

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس - سطيف 01-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تحت عنوان:

دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة

-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-

تحت إشراف الدكتور:

بلمهدي عبد الوهاب

من إعداد الباحثة:

بن زيادي أسماء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف-1	أستاذ	الأستاذ الدكتور بروش زين الدين
مشرفاً ومقرراً	جامعة سطيف-1	أستاذ	الدكتور بلمهدي عبد الوهاب
عضواً مناقشاً	جامعة بسكرة	أستاذ	الأستاذ الدكتور موسي عبد الناصر
عضواً مناقشاً	جامعة المسيلة	أستاذ	الأستاذ الدكتور دبي علي
عضواً مناقشاً	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر قسم أ	الدكتور لعجالي عادل
عضواً مناقشاً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر قسم أ	الدكتور راهم فريد

السنة الجامعية: 2020-2019



شكر وتقدير

بداية أحمد الله سبحانه وتعالى، وأطلي وأسلم على نبينا الكريم محمد صلى الله عليه وعلى اله وصحبه الأخيار أجمعين، أما بعد:

أتقدم أولاً بالشكر الجزيل، وبخالص الامتنان والتقدير، إلى الأستاذ المشرف: الدكتور بلحمدي محمد الوهاب، على قبوله الإشراف على هذا البحث المتواضع، وكذلك على النصح والإرشادات التي قدمها لي طوال فترة انجاز هذا البحث؛

كما أتقدم كذلك بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى الدكتور حمودي حاج صراوي، جعل الله كل ما قدمه لي في ميزان حسناته؛

كما أشكر اللجنة الموقرة لقبولها مناقشة واثراء هذا البحث

في الأخير أشكر كل من أمانني على انجاز هذا البحث المتواضع من قريب أو من بعيد، أساتذة وطلبة .

و شكراً

الإهداء

أهدي أجر هذا العمل إلى روح جدي الطاهرتين تغمدهما الله برحمته الواسعة
كما أهده إلى:

والدي ثم والدي ثم والدي

إلى التي تعببت معي كما لم تتعب أم مع ابنتها: أمي العزيزة
إلى رفيق دربي الذي مهما أشكره على وقوفه معي لن أوفيه حقّي: زوجي
الحبيب

إلى قرة عيني وفرحة عمري وبهجة دنيتي ابنتي حفظها الله: ميمونة
إلى أخواتي

إلى الذي أدين له بكل خطوة نجاح في مساري الجامعي الأستاذ الدكتور:
حمودي حاج صراوي

إلى الذي أدين له باعتذاري لأنني أخطأت في حقه في يوم من الأيام الأستاذ
الدكتور: صالح صالح

إلى كل أساتذتي وزملائي الطلبة

بن زيادي أسماء

المقدمة العامّة

تمهيد

فرضت التغيرات التي شهدتها البيئة الاقتصادية المعاصرة على المؤسسات الاقتصادية عدم الإعتماد على العناصر المادية كأصول تنافسية من أجل البقاء، والاعتماد أكثر على الأصول غير المادية وغير الملموسة، كما اقتنعت هذه المؤسسات أنه ليس هناك ما هو أضمن من المعرفة كأصل غير مادي تعول عليه لمواجهة البيئة الديناميكية المعاصرة.

فالمعرفة أو ما يُعرف بمجموع المهارات والخبرات المكتسبة أصبحت من أهم مقومات المؤسسة، فهي المورد الذي يُمكنها من المحافظة على مكانتها في الساحة التنافسية، وتحسين أدائها والقدرة على التحكم في الثورة التكنولوجية الحالية.

إنّ التطرق لموضوع المعرفة كأصل وإدراك أهميتها الجوهرية لا يُعتبر حديث النشأة، وإنّما كانت الإشارة إليه من طرف " Peter Drucker " عام 1959 في كتابه "معالم الغد " Landmarks of Tomorrow "، واستخدامه لمصطلح العمّال ذوي القدرات المعرفية، وبعدها تزايدت الغزارة الفكرية في تناول هذا الموضوع لينتقل التطرق إلى نوع المعرفة التي يجب فعلاً الاهتمام بها، وإعطائها حقّها كركيزة أساسية وجب إدارتها وهي المعرفة الضمنية، والخبرة المخزّنة في عقول العمّال.

لكن الجديد المثار هنا ليس في المعرفة بحد ذاتها أو ما هي أنواعها، وإنّما فيما تشكّله من قيمة مُضافة من خلال إدارتها والقيام بمختلف عمليّاتها داخل المؤسسة، بدايةً بالعمل على إيجاد هذه المعرفة، توليدها، استخدامها، وتنظيمها، ثمّ المقدرة على نشرها ومشاركة الخبرة الجماعية لاستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، كلّها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتجسيد رسالتها.

إنّ القيام بكل هذه العمليّات أي عمليّات إدارة المعرفة يحتاج إلى جملة من المتطلّبات وجب تبنّيها داخل المؤسسة، تتكوّن هذه المتطلّبات من أربع أعمدة رئيسة والمُتمثلة في تطوير الهيكل التنظيمي القائم، الثقافة التنظيمية، توفير البنية التحتية التكنولوجية، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، فبالنسبة للهيكل التنظيمي وجب تطويره بما يتماشى وتسهيل انسياب المعارف، والعمل على خلق قنوات اتصال بين مختلف المستويات الإدارية، أمّا بالنسبة للثقافة التنظيمية فيجب العمل على خلق مناخ تنظيمي تقوم ملامحه على تقاسم المعارف الضمنية والتّشارك بالخبرات المخزّنة في عقول العمّال، بالإضافة إلى توفير جملة من الممارسات كإعطاء حاملي المعرفة وقت لتعبير وتبادل الأفكار التي تفيد المؤسسة، بالإضافة إلى نشر



ثقافة التعاون والتوجه نحو التعلم وغيرها من المبادرات التي تدخل ضمن الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة للبنية التحتية التكنولوجية كمتطلب من متطلبات تبني إدارة المعرفة فيتمثل في توفير الإطار المادي من حواسيب ووسائط اتصالات يتم على مستواها التعامل مع المعرفة بنوعيتها الضمنية والصريحة من خلال تخزينها ومعالجتها وإعادة توزيعها، وفي الأخير وفيما يتعلق بصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة فيتمثل في تحديد أسلوب التحرك من أجل الحصول وكيفية المحافظة على الموجودات الفكرية والمعرفية داخل المؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لمواجهة الفرص والتحديات، ويتطلب ذلك العديد من المراحل من تصميم وتنفيذ، والإشراف على تطبيق هذه الإستراتيجية.

وباعتبار أن توفير هذه المتطلبات يُعتبر تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فإن تبنيها يفرض وجود قائد يؤمن ببعض الممارسات الضرورية الواجب توفرها كالتشارك والتقاسم بالمعارف الضمنية، كما يؤمن بإقامة جلسات الحوار الفكرية، وفتح قنوات الاتصال بين العاملين لتسهيل تفاعل الأفكار وانسياب المعارف، ومدى قدرته في التأثير على العاملين وشحنهم، كما يعمل على توضيح رؤية المؤسسة وإيجاد أنظمة جديدة تتوافق ومتطلبات المستقبل، وهذه هي الصفات التي يتحلى بها القائد التحويلي.

فالقيادة التحويلية هي أكثر النظريات حداثة والأنسب لمعطيات هذا العصر بصفة عامة ولتبني مبادرة إدارة المعرفة بصفة خاصة، فمن خلالها يسعى القائد ومروؤسيه إلى تحقيق الرؤى الموضوعية والأهداف المرسومة، كما يُعتبر أي القائد التحويلي الجهة القادرة على التأثير في سلوك الجماعة وتحويلها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المشترك والمتمثل في استخراج معارفهم الضمنية، وخبراتهم المتراكمة والاستفادة من ذكائهم الجماعي، وغيرها من النشاطات التي من شأنها أن تعمل على تحقيق متطلبات تبني إدارة المعرفة وبفعالية.

أولاً: تحديد الإشكالية

من خلال ما تقدم، وباعتبار أن إدارة المعرفة من المبادرات الفكرية الحديثة والتي أثبتت نجاعتها من خلال تبنيها من طرف الكثير من المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى الدور الذي لعبته القيادة التحويلية كأحدث الممارسات الإدارية لمواجهة الكثير من التغييرات الإدارية بصفة عامة وتبني إدارة المعرفة بصفة خاصة، وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كباقي المؤسسات في العالم تبحث عن حلول لمختلف

مشكلاتها وجب دراسة كل من هذين المتغيرين من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى إدراك المؤسسات محل الدراسة لدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة؟؛
2. ما هو دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟؛
3. ما هو دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟؛
4. ما هو دور القيادة التحويلية في توفير بنية تحتية تكنولوجية تضمن تبني عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟؛
5. ما هو دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسات محل الدراسة؟.

ثانيا: فرضيات البحث

في محاولة منا لتحديد الدور الذي يربط بين القيادة التحويلية وتبني متطلبات إدارة المعرفة قمنا بصياغة عدة فرضيات، نحاول من خلال دراستنا هذه إثباتها أو نفيها وتمثلت هذه الفرضيات في:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك عينة الدراسة للدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة، تُعزى لمتغير الوظيفة (قائد - مرؤوس)؛

الفرضية الرئيسية الثانية: للقيادة التحويلية دور كبير في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

يمكن تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. للقيادة التحويلية دور فعال في تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

2. للقيادة التحويلية دور فعال في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
3. للقيادة التحويلية دور فعال في توفير بنية تحتية تكنولوجية خاصة بإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
4. القائد التحويلي يتحمل المسؤولية الأكبر في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسات محل الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

تقوم دراستنا على متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية والذي يتضمن لأربع مبادئ رئيسية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري والتدريب الفردي، أما المتغير التابع فيتمثل في متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، وإستراتيجية إدارة المعرفة.

ويمكن إعطاء التعريفات الإجرائية لمبادئ القيادة التحويلية كما يلي:

1. **التأثير المثالي:** يعمل القائد التحويلي من خلال التأثير المثالي على إظهار معايير عالية من السلوك الأخلاقي، وقوة الشخصية ومنح الثقة للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة؛
2. **التحفيز الإلهامي:** يعمل القائد التحويلي من خلال التحفيز الإلهامي على توجيه مرؤوسيه من خلال تزويدهم بشعور التحدي، والعمل بحماس وتفاؤل، لتعزيز العمل الجماعي؛
3. **التحفيز الفكري:** يعمل القائد التحويلي من خلال التحفيز الفكري على تشجيع مرؤوسيه على الابتكار والإبداع، من خلال طرح الأفكار الجديدة وعدم انتقاد الأخطاء المرتكبة علناً؛
4. **التدريب الفردي:** يعمل القائد التحويلي من خلال التدريب الفردي على إعطاء بعض الوقت لتطوير معارفه ومعارف مرؤوسيه، من خلال تمكين نفسه ومرؤوسيه من التدريب والتعليم.

رابعاً: مبررات إختيار الموضوع

تم اختيار هذا الطرح بالتّحديد بعد معالجة موضوع "دور عناصر نظام المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف"، لنيل شهادة الماجستير، حيث عالجت دور كل عنصر من عناصر نظام المعلومات على حدة؛ أي عنصر تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، والموارد البشرية في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، فكانت النتائج التي تم التوصل إليها هي أن العنصر المادي لنظام المعلومات من تكنولوجيا الاتصالات بأنظمة تشغيلها وبرمجياتها، وقواعد بياناتها له دور مقبول فيما يخص مساهمته في تفعيل إدارة المعرفة، باعتبار أن العمال يستعملون تكنولوجيا المعلومات كوسيلة مادية في تبادل المعارف، وتقاسم الخبرات، وأداة لدعم عمليات إدارة المعرفة، لكنها ليست الغاية في حد ذاتها أو العامل الأكثر أهمية، فبعدم توفر العنصر البشري تصبح هذه البنية التحتية التكنولوجية مجرد هيكل مادي لا معنى له.

كما توصلنا إلى أنّ هذا المورد البشري يساهم بشكل أكبر في تفعيل إدارة المعرفة إذا كان بموقع قائد أكثر منه كرئيس، فعمال الدراسة الذين تم استجوابهم يدركون أن القيادة الإدارية هي المسؤولة على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية.

ولأهمية هذه النتائج التي تم التوصل إليها، تم التفكير في استكمال دراسة متغير القيادة كعنصر فعال في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، والتوسع فيها من خلال دراسة النمط القيادي الملائم الذي يفي بالغرض، وتم اختيار النمط التحويلي بناء على الخطوات التي يجب على هذا القائد القيام بها من أجل إرساء قواعد إدارة المعرفة ومنه إلى تحقيق أهدافها، كبناء الهيكل التنظيمي الملائم الذي يخدم انسياب المعارف وتسهيل تدفقها، بالإضافة إلى خلق ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك بالمعارف ومبادرة تقاسمها مع الغير، إلى توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تعالج المعارف الملتقطة، وفي الأخير صياغة الإستراتيجية الملائمة والتي بتطبيقها تنبئ المؤسسة كل متطلبات إدارة المعرفة.

خامساً: أهداف البحث

إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بمختلف مبادئها في تنبئ متطلبات إدارة المعرفة، كما تهدف إلى:



1. التأكيد على أن إدارة المعرفة كمبادرة أصبح تبنيها ضرورة حتمية داخل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وتحتاج إلى قائد كفؤ يضع أسسها وقواعدها بطريقة صحيحة ومنهجية، يحث من خلالها مرؤوسيه بطريقة تفاعلية وتحفيزية على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية؛
2. توضيح ملامح الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تحقيق أهداف إدارة المعرفة، وما هي الحلول التي يلجأ إليها القائد لتسهيل تدفق المعلومات والمعارف بين مختلف المستويات الإدارية؛
3. التأكيد على أن تبني إدارة المعرفة يعتمد على بناء ثقافة تنظيمية يضع القائد التحويلي معاييرها وأسسها حتى يحفز العمال على تقاسم المعارف، مع تحديد الفضاءات ومجتمعات الممارسة التي يجب عليه تكوينها حتى تسهل عملية تقاسم المعارف والتشارك بها؛
4. تحديد نوع وشكل البنية التحتية التكنولوجية كإطار مادي يضمن قيام عمليات إدارة المعرفة؛
5. توضيح كيفية بناء القائد للإستراتيجية الملائمة التي تهدف إلى الوصول إلى المنظمة المتعلمة، وكيف يشرح خطواتها وأهدافها إلى مرؤوسيه.

سادسا: منهج الدراسة

يتمثل منهج البحث العلمي في مجموعة الخطوات العملية والمنظمة التي يتبناها الباحث لاختبار الفرضيات، والذي يجب أن يتماشى وطبيعة الموضوع وإشكاليته، من أجل الوصول إلى مجموعة من الحقائق والنتائج التي يمكن تعميمها لخدمة البحث العلمي. وفي دراستنا هذه ولمعالجة موضوع دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة قمنا باستخدام المناهج التالية:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** يتم الاعتماد على هذا المنهج في هذه الدراسة كونه المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات، تصنيفها، ثم تحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع؛
2. **المنهج الإحصائي:** سنعتمد على هذا المنهج في الجانب التطبيقي؛ أي في الدراسة الميدانية كطريقة من طرق البحث لأننا سنحتاج إلى الأسلوب الكمي من أجل اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج.

سابعا: الدراسات السابقة

سنقوم هنا بعرض بعض الدراسات السابقة والتي تعتبر مهمة لارتباطها بموضوع الدراسة .

1. الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة صيّاحي الأخضر سنة 2018 وهي أطروحة دكتوراه بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريرج- حيث قامت هذه الدراسة بمعالجة مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، وقد افترضت هذه الدراسة أنّ للقيادة التحويلية من خلال أبعادها التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين تأثير على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تُعتبر القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز، حيث أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال؛
- أصبح مفهوم القيادة التحويلية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها، فهي التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية لكونها تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة؛
- نظرا لأهمية التميز التنظيمي زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيده تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية، من أجل التوصل لأداء أمثل ومتميز ولذلك فإن الاهتمام بكيفية الوصول إلى التميز التنظيمي بات أمر حتمي ومهم جدًا بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة؛
- لم ينشأ التميز التنظيمي من فراغ، بل انطلق من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكل في مجموعها الإطار النظري للتميز التنظيمي الذي يتضمن نظرية النظم، نظرية Z نموذج ماكينزي، نظرية البحث عن التميز، نظرية التميز؛
- إن التميز التنظيمي ليس هدفا ثابتا محددا موضوعا يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنّها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء ومختلفة عن المنظمات الأخرى؛

- إنَّ التميّز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم إلى جميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين، المجتمع... الخ؛

- تحقيق التميّز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده، تميّز المورد البشري، تميّز الهيكل التنظيمي، تميّز الإستراتيجية، وتميّز الثقافة التنظيمية.

الدّراسة الثّانية: دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي، وهي رسالة ماجستير تم تقديمها سنة 2010 بجامعة الشرق الأوسط بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"، قامت هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية نمط القيادة التحويلية؟؛
- ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية؟؛
- ما مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة؟؛
- ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية؛
- ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة؟.

كما قامت هذه الدّراسة على فرضيّة رئيسة مفادها أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء منظّمات الأعمال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وقد توصّلت إلى النتائج التالية:

- مستوى توقّر الجاذبية والتأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً؛
- ارتفاع مستوى توقّر الاستثارة الفكرية لدى مديري هذه الشّركات؛
- أشارت النتائج إلى أنّ مستوى توقّر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً؛
- تبين من خلال عملية التحليل الإحصائي، أنّ مستوى توافر التحفيز لدى مديري شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً؛
- كان مستوى توقّر التمكين لدى المديرين العاملين في هذه الشركات مرتفعاً أيضاً؛

- أما فيما يتعلق بعملية اكتساب المعرفة، فقد كان الاهتمام بها من قبل المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية متوسطاً؛
- أظهرت نتائج هذا التحليل أن مستوى توافر مبدأ تقاسم المعرفة من قبل المديرين العاملين لدى هذه الشركات كان متوسطاً أيضاً؛
- تبين من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن استخدام المعرفة من قبل مديري شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطاً؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05؛
- كما تبين من خلال هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء من خلال إدارة المعرفة؛ وهذا يعكس أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والأداء، الذي أدى حسب نتائج التحليل الإحصائي إلى زيادة تأثير القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

الدراسة الثالثة: دراسة عطية يوسف بعنوان "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات"، وهي أطروحة دكتوراه علوم بجامعة الجزائر 3، قُدمت سنة 2017، والتي عالجت إشكالية مدى مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات عينة الدراسة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على إدارة مراحل التغيير بمنظمات عينة الدراسة؛
- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على تحديد مجالات التغيير بمنظمات عينة الدراسة؛
- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على تحديد أنواع التغيير بمنظمات عينة الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ترجع لمتغيرات الرقابة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر من أهمها:

- القيادة التحويلية أسلوب قيادي جد مهم من أجل تحقيق مستويات غير معهودة من الأداء، كما أنه كفيل بخلق مناخ من الثقة بين الأفراد والمسئول وتدعم العديد من الدراسات هذا التوجه؛
- تركز القيادة التحويلية من أجل التأثير في الأفراد وإلهامهم إلى رؤية مستقبلية جذابة بتفاصيلها، وإلى بناء علاقات كثيرة تجعل الأفراد ملتزمين بتنفيذ الأهداف المنشودة؛



- تُعتبر مقاومة الأفراد أهم أسباب فشل عمليات التغيير ولذلك طوّرت معظم النماذج الحديثة أساليب من شأنها الحد من ذلك؛
- هناك عدّة ممارسات علميّة من شأنها دعم عمليات التغيير من أهمها: إبراز الحاجة إلى التغيير قبل الإعلان عن أي نيّة للتغيير، الحرص على وجود رؤية مشتركة للوضع القائم، أخذ التزام من طرف الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمة، وضع رؤية محفزة، إدارة مقاومة التغيير بشكل جيد، المراقبة المستمرة ومعالجة الانحرافات وفي الأخير إعلان انتهاء عملية التغيير والاحتفال بالنجاح؛
- هناك نقاط مشتركة كثيرة بين أسلوب القيادة التحويلية واحتياجات عملية التغيير من أهمها القدرة على التأثير بالأفراد وتخفيض مستوى التوتر، الرؤية المستقبلية والقدرة على التحفيز وأخذ التزامات من طرف الأفراد بتقديم مستويات عليا من الأداء، مراعاة القدرات المختلفة لكل فرد والتعامل على ذلك الأساس؛
- يتمتع القادة بمنظّمات عيّنة الدراسة على سمتي التأثير المثالي والتحفيز الملهم، وبدرجة أقل سمتي الإثارة الفكرية والاعتبارات الفردية.

الدراسة الرابعة: دراسة "سمير عبد الوهاب" أستاذ بجامعة القاهرة، بعنوان: "دور القيادة في إدارة المعرفة داخل الهيئات الحكومية المصرية"، وهي ورقة بحثية بجامعة القاهرة 2007. عالجت هذه الدراسة أهم الأنماط القيادية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة، وما مدى توافر سماتها في مديري ورؤساء المدن المصريّة، وتوصّلت إلى النتائج التالية:

- ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا؛
- أن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومُشجّعة لتبادل المعلومات بين العاملين مع إتاحتها للمواطنين؛
- أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتتطوي على القيم التي تشجّع التعلّم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلّم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية؛
- إلى جانب ما سبق يتعيّن توافر تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها يتم تبادل المعلومات.

الدراسة الخامسة: دراسة علي حسون الطائي وآخرون بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط دائرة المشاريع"، وهي ورقة بحثية في مجلة جامعة المستنصرية ببغداد، كانت إشكالياتها تتمحور حول الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة موضوع البحث؟؛
- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة سواء من خلال متغيراتها الرئيسية، أو من خلال أبعادهما الفرعية؟؛
- ما هي طبيعة تأثير القيادة الإستراتيجية وأبعادهما في عملية إدارة المعرفة وأبعادهما.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي نسبيا من أبعاد القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة موضوع البحث وتشكل هذه الظاهرة ايجابية؛
- وجود درجة عالية من الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، وكانت العلاقة واضحة وبدرجة عالية فيما يتعلق بارتباط تحديد التوجه الاستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة، وخاصة بعملية توزيع المعرفة، مما يؤكد على حقيقة أن إدارة المعرفة تحتاج إلى صياغة توجهات إستراتيجية تعمل على تحقيق وتطوير المعرفة الموجودة في المنظمة لتنفيذها؛
- تبين أن الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة والتأكيد عليها يرتبط ارتباطا قويا بعمليات إدارة المعرفة، مما يدل على أن وجود إجراءات تحدد السلوكيات المرغوبة والمقبولة واستخدام أسلوب العدالة في معاملة الموظفين، يساعد على تطوير المعرفة الموجودة في المنظمة، وتوضيح علاقة البعد الأخلاقي بالمعرفة بكافة عملياتها؛
- إن أبعاد القيادة الإستراتيجية تؤثر تأثيرا كبيرا في عمليات إدارة المعرفة، ويعني هذا أن المنظمة تتيح فرص أفضل للحصول على المعرفة وتكييفها لصالحها ونجاحها، وذلك من خلال ما تحمله قيادتها من توجهات إستراتيجية وعلى أهمية دور القيادة الإستراتيجية في تدعيم العمليات المعرفية؛
- إن توفر كفاءات بشرية والعمل على اكتشافها له تأثير كبير على توليد المعرفة، حيث لا يمكن الحصول على المعرفة وتحسينها إلا من خلال كفاءات بشرية متجددة؛

- أكدت النتائج على أن الأنماط السلوكية الأخلاقية للقيادة في المنظمة تؤثر بدرجة عالية في صنع المعرفة، توزيعها، وخبزها، وأن الأبعاد الأخلاقية لهذه القيادة يؤدي بدرجة كبيرة إلى بلورة معرفة جديدة للمنظمة.

2. الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: قام بها Hai Nam Nguyen بعنوان:

The Impact Of Leadership Behaviours And Organisational Culture On Knowledge Management Practices In Small And Medium Enterprises

وهي أطروحة دكتوراه بجامعة Griffith في أستراليا، سنة 2009، عالجت هذه الدراسة مدى تأثير سلوكيات القيادة والثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما تم تلخيص النتائج حسب فرضيات البحث كما يلي:

- فيما يخص العلاقة بين القيادة التحويلية كسلوك وممارسات إدارة المعرفة: كان أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو دراسة تأثير سلوكيات القيادة على ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات. لقد وجد العديد من الباحثين السابقين أن القيادة التحويلية كانت لها مساهمة إيجابية كبيرة في التعلم والابتكار التنظيميين، وبالتالي ومن خلال هذه الدراسة تم استنتاج أن سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات، حيث أثبتت نتائج التحليلات الإحصائية إلى وجود علاقة إيجابية تم قياسها إحصائياً بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة. من خلال نتائج تحليلات الانحدار بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة؛

- فيما يخص العلاقة بين القيادة المعاملاتية كسلوك وممارسات إدارة المعرفة: أثبتت الأدبيات بحزم دور القيادة المعاملاتية كسلوك في الالتزام التنظيمي والتعلم والابتكار التنظيميين، وهذا ما تم استنتاجه أن القيادة المعاملاتية ستعزز ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة، وهذا ما أشارت إليه نتائج الانحدار والعلاقة القوية بينهما، فالقيادة المعاملاتية تحفز تدفق التعلم من المنظمة إلى الأفراد والجماعات من خلال تحديد القيمة القوية للقواعد والإجراءات والخبرات التنظيمية السابقة؛

- فيما يخص العلاقة المعتدلة للثقافة التنظيمية: كشفت نتائج تحليلات الانحدار أن الدور المعتدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة لم يكن له أي مستوى من الأهمية الإحصائية، كما تشير هذه النتائج إلى أنه وبغض النظر عن الثقافة التنظيمية (التسلسل الهرمي



أو القدرة على التكيف أو المهمة) ، فإن تأثير القيادة التحويلية على ممارسات إدارة المعرفة يبدو متسقاً تماماً. على الرغم من عدم وجود بحث يستكشف تفاعل الثقافة التنظيمية حول العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة ، إلا أن هذه النتائج تتناقض مع الأبحاث السابقة في مجال القيادة والثقافة التنظيمية. على سبيل المثال ، افترض Bass و Ovolio (1993) أن فعالية القيادة التحويلية تختلف عبر الثقافات التنظيمية. وبالمثل، تشير النتائج التي توصلت إليها دراسة (Howell و Avolio 1993) إلى أن قادة التحولات يؤدون بشكل أفضل في ثقافات تنظيمية معينة.

الدراسة الثانية: قام بها كل من Mehrdad Goudarz و chigini بعنوان:

Knowledge Management And Transformational Leadership In Organizational Success

وهي ورقة بحثية في المؤتمر الدولي لتكنولوجيا المعلومات والتعليم في ديسمبر 2011، سعت هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن الإشكالية التي مفادها: ما هو دور إدارة المعرفة والقيادة التحويلية في النجاح التنظيمي، وكانت أهم نتيجة تمكنت هذه الدراسة الخروج بها هي إدراك المنظمات أن التكنولوجيا ما هي إلا مزايا تنافسية مؤقتة، بينما الموظفين هم فقط المزايا التنافسية الدائمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الحقائق لتعزيز إدارة المعرفة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يجب تطوير شبكة الاتصالات التنظيمية، وتسهيل انسياب المعلومات عبر القنوات بشكل صحيح من أجل توفير المعرفة التنظيمية؛
- محاولة خلق ثقافة تنظيمية تدعم تصميم نظام الحوافز لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير؛
- تمهيد الطريق لإنشاء ونقل وتطبيق المعلومات في المنظمة؛
- إنشاء الهيكل التنظيمي السليم للوصول إلى المعلومات والمعارف؛
- خلق علاقات بين مختلف الإدارات التنظيمية المبنية على الثقة؛
- خلق ثقافة تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي على مختلف المستويات؛
- القادة التحويليين لهم القدرة على التأثير في موظفيهم وقدرة تصور الفوائد من رأس مالهم البشري ولهم إمكانية أكثر في تعزيز هذه الفوائد من خلال إشراكهم في عمليات إدارة المعرفة من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم ذلك وتشجيع التواصل بين العاملين.

الدراسة الثالثة: قام بها كل من Sobia Mahmood و Muhammad Arifkhattak بعنوان



The Role Of Transformational Leader In Developing Knowledge Culture In Public Sector Hospitals

وهي ورقة بحثية في الملتقى الدولي Organizational Leadership سنة 2017 في باكستان، عالجت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تطوير ثقافة تقاسم المعرفة في قطاع المستشفيات، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- قطاع الرعاية الصحية يجب أن يطور من ثقافته التنظيمية من خلال القادة التحويليون الذين يجب أن يعطوا أهمية لمعارفهم التنظيمية لتحسين أدائهم. كما يشجعون الأطباء والعاملين المساعدين الطبيين على تقديم الدعم والتشجيع ، الملموس وغير الملموس، لتبادل معارفهم القيمة لزيادة الأداء التنظيمي؛
- أثبتت هذه الدراسة علاقة القائد التحويلي بالثقافة التنظيمية والثقة ودورهما في تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء؛
- للقائد التحويلي دور كبير في تحسين تبادل المعرفة داخل مستشفيات القطاع العام؛
- للقائد التحويلي دور كبير في تحسين المعرفة الفردية وكذا المعرفة الجماعية ومنه إلى تحسين جودة الخدمة.

الدراسة الرابعة: قام بها C. B. Crawford بعنوان:

Transformational Leadership Innovation And Knowledge Management

وهي ورقة بحثية تم تقديمها في المؤتمر الدولي:

Transformational Leadership and Knowledge Management

وقد عالجت هذه الورقة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إدارة المعرفة والقيادة هما مفهومان مرتبطان ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض؛
- من بين النتائج الأكثر تحديدا في هذه الدراسة البحثية هي اكتشاف العلاقة القوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات إدارة المعرفة، وما يثبت ذلك معامل الانحدار المتحصل عليه الذي أكد الصلة بين المتغيرين؛
- من بين النتائج المثيرة للاهتمام أيضا العلاقة بين إدارة المعرفة وفن التعامل وعدم التدخل في تصرفات الجهة القيادية، فنظرا للطبيعة المعقدة لإدارة المعرفة يمكن القول أن فعالية القادة تتركز أو

تحتاج إلى استراتيجيات معينة في التعامل، وتقوم هذه الاستراتيجيات على التخفيض من التركيز على تطوير الأفراد التابعين للقائد، وإنما تركز أكثر على تحقيق الهدف.

ثامنا: تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بما أن البحث العلمي يقوم على مبدأ التراكم المعرفي، ولا ينطلق باحث إلا بناءً على نتائج ومعارف سابقة، قمنا بالاطلاع على بعض الدراسات العربية والأجنبية لمعرفة العناصر التي لم يتم التطرق إليها بالإضافة إلى محاولة مقارنة النتائج التي نريد الوصول إليها، مع من سبقنا في تحقيقها، بالإضافة إلى الاختلافات ما بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

من حيث بيئة العمل: تمت الدراسات السابقة في بيئات خارجية مختلفة مثل باكستان، الأردن، أستراليا، بينما دراستنا ستتم في البيئة الجزائرية؛

من حيث منهجية الدراسة: فيما يتعلق ببحثنا وكما سبق وأن ذكرنا فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، بينما هذه الدراسات التي تم الاعتماد عليها فهناك من اشترك معنا في نوعية المنهج بينما اختلف البعض باعتمادهم على بعض المناهج كالمناهج الوضعية الفلسفي، والمنهج الاستنتاجي.

من حيث أهداف الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، إلا أنها تختلف معهم من حيث المتغيرات الجزئية، فالدراسة التي تناولت دور القيادة التحويلية في إدارة المعرفة تناولت دور القائد التحويلي في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة أي الالتقاط، التدوين، التخزين، والتطبيق، بالإضافة إلى بعض الدراسات التي اقتصرت دوره فقط في خلق الثقافة التنظيمية التي تشجع تقاسم المعارف، بينما في دراستنا سنعمل على مسح كل أدوار القائد التحويلي وبدقة في إرساء قواعد إدارة المعرفة من تطوير الهيكل التنظيمي القائم، إلى بناء وخلق ثقافة تقاسم المعارف، إلى توفير البنية التحتية التكنولوجية والتي تخدم عمليات إدارة المعرفة، إلى صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة وتنفيذها.

تاسعا: تقسيم البحث

بهدف الإلمام بموضوع بحثنا قمنا بتقسيمه إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول خُصّصت للجزء النظري وفصلين خُصّصا للجزء التطبيقي كما يلي:

القسم النظري يضم الفصول التالية:

• الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة

- المبحث الأول: التأسيس النظري لإدارة المعرفة
- المبحث الثاني: إدارة المعرفة كتغيير تنظيمي وعلاقتها بالتعلم التنظيمي
- المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة

• الفصل الثاني: نموذج متكامل لإدارة المعرفة

- المبحث الأول: الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
- المبحث الثاني: بناء الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: البنية التحتية التكنولوجية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
- المبحث الرابع: صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

• الفصل الثالث: القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة

- المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية
- المبحث الثاني: مدخل لمختلف النظريات القيادية التقليدية
- المبحث الثالث: القيادة التحويلية
- المبحث الرابع: دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة

أما القسم التطبيقي فيضم الفصول التالية:

• الفصل الرابع: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

- المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المُستخدمة في التحليل الكمي للدراسة
- المبحث الثالث: النمذجة بالمعادلات البنائية

• الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المقدمة

- **المبحث الأول:** تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمدى تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمفهوم القيادة التحويلية
- **المبحث الثاني:** تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة
- **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية.

القسم الأول

الدراسة النظرية

تم تقسيمه إلى:

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة

الفصل الثاني: نحو نموذج متكامل لمتطلبات إدارة المعرفة

الفصل الثالث: القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات

إدارة المعرفة

مقدمة الجزء النظري:

تُعتبر إدارة المعرفة من المواضيع التي انتشرت وبشكل كبير في عصرنا الحالي، فبعد أن كانت المؤسسات الاقتصادية تستند في المقام الأول على إدارة الموارد المالية والمادية المحدودة لضمان البقاء، أصبحت الآن تتسارع من أجل الحصول على الموارد المعرفية كأصل من الأصول التي تتراكم وتتضاعف مع الزمن، عكس الأصول التقليدية التي تُهتلك بمرور الوقت، الأمر الذي جعل من تبني إدارة المعرفة أهم ما تحتاج إليه المؤسسات الاقتصادية لمواجهة البيئة التنافسية الحادة.

إنّ تبني هذه المبادرة -إدارة المعرفة- يقتضي توفير مجموعة من المتطلبات المتداخلة والمتكاملة فيما بينها، فرغم أنه لا يوجد نموذج أمثل لهذه المتطلبات يحظى بقبول جمهور الباحثين، إلا أن الأغلبية تتفق على أنها تغييرات تمس بالدرجة الأولى تطوير الهيكل التنظيمي الذي يسهل انسياب المعارف بين مختلف الوحدات الإدارية، بناء الثقافة التنظيمية التي تشجع على التقاسم والتشارك بهذه المعارف، توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم تخزين ونقل هذه المعارف، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة التي تتبعها المؤسسة.

ولكن ما واجه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة هو كيفية تبني هذه المبادرة وتعدّد طريقة إرسائها على أرض الواقع، فاستوجب الأمر توفير قائد يتميز بمجموعة من الخصائص قادر على إحداث التغيير وإيجاد طرق لمقاومة هذا التغيير، وقد لخص المفكرون الاقتصاديون هذه الخصائص في التأثير المثالي، التحفيز الفكري وإلا لهامي والتدريب الفردي، وهذه هي الخصائص التي تتوفر في القائد التحويلي والذي من خلالها يعمل على توجيه جهود وطموحات المرؤوسين نحو تحقيق الهدف، الأمر الذي جعله في قلب ما تحتاج إليه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة لتبني إدارة المعرفة.

إذن، من خلال هذا الجزء النظري سنحاول شرح وبالتفصيل لكل المتغيرات التي ذكرناها، كما سنحدّد وبدقة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين وهما إدارة المعرفة والقيادة التحويلية، وللقيام بذلك تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث فصول وفق الآتي:

1. الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة

2. الفصل الثاني: نموذج متكامل لمتطلبات إدارة المعرفة

3. الفصل الثالث: القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

الفصل الأول

مدخل

لإدارة المعرفة

تمهيد

بعدما أصبحت المعرفة تمثل موردا استراتيجيا هاما ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، ظهرت المهمة الرئيسة التي وقعت على عاتق المؤسسات وهي كيفية الحصول على هذه المعرفة والمحافظة عليها، والعمل على التشارك بها من أجل خلق معارف جديدة.

القيام بهذه العمليات لن يكون دون تبني فكر إداري يُعرف بإدارة المعرفة، يفرض هذا الفكر على المؤسسة مجموعة من التغييرات التنظيمية التي تنقل المؤسسة من وضع حالي إلى وضع آخر مرغوب فيه، يكمن أسمى هدف تسعى المؤسسة من وراءه هو تعزيز عملية التعلم والوصول إلى المنظمة المتعلمة.

ولتحقيق هذه الأهداف اجتهد الكثير من المفكرين في وضع العديد من نماذج لإدارة هذه المعرفة، تتمثل في مجموع المتطلبات الواجب توفيرها لتبني هذه المبادرة كتوفير البنية التحتية التكنولوجية، والموارد البشرية والتغييرات التنظيمية وغيرها من النماذج المقترحة من طرف مختلف المفكرين الاقتصاديين، وهذا ما سنحاول تناوله من خلال هذا الفصل، ولكن قبل ذلك وجب تسليط الضوء على عدّة عناصر تخدم موضوعنا كالتأصيل النظري لإدارة المعرفة وعلاقتها بالتعلم والتغيير التنظيمي وتوضيح الفرق بين المصطلحين، ولهذا جاء تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

1. المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة

2. المبحث الثاني: إدارة المعرفة كتغيير تنظيمي وعلاقتها بالتعلم التنظيمي

3. المبحث الثالث: نماذج تبني إدارة المعرفة

المبحث الأول: التأسيس النظري لإدارة المعرفة

تُعتبر إدارة المعرفة من المواضيع البحثية الأكثر تداولاً في عصرنا الحالي، كما تُمثّل نقطة تركيز لأطراف متعدّدة من المفكرين المعاصرين، فبعد الاعتراف بالمعرفة كمفتاح للميزة التنافسية وتأكيد المفكرين بعدم الاعتماد بالدرجة الأولى على تجميع الموارد المادية والمالية على حساب المعارف، جاء التأكيد على ضرورة إدارتها وتحديد طرق خلقها، بالإضافة إلى البحث في كيفية تعزيز مجالات استخدامها، وتحديد العمليات الرئيسية التي تقوم بها من أجل توليد معارف جديدة لمواجهة البيئة التنافسية الحالية. وهذه هي النقاط الرئيسية التي سنسعى إلى توضيحها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

على الرغم من كثرة ما كُتب حول إدارة المعرفة، ووجود عدة نماذج تنطلق من منظورات مختلفة، إلّا أنه لا يوجد حتى الآن مفهوم أمثل، ولا تعريف شامل يحظى بقبول جمهور الباحثين، يتضمن الأبعاد المتعدّدة للمفهوم، خاصّة وأنّ هناك مصطلحات متعدّدة تتطرق لنفس المفهوم لكن من زوايا مختلفة، ما أدى إلى وجود بعض الخلط والعمومية في تناوله، سواء من حيث تعريفه، أي مفهوم إدارة المعرفة، أو من حيث عمليات هذه الإدارة... الخ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول وضع الخطوط العريضة لإدارة المعرفة، محاولين ضبط مفهومها، من أجل ضمان نجاح تطبيقها.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

عرّفها "Nonaka" سنة 1999 على أنّها: "عملية تطبيق منهج لإدارة وهيكلية ونشر المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة، من أجل إعادة استخدامها في وقت لاحق، لتفادي تكاليف إعادة الصياغة"¹. يرى "Nonaka" من خلال هذا التعريف أنّ إدارة المعرفة هي المنهج الإداري الحديث الذي يعمل على تجميع، تخزين، ومن ثم نشر وتقاسم المعارف من أجل استعمالها، والتركيز على عملية التخزين سواءً في شكل وثائق، قواعد البيانات، أو في أدمغة الأفراد من أجل حمايتها من خطر فقدان من جهة، وتفادي تكاليف إضافية للحصول على نفس هذه المعارف من جهة أخرى. كما عُرِّفت على أنّها "الاعتراف بـ: توليد، توثيق، توزيع، وتحويل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد من أجل الرفع من الفعالية التنظيمية"².

¹Kimiz Dakir, **Knowledge Management In Theory And Practice**, British Library Cataloguing, USA, 2005, p.03.

²Susan E.Jakson, Micheala. Hitt, Angelo S.Denisi, **Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage**, John Wiley And Song, San Francisco, 2003, p.213.

لم يبتعد هذا التعريف عن الذي سبقه من ناحية أنها مجموعة من العمليات المنظمة التي تتعامل مع المعارف، لكن الشيء الجديد المثار هنا هو تطرقه لأنواع المعرفة المتعامل معها، حيث ميّز بين المعرفة الضمنية والتي يُقصد بها المعارف التي تُفهم في عقل العارف، وتصبح على شكل خبرات مُخزّنة، ولا يمكن أن تظهر أو تُكتسب إلا بإذنه، مثل خبرة النّجار في صناعة الخشب، مهارة رجل المبيعات في الإقناع، مهارة القائد في جذب أتباعه لتحقيق الأهداف... وغيرها، بينما المعرفة الصريحة أو الظاهرية فهي التي تكون في الغالب مُوثّقة ومُخزّنة خارج العقول، تتصف بالتنظيم، كما يستطيع أي شخص الاطلاع عليها ويمكن تمثيلها داخل المؤسسة بالسياسات، الإجراءات، التقارير، والأهداف... الخ.

كما تم تعريف إدارة المعرفة أيضا على أنها "مجموع الأدوات، التقنيات والاستراتيجيات الرّامية إلى تحليل، تنظيم، تحسين، تبادل، والإبقاء على الخبرات داخل المؤسسة"¹.

في هذا التعريف تم إدراج الأدوات المادية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وما لها من دور كبير في إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ومدى مساهمتها في المحافظة على المعارف سواء الصريحة منها أو الضمنية.

من خلال كل ما تقدّم من تعاريف يمكن القول أنّ إدارة المعرفة كمفهوم هي مجموعة من العمليات المتعلقة بالمعرفة والتي تتمثّل في: النقاط، معالجة، تخزين، نشر، استخدام، وتقاسم المعارف الجماعية لخلق معارف جديدة. تتم هذه العمليات عن طريق مجموعة من الأدوات المناسبة والمتمثلة بالدرجة الأولى في تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل اتخاذ القرارات، تحقيق الأهداف، اكتساب والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

وبما أنّ المعرفة هي حقل واسع يمس عدّة مجالات، وجب على المؤسسة معرفة وحصر المعارف التي تحتاجها فقط، أي تحديد المجالات الواجب توفير المعارف حولها، ويكون ذلك من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والسيطرة فقط على المعارف التي تخدمها وتخدم تحقيق أهدافها، ولهذا سنقوم بحصر المجالات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.

¹Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems**, Value Shop Creation, Idea Group Publishing, 2007, p.02.

ثانياً: مصادر المعرفة داخل المؤسسة

بما أنّ المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها التقاط سوى المعارف التي تفيدها وتخدم أهدافها، وجب توضيح أهم المصادر التي تتعامل معها المؤسسة وتحتاج منها مجموعة من المعارف والمتمثلة في¹:

1. **العملاء:** معرفة كل ما هو مرتبط بعملائها، وكيفية تطوير علاقتها معهم، من خلال تبادل

المعرفة العميقة، فهم احتياجاتهم، وتحديد الفرص الجديدة، لأن العملاء يستطيعون إعطاء أكبر

قدر ممكن من المعلومات والمعرفة حول الفائدة الحقيقية للمنتجات والخدمات؛

2. **أصحاب المصلحة:** معرفة معلومات الموردين، المساهمين، المجتمع... الخ؛

3. **بنية الأعمال:** عن طريق مسح بيئي يوفر للمؤسسة معارف عن كل الاتجاهات السياسية؛

الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، البيئية، تحليل المنافسين، ونظم استخبارات السوق؛

4. **الذاكرة التنظيمية:** معرفة الوصول إلى قواعد البيانات وأفضل الممارسات، الخبرات من التجارب

السابقة، الوثائق على الانترنت، ومخرجات المنافسة على الشبكات الداخلية؛

5. **العمليات:** أي معرفة كل ما يحيط بالمنتج من مختلف العمليات، بالإضافة إلى تعريفه للغير

ومثال ذلك وضع دليل المستخدم؛

6. **معرفة الأفراد:** أي معرفة الوصول إلى ما يملكه الأفراد، من خلال إقامة معارض تقاسم المعرفة

وابتكار العمل، شبكات التعلم، ومجتمعات الممارسة والتي هي عبارة عن أفراد يتقاسمون مصالح

مشتركة والرغبة في التعلم من المجتمع المحلي والمشاركة فيه بمعارفهم وخبراتهم، وهي تتميز

بتوجهها في تبادل المعرفة، والطابع الذاتي التنظيمي، والعضوية الانتقائية الذاتية، والقيمة المقدمة

على أساس تبادل المعرفة، وهي في جوهرها تعبير تنظيمي عن حاجة الأفراد للتفاعل بصورة

طبيعية مع الآخرين الذين يتشاركون في فهمهم المشترك.

