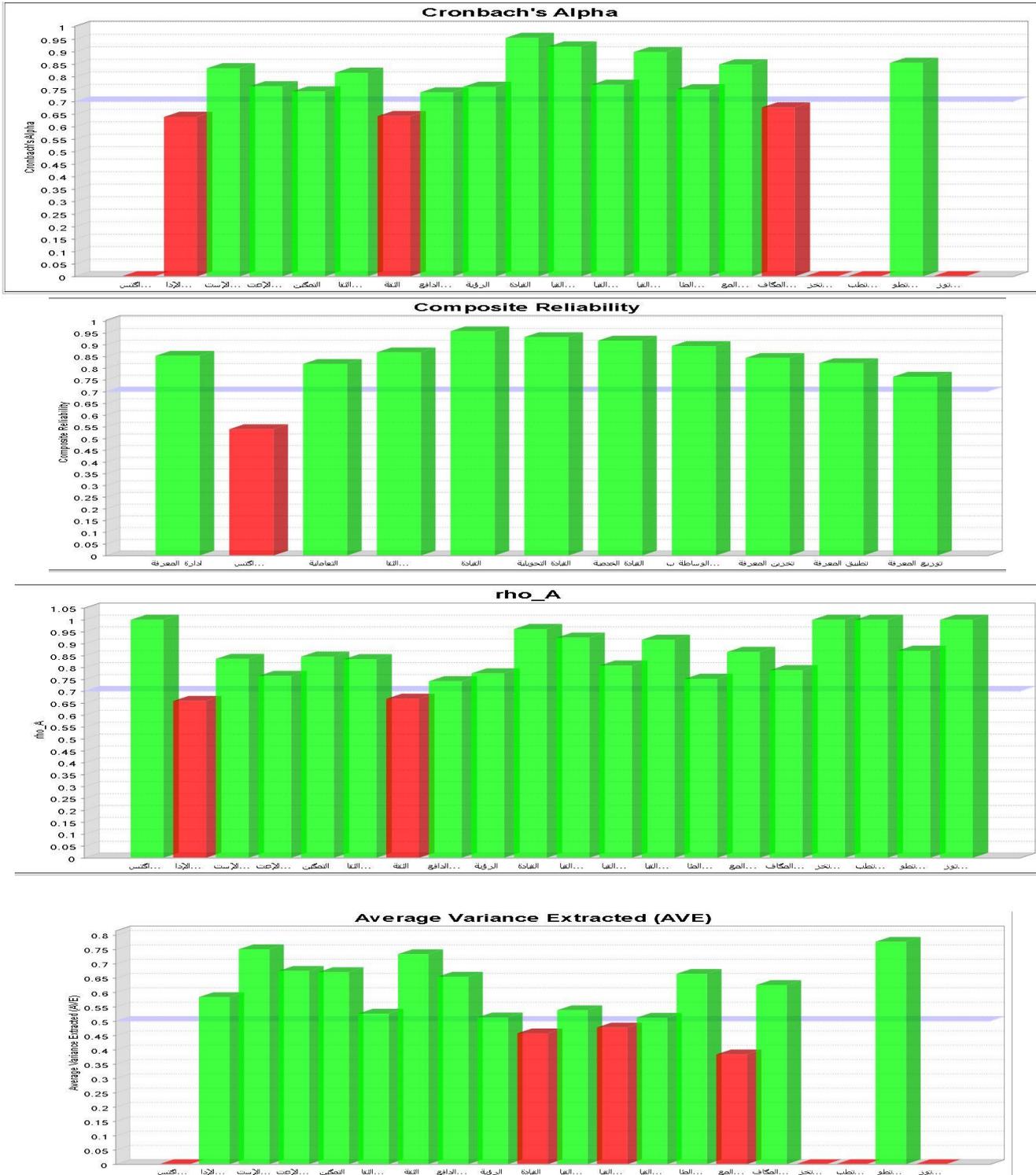
Pls .

الجدول رقم 4.3 : مؤشر صدق التمايز

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
اكتساب المعرفة	0.456	0.451	0.540	0.359
تخزين المعرفة	0.753	0.782	0.844	0.578
توزيع المعرفة	0.536	0.551	0.764	0.521
تطبيق المعرفة	0.675	0.679	0.821	0.605
إدارة المعرفة	0.844	0.862	0.874	0.359
الثقافة التنظيمية	0.815	0.833	0.868	0.526
القيادة	0.957	0.961	0.961	0.482
القيادة التحويلية	0.920	0.926	0.933	0.538
القيادة الخدمية	0.904	0.915	0.922	0.547
القيادة التعاملية	0.789	0.810	0.856	0.548
التأثير المتالي	0.749	0.752	0.856	0.665
الدافعية الالهامية	0.737	0.742	0.850	0.655
الاستثارة الفكرية	0.833	0.836	0.900	0.751
الاعتبارية الفردية	0.761	0.764	0.862	0.675
تطوير وتحسين العامل	0.855	0.870	0.912	0.777
الرؤية	0.759	0.775	0.839	0.513
التمكين	0.741	0.845	0.845	0.671
الثقة	0.642	0.668	0.846	0.734
المكافأة المشروطة	0.677	0.780	0.824	0.626
الإدارة بالاستثناء	0.639	0.659	0.807	0.584

المصدر من اعداد الباحث

الشكل 4.3 التمثيل البياني صحة التمايز



المصدر من مخرجات برنامج smaps

لاشك أن المعطيات الموجودة في الجدول السابق تكفي للقيام بالتحليل إلا ان الباحث أراد من خلال

إضافة الأشكال البيانية من أجل توضيح أكثر لمقدار التمايز فبالنسبة إلى مؤشر **Composite Reliability**

والذي يعني أن المقياس له القدرة على التماشي والثبات مع أي ظروف أخرى، فيجب أن يكون أكبر من 70 %

وهو واضح بالنسبة إلى الشكل والجدول كذلك حيث أن كل الأبعاد تستجيب لهذا المعيار إلا بعد اكتساب المعرفة

الذي يتجاوز بقليل نسبة 50 % و رغم ذلك فهو لا يؤثر على البعد الكلي " إدارة المعرفة" التي تبلغ نسبتها

87 % أما البعد الثاني فهو " القيادة" فإن مؤشر **Composite Reliability** بلغ نسبة 96% و هي نسبة ممتازة

تؤكد أن المقياس مناسب ولن يتأثر بتغير المكان والظروف. أما المتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية" فبلغت نسبتها

86.6 % وهي نسبة تفوق 70 بالمئة يعني أن مقياس الثقافة التنظيمية مناسب جدا .

أما مؤشر (Average Variance Extracted) AVE فنلاحظ في الجدول أن جميع الأبعاد قد

حققت المؤشر المعياري الذي يجب أن يتعدى 50% باستثناء 3 عناصر فقط هي إدارة المعرفة والقيادة واكتساب

المعرفة .