إذن يمكن القول أنّ هذه المصادر هي أهم ما يجب على المؤسسة أن تجمع حوله المعارف وتُخصّص

لذلك مجموعة من الأفراد، تقتصر مهمّتهم في النقاط هذه المعارف، تنظيمها، وتشجيع تقاسمها وغيرها من

الوظائف التي تم استحداثها على مستوى المؤسسات الاقتصادية المعاصرة يُعرفون بما يسمّى بمسؤولي

المعرفة، وهذا ما سنشرحه بالتفصيل في النقطة اللاحقة.

¹ Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, **Organizational Learning And Knowledge Management**, Second Edition, Wiley & Sons, United Kingdom, 2011, p.110.

ثالثا: مسؤولو إدارة المعرفة

ظهرت أدوار جديدة داخل المؤسسات المعاصرة تُعرف بمسؤولي إدارة المعرفة، لا تعمل من أجل التنافس وتحقيق الذات وإنما موظفة خصيصا لإدارة المعرفة، تكمّل بعضها البعض وتتطور بتطور متطلبات إدارة المعرفة، وتتمثل هذه الوظائف في مدير المعرفة، مدير المجتمع، مسير المعلومات، ومدير إدارة المعرفة، وسنحاول شرح كل مسؤول فيما يلي¹:

1. مدير المعرفة: وظيفته الأساسية معرفة قيمة المعلومات، وتنشيط عملية المشاركة بالمعرفة والتوجّه نحو المعرفة الهامة والتحقق من جودة المحتوى، وبعد ذلك المساعدة في تجميع المعارف وتنظيمها، ونمذجتها وهو:

- ليس بديلا عن الخبراء داخل المؤسسة وإنما هو همزة الوصل بين الخبرة والسوق؛
- الأذن التي تسمع ما يحصل داخل المؤسسة؛
- يعمل على إدارة المواقف، مع تجنّب سوء استخدام قواعد المعرفة؛
- تحديد المزيد والمزيد من الأهداف والطرق لتقييم المعلومات.

2. مدير المجموعات: يتمثل في مدير الفرق الذي يقوم بالتنسيق بين جميع أفراد المجموعة، ويمثّل دوره تحديًا كبيرًا في تعزيز إدارة المعرفة، فمجموعات العمل تتطلب مسيرًا يعمل على تنظيم المعلومات التي تستعملها المجموعات كالمراجع والمنشورات، كما يعمل على تنظيم هذه المعلومات وتخزينها كقواعد للمعرفة أو أنظمة مرجعية؛

3. مسير المعلومات: يتمثل دوره في الحصول على المعلومات المطلوبة ومعالجتها وجعلها متاحة في ظروف جيدة، وهو التحدي الذي يواجه تطبيق إدارة المعرفة، فلا معارف دون توفير تسيير مناسب للمعلومات المتاحة للمؤسسة، ولهذا فمسير المعلومات يجب أن يكون متخصص وعلى دراية كاملة بالعمليات التي تُجرى داخل المؤسسة، حيث يقوم بجمعها من الوثائق أو من المحيط الداخلي أو الخارجي، ثم معالجتها وتخزينها، كما تكمن وظيفته أيضا في تحديد الخبراء، والأدوات اللازمة لجمع هذه المعلومات؛

4. مدير إدارة المعرفة: تحتاج إدارة المعرفة إلى مدير تنفيذي عالي المستوى، يعمل على صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة تنسجم وإستراتيجية المؤسسة، حيث يتلقّى قاعدة المعارف التي يحتاج لها

¹Gonzague Chastenet De Géry, Dominique Cotte, **Renouveler Le Regard Sur Le Knowledge Management: Une Approche Par Les Usages**, Ourouk, Paris, 2015, p.p.38.41.

من مدير المعارف، ويعمل على القيام بالإجراءات اللازمة لتسهيل إدارة هذه المعارف، كتطوير الهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية المناسبة، توفير البنية التحتية التكنولوجية، وصياغة الإستراتيجية المناسبة وغيرها من الخطوات التي سنفصل فيها في النقاط اللاحقة من هذا البحث.

رابعاً: مبررات تبني إدارة المعرفة

إن تحويل المسار الفكري للمؤسسات المعاصرة نحو ضرورة تبني مبادرة إدارة المعرفة لم يكن مجرد فكر نظري، وإنما فرض نفسه على الساحة التطبيقية، وذلك استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، جعلت من تبني إدارة المعرفة ضرورة حتمية على المؤسسات الاقتصادية، ويمكن اختصار هذه المبررات التي شجعت على التوجه نحو إدارة المعرفة في النقاط التالية¹:

1. إدراك أن المعرفة لا تكون ذات قيمة فقط لكونها معرفة، وإنما تكمن قيمتها في تحديد طبيعتها الديناميكية والمتحولة، وإمكانية تعزيزها وتطويرها، مما يجعل من إدارتها عملية معقدة تحتّم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة هذه المعرفة؛

2. إتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال المنافسة والإبداع والتجديد والتنوع، حيث تشجع إدارة المعرفة المؤسسة على الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع تعقيدات البيئة والتنظيم؛

3. الارتباط الوثيق بين تبني مبادرة إدارة المعرفة ونجاح المؤسسات، فبعدما أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على قياس أثر المعرفة، حقق تطبيقها تخفيضاً في التكاليف كما عمل على الرفع من قيمة المؤسسة وتحقيق إيرادات جديدة؛

4. العولمة الاقتصادية وما أنتجته من انبثاق أسواق ومنتجات عالمية، وتزايد نشاط الشركات متعددة الجنسيات التي تستند على كثافة المعرفة والتكنولوجيا الرّاقية، بالإضافة إلى تزايد حاجة المؤسسات لتعلم أساليب وقواعد جديدة تتناسب والسوق العالمي الكبير، الأمر الذي فرض على المؤسسات التحكم أكثر في معارفها وتسييرها بما يتماشى والظروف الحالية الجديدة.

إن، يمكن القول أن مبادرة إدارة المعرفة أصبحت ضرورة حتمية وجب تبنيها ووجب توفير متطلبات قيامها، ولكن قبل دراسة هذه المتطلبات وجب الفصل بين بعض المصطلحات الإدارية التي لها علاقة بإدارة المعرفة، وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

¹ حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف2، 2015/2016، ص: 77.

المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة بإدارة المعرفة

الغزارة الفكرية التي شهدتها الفترة الحالية حول موضوع المعرفة وإدارتها، أدت إلى ظهور بعض المصطلحات الاقتصادية التي أحدثت خلطاً وامتزاجاً مصطلحياً بينها وبين إدارة المعرفة، والتي في الحقيقة هي مختلفة من حيث المضمون وكيفية العمل، أهم هذه المصطلحات نجد إدارة المعلومات والهندسة الإدارية ورأس المال الفكري، وللأسف المفاهيمي بين هذه المتغيرات سنحاول شرح كل منها في هذا المطلب.

أولاً: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

بما أنّ هناك فرق بين المفهومين؛ المعلومات والمعرفة، فمن المؤكّد أنّ هناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ففي الماضي كانت هناك الكثير من المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارستها هذه التسمية، أمّا اليوم فإن العديد من هذه المؤسسات اتخذت خطوة رسمية في هذا الجانب، واستحدثت برامج إدارة المعرفة، ولكن مازالت غير قادرة على الفصل بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات بشكل كامل، فكثير من المؤسسات على أرض الواقع تؤمن بعدم الانفصال بين الإدارتين رغم إيمانها بأنّ المعلومة تختلف عن المعرفة بإضافة الخبرة، التفسير والسياق...الخ. وقبل التطرّق إلى نقاط الفصل بين مهام الإدارتين وجب معرفة مهام رئيس كل إدارة؛ أي مسؤول إدارة المعرفة، ومسؤول إدارة المعلومات.

1. المهام الرئيسية لمسؤول إدارة المعرفة: أشار "Davenport and Prusak" سنة 1998 إلى المهام

الرئيسية لمسؤول إدارة المعرفة وتم اختصارها في¹:

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة داخل المؤسسة، بما في ذلك المكتبات، قواعد المعرفة وشبكتها، مراكز البحوث، والهيكل التنظيمي ذو التوجّه المعرفي؛
- الدعوة إلى المعرفة والتعلّم، نظراً لدورهما الهام في استراتيجيات وعمليات العديد من مؤسسات اليوم؛
- إدارة العلاقة مع العارضين الخارجيين للمعلومات والمعرفة؛ مثل شركاء أكاديميين، أو شركات قواعد البيانات للتفاوض وإقامة العقود معهم، وهذا هو العنصر الحاسم والرئيسي للعديد من المؤسسات، حتى تتسم إدارة المعرفة بالكفاءة والفعالية؛

¹ Petter Gottschalk, *Strategic Knowledge Management Technology*, Op.Cit, p.p.132.133.

- تقديم مساهمة حاسمة في عملية خلق المعرفة، واستخدامها في جميع وظائف المؤسسة؛ مثل تطوير منتجات جديدة، أبحاث تسويقية، تطوير الأعمال الإستراتيجية، وتسيير الجهود المبذولة لتحسين هذه العمليات؛

- قياس وإدارة قيمة المعرفة، لأنه إذا كانت المؤسسة لا تولي أهمية لقياس قيمة المعارف فإن تأثيرها الايجابي لن يدوم طويلا؛

- وضع إستراتيجية للمؤسسة بالتركيز على مواردها المعرفية، التي هي بحاجة إلى إدارة أكثر ومعرفة العمليات، تقوم هذه الإستراتيجية على سد الفجوة بين الحاجة والقدرة الحالية؛

- التشجيع على التواصل وتسهيل ممارسات إدارة المعرفة، مع تقديم التقارير إلى الرئيس التنفيذي للمؤسسة، بالإضافة إلى تقديمها إلى رئيس الجهاز المركزي للمعلومات.

2. المهام الرئيسة لمسؤول إدارة المعلومات: وفقا لـ "Earl and Feeny" فإن لمدير المعلومات مهمة صعبة يستخدم فيها الكثير من الموارد والقليل من الأدلة لقياس أثرها، لأن قيمتها المضافة غير واضحة للعيان¹، ويمكن تلخيص مهام مدير المعلومات فيما يلي²:

- هو المسؤول على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، كما يُعتبر مساعد مسؤول إدارة المعرفة، لتزويده بكل ما يتعلق بالمعلومات؛

- مدير المعلومات يواجه أدوار مشابهة لرئيس قسم الموارد البشرية من تجنيد، تدريب الموظفين والاحتفاظ بهم، والأمور المالية المتعلقة بوظيفته، كالتنبؤ بميزانية التجهيزات التكنولوجية التي تحتاجها الإدارات الأخرى؛

- في المؤسسة الافتراضية يظهر مدير المعلومات كمنسق للموارد (المعلومات)، المنتشرة خارج حدود المؤسسة، وعمله مرتبط كذلك مع رئيس الفريق حول القضايا الكبيرة التي تهم المديرين.

إذن ومن خلال ملاحظة الاختلافات بين مدير المعرفة ومدير المعلومات، نستنتج أن هذا الأخير يتعامل أكثر مع المعدات المادية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تأمين المعلومات وتخزينها في شكل وثائق، رسومات، وجداول الكترونية... الخ، في حين أن مدير المعرفة يتعامل مع الأفراد، من خلال استغلال خبراتهم ومكنوناتهم الفكرية، أي التعامل أكثر مع المعارف الضمنية.

¹ Petter Gottschalk, **Strategic Knowledge Management Technology**, Op.Cit, p.131.

² Idem.

من هذا المنطلق يمكن التمييز بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات فيما يلي¹:

- الهدف الأساسي لإدارة المعلومات هو تأمين المصادر التي تضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها، ضمان سرّيتها، نقلها، تخزينها واسترجاعها، عن طريق استخدام أدوات ذات كفاءة وفعالية، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق، برمجيات الحاسوب، الصوتيات والمرئيات، وعليه فهي تركّز على الاهتمام بالمعلومة، وفاعليتها من حيث جمعها، دقّتها، سرعة تجهيزها وتخزينها واسترجاعها؛ فهي وسيلة فنية، تقنية، تضمن توفير المعلومات،
 - في حين أنّ إدارة المعرفة تُعتبر أكثر تقدّماً، حيث تقوم بمعالجة المعلومات، الاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة، إدارة العمليات المُتعلّقة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها، والمشاركة فيها، وتتمثّل هذه المعارف في كل ما يتعلّق بالسّوق، المنتجات والتقنيات، والمؤسسات التي تمتلك المعرفة التي تحتاجها؛
 - تستخدم إدارة المعرفة تقنيّات متطورة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها، وتستند إلى منهج علمي لحفظها في قواعد المعرفة، كما تُستخدم النّظم الخبيرة للاستدلال المعرفي، والدّكاء الإنساني، والاصطناعي لتوليد المعرفة؛
 - إدارة المعلومات تقوم على مهارات المعلوماتيين، والمتمثّلة في تصنيف المعلومات ومستودعاتها، أو إدارة قواعد البيانات النّصية، في حين أنّ إدارة المعرفة تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تحتاج أيضاً إلى:
 - عمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المُتاحة؛
 - نُظم تتيح انسياب المعرفة من حاملها إلى المستخدم؛
 - عمليات تُشجّع تطوير واستخدام المعارف الجديدة؛
 - ثقافة تحفّز الإبداع والمشاركة بالمعرفة؛
 - فهم أسس اقتصاديّات المعرفة (مورد متجدّد وليس مُستنفذ)؛
 - طرق لقياس وتطوير قدرات المؤسسة.
- ومنه بدراسة كل من مهام الإدارتين؛ المعلومات والمعرفة يتّضح الفرق بينها جلياً، خاصة الفكرة الجوهرية والمُتمثّلة في تعامل إدارة المعلومات مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تُعتبر البنية

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط1، عمّان، 2007، ص: 150-153.

الدّاعمة لها، في حين أنّ إدارة المعرفة تُعتبر أنّ الفرد أو المورد البشري هو البنية الأساسيّة الذي تقوم عليه هذه الإدارة، غير مهملة للدور التّانوي لتكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: إدارة المعرفة والهندسة الإدارية

تُعدّ كل من إدارة المعرفة والهندسة الإداريّة من المناهج الفكرية الحديثة التي تُعَوّل عليها الكثير من المؤسسات المعاصرة، باعتبارهما من الأساليب التي تعمل على التّغيير التّنظيمي الجذري للمؤسسة وكلاهما يقوم بذلك بالاعتماد على المورد البشري، ولهذا فهناك من يعتقد أنّ لكلّيهما نفس المعنى ونفس الهدف، في حين أنّهما يختلفان سواءاً من حيث منهجية هذا التّغيير أو مضمونه، وبما أنّنا تطرّقنا لمفهوم إدارة المعرفة في العناصر السّابقة، سنحاول الإلمام بمفهوم الهندسة الإداريّة لاستنباط أوجه الشّبه والاختلاف بينهما.

عُرِفَت الهندسة الإداريّة على أنّها إعادة التّصميم الجوهري للعمليات التّنظيميّة لتحقيق تحسينات أساسية في عدّة عناصر، فهي إعادة التّفكير الأساسي وإعادة التّصميم الجذري للعمليات الإداريّة، من أجل القيام بتحسينات جذريّة وتحديد معايير الأداء الجوهريّة وهي التّكلفة، السّرعة، الجودة، والخدمة¹.

كما تمّ تعريفها على أنّها إعادة التّصميم الجذري والسّريع للعمليات الإداريّة الإستراتيجية التي لها قيمة مُضافة، بالإضافة إلى تنظيم البنى وسياسات المؤسسة التي تساعد على قيام تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التّنظيميّة².

إذن ومن خلال تعريف الهندسة الإداريّة، وبالعودة إلى تعاريف إدارة المعرفة يمكن القول أنّ كلا الإدارتين يركّز على التّغيير الجذري والجوهري للعمليات بالذّات، لكنّ الهندسة الإداريّة لها علاقة مباشرة بالهيكل التّنظيمي وإعادة تنظيم أعماله ونشاطاته من أجل تحسين الأداء ولهذا تُعرف بهندسة العمليات في حين أنّ إدارة المعرفة مُوجّهة أساساً نحو طرق العمل، وخصوصاً إدراج أساليب عمل وأنشطة وعمليات جديدة من شأنها تحسين الأداء، فهي التّغيير المستمر الموجه للعاملين بشكل أساسي بهدف رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم ودفعهم لاكتساب معارف جديدة³؛ أي أنّ إدارة المعرفة تتعامل مع الأشياء المعنويّة غير الملموسة والمتمثّلة في المعارف بنوعيتها الضّمّنية والصّريحة، والخبرات المتراكمة في عقول الموظّفين والعمل على كيفية المحافظة عليها بعدّة استراتيجيات كتغيير الهيكل التّنظيمي، الثّقافة التّنظيمية

¹ Machael Hammer, James Champy, **Le Reengineering: Reinventer L'entreprise Pour Une Amélioration Spectaculaire De Ses Performances**, Dunod, Paris, 1993, p.14.

² Michael Hammer, **Beyond, Reengineering: How The Process-Centered Organization Is Changing Our Work And Our Lives**, Harper Business, New York, 1996, p.345.

³ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشّلف، 2015/2014، ص:25.

السائدة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وغيرها من المتطلبات التي سنُفصّل فيها في النقاط اللاحقة من هذا البحث، في حين أنّ الهندسة الإدارية تخص الهيكل التنظيمي بالذات والعمل على التغيير الجذري للعمليات، كما يمكن القول أنّه لا يمكن تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية بكفاءة دون تبني إدارة المعرفة، باعتبار أن المورد البشري وما يحمله من قدرات معرفيّة يستخدمها في الاستغلال الأمثل لتحسين الأداء من أهم مقومات النّجاح لأي عملية تغيير تحدث في المؤسسة، وهذه هي العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة والهندسة الإداريّة.

ثالثاً: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

تم تعريف رأس المال الفكري قبل سنوات التسعينات حسب "sullivan" بشهرة المحل، والذي يتضمّن كل الموجودات غير الملموسة للمؤسسة ولكنّه يظهر في ميزانيّاتها¹.

أمّا "stewart" فرأى أنّ مهارات العمّال ومعلوماتهم تُعد رأس مال فكري إذا كانت متميّزة ولا تمتلكها المؤسسات المنافسة، فضلاً عن كونها إستراتيجية تدخل في تكوين المنتج الذي يدفع فيه الزّيون مقابل للحصول عليه²، وحسبه فإنّ الإدارة الحديثة قد ركّزت على الموجودات الفكرية غير الملموسة لإدراكها أنّ هذه الأخيرة تُعتبر موارد ثمينة تشكّل ثروة للمؤسسة، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي وأصبح من بين المزايا التنافسية التي تنافس بها المؤسسات كبديل للموارد المادية³، كما أنّ مهارات العمال ومعلوماتهم تُعد رأس مال فكري إذا كانت متميّزة ولا تمتلكها المؤسسات المنافسة⁴.

كما عرّف "Awad and ghaziri" رأس المال الفكري على أنّه مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم وخبراتهم أكثر من أيديهم، كما يمتلكون قدرات على الإبداع والابتكار من أجل تميّز مؤسستهم التي يعملون بها⁵.

إذن ومن خلال ما تقدّم من تعاريف حول رأس المال الفكري يمكن القول أنّه مجموع القدرات العقلية والخبرات المُخزّنة والكفاءات المتراكمة التي تحوزها المؤسسة كثروات حقيقية يصعب على المحاسبين قياس قيمتها كمياً، هدفهم تحسين أداء مؤسستهم وإكسابها ميزة تنافسية دائمة.

¹ Sullivan.P, **Value – Driven Intellectual Capital: How To Cohvertintangible Corporate Assets In To Market Value**, Wiley, New York , 2001, p.23.

² Stewart. T. A , **Intellectual Capital The New Weath Of Organizations Business Quarterly**, 1994, p.p.1.3.

³ Idem, p.3.

⁴ Idem, p.p.1.3.

⁵ Awad, Ghaziri.H, **Knowledge Management**, Person Education International, Prentice – Hall N.Y, 2004, p.8 .

ولا يمكن اعتبار أي من العاملين رأس مال فكري إلا إذا توفرت فيه المستويات المعرفية التالية¹:

1. **المعرفة الإدراكية:** وتتمثل هذه المعرفة في قدرة استفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر والتعليم المهني والحصول على شهادة علمية؛
2. **المهارات المتقدمة:** وتتمثل في كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع تطبيق ملموس؛
3. **فهم الأنظمة:** وتتمثل في فهم العلاقات المبنية ونسيجها بين المواقف والأشياء؛
4. **الإبداع المحرك ذاتيا:** ويتمثل هذا المستوى في تنمية الدوافع الذاتية للعاملين من قبل الإدارة ورعاية الاستعدادات والتكيف مع النجاح، وخلق حاجات الاندفاع العالي والفرق المبدعة والجماعات المتماسكة، وواجب الإدارة هنا هو تهيئة الأرضية المناسبة لمثل هذا النوع من الإبداع.

من خلال كل ما تقدّم حول رأس المال الفكري، وما جاء أيضا حول إدارة المعرفة يمكن لنا استنباط الفرق بين المفهومين، فرأس المال الفكري يركّز فقط على الفرد وما يحمله من معارف وخبرات والتي يمكن اعتبارها على أنها مواد خام والمصدر الثمين والمورد الأساسي الذي أصبحت تعتمد عليه المؤسسات في العصر الحالي، في حين أن إدارة المعرفة هي الوسيلة والأسلوب المُنَهَج الذي يضع هذه المعارف والخبرات موضع التنفيذ عن طريق مجموعة من العمليات، والتي الهدف منها هو التشارك والتقاسم بهذه المعارف لتطويرها وتتميتها وإدخالها في كل عملية من عمليات المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سنحاول معرفته وشرحه بالتفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في مجموعة من المراحل المتتابعة والمتكاملة فيما بينها، حيث تعتمد كل مرحلة على التي قبلها. ورغم أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة، ولا على كيفية تسلسلها، فهناك من يختصرها في ثلاث عمليات، بينما توسّع البعض لتشمل أكثر من ذلك، ونظرا لتعدد المنظورات سنحاول من خلال هذا المطلب إدراج مختلف هذه العمليات.

أولا: عملية اكتساب المعرفة وتنظيمها

سنتناول كل عملية على حدا:

1. **عملية اكتساب المعرفة:** ويُقصد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، واقتنائها من مصادرها المتعددة، سواء كانت صريحة أو ضمنية¹.

¹ Awade, Ghaziri.H, Op.Cit, p. 8.

وقد نالت عملية اكتساب المعرفة اهتمام كبير من المفكرين نظرا لأهميتها، واعتبارها القاعدة الرّكيزة لكل عمليات إدارة المعرفة، والمادة الخام المغذّية لها، ويتم اكتساب هذه المعارف عن طريق العديد من المصادر أهمّها بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، ويتم الحصول على المعارف من البيئة الخارجية إمّا عن طريق الشراء أي شراء المعارف من مصادر معيّنة وهذا يخص أكثر المعارف الصريحة، أو عن طريق الاندماج مع مؤسّسات أخرى وفي هذه الحالة يمكن الاستحواذ على المعارف بنوعيتها الصريحة والضمنية، أمّا الحصول على المعارف من البيئة الداخلية للمؤسسة فيكون عن طريق عدة طرق أهمها مجتمعات الممارسة والتي تتمثل في الاجتماعات غير الرّسمية التي تتم بين العمّال ويكون فيها تبادل الكثير من المعارف الضمنية، أو عن طريق عمليّات العصف الذّهني، وغيرها من الآليّات التي يمارسها العمّال داخل المؤسّسة من أجل اكتساب معارف جديدة.

هذه العملية بالذّات أي اكتساب المعارف تحتاج إلى تفصيل أكثر، ولشرح العمليّات الضمنية التي تحدث فيها، وذلك لأنّها تخدم بحثنا في كثير من النّقاط القادمة، لأنّها تقوم على مجموعة من التّحويلات للمعرفة، وهذه التّحويلات تحتاج إلى ثقافة تنظيمية تشجّع تقاسم المعارف، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تُسهّل عمليات تبادل المعارف، بالإضافة إلى الهيكل التّنظيمي الملائم لانسياب هذه المعارف، كلّها نقاط أساسيّة يقوم عليها بحثنا كمتطلّبات لقيام إدارة لمعرفة.

إنّ من أجل القيام بهذه العملية أي اكتساب المعرفة، قام كل من المفكرين "Nonaka and Takeuchi" بوضع العمليات التي من خلالها يتم اكتساب المعارف سواء الصريحة أو الضمنية، والتي تتمثّل في²:

أ. **التنشئة الاجتماعية: (التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية):** تتم عملية التنشئة الاجتماعية من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، ومن خلال تبادل الخبرات والنماذج العقلية، ونقل الدّراية (know-how) من المهارات، كما تحدث من خلال الملاحظة والتقليد، والعصف الذّهني للخروج بأفكار جديدة.

على سبيل المثال في هذا النوع من خلق المعرفة نجد شركة Honda*، التي تنظّم "معسكرات العصف الذّهني" من أجل حل المشاكل الصعبة لتطوير مشروعاتها، عادةً ما تُقام هذه الاجتماعات غير الرّسمية

¹Marta Mazur, Amir Spahić, Darko Grabar, Et All, **Knowledge Management 2.0 For Smes, Lifelong Learning Programme**, 2014, p.05.

²Joseph M. Firestone, **Enterprise Information Portals And Knowledge Management**, Elsevier Science, 2003, p.121.

* Honda هي شركة لصناعة السيارات، وأكبر مُصنّع للدراجات النارية في العالم ويقع مقرها الرئيسي في طوكيو باليابان. تأسست سنة 1948.

خارج مكان العمل، حيث يتم تشجيع الجميع على المساهمة في المناقشة، ولا يُسمح بالإشارة إلى الحالة والمستوى العلمي للعاملين المعنيين، ولا يكون الغرض منها هو الانتقاد، وإنما يتبعها اقتراحات ببناء، لا تُستخدم هذه الاجتماعات من أجل تطوير منتجات جديدة فقط، وإنما أيضا لتحسين أنظمتها الإدارية فالعصف الذهني لا يُعتبر فقط فضاء لخلق الحوار، وإنما لحظة تبادل الخبرات والمعارف الضمنية، كما يشعر الأفراد من خلاله على أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة¹؛

ب. **عملية الإخراج: (التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة):** في عملية الإخراج يكون تدوين مُفصل وصريح للمعرفة الضمنية حين يتم نقلها من الداخل إلى الخارج، من خلال الالتقاط عن طريق السرد والتعبير عن الخبرات، أي أنها تُخلق عندما يكون الفرد قادر على الاستخراج وبوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية².

نجد مثال على هذه العملية ما حدث مع شركة Canon* عندما قرّرت تصميم ناسخات مُصغّرة والتي تُستخدم للأغراض الشخصية، وبعد دراسة المشروع اكتُشف أن تكاليف مكونه الرئيسي مرتفع نسبيا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف صيانتها، ونتيجة لتطبيق شركة كانون لمنهج إدارة المعرفة، وإيمانها بخلق الأفكار، تم طرح الفكرة على أعضاء المؤسسة، فطرح أحد العمال فكرة أن غُلب البيرة "الجعة" مصنوعة من نفس نوع الألمنيوم الذي يُستخدم في صنع النّاسخة الشخصية؛ أي أنه تم إخراج المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتم تدوينها ودراستها، ومنه إلى العمل بها منذ ذلك الوقت³؛

ت. **عملية التركيب (الجمع): (التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة):** يتم خلال هذه العملية وضع خصائص المعرفة، فهرستها، ربطها، وجمعها. ويمكن تنفيذ هذه العملية عن طريق الأفراد، الجماعات، أو الأجهزة. ويتم من خلال هذه العملية أيضا إعادة تنظيم محتوى قاعدة المعرفة وفرزها، لهذا سُميت بعملية الجمع أو التركيب، أي أنها تُؤدّ مزيج جديد من المعرفة الصريحة، انطلاقاً من معرفة صريحة كانت موجودة أصلاً⁴.

¹ Kimiz Dakir, Op.Cit, p.54.

² Edward Waltz, **Knowledge Management in the Intelligence Enterprise**, Artech House, 2006, p.76.

* Canon شركة متعددة الجنسيات متخصصة في تصنيع أجهزة التصوير مثل الكاميرات، آلات نسخ الوثائق، وطابعات الحاسوب. تقع مقراتها في أوتا، طوكيو عاصمة اليابان أنشأت الشركة عام 1937 م.

³ Kimiz Dakir, Op.Cit, p.55.

⁴ Edward Waltz, Op.Cit, p.76.

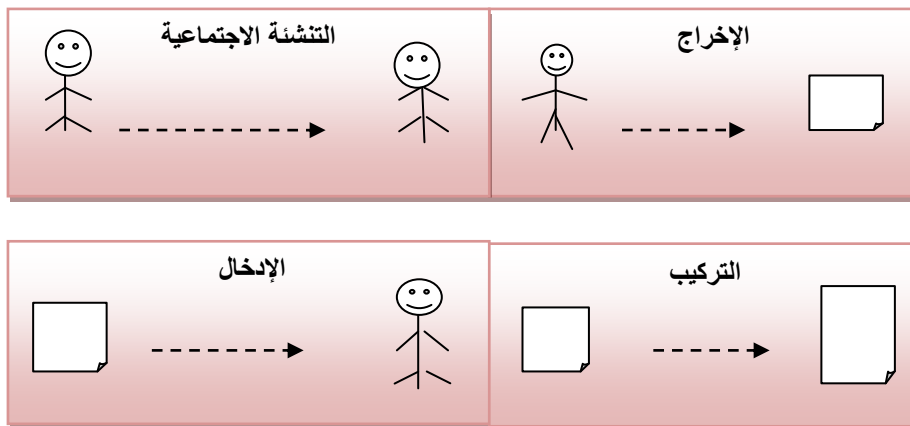
ومثالنا على هذه العملية هو شركة Kraft General Foods ** عندما قامت بتطوير نقاط بيعها ركزت على تجميع معلومات حول المشتريين، لوضع خطط بيع جديدة تناسب نقط التوزيع الجديدة، هذا ما أجبرها على إعادة جمع معارفها السابقة حول نقاط البيع القديمة، واللجوء إلى قواعد بياناتها التاريخية، والتجارب المُخزّنة، والقيام بتحليلها من أجل الخروج بخطة إعلامية للقيام بالتسويق الجديد لتجارتها¹.

ث. عملية الإدخال: (التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية): تتم عملية الإدخال من خلال نشر وترسيخ السلوك المكتسب، وفهم النماذج العقلية من طرف حامل هذه المعرفة، تكون هذه العملية أكثر فعالية من خلال الحث والتحفيز على التعلم بالممارسة، ومن خلال تكرار أداء المهمة فتُصبح بذلك المعرفة الصريحة مُستوعبة بشكل ضمني.

مثالنا على هذه العملية ما قامت به شركة General Electric، حينما قامت بتوثيق جميع شكاوي العملاء وجميع الاستفسارات في قاعدة بيانات متخصصة، يمكن الوصول إليها من قبل جميع موظفيها، ويتيح هذا النظام للموظفين العثور على إجابات فورية للعملاء الجدد، لأن قاعدة البيانات معبأة بأجوبة الكثير من الأسئلة التي يمكن طرحها في شكل معارف صريحة، وقد ساعد هذا النظام في حل الكثير من المشكلات من خلال سرعة الإجابة على أسئلة العملاء، أي من خلال نقل المعرفة الصريحة إلى ضمنية².

يمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل: 1-1: أنماط خلق المعرفة



Source: Kurt Schneider, **Experience And Knowledge Management In Software Engineering**, Springer, Germany, 2003, p.33.

** هي شركة عامة أمريكية متخصصة في الأغذية، والمشروبات، والحلويات، مقرها الرئيسي في نور فيلداينوي، ومقرها الأوربي في زيورخ سويسرا.

¹Kimiz Dalkir, Op.Cit, p.55.

²Idem.

يلخّص الشّكل السّابق والخاص بأنماط خلق المعرفة مختلف العمليات التي تعمل على خلق المعرفة من خلال التبادلات بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء كان التبادل بين فرد حامل لمعرفة ضمنية مُخزّنة في عقله يشاركها مع فرد آخر من خلال التفاعل والاحتكاك وهذا ما يُعرف باسم التنشئة الاجتماعية، أو من خلال إخراج هذه المعارف الضمنية من عقله وتدوينها على السّجلات أو أي وسيلة تدوين أخرى ليستفيد منها الآخرون وهذا ما يُعرّف بعملية الإخراج، كما قد تكون عملية التبادل بالشكل العكسي من خلال التقاط المعرفة الصريحة المُخزّنة وتدوينها على مستوى العقل البشري كمعرفة ضمنية وتُعرف بعملية الإدخال، وفي الأخير يمكن أن تحدث عملية التبادل المعرفي من خلال التركيب، أي عندما يكون التعلّم من المعرفة الصريحة المُدوّنة إلى تدوين هذه المعرفة وبشكل صريح .

2. **عملية تنظيم المعرفة:** أكّد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها، لأن مدى

الاستفادة من المعرفة غير المنظّمة سيكون ضعيفا إن لم يكن معدوما، فهي لا تحقق لمستخدمها الوضوح الكافي، مما يؤدي إلى ضعف مساهمتها في الإبداع.

تتدفق المعرفة بنوعيتها الضمنية والصريحة على المؤسسة من جميع المصادر الدّاخلية والخارجية وتخص جميع المجالات: إدارية، تسويقية، إنتاجية... الخ، لهذا فتنظيم هذه المعارف وتصنيفها يُعتبر ضرورة للاستفادة منها بفعالية أكثر .

عُرِفَت عملية تنظيم المعرفة على أنّها: "مجموع العمليات التي تهدف إلى تصنيف، فهرسة، تبويب ورسم المعرفة"¹.

كما عُرِفَت أيضا على أنّها عملية التأكّد من أن المعرفة موجودة في شكلها الصّحيح، من خلال ترتيبها ونقلها إلى السّياق الذي تخدمه، فمن أهم الأخطاء الشائعة النّاجمة عن عدم تنظيم المعارف هو نقل نفس التجارب ولكن غير مُنظّمة من حيث الظروف، أي تطبيقها في منطقة أخرى لا تتوفر على نفس الظروف، ولا نفس السّياق، ولتبسيط ذلك يمكن تمثيله بأن مؤسسة تعمل على ضفاف المحيط الأطلسي، بحكم الظروف والخبرة والتجربة رأت أن عملية التصدير البحري هي الطريقة الأكثر ربحية، فتعتبر هذه المبادرة كمعرفة وكأفضل ممارسة، لو حاولنا تطبيق هذه المعرفة بحذافيرها على مؤسسة تقع في منطقة داخلية وبعيدة عن المحيط، لمجرد أنّها أفضل الممارسات في المؤسسة الأخرى، ففي هذه الحالة ستتعرض

2 يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مداخلة ضمن

مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية: 26/08/2017. www.infotechaccountants.com

هذه المبادرة للانتقادات والخسائر، ولهذا فموضوع تنظيم المعرفة ضمن الظروف والسياق الموافق لها مهم جدا¹.

وتتم عملية التنظيم هذه عن طريق مجموعة من الأدوات كنظم التصنيف، قوائم الجرد، الملخصات والخرائط التي تبين الترابط بين مجموعات المعرفة²، كما يجب أن تكون عملية التنظيم هذه موجهة حول تمكين العاملين من العثور على ما يحتاجونه في الوقت المناسب، وبالكم المناسب فالهيكل الواسع جدا لا يسمح بتحقيق هذا المبتغى.

ثانيا: عملية تخزين المعرفة واسترجاعها

بعد الاستحواذ على المعرفة، سواءً بتوليدها داخليا أو اكتسابها من مختلف المصادر، وبعد تنظيمها وفقا لرغبات واحتياجات المؤسسة، وخوفا من ضياعها بمختلف الطرق كالنسيان أو تسرب العمال الحاملين لها ضمنا، والتي قد تكون صُرفت عليها أموال طائلة لتحصيلها، وجب القيام بعملية التخزين من أجل استرجاعها مرة أخرى، لهذا وجب التطرق لهاتين الوظيفتين كما يلي:

1. عملية تخزين المعرفة: تُعتبر عملية تخزين المعارف والخبرات من النقاط الحاسمة في مهام إدارة

المعرفة، كما تُعتبر عملية بناء قواعد لحفظها لتفادي ضياعها من الآليات المهمة جدا.

عُرفت عملية التخزين ب: "توثيق المعرفة وتخزينها في شكل قواعد معرفية، تشمل كل المعارف الصريحة، مع ضرورة توفير الوسائل اللازمة للوصول إليها، من أجل خلق معرفة جديدة"³.

وفقا لـ "Alvi and Leinder" 2001 فقد أظهرت الدراسات التجريبية أنه وبينما تقوم المؤسسات بخلق وتعلم المعرفة فهي تنساها بسهولة، لهذا فإن بناء ذاكرة تنظيمية تحتوي على معارف المقيمين بعدة أشكال، كالوثائق الخطية، المعلومات المهيكلّة والمخزّنة في قواعد البيانات، المعارف الإنسانية المدونة في النظم الخبيرة، الإجراءات التنظيمية، والمعرفة الضمنية المكتسبة والموثّقة، وشبكات المعرفة، وتعتبر هذه الأدوات من الجوانب الهامة في فعالية إدارة المعرفة⁴.

إن؛ تشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، من أجل حماية المعرفة داخل المؤسسة من خطر فقدان، لاسيما للمؤسسات التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل، كالتّي تعتمد في التوظيف على صيغة العقود المؤقتة، فعمالها يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة فور تركهم المؤسسة.

¹Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz, *The Manager's Pocket Guide To Knowledge Management*, HDR Press, Canada, 2001, p.47.

²Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz, Op.Cit, p.p.47.48.

³ Edward Waltz, Op.Cit, p.235.

⁴Petter Gottschalk, *Knowledge Management And Technology*, Op.Cit, p.p.92.93.

2. **عملية استرجاع المعرفة:** الهدف الرئيسي من وراء تخزين المعرفة هو استرجاعها في الوقت المناسب وبأقصر الطرق وأسهلها، لذلك تشير عملية استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل سهولة، وبأقصر وقت ممكن، لتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال¹.

إسترجاع هذه المعارف من مختلف قنوات الاتصال داخل المؤسسة وبكمّ الهائل، يحتاج إلى دعم من تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي تتمثل في مجموعة من التقنيات المتخصصة في إدارة المحتوى واسترجاع المعلومات من الوثائق، من أجل تزويدها لصناع القرار، أو الراغبين في التعلّم، كما أن استرجاعها يعتمد على فعالية المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة، ودون تحقيق ذلك لا يمكن الوصول إليها لاسترجاعها، كما أنّ عملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى.

في الأخير يمكن القول أنّه وبعد القيام بكل هذه العمليات، تصل المؤسسة إلى تحقيق أهم أهداف إدارة المعرفة، ألا وهي تقاسم المعارف وتطبيقها، وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

ثالثا: عملية توزيع المعرفة وتطبيقها

تشير عملية التوزيع إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها وفي الوقت المناسب أمّا تطبيقها فيمكن في ترجمة هذه المعارف إلى واقع، سواء عن طريق اتخاذ قرار، أو التعلّم... الخ. تعتبر عمليتي التوزيع والتطبيق في كثير من الأحيان العمليات التي تجلب أكبر قدر من الاهتمام بسبب اعتماد الأولى على تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تلعب دور واضح ومركزي فيها، في حين أن تطبيق المعرفة يعتمد أكثر على التفاعلات الاجتماعية، لهذا تعتبر أكثر تعقيد وأكثر صعوبة للقياس². ولهذا سنشرح من خلال النقاط اللاحقة كل عملية بالتفصيل.

1. **عملية توزيع المعرفة:** عرّف "2003 cokoas" عملية توزيع المعرفة على أنّها: "إيصال المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب، وفي الوقت والشكل والتكاليف المناسبة"³.

كما عُرِّفت على أنّها: "عملية نقل المعرفة الصريحة وتوجيهها من فرد إلى فرد آخر وبطريقة مباشرة"⁴. ومنه فتعتبر عملية نقل المعرفة عملية حساسة ضمن عمليات إدارة المعرفة، فبعد الحصول على المعرفة وتعبئتها، تظهر ضرورة تسليمها لكل من يحتاجها سواءً عن طريق تقديمها لهم جاهزة، أو السماح

¹ يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، مرجع سابق.

² Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz, Op.Cit, p.p.45.46.

³ Marta Mazur, Amir Spahić, Darko Grabar, Et All, Op.Cit, p.07.

⁴ Antonie Jetter, Jeroen Kraaij enbrink, Hans-Horst Schroder Et Al, **Knowledge Integration**, Physica Verlag, Germany, 2006, p.57.

لهم بجذبها، عن طريق تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي تُعرّف بتكنولوجيات الدفع والسحب ويمكن تعريفها كما يلي¹:

تكنولوجيات الدفع: هي مجموع الأدوات التكنولوجية التي تُرسل المعارف إلى المستخدم مثل: الأخبار اليومية، البريد الإلكتروني، الفاكسات....الخ؛

تكنولوجيات السحب: هي مجموع الأدوات التكنولوجية التي تقوم على مبادرة المستخدم في الطلب أو البحث عن المعرفة، مثل محرّكات البحث على الانترنت، أو الشبكات الداخلية في المؤسسة...الخ. ومن أجل الحصول على نظم توزيع فعالة يجب استخدام كل من تكنولوجيات الدفع والسحب للحصول على التوازن في اكتساب المعارف.

2. عملية تطبيق المعرفة: تُعتبر عملية تطبيق المعرفة من الأهداف الرئيسة التي كانت وراء عملية التوزيع، فعمليات اكتساب المعارف وتخزينها واسترجاعها، لن تستفيد منها المؤسسة دون وضعها موضع التنفيذ، وعدم استغلالها لا يمثل للمؤسسة سوى تكاليف وأعباء إضافية. فكما يرى الكثير من المفكرين أنّ المؤسسات لا تضمن الميزة التنافسية من خلال امتلاكها لأفضل المعارف وإنما تمتلكها بتطبيق هذه المعارف على أحسن وجه².

عُرّفت عملية تطبيق المعرفة على أنّها تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية تساهم مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي، واتخاذ القرار³.

وتحتوي عملية تطبيق المعرفة على أكبر قدر من العناصر الاجتماعية والسلوكية، فهذه العملية بالذات تتطلب وجود دافع من الأفراد من أجل الإنتاج والأداء في الاتجاه الصحيح، فهي تُعتبر حتمية سوسيولوجية وليست تكنولوجية⁴.

لهذا وجب على المؤسسات السّاعية للتطبيق الجيد للمعرفة أن تهتم لموضوع القيادة، وتسعى لإيجاد القائد الكفاء القادر على تعبئة الجهود نحو تحقيق هذه العملية، بالعمل على توضيح الأهداف المراد تحقيقها من وراء تطبيق تلك المعارف، والغايات منها على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى وحدات أعمالهم، فمحرّك التطبيق في أي مؤسسة هم الأفراد سواء فرادى أو جماعات وهذا ما نسعى إلى تفصيله في هذا البحث.

¹Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz, Op.Cit, p.48.

²Marta Mazur, Amir Spahić, Darko Grabar, Et All, Op.Cit, p.08.

³ يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، مرجع سابق.

⁴ Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz, Op.Cit, p.49.