2- ثبات الأداة Discriminante Validity:

بدأنا بمؤشر variable correlation و اخترنا معيار Fornel-Lacker بعد معالجة البيانات ببرنامج

Smart-Pls للحصول على النتائج ستخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم 4.4: الارتباط بين المتغيرات الكامنة

Discriminant Validity										
Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			Copy to Clipboard:	Excel Format	
ادارة المعرفة	ادارة المعرفة	اكتساب المعرفة	التعاملية	الثقافة التنظيم	القيادة	القيادة التحولية	القيادة الخدمية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعر
ادارة المعرفة	0.618									
اكتساب المعرفة	0.663	0.768								
التعاملية	0.598	0.331	0.691							
الثقافة التنظيمية	0.660	0.432	0.697	0.725						
القيادة	0.550	0.276	0.884	0.697	0.676					
القيادة التحولية	0.525	0.263	0.786	0.676	0.958	0.733				
القيادة الخدمية	0.476	0.223	0.812	0.617	0.954	0.849	0.716			
تخزين المعرفة	0.817	0.411	0.410	0.410	0.337	0.302	0.293	0.760		
تطبيق المعرفة	0.876	0.509	0.522	0.638	0.514	0.517	0.430	0.567	0.778	
توزيع المعرفة	0.862	0.515	0.611	0.608	0.570	0.528	0.515	0.580	0.686	0.721

المصدر: مخرجات برنامج Smart-Pls

التعليق: نلاحظ من مخرجات البرنامج حول تقييم صحة التمايز Discriminant validity من خلال معيار Fornel-Lacker ، حيث يبين الجدول أن الجذر التربيعي ل AVE بالنسبة للمتغيرات: أبعاد القيادة والمتغير الوسيط الثقافة التنظيمية ، وأبعاد عمليات إدارة المعرفة و قيمهم معنوية أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة latent variables correlations LV فمثلا نجد أن بعد الثقافة التنظيمية حقق إرتباط مع نفسه بقيمة 0.725 وهو أعلى قيمة في العمود الأول مقارنة مع قيم ارتباط بقية الأبعاد وهو ما ينسحب على جميع الأبعاد حيث لا توجد قيمة ارتباط أعلى من قيمة ارتباط البعد مع نفسه إلا في حالة الثقافة التنظيمية مع القيادة.

بعد تقييمنا لنموذج القياس والذي وجدنا فيه أن أغلب المؤشرات صالحة لأن يكون هذا النموذج لقياس

فرضيات النموذج هذا ما يمهد للباحث أن يبدأ مطمئنا لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

المطلب الثالث: نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية

يلجأ الباحثين في ميدان العلوم الاقتصادية والادارية في كثير من الأحيان في تفسير الظواهر المدروسة إلى تحليل الوساطة لإثراء التحليل وتقريب الفهم بتوظيف العلاقة السببية من خلال فحص الآلية الأساسية لها، "تختلف طبيعة البيانات المستخدمة والمفاهيم بين علم وآخر، إذ أن لكل تخصص مميزات وقواعده تحكم طبيعة الفرضيات المنطلقة لمعالجة ظاهرة ما، ظهر مفهوم الوساطة أولاً في بحوث علم النفس والتي انبثق منها تحليل الأثر غير المباشر والأثر الكلي، إن بعض الاختبارات المعيارية لمتغيرات بحوث الإدارة يمكن أن تسلك في الغالب نهجاً معيناً و افتراضاً تبني عليه هذه الاختبارات ونتيجة لذلك فإن تقديرات هذه الاختبارات القياسية يمكن أن تفتقر إلى بعض الخصائص الإحصائية المرغوبة وتؤدي إلى استنتاجات غير صحيحة نظراً لعدم توظيف متغيرات الوساطة والمتغيرات المعدلة"¹، فكان من المهم ربط متغيرات ادارة المعرفة بمتغير القيادة، وإذا كان متغير الثقافة التنظيمي محدد ادارة المعرفة فإنه من الممكن أن يؤثر تأثيراً غير مباشراً في القيادة ومحدداتها.

إن إدراج الثقافة التنظيمية كمتغير وسيطي أمر ذو مغزى، لأننا بحاجة إلى أهمية المسارات غير المباشرة للتحقق من أن هاذين المتغير يتوسط العلاقة بين متغير ادارة المعرفة ومتغير القيادة، وللتأكد من أهمية هذا المسار غير المباشرة، قمنا باستخدام bootstrapping، كما يمكننا إجراء الحساب وفق برنامج Excel. في نموذجنا هذا لدينا حالة الوساطة البسيطة، الوساطة في أبسط أشكالها تتمثل في إضافة متغير ثالث إذا كان مجوزتنا متغيرين أحدهما

1- محمد بدوي، تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال (دراسة تحليلية)، دراسات العدد الاقتصادي Volume 10, Numéro 2, Pages جوان 2019 ص ص 39-52.

مستقل والأخر تابع ، حيث $X \rightarrow Y$ عبارة عن علاقة ، حيث X يؤثر في الوسيط M ، و M يؤثر في Y ، وبالتالي يمكننا أخذ الصيغة الآتية: $X \rightarrow M \rightarrow Y$ ¹.

أعتمد كل من **Baron and Kenny**² العديد من التحليلات التي يجب إجراؤها والنتائج التي تم

تقييمها فيما يتعلق بتقدير المعايير من خلال المعادلات التالية:

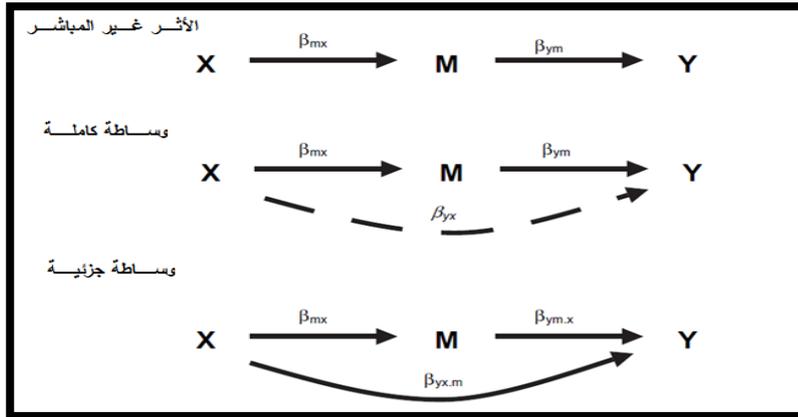
$$\hat{Y} = i_1 + cX \quad (1) \quad \text{حيث } (i) \text{ عبارة عن معامل التقاطع}$$

$$\hat{M} = i_2 + aX \quad (2)$$

$$\hat{Y} = i_3 + c'X + bM \quad (3)$$

وتوجد 3 أنواع للوساطات:³ يلخصها الشكل التالي:

الشكل 4.4: الوساطة الجزئية والكاملة



المصدر: Lytinen and gaskin , Mediation and Multi-group Analyses ,

<http://www.kolobkcreations.com>.