في الأخير يمكن القول أن هذه العمليات وإن اختلفت حسب المفكرين في مضمونها أو عددها وتسلسلها، فهي حاسمة في مبادرة إدارة المعرفة، وللقيام بها تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من التغييرات التنظيمية باعتبارها الموجه الجوهري للمؤسسة نحو التعلم، وهذا ما سنحاول شرحه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة نحو التعلم والتغيير التنظيميين

تُعتبر إدارة المعرفة مبادرة تتبناها المؤسسة الاقتصادية لتغيير وضع قائم أو تحسينه، ولهذا تحتاج إلى مجموعة من التغييرات تمس عدة جوانب داخل المؤسسة، من بينها تغيير الهيكل التنظيمي، وبناء الثقافة التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي وغيرها من التغييرات التنظيمية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى بما أن هذه المبادرة أي إدارة المعرفة تعتبر المعارف حجر الأساس لقيامها، والهدف الرئيسي من ورائها هو اكتساب هذه المعارف، إذن فلها علاقة مباشرة أيضا مع التعلم التنظيمي، وهذا ما جعلنا نتطرق لعلاقتها مع المتغيرين التعلم والتغيير التنظيميين، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الاقتصادية من وراء تبنيها لإدارة المعرفة هو التقاسم والتشارك بهذه المعارف بغية الرفع من مستوى تعلم الأفراد، والوصول إلى المنظمة المتعلمة، وهذا هو هدفنا من محاولة إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وإبراز أهم الاختلافات والتكاملات بين المصطلحين.

أولاً: تعريف التعلم التنظيمي

عُرف التعلم التنظيمي على أنه الوظيفة التي يتم من خلالها قيام المؤسسة بمجموعة من الأنشطة هدفها الرئيسي هو التعلم وكيف تتعلم. ولكل مؤسسة طريقتها في التعلم، ولا يشير مفهوم التعلم التنظيمي إلى جودة ولا قيمة ما تتعلمه المؤسسة، وإنما يشير إلى ما يجب عليها أنه تتعلمه وكيف يتم هذا التعلم¹. كما تم تعريفه على أنه مجموع العمليات المعرفية والمادية التي تهدف من خلالها المؤسسة وأعضاؤها إلى توسيع قدراتهم الحالية، هذه العمليات لا تحتاج بالضرورة إلى خطوات عقلانية منظمة وإنما يكون التعلم بطريقة مستمرة².

¹ Mark Easterby-Smith, Marjorie, A. Lyles, **Organizational Learning And Knowledge Management**, Second Edition, Wiley & Sons, United Kingdom, 2011, p.183.

² Mohammad Hosein Rezazade Mehrizi, **Organizational Learning From Information System- Related Incidents**, Esade Business School, Roman, p.12.

وهنا تم إدراج طريقة التعلم وذلك عن طريق مجموعة من العمليات والخطوات التي تعمل على السيطرة على المعرفة من مختلف مصادرها، بالإضافة إلى الوسائل المادية المستعملة في التعلم. والهدف الرئيسي من وراء التعلم التنظيمي هو العمل على حصر المعارف بنوعها الضمنية والصريحة والتي تخدم إكمال الأنشطة المتنوعة وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة والوصول إلى المنظمة المتعلمة بصفة خاصة¹.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو من المفاهيم الإدارية الحديثة، يرتبط ارتباطاً مباشراً بالمعارف المتعلقة بالمؤسسة ومن بيئتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى مدى توفير الموارد المادية والبشرية من أجل تحسين المستوى الإدراكي والتعليمي لهذه المؤسسة.

ثانياً: مراحل التعلم التنظيمي

يمكن توضيح خطوات التعلم التنظيمي على النحو التالي²:

1. تحديد وتوفير عوامل النجاح: وتعد هذه الخطوة من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة، والتي

يتعين عليها رسم الإستراتيجية التي تتضمن التغييرات التي يجب أن تقوم بها من منطلق الفرص المتاحة والتحديات المحيطة بها؛

2. جدولة أنشطة التعلم التنظيمي: والتي يمكن أن تشمل على البحوث الإجرائية، وحلقات

النقاش، وإجراء التجارب، وغير ذلك من الأنشطة التي يمكن أن تنفذها المؤسسة داخلياً أو خارجياً بالاتفاق مع مؤسسات أخرى؛

3. تكوين فرق التعلم: وبرزت أهميتها من خلال أن التعلم الذي يهدف إلى تحويل المعرفة

الضمنية إلى صريحة لا يتم إلا في إطار من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛

4. قياس نتائج جهود التعلم التنظيمي: يصعب قياس نتائج التعلم التنظيمي بدقة كما أشار إليه

كل من Peters and Tosey سنة 1999 على الرغم من محاولتهما وضع مقاييس علمية لهذا الغرض، غير أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن التعويل عليها في تحديد مدى فاعليته ومن ثم تحقيق التغذية الراجعة لتحسين المراحل السابقة.

إذن ومن خلال كل ما تقدم عن التعلم التنظيمي، يمكن القول أن هذا النشاط يخص بالدرجة الأولى المورد البشري سواءً كانوا أفراد أو جماعات، وكيفية نشر المعارف بينهم من أجل تحسين قدراتهم

¹ Mohammad Hosein Rezazade Mehrizi, Op.Cit, p.p.12.13.

² الزهراني، عبد الخالق حنش، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص:92.

السلوكية، ويكون ذلك عن طريق اتباع مجموعة من الخطوات المُنَهَجَة التي تقع على عاتق الإدارة العليا، والتي يكمن دورها في وضع إستراتيجية واضحة الأهداف والغايات للوصول إلى المنظمة المتعلّمة بالإضافة إلى دورها في تشجيع تكوين الفرق التنظيمية التي تركز على العمل الجماعي الذي من شأنه العمل على التشارك بالمعارف، وتوفير الأدوات المادية والتكنولوجية التي تمثل البنية التحتية، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تقوم على قيم ومبادئ العمل الجماعي وتشجيع التعلّم.

وبالملاحظة نجد أن هذه الخطوات هي متطلبات رئيسة لتبني إدارة المعرفة، وهذا هو السبب الرئيسي من وراء تناولنا لهذا العنصر، فالمنظمة المتعلّمة هي نتاج لإرساء مبادئ إدارة المعرفة، وسنحاول التوضيح أكثر للعلاقة والتكامل بين المبادرتين في العنصر الموالي.

ثالثاً: علاقة إدارة المعرفة بالتعلّم التنظيمي

بعد التعرّف على كل من إدارة المعرفة كمفهوم والتعلّم التنظيمي أيضاً، يمكن اختصار زوايا الارتباط والتكامل بين المفهومين فيما يلي¹:

1. التعلّم التنظيمي هو ذلك الشكل من التكامل والذي تتساند فيه الجهود لاكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية، ثم محاولة تخزينها ونقلها وتوزيعها والأهم توظيفها تجسيدا لاستهداف الأفراد والمؤسسة معاً؛

2. تسعى كل من إدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي إلى إحصاء ورسملة المعارف المُتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة، ويوجد التعلّم التنظيمي عندما يبنى أعضاء المؤسسة معارف فعّالة بالنسبة إلى مهمة المؤسسة، وتكون هذه المعارف مُشَفَّرة أو مُخزّنة في ذاكرة المؤسسة؛

3. يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلّماً، على اعتبار أن التعلّم هو اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال اكتساب المعرفة، نحتاج لعمليات تعلّم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.

كخلاصة يمكن القول أن إدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي مبادرتين متلازمتين ومتكاملتين، لكن تُعْتَبَر إدارة المعرفة هي الكيان الذي يحوي هذه المنظمة المتعلّمة، فهي التي تُوفّر المعرفة بشكلها الصريح

¹ حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلّمة - مدخل للتعلّم التنظيمي في مجتمع المعرفة-، ورقة بحثية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سطيف 2، 2015، ص: 61.

والضماني، بالإضافة إلى توفيرها لمجموع العمليات من اكتساب، معالجة، توزيع وتطبيق هذه المعارف ولهذا يمكننا القول أن التوجّه نحو المنظمة المتعلّمة يبدأ بإدارة المعرفة.

لكن تبني هذه الأخيرة ليس بالأمر السهل، ولا بالموضوع المتفق عليه من طرف جمهور الباحثين حول كيفية تبنيه، فهي تغيير تنظيمي يمس عدّة جوانب داخل المؤسسة وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي

باعتبار أن إدارة المعرفة هي مبادرة يتطلب تطبيقها إحداث الكثير من التغييرات التنظيمية، سنحاول من خلال هذا المطلب الإلمام بمختلف التغييرات الإدارية التي تطرأ على المؤسسة من أجل تبنيها وإرساء قواعدها، ولكن قبل ذلك وجب الإلمام بماهية إدارة التغيير للوصول إلى علاقتها بإدارة المعرفة.

أولاً: تعريف إدارة التغيير

يُعرف قاموس SHRM المتخصص في شرح مفردات الموارد البشرية إدارة التغيير على أنها منهج مُنظّم يعتمد على مجموعة من الأدوات والموارد للتعامل مع التغيير المستمر، مع تكييف إستراتيجيات المؤسسة والهياكل والإجراءات والتقنيات للتعامل مع تغيّرات البيئة الخارجية¹.

كما تمّ تعريفها على أنها الطريقة المنظمة لنقل الأفراد والفرق والتنظيمات من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، لتحقيق أو تنفيذ رؤية وإستراتيجية معيّنة، أي أنها عملية تنظيمية تهدف إلى تمكين العاملين من قبول وتقبل التغييرات في بيئتهم الحالية².

إذن ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي هي إستراتيجية تهدف إلى تغيير المعتقدات، القيم، الاتجاهات، وهيكل المؤسسة؛ من أجل أن تكيّف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، كما أنها التحوّل الذي يحصل في نشاطات المؤسسة والعمليات والأهداف والعاملين، استجابة للقوى الضاغطة الداخلية والخارجية.

ثانياً: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

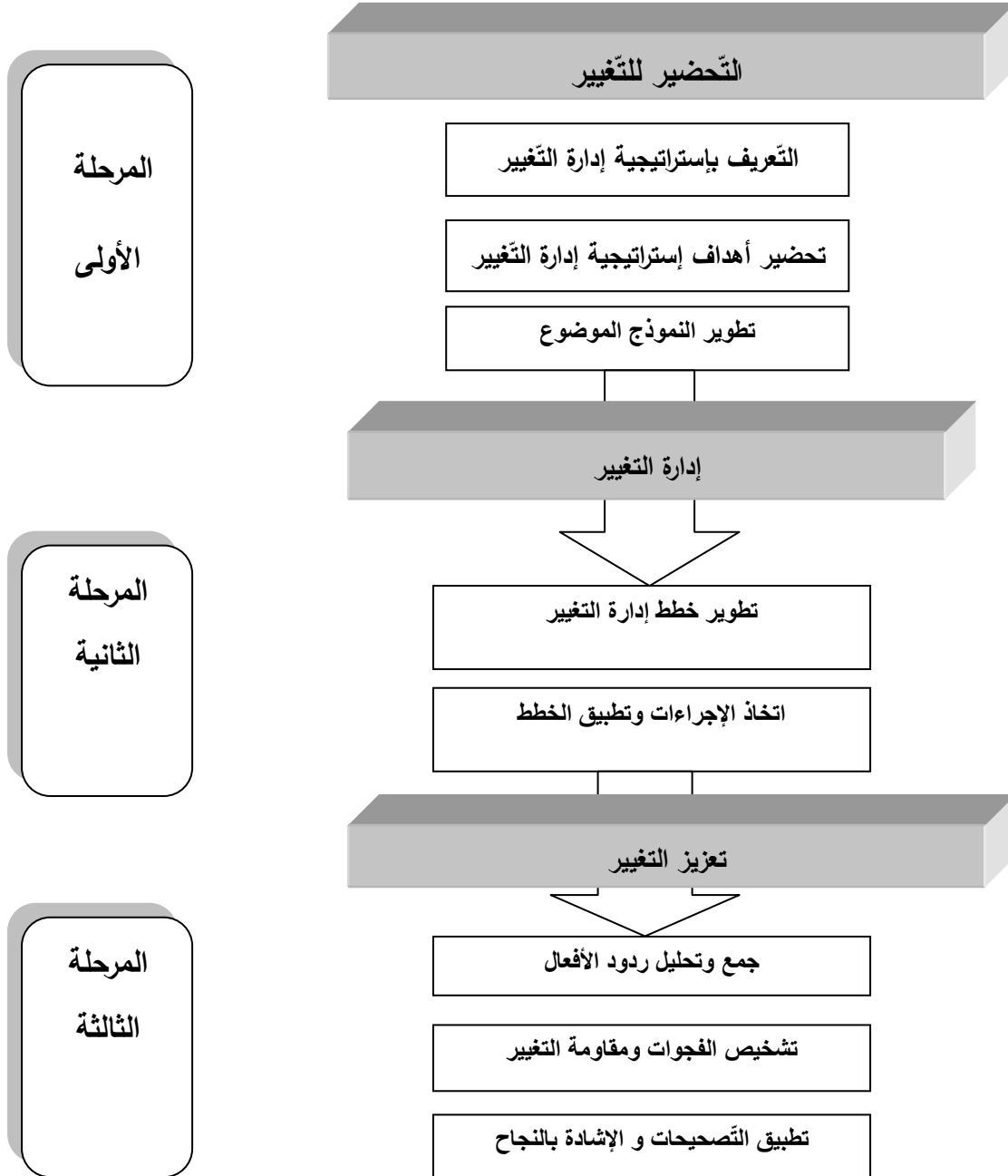
توضّح العديد من الأدبيات أن إدارة التغيير تمر بعدة مراحل تقوم بها المؤسسة من أجل تبني وإدارة هذا التغيير، وقد اتفق الكثير من المفكرين على أن هذه المراحل تتمحور حول التحضير ثم إدارة ثم تقييم هذا التغيير، ولهذا سنقوم بتلخيص هذه المراحل في هذه النقطة.

¹ Kristian Wasen Emerging, **Health Technology: Relocation Of Innovative Visual Knowledge And Expertise**, Springer, New York, USA, 2012, p.3.

² Sheldon Levy, **Change Management Leadership Guid**, Ryerson University, Springer, 2011, p.04.

يمكن تلخيص إدارة التغيير التنظيمي كما يلي:

الشكل 1-2 : مراحل إدارة التغيير التنظيمي



Source: Olaf Passenheim, **Change Management**, 1st Edition, 2010, p.23.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنّ إدارة التغيير التنظيمي تتم على ثلاث مراحل رئيسة مُتمثلة في:

1. **المرحلة الأولى:** والتي تتمثل في التحضير لإستراتيجية التغيير من خلال التعريف بهذه

الإستراتيجية وشرح رؤيتها ووضع الأهداف من وراء عملية هذا التغيير، ويتم ترجمة هذه العناصر

في شكل نموذج تتم دراسته بعناية ليخرج بشكله النهائي صالح للتنفيذ؛

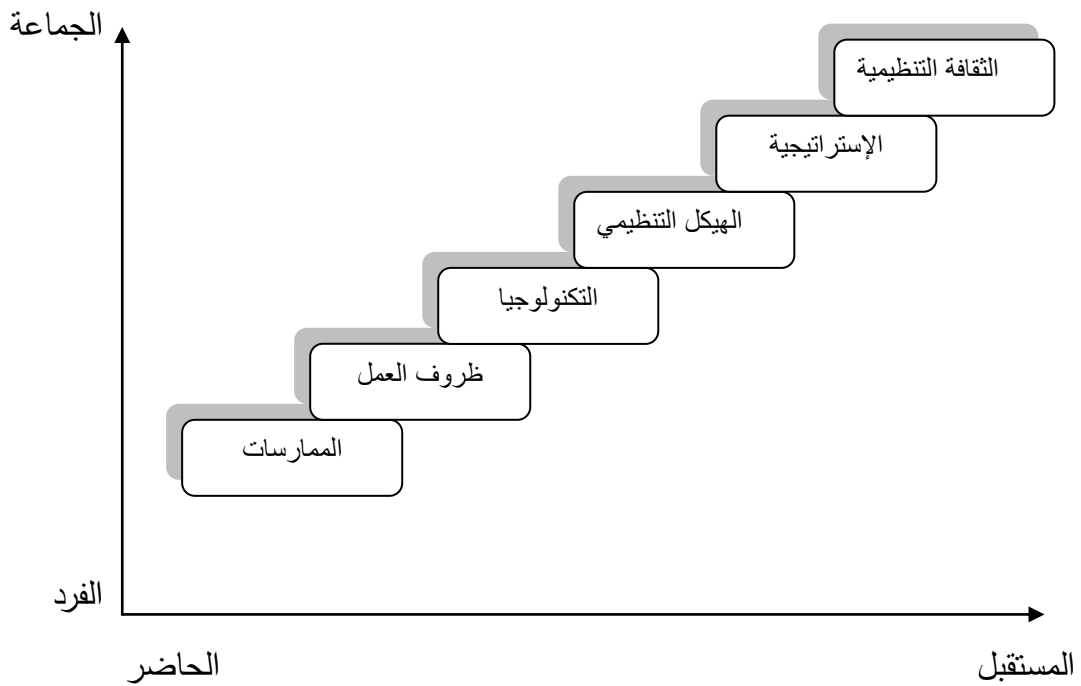
2. المرحلة الثانية: والمتمثلة في إدارة هذا التغيير من خلال تطبيق الخطط ومتابعتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛

3. المرحلة الثالثة: ويكون فيها تعزيز التغيير من خلال تقييم الأداء وتحديد الفجوات والتركيز على مقاومة هذا التغيير.

ثالثا: إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي

وباعتبار أنّ إدارة المعرفة هي تغيير تنظيمي فتنفيذها يتطلب تطبيق هذه المراحل الرئيسة والعمل على إدارتها، ويمكن تلخيص مجالات التغيير التنظيمي لإدارة المعرفة حسب المستويات التالية:

الشكل 1-3: مجالات التغيير التنظيمي لإدارة المعرفة



Source: D. Autissier, J. M.Moutot, *Méthode De Conduite Du Changement*, Dunod, Paris, 2007, p.07.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أنّ التغيير التنظيمي لإدارة المعرفة يبدأ بالممارسات اليومية في المؤسسة التي قد تمسّ الفرد وتبدأ في التدرّج اعتمادا على معياري الزمن وعدد الأفراد المتأثرين بالتغيير ثم الانتقال إلى التغيير في ظروف العمل والتكنولوجيا، ومنه إلى الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، وصولا إلى التغيير الثقافي الذي يعدّ أصعب مجالات التغيير في المؤسسة، لأنّه يمسّ الفرد بالدرجة الأولى؛ أي أنّه يمسّ الجانب المعنوي في الإنسان والذي يحتاج إلى وقت طويل للتغيير.

وبإسقاط هذه التغييرات نجدها أهم متطلبات إدارة المعرفة التي سنسعى إلى شرحها والتفصيل لمختلف عناصرها من خلال بحثنا هذا. فتنبّي هذه المتطلبات يحتاج إلى جملة من الخطوات يتم تنظيمها في شكل

نموذج لتطبيقها، لكن لم يتفق جمهور الباحثين حول نموذج أمثل يسري على جميع المؤسسات الاقتصادية، وإنما سعى كل مفكر إلى وضع نموذج خاص به استوحاه من افتراضاته وظروف دراسته ولهذا سنحاول من خلال المبحث اللاحق شرح أهم نماذج إدارة المعرفة، وأكثرها تداولاً بين المفكرين الاقتصاديين.

المبحث الثالث: نماذج تبني إدارة المعرفة

يُعتبر نموذج تبني إدارة المعرفة الخطّة أو المنهجية التي تتبناها المؤسسة لإرساء متطلبات هذه الإدارة وتتبع خطوات هذا النموذج يساعد في فهم كيفية توجيه الجهود والأنشطة الخاصة بإدارة المعرفة في المؤسسة وكيفية بناء استراتيجياتها وخطواتها الأساسية، باعتبار أن تبنيها من المبادرات المعقدة وصعبة التنفيذ، لهذا قُدمت مجموعة من النماذج لهذا الغرض، وهذه النماذج تختلف فيما بينها تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة والأسلوب الذي تتبناه، بالإضافة إلى اختلاف وجهات نظر المفكرين حول مكونات هذا النموذج فهناك من يرى أن من يريد تبني إدارة المعرفة يجب عليه التركيز على عمليات هذه الإدارة وقد سُمّي بالنموذج العمليّ لتبني إدارة المعرفة، وهناك من يرى أن هذا التبني يفرض وضع إستراتيجية واضحة المعالم فسُمّي بالنموذج الاستراتيجي لتبني إدارة المعرفة، وسنعمل من خلال هذا المبحث على شرح هذين النموذجين

المطلب الأول: النموذج العمليّ لتبني إدارة المعرفة

النماذج التي تدرج تحت هذا المنظور تتفق على أن تبني إدارة المعرفة يتوقف على القيام بمجموعة من العمليات الداخلية والتي تقوم أساساً على المعرفة، باعتبارها المورد الجوهري وحجر الأساس الذي تقوم عليه مبادرة إدارة المعرفة، وتسيير هذا المورد يحتاج إلى مجموعة من العمليات سنحاول توضيحها من وجهة نظر كل مفكر من خلال هذا المطلب.

أولاً: نموذج Dorothy Leonard Barton

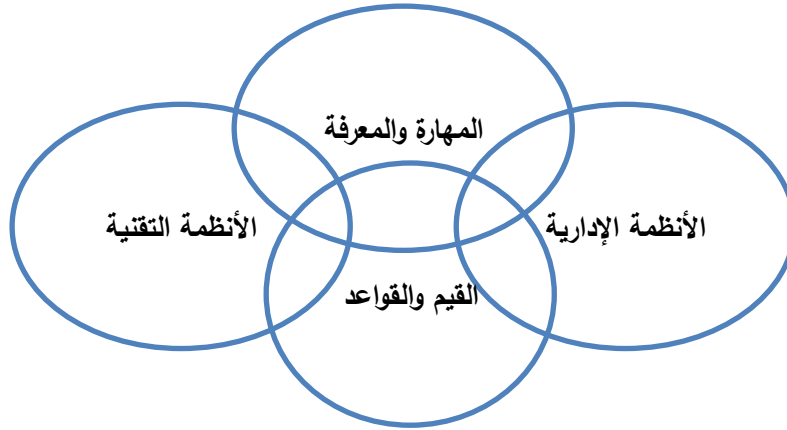
تعتبر Dorothy Leonard Barton أن لكل مؤسسة مجموعة من القدرات الداخلية أطلقت عليها اسم القدرات الجوهرية، تتمثل هذه القدرات في أربع أبعاد رئيسية، يمكن اعتبار اثنين منها كمستودعات المعرفة أو الكفاءات، والاثنين الآخرين يتمثلان في آليات التحكم في هذه المعرفة أو توجيهها، ويمكن شرح هذه

الأبعاد كما يلي¹:

1. **المعرفة والمهارة:** يتمثل هذا البعد في المورد البشري والذي حسب Dorothy Leonard Barton يتمثل في الكفاءات التي تقوم عليها المؤسسة، وهم الأفراد الذين يحملون المعارف الضمنية على شكل مهارات؛
2. **الأنظمة التقنية:** لا تتمثل القدرات الجوهرية حسب Dorothy Leonard Barton في العنصر البشري فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى مختلف المعدات المادية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تعمل على خدمة التراكم المعرفي من قواعد البيانات والآلات والبرامج؛
3. **الأنظمة الإدارية:** وتتمثل في طرق التسيير والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لضمان تراكم المعرفة لدى الموظفين، وتتمثل هذه الطرق التسييرية في أنظمة التعليم، المكافآت، الحوافز التي تقدمها المؤسسة، وخلق القنوات التي يتم من خلالها الوصول إلى المعرفة وتدفعاتها؛
4. **القيم والقواعد:** وتتمثل في الثقافة التنظيمية والتي تُعبر عن مختلف السلوكات والأعراف التي تنتهجها المؤسسة لتسهيل جمع وتوليد المعرفة وراقبتها.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد الأربعة في الشكل التالي:

الشكل: 4-1: نموذج Dorothy Leonard Barton



Source: Dorothy Leonard Barton, **Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development**, Strategic Management Journal, Vol 13, p.111.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه يمكننا شرح كيفية تفاعل هذه الأبعاد الأربعة للقدرات الجوهرية من أجل التعامل مع المعرفة، فالبدائية تكون بتطوير العنصر البشري، وبالذات الكفاءات الحاملين للمعارف الضمنية وكيفية المحافظة عليها، وهذا لا يكون إلا بتدخل الأنظمة الإدارية القائمة التي تعمل على

¹ Dorothy Leonard Barton, **The Wellsprings Of Knowledge**, Research Paper, Harvard University, 1998, p.03.

تشجيع هذا التراكم من خلال مختلف الطرق التحفيزية الملائمة، وبناء الثقافة التنظيمية التي تسهل انسياب وتقاسم المعارف، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة التقنية التي تعمل على توفير القواعد التي تُخزّن على مستواها هذه الخبرات المتراكمة.

ثانياً: نموذج Karl Wiig

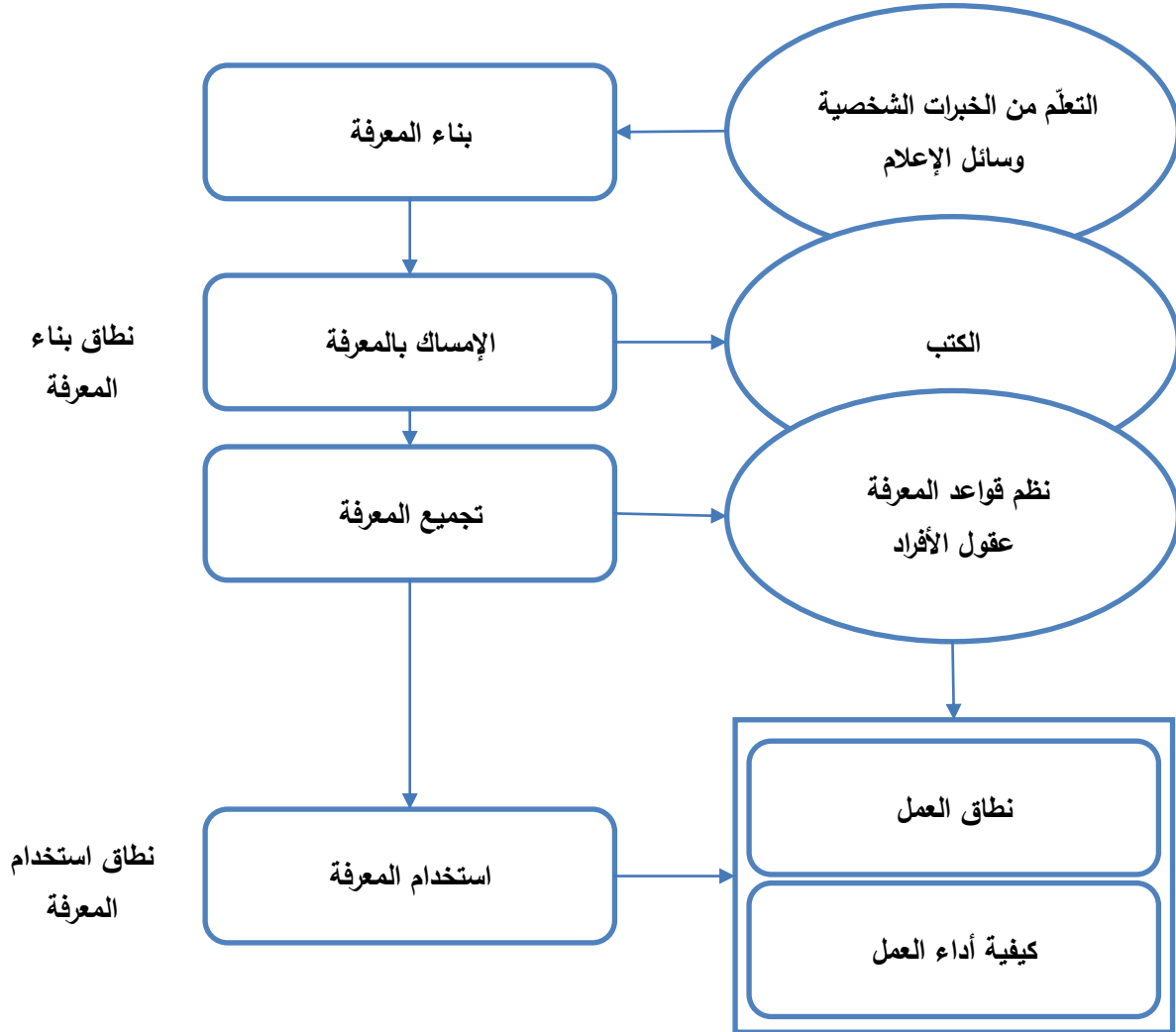
يتميّز هذا النموذج الذي تم تطويره سنة 1993 بأربع مراحل رئيسية وهي: البناء، الحصول، التجميع والتطبيق¹:

- 1. مرحلة البناء:** تُركّز مرحلة البناء على الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها العاملون في مجال المعرفة، مثل اكتساب المعرفة، تقسيمها، تدوينها، وما إلى ذلك، فهذا النموذج يرى أن تطبيق إدارة المعرفة يقوم أساساً على هذه الأنشطة والتي هي في الأصل عمليات إدارة المعرفة، ويتم الحصول على هذه المعرفة بعدّة طرق إمّا بشرائها، أو عن طريق التعلّم من التجربة، سواءاً كانت بطريقة رسمية أو غير رسمية، بالإضافة إلى أنّ هذا التعلّم يكون بطريقة فردية أو جماعية (مجتمعات الممارسة، الذاكرة التنظيمية... الخ)؛
- 2. مرحلة الحصول على المعرفة:** تتمثّل هذه المرحلة في تجميع وتراكم المعرفة في مختلف قواعد البيانات القائمة على المعرفة، وأشكال أخرى مثل مستودعات المعرفة، مما يجعلها متاحة للعاملين من خلال أدوات المعرفة المختلفة؛
- 3. مرحلة تجميع المعرفة:** تشير هذه المرحلة إلى مجموع الإجراءات الجماعية للوصول إلى المعرفة المتراكمة باستخدام الشبكات، التقنيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، التفاعلات الاجتماعية، التنسيق، التجميع، الوصول، واستعادة المعرفة، وغيرها من طرق تجميع المعرفة من مختلف المصادر؛
- 4. مرحلة تطبيق المعرفة:** تتضمن هذه المرحلة تطبيق واستثمار المعرفة، مما يجعل المؤسسة تحقق الربح من خلال الاستخدام الفعّال للمعارف التي تمتلكها.

¹Sebastian Ion Ceptureanu, **Knowledge Cycles And Knowledge Management**, International Conference Knowledge-Based Organization, Romania, 2016, p.174.

ويمكن توضيح هذا النموذج بالشكل التالي:

الشكل: 1-5: نموذج Karl Wiig



Source: Karl Wiig M, Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking /How People And Organizations Create, Represent And Use Knowledge, USA, Sehem Press, 1993, p.57.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن نموذج Wiig Karl ومن أجل تبني إدارة المعرفة يجب التركيز على عمليات إدارة المعرفة وليس على المعرفة بحد ذاتها مثلما جاء في النموذج السابق، حيث قسم Wiig Karl هذه العمليات إلى خطوتين رئيسيتين، تتمثل الخطوة الأولى في بناء المعرفة والتي يتم التقاطها من مختلف المصادر أهمها التعلم من الخبرات السابقة وعقول الأفراد، بالإضافة إلى تلقنها من الكتب ومختلف وسائل الإعلام، أما الخطوة الثانية فتتمثل في كيفية استخدام وتطبيق هذه المعرفة المحصلة وكيفية استعمالها من أجل تأدية المهام وتحقيق الأهداف.

ثالثاً: نموذج Rolf Blumentritt & Ron Johnston

حسب هذا النموذج فإن تحديات إدارة المعرفة تقوم على التفاعل بين المعلومات والمعارف وكيفية حدوث ذلك، بالإضافة إلى كيفية التوازن بينهما، ويمكن اختصار تحديات قيام إدارة المعرفة وفق هذا النموذج في النقاط التالية¹:

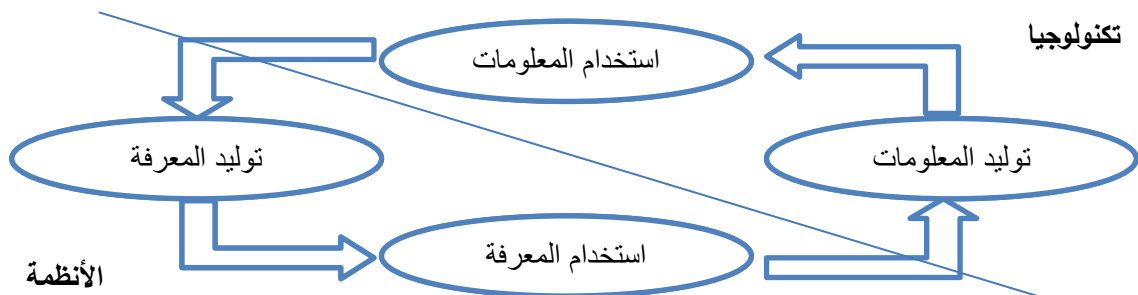
1. إنشاء وتحسين التوازن المناسب بين المعرفة والمعلومة في أي مؤسسة؛
2. تنفيذ التحسينات القائمة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعلومات؛
3. توظيف الأفراد والآليات الاجتماعية لتنفيذ إدارة المعرفة؛
4. توفير مختلف الآليات لتحسين عمليات الانتقال من المعلومة إلى المعرفة ومن المعرفة إلى المعلومة؛

5. التحديد الدقيق والمحافظة على المعرفة داخل المؤسسة.

ركّز هذا النموذج على عناصر غفل عنها الكثير من الخبراء الاقتصاديون في إدارة المعرفة ألا وهو التمييز بين المعرفة والمعلومات، والتي تُعتبر قضية رئيسية في نظرية المعرفة، والتسلسل الهرمي العام للانتقال من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة ومنها إلى الحكمة، فحسب هذا النموذج تتمثل متطلبات إدارة المعرفة في توفير البيانات المتمثلة في معلومات من دون معنى، ومنه إلى الحصول على المعلومات التي هي البيانات ذات الصلة والغاية، ومنه إلى المعرفة التي يتم الحصول عليها بالإدراك والبصيرة، وصولاً إلى الحكمة التي هي نتيجة لدمج المعرفة مع القيم والخبرة².

ويمكن تلخيص النموذج الذي يوضح التفاعل بين المعلومة والمعرفة كما يلي:

الشكل: 1-6: دورة المعرفة - المعلومة



Source: Rolf Blumentritt & Ron Johnston, **Towards A Strategy For Knowledge Management**, Article Technology Analysis & Strategic Management, Vol 11, The University Of Sydney, 1999, p.294.

¹ Rolf Blumentritt & Ron Johnston, **Towards A Strategy For Knowledge Management**, Article Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 11, The University Of Sydney, 1999, p.287.

² Idem, p.291.

لقد تمّ تطوير هذا النموذج بتقديم تمثيل تخطيطي يُحدّد أصول كلّ من المعرفة والمعلومة الخاصّة بالمؤسسة، باعتبار أنّها تمتلك أصول معرفية ومعلوماتية محدّدة، ولكن هذا المزيج يختلف من مؤسسة إلى أخرى لاختلاف الأنشطة الرّوتينية المعمول بها، بالإضافة إلى اختلاف الإجراءات والسياسات وغيرها.

وأهم النّقاط التي خرج بها هذا النموذج تمثّلت في¹:

1. إختلاف المعرفة عن المعلومة: المعرفة تختلف عن المعلومة، فالمعرفة تتطلّب الذّكاء، ونحصل عليها بالجمع بين المعلومات لتشكيل صورة عقلية والعمل على أساس هذه الصّورة، وفي هذه الظروف يتم استخدام المعرفة كأداة خلال عملية التّفكير ويتم إنشاء المعلومات عندما يتم التّعبير عن المعرفة، أي أنّ المعلومات هي نتيجة لعملية المعرفة فهي تدعم المعرفة ولكن لا يمكن أن تحل محلّها، وبالتالي، فإن أفضل أنظمة إدارة المعلومات غير قادرة على إدارة المعرفة؛

2. يمكن تحديد الحدود بين المعرفة والمعلومات، فالمعرفة لا توجد إلا ضمن نظام ذكي، بينما المعلومات فإنّها تُلتقط؛

3. لا يمكن إدارة المعرفة بنفس أدوات إدارة المعلومات؛

4. المعلومات لا يمكن أن تحل محل المعرفة، وللحصول على هذه الأخيرة وفهمها والتصرف بناء عليها تحتاج إلى وحدة أو مجموعة من المعلومات؛

5. إدارة المعلومات متطوّرة بالمقارنة مع إدارة المعرفة التي لا تزال في مهدها، فنظم إدارة المعلومات واسعة الانتشار وأصبحت أكثر تعقيداً وتطوراً تبعاً لتطوّر التكنولوجيا.

رابعاً: نموذج سلسلة القيمة للمعرفة: Bots and de Bruijn سنة 2002

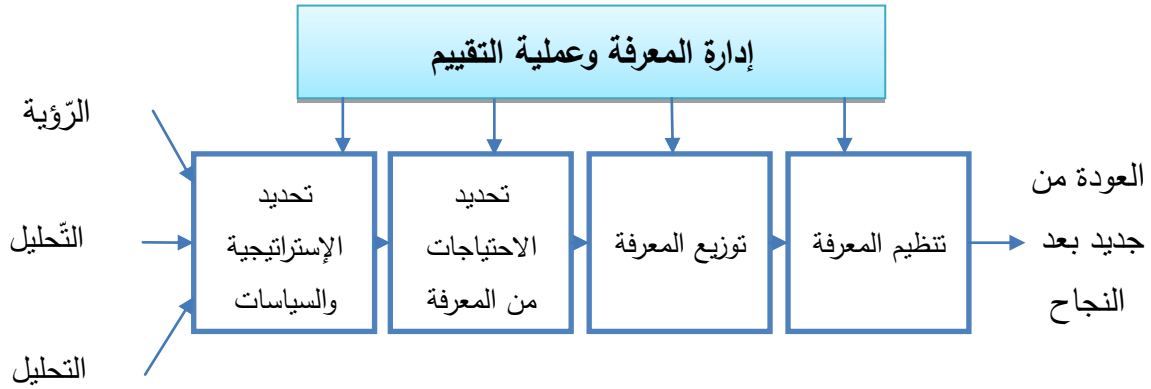
إنّ النموذج المُقترح من طرف كل من Bots and de Bruijn تحت مُسمّى نموذج سلسلة القيمة للمعرفة يسعى لإدارة المعرفة وتقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة، تبدأ بتحديد الإستراتيجية والسياسة المُتبّعة من قبل المؤسسة في ضوء رؤيتها وما يحيط بها من تطوّرات على الصّعيدين الدّاخلي والخارجي ليتم بعد ذلك بناء استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة، نوعيتها وتوقيت استخدامها، لتبدأ المشاركة بهذه المعارف من قِبَل من هم بحاجة إليها وتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ².

¹Rolf Blumentritt & Ron Johnston, Op.Cit, p.p.298-299.

²Murray E. Jennex, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, IGI Global, USA, 2008, p.33.

يرى كلٌّ من Bots and de Bruijn أن الحكم على مدى نجاعة إدارة المعرفة المُطبَّقة داخل المؤسسة وقياس أثرها على القدرة التنافسية يُعتبر صعباً، لهذا تم الاعتماد على نموذج سلسلة القيمة، أي تقييم فعالية كل خطوة من خطوات إدارة المعرفة وكل عملية من عملياتها، وإذا ما كان كل نشاط من هذه الأنشطة يتم تنفيذه بشكل جيد، ويمكن توضيح مبادئ هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل 1-7: نموذج إدارة المعرفة من خلال سلسلة القيمة.



Source: Murray E. Jennex, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, IGI Global, USA, 2008, p.35.

نلاحظ من خلال طريقة عمل هذا النموذج أنه تم الاستعانة بفكرة تحليل سلسلة القيمة لبورتر وإسقاطها على إدارة المعرفة، أي أنه وحتى يتسنى معرفة مردودية كل نشاط من أنشطتها وجب تحليل كل عملية على حدة، كما نلاحظ أنه اختزل عمليات إدارة المعرفة في كل من تحديد الاستراتيجيات، تحديد الاحتياجات، توزيع وتنظيم المعارف، في حين أن مبادرة إدارة المعرفة تتعدى هذه العمليات والتي سيتم التفصيل فيها في النماذج اللاحقة.

خامساً: نموذج Michel Marquardt

قدّم Michel Marquardt من خلال نموذج مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة، حيث يتكوّن هذا النموذج من ست مراحل متسلسلة ومتراصة ببعضها البعض، وهي تهدف أساسا إلى إيصال المعرفة المطلوبة للمستخدم المقصود وفي الوقت اللازم وبالشكل الذي يجب أن تكون عليه، بهدف استخدامها وتطبيقها وكذلك تطويرها من خلال الممارسة المتكررة والاستفادة من الأخطاء السابقة، التي تُعتبر مصدرا لاكتساب المعارف الجديدة، وتتمثل هذه المراحل في:¹

1. الاكتساب؛

2. التوليد؛

¹ Michel Marquardt, **Building the learning Organization**, Davis-Black Publishing Company, USA, 2002, p.28.

3. التخزين؛

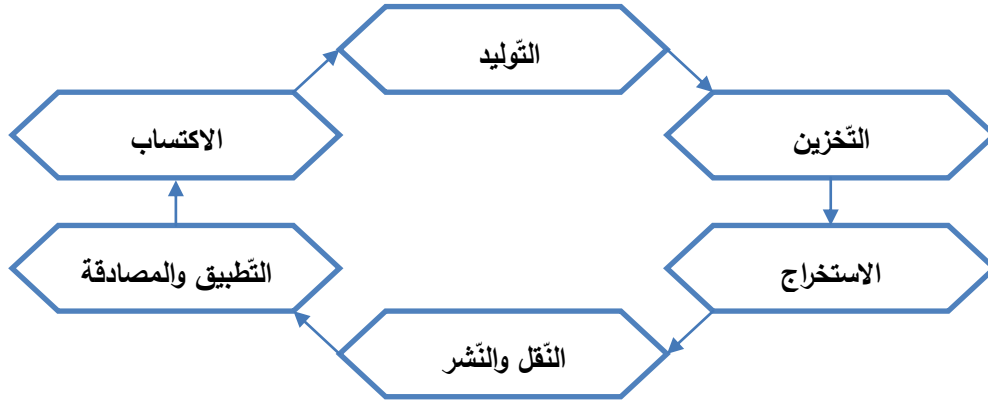
4. استخراج المعلومات وتحليلها؛

5. النقل والنشر؛

6. التطبيق والمصادقة.

كما تمّ تمثيل خطوات هذا النموذج في شكل حلقة تبدأ باكتساب المعرفة وتصل إلى تطبيقها من طرف المُستخدم، وذلك بترتيب منهجي ومنظم يكفل طبيعة العلاقات بين مختلف العمليات المكونة للنموذج وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل: 1-8: نموذج Michel Marquardt



Source: Michel Marquardt, **Building the learning Organization**, Davis-Black Publishing Company, USA, 2002, p.28.

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن تبني إدارة المعرفة يُوجب على المؤسسات أن تتعلّم، وهذا التعلّم يكون بتفاعل ستة عمليات مترابطة وغير مستقلة عن بعضها البعض، تبدأ هذه العمليات باكتساب المعارف من مختلف قنوات الاتصال، لتنتهي بعملية التطبيق والتي تعتبر أساس قيام إدارة المعرفة.