¹ – MacKinnon .David P , Fairchild .Amanda J., and Matthew S. Fritz .(2007). Mediation Analysis , The Annual Review of Psychology , 58:593–614.

² – Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173–1182.

³³ – محمد بداوي، تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال (دراسة تحليلية) ، مرجع سابق ذكره. ص 43

لذلك وجدت ثلاث حالات مختلفة هي كما يلي:

- 1- وجود تأثير غير مباشر ($\beta_{MX} \times \beta_{YM}$ دال احصائيا).
- 2- وجود وساطة كاملة (β_{YX} دالة احصائيا) لكن ($\beta_{YX.M}$ غير دالة احصائيا، المسار P3).
- 3- وجود وساطة جزئية (β_{YX} دالة احصائيا) و ($\beta_{YX.M}$ ليست معدومة و دالة احصائيا).

وبداية مع اختبار الفرضيات Path-Coefficient واستخراج النتائج من برنامج Smart-Pls

جدول رقم 4.5 مسار وقيم المتغير الوسطي

Path Coefficients					
	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected		
	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistic...	P Values
الثقافة التنظيمية -> القيادة	0.604	0.606	0.107	5.636	0.000
القيادة -> القيادة التحويلية	0.956	0.955	0.012	79.905	0.000
القيادة -> القيادة التعاملية	0.884	0.885	0.026	34.048	0.000
القيادة -> القيادة الخدمية	0.953	0.952	0.011	85.406	0.000
القيادة التحويلية -> الإستثارة الفكرية	0.931	0.932	0.016	59.163	0.000
القيادة التحويلية -> الإعتبارية الفردية	0.856	0.856	0.028	30.084	0.000
القيادة التحويلية -> الدافعية الإلهامية	0.898	0.898	0.025	36.219	0.000
القيادة التحويلية -> المثالي التأثير	0.860	0.859	0.031	27.756	0.000
القيادة التعاملية -> الإدارة بالاستثناء	0.878	0.878	0.030	29.028	0.000
القيادة التعاملية -> المكافأة المشروطة	0.900	0.904	0.016	55.012	0.000
القيادة الخدمية -> التمكين	0.873	0.873	0.030	28.802	0.000
القيادة الخدمية -> الثقة	0.789	0.795	0.050	15.913	0.000
القيادة التعاملية -> المكافأة المشروطة	0.900	0.904	0.016	55.012	0.000
القيادة الخدمية -> التمكين	0.873	0.873	0.030	28.802	0.000
القيادة الخدمية -> الثقة	0.789	0.795	0.050	15.913	0.000
القيادة الخدمية -> الرؤية	0.923	0.925	0.018	52.036	0.000
القيادة الخدمية -> تطوير وتحسين العمال	0.912	0.914	0.019	48.992	0.000
المعرفة ادارة -> اكتساب المعرفة	0.673	0.678	0.058	11.577	0.000
المعرفة ادارة -> الثقافة التنظيمية	0.648	0.652	0.071	9.173	0.000
المعرفة ادارة -> القيادة	0.148	0.146	0.112	1.319	0.188
المعرفة ادارة -> تخزين المعرفة	0.845	0.850	0.041	20.717	0.000
المعرفة ادارة -> تطبيق المعرفة	0.879	0.883	0.025	35.054	0.000
المعرفة ادارة -> توزيع المعرفة	0.859	0.864	0.034	25.066	0.000

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Correcte...	Samples	Copy to Clipboa	
	Original Sa...	Sample Me...	Standard D...	T Statistics (...)	P Values
ادارة المعرفة -> الثقافة التنظيمية -> القيادة	0.382	0.387	0.079	4.844	0.000
ادارة المعرفة -> القيادة -> القيادة التحويلية	0.154	0.152	0.113	1.366	0.173
الثافة التنظيمية -> القيادة -> القيادة التحويلية	0.568	0.571	0.101	5.623	0.000
ادارة المعرفة -> الثقافة التنظيمية -> القيادة التحويلية	0.366	0.371	0.076	4.842	0.000
ادارة المعرفة -> القيادة -> القيادة التفاعلية	0.143	0.142	0.106	1.348	0.178
الثافة التنظيمية -> القيادة -> القيادة التفاعلية	0.527	0.531	0.093	5.638	0.000
ادارة المعرفة -> الثقافة التنظيمية -> القيادة التفاعلية	0.340	0.345	0.071	4.798	0.000
ادارة المعرفة -> القيادة -> القيادة الخدمية	0.153	0.150	0.112	1.366	0.172

المصدر: مخرجات برنامج Smart-Pls

التعليق: عند ملاحظتنا لمخرجات البرنامج فإن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كانت كالتالي: وجدنا أن قيمة P

مقبولة في جميع العلاقات وكانت اقل من 5% وبالتالي نقبل جميع فرضيات النموذج التالية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
6. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
7. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
8. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على القيادة التفاعلية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
9. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

10. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على القيادة التحويلية عبر المتغير الوسيط الثقافة

التنظيمية

11. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على القيادة التعاملية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

12. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على القيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية.

وهو ما يثبت الفرضية الأساسية أن :

هناك إرتباط ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على الأنماط القيادية الفعالة عبر الثقافة التنظيمية

لأنه، وكما شرحنا سابقاً، بما أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية وهناك تأثير

للثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية فإنه هناك تأثير غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على الأنماط القيادية الفعالة

واستنتجنا كذلك أن نموذجنا هو نموذج وساطة كاملة لأنه وبحسب الجدول السابق لا يوجد أثر مباشر لعمليات

إدارة المعرفة على الأنماط القيادية الفعالة.

وبعد أن قمنا باختبار الفرضيات يجب القيام بتقييم النموذج البنائي لترى هل هذا النموذج هو نموذج قابل للتنبؤ أم

لا عبر المؤشرات التي ذكرناها أنفا وهي كالتالي:

- معامل التحديد المعدل (R^2 ajusté): تنقسم قوة النموذج إلى ضعيف وهي القيم أقل من 0.33

ومتوسطة بين 0.33 و 0.66 أما القوية فهي أكبر من 0.66 ، نلاحظ أن جميع مؤشرات R SQUARE

هي أكبر من 0.66 إلا بعد " الثقافة التنظيمية " فنموذجها التفسيرية متوسطة وبالتالي نتائج النموذج هي قوية.

الجدول رقم 4.6. معامل التحديد المعدل

R Square		
Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square ...
ادارة المعرفة	0.998	0.998
الثقافة التنظيمية	0.435	0.429
القيادة	1.000	1.000

لمصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart Pls

حجم تأثير f^2 :

محددات هذا المؤشر هي كالتالي: F^2 أكبر من 0.35 فهي كبير التأثير، F^2 بين و 0.15- 0.35 فهي متوسطة التأثير F^2 بين و 0.02- 0.15 فهي متوسطة التأثير و ما دون 0.02 فهي ضعيفة التأثير كما هو ملاحظ في الجدول فإن تأثير إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية أما تأثير الثقافة التنظيمية بعلاقته مع القيادة كان دون 0.02 وبالتالي فهو ضعيف التأثير توزيع المعرفة وتخزين المعرفة هما العلاقات متوسطة التأثير مقارنة ببقية العلاقات.

الجدول رقم 4.7: حجم التأثير

f Square	
Matrix	f Square
القيادة	0.017
الثقافة ال... التعاملية	0.770
ادارة المعرفة	11.657
التعاملية	143.048
الثقافة التنظيمية	0.019
القيادة	758.941
القيادة التحويلية	537.685
القيادة الخدمية	48.296
تخزين المعرفة	42.151
تطبيق المعرفة	28.442
توزيع المعرفة	

لمصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart Pls

- العلاقة التنبؤية (Q^2):

يمثل هذا المؤشر على قدرة النموذج على التنبؤ فإذا كان $0 < Q^2$ فإن النموذج له صلة تنبؤية، وعلى العكس إذا كانت $Q^2 \leq 0$ ، فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية (Vincenzo) . وكما في الجدول التالي فإن قيمة $0 < Q^2$ وبالتالي النموذج له قدرة تنبؤية

الجدول رقم 4.8 Q2 Predictive Relevance:

Construct Crossvalidated Redundancy						
Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Case5	Case6
		SSO		SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	
ادارة المعرفة		1164.000		742.902	0.362	
اكتساب المعرفة		194.000		194.000		
التعاملية		582.000		582.000		
الثقافة التنظيمية		582.000		457.460	0.214	
القيادة		2910.000		1665.965	0.428	

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PIs

مؤشر . Gof (Goodness of fit) of the model

بعد حساب المؤشر يدويًا بالاعتماد على R^2 و AVE المستخرجة من الجداول السابقة نجد أن قيمة $GOF = 0.535$ وهي أكبر من 0.36 يعني أن النموذج له إمكانية الاعتماد جيدة وعالية

الجدول 4.9: مؤشرات Gof, AVE, R^2

GOF	المتوسط	القيادة	الثقافة التنظيمية	إدارة المعرفة	
0.545	0.811	1	0.435	0.998	R^2
	0.367	0.482	0.526	0.359	AVE

المصدر من اعداد الباحث

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا اختبار فرضيات نموذج الدراسة و كان ذلك بعدما قمنا باستعراض نتائج التحليل الإحصائي التي مكنتنا من إقصاء الفقرات غير صالحة للقياس و كانت النتائج جيدة في العموم، ثم انتقلنا إلى برنامج Smart-Pls للتحليل العاملي التوكيدي و طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية لنرى كيف لعمليات إدارة المعرفة أن تؤثر على الأنماط القيادية الفعالة عبر المتغير الوسيط " الثقافة التنظيمية " و قد أظهر النموذج المختبر قوته في قدرته على القياس وفي قدرته على الثبات وكذلك قدرته التنبؤية. أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد تأكدنا من صحتها كلها لتبين أن أبعاد إدارة المعرفة لها تأثير على القيادة التحويلية والتعاملية والقيادة الخدمية عبر المتغير الوسيط " الثقافة التنظيمية ".

الخاتمة

كان الهدف الأول من هذه الدراسة كان إبراز أهم أبعاد ادارة المعرفة وأهم الأنماط القيادية الفعالة. وقد حاول الباحث تحقيق هذا الهدف بالاطلاع ومراجعة أدبيات الكتب الأساسية للمتغيرين الأساسيين وهو ما ظهر في الفصل الأول من الدراسة، وكان الهدف الثاني هو القيام بتوضيح طبيعة العلاقات الموجودة بين ادارة المعرفة و هاته الأنماط القيادية الفعالة عبر استطلاع نتائج الدراسات التجريبية في البحوث المنشورة طوال العقود السابقة وهو ما تجلّى في الفصل التطبيقي الثاني، أما الهدف الثالث وحتى يتسنى لنا التأكد من الفرضيات الإثني عشر التي يتكون منها نموذج البحث فكان القيام بدراسة إمبريقية مع عمال مؤسسة سوناطراك وهو ما حاولنا العمل عليه في الفصلين الثالث والرابع. لذلك إن النتائج التي تحصلنا عليها في هذه الدراسة، مكنتنا من الخروج بإستنتاجات تفيد المؤسسة محل الدراسة . بصفة عامة تأكد للباحث صحة جميع الافتراضات التي استخرجناها من برنامجي SPSS V27

وبرنامج SMART-PLS V3.3.3

الإسهامات النظرية والمنهجية للدراسة

هذه الدراسة مكنتنا من الإشارة إلى مجموعة من الإسهامات النظرية التي نصوغها كما يلي:

-تعتبر هذه الدراسة من الأبحاث القليلة التي كتبت باللغة العربية و حاولت دراسة الأثر المباشر و غير المباشر لأبعاد ادارة المعرفة على القيادة بالانماط التالية التحويلية و التعاملية والخدمية. لذلك لاحظنا أن الدراسات النظرية حول هذا الموضوع تعتبر غير كافية، لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر كل بعد على حدا؛ حيث أن أغلب الدراسات تحاول البحث في تأثير احدى عمليات ادارة المعرفة على احدى الأنماط السابقة أما الدراسات بهذا الشمول فهي قليلة باللغة العربية؛

-تؤكد هذه الدراسة على الأبعاد الرئيسية لعمليات إدارة المعرفة والتي هي الاكتساب والتخزين والتوزيع والتطبيق على أنها أهم عمليات إدارة المعرفة حيث ان الكثير من الدراسات توسع من العمليات لتبلغ في بعضها الى تسعة عمليات ولكن حقيقة البحث تؤكد على أنها أربع عمليات فقط؛

-تمكنت هذه الدراسة من إدراج رؤى و وجهات نظر مختلفة حول القيادة الخدمية ، فهذه الدراسة تدعو إلى توسيع الأنماط القيادية الفعالة لتشمل القيادة الخدمية التي يرى الباحث أنها لم تأخذ نصيبها من البحث في الدراسات العربية عكس القيادة التحويلية والتعاملية ؛

-تؤكد هذه الدراسة على الدور الوسيط لـ " الثقافة التنظيمية" في العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة والقيادة .
- حاول الباحث تقديم مساهمة منهجية بسيطة، فبعد اختيارنا للمنهجية المناسبة مع هدف وفرضيات النموذج النظري للبحث. فقد استعرضنا باستفاضة في الفصل الثالث مفاهيم مثل " التحليل العملي الاستكشافي" الذي يمكننا من اختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة ومفهوم " التحليل العملي التوكيدي" لاستبعاد التشبعات العاملة لفقرات المتغيرات، كما أننا استخدمنا طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية التي تسمح لنا بقياس التأثيرات المتزامنة للمتغيرات بعضها مع بعض و بالتالي تمكننا من اختبار صحة و نفي الفرضيات. لذلك نأمل أن يفيد شرح تلك الطريقة الاحصائية الباحثين الذي يستخدمون نفس المنهجية.