سادسا: نموذج Lindsley

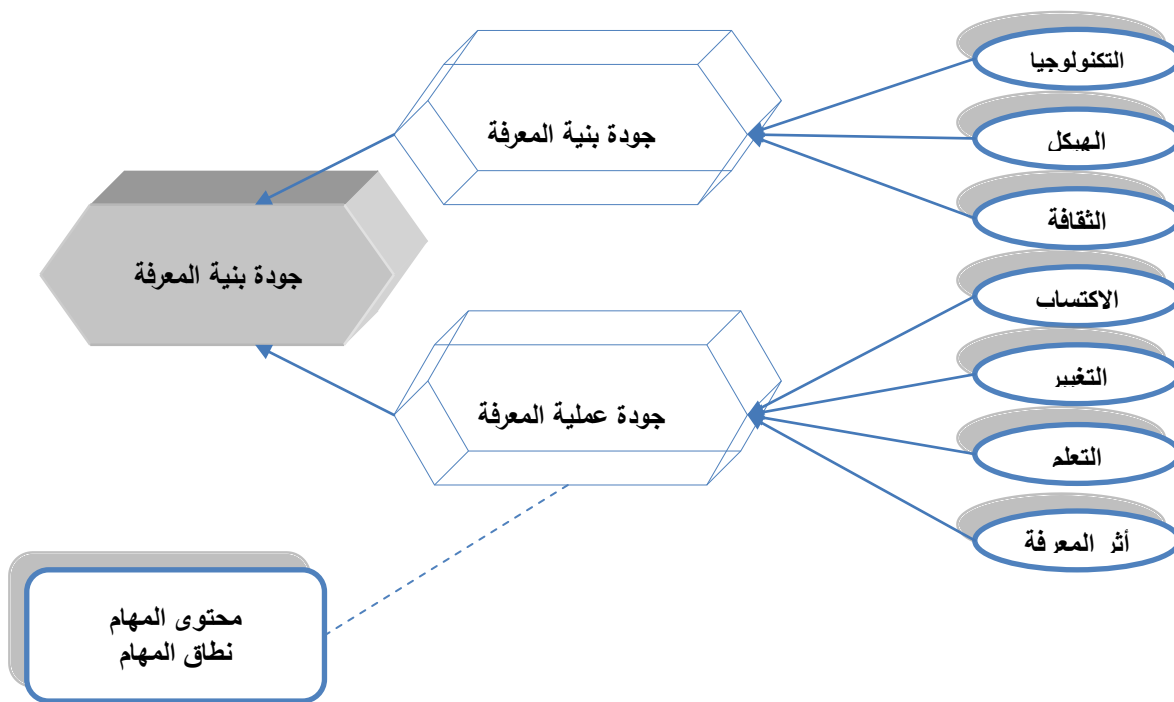
يعتمد هذا النموذج على أن تبني إدارة المعرفة يقوم على اثنين من البنيات الرئيسة وهما: قدرة البنية التحتية للمعرفة، وقدرة عمليات المعرفة والتي يمكن شرحهما كما يلي¹:

1. **قدرة البنية التحتية للمعرفة:** تتمثل في رأس المال الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، ويجري تنفيذ ذلك عن طريق التكنولوجيا (الشبكات)، الهيكل التنظيمي (العلاقات) والثقافة التنظيمية (السياق الذي يتم فيه إنشاء المعرفة واستخدامها)؛

¹ Lindsey. K, **Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective**, Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002, p.p. 2085-2090

2. قدرة عمليات المعرفة: تتمثل في التكامل بين عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة وتفعيلها من خلال: الاستحواذ (اكتساب أو التقاط المعرفة)، التحويل (جعل المعرفة متاحة)، التطبيق (استعمال المعارف المفيدة)، والحماية (تطبيق أمن للمعرفة).
إذن من خلال هذا النموذج يُقاس نجاح إدارة المعرفة من خلال المزج بين الرضى عن نظام إدارة المعرفة وفعالية عمليات إدارة المعرفة. ويمكن تمثيل هذا النموذج بالشكل التالي:

الشكل: 9-1: نموذج Lindssey



Source : Lindsey, K, **Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective**, Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002, p.2087.

من خلال الشكل المقترح من طرف Lindssey يتّضح أن تبني إدارة المعرفة تنحصر في متطلّبين رئيسيين وهما جودة هذه المعرفة في حد ذاتها والتي تتحقق انطلاقاً من توفير البنية التحتية التكنولوجية والهيكل التنظيمي القائم، والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى جودة عمليات الحصول على هذه المعرفة، وتنحصر هذه العمليات في الاكتساب، التغيير، التعلم، وفي الأخير أثر تطبيق هذه المعارف.

سابعاً: نموذج Jason and Gupta

يرى كلٌّ من Jason and Gupta أنّ إدارة المعرفة هي عملية إستراتيجية تهدف في الأساس إلى تحقيق التميّز، وعلى هذا الأساس فقد قدّم الباحثان نموذجاً لإدارة المعرفة بطريقة فعّالة متمثلة في مجموعة من العمليات مُكوّنة من خمس مراحل متسلسلة ومتداخلة مع بعضها البعض وهي¹:

1. الحصاد: والمقصود به هو الحصول على المعرفة والبحث عنها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، تتمثل المصادر الداخلية أساساً في ثلاثة عناصر وهم: استراتيجيو المعرفة وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق والذين تكلفهم المؤسسة برسم الإستراتيجية العامة التي يتم السير على أساسها، العنصر الثاني ويتمثل في مهنيي المعرفة وهم أولئك الأفراد الذين يتعاملون مع المعرفة على أنّها موضوع، وهم الذين يمتلكون الخبرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بالطريقة الصحيحة وتوليدها وتكييفها حسب المتطلبات، أما العنصر الثالث فهم عمال المعرفة والذين يختصون في توفير عوامل الدّعم والإسناد المهني للمعرفة من خلال جمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، تخزينها وإيصالها لطالبيها، أمّا المصادر الخارجية فتتكوّن هي الأخرى من أربعة عناصر أساسية وهي: الزبائن، الموردون، المنافسون والشركاء والذين يقدّمون كمّاً هائلاً من المعرفة وكلّ في مجاله ونطاق رؤيته إلى المؤسسة، ويرى الباحثان أن هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية؛

2. التّصفية: والمقصود بالتّصفية هو وجوب تحديد ما هي المعرفة التي تحتاجها المؤسسة فعلاً وفي هذه النقطة لا بد من الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان قد تحصل المؤسسة على معرفة قد تكون مفيدة لغيرها إلّا أنّها عديمة الفائدة بالنسبة لها، وفي هذه الحالة لا بد على هذه الأخيرة تقادي تجميعها وترميزها، والاكتفاء بالتركيز على الجزء الذي يهمّها فقط، وخلال هذه العملية لا بد من العودة إلى رؤى المؤسسة ورسالتها وأهدافها، بحيث تكون هي وحدها الكفيلة بتحديد ما تحتاجه وما يمكن الاستغناء عنه من تلك المعرفة التي تم الحصول عليها؛

3. التّرتيب: بعد أن يتم فحص النظام الذي تسير عليه إدارة المعرفة وتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخّاة منه، تدخل المؤسسة في مرحلة تطوير مجموعة من الآليات التي تُمكنها من تخزين المعرفة والتّعامل معها وترتيبها وتصنيفها، ويفترض هذا النموذج أنّ هذه العمليات لها دور كبير في توليد الميزة التنافسية، وتدخل هذه العملية في إطار مدخل نظم المعلومات لإدارة المعرفة

¹Atul Gupta & Jason Mcdaniel, **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework For Knowledge Management**, Journal Of Knowledge Management Practice, 2002, p.p 64. 69.

بحيث تساهم المعرفة الصريحة في تحقيق التفوق التنافسي نتيجة للتطورات الحاصلة في ميدان إدارة الأعمال، والتي أفرزت الحاجة المتزايدة إلى المعلومات وانتقال هذه الأخيرة من الدور الوظيفي إلى الدور الاستراتيجي، بحيث يمكن لهذه الأنظمة أن تساهم في إنشاء أنشطة القيمة في أعمال المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول التغييرات البيئية المختلفة؛

4. النشر: إنّ نشر المعرفة التي تم الحصول عليها وترتيبها وتخزينها يتطلب آليات أخرى لنشرها وتوصيلها لمستخدميها، هذه الآليات لا يمكن تطبيقها إلا في وجود شرطين أساسيين وهما من جهة تسهيل الاتصال الذي يبدأ من تصميم هياكل تنظيمية تدعم هذا الاتجاه وإسنادها بمختلف وسائل الإعلام والاتصال الحديثة، ومن جهة أخرى تطوير الثقافة التنظيمية المشجعة للتقاسم والتشارك بين العاملين؛

5. التطبيق: إنّ تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بشكل وثيق بالتطبيق الجيد لإدارة المعرفة، ذلك التطبيق الذي لا بد من دعمه عن طريق الرغبة القوية والصادقة للمديرين داخل المؤسسة وإيمانهم أنّ تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية لا يمكن أن يتم إلا من خلال تبني إدارة المعرفة.

الملاحظ من خلال دراسة هذا النموذج أنه لم يأخذ في الحسبان مكون أساسي في عملية إدارة المعرفة ألا وهو مكون المتابعة والتقييم، حيث أنه لا يمكن الحكم على النتائج التي تم التوصل إليها بعد عملية التطبيق إلا من خلال عمليات تقييم ومتابعة دورية تكون وسيلة لرصد الفروقات الناتجة بين ما تم تخطيطه وما تم تطبيقه بالفعل، الأمر الذي من شأنه العمل على تعديل أسلوب إدارة المعرفة، وإدخال مختلف التحسينات عليه والتي تجعله قادراً على استيعاب مختلف متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وإعطائه درجة كبيرة من المرونة التي لا مفرّ منها في ظل اقتصاد مبني على المعرفة.

من خلال كل ما تقدّم من النماذج التي طرّحت من قبل العديد من المفكرين من أجل تبني إدارة المعرفة، نجد أنه يجب توفير مجموعة من المتطلبات والمتمثلة أساساً في المعرفة، والتي تُطوّر عليها مجموعة من العمليات يكون الهدف الرئيسي منها هو تشاركها مع الغير وتطبيقها لتحقيق الأهداف، وتتم هذه العمليات بتوفير جملة من الأدوات سواء الملموسة من أجهزة تكنولوجية و موارد بشرية أو معنوية من بناء الثقافة التنظيمية التي تشجع عملية هذا التشارك، لكن في المقابل هناك من يرى على أن تبني إدارة المعرفة لا يقتصر فقط على عملياتها وإنما يشمل متطلبات أبعد من ذلك وهو البعد الاستراتيجي وهذا ما سنحاول شرحه في المطلب الموالي.

المطب الثاني: النموذج الاستراتيجي لتبني إدارة المعرفة

يتفق مفكّري هذا النموذج على أن تبني إدارة المعرفة يتطلب إستراتيجية منهجية تتدخل فيها جميع عناصر المؤسسة، على خلاف النماذج السابقة والتي تقوم فقط على المعرفة كعنصر رئيسي، بل إنها تحتاج إلى خطة يتم وضع أسسها ومتطلباتها تتم بعد دراسات تتناول العديد من الجوانب، ولهذا سنتناول أهم النماذج للمفكرين الاقتصاديين الذي يساندون هذا التوجّه.

أولاً: نموذج Massy, Montoya, Weiss and O'driscoll

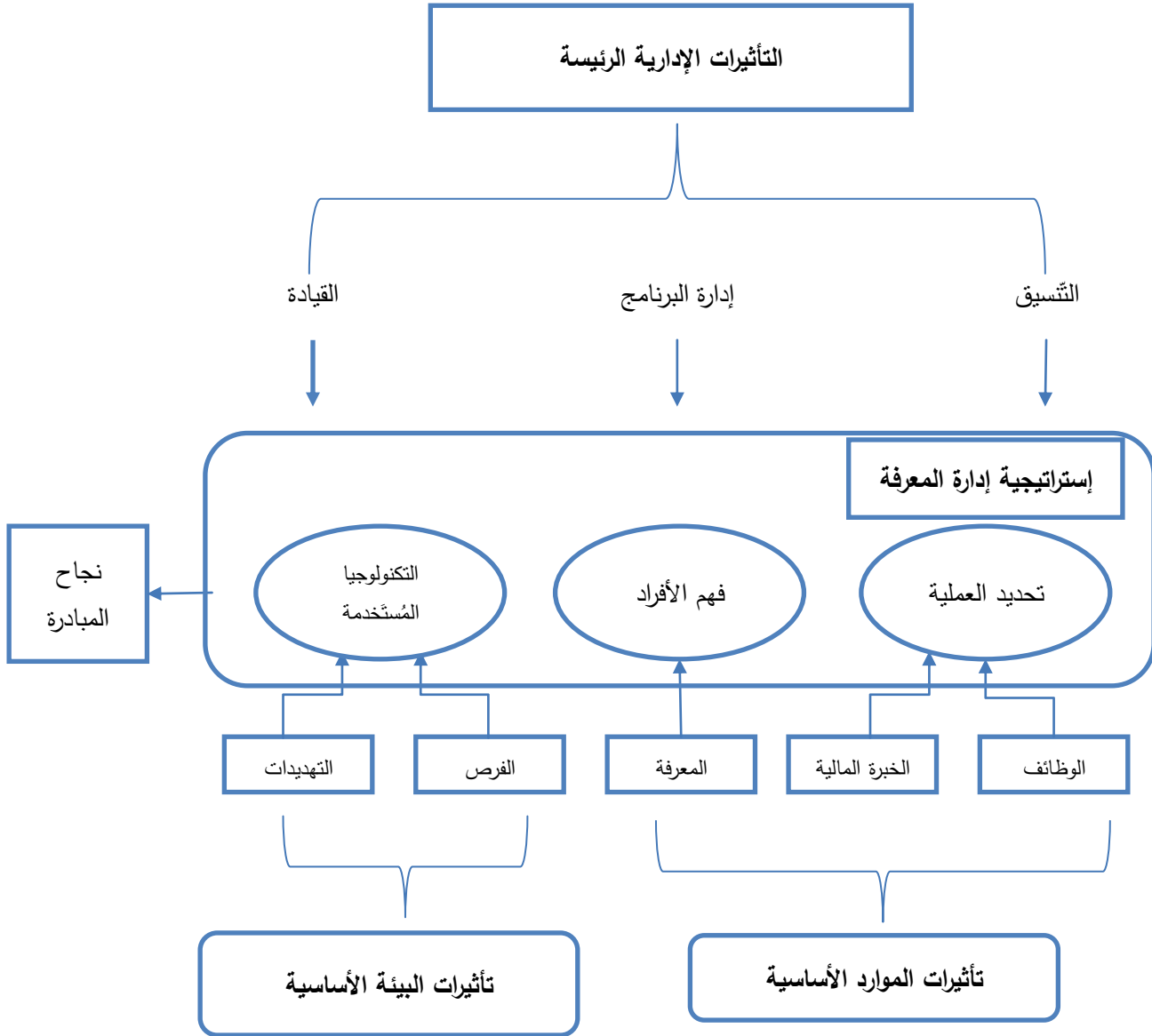
يرى هذا النموذج أنّ نجاح إدارة المعرفة يقوم على فهم المؤسسة ومُستخدمي المعرفة في هذه المؤسسة، وكيفية استخدام هذه المعارف، وحسب هذا النموذج فإنّ إدارة المعرفة هي عملية تغيير تنظيمي، تتم وفق إستراتيجية محدّدة، والعناصر الأساسية لهذا النموذج هي كالتّالي¹:

1. إستراتيجية إدارة المعرفة: تدخل ضمنها عمليات استخدام المعرفة وكيفية إيجاد مصادرها ومستخدميها وأشكالها، وكيفية توفير البنية التحتية التكنولوجية لتخزين هذه المعارف؛
2. التأثيرات الإدارية الرئيسة: دعم الإدارة من خلال القيادة وتخصيص موارد المشروع، والإشراف على نظام إدارة المعرفة، من خلال التنسيق والسيطرة على الموارد، وتطبيق مقاييس لتقييم مدى نجاح نظام إدارة المعرفة؛
3. تأثيرات الموارد الرئيسة: وتتمثّل في الموارد المالية ومصادر المعرفة اللازمة لبناء نظم إدارة المعرفة؛
4. التأثيرات البيئية الرئيسة: تتمثّل في كل القوى الخارجية التي تدفع المؤسسة لاستغلال معرفتها للحفاظ على مكانتها التنافسية.

¹Murray E. Jennex, Op.Cit, p.35.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل: 10-1 نموذج Massy, Montoya, Weiss and O'driscoll



Source: Anne P. Massey, **Re-engineering the customer relationship: leveraging Knowledge Assets At IBM**, Decision Support Systems, Volume 32, Issue 2, December 2001, p.161.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن تبني مبادرة إدارة المعرفة يقتضي وضع إستراتيجية واضحة

المعالم، يتم صياغتها انطلاقاً من تحليل البيئتين الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وحسب هذا النموذج فإن البيئة الداخلية تُعرف بتأثيرات الموارد الأساسية، وفيها يتم تحليل مختلف الوظائف والموجودات المعرفية، بينما تحليل البيئة الخارجية فيُعرف بتأثيرات البيئة

الأساسية وهو يقتصر فقط على تحليل البنية التحتية التكنولوجية. حسب هذا النموذج بمقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف يتم صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة ووضعها موضع التنفيذ.

ثانياً: نموذج Duffy

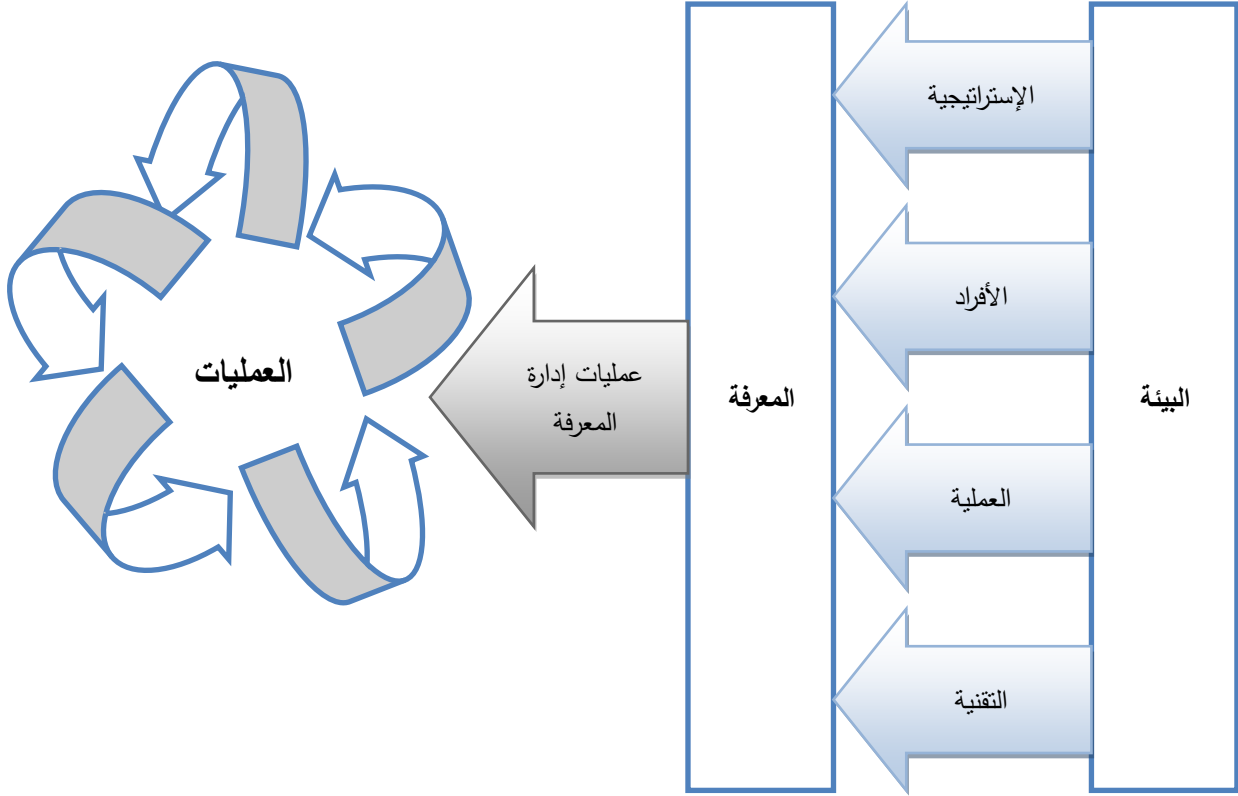
تم تقديم هذا النموذج سنة 2000، وهو يرى أن المؤسسة تقوم بعمل تشاركي يكون بين الأفراد والاستراتيجيات والعمليات والتقنيات، ليتحول هذا المزيج إلى طاقات ومعلومات ثم إلى معارف، ومنه إلى إنتاج السلع والخدمات وبالتالي الإسهام في زيادة ثروة المؤسسة، ويقوم هذا النموذج على أساس أن إدارة المعرفة هي إستراتيجية تضمن الحصول على المعرفة بنوعيتها الظاهرة والضمنية بالاعتماد على العنصر التكنولوجي والموارد البشري، كما يجب أن تكون هذه الإستراتيجية فعالة وتتوافق مع الأهداف الكلية للمؤسسة، وتعمل ضمن إطار مُنظَّم من أجل استخدام تلك المعلومات وتحويلها لغاية بلوغ المعرفة المطلوبة، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من العمليات تتمثل في¹:

1. **الحصول على المعرفة:** وتشمل هذه العملية الوصول إلى المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، ثم تخزينها من أجل توليد معارف جديدة؛
2. **عملية التنظيم:** وتشمل كلاً من تصنيف المعرفة وتبويبها وترميزها؛
3. **عملية الاسترجاع:** والمقصود بالاسترجاع هو استخراج المعرفة التي تم تخزينها في وقت الحاجة إليها، وتشمل هذه العملية كلاً من البحث والوصول إلى هذه المعرفة، حيث أن بعض المؤسسات قد تعاني من صعوبة استرجاع ما تمتلكه من معارف، ويعود ذلك إلى الحجم الكبير للقواعد المعرفية التي تمتلكها والنتيجة عن سنوات طويلة من الممارسة والخبرة في المجال، ما يجعل المعرفة مدفونة في ذلك الكم الهائل من المعلومات، ولتفادي هذا النوع من المشاكل لابد من وضع الآليات اللازمة لتسهيل وتفعيل عمليات البحث؛
4. **عملية الإدامة:** وتشمل التنقيح، النمو والتغذية العكسية، حيث أن المعارف المكتسبة لابد من إثرائها، الأمر الذي يتطلب تنقيح مستمر وتغذية عكسية تجعل المعرفة في نمو وتطور مستمر.

¹ Duffy Jan, **Knowledge Management: To Be or Not To Be?** , Information Management Journal, January, 2001, p.p.64.67.

والشكل الموالي يوضح أساسيات هذا النموذج :

الشكل: 11-1: نموذج Duffy



Source: Duffy Jan, **Knowledge Management: To Be or Not To Be**, Information Management Journal, January, 2001, p.65.

نلاحظ من خلال هذا النموذج إدراج البيئة الخارجية كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة، وتتمثل أبعاد هذه البيئة في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، توفير الأفراد المناسبين، مع توفير التقنيات والمتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كل هذه العناصر مجتمعة تعمل على توفير المعرفة كحجر أساس للقيام بمختلف عمليات إدارة المعرفة .

ثالثا: نموذج Denmise E, Winosky

يقوم هذا النموذج أيضا على اعتبار أن تبني إدارة المعرفة يقوم على أساس بناء إستراتيجية تتبناها المؤسسة، ولكن هذا النموذج يختلف عن سبقة في العمليات وكيفية القيام بها، حيث نجده مُشكّل من أربع عمليات أساسية، يمثلون حلقة من المراحل ذات الاعتماد المتبادل تتمثل في¹:

1. القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة؛

¹Denmise E, Winosky, **Knowledge Management: approaches and methodologies**, Building Knowledge Management environment for electronic government International Conference, Virginia, 2001, p.p.10.16.

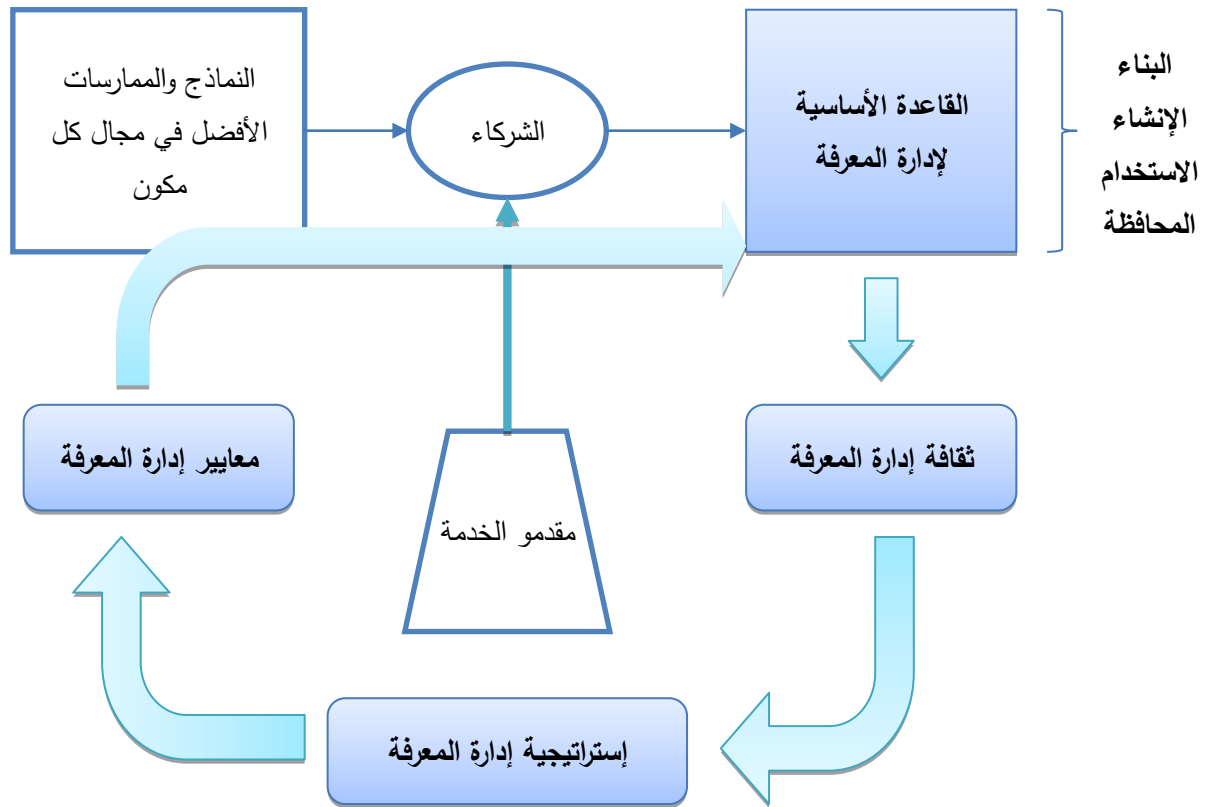
2. ثقافة إدارة المعرفة؛

3. إستراتيجية إدارة المعرفة؛

4. معايير إدارة المعرفة.

ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل: 12-1: نموذج Denmisse E, Winosky



Source : Denmisse E, Winosky, **Knowledge Management: approaches and methodologies**, Building Knowledge Management environment for electronic government International Conference, Virginia, 2001, p.10.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن تبني إدارة المعرفة يحتاج إلى جملة من المتطلبات المترابطة والتي يجب توفيرها بشكل متكامل، وتتمثل هذه المتطلبات في:

1. معايير إدارة المعرفة: وتتمثل في البنية التحتية التكنولوجية؛

2. القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: والتي يمكن التعبير عنها على أنها مجموع عمليات إدارة

المعرفة والمتمثلة عملية بناء المعرفة، إنشاءها، استخدامها، ثم في الأخير كيفية المحافظة عليها؛

3. ثقافة إدارة المعرفة: والتي يمكن التعبير عنها بمجموع السلوكيات والأعراف المتفق عليها داخل المؤسسة؛

4. إستراتيجية إدارة المعرفة: وتتمثل في طريقة التوجّه طويل الأجل لتنفيذ إدارة المعرفة.

كما يوضح الشكل أن هذه العمليات الأربع تتخللها بعض العناصر الثانوية ولكنها ضرورية ضمن متطلبات إدارة المعرفة، وهي مقدّمو الخدمة وهم عارضي المعرفة بالإضافة إلى قواعد المعرفة والمتضمنة للتجارب وأفضل الممارسات المخزّنة، يتم تقديمها للشركاء من أجل تغذية العملية المسماة بالقاعدة الأساسية لإدارة المعرفة.

رابعاً: نموذج Pfeffer and sutton

يركّز هذا النموذج على قيام المؤسسة ببناء استراتيجية عامّة لإدارة المعرفة، تقوم هذه الإستراتيجية على ثماني نقاط تهدف مجتمعة إلى وضع المعارف المكتسبة حيز التنفيذ عبر مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة دون استثناء، كما أنّ بناء هذه الإستراتيجية لا يقتصر على وظيفة أو نشاط واحد، وإنّما تقع مسؤوليتها على الجميع وتضم هذه النقاط كلّاً من¹:

1. معرفة السبب قبل الأسلوب: حيث أنّه من الضروري على المؤسسة أن تحدّد وبدقّة الهدف من

وراء استخدام المعرفة والسبب الذي يفرض عليها إتباع هذا النهج، ويكون هذا قبل أن تتعلّم أساليب إدارة المعرفة وكيفية استخدامها، وتظهر في هذه النقطة أهمية فلسفة المؤسسة ورؤيتها والتي تُعتبر حجر الأساس لأي سياسة تنوي هذه الأخيرة تبنيها والعمل بمبادئها، ذلك كونها هي الموجه الأساسي لسلوكيات الأفراد ومعاملتهم داخل مختلف مستويات التنظيم؛

2. المعرفة لا بد أن تُدرّك أثناء العمل: تتراكم المعارف من خلال تعميمها والعمل بها من طرف

الجميع، حيث أن تكرار العمل عدة مرات والتجربة والاحتكاك بين العاملين وملاحظتهم لبعضهم البعض وهم يؤدّون الأعمال المختلفة تُعد من أحسن السبل لانتقال المعرفة وتبادلها وتقاسمها؛

3. مقارنة ما تم تنفيذه بما تم تخطيطه: فالمعرفة مهما كانت أهميتها فإنّها تبقى قليلة الفائدة إذا لم

يتم تنفيذها وتطبيقها، والتطبيق هو وحده الكفيل بتوضيح فرص النجاح التي يمكن أن تحقّقها أفكار المؤسسة في مجال معين، كما أنّ التطبيق له دور كبير في إجراء المراجعة الدورية لمختلف ما تم تطبيقه من أفكار؛

¹ Pfeffer.J, Sutton.R.I, **Knowing What to do is not enough: turning Knowledge into action**, California management Review, Vol.42, No.1, 1999, p.p.94.105.

4. **تقبل الخطأ:** وهو عنصر مهم للغاية يقتضي تهيئة المؤسسة والأفراد لتقبل فكرة الفشل، وذلك دون الإضرار بصاحب الفكرة الفاشلة، وهو الأمر الذي يحفز الأفراد على التعبير واقتراح كل ما لديهم من حلول وأفكار دون أي قيود، مما يزيد في نسبة المبادرة لديهم، وهذه المهمة تعتمد وبشكل كبير على إرساء ثقافة تقاسم المعارف داخل المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية؛
5. **إبعاد جميع أنواع احتكار المعرفة:** وهو الناجم عن كتم المعرفة والإدلاء بما يحمله العارف من حلول واقتراحات سواء خوفا من الرفض أو الإخفاق، أو الاحتفاظ بها لأغراض شخصية، الأمر الذي لا يخدم على الإطلاق بناء المعرفة وخلقها، ويحد من نجاح المبادرة كما يحدث على الجمود أكثر فأكثر؛
6. **تشجيع روح التعاون بين عمال المعرفة:** يتم الاعتماد على هذه الخطوة من أجل الحد من المنافسة، ذلك كون هذه الأخيرة تجعل الأفراد يحتفظون بما يمتلكون من معارف لأنفسهم، وعدم التشارك بها مع الآخرين، وهو ما يعرقل بجدية تقاسم المعرفة وتبادلها، لتبقى المعارف الضمنية غير موصول لها ومنه إلى محدودية الاستفادة منها؛
7. **قياس مبادرة إدارة المعرفة:** أي تحويل الجانب النظري إلى واقع ملموس، ويتم ذلك من خلال تحديد مقاييس ملائمة تستجيب لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، ويشترط في المقياس الذي يتم اختياره أن يكون كفيلا للتعبير الحقيقي عن الوضع القائم، وأن يوضح باستمرار مدى التقدم في بلوغ الأهداف المسطرة؛
8. **تحديد عمل القادة:** يتم من خلال هذه المرحلة تحديد كيفية أدائهم لمهامهم وكيفية تخصيصهم لما هو متاح من موارد وبدقة، وتشجيعهم على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، بالإضافة إلى مسؤولية وضع إستراتيجية متكاملة تضمن تطبيق المعرفة ودمجها ضمن جميع الأنشطة والمهام، وترجمة تلك المعرفة إلى نتائج واقعية ملموسة، من خلال توجيه الجهود وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية.

خامسا: نموذج Bourdureau and couillard

يتألف هذا النموذج أيضا من ثماني خطوات متتابعة من شأنها تحقيق التطبيق الأمثل لإستراتيجية إدارة المعرفة داخل المؤسسة، بدءا من تهيئة الفريق المكلف بقيادة مشروع إدارة المعرفة، ووصولاً إلى عملية

التقييم والتحسين، وهذه الخطوات هي على التوالي¹:

1. **تهيئة الفريق المُكلف بقيادة مشروع إدارة المعرفة:** يتم في هذه الخطوة تهيئة المجموعة التي

تقود مشروع إدارة المعرفة، وتهيئة البيئة الداخلية لتسهيل المشاركة بالمعرفة وتجسيد مفهوم التعلم التنظيمي؛

2. **فهم أهداف الأعمال، الرؤية، الإستراتيجية والبيئة:** في هذه المرحلة يتم رسم الإستراتيجية العامة

التي تسير عليها إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وذلك استنادا إلى رؤية هذه الأخيرة وبيئتها الخارجية، وتُحدّد هذه المرحلة آليات الحصول على المعرفة، تطويرها والمحافظة عليها، نشرها وإعادة استخدامها وكذلك مجالات استخدامها؛

3. **تحديد عمليات الأعمال:** يتم من خلال هذه المرحلة تحديد المعرفة المطلوبة وبدقة في كل عملية

من العمليات، بالإضافة إلى تحديد طرق تصميم ومعالجة المعلومات وإسناد العمليات، بحيث يتم الخروج بصورة واضحة حول المتطلبات المعرفية للعملية ككل، والآليات التي يتم من خلالها التعامل مع هذه المعرفة؛

4. **تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام:** والمقصود من وراء هذه الخطوة هو توفير البنية التحتية

التكنولوجية التي سوف يتم من خلالها معالجة المعرفة والتعامل معها، وكذا توفير متطلبات استخدام هذه المعارف والمشاركة فيها؛

5. **تصميم معمارية المعرفة والبيانات:** ويتم من خلال هذه المرحلة تحديد هيكل المعرفة، وتحديد

نموذجها الذي ستقوم عليه، والذي من شأنه توضيح مختلف الأعمال التي تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة في الإستراتيجية العامة، حسب طبيعة نشاط المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها؛

6. **تصميم الممارية الفنية:** ويتم في هذه المرحلة تحديد مختلف المعايير والمقاييس والمبادئ التي

لا بد من احترامها عند التعامل مع المعرفة، كما يمكن تحديد معايير جديدة لم يتم استخدامها من قبل إذا اقتضى الأمر ذلك، وهو ما يجسد الاعتماد على المعرفة في مختلف مراحل العملية من أولها إلى آخرها؛

¹Bourdereau , Couillard, **Systems Integration And Knowledge Management**, Information System Fall, Vol 16, N 4, 1999, p.p.30.31.

7. تحديد النماذج الأولية لتنفيذ: ويتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من المشاريع المرحلية والأساسية، التي تسهل عملية التعلم فيما بعد، وتهيئ الدعم والإسناد التنظيمي وتكون كنموذج يُقتدى به عند تعميم العملية على جميع الأقسام والوظائف؛

8. التعلم والتحسين: وتركز هذه المرحلة على التقييم في جميع المستويات، وكذا استنباط الدروس من الممارسات السابقة، وتشكيل خبرة انطلاقاً مما تم إنجازه في السابق، وانطلاقاً من عمليات التقييم واستنباط الدروس يتم إدراج مداخل جديدة وتطوير العمليات وإدخال التعديلات اللازمة عليها، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل يتعداه ليشمل إدخال التعديلات على الهياكل التنظيمية والسياسات والقواعد، ولذلك فإنه من الضروري أن تتميز إستراتيجية إدارة المعرفة وعملياتها بالمرونة والقابلية للتعديل في أي وقت، بما يمكنها من التكيف مع مختلف التغيرات مهما كانت درجتها وسرعتها ومتطلباتها.

سادساً: نموذج David J. Skyrme

قدّم David J. Skyrme هذا النموذج إجابةً على تساؤل طرحه في كتابه والمتمثل في ماهية الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتعظيم فوائدها التنظيمية، ولهذا اقترح نموذجاً لإدارة المعرفة يتكوّن من قوتين محرّكتين وسبع رافعات إستراتيجية، والتي شرحها كما يلي¹:

1. القوة المحركة الأولى: تتمثل القوة المحركة الأولى في الاستخدام الأمثل للمعرفة الموجودة سابقاً داخل المؤسسة، وهذه المعرفة لا يتم توليدها إلا من خلال التبادل والتفاسم لها بين مختلف العمال، ومنه إلى بناء قواعد معرفية تحتوي على مختلف الإجابات على المشاكل التي يمكن أن تواجه العمال، مضاف إليها تشكيل دروس تعليمية يتم اكتسابها من خلال المشاريع التي قد تم إنجازها في السابق، مدعّمة بتسجيلات تنظيمية مفصلة حول آراء الزبائن في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

هذه القوة المحركة يمكن التعبير عنها بـ: "أن نعرف ما نحن نعرفه"، بحيث أننا نجد وفي كثير من الأحيان أن الأفراد قد يعيدون ابتكار أساليب كانت موجودة من قبل، إلا أنهم لم يطلعوا عليها، أو أنهم لم يتمكنوا من الوصول إليها باستخدام أدوات ووسائل الاطلاع على القاعدة المعرفية المتوفرة في المؤسسة، الأمر الذي قد يتسبب في إهدار الوقت والجهد والمال الذي كان بالإمكان توجيهه لاستكشاف معرفة جديدة، بدلا من إعادة التكرار.

¹ David J. Skyrme, *Capitalizing on Knowledge*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001, p.p 5.6.

2. **القوة المحركة الثانية:** أما القوة المحركة الثانية فهي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى إجراءات، منتجات وخدمات جديدة، وفي هذا الجانب ينصب الاهتمام على جانب الإبداع والاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن المتجددة، وإبراز دور المعرفة في تحريك عجلة الابتكار داخل المؤسسة.

هذا بخصوص القوات المحركة، أما فيما يخص بسبع رافعات إستراتيجية والتي تساهم بشكل كبير في إنجاح عملية إدارة المعرفة فهم على التوالي¹:

1. **معرفة الزبون:** بحيث يمكن اكتساب معرفة معمقة من خلال العلاقات مع الزبائن واستخدام هذه المعرفة للاستجابة لتطلعاتهم، وفي نفس السياق فقد اتجهت إهتمامات العديد من الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة لما يسمى بإدارة معرفة الزبون، بحيث يعتبر هذا الاتجاه تحولاً جذرياً من التفوق التنافسي القائم على العمليات إلى منظور التفوق القائم على الزبون، إذ لابد على تلك المؤسسات التي عملت طويلاً على جذب الزبائن واكتساب ولائهم وأن تسخر وتجهز قابلية إدارة المعرفة خدمة لتطلعاتهم المختلفة².

وعرّف "Baker" إدارة معرفة الزبون من جانب التعلم على أنها: "إحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون والاكتماب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، بالإضافة إلى نقل تلك المعرفة من أجل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات"³؛

2. **تجسيد المعرفة ضمن المنتجات والخدمات:** والمقصود بها هو تجسيد المعرفة في المنتجات والخدمات، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاستخدام المكثف للمعرفة في مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، وقد تُنتج المؤسسة منتجات معرفية بحتة تتجسد في ابتكارات من شأنها تقديم حلول لمشاكل مختلفة؛

3. **تجسيد المعرفة في الأفراد:** وتتمحور هذه الأخيرة حول تطوير قدرات ومهارات الأفراد داخل المؤسسة، والرفع من قدراتهم الإبداعية من خلال إرساء ثقافة التعلم وتقاسم المعرفة، ويُعتبر هذا الجانب أهم جوانب إدارة المعرفة، كون معظم العمليات المعرفية تعتمد على الفرد بالدرجة الأولى فالباحث هو الفرد، والمتعلم هو الفرد، والمعلم هو أيضاً الفرد، والمطبق للمعرفة المتوصل إليها

¹David J. Skyrme, Op.Cit, p.8.

²Baker.M, **Marketing Strategy And Management**, 3rd Edition, Mcmillan Business, London, 2000, p.10.

³Baker.M, **Gyrating An Alliance Between Employ And Customer**, Knowledge Management Review, Vol 3, N° 5, 2000, p. 4

هو دائما الفرد، شريطة أن تتم هذه العمليات في إطار منظم سواء بشكل فردي أو جماعي أو داخل مراكز البحث والتطوير أو بكل بساطة في مواقع العمل المختلفة.

4. **تجسيد المعرفة ضمن العمليات:** والمقصود بها هو تحويل المعرفة إلى عمليات أعمال، مع إعطاء إمكانية اللجوء إلى مكاتب الخبرة في الحالات الحرجة التي يُستعصى على المؤسسة إيجاد الحلول المناسبة لها؛

5. **الذاكرة التنظيمية:** ويتم تشكيلها من خلال تسجيل الخبرات الحالية من أجل الاستخدامات المستقبلية، وتكون هذه الخبرات مسجلة في قواعد المعلومات أو في الأنظمة الخبيرة، وتُعرف الذاكرة التنظيمية على أنها المستودع الذي يُخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي كما تُعرف على أنها: التعلم من تاريخ المؤسسة والذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام أو تذكر هذا المستودع المعرفي كلما عبّر ذلك عن قدرتها على التعلم التنظيمي من جهة، والفعالية العالية في أداء مختلف العمليات من جهة أخرى؛

6. **تجسيد المعرفة ضمن العلاقات:** ويخص هذا الجانب قنوات انتقال المعرفة داخليا وخارجيا ومن وإلى المؤسسة، وعادة ما تربط هذه القنوات المؤسسة بكل من الزبائن والموردين والأفراد؛

7. **معرفة قياس رأس المال الفكري:** ويتشكل رأس المال الفكري من فئتين من الأصول غير الملموسة وهي: رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال البشري، بحيث عرّفه Stewart Thomas على أنه "المادة المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة"¹.

¹Thomas A. Stewart, **Intellectual Capital: The Wealth Of Organizations**, Doubleday, New York, p.5.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدّم في هذا الفصل يمكن القول على حد "Tomas Stewart" أنّه لم يعد صاحب رأس المال الذي يملك المصنع والآلات، ويدفع أجور العمال هو المحرك الأساسي للاقتصاد، وإنما انتقلت القيادة ليد العامل الماهر الملم بكل المعارف المتعلقة بالوظيفة، وبكيفية السيطرة على الآلة التي يوجّهها كيفما يشاء حسب خبراته المكتسبة.

كما يمكن القول أنّ هذه المعارف يجب إدارتها من خلال مجموعة من العمليات والمتمثلة في التقاط ومعالجة، تخزين، نشر، استخدام، وتقاسم المعارف الجماعية لخلق معارف جديدة وتعزيز التعلّم التنظيمي. كما استخلصنا من خلال هذا الفصل أنّ قيام هذه العمليات وتبني إدارة المعرفة يعتمد على مجموعة من المتطلبات اعتبرها المفكرون الاقتصاديون أنّها نماذج يجب على المؤسسات إتباعها لتبني إدارة المعرفة والتي تم تقسيمها إلى متطلبات تُركّز على تعزيز عمليات إدارة المعرفة، في حين ركّز إتجاه آخر من المفكرين على ضرورة بناء إستراتيجية واضحة تتعدّى الاهتمام فقط بعمليات إدارة المعرفة. ومن خلال كل ما تقدّم من هذا الفصل ونظرا لتعدّد النماذج أردنا استخلاص نموذج أمثل يشمل مختلف متطلبات تبني إدارة المعرفة، وهذا هو ما سنعمل على الإلمام به من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني

نحو نموذج

متكامل لإدارة

المعرفة

تمهيد

يُعتبر تحديد متطلبات إدارة المعرفة من الخطوات التي أوجبت على المؤسسات المعاصرة القيام بدراسات مُعمّقة وتحليلات دقيقة من أجل تبنيها وإرسائها، ونظراً لأهمية هذا الموضوع الذي حظي بالكثير من الدراسات حوله، وتناوله من مختلف الجوانب من أجل وضع نموذج أمثل تتبّعه المؤسسات قمنا بوضع نموذج شامل لمختلف وجهات النظر التي تطرّق لها جمهور الباحثين، حيث اعتبرنا أنّ النموذج الأمثل لمتطلبات إدارة المعرفة يقتضي ضرورة إرساء أربع قواعد أساسية متمثلة في: الهيكل التنظيمي الذي يُسهّل انسياب المعلومات والمعارف عبر مختلف الوحدات الإدارية، بناء الثقافة التنظيمية التي توفرّ مناخ ملائم لتقاسم والتّشارك بالمعارف، مع توفير الإطار المادّي لحصر هذه المعارف بنوعيتها الصّريحة والضمنية وذلك بتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتّصال والتي تسهّل تخزين ومعالجة وإعادة توزيع هذه المعارف، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة بناءً على تحليل المعطيات انطلاقاً من المتطلبات السابقة، ولهذا كان تقسيم هذا الفصل على النحو التّالي:

1. **المبحث الأول:** الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
2. **المبحث الثاني:** الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
3. **المبحث الثالث:** البنية التحتية التكنولوجية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
4. **المبحث الرابع:** صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة

يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات داخل المؤسسة بصفة عامة وأحد أهم متطلبات قيام إدارة المعرفة بصفة خاصة، ففي معظم الأحيان لا نجد المعرفة المشتركة في شكل مُنظَّم ورسمي، لذلك وجب وضعها تحت قوانين وسياسات مقننة لجعلها أكثر إقناعاً وتجنباً للمشاكل، والهيكل التنظيمي يعمل على تخصيص الأدوار والمسؤوليات لتأمين تبادل المعلومات والمعارف الصريحة والضمنية من خلال مختلف أبعاده والمتمثلة في الرسمية، المركزية، طريقة الاتصال، تجميع الوحدات الإدارية، جماعات الممارسة وغيرها، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة

يُعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة تنظيمية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال المساعدة في تحديد الأدوار لتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات من جهة، أمّا من جهة ما يخدم بحثنا هو اعتبار الهيكل التنظيمي الوسيلة التي تسهل انسياب المعارف بين مختلف الوحدات الإدارية والأداة التي تعمل على تقاسم المعارف والتشارك بها بين العمال، وهذا أسمى ما تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقه، وقبل معرفة علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة وجب الإلمام بمفهوم الهيكل التنظيمي وتحديد مختلف أبعاده.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

لقد تمّ تناول مفهوم الهيكل التنظيمي من طرف الكثير من علماء ومفكرَي التنظيم، وسنعرض أهم التعاريف التي تناولته والتي تخدم متغيرات دراستنا في نفس الوقت. تمّ تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "البناء أو الشكل الذي يُحدّد الهيكل الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو الذي يوضّح الوحدات الرئيسية من الوحدات الفرعية التي تقوم بالأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة"¹.