الإسهامات التطبيقية للدراسة

لاشك أن الإسهام الحقيقي أو في تحقق جميع فرضيات الدراسة حيث راهن الباحث على مقولة فكرة أن الشعوب المتعلمة و التي تحب المعرفة تستطيع أن تصنع قائديها عبر تحويل معارفها العلمية للثقافة متجدرة.
وهو ما خلصنا إليه أن جميع عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الانماط القيادية التي حددناها عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية فوجدنا أن:

اكتساب المعرفة يؤثر في القيادة التحويلية - القيادة التعاملية - القيادة الخدمية.

تخزين المعرفة يؤثر في القيادة التحويلية - القيادة التعاملية - القيادة الخدمية.

توزيع المعرفة يؤثر في القيادة التحويلية - القيادة التعاملية - القيادة الخدمية.

تطبيق المعرفة يؤثر في القيادة التحويلية - القيادة التعاملية - القيادة الخدمية.

ومن بين عمليات ادارة المعرفة وجدنا أن تطبيق المعرفة هو أكثر عنصر تأثيراً في المعرفة الأنماط القيادية. كذلك نجح الباحث في اثبات الوساطة الكلية لمتغير " الثقافة التنظيمية " بين المتغيرين ادارة المعرفة والقيادة بانماطها حيث أن اغلب البحوث التجريبية كانت تؤكد على العلاقة التي يكون فيها تأثير القيادة على ادارة المعرفة هو النموذج المعروف و الأكثر تداولاً لكن الباحث خرج عن هذه القاعدة وحاول اثبات أن لادارة المعرفة أثر غير واضح ومستتر خلف الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية.

من بين الآثار الإيجابية التي استنتجناها من الدراسة هي أنه هناك أبعاد ادارة المعرفة داخل مؤسسة سوناطراك، كما نقترح بأنه على المؤسسات الاستثمار في تحسين البنية التكنولوجية المساعدة على عمليات المعرفة مثل توفير الإنترنت الجيدة من أجل اكتساب المعرفة و توزيعها ، مثل الحوسبة السحابية من أجل تخزين المعرفة بشكل أسرع . عوض حرصها على تقديم أكبر قدر ممكن من المعارف على شكل ورقي حائطي أو محاضرات مرئية تتطلب الحضور الإجباري لساعات طويلة ولا تلب حاجات الموظفين المعرفة.

محدودية و نقائص البحث

تتمثل نقائص ومحدودية هذا البحث فيما يلي:

- لقد تم اقتباس فقرات الإستبانة من دراسات سابقة "عربية" أثبتت صلاحيتها في قياس ادارة المعرفة و اعتمد الباحث على نموذج الاستبيان المتعدد للقيادة التحويلية والتعاملية والخدمية، لكن لاحظنا أنها تحتاج إلى إعادة الصياغة و تكييف مع وضع المستجوبين في السياق الاقتصادي والإداري وحتى الثقافي حتى يتمكن المستجوبون من فهم الاستبيان بشكل أفضل لأنه تم صياغتهما في سياق ثقافي واجتماعي مغاير للبيئة التي حاول الباحث تطبيقها وهو بلا شك، مغاير عن النموذج الغربي و بالتالي يضمن الباحث أن تكون الإجابة معبرة بشكل أسلم .

- رغم أن العينة كانت 97 عامل من أصل 379 عامل بالمؤسسة محل الدراسة إلا ان الباحث كان يستطيع أن يوفر عينة "حصر شامل" لتشمل جميع عمال مؤسسة سوناطراك حتى تكون معبرة وتمثل لولا أن تزامنت الدراسة مع انتشار فيروس كورونا وحد من حصر جميع العمال.

- استعمال الباحث لبرنامج smart-pls نسخة الطالب وهي نسخة مجانية محدودة، حد من إمكانية تصدير النتائج بشكل أمثل وبطريقة "غير احترافية" حتى يعطي للبحث أكثر حضوراً فتم تصدير النتائج بطريقة غير جيدة،

الآفاق المستقبلية للبحث

نأمل أن تقوم الدراسات المستقبلية بتأكيد فرضياتنا وتطوير النتائج التي توصلنا إليها، وهي كذلك تفتح المجال للعديد من البحوث المستقبلية في فروع أخرى لمؤسسة سوناطراك عبر التراب الوطني وأن يشمل القطاعات الخدمية الأخرى لأنها أكثر كثافة معرفية مثل: قطاع النقل، السياحي، الدفع الإلكتروني، التأمين، الخ... كذلك ننصح الدراسات المستقبلية التي تنوي مواصلة الدراسة في هذا المجال بأن تتناول أثر عمليات ادارة المعرفة على القيادة باستخدام متغيرات وسيطية أخرى مثل: الابداع، التغيير الاستراتيجي، الحوكمة.

فهرس المراجع

والكتب

المراجع باللغة العربية :

الكتب

1. باسم سرحان، طرق البحث الاجتماعي الكمية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2017.
2. بيتر دركر ، "الإدارة بالنجاح"، ترجمة الدكتور عامر الكبيسي ، وراقية الجلي، العراق، 1990،
3. جيلبرت برويست ، "إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، ترجمة حازم حسن صبحي، الدار الهندسية ، مصر، 2000
4. روبرت هللر، "بيتر دركر"، ترجمة أبو جيب ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004،
5. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007،
6. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار المسيرة والتوزيع، 2006
7. محمد عواد الزيات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008.
8. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ط2، 2009،
9. نبيل علي ، "العرب وعصر المعلومات" ، سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، أبريل 1994.
10. نجم، عبود نجم، ادارة المعرفة/ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان الأردن، دار الوراق، 2004

التقارير:

تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عمان، ، 2003.

البحوث والدراسات

1. بن أشنهو س م ، " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون: تطبيق طريقة المعادلات الهيكلية مع زبائن العلامة جازي: "، أطروحة دكتوراه تمت مناقشتها بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان. (2010)
2. سعد العنزي و نعم حسين نعمه ، " اثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة - دراسة ميدانية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، 2001، مج8، ع38.
3. سليمان الفارس، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات"، مقال بمجلة(جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية) مج26، ع2، 2010.
4. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ،رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002.
5. فريد كورتل ، موساوي زهية ، خالد خديجة " الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،26_28 أبريل 2005
6. قتيبة صبحي الخيرو ، احمد وجلال سحر، " اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،23_25 أبريل 2005 .
7. محمد الراضي، " الوسائط في خدمة تعلم وتدریس العلوم "، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء، جامعة، 2001، ع3
8. محمد بدوي ، عبد الحميد نعيجات، بلقاسم حمدي ، تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة -المدرسة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال "فرع الأغواط بالجزائر". المجلة العربية للإدارة، 2019
9. محمد بدوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاً في بحوث التسويق ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد:5، ديسمبر، 2016
10. محمد بدوي، تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال (دراسة تحليلية)، دراسات العدد الاقتصادي، Volume 10، Numéro 2، جوان 2019.
11. هيثم علي حجازي " قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،26_28 أبريل 2005
12. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "،رسالة دكتوراه، غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2006-2007.

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب :

1. Bass, B. M., Bass, R., & Bass, B. M. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press, 2008.
2. Christian Harrison; Leadership Theory and Research; Palgrave Macmillan cham, Switzerland ;2018.
3. Grint, K. A history of leadership., The Sage handbook of leadership, London, 2011.
4. Hess, D. J. Science Studies: An advanced introduction. New York: New York University Press. (1997).
5. Yukl, G., Leadership in organisations (7th ed.), Pearson Education Limited, 2010,
6. Uiarde F. A. "Introduction to Knowledge Management", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008
7. Robert K Greenleaf et al, Reflections On Leadership, John Wiley & Sons, New York 1995.
8. Northouse, Peter Guy. Leadership: Theory & Practice. 8th edition.; International student ed., 2019.

التقارير

9. <https://www.igi-global.com/dictionary/education-literature-development-responsibility/2406>. Accessed 18 Feb. 2020.
10. Knowledge solutions ", Asian Development Bank , October 2008
11. SONATRACHL'Énergie du Changement. Accessed February 4, 2020, from <https://sonatrach.com/>
12. Mother Teresa - Quotes, Death & Awards - Biography." Accessed January 9, 2020. <https://www.biography.com/religious-figure/mother-teresa>.

البحوث والدراسات

13. Afsar, Bilal, Mariam Masood, and Waheed Ali Umrani. "The Role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior." Personnel Review 48.5 2019
14. Afsar, Bilal, Yuosre F Badir, Bilal Bin Saeed, and Shakir Hafeez. "Transformational and Transactional Leadership and Employee's Entrepreneurial Behavior in Knowledge-intensive Industries." The International Journal of Human Resource Management 28.2 2017,
15. Afshari, Leila, and Paul Gibson. "How to Increase Organizational Commitment through Transactional Leadership." Leadership & Organization Development Journal, vol. 37, no. 4, 2016.
16. Aga, Deribe Assefa. "Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity." Procedia Computer Science, vol. 100, 2016.
17. Akhavan, Peyman, et al. "Major trends in knowledge management research: a bibliometric study Scientometrics 107.3 2016.
18. Al-Hemyari, ZA and AM Al-Sarmi ,Information management model for intellectual capital of HEIs in Oman: Theoretical quantitative approach and practical results. Journal of Information & Knowledge Management, 17(1), 2018
19. Al-Husseini, Sawasn, Ibrahim El Beltagi, and Jonathan Moizer. "Transformational Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing amongst Higher Education Faculty." International Journal of Leadership in Education 2019
20. Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. Journal of Family Business Strategy, 5(1) . (2014)
21. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16, 2005
22. Babak Sohrabi et al, Evaluation of Research Trends in Knowledge Management: A Hybrid analysis Through Burst Detection and Text Clustering, Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 18, No. 4, 2020.
23. Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. The Leadership Quarterly, 29(1) 2018.
24. Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31, 2006
25. Baron, R. M., & Kenny, D. AThe moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, . (1986).
26. Bass, B. M., & Bass, R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press, 2009.
27. Bass, B. M.. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press,1985
28. Bass, Bernard M., and Riggio, Ronald E. Transformational Leadership. 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
29. Bennis, W. Leadership theory and administrative behavior: The problems of authority. Administrative Science Quarterly, 4, 1959 .
30. Brown, M. E., & Treviño, L. K. Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17, (2006).

31. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management* 2019. Burns, J. Leadership. New York: Harper & Row Publishers Inc, 1978.
32. Burst Detection and Text Clustering, *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 18, No. 4, 2020,
33. Bycio, Peter, Rick D. Hackett, and Joyce S. Allen. "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership." *Journal of applied psychology* 80.4 1995.
34. Chen, Zhijun, Jing Zhu, and Mingjian Zhou. "How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance." *Journal of Applied Psychology* 100.2 2015
35. Chiniara, Myriam, and Kathleen Bentein. "Linking Servant Leadership to Individual Performance: Differentiating the Mediating Role of Autonomy, Competence and Relatedness Need Satisfaction." *The Leadership Quarterly* 27.1 2016.
36. Choi, Suk Bong, et al. "How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behaviour of Korean Workers." *Personnel Review*, vol. 45, no. 3, 2016.
37. Corfield, Alison and R. Paton. "Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture?" *J. Knowl. Manag.* 20 (2016)
38. Denmark, F. L. Women, leadership, and empowerment. *Psychology of Women Quarterly*, 17(3),1993.
39. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 2014
- Fairhurst, Gail T, and Mary Uhl-Bien. "Organizational Discourse Analysis (ODA): Examining Leadership as a Relational Process." *The Leadership Quarterly* 23.6, 2012.
40. Gill, R, *Theory and practice of leadership* (2nd ed), London: Sage,2011
41. Ginting, Y. Mayasari, Hafiz Rahman, and Dodi Devianto. "Innovation and Knowledge Management System in Creative Industry: A systematic Literature Review Using Meta-analysis." *KnE Social Sciences* 2019
42. Gray, David E. *Doing, Research in the Real World*. 4th Ed. Sage publication 2018.
43. Greenleaf R. Who Is the Servant Leader? *The International Journal of Servant-Leadership*;3(1) 2007.
44. Greenleaf, Robert K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, 2002.
45. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Eds.). NY: Pearson. Cité par Boucif S, (2017),
46. Hassan Mahfooz Rao, and Uzma Zaidi. "How Different Perceived Leadership Styles Have an Influence on Organisational Commitment on Tourism SMEs?" *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, vol. 9, no.. 2020, Vol.9(1).
47. Hater, John J., and Bernard M. Bass. "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 73.4 1988.
48. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44, (2018).
49. House, R. J., & Aditya, R. N. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 1997.
50. <https://www.emeraldgrouppublishing.com/JKM.htm>"*Journal of Knowledge Management - Emerald Group Publishing*". Accessed 18 Feb. 2020.
- 51.
52. Hu, Jia, and Robert C. Liden. "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership." *Journal of Applied psychology* 96.4, 2011.
53. Hunter, Emily, et al. "Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization." *Leadership Quarterly*, vol. 24, no. 2, 2013.
54. Hussain, Syed Talib, Jaffar Abbas, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider, and Tayyaba Akram. "Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior." *Cogent Business & Management* 4.1 2017.
55. Jabeen, M, L Yun, M Ra`q, M Jabeen and MA Tahir ,*Scientometrics Analysis of LIS Journals 2003–2012 Using Web of Science*. *International Information & Library Review*.
56. Jackbowing, Emanuel.. *les modèles d'équations structurelles à variables latentes cours des statistiques multivariées approfondie*, centre d'étude et de recherche en informatique et communication –(2012) Cédric - .