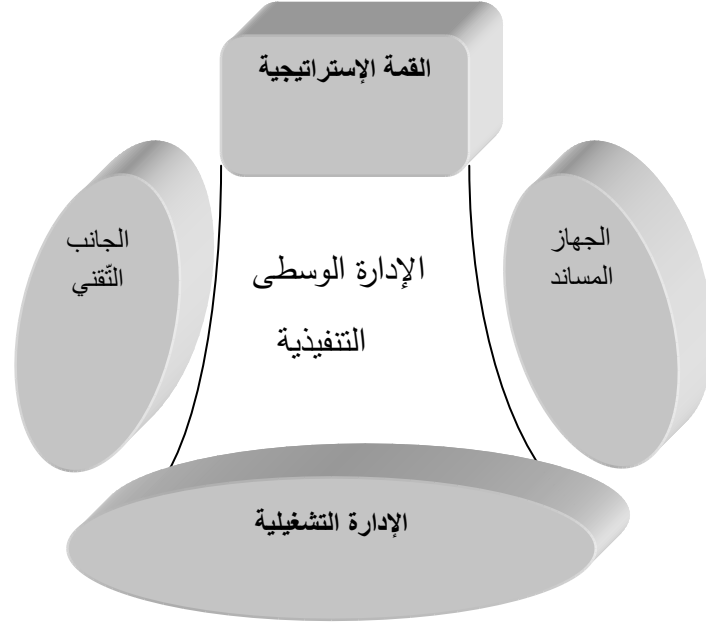
كما عرّفه Henry Mintzberg على أنه "مجموعة من الآليات أو الوسائل التي يتمّ بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومُحدّدة، من أجل ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"².

¹Hamdan Salim Alawamleh, Mohammad Abdalraheem Kloub, **Impact Of Organizational Structure On Knowledge Management In The Jordanian Insurance Companies: From The Perspective Of The Supervisory Leadership**, International Journal Of Business And Social Science, 2013, p.8.

² Henry Mintzberg, **Structure Et Dynamiques De L'organisation**, Paris, Edition d'Organisation, 18ème Edition, 2005, p.18

ومثل Mintzberg الهيكل التنظيمي بالشكل التالي:

الشكل رقم 1-2: تمثيل الهيكل التنظيمي



Source: Henry Mintzberg, **Structure Et Dynamiques De L'organisation**, Paris, Edition d'Organisation, 18ème Edition, 2005, p.37.

يوضح هذا الشكل العلاقة بين مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة، والتي تضم كل من الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الوسطى والتشغيلية، والتي حسب Mintzberg تكون في شكل وحدة متكاملة ومتجانسة، وهذا قلب ما تحتاج إليه إدارة المعرفة، أي ضمان انسياب المعلومات والمعارف بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية، أما الجانبين التقني والمساند، فهما أدوات مساعدة تضمن التنسيق بين هاتيه الإدارات، وتمثل الإطار المادي للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما أنّ هناك من عرّف الهيكل التنظيمي انطلاقاً من وظائفه والتمثّلة في¹:

1. تحديد العلاقات الرسمية بين العاملين مع إظهار عدد المستويات في التسلسل الهرمي، كما أنّه

الأداة التي تحدّد مسار التقارير بين الوحدات الإدارية في المؤسسة؛

2. الإطار الذي يلتزم من خلاله عمل الأشخاص كمجموعة أو كوحدة، وهو من يقسم المؤسسة إلى

وحدات؛

3. الأداة التي تعمل على التنسيق بين عمل جميع الوحدات الإدارية.

¹ Henry Mintzberg, Op.Cit, p.40.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول أنّ الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات متخصصة في القيام بوظائف معينة، تحت نطاق إشراف مسؤولين معينين مسبقاً، يعملون على تسهيل التشارك بالمعارف، وإيجاد سبل التعلم بين العاملين للوصول إلى المنظمة المتعلمة، كما يُعد من المتطلبات الأساسية لقيام أي مؤسسة ونجاحها، خاصة إذا اتّصف هذا الهيكل بالمرونة والتي تضمن إعطاء الحرية في العمل وتسهيل انسياب المعارف عبر قنوات الاتصال، وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى العاملين.

ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي

كانت مقالة Paugh et all سنة 1969 على الهيكل التنظيمي هي المنعرج الذي غير طريقة عرض المؤسسة وتنظيمها، حيث وضعوا مجموعة من الأبعاد الرئيسة للهيكل التنظيمية وهي التخصص والمعارف، الرسمية، المركزية، والشكلية¹، ثمّ تزايد الفكر بعدها في تناول هذا الموضوع لأهميته باعتباره الشكل المنظم لوظائف المؤسسة، ونظراً لاختلاف المفكرين في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي بدقة قمنا بتلخيص كل الأبعاد التي تم تناولها وهي:²

1. البعد الأول: التعقيد: توجد ثلاث عناصر تُكوّن درجة تعقيد الهيكل التنظيمي وهي: التقسيم

الأفقي، والتقسيم الرأسي، والتقسيم الجغرافي، ويشير التقسيم الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومجموعة الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما زادت عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وزاد عدد وتنوع المهن والتخصصات زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، أمّا التقسيم الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي، فكلما زادت عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً والعكس صحيح، أمّا التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المؤسسة، فكلما زادت عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق ومواقع مختلفة، زادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها؛

2. البعد الثاني: الرسمية: ويشير هذا البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المؤسسة على

القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، ويرى الكتاب أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة

¹ Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect Of Organizational Structure, Leadership And Communication On Efficiency And Productivity**, A Qualitative Study Of A Public Health-Care Organization, Thesis Phd, Umeå School Of Business And Economics, 2014, p.08.

² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3، 2006، ص:55-58.

أو غير ذلك، وكلّما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكّم به أكثر، اتّصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضاً؛

3. البعد الثالث: المركزية: تُعتبر المركزية من بين الأبعاد التي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها، فقد حظيت لاهتمام الكثير من الباحثين ومن عدة جوانب منها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتّصال والتنسيق، وفعالية المؤسسة ومرونتها وعلاقتها بالإبداع وغيره ويُقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو نقطة واحدة في المؤسسة.

تُعتبر هذه الأبعاد هي أهم ما اتفق عليه جمهور الباحثين حول تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي، إلّا أن هناك بعض الاجتهادات التي قامت بإدراج أبعاد أخرى كبعد الشكلية والمقصود بها محاولة وضع معيار للواجبات، فكلما زاد مستوى توضيح الإجراءات الشكلية، ووصف القواعد واللوائح المحددة يزيد مستوى وضوح طريقة العمل، بالإضافة إلى بُعد التخصص وهو إدراج مفهوم الخبرة وتقسيم الأعمال والشؤون حسب التخصص وخبرة العامل في الوظيفة، وفي الأخير بُعد التسلسل الهرمي وهو الذي يُلزم جميع المرؤوسين بإبلاغ أعمالهم إلى رئيسهم الذي يتم تحديده بواسطة المخطط التنظيمي حسب التسلسل الهرمي¹.

ثالثاً: علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة

عند تبنّي مبادرة إدارة المعرفة يتوجّب على المؤسسة تأسيس وحدة إدارية مستقلة مسؤولة على إرساء وتسيير برامج هذه الإدارة، وفي كثير من الحالات تنشأ هذه الوحدة امتداداً لوحدة تنظيمية كانت قائمة في السابق كمصلحة التوثيق أو إدارة التكنولوجيا أو إدارة المعلومات وغيرها، هذه الوحدات تحتوي على خبراء وشبكات ووثائق، هدفها البحث والتجديد والتطوير²، وبمجرّد تحوّلها الكلي إلى إدارة المعرفة فإن هذه الوحدات تطوّر أهدافها وتضيف لها مجموعة من القضايا الحرجة، كرسم رؤية إدارة المعرفة ورسالتها وأهم أهدافها، والتعريف بالأدوار، بالإضافة إلى توثيق الدروس المستفادة وأفضل الممارسات داخل المؤسسة، ونشر الوثائق المتعلقة بإدارة المعرفة، وترويجها... الخ³.

¹ Johanna Andersson Alena Zbirenko, Op.Cit, p.08.

² Ronald Maier, **Knowledge Management Systems**, 3° Edition, Springer, Berlin, 2007, p.p.160.161.

³ Henri Inkinen, **Intellectual Capital, Knowledge Management Practices And Firm Performance**, Thesis For The Degree Of Doctor Of Science, Lappeenranta University, 2016, p.26.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

كما أنّ المؤسسات تشير إلى أنّ الهيكل التنظيمي ليس عاملاً هاماً لقيام إدارة المعرفة فحسب، وإنّما يشكّل عاملاً مؤثراً لتحسين نظام إدارة المعرفة في المؤسسة القائمة على المعرفة¹.

ويرى "Davenport & Prusak" بأنّه ومن أجل إثراء وإغناء المؤسسة بالمعارف يجب عليها أن تقوم بتعيين عاملين متفرّغين تتحصر أدوارهم ومسؤولياتهم في ترأس نشاطات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تعيين أفراد تابعين لهم ضمن الهيكل التنظيمي يقومون باكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها، فضلاً عن قيامهم بدمج عمليات إدارة المعرفة في كل عمل من أعمال كل فرد، كما يرى "Davenport & Prusak" أنّ عدم تسجيل نجاحات ملموسة في الماضي من وراء تبني إدارة المعرفة يعود إلى عدم دمج أشخاص أو جهات متفرّغة خصيصاً لممارسات إدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي وبصفة رسمية².

ومنه يمكن القول أنّ تبني إدارة المعرفة يعتمد وبشكل كبير على دمجها ضمن الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة وبصفة رسمية، بالإضافة إلى العمل على جعل هذا الهيكل التنظيمي أكثر مرونة لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمؤوسين قائمة على التعاون والثقة، والمرونة تزيد من فعالية تقاسم المعارف وهو ما يخدم إدارة المعرفة، كما أنّ هناك البعض من أبعاد الهيكل التنظيمي التي تؤثر في قيام إدارة المعرفة ونذكر منها³:

1. هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين بها والعلاقات فيما بينهم، والتأثير على انسياب المعارف؛
2. تسطيح الهياكل التنظيمية تُعتبر من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال تقلّص الوحدات الإدارية، وخلق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة؛
3. التحوّل من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية؛
4. التحوّل من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية، والتي تستند على تدفق معرفي يغطي المؤسسة ككل ويشترك الجميع في إنشائها؛
5. التحوّل من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي.

¹Parvaneh Gelard, Korosh Emami Saleh, Masoud Hassan Abadi, Et All, Op.Cit, p.519.

² Idem, p.520.

نهاية عبد الهادي التلّباني ، رامز عزمي بدير، محمد أحمد الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، 2015، ص: 451.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي أمثل يمكن الأخذ به لتحقيق إدارة معرفة فعّالة، إلا أنه هناك بعض الهياكل التنظيمية التي يجب الأخذ بها لتحقيق درجة أكبر من المرونة وثمّكها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تفاديها للكثير من النّفات النّاجمة عن البيروقراطية، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الوظيفي والهيكل الشبكي وغيرها من الهياكل التي تُدعم إدارة المعرفة، وهذا ما سنحاول شرحه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية المدعّمة لإدارة المعرفة

يوجد الكثير من أنواع الهياكل التنظيمية التي تختلف باختلاف نشاط المؤسسة وعدد عمّالها، أو المبدأ الذي يؤمن به مسؤول هذه المؤسسة، فنجد ما هو وظيفي، وما هو شبكي أو مصفوفي، وغيره من أنواع الهياكل التنظيمية، وبما أنّنا بصدد دراسة موضوع إدارة المعرفة سنحاول تناول الهياكل التنظيمية التي تدعم تبني إدارة المعرفة.

أولاً: الهيكل الوظيفي وفعاليته في إدارة المعرفة

1. تعريف الهيكل الوظيفي

الهيكل الوظيفي هو هيكل تنظيمي هرمي، يتم فيه تجميع العاملين بناءً على مجال تخصصهم ويشرف عليهم مدير وظيفي ذو خبرة في نفس المجال، تساعد هذه الخبرة في الاستفادة الفعّالة من مهارات هؤلاء العاملين، مما يساعد المؤسسات في النهاية على تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا الهيكل يتم تحديد الوظائف من طرف الرئيس، ومنه إلى نائب الرئيس، ثم إلى كل مسؤول عن الوحدات الإدارية المكوّنة للمؤسسة، هدفهم جميعاً التحكّم في جودة وتوحيد الأداء¹.

2. خصائص الهيكل الوظيفي

يتّصف الهيكل الوظيفي بمجموعة من الخصائص تميّزه عن باقي الهياكل التنظيمية، يمكن تلخيصها في²:

- تقسيم العاملين حسب تخصصاتهم ضمن الوحدات الإدارية المكوّنة لهذا الهيكل التنظيمي؛
- تجميع العمّال ذوي المهارات والخبرات العالية في نفس المكان من أجل تحقيق الأداء الممتاز؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقّة من أجل تسهيل عملية المسائلة؛

¹ <https://pmstudycircle.Com, What-Is-A-Functional-Organization-Structure/>. 16.03.2018.

² Idem.

- التسلسل الهرمي واضح ولا يتعين على العاملين تقديم تقارير إلى العديد من المشرفين حيث يُقدّم كل عامل تقاريره إلى مديره الوظيفي، مما يُقلّل من عدد قنوات الاتصال؛
- لا توجد ازدواجية في العمل، لأن كل قسم وكل موظف لديه مسؤولية وظيفية ثابتة؛
- تشجيع التعاون والتواصل داخل القسم الواحد؛
- شعور العاملين بالأمان، وبالتالي تقديم أداء جيد دون خوف؛
- للعاملين ضمن هذا الهيكل التنظيمي مسار وظيفي معين؛
- ينمّي هذا الهيكل التنظيمي شعور الانتماء الوظيفي الناجم عن شعور العاملين بالأمان داخل المؤسسة.

3. دور الهيكل الوظيفي في تفعيل إدارة المعرفة

الهيكل التنظيمي الوظيفي هو أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، ففكرته تقوم على أساس جمع العاملين الذين يقومون بنفس النشاط في قسم واحد، وبميل هذا الهيكل التنظيمي إلى المركزية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أنّ تفويض الصلاحيات يكون من المستوى الأعلى إلى الأدنى، وهنا يُطرح التساؤل حول ماهية العملية ضمن عمليات إدارة المعرفة التي تتماشى وهذا النوع من الهياكل التنظيمية. يمكن القول أنّ هذا النوع من الهياكل يخدم عملية خلق المعرفة كأحد العمليات الرئيسة في إدارة المعرفة، كون أنّ هذا الهيكل يعمل على تجميع جميع المتخصصين في نفس السياق تحت قسم واحد وهذا ما يؤدي إلى إثراء النقاشات باعتبار أنّ اهتماماتهم مشتركة ومنه إلى الوصول لتعلم وهو أسمى ما تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقه، كما أنّ هذه الظروف تسمح بإنتاج قواعد بيانات مشتركة، يمكن تحويلها وتخزينها على شكل معلومات في مكتبات مركزية موحدة، بمعنى أنه يصبح لكل قسم معلومات خاصة بنشاطه¹.

ومنه يمكن اعتبار أنّ الهيكل الوظيفي من بين أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، والذي ينسجم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات من خلال التخصص وتقسيم العمل، لكن ما يعيب هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو تحكّم الإدارة العليا في المؤسسة ككل، وهذا ما ينعكس على تدفق المعلومات والمعارف، حيث نجدها غالبا ما تكون مُحتركة من طرف المديرين وهذا ما يساهم في محدودية نقل المعرفة والمشاركة بها.

¹ Janusz Marek Lichtarski, **Organizational Structure And Knowledge Management**, Research Paper In Argumenta Oeconomica, 2009, p.p.6.7.

لكن ما يعيب هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو ضعف تدفق المعلومات والمعارف بين الأقسام في حد ذاتها، وغالبا ما يكون الأعضاء معزولين عن بعضهم البعض نتيجة التقسيم الوظيفي الدقيق، ما يؤدي إلى ضعف التنسيق عبر الوظائف ومنه إلى انخفاض انسياب المعارف الناتج عن غياب التواصل والدعم بين مختلف الإدارات¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي حسب الفرق وفعاليته في إدارة المعرفة

1. تعريف الهيكل التنظيمي حسب الفرق

تم تعريف الهيكل التنظيمي حسب الفرق وفقاً لنظرية Chandler على أنه التقسيم التنظيمي الذي يتم من خلاله تجميع جميع الأنشطة المتعلقة بسلعة واحدة في وحدة مستقلة، وهذا التقسيم يهدف إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار عن طريق محاولة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا². أي أن الهيكل التنظيمي حسب الفرق يتكون من مجموعة أفراد لهم معارف وخبرات، يُحدّد لهم هدف معيّن في زمن محدّد، ويتحمّلون مسؤولية رسمية مشتركة وقد تنتهي هذه الفرقة ويتم حلّها بمجرد انتهاء المهمة أو المسؤولية الموكّلة لهم.

كما تمّ تعريفه على أنه تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية إنجاز عمل أو مهمة محدّدة ومعقّدة تتعلّق بعدّة وحدات تنظيمية في المؤسسة، ويُعتبر صورة مصغّرة عن الهيكل المصنّوعي، وتلجأ المؤسسة لاستخدامه حينما تواجه مشكلة أو مهمة حسّاسة وفريدة غير مألوفة وحيوية للمؤسسة، ويتطلّب حلّها تعاون وظائف أو وحدات مترابطة، ويضم فريق العمل ممثلين عن هذه الوظائف أو الوحدات ذات العلاقة بالمشكلة أو المهمة، ويعود هؤلاء إلى أدوارهم حالما يتم إنجاز المهمة وتحقيق الهدف، حيث يتم حل الفريق على إثر ذلك، ويمكن استخدام هذا النوع من التنظيم في تطوير منتجات معيّنة وهو يساعد على تحقيق المرونة والكفاءة في آن واحد³.

2. دور الهيكل التنظيمي حسب الفرق في تفعيل إدارة المعرفة

هذا النوع من الهياكل التنظيمية يخدم إلى حد ما عمليات إدارة المعرفة، باعتبار أنّ هذا التقسيم يسمح بتدفّق وانسياب المعارف والخبرات بأكثر فعالية، على غرار التخصص الوظيفي الذي يعرقل عمليات التعلّم باعتبار هذا الأخير أحد أهم أهداف إدارة المعرفة، ولهذا فالتقسيم الهيكلي حسب الفرق يسمح للموظفين بالتعامل مع جميع الأنشطة المتعلقة بالوحدة، كاللوجستيك، المبيعات، التسويق

¹Janusz Marek Lichtarski, Op.Cit, p.08.

²Idem.

³ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص: 316.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

التمويل... إلخ، فالعاملين تحت هذا الهيكل التنظيمي ينشطون في بيئة تُشجّع على تطوير وخلق المعرفة العامة وليس المعرفة المتخصصة.

كما تُعتبر الهياكل التنظيمية حسب الفرق من بين أهم الأشكال التنظيمية التي تقع في المقام الأول من حيث مزاياها ومرونتها في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث يقوم هذا النوع من الهياكل التنظيمية على تشكيل فرق العمل المؤقتة، والتي ينضم إليها خبراء ومتخصصون كانوا في وحدات أخرى، هدفهم الرئيسي من وراء هذا التجمع هو تحقيق الأهداف في التواريخ المحددة وليس هدفهم خلق المعارف أو تبادل الخبرات، فبعد أداء المهام يتجه كل فرد إلى وظيفته الأصلية حاملا معه معارف وخبرات جديدة.

لكن ما يعيب هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو غياب التدفقات الأفقية للمعلومات والمعارف خاصة إذا كان حجم المؤسسات كبير ومتنوع، فتظهر الكثير من المشاكل يمكن حصر أهمها في كيفية تحديد موقع قاعدة البيانات أو قاعدة المعرفة داخل المؤسسة وكيفية إدارتها، ومن سيكون المسؤول عن تخزين البيانات ومشاركتها، كما أنّ هذه البيانات هل ستكون مركزية أو غير مركزية، فهذه المشاكل وغيرها ستدفع بالمؤسسة إلى البحث عن هياكل تنظيمية أكثر فعالية لعمليات إدارة المعرفة¹.

ثالثا: الهيكل المصفوفي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة

1. تعريف الهيكل المصفوفي

يمكن تعريف الهيكل المصفوفي على أنّه الهيكل الذي يُقسّم العاملین حسب الوظائف، ليتم تعيين نفس العامل كمسؤول على وظيفة أخرى تخص منتج آخر، مع وجوب تبعية هذا المنتج لنفس المؤسسة، وفي هذه الحالة قد يكون لهذا العامل رئيسان².

كما تمّ تعريفه على أنّه نوع من أنواع التنظيم، يتكوّن من فرق مشاريع أو برامج يتم إنشاؤها لحل مشكلة أو انجاز مهمة معينة، ويتكوّن كل فريق من ممثلين عن الإدارات أو الوحدات الوظيفية الرئيسية في المؤسسة، وذات العلاقة بالمشكلة أو المهمة. ويتوقع من أعضاء الفريق أن يعملوا كوحدة متماسكة ويشاركوا المسؤولية والسلطة لحل المشكلة أو انجاز المهمة، ولكل مشروع أو منتج مشرف أو رئيس للفريق يعمل منسقا لأعضاء الفريق الذين يمثلون الإدارات الوظيفية (الإنتاج والهندسة، والمواد، ضبط الجودة، المشتريات وغيرها)، لتسهيل الاتصالات وتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا وقطريا، بما يساعد على

¹ <https://hrdiscussion.com/hr335.html>, 30.01.2019.

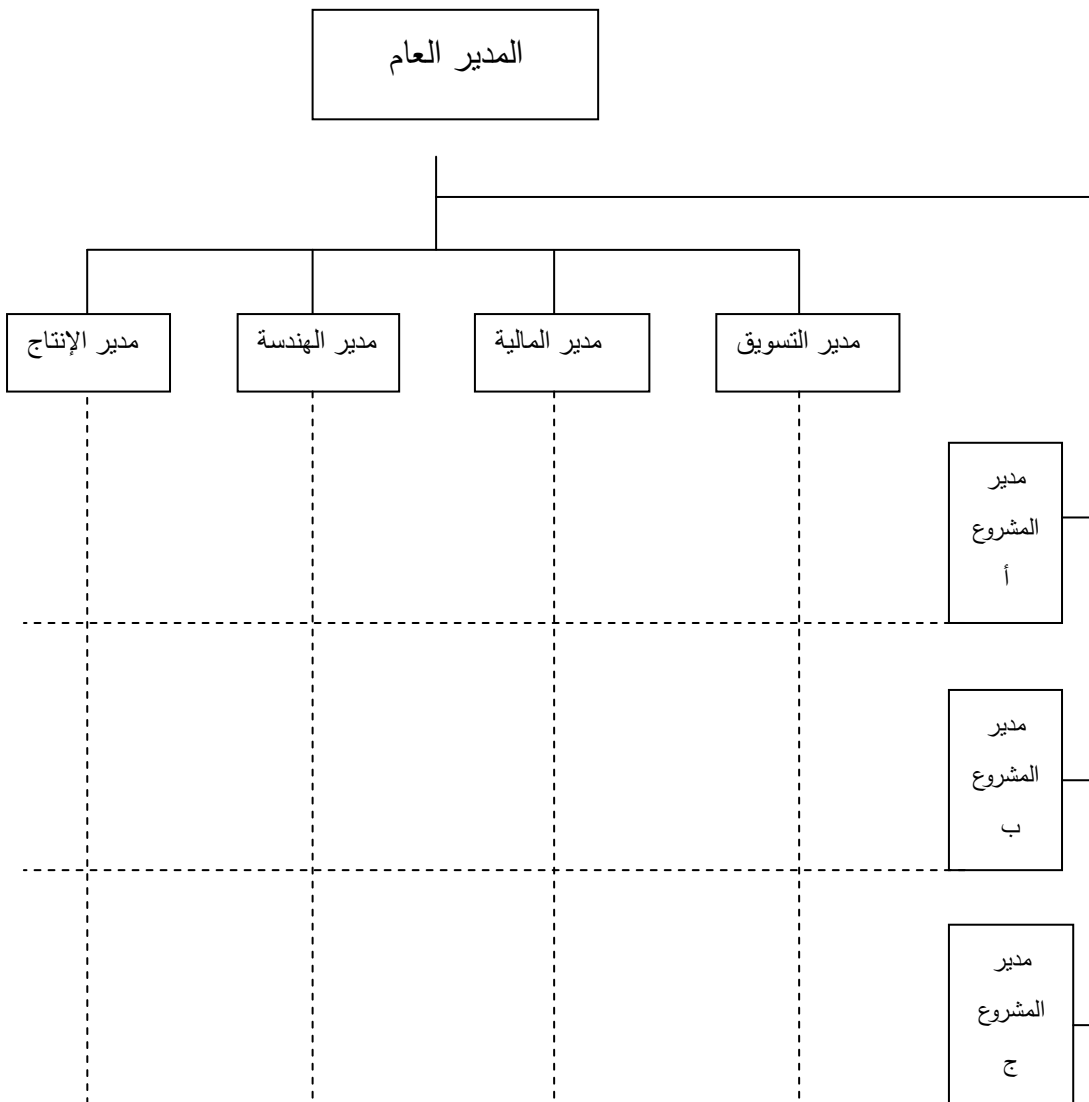
² Idem.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

الاستجابة السريعة للمستجدات والتطورات وحالما يتم حل المشكلة أو انجاز المهمة يحل الفريق ويعود أعضاؤه إلى إداراتهم¹.

فالهيكل المصفوفي يجمع بين نظامين، يمكن أن يكون هناك هيكل وظيفي مع تعيين مدير لكل منتج كما أن بعض العاملين سيكون لهم اثنين من المدراء: مدير إداري ومدير إنتاج، ويعتبر هذا الشكل مفيد جدا للشركات متعددة الجنسيات، ويُعتبر الاتجاه الحديث الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة. ويمكن تمثيل الهيكل المصفوفي بالشكل التالي:

الشكل رقم 2-2: الهيكل المصفوفي



المصدر: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص:305.

¹ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص:305-306.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

لكن تطبيق هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتبر تحدياً للمؤسسات لما يشوبه الكثير من العيوب كازدواجية السلطة وغيرها من العيوب التي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- ضرورة تقديم العاملين تقرير إلى مديرين، مما يؤدي إلى زيادة المجهود وقد يتسبب ذلك في حدوث نزاع؛

- قد ينشأ نزاع بين مدير المشروع والمدير الوظيفي فيما يتعلق بالسلطة والقوة؛

- إذا لم يتم تحديد الأولويات بشكل واضح، قد يخطئ العاملون بين أدورهم ومسؤوليتهم، خاصة عندما يتم تكليفهم بمهمة تختلف عن ما كانوا يفعلونه؛

- إذا كان هناك أي مورد نادر، قد يكون هناك منافسة لاستخدامه، مما قد يسبب العداء داخل مكان العمل ويمكن أن يؤثر ذلك على العملية؛

- غالباً ما تعاني المؤسسات ذات الهيكل المصفوفي من مدراء أكثر من المطلوب، مما يزيد من التكاليف العامة؛

- في المؤسسة ذات الهيكل مصفوفي يرتفع عبء العمل، ويجب على العاملين القيام بأعمالهم العادية جنباً إلى جنب مع الأعمال الإضافية المتعلقة بالمشروع، والتي يمكن أن تستنفذ طاقتهم ومن الممكن أيضاً أن يتجاهل العامل مسؤولياته الوظيفية أو مسؤولياته الخاصة بإدارة المشروع إذا كان مُبالغاً فيها؛

- يكون هيكل المصفوفة مكلف للغاية عند الحفاظ على استمراريته، ويتعين على المؤسسات أن تدفع مبالغ إضافية للحفاظ على الموارد لأن المؤسسات ضمن هذا النوع من الهياكل التنظيمية بحاجة إلى بعض الموارد فقط ولفترة قصيرة.

ولهذا وجب على الإدارة إتخاذ الإجراءات الضرورية لتخفيض مساوئ هذا الهيكل التنظيمي، لكنّه في الجهة المقابلة يسمح هذا الهيكل باندماج المعارف بين الكثير من التخصصات، كما يساعد على خلق معارف جديدة وهو ما يخدم مبادرة إدارة المعرفة وهذا ما سنحاول شرحه في النقطة الموالية.

2. دور الهيكل المصفوفي في تفعيل إدارة المعرفة:

بسبب تعقّد البيئة التنظيمية وتغيّرها ظهر الهيكل المصفوفي؛ والذي يُعتبر شكل تنظيمي يقوم على أساس العلاقات الأفقية والعمودية، فهو يجمع بين الوظائف والمنتجات والمشاريع، والأسواق، وهذا النوع من الهياكل التنظيمية يسمح بتدفق المعلومات والمعارف في اتجاهات متعددة، كما يُعتبر معظم الخبراء أنّ هذا النوع من الهياكل التنظيمية يستمدّ قوّته من خلال تقاسم المعلومات والمعارف، كما أنّه

¹ <https://hrdiscussion.com/hr123488.html>. 30.01.2019.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

يعمل على خلق المعرفة الأكثر فعالية من خلال تعاون مختلف المتخصصين مع بعضهم البعض وتشاركهم جميعا في حل المشاكل وخلق المعرفة وعمليات التحديث، وعلى الرغم من نقاط الضعف التي عادة ما تظهر أثناء الممارسة العملية، فإن الهيكل المصفوفي يُعتبر تنظيم فعال يخدم عمليات إدارة المعرفة.

إذن ومن خلال ما سبق ذكره عن أهم الهياكل التنظيمية التي تخدم إدارة المعرفة، يمكن القول أن المؤسسات المعاصرة وحتى تواكب متطلبات إدارة المعرفة يجب عليها التركيز أكثر على الهياكل التنظيمية التي تشجع التنظيمات غير الرسمية، وإقامة التجمعات العفوية التي تُعتبر أساس مبادرة إدارة المعرفة، كون هذه اللقاءات تركز على المعارف الضمنية المخزنة في عقول الأفراد وخبراتهم وتجاربهم وهذا لن يتحقق دون تطوير الهياكل التنظيمية التي تفي بهذا الغرض، فالتفاعل بين الأفراد والوحدات يُعد من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معارف جديدة، لهذا لا بد من توفير الهيكل التنظيمي الذي يسمح بنقل هذه المعارف والتشارك بها.

وبالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية تشجع احتكاك الأفراد ببعضهم البعض داخل المؤسسة، فهي ستعمل بالضرورة على فرض مجموعة من القيم والمبادئ التي تتماشى وهذا الهيكل التنظيمي، وهذا ما يفرض ثقافة تنظيمية تسود المؤسسة يجب تحليلها وتوجيهها باعتبارها أحد التغييرات التنظيمية التي تتماشى والهيكل التنظيمي نحو خدمة تبني إدارة المعرفة وهذا ما سنحاول شرحه فيه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة

يُعد خلق الثقافة التنظيمية المبنية على تبادل المعارف وتقاسمها من أهم عوامل نجاح مبادرة إدارة المعرفة، ويُعتبر هذا البُعد أهم تحدي أمام الإدارة لتنفيذه، وتشجيع الأفراد على تقبله، وباعتبار أن عملية تقاسم المعرفة من الأسس التي تُقام عليها إدارة المعرفة ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فإن المؤسسة يجب أن تعمل جاهدة على تحويل الثقافة التي ترى أن المعرفة قوة، إلى الثقافة التي ترى أن تقاسم المعارف هو الأكثر قوة، وقبل التطرق إلى كيفية بناء هذه الثقافة، وماهية أهم الخطوات الواجب اتباعها لبناء أسسها، وجب التأكيد على أن الثقافة التنظيمية تُعتبر عنصرا حاسما لتنفيذ إدارة المعرفة ونجاحها، وذلك من خلال التطرق إلى آراء الكتاب والباحثين حول ذلك، وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة

تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم محركات نجاح مبادرة إدارة المعرفة، لما لها من تأثير على العديد من الأبعاد داخل المؤسسة بصفة عامة وعلى التشارك وتقاسم المعارف بصفة خاصة، وقبل معرفة علاقتها بإدارة المعرفة وجب الإحاطة بمختلف التعاريف التي تناولتها.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بظهور الاهتمام بالقيم والمبادئ داخل المؤسسات، وبظهور تأثير هذه الأخيرة ببيئتها الداخلية والخارجية، كما أنها لم تأخذ بعدها الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حين تزايد الاهتمام بها، ولهذا أدرجت الكثير من التعاريف التي تناولت مفهومها والتي سنُدرج منها ما يخدم موضوعنا فقط.

عرّف "schein" سنة 1985 الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من الافتراضات الضمنية التي تم الاتفاق عليها من طرف المجموعة، وتُحدّد كيفية سلوك الفريق، وكيفية استجابته لبيئته"¹.

كما عرّفها "DeLong & fahey" سنة 2000 على أنها "مجموع القيم الأساسية والمعتقدات، والتي هي جزء لا يتجزأ من التفضيلات الضمنية، حول ما ينبغي للمؤسسة أن تسعى جاهدة لتحقيقه، وكيف ينبغي لها أن تفعل ذلك"².

كما تمّ تعريفها على أنها: "ظاهرة ديناميكية تحيط بالأفراد في كل وقت، تتماشى مع الزمن، وتتبلور نتيجة تفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض، كما يتم توجيهها من خلال القيادة، الرّوتين، القواعد والمعايير التي توجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة"³.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية هي ذلك المزيج بين المعتقدات والمواقف، المعارف والقيم التي تشكّلت بين الأفراد داخل المؤسسة، والتي تعمل مجتمعةً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة

لقد تمّ اكتشاف الصّلة بين الثقافة التنظيمية ونجاح إدارة المعرفة من خلال الدّراسة الاستقصائية التي قامت بها 66 شركة كورية، أثبتت أن البرامج التي تقوم عليها مبادرة إدارة المعرفة من: ثقافة التعلم، نية

¹ Neal M, Ashkanasy, Celeste PM Wilderom, Mark F. Peterson, **The Handbook Of Organizational Culture And Climate**, John Wiley & Sons, Inc, 2011, p.586.

² Murray E. Jennex, Op.Cit, p.196.

³ Boniface. C. Madu, **Organization Culture As Driver Of Competitive Advantage**, Journal Of Academic And Business Ethics Organization Culture As Driver, p.02.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

اقتسام المعارف والتشارك فيها، والعمل على شكل فرق وغيرها من المبادئ المُتفق عليها تؤثر تأثيراً كبيراً على تبني إدارة المعرفة¹، كما حدّد كل من Fahey و De Long أربع طرق أساسية تعمل من خلالها الثقافة التنظيمية على تفعيل إدارة المعرفة من خلال العمل على خلق المعارف وتسهيل التشارك بها وتتمثل هذه الطرق في²:

1. تُرسخ الثقافة التنظيمية مبدأ أنّ قوّة المعرفة لا تكمن في اكتسابها فقط وإنّما تزيد من خلال تقاسمها والتشارك بها؛
 2. تُحدّد الثقافة التنظيمية العلاقة بين الفرد والمعرفة، فهي التي تُحدّد قنوات انتقال هذه المعارف كما تُحدّد طرق وأساليب التشارك بها؛
 3. الثقافة التنظيمية هي المسؤولة على تحديد طرق تطبيق هذه المعارف التي تمّ تقاسمها والتشارك بها؛
 4. تُعتبر الثقافة التنظيمية الوعاء الذي تتم ضمنه عمليات إدارة المعرفة.
- كما أشارت بعض الدراسات إلى اعتبار الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً لتطبيق إدارة المعرفة ونشاطاتها المختلفة والتي يُمكن إدراجها في³:
1. الدّراسة التي قام بها Alavi Mark سنة 2008 والتي أثبتت أنّ ضعف الثقافة التنظيمية البّناء التي تدعم عمل الفريق والانسجام بين العاملين يؤدّي إلى انعدام النّقة بينهم وبالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات لاتّخاذ القرارات المؤسّسية، والذي بدوره ينعكس سلّياً على مستوى أدائهم ورضاهم وولائهم الوظيفي، ومن ثمّ زيادة نسبة دوران العمل؛
 2. الثقافة التنظيمية النّاجحة تعمل بدورها على إيجاد طرق التّقارب والانسجام بين العاملين بغية زيادة الإبداع والابتكار والتّجديد، لمواجهة التّغييرات المستمرة في بيئة العمل، ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة التي لا تتم إلّا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة وملائمة لتحقيق ذلك؛
 3. الثقافة التنظيمية التي تُدعم التّعليم والتّطوير المستمر وتعمل على تحفيز العاملين لتوليد المعرفة ومشاركتها، من أجل خلق قيمة مضافة تزيد من رغبة العميل في التّعامل مع المؤسّسة، والذي يُعتبر أسمى ما تسعى إدارة المعرفة الوصول إليه.

¹ Murray E. Jennex, Op.Cit, p.196.

² Lina Girdauskiene, Asta Savaneviciene, **Influence Of Knowledge Culture On Effective Knowledge Transfer**, Engineering Economics journal, Vol 4N°54, 2007, p.39.

³ Idem.

ومنه يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تُعتبر أحد أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة، وبما أنّها عبارة عن جملة من القيم والمعتقدات المعقدة كما سبق وأن ذكرنا، فإنّه وحتى تدعم إدارة المعرفة وجب على المؤسسات التعرف على الثقافة الحالية السائدة وتحليلها حتى تتماشى خصائصها وتطبيق إدارة المعرفة وهذا ما سنحاول معرفته من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية لتبني إدارة المعرفة

بما أنّ الثقافة التنظيمية هي خاصية اجتماعية داخل المؤسسة، وأنّ تراكم مبادئها وقيمها يتطلّب وقت من الزمن، ففي هذه الحالة وجب على المؤسسة أن تتأكد من ترسيخ ثلاثة عناصر أساسية، من أجل التمهيد لإرساء ثقافة التشارك بالمعرفة، وتتمثل هذه العناصر في:

1. الثقة: وهي الاستعداد لتقبل تصرفات الآخرين مع توقع أن تكون هذه التصرفات آمنة ولا يشوبها أي نية سيئة¹، حيث تُعتبر الثقة مهمة جداً لخلق ثقافة تبادل المعرفة، فإذا اعتقد الفرد بأنّه إذا اعترف للآخرين بما يعرف، قد يستغل شخص آخر هذه المعرفة، أو أنّ هذا الرأي الذي طرحه سوف يوقعه في ورطة مع مسؤوله، هذا ما يمنعه من المشاركة بمعارفه في المستقبل ولهذا وجب بناء ثقافة تُلغي هذه المفاهيم الخاطئة، وتعمل على بناء ثقة مُتبادلة بين العامل ومؤسسته؛

وبَيَّنَت العديد من البحوث أن للثقة أهمية كبيرة خاصة فيما يتعلّق بتشارك المعرفة الضمنية وهذا راجع للأسباب التالية²:

- الثقة تُعدّ عنصراً أساسياً لإقامة العلاقة بين الأطراف المعنية بسلوك معين؛
- الثقة تُعدّ عاملاً أساسياً للمحافظة على العلاقات بين الأفراد داخل مجموعات العمل؛
- الثقة تُؤدّد التعاون وتُلبّج دوراً هاماً في مساعدة الأفراد على التشارك بالمعرفة داخل مجموعات العمل.

2. التحفيز: يُعتبر موضوع المكافأة من أهم العناصر الواجب دراستها لتشجيع تبادل المعرفة، لأنّ السّؤال الرئيسي الذي يطرحه المُشارك بالمعرفة هو المقابل الذي سيحصل عليه من وراء تقاسمه لمعارفه الضمنية مع غيره، لأنّ عملية التبادل لا تكون في اتجاه واحد وإنّما من طرفين وبالتالي

¹ Michael J. Zhang, *The Impacts Of Trust And Feelings On Knowledge Sharing Among Chinese Employees*, New England Journal Of Entrepreneurship, Vol 17, N°1, 2014, p.02.

² Lina Girdauskiene, Asta Savaneviciene, Op.Cit, p.6.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

يظهر مفهوم المقابل الذي يجب أن تدفعه المؤسسة وتكافئ به الشخص الذي شارك الآخرين بما يملكه من حصص معرفية¹.

وبالتالي فإنّ تصميم نظام للحوافز موجه خصيصاً للتشجيع على التشارك بالمعرفة يجعل المؤسسة ملزمة باتخاذ الإجراءات الرسمية للقيام بهذه العملية والمُتمثلة في²:

-التّركيز على السّبب الرّئيسي من وراء احتكار حامل المعرفة لمعارفه وعدم تشاركها مع الغير؛

-التّعزّف على نوع السلوكات التي تخدم التّشارك بالمعرفة والتي تحتاج إلى مكافئتها ومن ثمّ إلى دراسة نوع الحوافز التي سيتمّ تقديمها؛

-التّحديد وبدقة لنوع الحوافز التي تُشجّع على التّشارك بالمعارف ورفض احتكارها؛

-الحرص على تكييف الحوافز بما يتماشى والأهداف الإستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة.

3. تقبل النقد والتسامح: عند تبني مبادرة إدارة المعرفة، يبدأ الأفراد في استخدام نظم جديدة تُساعد في التشارك بالمعرفة، فقد تكون ضمن بيئة افتراضية كاستخدام الشبكة الداخلية الأنترانات، والتي تُعتبر الفضاء الذي يضع فيه الأفراد أفكارهم، ردود أفعالهم (التغذية العكسية)، آرائهم، وخبراتهم، والأسئلة التي يرغبون في طرحها، وهذه البيئة يُفقد فيها تعابير الوجه، وتأثير نغمات الصوت، فيكون هنا طرح عفوي للأفكار وتقبل واسع للانتقادات، بالإضافة إلى الفضاء الواقعي لتبادل الأفكار فيجب على المؤسسة الحرص على بناء ثقافة طرح النقد البناء وتقبله بتسامح من الطرف الآخر، وهذا ما يشجّع على طرح الأفكار الجديدة ومنه إلى خلق وتوليد المعارف³.

من خلال كل ما تقدّم يمكن اعتبار أنّ الثقة والتحفيز وتقبل النقد والتسامح من أهم العناصر لرسم الطريق نحو بناء ثقافة تنظيمية مبنية على التبادل والتشارك بالمعارف، بين مختلف الأفراد وفي المؤسسة، هذه العناصر هي المحرك الأساسي لتفعيل إدارة المعرفة من خلال⁴:

- تأسيس لقاءات تبادل المعرفة، والتي من الممكن أن تكون أثناء وجبات الفطور أو الغداء وإنشاء دورات التعلّم، أو أي نوع من اللقاءات غير الرسمية، لمساعدة الأفراد للتعرف على بعضهم البعض، وتشجيع إقامة المحادثات؛

¹ Cliff Figallo, Nancy Rhine, **Building The Knowledge Management Network**, Wiley Technology Publishing, Canada, 2002, p.114.

² Michael J. Zhang, Op.Cit, p.12.

³ Cliff Figallo, Nancy Rhine, Op.Cit, p.114.

⁴ Kimiz Dalkir, Op.Cit, p.p.195.196.

- إعادة تصميم أماكن العمل والسّماح بتوفير أماكن اللقاء كما يرى Schein، وهذا التصميم قائم على فتح فضاء يضم جميع المشاركين، ولا يخضع لجدول أعمال، وإنّما هدفه الرئيسي هو التشارك بالمعرفة وفي جميع المواضيع الخاصة بالمؤسسة، وهذا الاجتماع مسؤول على تقديم تقرير يُلخّص النتائج التي تُضاف فوراً لكتيّب الإجراءات، وبعد ذلك وبوقت قصير جدًا يحصل المشاركون على نسخة منه، ليصبح كمرجع جديد يحتوي على إجراءات جديدة؛
 - إنتاج ونشر أفضل النتائج لمبادرة إدارة المعرفة، للاقتداء بهذه النماذج؛
 - توفير الأدوات والتقنيات التي تخدم إدارة المعرفة والمُحفّزة على تقاسم المعرفة، كالشبكات الداخلية (الأنترنيت)، وفتح فضاءات مخصصة لمجتمعات الممارسة؛
 - تغيير معايير تقييم الأداء، وإعادة التّكوير في تقييم تقاسم المعرفة، وتقييم الكفاءات والإنجازات.
- يمكن القول أنّ هذه الخطوات مهمة جدًا في بناء ثقافة تنظيمية تدعم تنفيذ متطلبات إدارة المعرفة على حد قول Bloom، إنّ خلق الثقافة التنظيمية هي مهمة صعبة، تقع على الأفراد بصفة عامة والمدراء بصفة خاصة، كما يشبه موضوع تقاسم المعرفة بالسّحلية، فعيشها يتطلّب خلق درجة حرارة مناسبة، ورطوبة وظروف ملائمة، فهكذا بناء الثقافة التنظيمية الدّاعمة لإدارة المعرفة فهي تتطلّب هذا النوع من الظروف المثالية، كل هذا يؤكّد على أنّها مهمة صعبة على عاتق الإدارة، وأنّها ستواجه صعوبات ومعوّقات للتنفيذ¹.

إذن ومن خلال ما تقدّم حول خصائص الثقافة التنظيمية يمكن القول أنّها من بين أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة، لكنّها لا تمثل العنصر الوحيد الواجب القيام به لإرساء هذه الإدارة، وإنّما يتبعها أيضا توفير الإطار المادي الذي يسهّل انسياب هذه المعارف التي تم التّشارك بها، والمُتمثّل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي تُعتبر من بين متطلبات إدارة المعرفة، وهذا ما سنتناوله في المبحث اللاحق.

المبحث الثالث: البنية التّحتيّة التّكنولوجيّة كأحد متطلبات إدارة المعرفة

تُعَدّ تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات بمعدّاتها الماديّة والبرمجيّة أحد أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة فالتطوّر التكنولوجي الذي شهدته المؤسسات المعاصرة لم يقتصر على تسهيل العمليّات الإنتاجية فقط وإنّما تعدّى لتسهيل المبادرات التنظيميّة ومن بينها إدارة المعرفة، فتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات تُعتبر الإطار المادي والبرمجي الذي يقوم بكل عمليات إدارة المعرفة، إبتداءً من الحصول عليها إلى تطبيقها والتعلّم منها، وحتى تعمل هذه التّكنولوجيات على إرساء إدارة المعرفة داخل المؤسسة

¹Cliff Figallo, Nancy Rhine, Op.Cit, p.p.116.117.

وجب تميّزها ببعض الخصائص التي تُمكنها من تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية، وهذا ما سنحاول شرحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بإدارة المعرفة

تتميّز تكنولوجيا المعلومات وأجهزة اتصالاتها السلكية واللاسلكية بمجموعة من الخصائص تجعل منها أداة خاصة بإدارة المعرفة، وظيفتها الأساسية تنحصر في الوصول السريع والسهل إلى المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة، بالإضافة إلى نشر وتوزيع هذه المعارف عبر مختلف قنوات الاتصال والعمل على تطبيقها والتشارك بها، وقبل معرفة أهم هذه الخصائص وجب التطرق لتعريف هذه التكنولوجيا الخاصة بإدارة المعرفة.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بإدارة المعرفة

تمّ تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال الخاصة بإدارة المعرفة على أنّها: "الأدوات والتقنيات والنظم لتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزيناً واسترجاعاً، توزيعاً ونقلًا بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية لهذه المعرفة داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية"¹.

كما تمّ تعريفها على أنّها: "نظم لدعم نشاطات المديرين والمهنيين من خلال التركيز على تكوين جمع، تنظيم، توزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تساهم في تسهيلها وعملها بنظامية"².

من خلال هاته التعاريف يمكن القول أن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بإدارة المعرفة ينبثق من عملياتها، أي أنّها مجموع المعدّات المادية والبرمجية الموضوعة خصيصاً للقيام بعمليات إدارة المعرفة وتسهيلها ضمن وحدة متخصصة تُسمّى بإدارة المعرفة، ولكن سبق وذكرنا خلال هذا البحث بأنّ وحدة إدارة المعرفة تنشأ امتداداً من وحدات تنظيمية كانت قائمة من قبل، كمصلحة التوثيق أو إدارة المعلومات وغيرها، ولهذا فإنّ الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة هنا هو تحليل المديّات القائمة؛ أي محاولة فهم المكونات الأساسية لتقنيات التكنولوجيا القائمة، ومنه إلى إمكانية تحديد الفجوة الحرجة في البنية التحتية القائمة، من أجل العمل على إضافة العتاد الجديد لإقامة هذه

¹ سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز إمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2007، ص: 32.

² عبد الستار علي، عامر إبراهيم القندليجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص: 53.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

المصلحة الجديدة، بحكم أنّ عملياتها تختلف عن عمليات المصالح التي كانت قائمة، ولهذا يجب على المؤسسة القيام بالخطوات التالية¹:

1. فهم إطار تكنولوجيا إدارة المعرفة وعناصرها؛
2. دمج الشبكات القائمة الداخلية والخارجية والمجاميع (Groupware) في نظم إدارة المعرفة؛
3. فهم قيود التنفيذ وتحديد الثغرات الموجودة في الهيكل التكنولوجي القائم؛
4. اتخاذ خطوات ملموسة لدعم وبناء استثمارات البنية التحتية القائمة؛
5. فهم دور الشبكات الداخلية والخارجية المخصصة لخدمة إدارة المعرفة، انطلاقاً من تحليل الأدوات القائمة. ومن بين هذه الأدوات التي تتمحور حولها الدراسة لتنفيذ وتفعيل إدارة المعرفة نجد²:

1. هياكل الانترنت التي تُعتبر بنية تحتية توفر وظائف البريد الالكتروني، الاتصالات، عقد المؤتمرات، وكذلك تبادل وتخزين البحوث، واسترجاع البيانات؛
 2. نظم إدارة المحتوى والوثائق، للتعامل مع الوثائق الالكترونية، ومحتوى الويب؛
 3. نظم إدارة سير العمل، لدعم التنظيم الجيد للعمليات، والتعامل مع تنفيذ مهام سير العمل؛
 4. تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي، ونجد كمثال على ذلك نظم البحث والاسترجاع، دليل المستعمل، تكنولوجيا معالجة النصوص، والويب...الخ؛
 5. أدوات اختبار المعلومات لدعم العمليات التحليلية، التي تحول البيانات التنظيمية المجزأة والبيانات التنافسية، إلى هدف معين وهو التوجه نحو المعرفة؛
 6. المجاميع (Groupwar) وبرمجيات التعاون، على سبيل المثال: إدارة الوقت، المناقشات والاجتماعات، أو حلقات العمل الإبداعي للفرق، ومجموعات العمل؛
 7. أدوات التعلم الالكتروني، لتحديد محتوى التعلم للعاملين بطريقة تفاعلية.
- وكما سبق وذكرنا بأن تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال مرتبط بعمليات إدارة المعرفة، باعتبارها الإطار المادي الذي يضمن قيام هذه العمليات ونجاح، يمكن تلخيص دور كل هذه الأدوات في كل

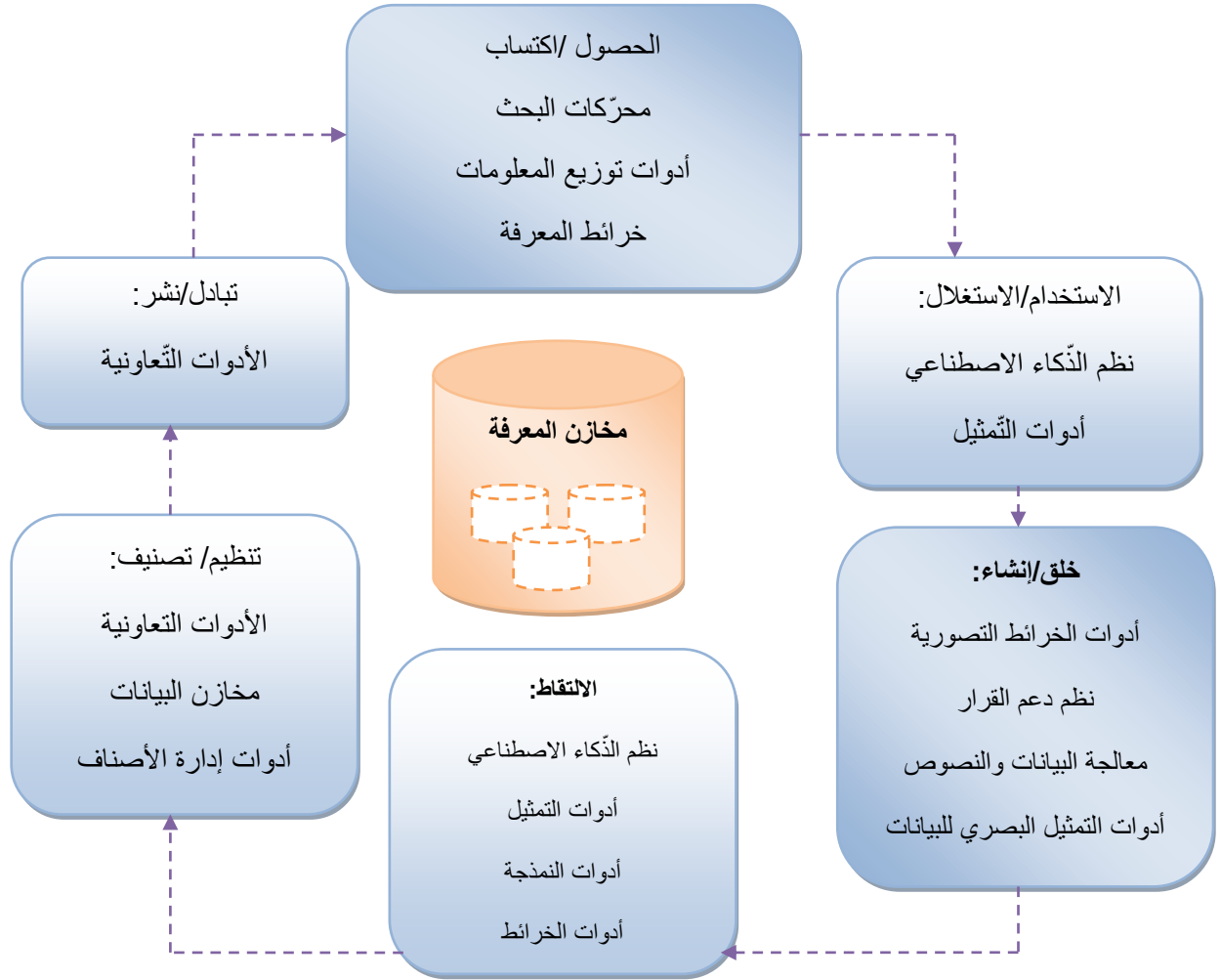
¹Amrit Tiwana, Op.Cit, p.p.88.89.

² Ronald Maier, Op.Cit, p.07.

² Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, **Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations**, Information Science Reference, New York, 2009, p.132.

الفصل الثاني: نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

مرحلة من مراحل خلق المعرفة بالإضافة إلى دورها في كل عملية من عمليات التحويل كما يلي²:
الشكل: 2-3: الأدوات التكنولوجية تبعا لكل مرحلة من مراحل خلق المعرفة



Source : Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, **Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations**, Information Science Reference, New York, 2009, p.132.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أنّ عمليات إدارة المعرفة تنحصر في أربع عمليات رئيسة وهي: عملية الحصول أو الاكتساب، الاستخدام أو الاستغلال، الخلق أو الإنشاء، الالتقاط، التنظيم أو التصنيف، والتبادل أو النشر، وكل عملية من هاته العمليات تحتاج إلى تكنولوجيا متخصصة كمحركات البحث، نظم الذكاء الاصطناعي، أدوات النمذجة، وغيرها، وكل هذه التكنولوجيات وبعد قيامها بكل هذه العمليات تقوم بتخزين المعارف فيما يعرف بمخازن المعرفة، أما تكنولوجيا المعلومات المتخصصة في

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

عمليات تحويل المعرفة حسب النموذج الأشهر لـ Nonaka و Takeuchi فيمكن تمثيلها كما يلي:

الجدول رقم: 1-2: الأدوات التكنولوجية المستعملة في عمليات تحويل المعرفة

المعرفة الضمنية	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
المعرفة الضمنية	التنشئة الاجتماعية	عملية الإدخال
1- الأدوات التعاونية *	1- الأدوات التعاونية؛	1- الأدوات التعاونية؛
2- خرائط المعرفة	2- نظم الذكاء الاصطناعي؛	2- نظم الذكاء الاصطناعي؛
	3- أدوات المحاكاة.	3- أدوات المحاكاة.
المعرفة الصريحة	1- محرّكات البحث + وكلاء الذكاء؛	1- الأدوات التعاونية؛
	2- توزيع المعلومات الشخصية؛	2- منجم البيانات؛
	3- أدوات التعلّم الإلكتروني.	3- أدوات التمثيل البصري للبيانات؛
		4- أدوات الخرائط ونظم دعم القرار.

Source: Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, **Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations** Information Science Referenc, New York, 2009, p.134

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تُدعم إدارة المعرفة

لقيام إدارة المعرفة كوحدة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجب توفير تكنولوجيا المعلومات المتخصصة والتميّزة ببعض الخصائص من أجل القيام بعمليات هذه الإدارة وبفعالية ويمكن تلخيصها في²:

1. حساسية السياق (المحتوى): ينبغي أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على فهم السياق، والهدف الحقيقي من هذه المعرفة، ومعرفة اتجاهها بالضبط، فمثلا يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على التمييز بين "الاستنساخ الحيواني" و "استنساخ الوثائق"، والاستجابة بشكل مختلف لكل حالة؛

2. حساسية المُستخدم: يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على تنظيم المعرفة في شكل يُسهّل بشكل كبير على إيصال المعرفة للمستخدم، فعلى سبيل المثال، يجب توزيع المعرفة حسب المستويات الإدارية والوظيفية، حتى تصل المعارف إلى المُستخدمين المناسبين؛

* الأدوات التعاونية تشتمل على البريد الإلكتروني، والمنتديات الإلكترونية وبرمجيات تدفق العمل...الخ.

² Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, Op.Cit, p.134.

3. **المرونة:** يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على التعامل مع أي شكل من أشكال المعرفة فإذا كان عامل المعرفة يعتمد فقط على النصوص، فإنّ النظام ينبغي أن يقتصر فقط على توفير ذلك، وإذا كان يعتمد أيضا على صوت، صورة، وفيديو، فيجب أيضا توفير ذلك؛

4. **التّجديد:** يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على التّجديد والتعلّم من مستخدم المعرفة، ففضلاً عن قيامها بتوفير المعارف للمستخدم، هي مُطلّبة بتطوير نفسها والتّحسّن باستمرار، فعلى سبيل المثال إذا كان النّظام يستجيب لطلبات عديدة على موضوع معين، فإنّه يجب معرفة كيفية مساعدة مجموعة متعدّدة من المستخدمين، على نحو أكثر عمق لهذا الموضوع؛

5. **الإيحاء:** يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على استنتاج ما يحتاج إليه المستخدم من معرفة.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في تفعيل إدارة المعرفة

لا يمكن نفي الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم وتفعيل إدارة المعرفة، رغم تشكيك بعض المفكرين لدعمها، واعتبروا أنّها تتعامل مع المعلومات وليس مع المعارف لكن الواقع أثبت عكس ذلك، فردّ الكثير من المفكرين على هذا الاتجاه وأثبتوا الضّروية الحتمية لتكوين قاعدة صلبة من تكنولوجيا المعلومات، قادرة على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية، ويمكن إدراج بعض الحجج فيما يلي¹:

1. تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات ومن خلال أدواتها تدعّم عملية الحصول، استخدام استغلال، خلق، اكتشاف، النقاط، تنظيم، تصنيف، تقاسم، ونشر المعرفة، من خلال توفير تقنيات التعلّم الإلكتروني، الذي يُعتبر الأسلوب الممتاز لتحويل المعرفة الصّريحة إلى معرفة ضمنية (عملية الاستيعاب الداخلي)، وتُعتبر هذه العملية بدورها من أهم أهداف إدارة المعرفة؛

2. تُوفّر تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة حيّز الاستخدام للمساعدة في تصنيف المعرفة الصّريحة، ما يسمح بتخزين أفكار الجماعات والتجارب الحيّة، وحتى بعض الحلول لحالات محدّدة، وهذا التّسجيل للأحداث يتم استخدامه عندما تنشأ هذه الحالة مرة أخرى في المؤسّسة ويرتفع بذلك التّحسين المستمر وتعزيز جودة العمل، ممّا يساعد المؤسّسات في تحقيق استراتيجيّاتها وأهدافها؛

3. تحقيق التّوازن بين الحمل الرّائد للمعلومات وضمان أن تكون هذه المعارف الموجودة في المضمون مفيدة؛

¹ Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, Op.Cit, p.126.

4. توفير الأدوات المناسبة التي تُؤدّي إلى خلق منتجات وخدمات مبتكرة ذات جودة عالية
شبكات التعاون توفّر تبادل المعلومات بين الأفراد المُتخصّصة، ومنه إلى توفير مستودع من
الأفكار يضمن ابتكار حلول جديدة.

كما تعمل على¹:

1. تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في شكل قواعد إلكترونية، تسهّل الدّخول والاستعادة
السّريعة والفعّالة للمعلومات، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الحاسوب تهدف إلى جلب
المعرفة الصّريحة من المستندات المُخزّنة؛

2. تسهيل الاتّصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد، ليتمكّنوا من تبادل المعرفة مع خبراء خارجيين
مُتخصّصين في نفس العمل من خلال تسهيل التّعامل بالبريد الإلكتروني، الدّخول إلى غرف
الدّراسة، والتعلّم الإلكتروني...إلخ.

إذن من خلال ما سبق، نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات توفّر الإطار المادّي لتنفيذ
وتفعيل إدارة المعرفة، لكن هذه التكنولوجيا ليست فقط عتاد مادي، وإنّما جانب برمجي له دور في تفعيل
هذه المبادرة أيضا، وهذا ما سنتطرّق له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: دور البرمجيات في تفعيل إدارة المعرفة

وقّرت التكنولوجيا والبحوث الحديثة أنواع متطوّرة من البرمجيات - سواء برمجيات نظام أو تطبيق -
والتي تُستعمل في تقليل حاجة الاعتماد على العاملين في مجال المعرفة، واللّجوء إلى استخراج المعارف
من الحاسوب لاتخاذ القرارات.

توفّر البرمجيات دعما جيّدا لإدارة المعرفة، فكيف يمكن تتبّع الملايين من الوثائق في المؤسّسات
الكبيرة، وكيف يمكن العثور على عنصر معين من المعرفة في قاعدة معرفة واسعة، وكيف يمكن تقديم
خدمات على مدار 365/7/24 للعميل، الحل لجميع المشاكل المذكورة أعلاه تكمن في البرمجيّات².

يتطلّب تحقيق الكفاءة في إنتاج السّلع و/ أو الخدمات تقديم المعرفة الصّريحة المُقنّنة في الوقت
المناسب، وتعميمها على جميع الجهات الفاعلة ذات الصّلة، هذا النّوع من المعرفة يشمل مثلا أوامر
الإنتاج، رسومات، معلومات حول مستوى المخزون، كل هذا توفّره البرمجيّات التي تخدم هذا الغرض

¹ Jingtao Yao, Op.Cit, p.p.274.275.

² Mikael Lindvall, Ioana Rus, Raj Asekhar Jamma Lama Daka, Rikin Thakker, **Software Tools For Knowledge Management**, Report The University Of Maryland, 2001, p.05.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

ومنه نستنتج أن البرمجيات تدخل في مختلف عمليات إدارة المعرفة من اكتساب، تخزين، نشر وتطبيق هذه المعرفة¹.

ويمكن إبراز دور هذه البرمجيات في كل عملية من عمليات تحويل المعرفة في ما يلي²:

أولاً: في عملية الربط: من معرفة صريحة إلى صريحة

حتى تتم عملية البحث والتصفح في قاعدة المعرفة بشكل سهل وبسيط، يتطلب ذلك أن تكون المعرفة منظمّة وفهرستها تكون بشكل واضح، ولتحقيق ذلك وجب توفير مجموعة متنوعة من البرمجيات تخدم الغرض، مثل برمجيات إدارة الوثائق التي تقع على عاتقها تنظيم المعرفة المؤتقة الصريحة، ومثال على ذلك نجد Hyperwave، بالإضافة إلى البرمجيات التي تسمح بالتوثيق الآلي وتقديم النص الكامل للباحث مثل: Semio3 و Xerox؛

ثانياً: في عملية الاستيعاب: من معرفة صريحة إلى ضمنية

تكون عن طريق التعلم والبحث في قاعدة المعرفة المخزنة في الحاسوب، حيث أنّ الحصول على مختلف التفاصيل التي تكون على شكل تقارير نحتاج إلى برمجيات تخدم الغرض، مثل برمجيات تسليم المحتوى، أدوات التّصوّر، أدوات ذات علاقة بالتصنيف...إلخ، وتعمل هذه البرمجيات على توصيل عناصر المحتوى الموجود في الملف إلى المستخدم؛

ثالثاً: في عملية الإخراج: من معرفة ضمنية إلى صريحة

من البرمجيات المستخدمة في هذه العملية نجد تطبيقات البريد الإلكتروني، أدوات معالجة النصوص وأدوات الاتصال الإلكترونية، أدوات الدعم لتوثيق المعرفة المستخرجة، وكل المساعدات التي من شأنها تقديم المعرفة الضمنية بشكل معرفة صريحة للمستخدم؛

رابعاً: في عملية التّشئة الاجتماعية: من معرفة ضمنية إلى ضمنية

أهم البرمجيات التي تخدم هذه العملية نجد التطبيقات التي تحقّق المناقشات المترابطة، ونظم المجاميع، من أمثلة هذه الأدوات نجد: IBM/Lotus Domino و Hyperwave's 11، وهي عبارة عن بيئات إلكترونية تسمح بالمناقشة وتبادل المعارف الضمنية، مدعّمة بالصّوت والصّورة.

وفي الأخير يمكن القول أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف برمجياتها دور حسّاس في تفعيل إدارة المعرفة، وذلك بالمشاركة في كل عملياتها من النّقاط، تخزين، معالجة، وتطبيق. وأبعد من

¹Luiz Antonio Joia, **Strategies For Information Technology And Intellectual Capit**, Idea Group, London, 2009, p.115.

²Ibid.

ذلك فقد استطاعت أيضا أن تتمكّن من توصيل المعارف الضمنية من خلال توفير البيئات الافتراضية الإلكترونية.

المطلب الرابع: دور قواعد البيانات في تفعيل إدارة المعرفة

تُعتبر عملية توثيق البيانات في شكل قواعد من القضايا التي أولت لها المؤسسات المعاصرة اهتماما متزايدا، خاصة بتوفير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات لخدمة هذا الغرض، بالإضافة إلى إدراك هذه المؤسسات بأهمية اللجوء إلى قواعد البيانات التي تُعتبر مصدر فعال في استخراج المعرفة. تلعب مستودعات المعرفة دورا رئيسيا في إدارة المعرفة، فهي التي تُخزّن فيها المؤسسة كل ما يمكن أن نتخيله بما في ذلك: أفضل الممارسات، اليقظة التنافسية، السير الذاتية للخبراء، ملاحظات حول العملاء، والدروس المُستفادة من التجارب السابقة... إلخ¹.

ولهذا تطوّر اتجاه البحوث نحو اكتشاف المعرفة من خلال قواعد البيانات، باعتبارها موردا رئيسيا لخلق معارف جديدة، وتقاسمها داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص خطوات عملية اكتشاف المعرفة من خلال قواعد البيانات فيما يلي²:

أولا: إعداد البيانات

يتم في هذه المرحلة أولا تنقية البيانات، لتقليل الخاطئة منها إلى أقصى حد ممكن، كما تحتاج هذه البيانات إلى أن تكون متكاملة لأنه يمكن أن تكون من مصادر مُتعددة، وبعد التّكامل قد تحتاج كذلك إلى إزالة التكرار، ليتم في الأخير تخزين البيانات الصّافية والمتكاملة في شكل قواعد أو مخازن؛

ثانيا: استخراج البيانات

تُعرف عملية تنقيب - استخراج - البيانات على أنها اكتشاف البيانات المثيرة للاهتمام والتي لم تكن معروفة سابقا وتكون ضمن الكميات الكبيرة للبيانات، فنكسب مستخرجها معارف جديدة؛

ثالثا: عرض (تقديم) المعرفة

في هذه الخطوة يتم عرض المعلومات والمعارف التي تم استخراجها من البيانات، في شكل يسهل فهمه من قبل المُستخدم، ويمكن إدراج بعض طرق تقديم المعرفة:

1. إمّا في شكل جداول؛

2. تمثيل بياني في شكل شريط أو منحنيات؛

¹Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, Op.Cit, p.100.

²Sangha Mitra Bandy Opa Dhyay, Ujjwal Maulik Lawrence B. Holder, **Advanced Methods For Knowledge Discovery From Complex Data**, Springer, British, 2005, p.p.04.07.

3. تمثيل البيانات وعرضها في شكل مكعبات؛

4. شجرة القرار.

في الأخير يمكن القول أنّ قواعد البيانات تبقى مساهمتها محدودة في التعامل مع المعارف الضمنية المُرسّخة في عقول الأفراد والتي يكون من الصعب التعامل معها، نظراً لطابعها غير الملموس وغير القابل للقياس.

وكخلاصة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة يمكن القول أنّ كل عنصر من عناصر هذه التكنولوجيا من معدّات مادّية وبرمجية وقواعد بيانات تُعتبر من أهم المحدّدات المُساعدة على التحكّم في المعرفة داخل المؤسسة، فهي تُستخدم في جمع وتصنيف وتخزين وتوزيع كم هائل من المعلومات والمعارف بين الأجهزة والأشخاص والمؤسسات من خلال مختلف الوسائط المتعدّدة التي توفّرها، كما تُستخدم في برامج إدارة المعرفة لتحسين قدرة العاملين على الاتّصال ببعضهم البعض بكسر الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات مشتركة يمكن تشغيلها عن بعد وفي أيّ مكان، وهي مُتاحة للجميع.

إذن وبعد دراسة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات كمتطلّبات تبني إدارة المعرفة، وجب التطرّق لإستراتيجية إدارة المعرفة الواجب إتباعها لإرساء قواعد هذه الإدارة داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ هذه المتطلّبات غير متسلسلة بالترتيب، وإّما هي عمليات متكاملة ومتداخلة فيما بينها.

المبحث الرابع: صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

تُعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة طريقة التحرك طويل المدى الذي تقوم به المؤسسات لتبني متطلّبات إدارة المعرفة، صياغة هذه الإستراتيجية يُبنى أولاً على صياغة رسالة المؤسسة والتي يجب إدراج إدارة المعرفة ضمن محتواها، وبما أنّنا تناولنا مرحلة التحليل بشرح المتطلّبات السابقة من هيكل تنظيمي والثقافة التنظيمية وتحليل البنية التحتية التكنولوجية، سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على باقي العناصر الأساسية والمتمثّلة في صياغة الرسالة وإظهار أهم خصائصها وعلاقتها بإدارة المعرفة، إلى صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة وأهم المقومات التي تركز عليها المؤسسة في بناء هذه الإستراتيجية وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: صياغة رسالة المؤسسة لإدارة المعرفة

تُعتبر الرسالة من العناصر المهمة جدًا في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، ظهر مفهومها في الخمسينات من القرن الماضي مقترنا بظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وهي البيان الرسمي الصريح الذي يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر يتم الاتفاق عليها من طرف مسؤولي المؤسسة لإدراجها، وبما أنّ الرسالة تُعتبر ضمن أولى متطلبات إستراتيجية إدارة المعرفة سنحاول تناول أهم عناصرها من خلال هذا المطلب .

أولاً: تعريف رسالة المؤسسة

يُعد موضوع الرسالة وصياغتها ضمن الإستراتيجية مُقترن دوماً برؤية المؤسسة ولهذا ارتأينا إلى تعريفها حيث عرّفها Blois على أنّها الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة وعملياتها، تقوم بدمج الحقائق الحالية والظروف المستقبلية المتوقعة في إطار زمني مُحدّد، ويتجلى تحدي المؤسسة في دور القيادة العليا في توصيل هذه الرؤية والأهداف طويلة المدى بشكل واضح¹.

أمّا رسالة المؤسسة فقد تمّ التطرّق إلى مفهومها من عدّة اتجاهات، إلّا أنّنا سنتناوله انطلاقاً من الاقتصاديين الاستراتيجيين باعتباره موضوع اهتمامنا، فقد تمّ تعريفها على أنّها: "النص القصير الذي يحدّد سبب نشاط المؤسسة وأهدافها الأساسية، وهي الإجابة على السّؤالين الرئيسيين وهما ماذا تفعل المؤسسة وكيف تقوم بذلك"²؛

تُعتبر رسالة المؤسسة واحدة من بين أهم الأدوات الإدارية، فهي الأداة التي توجّه التركيز والتشجيع نحو تطبيق الإستراتيجية، كما تعمل على تحسين الجو التنظيمي، وتسهل الاتصال الداخلي والخارجي ويتم تجسيدها عن طريق القيادة الإدارية الفعّالة في المؤسسة.

ثانياً: خصائص الرسالة الفعّالة

تتميز الرسالة الفعّالة بعدة خصائص تتمثل في³:

1. بيان الرسالة يمكن أن يكون متفاوت من مؤسسة إلى أخرى من حيث الطّول، المحتوى، الشكل والنوعية؛

¹ Johanna Andersson Alena Zbirenko, Op.Cit, p.p.11.12.

² les SADC (société d'aide au développement des collectivités) Définir les mission-vision-valeurs de l'entreprise et y intégrer le développement durable, février 2013.

³ Meredith E.David, Forest R.David, Fred R.David, **Mission Statement Theory And Practice: A Content Analysis And New Direction**, International Journal Of Business, Marketing And Decision Sciences Vol N° 7, 2014, p.98.

2. بيان الرسالة يجب أن يكون إعلامي، ومثير، مستمر لفترة، موجز، واضح، يعمل على ربط كل من العاملين والعملاء نحو تشكيل رابطة عاطفية مع المؤسسة؛
 3. الرسالة التي تكون أكثر فعالية حسب الكثير من الكتاب والاقتصاديين في أبحاث سابقة أن مضمونها لا يتجاوز 100 كلمة كما يُتجنب فيها إدراج المبالغ النقدية والأرقام والنسب؛
 4. أغلب الممارسين والأكاديميين في الإدارة الإستراتيجية يؤكدون على أن الرسالة الفعالة يجب أن تحتوي على تسعة عناصر وهي: الزبائن، المنتجات، الخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، البقاء والنمو، الربحية، فلسفة المؤسسة، المفهوم الذاتي في نظر المؤسسة ومن جهة نظر العامة وفي الأخير من وجهة نظر العمال.
- وبما أننا بصدد معالجة موضوع رسالة المؤسسة لصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة نعطي بعض الأمثلة عن رسائل بعض المؤسسات المتبنية لهذه الإستراتيجية فنجد مثلا:
1. شركة Accenture: خلق ثقافة تقاسم المعرفة الكلية والتي ستساهم في نجاح accenture؛
 2. شركة Federal Transit Administration: يجب أن تعرف FTA ماذا تعرف، وهي تعمل باستمرار على إغلاق الفجوات التي لا تعرفها؛
 3. Health canada: كندا الصحية تحلل، تخلق، تتقاسم وتستعمل المعارف المتعلقة بالصحة لعلاج وتحسين صحة الشعب الكندي؛
 4. شركة Wipro: أن نكون مؤسسة تعمل على النقاط المعرفة وتقاسمها، ونعمل بكل جهد على توفير وتحسين كل احتياجات العملاء، كما نوفر للعاملين بيئة للتعليم المستمر والتطوير الإنتاجي.
- إذن يمكن القول أن إدراج المعرفة وإدارتها ضمن رسالة المؤسسة أصبحت ضرورة حتمية لتجسيدها داخل المؤسسة وهذا ما سنحاول توضيحه في النقطة الموالية.
- ثالثا: دور الرسالة كمتطلب لتجسيد إدارة المعرفة**
- تعتبر الرسالة الطريق الذي يوجه الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق عدّة متغيرات تتمثل في¹:
1. في تطبيق الإستراتيجية:
- شرح العمليات من وجهة نظر المؤسسة؛

¹Valerij Dermol, Relationship Between Mission Statement And Company Performance, Management Knowledge And Learning, International Conference, 2012, p.894.

- ترسيخ المعتقدات داخل المؤسسة والتأكيد على الاستقرار خلال التغييرات؛
- توفير التخصيص العقلاني للموارد.

2. في تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية:

- التحفيز على التواصل التنظيمي الداخلي والخارجي؛
- تُعتبر أداة فعّالة في تسيير العلاقات العامة؛
- إبلاغ العاملين بأهداف المؤسسة وتوحيد جهودهم نحو إنجازها.

3. بالنسبة للإدارة والقيادة:

- توجيه السلوك؛
- تحسين وتطوير الأداء الفردي والجماعي؛
- تقييم التمكين للسلوكات والإجراءات المختلفة؛
- التوجيه الحالي والحاسم لصنع القرار الاستراتيجي؛
- المساعدة في توفير الوقت.

4. بالنسبة للمناخ التنظيمي:

- التأثير الإيجابي في الثقافة التنظيمية؛
- تشديد الروابط بين الأفراد في المؤسسة؛
- تعزيز الشعور بالوحدة والانتماء؛
- التأثير على رضى الموظفين والتزامهم؛
- الحد من عدم يقين الموظفين؛
- إثارة الحماس لدى موظفي المؤسسة؛
- توضيح الأولويات والقضايا الغامضة غير المحددة وحتى المتضاربة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

تعددت استراتيجيات إدارة المعرفة حسب المفكرين الاقتصاديين، فهناك من يرى أنّ استراتيجية إدارة المعرفة هي اعتبار المعرفة كمورد مُجرّد وجب الاحتفاظ به، وهناك من يرى أنّ المعرفة تعتبر كمنتج وجب التعامل معه كأى منتج تجاري مادّي في المؤسسة، وهناك من يرى أنّ استراتيجية إدارة المعرفة هي الخطة التي تركز على النتائج النهائية أي التغذية العكسية، وسنحاول شرح هذه الاستراتيجيات من خلال المطلب الموالي.

أولاً: الاستراتيجيات القائمة على المعرفة كمورد

تُعتبر الاستراتيجيات التي تقوم على المعرفة كمورد من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في رسم طريقها لتبني إدارة المعرفة، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على نوع المعرفة الصريحة والضمنية التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها، وتوفير أساليب وأدوات الحصول والمحافظة عليها، وتم وضع أسس هذه الاستراتيجيات القائمة على المعرفة كمورد من طرف Nonaka و Takeuchi والذي تطرق لها من خلال حلزونية التحويل، بالإضافة إلى نموذج فضاء المعلومات والذي طوره Boisot سنة 1998 والذي يعمل على إحداث التعليم والابتكار الناتج عن تحويل وتدفق المعارف وسنقوم بشرح كل من هاتين الإستراتيجيتين كما يلي¹:

1. مصفوفة تحويل المعرفة لـ Nonaka و Takeuchi: تقوم هذه الإستراتيجية على المزج بين كيفية

الوصول إلى المعرفة (أي أين توجد المعرفة المخزنة، وفي أي شكل هي)، وكيفية تحويل هذه المعرفة (أي كيف يتم تدفق هذه المعرفة من مكان إلى آخر، ومن شكل إلى شكل آخر)، ومن هذا المنظور يوضح تحليل Nonaka و Takeuchi سنة 1995 فيما يُعرف بحلزونية (الولب) المعرفة والذي يُعتبر من بين أهم الطرق وأكثرها قبولا في تصنيف المعرفة ضمن مبادرة إدارة المعرفة، هذه المصفوفة تُصنّف المعرفة إلى ضمنية وصريحة، وإما فردية أو جماعية، كما اقترحا في المقابل عمليات تحويل هذه المعارف من شكل إلى آخر، فوجدا **التنشئة الاجتماعية** والتي يتم فيها تحويل المعارف الضمنية إلى الضمنية، حيث يكتسب الفرد المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين من خلال التجربة المشتركة، المراقبة، التقليد... إلخ)، **عملية الإخراج** (يكون من ضمنية إلى صريحة ويكون ذلك من خلال صياغة المعرفة الضمنية إلى مفاهيم وهيكلتها)، **عملية الإدخال** وتكون من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية من عملية التعليم بالممارسة، وتوثيق التجارب... إلخ.

إذن هذا النموذج يعمل على خلق المعرفة التنظيمية بشكل حلزوني من خلال هذه التحويلات الأربعة للمعرفة، كما أنه يعمل على بلورة المعرفة داخل المؤسسة وفي مختلف مستوياتها سواء بين أفراد المؤسسة الواحدة، أو حتى بين أفراد مؤسسات أخرى.

¹ Knox Haggie, John Kingston, **Choosing Your Knowledge Management Strategy**, Journal Of Knowledge Management Practice, University Of Edinburgh, June 2003, p.p.02.04.

2. نموذج فضاء المعلومات لـ Boisot¹: يقترح هذا النموذج تطوير المعرفة على المدى البعيد وهو يقارب النموذج الذي اقترحه Nonaka و Takeuchi، إلا أن Boisot يقدم بُعداً إضافياً وهو التجريد، بمعنى أن المعرفة يمكن تعميمها لحالات مختلفة، وهذا ما يسمح بالإثراء كما يعمل على تحويل المعارف وتحليلها بمزيد أكثر من التفصيل، وحسب مخطط Boisot فإن الأصول المعرفية توجد ضمن فضاء ثلاثي الأبعاد محاوره تتمثل في التحويل: من غير المدونة إلى المدونة، ومن المحددة إلى المجردة، ومن غير المنتشرة إلى المنتشرة، ثم يقترح "دورة التعليم الاجتماعية" التي تستعمل فضاء المعلومات كنموذج ديناميكي لتدفق المعرفة من خلال سلسلة تتكون من ستة مراحل:

- **المسح (الفحص):** يتم فيها اكتساب البيانات المتاحة أو الموزعة عموماً؛
- **حل المشاكل:** يتم حل المشكلة عن طريق هيكلتها وهنا تصبح المعرفة مدونة؛
- **التجريد:** يتم تجريد الأفكار والمعارف التي تم تدوينها حديثاً حتى يتم استغلالها في مجالات أوسع (في هذه المرحلة تصبح المعرفة أكثر تجريد)؛
- **التوزيع (النشر):** يتم تقاسم المعارف والأفكار مع الأفراد المستهدفين داخل المؤسسة بشكل مؤقت ومُجرّد (في هذه المرحلة تصبح المعرفة منتشرة)؛
- **الاستيعاب:** يتم تطبيق المعارف والرؤى التي تم تدوينها حديثاً والخبرات في شكل مجموعات متنوعة لاستعمالها كطرق تعليمية جديدة، (في هذه المرحلة يتم استيعاب المعرفة وينتج عنها سلوك مكتسب وبالتالي تصبح غير مدونة وإنما ضمنية؛
- **التأثير:** هذه المعارف المُجرّدة تصبح جزءاً لا يتجزأ من الممارسات داخل المؤسسة، وتصبح أنماط وسلوكيات (في هذه المرحلة تصبح المعرفة ملموسة).

إذن ومن خلال ما تقدّم يمكن القول أن نموذج Boisot قام بطرح فكرة تجريد المعرفة حتى تصبح أكثر عمومية، فحسبه كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي يجب أن تسعى باستمرار لنقل الأصول المعرفية من الحد الأدنى إلى أقصى قيمة، بالإضافة إلى إشارته إلى دورة التعليم الاجتماعية والتي هدفها عدم بقاء المعارف في منطقة محدّدة، ولكنها تدور ضمن دورة تضمن استمرارية التطبيق والابتكار من خلال نشر المعرفة لأولئك الذين لا يملكونها، ليتم تطبيقها في المواقف المتنوعة

¹Knox Haggie, John Kingston ,Op.Cit, p.06.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

التي بدورها تعمل على إنتاج تجارب جديدة في شكل معارف غير مدوّنة، والتي بدورها تنتج بيانات لدورة جديدة لخلق المعرفة.

ثانيا: الاستراتيجيات القائمة على العمليات التجارية

يمكن تلخيص الاستراتيجيات القائمة على العمليات التجارية فيما يلي¹:

1. إستراتيجية Karl wiig و*APQC سنة 1997: وفق هذه الإستراتيجية تم تحديد ست استراتيجيات لإدارة المعرفة تمثّلت في:

- إستراتيجية المعرفة باعتبارها إستراتيجية الأعمال: تقوم هذه الإستراتيجية على أن المؤسسة تُعتبر المعرفة كمنتج؛

- إستراتيجية إدارة الأصول الفكرية: تقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على الأصول الفعلية داخل المؤسسة والتي يمكن استغلالها بشكل أفضل؛

- إستراتيجية تطوير الأصول المعرفية الفردية: تقوم هذه الإستراتيجية على تشجيع ودعم الأفراد والمستخدمين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال تبادلها مع بعضهم البعض؛

- إستراتيجية خلق المعرفة: تقوم هذه الإستراتيجية على التشجيع على الابتكار وخلق المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير، الذي اعتمده قادة السوق في تشكيل الاتجاه المستقبلي لقطاعهم؛

- إستراتيجية تحويل المعرفة: تقوم هذه الإستراتيجية على التشجيع على تحويل المعرفة وأفضل الممارسات من أجل تحسين الجودة والكفاءة التشغيلية؛

- إستراتيجية المعرفة التي تركز على العملاء: تقوم هذه الإستراتيجية على فهم العملاء واحتياجاتهم وذلك بتزويدهم بالضبط بما يريدونهم.

2. إستراتيجية Day وWendler سنة 1998: يتضمن هذا النموذج خمس استراتيجيات للمعرفة والتي تستخدمها المؤسسات وتتمثل في:

- تطوير وتحويل أفضل الممارسات: هذه الإستراتيجية هي مماثلة لإستراتيجية APQC* و Wiig تركز على تحديد أفضل الممارسات داخل المؤسسة ونشرها عبر مختلف شبكاتها؛

¹ Knox Haggie, John Kingston, Op.Cit, p.p.07.10.

*APQC: American Productivity And Quality Center

-إستراتيجية استثمار المعارف الحالية لخلق وتوليد معارف وخبرات جديدة: هذه الإستراتيجية تقوم على إدراك أن المؤسسة يمكنها استغلال معارفها بطرق جديدة، وعلى وجه الخصوص المعارف المتعلقة بعملياتها والتي تكشف عن وجود فجوات في السوق لإمكانية دخول منتج جديد؛

-إستراتيجية الشراكة حول المعرفة: تمّ تحديد هذه الإستراتيجية من خلال خبرات مؤسسة Monsanto التي تضم مجموعتين مختلفتين للأعمال: مجموعة المواد الكيميائية، ومجموعة علوم الحياة، تركّز مجموعة المواد الكيميائية على أفضل الممارسات، في حين مجموعة علوم الحياة تركّز على العمل القائم على الابتكار، هدف هذه المؤسسة هو دمج الإستراتيجيتين لإدارة المعرفة؛

-إستراتيجية تعزيز التداول التجاري للابتكار: على غرار إستراتيجية خلق المعرفة التي حدّدها Wiig و APQC أعلاه، تركّز هذه الإستراتيجية على إنشاء مركز تنافسي عن طريق زيادة الابتكار التكنولوجي وتخفيض وقت الوصول إلى السوق؛

-خلق معايير للإفراج عن الملكيات المعرفية: وهي إستراتيجية تعمل على خلق معايير للمؤسسة من أجل الإعلان ونشر المعرفة الخاصة بها للمستفيدين منها.