57. Jacques Igalens, Patrice Roussel *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines economica* paris 1998.
58. Jiang, Yuan, and Chao C Chen. "Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership." *Journal of Management* 44.5 2018 .
59. K.Mertins, P. Heisig & J. Vorbeck, "Knowledge Best Practices in Europe", Springer, Germany, 2001.
60. KARL M. WIIG," Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?" , *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. I, , Great Britain, 1997
61. Khan, K., Khan, S., & Chaudhry, A. Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture. *Pakistan Journal of Science*, 67, 2015.
62. Kwapisz, Agnieszka, et al. "The Relative Importance of Transformational Leadership and Contingent Reward on Satisfaction with Supervision in Nonprofit and For-profit Organizations." *Journal of International & Interdisciplinary Business Research* 6.1 2019.
63. Le, Ba Phong P., Hui M Lei, Sengphet S. Phouvang, Thi Mai Anh Nguyen, Jiexi Gong, and Thanh Son Than. "Self-efficacy and Optimism Mediate the Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Sharing." *Social Behavior and Personality* 46.11 2018 .
64. Le, Phong Ba, and Hui Lei. "How Transformational Leadership Supports Knowledge Sharing." *Chinese Management Studies* 11.3 2017
65. Le, Phong Ba, and Hui Lei. "Determinants of Innovation Capability: the Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support." *Journal of Knowledge Management*, vol. 23, no. 3, 2019.
66. Lewis, Derwin Earl. "OLD TESTAMENT VIEW OF ROBERT GREENLEAF'S SERVANT LEADERSHIP THEORY." *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 9.1, 2019.
67. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26;2015.
68. Liden, Robert C., et al. "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. (Report)." *The Leadership Quarterly*, vol. 19, no. 2, 2008,
69. Littrell, R. F, Explicit leader behaviour: a review of literature, theory development, and research project results. *The Journal of Management Development*, 32(6), 2013.
70. Luisinha Fonseca Da Costa Guterresa, Armanu, and Rofiaty. "The Role of Work Motivation as a Mediator on the Influence of Education-training and Leadership Style on Employee Performance." *Management Science Letters* 10, no. 7 ;2020
71. MacKinnon .David P , Fairchild .Amanda J., and Matthew S. Fritz Mediation Analysis , *The Annual Review of Psychology* .(2007).
72. Martínez-Córcoles, Mario, and Konstantinos Stephanou. "Linking Active Transactional Leadership and Safety Performance in Military Operations." *Safety Science*, vol. 96, 2017.
73. Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner. Review: Knowledge Management and Knowledge Systems: Conceptual Foundations and Research Issue. *MIS Quarterly*, Vol. 25 (1), 2001
74. Massimiliano Matteo et all , The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues , *Journal of Knowledge Management* June 2020 VOL. 24 NO. 6 2020,
75. Megheirkouni, Majd, et al. "Transformational and Transactional Leadership and Skills Approach." *International Journal of Public Leadership*, vol. 14, no. 4, 2018.
76. Mittal, Swati, and Rajib Lochan Dhar. "Transformational Leadership and Employee Creativity." *Management Decision*, vol. 53, no. 5, 2015.
77. Nam Nguyen, H. and Mohamed, S., "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation", *Journal of Management Development*, Vol. 30 No. 2 , (2011),
78. Nassef, Amr, and Hussain Albasha. "Best Leadership Style to Lead Multi-Cultural Teams of Service Companies in the Oil & Gas Industry in the Arabian Gulf." *SPE Middle East Oil and Gas Show and Conference*. Society of Petroleum Engineers, 2019.
79. Nicole Aubert, *Diriger Et Motiver*, éditions d'organisation, (2^{em} éd) paris, 2006,
80. Nonaka, I. & Takeuchi, H. "The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", NY University Press , New York , 1995
81. Northouse, P. G *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks: CA . Sage,2016.
82. Otero Neira, Varela-Neira, Belén Bande. "Supervisory Servant Leadership and Employee's Work Role Performance." *Leadership & Organization Development Journal* 37 (7),2016.
83. Panaccio, Alexandra, et al. "Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors." *Journal of Business and Psychology* 30.4 ,2015.
84. Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65, 2012.
85. Peterson, Suzanne, Benjamin Galvin, And Donald Lange. "CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics And Firm Performance." *Personnel Psychology* 65.3, 2012:
86. Robinson, Terry E., and Bryan Kolb. "Morphine alters the structure of neurons in the nucleus accumbens and neocortex of rats." *Synapse* 33.2 1999.

87. Ross, John, Marcus Valenzuela, Melissa Intindola, and Carol Flinchbaugh. "Preparing Potential Leaders: Facilitating a Learning Experience on LMX and Fairness in the Workplace." *International Journal of Management Education* 15.1 2017.
88. Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. Cognition-based and affect-based trusts mediators of leader Behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, (2011) .
89. Scientometrics - OECD.org." <https://www.oecd.org/sti/inno/scientometrics.htm>. Accessed 20 Feb. 2020.
90. Sedighi, M and A Jalal imanesh. Mapping research trends in the field of knowledge management. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 19(1), 2017
91. Sendjaya, Sen, et al. "SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership Behavior scale." *Journal of Business Ethics* 156.4 ,2019
92. Serenko, A., & Bontis, N. The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), (2013).
93. Sias, P. M., & Jablin, E. M. Differential superior-subordinate relations, perception of fairness, and co-worker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 1995
94. Spector, B. A. Carlyle, freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 2(2), 2016.
95. Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 2004.
96. Tenenhaus , Michel . L'apprche PLS , *Revue de statistique appliquée* , 47(2) 1999
97. Tounés, Azzedine. L'intention entrepreneuriale: une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+ 5) et des étudiants en DESS CAAE. Diss. Rouen, 2003.

98. Ugwu, C, and A Okore. "Transformational and Transactional Leadership Influence on Knowledge Management Activities of Librarians in University Libraries in Nigeria." *Journal of Librarianship and Information Science*, 2019, pp. *Journal of Librarianship and Information Science*, 2019.

99. Valmohammadi, C. and Ahmadi, M, "The impact of knowledge management practices on organizational performance: a balanced scorecard approach", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 28 No. 1, 2015
100. Van Dierendonck, D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, (2011).
101. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 2011.
102. Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 2014.
103. Van Dierendonck, Dirk, et al. "The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries." *Administrative Sciences* 7.2 2017.
104. Walumbwa, Fred O., et al. "Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work." *Journal of Organizational Behavior* 39.3 2018.
105. Wikipedia." https://en.wikipedia.org/wiki/James_MacGregor_Burns. Accessed 1 January. 2020.
106. Xu, Feng, and Xiaohong Wang. "Transactional Leadership and Dynamic Capabilities: The Mediating Effect of Regulatory Focus." *Management Decision* 57.9 2019.
107. Yadav, Mohit, et al. "Transformational Leadership and Knowledge Sharing Behavior in Freelancers." *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, vol. 12, no. 2, 2019.
108. Yang, Jin, Cuiping Ma, Jibao Gu, and Hefu Liu. "Linking Servant Leadership to Employee Creativity: The Roles of Team Identification and Collectivism." *Chinese Management Studies* (2019): *Chinese Management Studies*, 2019
109. Yang, Ziwei, et al. "Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem." *Journal of Business Ethics* 147.3 2018.
110. Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 2016.