ثالثاً: الاستراتيجيات حسب النتائج النهائية

جمع المفكرين الاقتصاديين الاستراتيجيات حسب النتائج النهائية فيما يلي¹:

1. إستراتيجية Treacy و Fred wiersema : اقترحا هذان الكاتبان ثلاثة مبادئ أساسية للتركيز على القيمة، أي التركيز على أنشطة المؤسسة، وحسبهما فإن المؤسسات الناجحة تركّز جهودها على منطقة معيّنة تتفوّق فيها، بدلا من تشتيت التركيز وعدم التفوّق في أي شيء، أما الجوانب التي من المفروض التركيز عليها فقد لخصّاها في الجوانب التالية:

-حسن التعامل مع العملاء وتلبية حاجياتهم؛

-تثمين الدور الفاعل للقيادة؛

-التفوّق التشغيلي (النمّيز في الأعمال).

¹ Joitske Hulse Bosch, Mark Turpin, Sibrenne Wagenaar, **Monitoring And Evaluating Knowledge Management Strategies**, Background Paper, October 2009, p.p.15.16.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

ولتبسيط هذه الإستراتيجية يمكن القول أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لأي مؤسسة تنافسية وهم الأعمال، المنتجات والعملاء، ويجب التركيز على كل من هذه العناصر، فالتركيز على العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم يُعرّف بـ "تلبية احتياجات العملاء"، أمّا التركيز على المنتجات فيكون بـ "تأمين الدور القيادي"، والتركيز على الأعمال يكون عن طريق "التميز التشغيلي".

بعض المؤسسات التي تركّز على عملائها تعمل على تحسين علاقاتها بهم، مع الحفاظ على رضاهم والعمل على الاحتفاظ بهم من خلال فهم أفضل احتياجاتهم وتفضيلاتهم، أما التركيز على المنتجات فيكون من خلال العمل على تطوير الأفكار للخروج بمنتجات جديدة وتسريع عملية إدخالها إلى السوق، وفي الأخير فالتركيز على الأعمال يكون من خلال الاعتماد على نفسها وعلى عملياتها الداخلية من خلال العمل على تقاسم أفضل الممارسات بين الوحدات المختلفة، مع خفض التكاليف وتحسين الكفاءة.

2. إستراتيجية المعرفة لـ Zakc¹: هو منظور آخر لإستراتيجية إدارة المعرفة تم اقتراحه من طرف

Zack Micheal سنة 1999 عمل على اقتراح إطار نظري يُساعد المؤسسة على إيجاد طرق

الاتصال الصريحة بين وضعها التنافسي وإستراتيجية إدارة معرفتها، حتى يساعدها على التّحديد

والحفاظ على ميزتها التنافسية.

تعمل هذه الإستراتيجية على أن المؤسسة يجب أن تجد رابط قوي بين المعرفة وإستراتيجيتها، وأي معرفة تنافسية يجب ربطها مع الابتكار على النحو التالي: المعرفة الجوهرية (أساسية)، المعرفة المُتقدّمة، والمعرفة مُبتكرة، ويمكن شرحهم كما يلي²:

- المعرفة الأساسية: وهي المعرفة المطلوبة من قبل جميع عناصر صناعة معينة، وهي لا

تُعتبر ميزة تنافسية ولكنها عبارة عن المعرفة الأساسية التي يحتاجها كل قطاع؛

- المعرفة المُتقدّمة: وهي المعرفة التي تميّز المؤسسة عن منافسيها، وقد لا يكون التميز فقط من

خلال امتلاك هذه المعرفة وإنما قد يكون من خلال تطبيق هذه المعرفة بطرق مختلفة عن

المنافس؛

- المعرفة المُبتكرة: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة هي الرائدة في السوق، وهي التي تسمح لها

بتغيير الطريقة التي يعمل بها كامل القطاع، وتعمل على إحداث فرق كبير بينها وبين

المؤسسات الأخرى.

¹ Joitske Hulse Bosch, Mark Turpin, Sibrenne Wagenaar, p.16.

² Idem.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

حسب Zack وبعد تحديد موقع المعرفة التنافسية للمؤسسة، يجب استعمال تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) لتحديد الفجوات الإستراتيجية في معرفة المؤسسة، يسمح هذا التحليل للمؤسسة بمعرفة ما لديها من المعارف الواجب استغلالها، ومتى تحتاج إلى تطويرها للحفاظ أو زيادة مركزها التنافسي، وحسبه أيضا يتحقق تحليل نوعية المعرفة داخل المؤسسة من خلال البُعدين التاليين¹:

- **الاستكشاف مقابل الاستغلال**: ويكون من خلال درجة احتياج المؤسسة إلى زيادة معرفتها في مجال معين، مقابل المعرفة الموجودة وغير المستغلة؛

- **المعرفة الداخلية مقابل الخارجية**: وهنا يشار إلى ما إذا كانت المعرفة موجودة داخل المؤسسة وخارجها، وهنا قد يكون لبعض المؤسسات منحنى خارجي في الحصول على المعارف كالاكتفاء على المطبوعات، الجامعات، الخبراء، الاستشاريين، العملاء... إلخ، بينما نجد مؤسسات أخرى لها منحنى داخلي في الحصول على المعرفة من خلال بناء معارفها الداخلية وتنمية خبراتها التي يصعب على المنافسين تقليدها.

من خلال هذين البعدين حاول Zack وصف المؤسسات التي تكون أكثر استغلالية لمعارفها الداخلية وأطلق عليها مسمى المؤسسات المحافظة، في حين أن المؤسسات التي تكون أكثر اقتناص ومحاولة للحصول على المعارف الخارجية بالمؤسسات العدوانية في إستراتيجية إدارة معارفها، كما أشار Zack في الأخير إلى أن إستراتيجية إدارة المعرفة لا يمكن تبنيها دون الرجوع إلى المنافسين، خاصة في بعض الصناعات التي تعتمد على التغيير السريع في معارفها، ولهذا نجد أكثر المؤسسات منافسة تلك التي تقوم على العدوانية في الحصول على المعرفة أكثر من المؤسسات المحافظة.

3. إستراتيجيتي التدوين والتخصيص: تُعتبر هذين الإستراتيجيتين أيضا من بين استراتيجيات إدارة المعرفة حسب النتائج النهائية، وتقوم هاتين الإستراتيجيتين على مدى تدوين وتسجيل المعارف الضمنية والصريحة، ويمكن شرحهما كما يلي²:

- **إستراتيجية التدوين**: هي إستراتيجية التقاط وتخزين المعرفة في أشكال واضحة، بحيث يمكن نقلها بسهولة واستخدامها من قبل الآخرين داخل المؤسسة، ويتم الاستعانة في

¹Joitske Hulsebosch, Mark Turpin, Sibrenne Wagenaar, Op.Cit, p.18.

²Krishna Venkitachalam, Rensscheepers, Martin Gibbs, **Supporting Knowledge Strategy In Consulting Organizations: Codification, Personalization Or Both**, 7th Pacific Asia Conference On Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, p.1235.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

ذلك بتكنولوجيا المعلومات (IT) لدعم تخزين هذه المعرفة واسترجاعها من قبل العاملين في جميع أنحاء المؤسسة؛

-إستراتيجية التخصيص: وتتمثل في كيفية تسهيل وتشجيع الأفراد لتقاسم المعارف الضمنية فيما بينهم.

والجدول التالي يوضح الفرق بين إستراتيجية التدوين وإستراتيجية التخصيص:

الجدول:2-2: الفرق بين إستراتيجية التدوين وإستراتيجية التخصيص

إستراتيجية التخصيص	إستراتيجية التدوين
1. حل المشاكل من خلال توجيه الخبرات الفردية؛	1. تطبيق نظم المعلومات من خلال إعادة استخدام المعارف المدونة؛
2. التركيز على المعارف الفردية؛	2. التركيز على المعرفة الصريحة؛
3. الميل في الغالب إلى تخصيص المعارف؛	3. توثيق المعارف؛
4. تفعيل شبكات المعرفة لتبادل المعرفة الضمنية؛	4. تطوير نظم التوثيق الإلكترونية للتدوين، التخزين، والنشر؛
5. التركيز على العوامل التنظيمية والاجتماعية؛	5. التركيز على عوامل البنية التحتية التكنولوجية؛
5. ميزانية منخفضة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛	6. تضخيم ميزانية تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

Source: Krishna Venkitachalam, Rensscheepers, Martin Gibbs, **Supporting Knowledge Strategy In Consulting Organizations: Codification, Personalization Or Both**, 7th Pacific Asia Conference On Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, p.1237

في الأخير يمكن القول أن كل إستراتيجية في إدارة الأعمال تخضع لعملية التقييم، باعتبار أن عملية التقييم أحد أهم عناصر الإدارة الإستراتيجية لإدارة المعرفة، فبعد أن تطرقنا للمراحل الأساسية من صياغة الرسالة وعملية التحليل ومنه إلى صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، سنحاول معرفة تقييم هذه الإستراتيجية من خلال المطلب الموالي.

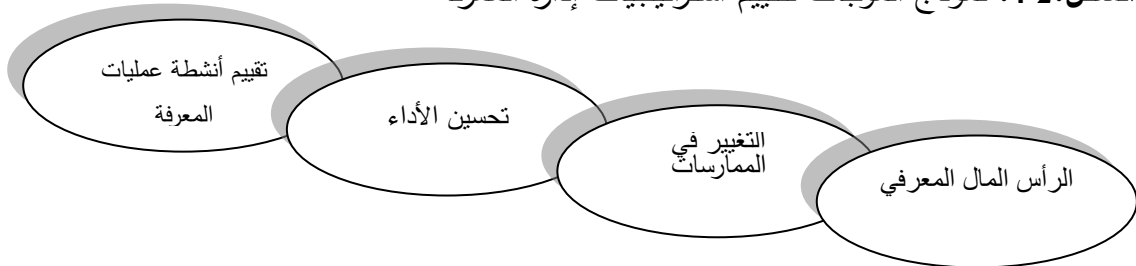
المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية إدارة المعرفة

قام كل من Kirkpatrick (1975)، James (2002)، Wenger (2008) بتطوير نموذج تقييم استراتيجيات إدارة المعرفة، تم استنباط فكرة هذا النموذج من نموذج التطور كالموجة لتنمية القدرات لـ (James 2002)، وتم تكييف هذا النموذج من أجل تقييم وقياس أداء استراتيجيات إدارة المعرفة، يقوم هذا المبدأ -الموجة- على التشبيه برمي الحجر في الماء، فتتدفق الموجة تلو الأخرى، ويكون التقييم حسبها من خلال المستويات التالية¹:

1. **المستوى الأول:** يكون في هذا المستوى تقييم أنشطة عمليات المعرفة، مثل تنظيم اجتماعات شبكة المعرفة، إنشاء قواعد البيانات، عرض ومراجعة نشاطات فرق العمل...إلخ؛
2. **المستوى الثاني:** في هذا المستوى نجد خلق رأس المال المعرفي، ويتم قياسه من خلال المنشورات، العلاقات الجديدة، سهولة الاتصالات والأفكار والرؤى المكتسبة الجديدة؛
3. **المستوى الثالث:** يُعبّر هذا المستوى على قياس مدى تغير الممارسات، تكون هذه التغيرات على مستوى الأفراد، فرق العمل، وبالانتقال من المستوى الثاني إلى الثالث يجب قياس نقل المعرفة كشرط أساسي للانتقال؛
4. **المستوى الرابع:** في هذا المستوى الأخير يتم قياس نتائج الأعمال (أرباح المؤسسة)، باستعمال مختلف مقاييس الأداء كمؤشر للتنمية (تطور المؤسسة)، ويمكن تسمية المستويين الثالث والرابع بمستويات التأثير.

ويمكن توضيح مبدأ الموجات في الشكل التالي:

الشكل: 2-4: نموذج الموجات لتقييم استراتيجيات إدارة المعرفة



Source : Krishna Venkitachalam, Rensscheepers, Martin Gibbs, Venkitachalam, **Supporting Knowledge Strategy In Consulting Organizations: Codification, Personalization Or Both**, Research Paper, 7th Pacific Asia Conference On Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, p.1241.

¹Krishna Venkitachalam, RensSch eepers, Martin Gibbs, Venkitachalam, op.cit, p.1240.

خلاصة الفصل

نستخلص من خلال هذا الفصل أنّ تبني إدارة المعرفة من طرف المؤسسات يتطلب الكثير من الجهود المادية والمعنوية، كونها تتعامل مع مورد ثمين غير ملموس وهو المعرفة، ولهذا حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح المتطلبات الواجب توافرها لإرساء هذه الإدارة كواقع داخل المؤسسات الاقتصادية.

تتمثل هذه المتطلبات أساساً في إعادة النظر في الهيكل التنظيمي القائم والعمل على تطويره بما يخدم إدارة المعرفة، بالإضافة إلى بناء الثقافة التنظيمية التي تشجع تقاسم هذه المعرفة، مع توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تعمل على الاحتفاظ وتوزيع هذه المعارف، وفي الأخير صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة المناسبة لكيفية اكتساب وتوليد هذه المعرفة.

وباعتبار أن هذه المتطلبات الواجب توفيرها لتبني إدارة المعرفة تُعتبر تغييرات جذرية تمس أبعاد استراتيجية داخل المؤسسة، وبالتالي فهي تحتاج إلى قائد كفؤ يتّصف بمبادئ تعمل على تحويل تفكير المرؤوس نحو العمل على تحقيق ما يؤمن به هذا القائد، وهذا ما يقع على عاتق القائد التحويلي الذي سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

نحو نموذج

متكامل لإدارة

المعرفة

تمهيد

يُعتبر تحديد متطلبات إدارة المعرفة من الخطوات التي أوجبت على المؤسسات المعاصرة القيام بدراسات مُعمّقة وتحليلات دقيقة من أجل تبنيها وإرسائها، ونظراً لأهمية هذا الموضوع الذي حظي بالكثير من الدراسات حوله، وتناوله من مختلف الجوانب من أجل وضع نموذج أمثل تتبّعه المؤسسات قمنا بوضع نموذج شامل لمختلف وجهات النظر التي تطرّق لها جمهور الباحثين، حيث اعتبرنا أنّ النموذج الأمثل لمتطلبات إدارة المعرفة يقتضي ضرورة إرساء أربع قواعد أساسية متمثلة في: الهيكل التنظيمي الذي يُسهّل انسياب المعلومات والمعارف عبر مختلف الوحدات الإدارية، بناء الثقافة التنظيمية التي توفّر مناخ ملائم لتقاسم والتّشارك بالمعارف، مع توفير الإطار المادّي لحصر هذه المعارف بنوعيتها الصّريحة والضمنية وذلك بتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتّصال والتي تسهّل تخزين ومعالجة وإعادة توزيع هذه المعارف، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة بناءً على تحليل المعطيات انطلاقاً من المتطلبات السابقة، ولهذا كان تقسيم هذا الفصل على النحو التّالي:

1. **المبحث الأول:** الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
2. **المبحث الثاني:** الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
3. **المبحث الثالث:** البنية التحتية التكنولوجية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة
4. **المبحث الرابع:** صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة

يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات داخل المؤسسة بصفة عامة وأحد أهم متطلبات قيام إدارة المعرفة بصفة خاصة، ففي معظم الأحيان لا نجد المعرفة المشتركة في شكل مُنظَّم ورسمي، لذلك وجب وضعها تحت قوانين وسياسات مقننة لجعلها أكثر إقناعاً وتجنباً للمشاكل، والهيكل التنظيمي يعمل على تخصيص الأدوار والمسؤوليات لتأمين تبادل المعلومات والمعارف الصريحة والضمنية من خلال مختلف أبعاده والمتمثلة في الرسمية، المركزية، طريقة الاتصال، تجميع الوحدات الإدارية، جماعات الممارسة وغيرها، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة

يُعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة تنظيمية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال المساعدة في تحديد الأدوار لتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات من جهة، أمّا من جهة ما يخدم بحثنا هو اعتبار الهيكل التنظيمي الوسيلة التي تسهل انسياب المعارف بين مختلف الوحدات الإدارية والأداة التي تعمل على تقاسم المعارف والتشارك بها بين العمال، وهذا أسمى ما تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقه، وقبل معرفة علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة وجب الإلمام بمفهوم الهيكل التنظيمي وتحديد مختلف أبعاده.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

لقد تمّ تناول مفهوم الهيكل التنظيمي من طرف الكثير من علماء ومفكرَي التنظيم، وسنعرض أهم التعاريف التي تناولته والتي تخدم متغيرات دراستنا في نفس الوقت.

تمّ تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "البناء أو الشكل الذي يُحدّد الهيكل الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو الذي يوضّح الوحدات الرئيسية من الوحدات الفرعية التي تقوم بالأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة"¹.

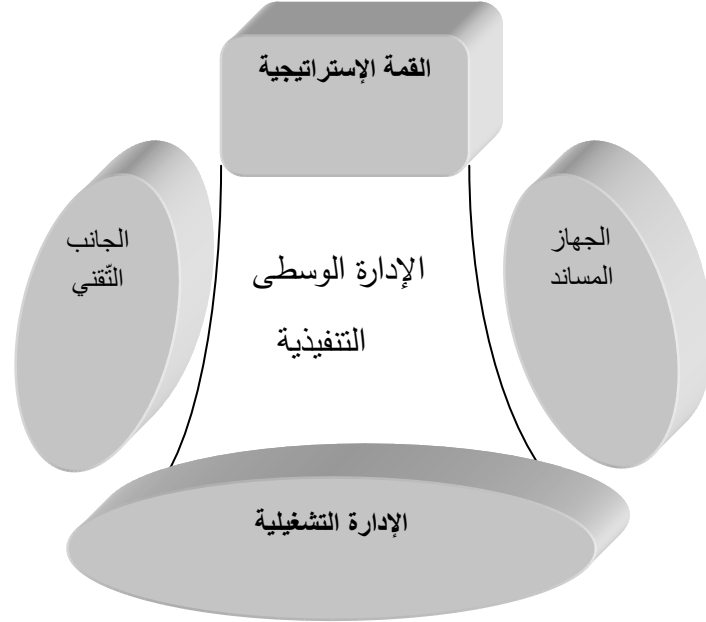
كما عرّفه Henry Mintzberg على أنه "مجموعة من الآليات أو الوسائل التي يتمّ بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومُحدّدة، من أجل ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"².

¹Hamdan Salim Alawamleh, Mohammad Abdalraheem Kloub, **Impact Of Organizational Structure On Knowledge Management In The Jordanian Insurance Companies: From The Perspective Of The Supervisory Leadership**, International Journal Of Business And Social Science, 2013, p.8.

² Henry Mintzberg, **Structure Et Dynamiques De L'organisation**, Paris, Edition d'Organisation, 18ème Edition, 2005, p.18

ومثل Mintzberg الهيكل التنظيمي بالشكل التالي:

الشكل رقم 1-2: تمثيل الهيكل التنظيمي



Source: Henry Mintzberg, **Structure Et Dynamiques De L'organisation**, Paris, Edition d'Organisation, 18ème Edition, 2005, p.37.

يوضح هذا الشكل العلاقة بين مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة، والتي تضم كل من الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الوسطى والتشغيلية، والتي حسب Mintzberg تكون في شكل وحدة متكاملة ومتجانسة، وهذا قلب ما تحتاج إليه إدارة المعرفة، أي ضمان انسياب المعلومات والمعارف بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية، أما الجانبين التقني والمساند، فهما أدوات مساعدة تضمن التنسيق بين هاتيه الإدارات، وتمثل الإطار المادي للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما أنّ هناك من عرّف الهيكل التنظيمي انطلاقاً من وظائفه والتمثّلة في¹:

1. تحديد العلاقات الرسمية بين العاملين مع إظهار عدد المستويات في التسلسل الهرمي، كما أنّه

الأداة التي تحدّد مسار التقارير بين الوحدات الإدارية في المؤسسة؛

2. الإطار الذي يلتزم من خلاله عمل الأشخاص كمجموعة أو كوحدة، وهو من يقسم المؤسسة إلى

وحدات؛

3. الأداة التي تعمل على التنسيق بين عمل جميع الوحدات الإدارية.

¹ Henry Mintzberg, Op.Cit, p.40.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول أنّ الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات متخصصة في القيام بوظائف معينة، تحت نطاق إشراف مسؤولين معينين مسبقاً، يعملون على تسهيل التشارك بالمعارف، وإيجاد سبل التعلم بين العاملين للوصول إلى المنظمة المتعلمة، كما يُعد من المتطلبات الأساسية لقيام أي مؤسسة ونجاحها، خاصة إذا اتّصف هذا الهيكل بالمرونة والتي تضمن إعطاء الحرية في العمل وتسهيل انسياب المعارف عبر قنوات الاتصال، وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى العاملين.

ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي

كانت مقالة Paugh et all سنة 1969 على الهيكل التنظيمي هي المنعرج الذي غير طريقة عرض المؤسسة وتنظيمها، حيث وضعوا مجموعة من الأبعاد الرئيسة للهيكل التنظيمية وهي التخصص والمعيارية، الرسمية، المركزية، والشكلية¹، ثمّ تزايد الفكر بعدها في تناول هذا الموضوع لأهميته باعتباره الشكل المنظم لوظائف المؤسسة، ونظراً لاختلاف المفكرين في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي بدقة قمنا بتلخيص كل الأبعاد التي تم تناولها وهي:²

1. البعد الأول: التعقيد: توجد ثلاث عناصر تُكوّن درجة تعقيد الهيكل التنظيمي وهي: التقسيم

الأفقي، والتقسيم الرأسي، والتقسيم الجغرافي، ويشير التقسيم الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومجموعة الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما زادت عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وزاد عدد وتنوع المهن والتخصصات زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، أمّا التقسيم الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي، فكلما زادت عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً والعكس صحيح، أمّا التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المؤسسة، فكلما زادت عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق ومواقع مختلفة، زادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها؛

2. البعد الثاني: الرسمية: ويشير هذا البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المؤسسة على

القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، ويرى الكتاب أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة

¹ Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect Of Organizational Structure, Leadership And Communication On Efficiency And Productivity**, A Qualitative Study Of A Public Health-Care Organization, Thesis Phd, Umeå School Of Business And Economics, 2014, p.08.

² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3، 2006، ص:55-58.

أو غير ذلك، وكلّما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكّم به أكثر، اتّصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضاً؛

3. البعد الثالث: المركزية: تُعتبر المركزية من بين الأبعاد التي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها، فقد حظيت لاهتمام الكثير من الباحثين ومن عدة جوانب منها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتّصال والتنسيق، وفعالية المؤسسة ومرونتها وعلاقتها بالإبداع وغيره ويُقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو نقطة واحدة في المؤسسة.

تُعتبر هذه الأبعاد هي أهم ما اتفق عليه جمهور الباحثين حول تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي، إلّا أن هناك بعض الاجتهادات التي قامت بإدراج أبعاد أخرى كبعد الشكلية والمقصود بها محاولة وضع معيار للواجبات، فكلما زاد مستوى توضيح الإجراءات الشكلية، ووصف القواعد واللوائح المحددة يزيد مستوى وضوح طريقة العمل، بالإضافة إلى بُعد التخصص وهو إدراج مفهوم الخبرة وتقسيم الأعمال والشؤون حسب التخصص وخبرة العامل في الوظيفة، وفي الأخير بُعد التسلسل الهرمي وهو الذي يُلزم جميع المرؤوسين بإبلاغ أعمالهم إلى رئيسهم الذي يتم تحديده بواسطة المخطط التنظيمي حسب التسلسل الهرمي¹.

ثالثاً: علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة

عند تبنّي مبادرة إدارة المعرفة يتوجّب على المؤسسة تأسيس وحدة إدارية مستقلة مسؤولة على إرساء وتسيير برامج هذه الإدارة، وفي كثير من الحالات تنشأ هذه الوحدة امتداداً لوحدة تنظيمية كانت قائمة في السابق كمصلحة التوثيق أو إدارة التكنولوجيا أو إدارة المعلومات وغيرها، هذه الوحدات تحتوي على خبراء وشبكات ووثائق، هدفها البحث والتجديد والتطوير²، وبمجرّد تحوّلها الكلي إلى إدارة المعرفة فإن هذه الوحدات تطوّر أهدافها وتضيف لها مجموعة من القضايا الحرجة، كرسم رؤية إدارة المعرفة ورسالتها وأهم أهدافها، والتعريف بالأدوار، بالإضافة إلى توثيق الدروس المستفادة وأفضل الممارسات داخل المؤسسة، ونشر الوثائق المتعلقة بإدارة المعرفة، وترويجها... الخ³.

¹ Johanna Andersson Alena Zbirenko, Op.Cit, p.08.

² Ronald Maier, **Knowledge Management Systems**, 3° Edition, Springer, Berlin, 2007, p.p.160.161.

³ Henri Inkinen, **Intellectual Capital, Knowledge Management Practices And Firm Performance**, Thesis For The Degree Of Doctor Of Science, Lappeenranta University, 2016, p.26.

كما أنّ المؤسسات تشير إلى أنّ الهيكل التنظيمي ليس عاملاً هاماً لقيام إدارة المعرفة فحسب، وإنّما يشكّل عاملاً مؤثراً لتحسين نظام إدارة المعرفة في المؤسسة القائمة على المعرفة¹.

ويرى "Davenport & Prusak" بأنّه ومن أجل إثراء وإغناء المؤسسة بالمعارف يجب عليها أن تقوم بتعيين عاملين متفرّغين تتحصر أدوارهم ومسؤولياتهم في ترأس نشاطات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تعيين أفراد تابعين لهم ضمن الهيكل التنظيمي يقومون باكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها، فضلاً عن قيامهم بدمج عمليات إدارة المعرفة في كل عمل من أعمال كل فرد، كما يرى "Davenport & Prusak" أنّ عدم تسجيل نجاحات ملموسة في الماضي من وراء تبني إدارة المعرفة يعود إلى عدم دمج أشخاص أو جهات متفرّغة خصيصاً لممارسات إدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي وبصفة رسمية².

ومنه يمكن القول أنّ تبني إدارة المعرفة يعتمد وبشكل كبير على دمجها ضمن الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة وبصفة رسمية، بالإضافة إلى العمل على جعل هذا الهيكل التنظيمي أكثر مرونة لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمؤوسين قائمة على التعاون والثقة، والمرونة تزيد من فعالية تقاسم المعارف وهو ما يخدم إدارة المعرفة، كما أنّ هناك البعض من أبعاد الهيكل التنظيمي التي تؤثر في قيام إدارة المعرفة ونذكر منها³:

1. هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين بها والعلاقات فيما بينهم، والتأثير على انسياب المعارف؛
2. تسطيح الهياكل التنظيمية تُعتبر من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال تقلّص الوحدات الإدارية، وخلق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة؛
3. التحوّل من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية؛
4. التحوّل من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية، والتي تستند على تدفق معرفي يغطي المؤسسة ككل ويشترك الجميع في إنشائها؛
5. التحوّل من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي.

¹Parvaneh Gelard, Korosh Emami Saleh, Masoud Hassan Abadi, Et All, Op.Cit, p.519.

² Idem, p.520.

نهاية عبد الهادي التلّباني ، رامز عزمي بدير، محمد أحمد الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، 2015، ص: 451.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي أمثل يمكن الأخذ به لتحقيق إدارة معرفة فعّالة، إلا أنه هناك بعض الهياكل التنظيمية التي يجب الأخذ بها لتحقيق درجة أكبر من المرونة وثمّكها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تفاديها للكثير من النّفات النّاجمة عن البيروقراطية، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الوظيفي والهيكل الشبكي وغيرها من الهياكل التي تُدعم إدارة المعرفة، وهذا ما سنحاول شرحه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية المدعّمة لإدارة المعرفة

يوجد الكثير من أنواع الهياكل التنظيمية التي تختلف باختلاف نشاط المؤسسة وعدد عمّالها، أو المبدأ الذي يؤمن به مسؤول هذه المؤسسة، فنجد ما هو وظيفي، وما هو شبكي أو مصفوفي، وغيره من أنواع الهياكل التنظيمية، وبما أنّنا بصدد دراسة موضوع إدارة المعرفة سنحاول تناول الهياكل التنظيمية التي تدعم تبني إدارة المعرفة.

أولاً: الهيكل الوظيفي وفعاليته في إدارة المعرفة

1. تعريف الهيكل الوظيفي

الهيكل الوظيفي هو هيكل تنظيمي هرمي، يتم فيه تجميع العاملين بناءً على مجال تخصصهم ويشرف عليهم مدير وظيفي ذو خبرة في نفس المجال، تساعد هذه الخبرة في الاستفادة الفعّالة من مهارات هؤلاء العاملين، مما يساعد المؤسسات في النهاية على تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا الهيكل يتم تحديد الوظائف من طرف الرئيس، ومنه إلى نائب الرئيس، ثم إلى كل مسؤول عن الوحدات الإدارية المكوّنة للمؤسسة، هدفهم جميعاً التحكّم في جودة وتوحيد الأداء¹.

2. خصائص الهيكل الوظيفي

يتّصف الهيكل الوظيفي بمجموعة من الخصائص تميّزه عن باقي الهياكل التنظيمية، يمكن تلخيصها في²:

- تقسيم العاملين حسب تخصصاتهم ضمن الوحدات الإدارية المكوّنة لهذا الهيكل التنظيمي؛
- تجميع العمّال ذوي المهارات والخبرات العالية في نفس المكان من أجل تحقيق الأداء الممتاز؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقّة من أجل تسهيل عملية المسائلة؛

¹ <https://pmstudycircle.Com, What-Is-A-Functional-Organization-Structure/>. 16.03.2018.

² Idem.

- التسلسل الهرمي واضح ولا يتعين على العاملين تقديم تقارير إلى العديد من المشرفين حيث يُقدّم كل عامل تقاريره إلى مديره الوظيفي، مما يُقلّل من عدد قنوات الاتصال؛
- لا توجد ازدواجية في العمل، لأن كل قسم وكل موظف لديه مسؤولية وظيفية ثابتة؛
- تشجيع التعاون والتواصل داخل القسم الواحد؛
- شعور العاملين بالأمان، وبالتالي تقديم أداء جيد دون خوف؛
- للعاملين ضمن هذا الهيكل التنظيمي مسار وظيفي معيّن؛
- ينمّي هذا الهيكل التنظيمي شعور الانتماء الوظيفي الناجم عن شعور العاملين بالأمان داخل المؤسسة.

3. دور الهيكل الوظيفي في تفعيل إدارة المعرفة

الهيكل التنظيمي الوظيفي هو أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، ففكرته تقوم على أساس جمع العاملين الذين يقومون بنفس النشاط في قسم واحد، وبميل هذا الهيكل التنظيمي إلى المركزية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أنّ تفويض الصلاحيات يكون من المستوى الأعلى إلى الأدنى، وهنا يُطرح التساؤل حول ماهية العملية ضمن عمليات إدارة المعرفة التي تتماشى وهذا النوع من الهياكل التنظيمية. يمكن القول أنّ هذا النوع من الهياكل يخدم عملية خلق المعرفة كأحد العمليات الرئيسة في إدارة المعرفة، كون أنّ هذا الهيكل يعمل على تجميع جميع المتخصصين في نفس السياق تحت قسم واحد وهذا ما يؤدي إلى إثراء النقاشات باعتبار أنّ اهتماماتهم مشتركة ومنه إلى الوصول لتعلم وهو أسمى ما تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقه، كما أنّ هذه الظروف تسمح بإنتاج قواعد بيانات مشتركة، يمكن تحويلها وتخزينها على شكل معلومات في مكتبات مركزية موحدة، بمعنى أنه يصبح لكل قسم معلومات خاصة بنشاطه¹.

ومنه يمكن اعتبار أنّ الهيكل الوظيفي من بين أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، والذي ينسجم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات من خلال التخصص وتقسيم العمل، لكن ما يعيب هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو تحكّم الإدارة العليا في المؤسسة ككل، وهذا ما ينعكس على تدفق المعلومات والمعارف، حيث نجدها غالبا ما تكون مُحتركة من طرف المديرين وهذا ما يساهم في محدودية نقل المعرفة والمشاركة بها.

¹ Janusz Marek Lichtarski, **Organizational Structure And Knowledge Management**, Research Paper In Argumenta Oeconomica, 2009, p.p.6.7.

لكن ما يعيب هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو ضعف تدفق المعلومات والمعارف بين الأقسام في حد ذاتها، وغالبا ما يكون الأعضاء معزولين عن بعضهم البعض نتيجة التقسيم الوظيفي الدقيق، ما يؤدي إلى ضعف التنسيق عبر الوظائف ومنه إلى انخفاض انسياب المعارف الناتج عن غياب التواصل والدعم بين مختلف الإدارات¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي حسب الفرق وفعاليته في إدارة المعرفة

1. تعريف الهيكل التنظيمي حسب الفرق

تم تعريف الهيكل التنظيمي حسب الفرق وفقاً لنظرية Chandler على أنه التقسيم التنظيمي الذي يتم من خلاله تجميع جميع الأنشطة المتعلقة بسلعة واحدة في وحدة مستقلة، وهذا التقسيم يهدف إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار عن طريق محاولة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا². أي أن الهيكل التنظيمي حسب الفرق يتكون من مجموعة أفراد لهم معارف وخبرات، يُحدّد لهم هدف معيّن في زمن محدّد، ويتحمّلون مسؤولية رسمية مشتركة وقد تنتهي هذه الفرقة ويتم حلّها بمجرد انتهاء المهمة أو المسؤولية الموكّلة لهم.

كما تمّ تعريفه على أنه تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية إنجاز عمل أو مهمة محدّدة ومعقّدة تتعلّق بعدّة وحدات تنظيمية في المؤسسة، ويُعتبر صورة مصغّرة عن الهيكل المصنّوفي، وتلجأ المؤسسة لاستخدامه حينما تواجه مشكلة أو مهمة حسّاسة وفريدة غير مألوفة وحيوية للمؤسسة، ويتطلّب حلّها تعاون وظائف أو وحدات مترابطة، ويضم فريق العمل ممثلين عن هذه الوظائف أو الوحدات ذات العلاقة بالمشكلة أو المهمة، ويعود هؤلاء إلى أدوارهم حالما يتم إنجاز المهمة وتحقيق الهدف، حيث يتم حل الفريق على إثر ذلك، ويمكن استخدام هذا النوع من التنظيم في تطوير منتجات معيّنة وهو يساعد على تحقيق المرونة والكفاءة في آن واحد³.

2. دور الهيكل التنظيمي حسب الفرق في تفعيل إدارة المعرفة

هذا النوع من الهياكل التنظيمية يخدم إلى حد ما عمليات إدارة المعرفة، باعتبار أنّ هذا التقسيم يسمح بتدفّق وانسياب المعارف والخبرات بأكثر فعالية، على غرار التخصص الوظيفي الذي يعرقل عمليات التعلّم باعتبار هذا الأخير أحد أهم أهداف إدارة المعرفة، ولهذا فالتقسيم الهيكلي حسب الفرق يسمح للموظفين بالتعامل مع جميع الأنشطة المتعلقة بالوحدة، كاللوجستيك، المبيعات، التسويق

¹Janusz Marek Lichtarski, Op.Cit, p.08.

²Idem.

³حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص: 316.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

التمويل... إلخ، فالعاملين تحت هذا الهيكل التنظيمي ينشطون في بيئة تُشجّع على تطوير وخلق المعرفة العامة وليس المعرفة المتخصصة.

كما تُعتبر الهياكل التنظيمية حسب الفرق من بين أهم الأشكال التنظيمية التي تقع في المقام الأول من حيث مزاياها ومرونتها في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث يقوم هذا النوع من الهياكل التنظيمية على تشكيل فرق العمل المؤقتة، والتي ينضم إليها خبراء ومتخصصون كانوا في وحدات أخرى، هدفهم الرئيسي من وراء هذا التجمع هو تحقيق الأهداف في التواريخ المحددة وليس هدفهم خلق المعارف أو تبادل الخبرات، فبعد أداء المهام يتجه كل فرد إلى وظيفته الأصلية حاملا معه معارف وخبرات جديدة.

لكن ما يعيب هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو غياب التدفقات الأفقية للمعلومات والمعارف خاصة إذا كان حجم المؤسسات كبير ومتنوع، فتظهر الكثير من المشاكل يمكن حصر أهمها في كيفية تحديد موقع قاعدة البيانات أو قاعدة المعرفة داخل المؤسسة وكيفية إدارتها، ومن سيكون المسؤول عن تخزين البيانات ومشاركتها، كما أنّ هذه البيانات هل ستكون مركزية أو غير مركزية، فهذه المشاكل وغيرها ستدفع بالمؤسسة إلى البحث عن هياكل تنظيمية أكثر فعالية لعمليات إدارة المعرفة¹.

ثالثا: الهيكل المصفوفي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة

1. تعريف الهيكل المصفوفي

يمكن تعريف الهيكل المصفوفي على أنّه الهيكل الذي يُقسّم العاملین حسب الوظائف، ليتم تعيين نفس العامل كمسؤول على وظيفة أخرى تخص منتج آخر، مع وجوب تبعية هذا المنتج لنفس المؤسسة، وفي هذه الحالة قد يكون لهذا العامل رئيسان².

كما تمّ تعريفه على أنّه نوع من أنواع التنظيم، يتكوّن من فرق مشاريع أو برامج يتم إنشاؤها لحل مشكلة أو انجاز مهمة معينة، ويتكوّن كل فريق من ممثلين عن الإدارات أو الوحدات الوظيفية الرئيسية في المؤسسة، وذات العلاقة بالمشكلة أو المهمة. ويتوقع من أعضاء الفريق أن يعملوا كوحدة متماسكة ويشاركوا المسؤولية والسلطة لحل المشكلة أو انجاز المهمة، ولكل مشروع أو منتج مشرف أو رئيس للفريق يعمل منسقا لأعضاء الفريق الذين يمثلون الإدارات الوظيفية (الإنتاج والهندسة، والمواد، ضبط الجودة، المشتريات وغيرها)، لتسهيل الاتصالات وتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا وقطريا، بما يساعد على

¹ <https://hrdiscussion.com/hr335.html>, 30.01.2019.

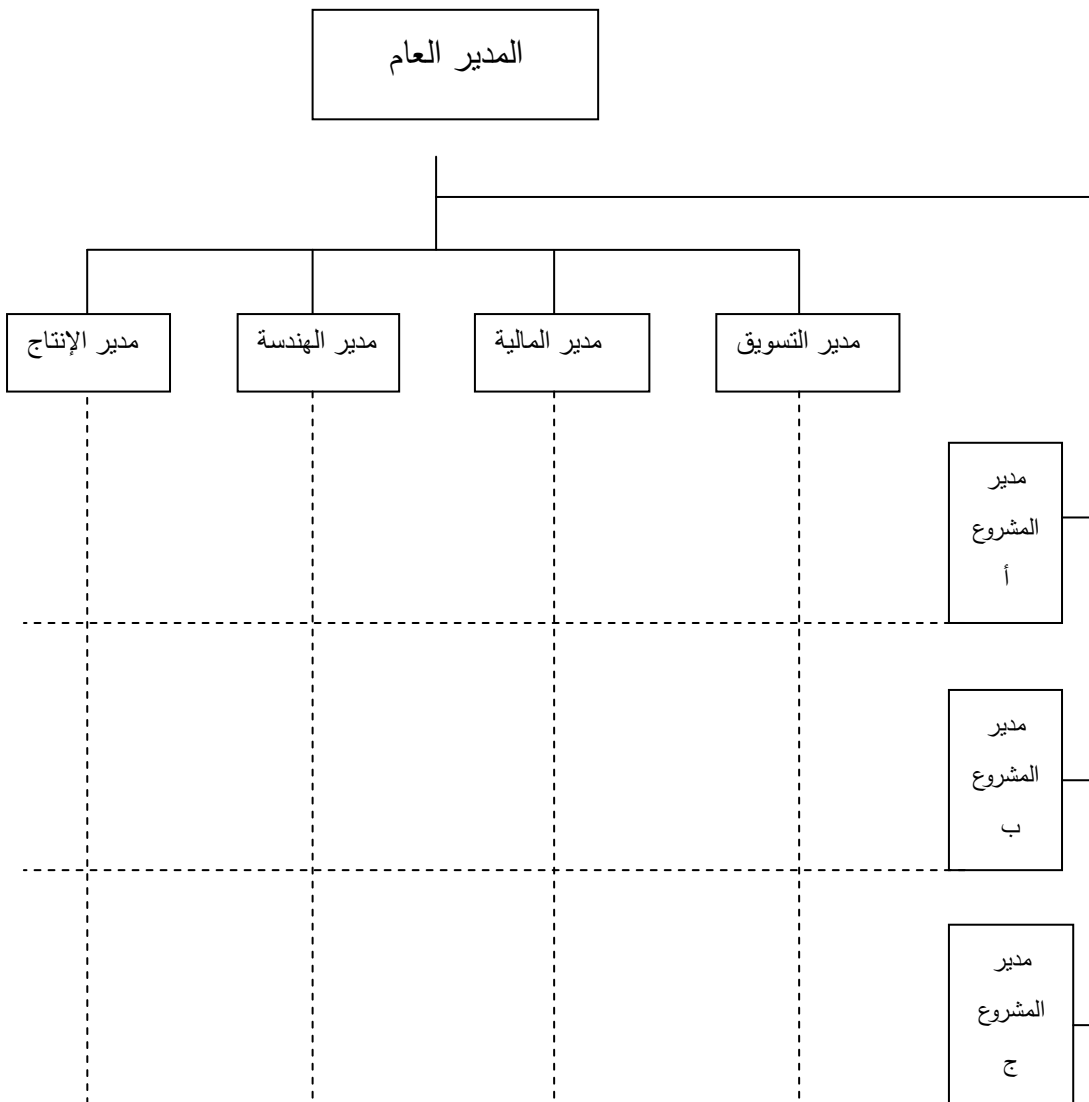
² Idem.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

الاستجابة السريعة للمستجدات والتطورات وحالما يتم حل المشكلة أو انجاز المهمة يحل الفريق ويعود أعضاؤه إلى إداراتهم¹.

فالهيكل المصفوفي يجمع بين نظامين، يمكن أن يكون هناك هيكل وظيفي مع تعيين مدير لكل منتج كما أن بعض العاملين سيكون لهم اثنين من المدراء: مدير إداري ومدير إنتاج، ويعتبر هذا الشكل مفيد جدا للشركات متعددة الجنسيات، ويُعتبر الاتجاه الحديث الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة. ويمكن تمثيل الهيكل المصفوفي بالشكل التالي:

الشكل رقم 2-2: الهيكل المصفوفي



المصدر: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص:305.

¹ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص:305-306.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

لكن تطبيق هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتبر تحدياً للمؤسسات لما يشوبه الكثير من العيوب كازدواجية السلطة وغيرها من العيوب التي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- ضرورة تقديم العاملين تقرير إلى مديرين، مما يؤدي إلى زيادة المجهود وقد يتسبب ذلك في حدوث نزاع؛

- قد ينشأ نزاع بين مدير المشروع والمدير الوظيفي فيما يتعلق بالسلطة والقوة؛

- إذا لم يتم تحديد الأولويات بشكل واضح، قد يخطئ العاملون بين أدورهم ومسؤوليتهم، خاصة عندما يتم تكليفهم بمهمة تختلف عن ما كانوا يفعلونه؛

- إذا كان هناك أي مورد نادر، قد يكون هناك منافسة لاستخدامه، مما قد يسبب العداء داخل مكان العمل ويمكن أن يؤثر ذلك على العملية؛

- غالباً ما تعاني المؤسسات ذات الهيكل المصفوفي من مدراء أكثر من المطلوب، مما يزيد من التكاليف العامة؛

- في المؤسسة ذات الهيكل مصفوفي يرتفع عبء العمل، ويجب على العاملين القيام بأعمالهم العادية جنباً إلى جنب مع الأعمال الإضافية المتعلقة بالمشروع، والتي يمكن أن تستنفذ طاقتهم ومن الممكن أيضاً أن يتجاهل العامل مسؤولياته الوظيفية أو مسؤولياته الخاصة بإدارة المشروع إذا كان مُبالِغاً فيها؛

- يكون هيكل المصفوفة مكلف للغاية عند الحفاظ على استمراريته، ويتعين على المؤسسات أن تدفع مبالغ إضافية للحفاظ على الموارد لأن المؤسسات ضمن هذا النوع من الهياكل التنظيمية بحاجة إلى بعض الموارد فقط ولفترة قصيرة.

ولهذا وجب على الإدارة إتخاذ الإجراءات الضرورية لتخفيض مساوئ هذا الهيكل التنظيمي، لكنّه في الجهة المقابلة يسمح هذا الهيكل باندماج المعارف بين الكثير من التخصصات، كما يساعد على خلق معارف جديدة وهو ما يخدم مبادرة إدارة المعرفة وهذا ما سنحاول شرحه في النقطة الموالية.