الملاحق

الملحق رقم 01

يرجى الإجابة بوضع علامة (x) مقابل إجابتك المناسبة

القسم الأول معلومات عامة

الجنس	العلاقة	العمر	العلامة	المؤهل العلمي	العلامة	المنصب الوظيفي	العلامة	سنوات الخبرة	العلامة
ذكر		أقل من 30 سنة		تقني سامي		إدارة دنيا *		أقل من 5 سنوات	
أنثى		بين 30-40 سنة		ليسانس		إدارة وسطي *		بين 5-10 سنوات	
		بين 40-50 سنة		ماستر		إدارة عليا *		بين 10-15 سنوات	
		بين 50-60 سنة		ماجستير				بين 15-20 سنوات	
		أكثر من 60 سنة		دكتوراة				أكثر من 20 سنة	

إدارة دنيا يعني لا يوجد في سلطتك أي موظف - إدارة وسطي - رئيس مكتب أو رئيس فرع إدارة عليا رئيس مصلحة فأعلى

القسم الثاني

الرقم	العلاقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الجزء الأول					
1	تكتسب خبرة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين				
2	تساعدك البرامج التدريبية على اكتساب معرفة جديدة				
3	تشعر أن هناك فجوة بين المعارف المطلوبة والمعارف المكتسبة لديك				
4	هناك مصادر واضحة (قسم أو مصلحة) لأخذ المعارف التي تحتاجها				
5	تقوم المؤسسة بتخزين خبرات ومعارف الموظفين عبر الوثائق لتسهيل الوصول إليها لاحقاً				
6	هناك برمجيات خاصة بتخزين المعارف وتنظيمها				
7	لديك الخبرة الكافية التي تمكنك من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها				
8	يوجد مجلة دورية داخلية المؤسسة تتم بتقديم المعرفة الضرورية				
9	يعتمد توزيع المعارف بين الفروع الوطنية على الإنترنت				
10	هناك دعم إداري لتسهيل توزيع المعرفة بصورة سريعة وواضحة للموظفين				

					تفاعل الأفراد مع بعضهم لإيجاد أفكار جديدة كحلول مطروحة	11
					تشعر أنك تطبق المعارف الموجودة لديك	12
					تمتلك المؤسسة إمكانيات وسائل وأساليب لتطبيق المعارف داخل عملياته	13
					تساعد المعارف المطبقة في العمل على الترقية والنجاح الشخصي داخل المؤسسة	14
الجزء الثاني						
					يؤمن العمال في المؤسسة بالعمل الجماعي	1
					هناك فخر وولاء للانتماء للمؤسسة التي تعمل بها	2
					هناك توافق كبير بين قيمك الخاصة وقيم المؤسسة التي تعمل بها	3
					تتسم قواعد وتنظيمات العمل بالعدل	4
					تتغير هذه القواعد والتنظيمات وفقا للتغيرات المجتمعية	5
					لديك رؤية واضحة عن لرسالة ورؤية المؤسسة	6
الجزء الثالث						
					مشرفي في المؤسسة كثيرا ما يدخل القيم (كالصدق والوفاء ..) في محادثاته اليومية	1
					مشرفي في المؤسسة يدفني بثقة في تحقيق طموحي	2
					مشرفي في المؤسسة يؤكد على أهمية وحدة الفريق في تحقيق أهداف المؤسسة	3
					مشرفي في المؤسسة يجتهد لإقناعنا بالرؤية التي لديه	4
					اشعر بحماسة مشرفي عند تحفيزه لانجاز الأعمال	5
					مشرفي في المؤسسة يبحث ويطلب طرقا جديدة لحل المشكلات	6
					يميز مشرفي بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات	7
					يعطيني مشرفي في المؤسسة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	8
					نصائح مشرفي تساعدني على النظر للعمل بنظرة مغايرة	9
					أشعر أن مشرفي في المؤسسة يعرف نقاط ضعفي ونقاط قوتي	10
					أحظى بمعاملة خاصة من طرف مشرفي بالعمل	11
					هناك أوقات أشعر أن مشرفي بالعمل يعلمني ويدرني بطريقة غير مباشرة	12
					يصغي بعناية لما يقوله الآخرون	13
					يتعامل بصدق وصراحة مع الآخرين	14
					يهتم بصدق بمصالح العمال	15
					أرجع إلى مشرفي حين تعرضي لمشكلة شخصية	16
					يبدو مشرفي منتبها ويقضا لكل ما يحدث للمؤسسة	17
					سبق وأن توقع مشرفي أحداثا خاصة بالمؤسسة ثم حدثت بالفعل	18
					يعطيني مشرفي في العمل حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعري بانها الأفضل	19

					فيما يتعلق بعمل فمشرفي يمنحني كامل الحرية في اتخاذ القرار	20
					مشرفي بالعمل يلزمي بإتمام العمل دون التدقيق في كيفية إنجازها	21
					يتعامل مشرفي معي بصدق ونوايا الحسنة.	22
					يتمتع مشرفي بالعمل بثقة بنفسه	23
					يساعدني المدير مقابل جهدي الذي ابذله	24
					ترقياتي في العمل تتناسب مع الجهد الذي بذله في العمل	25
					حين أخطأ في العمل أتعرض للعقوبة المناسبة	26
					يتعقب مشرفي أترك الأخطاء التي تقع أثناء أدائي للعمل	27
					يتأكد مشرفي من تصحيح الانحرافات قبل انهاء المهام	28
					لا يتدخل مشرفي في العمل إلا في المشكلات الكبيرة	29
					ينتظر مشرفي في العمل حتى أنتهي من العمل ثم يقدم لي النصائح مرة واحدة	30

الملحق رقم 02

لجنة تحكيم الاستبيان

الجامعة	التخصص	الأستاذ
جامعة كوفنتري - بريطانيا	إدارة اعمال	د. شيباني عبد السلام
جامعة كوفنتري - بريطانيا	إدارة اعمال	د. آراز
جامعة كوفنتري - بريطانيا	إدارة اعمال	د. أسماء الشيباني
جامعة الأغواط	إدارة اعمال	بداوي محمد

قائمة التصحيحات التي قمت بها

- تم تعديل ملخص الدراسة والكلمات المفتاحية
- تم تصحيح فرضيات الدراسة في الصفحة 97
- تصحيح كلمة المقدمة العامة على مقدمة عامة
- إضافة المتغير الوسيط إلى الإشكالية الرئيسية
- تصحيح أرقام الصفحات في قائمة الجداول