2. دور الهيكل المصفوفي في تفعيل إدارة المعرفة:

بسبب تعقّد البيئة التنظيمية وتغيّرها ظهر الهيكل المصفوفي؛ والذي يُعتبر شكل تنظيمي يقوم على أساس العلاقات الأفقية والعمودية، فهو يجمع بين الوظائف والمنتجات والمشاريع، والأسواق، وهذا النوع من الهياكل التنظيمية يسمح بتدقيق المعلومات والمعارف في اتجاهات متعددة، كما يُعتبر معظم الخبراء أنّ هذا النوع من الهياكل التنظيمية يستمدّ قوّته من خلال تقاسم المعلومات والمعارف، كما أنّه

¹ <https://hrdiscussion.com/hr123488.html>. 30.01.2019.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

يعمل على خلق المعرفة الأكثر فعالية من خلال تعاون مختلف المتخصصين مع بعضهم البعض وتشاركهم جميعا في حل المشاكل وخلق المعرفة وعمليات التحديث، وعلى الرغم من نقاط الضعف التي عادة ما تظهر أثناء الممارسة العملية، فإن الهيكل المصفوفي يُعتبر تنظيم فعال يخدم عمليات إدارة المعرفة.

إذن ومن خلال ما سبق ذكره عن أهم الهياكل التنظيمية التي تخدم إدارة المعرفة، يمكن القول أن المؤسسات المعاصرة وحتى تواكب متطلبات إدارة المعرفة يجب عليها التركيز أكثر على الهياكل التنظيمية التي تشجع التنظيمات غير الرسمية، وإقامة التجمعات العفوية التي تُعتبر أساس مبادرة إدارة المعرفة، كون هذه اللقاءات تركز على المعارف الضمنية المخزنة في عقول الأفراد وخبراتهم وتجاربهم وهذا لن يتحقق دون تطوير الهياكل التنظيمية التي تفي بهذا الغرض، فالتفاعل بين الأفراد والوحدات يُعد من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معارف جديدة، لهذا لا بد من توفير الهيكل التنظيمي الذي يسمح بنقل هذه المعارف والتشارك بها.

وبالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية تشجع احتكاك الأفراد ببعضهم البعض داخل المؤسسة، فهي ستعمل بالضرورة على فرض مجموعة من القيم والمبادئ التي تتماشى وهذا الهيكل التنظيمي، وهذا ما يفرض ثقافة تنظيمية تسود المؤسسة يجب تحليلها وتوجيهها باعتبارها أحد التغييرات التنظيمية التي تتماشى والهيكل التنظيمي نحو خدمة تبني إدارة المعرفة وهذا ما سنحاول شرحه فيه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة

يُعد خلق الثقافة التنظيمية المبنية على تبادل المعارف وتقاسمها من أهم عوامل نجاح مبادرة إدارة المعرفة، ويُعتبر هذا البُعد أهم تحدي أمام الإدارة لتنفيذه، وتشجيع الأفراد على تقبله، وباعتبار أن عملية تقاسم المعرفة من الأسس التي تُقام عليها إدارة المعرفة ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فإن المؤسسة يجب أن تعمل جاهدة على تحويل الثقافة التي ترى أن المعرفة قوة، إلى الثقافة التي ترى أن تقاسم المعارف هو الأكثر قوة، وقبل التطرق إلى كيفية بناء هذه الثقافة، وماهية أهم الخطوات الواجب اتباعها لبناء أسسها، وجب التأكيد على أن الثقافة التنظيمية تُعتبر عنصرا حاسما لتنفيذ إدارة المعرفة ونجاحها، وذلك من خلال التطرق إلى آراء الكتاب والباحثين حول ذلك، وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة

تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم محركات نجاح مبادرة إدارة المعرفة، لما لها من تأثير على العديد من الأبعاد داخل المؤسسة بصفة عامة وعلى التشارك وتقاسم المعارف بصفة خاصة، وقبل معرفة علاقتها بإدارة المعرفة وجب الإحاطة بمختلف التعاريف التي تناولتها.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بظهور الاهتمام بالقيم والمبادئ داخل المؤسسات، وبظهور تأثير هذه الأخيرة ببيئتها الداخلية والخارجية، كما أنها لم تأخذ بعدها الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حين تزايد الاهتمام بها، ولهذا أدرجت الكثير من التعاريف التي تناولت مفهومها والتي سنُدرج منها ما يخدم موضوعنا فقط.

عرّف "schein" سنة 1985 الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من الافتراضات الضمنية التي تم الاتفاق عليها من طرف المجموعة، وتُحدّد كيفية سلوك الفريق، وكيفية استجابته لبيئته"¹.

كما عرّفها "Delong & fahey" سنة 2000 على أنها "مجموع القيم الأساسية والمعتقدات، والتي هي جزء لا يتجزأ من التفضيلات الضمنية، حول ما ينبغي للمؤسسة أن تسعى جاهدة لتحقيقه، وكيف ينبغي لها أن تفعل ذلك"².

كما تمّ تعريفها على أنها: "ظاهرة ديناميكية تحيط بالأفراد في كل وقت، تتماشى مع الزمن، وتتبلور نتيجة تفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض، كما يتم توجيهها من خلال القيادة، الرّوتين، القواعد والمعايير التي توجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة"³.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية هي ذلك المزيج بين المعتقدات والمواقف، المعارف والقيم التي تشكّلت بين الأفراد داخل المؤسسة، والتي تعمل مجتمعةً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة

لقد تمّ اكتشاف الصّلة بين الثقافة التنظيمية ونجاح إدارة المعرفة من خلال الدّراسة الاستقصائية التي قامت بها 66 شركة كورية، أثبتت أن البرامج التي تقوم عليها مبادرة إدارة المعرفة من: ثقافة التعلم، نية

¹ Neal M, Ashkanasy, Celeste PM Wilderom, Mark F. Petersonn, **The Handbook Of Organizational Culture And Climate**, John Wiley & Sons, Inc, 2011, p.586.

² Murray E. Jennex, Op.Cit, p.196.

³ Boniface. C. Madu, **Organization Culture As Driver Of Competitive Advantage**, Journal Of Academic And Business Ethics Organization Culture As Driver, p.02.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

اقتسام المعارف والتشارك فيها، والعمل على شكل فرق وغيرها من المبادئ المُتفق عليها تؤثر تأثيراً كبيراً على تبني إدارة المعرفة¹، كما حدّد كل من Fahey و De Long أربع طرق أساسية تعمل من خلالها الثقافة التنظيمية على تفعيل إدارة المعرفة من خلال العمل على خلق المعارف وتسهيل التشارك بها وتتمثل هذه الطرق في²:

1. تُرسخ الثقافة التنظيمية مبدأ أنّ قوّة المعرفة لا تكمن في اكتسابها فقط وإنّما تزيد من خلال تقاسمها والتشارك بها؛
 2. تُحدّد الثقافة التنظيمية العلاقة بين الفرد والمعرفة، فهي التي تُحدّد قنوات انتقال هذه المعارف كما تُحدّد طرق وأساليب التشارك بها؛
 3. الثقافة التنظيمية هي المسؤولة على تحديد طرق تطبيق هذه المعارف التي تمّ تقاسمها والتشارك بها؛
 4. تُعتبر الثقافة التنظيمية الوعاء الذي تتم ضمنه عمليات إدارة المعرفة.
- كما أشارت بعض الدراسات إلى اعتبار الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً لتطبيق إدارة المعرفة ونشاطاتها المختلفة والتي يُمكن إدراجها في³:

1. الدّراسة التي قام بها Alavi Mark سنة 2008 والتي أثبتت أنّ ضعف الثقافة التنظيمية البّناء التي تدعم عمل الفريق والانسجام بين العاملين يؤدّي إلى انعدام النّعة بينهم وبالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات لاتّخاذ القرارات المؤسّسية، والذي بدوره ينعكس سلّياً على مستوى أدائهم ورضاهم وولائهم الوظيفي، ومن ثمّ زيادة نسبة دوران العمل؛
2. الثقافة التنظيمية النّاجحة تعمل بدورها على إيجاد طرق التّقارب والانسجام بين العاملين بغية زيادة الإبداع والابتكار والتّجديد، لمواجهة التّغييرات المستمرة في بيئة العمل، ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة التي لا تتم إلّا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة وملائمة لتحقيق ذلك؛
3. الثقافة التنظيمية التي تُدعم التّعليم والتّطوير المستمر وتعمل على تحفيز العاملين لتوليد المعرفة ومشاركتها، من أجل خلق قيمة مضافة تزيد من رغبة العميل في التّعامل مع المؤسّسة، والذي يُعتبر أسمى ما تسعى إدارة المعرفة الوصول إليه.

¹ Murray E. Jennex, Op.Cit, p.196.

² Lina Girdauskiene, Asta Savaneviciene, **Influence Of Knowledge Culture On Effective Knowledge Transfer**, Engineering Economics journal, Vol 4N°54, 2007, p.39.

³ Idem.

ومنه يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تُعتبر أحد أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة، وبما أنّها عبارة عن جملة من القيم والمعتقدات المعقدة كما سبق وأن ذكرنا، فإنّه وحتى تدعم إدارة المعرفة وجب على المؤسسات التعرف على الثقافة الحالية السائدة وتحليلها حتى تتماشى خصائصها وتطبيق إدارة المعرفة وهذا ما سنحاول معرفته من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية لتبني إدارة المعرفة

بما أنّ الثقافة التنظيمية هي خاصية اجتماعية داخل المؤسسة، وأنّ تراكم مبادئها وقيمها يتطلّب وقت من الزمن، ففي هذه الحالة وجب على المؤسسة أن تتأكد من ترسيخ ثلاثة عناصر أساسية، من أجل التمهيد لإرساء ثقافة التشارك بالمعرفة، وتتمثل هذه العناصر في:

1. الثقة: وهي الاستعداد لتقبّل تصرفات الآخرين مع توقع أن تكون هذه التصرفات آمنة ولا يشوبها أي نية سيئة¹، حيث تُعتبر الثقة مهمة جداً لخلق ثقافة تبادل المعرفة، فإذا اعتقد الفرد بأنّه إذا اعترف للآخرين بما يعرف، قد يستغل شخص آخر هذه المعرفة، أو أنّ هذا الرأي الذي طرحه سوف يوقعه في ورطة مع مسؤوله، هذا ما يمنعه من المشاركة بمعارفه في المستقبل ولهذا وجب بناء ثقافة تُلغي هذه المفاهيم الخاطئة، وتعمل على بناء ثقة مُتبادلة بين العامل ومؤسسته؛

وبَيّنت العديد من البحوث أن للثقة أهمية كبيرة خاصة فيما يتعلّق بتشارك المعرفة الضمنية وهذا راجع للأسباب التالية²:

- الثقة تُعدّ عنصراً أساسياً لإقامة العلاقة بين الأطراف المعنية بسلوك معيّن؛
- الثقة تُعدّ عاملاً أساسياً للمحافظة على العلاقات بين الأفراد داخل مجموعات العمل؛
- الثقة تُؤدّد التعاون وتلعب دوراً هاماً في مساعدة الأفراد على التشارك بالمعرفة داخل مجموعات العمل.

2. التحفيز: يُعتبر موضوع المكافأة من أهم العناصر الواجب دراستها لتشجيع تبادل المعرفة، لأنّ السّؤال الرئيسي الذي يطرحه المُشارك بالمعرفة هو المقابل الذي سيحصل عليه من وراء تقاسمه لمعارفه الضمنية مع غيره، لأنّ عملية التبادل لا تكون في اتجاه واحد وإنّما من طرفين وبالتالي

¹ Michael J. Zhang, *The Impacts Of Trust And Feelings On Knowledge Sharing Among Chinese Employees*, New England Journal Of Entrepreneurship, Vol 17, N°1, 2014, p.02.

² Lina Girdauskiene, Asta Savaneviciene, Op.Cit, p.6.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

يظهر مفهوم المقابل الذي يجب أن تدفعه المؤسسة وتكافئ به الشخص الذي شارك الآخرين بما يملكه من حصص معرفية¹.

وبالتالي فإنّ تصميم نظام للحوافز موجه خصيصاً للتشجيع على التشارك بالمعرفة يجعل المؤسسة ملزمة باتخاذ الإجراءات الرسمية للقيام بهذه العملية والمُتمثلة في²:

-التّركيز على السبب الرئيسي من وراء احتكار حامل المعرفة لمعارفه وعدم تشاركها مع الغير؛

-التعرّف على نوع السلوكيات التي تخدم التشارك بالمعرفة والتي تحتاج إلى مكافئتها ومن ثمّ إلى دراسة نوع الحوافز التي سيتمّ تقديمها؛

-التّحديد وبدقة لنوع الحوافز التي تشجّع على التشارك بالمعارف ورفض احتكارها؛

-الحرص على تكييف الحوافز بما يتماشى والأهداف الإستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة.

3. تقبل النقد والتسامح: عند تبني مبادرة إدارة المعرفة، يبدأ الأفراد في استخدام نظم جديدة تساعد في التشارك بالمعرفة، فقد تكون ضمن بيئة افتراضية كاستخدام الشبكة الداخلية الأنترانات، والتي تُعتبر الفضاء الذي يضع فيه الأفراد أفكارهم، ردود أفعالهم (التغذية العكسية)، آرائهم، وخبراتهم، والأسئلة التي يرغبون في طرحها، وهذه البيئة يُفقد فيها تعابير الوجه، وتأثير نغمات الصوت، فيكون هنا طرح عفوي للأفكار وتقبل واسع للانتقادات، بالإضافة إلى الفضاء الواقعي لتبادل الأفكار فيجب على المؤسسة الحرص على بناء ثقافة طرح النقد البناء وتقبله بتسامح من الطرف الآخر، وهذا ما يشجّع على طرح الأفكار الجديدة ومنه إلى خلق وتوليد المعارف³.

من خلال كل ما تقدّم يمكن اعتبار أنّ الثقة والتحفيز وتقبل النقد والتسامح من أهم العناصر لرسم الطريق نحو بناء ثقافة تنظيمية مبنية على التبادل والتشارك بالمعارف، بين مختلف الأفراد وفي المؤسسة، هذه العناصر هي المحرك الأساسي لتفعيل إدارة المعرفة من خلال⁴:

- تأسيس لقاءات تبادل المعرفة، والتي من الممكن أن تكون أثناء وجبات الفطور أو الغداء وإنشاء دورات التعلّم، أو أي نوع من اللقاءات غير الرسمية، لمساعدة الأفراد للتعرف على بعضهم البعض، وتشجيع إقامة المحادثات؛

¹ Cliff Figallo, Nancy Rhine, **Building The Knowledge Management Network**, Wiley Technology Publishing, Canada, 2002, p.114.

² Michael J. Zhang, Op.Cit, p.12.

³ Cliff Figallo, Nancy Rhine, Op.Cit, p.114.

⁴ Kimiz Dalkir, Op.Cit, p.p.195.196.

- إعادة تصميم أماكن العمل والسّماح بتوفير أماكن اللقاء كما يرى Schein، وهذا التصميم قائم على فتح فضاء يضم جميع المشاركين، ولا يخضع لجدول أعمال، وإنّما هدفه الرئيسي هو التشارك بالمعرفة وفي جميع المواضيع الخاصة بالمؤسسة، وهذا الاجتماع مسؤول على تقديم تقرير يُلخّص النتائج التي تُضاف فوراً لكتيّب الإجراءات، وبعد ذلك وبوقت قصير جدًا يحصل المشاركون على نسخة منه، ليصبح كمرجع جديد يحتوي على إجراءات جديدة؛
 - إنتاج ونشر أفضل النتائج لمبادرة إدارة المعرفة، للاقتداء بهذه النماذج؛
 - توفير الأدوات والتقنيات التي تخدم إدارة المعرفة والمُحفّزة على تقاسم المعرفة، كالشبكات الداخلية (الأنترنيت)، وفتح فضاءات مخصصة لمجتمعات الممارسة؛
 - تغيير معايير تقييم الأداء، وإعادة التّكوير في تقييم تقاسم المعرفة، وتقييم الكفاءات والإنجازات.
- يمكن القول أنّ هذه الخطوات مهمة جدًا في بناء ثقافة تنظيمية تدعم تنفيذ متطلبات إدارة المعرفة على حد قول Bloom، إنّ خلق الثقافة التنظيمية هي مهمة صعبة، تقع على الأفراد بصفة عامة والمدراء بصفة خاصة، كما يشبه موضوع تقاسم المعرفة بالسّحلية، فعيشها يتطلّب خلق درجة حرارة مناسبة، ورطوبة وظروف ملائمة، فهكذا بناء الثقافة التنظيمية الدّاعمة لإدارة المعرفة فهي تتطلّب هذا النوع من الظروف المثالية، كل هذا يؤكّد على أنّها مهمة صعبة على عاتق الإدارة، وأنّها ستواجه صعوبات ومعوّقات للتنفيذ¹.

إذن ومن خلال ما تقدّم حول خصائص الثقافة التنظيمية يمكن القول أنّها من بين أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة، لكنّها لا تمثل العنصر الوحيد الواجب القيام به لإرساء هذه الإدارة، وإنّما يتبعها أيضا توفير الإطار المادي الذي يسهّل انسياب هذه المعارف التي تم التّشارك بها، والمُتمثّل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي تُعتبر من بين متطلبات إدارة المعرفة، وهذا ما سنتناوله في المبحث اللاحق.

المبحث الثالث: البنية التّحتيّة التّكنولوجيّة كأحد متطلبات إدارة المعرفة

تُعَدّ تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات بمعدّاتها الماديّة والبرمجيّة أحد أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة فالتطوّر التكنولوجي الذي شهدته المؤسسات المعاصرة لم يقتصر على تسهيل العمليّات الإنتاجية فقط وإنّما تعدّى لتسهيل المبادرات التنظيميّة ومن بينها إدارة المعرفة، فتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات تُعتبر الإطار المادي والبرمجي الذي يقوم بكل عمليات إدارة المعرفة، إبتداءً من الحصول عليها إلى تطبيقها والتعلّم منها، وحتى تعمل هذه التّكنولوجيات على إرساء إدارة المعرفة داخل المؤسسة

¹Cliff Figallo, Nancy Rhine, Op.Cit, p.p.116.117.

وجب تميّزها ببعض الخصائص التي تُمكنها من تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية، وهذا ما سنحاول شرحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بإدارة المعرفة

تتميّز تكنولوجيا المعلومات وأجهزة اتصالاتها السلكية واللاسلكية بمجموعة من الخصائص تجعل منها أداة خاصة بإدارة المعرفة، وظيفتها الأساسية تنحصر في الوصول السريع والسهل إلى المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة، بالإضافة إلى نشر وتوزيع هذه المعارف عبر مختلف قنوات الاتصال والعمل على تطبيقها والتشارك بها، وقبل معرفة أهم هذه الخصائص وجب التطرق لتعريف هذه التكنولوجيا الخاصة بإدارة المعرفة.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بإدارة المعرفة

تمّ تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال الخاصة بإدارة المعرفة على أنّها: "الأدوات والتقنيات والنظم لتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزيناً واسترجاعاً، توزيعاً ونقلًا بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية لهذه المعرفة داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية"¹.

كما تمّ تعريفها على أنّها: "نظم لدعم نشاطات المديرين والمهنيين من خلال التركيز على تكوين جمع، تنظيم، توزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تساهم في تسهيلها وعملها بنظامية"².

من خلال هاته التعاريف يمكن القول أن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بإدارة المعرفة ينبثق من عملياتها، أي أنّها مجموع المعدّات المادية والبرمجية الموضوعة خصيصاً للقيام بعمليات إدارة المعرفة وتسهيلها ضمن وحدة متخصصة تُسمّى بإدارة المعرفة، ولكن سبق وذكرنا خلال هذا البحث بأنّ وحدة إدارة المعرفة تنشأ امتداداً من وحدات تنظيمية كانت قائمة من قبل، كمصلحة التوثيق أو إدارة المعلومات وغيرها، ولهذا فإنّ الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة هنا هو تحليل المعدّات القائمة؛ أي محاولة فهم المكونات الأساسية لتقنيات التكنولوجيا القائمة، ومنه إلى إمكانية تحديد الفجوة الحرجة في البنية التحتية القائمة، من أجل العمل على إضافة العتاد الجديد لإقامة هذه

¹ سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز إمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2007، ص: 32.

² عبد الستار علي، عامر إبراهيم القندليجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص: 53.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

المصلحة الجديدة، بحكم أنّ عملياتها تختلف عن عمليات المصالح التي كانت قائمة، ولهذا يجب على المؤسسة القيام بالخطوات التالية¹:

1. فهم إطار تكنولوجيا إدارة المعرفة وعناصرها؛
2. دمج الشبكات القائمة الداخلية والخارجية والمجاميع (Groupware) في نظم إدارة المعرفة؛
3. فهم قيود التنفيذ وتحديد الثغرات الموجودة في الهيكل التكنولوجي القائم؛
4. اتخاذ خطوات ملموسة لدعم وبناء استثمارات البنية التحتية القائمة؛
5. فهم دور الشبكات الداخلية والخارجية المخصصة لخدمة إدارة المعرفة، انطلاقاً من تحليل الأدوات القائمة. ومن بين هذه الأدوات التي تتمحور حولها الدراسة لتنفيذ وتفعيل إدارة المعرفة نجد²:

1. هياكل الانترنت التي تُعتبر بنية تحتية توفر وظائف البريد الإلكتروني، الاتصالات، عقد المؤتمرات، وكذلك تبادل وتخزين البحوث، واسترجاع البيانات؛
 2. نظم إدارة المحتوى والوثائق، للتعامل مع الوثائق الإلكترونية، ومحتوى الويب؛
 3. نظم إدارة سير العمل، لدعم التنظيم الجيد للعمليات، والتعامل مع تنفيذ مهام سير العمل؛
 4. تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي، ونجد كمثال على ذلك نظم البحث والاسترجاع، دليل المستعمل، تكنولوجيا معالجة النصوص، والويب...الخ؛
 5. أدوات اختبار المعلومات لدعم العمليات التحليلية، التي تحول البيانات التنظيمية المجزأة والبيانات التنافسية، إلى هدف معين وهو التوجه نحو المعرفة؛
 6. المجاميع (Groupwar) وبرمجيات التعاون، على سبيل المثال: إدارة الوقت، المناقشات والاجتماعات، أو حلقات العمل الإبداعي للفرق، ومجموعات العمل؛
 7. أدوات التعلم الإلكتروني، لتحديد محتوى التعلم للعاملين بطريقة تفاعلية.
- وكما سبق وذكرنا بأن تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال مرتبط بعمليات إدارة المعرفة، باعتبارها الإطار المادي الذي يضمن قيام هذه العمليات ونجاح، يمكن تلخيص دور كل هذه الأدوات في كل

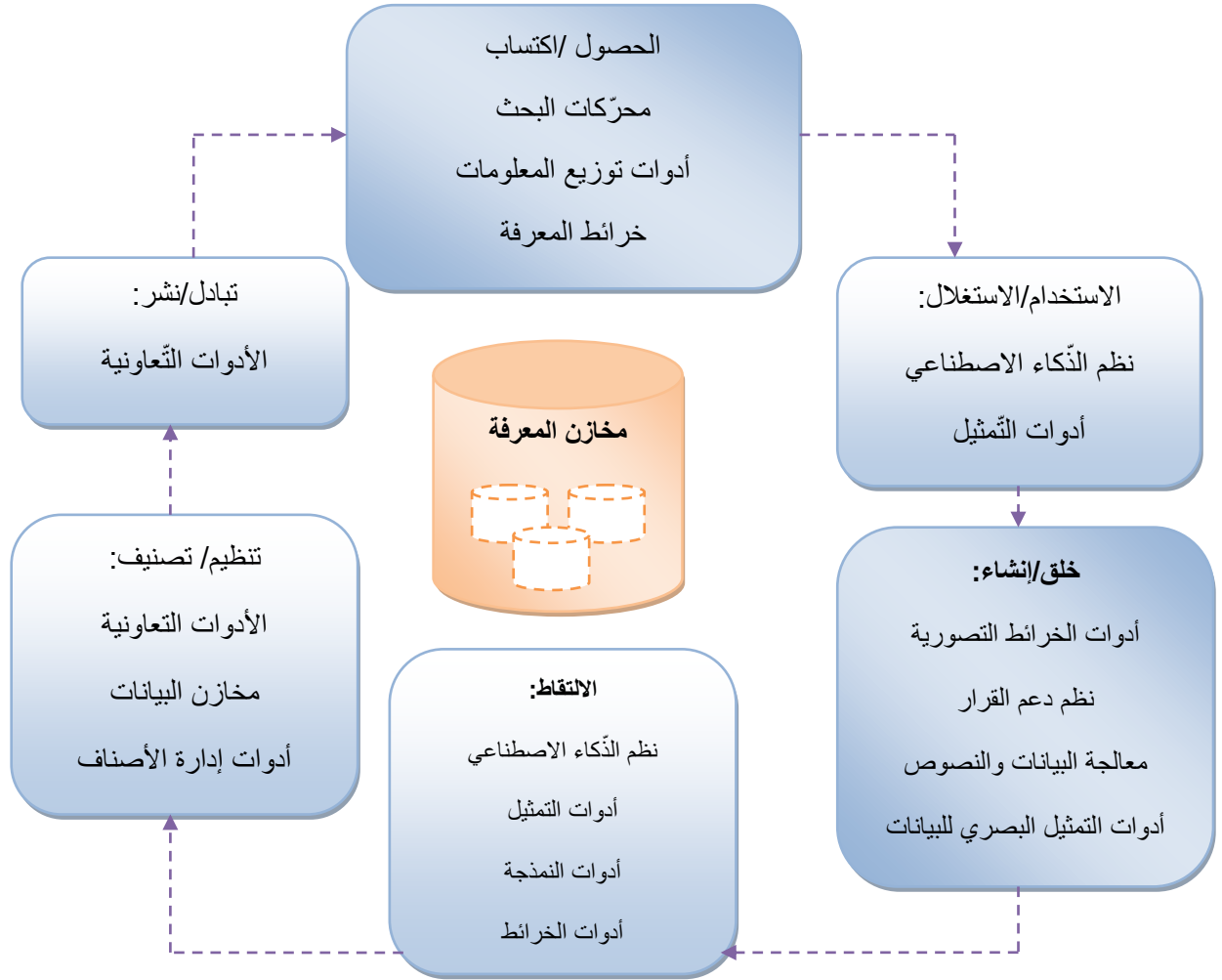
¹Amrit Tiwana, Op.Cit, p.p.88.89.

² Ronald Maier, Op.Cit, p.07.

² Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, **Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations**, Information Science Reference, New York, 2009, p.132.

الفصل الثاني: نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

مرحلة من مراحل خلق المعرفة بالإضافة إلى دورها في كل عملية من عمليات التحويل كما يلي²:
الشكل: 2-3: الأدوات التكنولوجية تبعا لكل مرحلة من مراحل خلق المعرفة



Source : Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, **Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations**, Information Science Reference, New York, 2009, p.132.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أنّ عمليات إدارة المعرفة تنحصر في أربع عمليات رئيسة وهي: عملية الحصول أو الاكتساب، الاستخدام أو الاستغلال، الخلق أو الإنشاء، الالتقاط، التنظيم أو التصنيف، والتبادل أو النشر، وكل عملية من هاته العمليات تحتاج إلى تكنولوجيا متخصصة كمحركات البحث، نظم الذكاء الاصطناعي، أدوات النمذجة، وغيرها، وكل هذه التكنولوجيات وبعد قيامها بكل هذه العمليات تقوم بتخزين المعارف فيما يعرف بمخازن المعرفة، أما تكنولوجيا المعلومات المتخصصة في

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

عمليات تحويل المعرفة حسب النموذج الأشهر لـ Nonaka و Takeuchi فيمكن تمثيلها كما يلي:

الجدول رقم: 1-2: الأدوات التكنولوجية المستعملة في عمليات تحويل المعرفة

المعرفة الضمنية	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
المعرفة الضمنية	التنشئة الاجتماعية	عملية الإدخال
1- الأدوات التعاونية *	1- الأدوات التعاونية؛	1- الأدوات التعاونية؛
2- خرائط المعرفة	2- نظم الذكاء الاصطناعي؛	2- نظم الذكاء الاصطناعي؛
	3- أدوات المحاكاة.	3- أدوات المحاكاة.
المعرفة الصريحة	1- محرّكات البحث + وكلاء الذكاء؛	1- الأدوات التعاونية؛
	2- توزيع المعلومات الشخصية؛	2- منجم البيانات؛
	3- أدوات التعلم الإلكتروني.	3- أدوات التمثيل البصري للبيانات؛
		4- أدوات الخرائط ونظم دعم القرار.

Source: Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, **Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations** Information Science Referenc, New York, 2009, p.134

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تُدعم إدارة المعرفة

لقيام إدارة المعرفة كوحدة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجب توفير تكنولوجيا المعلومات المتخصصة والتميّزة ببعض الخصائص من أجل القيام بعمليات هذه الإدارة وبفعالية ويمكن تلخيصها في²:

1. حساسية السياق (المحتوى): ينبغي أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على فهم السياق، والهدف الحقيقي من هذه المعرفة، ومعرفة اتجاهها بالضبط، فمثلا يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على التمييز بين "الاستنساخ الحيواني" و "استنساخ الوثائق"، والاستجابة بشكل مختلف لكل حالة؛

2. حساسية المستخدم: يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على تنظيم المعرفة في شكل يُسهّل بشكل كبير على إيصال المعرفة للمستخدم، فعلى سبيل المثال، يجب توزيع المعرفة حسب المستويات الإدارية والوظيفية، حتى تصل المعارف إلى المستخدمين المناسبين؛

* الأدوات التعاونية تشتمل على البريد الإلكتروني، والمنتديات الإلكترونية وبرمجيات تدفق العمل...الخ.

² Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, Op.Cit, p.134.

3. **المرونة:** يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على التعامل مع أي شكل من أشكال المعرفة فإذا كان عامل المعرفة يعتمد فقط على النصوص، فإنّ النظام ينبغي أن يقتصر فقط على توفير ذلك، وإذا كان يعتمد أيضا على صوت، صورة، وفيديو، فيجب أيضا توفير ذلك؛

4. **التّجديد:** يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على التّجديد والتعلّم من مستخدم المعرفة، ففضلاً عن قيامها بتوفير المعارف للمستخدم، هي مُطلّبة بتطوير نفسها والتّحسّن باستمرار، فعلى سبيل المثال إذا كان النّظام يستجيب لطلبات عديدة على موضوع معين، فإنّه يجب معرفة كيفية مساعدة مجموعة متعدّدة من المستخدمين، على نحو أكثر عمق لهذا الموضوع؛

5. **الإيحاء:** يجب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على استنتاج ما يحتاج إليه المستخدم من معرفة.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في تفعيل إدارة المعرفة

لا يمكن نفي الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم وتفعيل إدارة المعرفة، رغم تشكيك بعض المفكرين لدعمها، واعتبروا أنّها تتعامل مع المعلومات وليس مع المعارف لكن الواقع أثبت عكس ذلك، فردّ الكثير من المفكرين على هذا الاتجاه وأثبتوا الضّرورة الحتمية لتكوين قاعدة صلبة من تكنولوجيا المعلومات، قادرة على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية، ويمكن إدراج بعض الحجج فيما يلي¹:

1. تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات ومن خلال أدواتها تدعّم عملية الحصول، استخدام استغلال، خلق، اكتشاف، النقاط، تنظيم، تصنيف، تقاسم، ونشر المعرفة، من خلال توفير تقنيات التعلّم الإلكتروني، الذي يُعتبر الأسلوب الممتاز لتحويل المعرفة الصّريحة إلى معرفة ضمنية (عملية الاستيعاب الداخلي)، وتُعتبر هذه العملية بدورها من أهم أهداف إدارة المعرفة؛

2. تُوفّر تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة حيّز الاستخدام للمساعدة في تصنيف المعرفة الصّريحة، ما يسمح بتخزين أفكار الجماعات والتجارب الحيّة، وحتى بعض الحلول لحالات محدّدة، وهذا التّسجيل للأحداث يتم استخدامه عندما تنشأ هذه الحالة مرة أخرى في المؤسّسة ويرتفع بذلك التّحسين المستمر وتعزيز جودة العمل، ممّا يساعد المؤسّسات في تحقيق استراتيجيّاتها وأهدافها؛

3. تحقيق التّوازن بين الحمل الرّائد للمعلومات وضمان أن تكون هذه المعارف الموجودة في المضمون مفيدة؛

¹ Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, Op.Cit, p.126.

4. توفير الأدوات المناسبة التي تُؤدّي إلى خلق منتجات وخدمات مبتكرة ذات جودة عالية
شبكات التعاون توفّر تبادل المعلومات بين الأفراد المُتخصّصة، ومنه إلى توفير مستودع من
الأفكار يضمن ابتكار حلول جديدة.

كما تعمل على¹:

1. تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في شكل قواعد إلكترونية، تسهّل الدّخول والاستعادة
السّريعة والفعّالة للمعلومات، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الحاسوب تهدف إلى جلب
المعرفة الصّريحة من المستندات المُخزّنة؛

2. تسهيل الاتّصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد، ليتمكّنوا من تبادل المعرفة مع خبراء خارجيين
مُتخصّصين في نفس العمل من خلال تسهيل التّعامل بالبريد الإلكتروني، الدّخول إلى غرف
الدّراسة، والتعلّم الإلكتروني...إلخ.

إذن من خلال ما سبق، نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات توفّر الإطار المادّي لتنفيذ
وتفعيل إدارة المعرفة، لكن هذه التكنولوجيا ليست فقط عتاد مادي، وإنّما جانب برمجي له دور في تفعيل
هذه المبادرة أيضاً، وهذا ما سنتطرّق له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: دور البرمجيات في تفعيل إدارة المعرفة

وقّرت التكنولوجيا والبحوث الحديثة أنواع متطوّرة من البرمجيات - سواء برمجيات نظام أو تطبيق -
والتي تُستعمل في تقليل حاجة الاعتماد على العاملين في مجال المعرفة، واللّجوء إلى استخراج المعارف
من الحاسوب لاتخاذ القرارات.

توفّر البرمجيات دعماً جيّداً لإدارة المعرفة، فكيف يمكن تتبّع الملايين من الوثائق في المؤسّسات
الكبيرة، وكيف يمكن العثور على عنصر معين من المعرفة في قاعدة معرفة واسعة، وكيف يمكن تقديم
خدمات على مدار 365/7/24 للعميل، الحل لجميع المشاكل المذكورة أعلاه تكمن في البرمجيّات².

يتطلّب تحقيق الكفاءة في إنتاج السّلع و/ أو الخدمات تقديم المعرفة الصّريحة المُقنّنة في الوقت
المناسب، وتعميمها على جميع الجهات الفاعلة ذات الصّلة، هذا النّوع من المعرفة يشمل مثلاً أوامر
الإنتاج، رسومات، معلومات حول مستوى المخزون، كل هذا توفّره البرمجيّات التي تخدم هذا الغرض

¹ Jingtao Yao, Op.Cit, p.p.274.275.

² Mikael Lindvall, Ioana Rus, Raj Asekhar Jamma Lama Daka, Rikin Thakker, **Software Tools For Knowledge Management**, Report The University Of Maryland, 2001, p.05.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

ومنه نستنتج أن البرمجيات تدخل في مختلف عمليات إدارة المعرفة من اكتساب، تخزين، نشر وتطبيق هذه المعرفة¹.

ويمكن إبراز دور هذه البرمجيات في كل عملية من عمليات تحويل المعرفة في ما يلي²:

أولاً: في عملية الربط: من معرفة صريحة إلى صريحة

حتى تتم عملية البحث والتصفح في قاعدة المعرفة بشكل سهل وبسيط، يتطلب ذلك أن تكون المعرفة منظمّة وفهرستها تكون بشكل واضح، ولتحقيق ذلك وجب توفير مجموعة متنوعة من البرمجيات تخدم الغرض، مثل برمجيات إدارة الوثائق التي تقع على عاتقها تنظيم المعرفة المؤتقة الصريحة، ومثال على ذلك نجد Hyperwave، بالإضافة إلى البرمجيات التي تسمح بالتوثيق الآلي وتقديم النص الكامل للباحث مثل: Semio3 و Xerox؛

ثانياً: في عملية الاستيعاب: من معرفة صريحة إلى ضمنية

تكون عن طريق التعلم والبحث في قاعدة المعرفة المخزنة في الحاسوب، حيث أنّ الحصول على مختلف التفاصيل التي تكون على شكل تقارير نحتاج إلى برمجيات تخدم الغرض، مثل برمجيات تسليم المحتوى، أدوات التّصوّر، أدوات ذات علاقة بالتصنيف...إلخ، وتعمل هذه البرمجيات على توصيل عناصر المحتوى الموجود في الملف إلى المستخدم؛

ثالثاً: في عملية الإخراج: من معرفة ضمنية إلى صريحة

من البرمجيات المستخدمة في هذه العملية نجد تطبيقات البريد الإلكتروني، أدوات معالجة النصوص وأدوات الاتصال الإلكترونية، أدوات الدعم لتوثيق المعرفة المستخرجة، وكل المساعدات التي من شأنها تقديم المعرفة الضمنية بشكل معرفة صريحة للمستخدم؛

رابعاً: في عملية التّشئة الاجتماعية: من معرفة ضمنية إلى ضمنية

أهم البرمجيات التي تخدم هذه العملية نجد التطبيقات التي تحقّق المناقشات المترابطة، ونظم المجاميع، من أمثلة هذه الأدوات نجد: IBM/Lotus Domino و Hyperwave's 11، وهي عبارة عن بيئات إلكترونية تسمح بالمناقشة وتبادل المعارف الضمنية، مدعّمة بالصّوت والصّورة.

وفي الأخير يمكن القول أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف برمجياتها دور حسّاس في تفعيل إدارة المعرفة، وذلك بالمشاركة في كل عملياتها من النّقاط، تخزين، معالجة، وتطبيق. وأبعد من

¹Luiz Antonio Joia, **Strategies For Information Technology And Intellectual Capit**, Idea Group, London, 2009, p.115.

²Ibid.

ذلك فقد استطاعت أيضا أن تتمكّن من توصيل المعارف الضمنية من خلال توفير البيئات الافتراضية الإلكترونية.

المطلب الرابع: دور قواعد البيانات في تفعيل إدارة المعرفة

تُعتبر عملية توثيق البيانات في شكل قواعد من القضايا التي أولت لها المؤسسات المعاصرة اهتماما متزايدا، خاصة بتوفير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات لخدمة هذا الغرض، بالإضافة إلى إدراك هذه المؤسسات بأهمية اللجوء إلى قواعد البيانات التي تُعتبر مصدر فعال في استخراج المعرفة. تلعب مستودعات المعرفة دورا رئيسيا في إدارة المعرفة، فهي التي تُخزّن فيها المؤسسة كل ما يمكن أن نتخيله بما في ذلك: أفضل الممارسات، اليقظة التنافسية، السير الذاتية للخبراء، ملاحظات حول العملاء، والدروس المُستفادة من التجارب السابقة... إلخ¹.

ولهذا تطوّر اتجاه البحوث نحو اكتشاف المعرفة من خلال قواعد البيانات، باعتبارها موردا رئيسيا لخلق معارف جديدة، وتقاسمها داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص خطوات عملية اكتشاف المعرفة من خلال قواعد البيانات فيما يلي²:

أولاً: إعداد البيانات

يتم في هذه المرحلة أولاً تنقية البيانات، لتقليل الخاطئة منها إلى أقصى حد ممكن، كما تحتاج هذه البيانات إلى أن تكون متكاملة لأنه يمكن أن تكون من مصادر مُتعددة، وبعد التّكامل قد تحتاج كذلك إلى إزالة التكرار، ليتم في الأخير تخزين البيانات الصّافية والمتكاملة في شكل قواعد أو مخازن؛

ثانياً: استخراج البيانات

تُعرف عملية تنقيب - استخراج - البيانات على أنها اكتشاف البيانات المثيرة للاهتمام والتي لم تكن معروفة سابقا وتكون ضمن الكميات الكبيرة للبيانات، فنكسب مستخرجها معارف جديدة؛

ثالثاً: عرض (تقديم) المعرفة

في هذه الخطوة يتم عرض المعلومات والمعارف التي تم استخراجها من البيانات، في شكل يسهل فهمه من قبل المُستخدم، ويمكن إدراج بعض طرق تقديم المعرفة:

1. إمّا في شكل جداول؛

2. تمثيل بياني في شكل شريط أو منحنيات؛

¹Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, Op.Cit, p.100.

²Sangha Mitra Bandy Opa Dhyay, Ujjwal Maulik Lawrence B. Holder, **Advanced Methods For Knowledge Discovery From Complex Data**, Springer, British, 2005, p.p.04.07.

3. تمثيل البيانات وعرضها في شكل مكعبات؛

4. شجرة القرار.

في الأخير يمكن القول أنّ قواعد البيانات تبقى مساهمتها محدودة في التعامل مع المعارف الضمنية المُرسّخة في عقول الأفراد والتي يكون من الصعب التعامل معها، نظراً لطابعها غير الملموس وغير القابل للقياس.

وكخلاصة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة يمكن القول أنّ كل عنصر من عناصر هذه التكنولوجيا من معدّات مادّية وبرمجية وقواعد بيانات تُعتبر من أهم المحدّدات المُساعدة على التحكم في المعرفة داخل المؤسسة، فهي تُستخدم في جمع وتصنيف وتخزين وتوزيع كم هائل من المعلومات والمعارف بين الأجهزة والأشخاص والمؤسسات من خلال مختلف الوسائط المتعدّدة التي توفّرها، كما تُستخدم في برامج إدارة المعرفة لتحسين قدرة العاملين على الاتّصال ببعضهم البعض بكسر الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات مشتركة يمكن تشغيلها عن بعد وفي أيّ مكان، وهي مُتاحة للجميع.

إذن وبعد دراسة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات كمتطلّبات تبنّي إدارة المعرفة، وجب التطرّق لإستراتيجية إدارة المعرفة الواجب إتباعها لإرساء قواعد هذه الإدارة داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ هذه المتطلّبات غير متسلسلة بالترتيب، وإنّما هي عمليات متكاملة ومتداخلة فيما بينها.

المبحث الرابع: صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

تُعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة طريقة التحرك طويل المدى الذي تقوم به المؤسسات لتبني متطلّبات إدارة المعرفة، صياغة هذه الإستراتيجية يُبنى أولاً على صياغة رسالة المؤسسة والتي يجب إدراج إدارة المعرفة ضمن محتواها، وبما أنّنا تناولنا مرحلة التحليل بشرح المتطلّبات السابقة من هيكل تنظيمي والثقافة التنظيمية وتحليل البنية التحتية التكنولوجية، سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على باقي العناصر الأساسية والمتمثلة في صياغة الرسالة وإظهار أهم خصائصها وعلاقتها بإدارة المعرفة، إلى صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة وأهم المقومات التي تركز عليها المؤسسة في بناء هذه الإستراتيجية وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: صياغة رسالة المؤسسة لإدارة المعرفة

تُعتبر الرسالة من العناصر المهمة جدًا في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، ظهر مفهومها في الخمسينات من القرن الماضي مقترنا بظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وهي البيان الرسمي الصريح الذي يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر يتم الاتفاق عليها من طرف مسؤولي المؤسسة لإدراجها، وبما أنّ الرسالة تُعتبر ضمن أولى متطلبات إستراتيجية إدارة المعرفة سنحاول تناول أهم عناصرها من خلال هذا المطلب .

أولاً: تعريف رسالة المؤسسة

يُعد موضوع الرسالة وصياغتها ضمن الإستراتيجية مقترن دوماً بروية المؤسسة ولهذا ارتأينا إلى تعريفها حيث عرّفها Blois على أنّها الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة وعملياتها، تقوم بدمج الحقائق الحالية والظروف المستقبلية المتوقعة في إطار زمني مُحدّد، ويتجلى تحدي المؤسسة في دور القيادة العليا في توصيل هذه الرؤية والأهداف طويلة المدى بشكل واضح¹.

أمّا رسالة المؤسسة فقد تمّ التطرّق إلى مفهومها من عدّة اتجاهات، إلّا أنّنا سنتناوله انطلاقاً من الاقتصاديين الاستراتيجيين باعتباره موضوع اهتمامنا، فقد تمّ تعريفها على أنّها: "النص القصير الذي يحدّد سبب نشاط المؤسسة وأهدافها الأساسية، وهي الإجابة على السؤالين الرئيسيين وهما ماذا تفعل المؤسسة وكيف تقوم بذلك"²؛

تُعتبر رسالة المؤسسة واحدة من بين أهم الأدوات الإدارية، فهي الأداة التي توجّه التركيز والتشجيع نحو تطبيق الإستراتيجية، كما تعمل على تحسين الجو التنظيمي، وتسهل الاتصال الداخلي والخارجي ويتم تجسيدها عن طريق القيادة الإدارية الفعّالة في المؤسسة.

ثانياً: خصائص الرسالة الفعّالة

تتميز الرسالة الفعّالة بعدة خصائص تتمثل في³:

1. بيان الرسالة يمكن أن يكون متفاوت من مؤسسة إلى أخرى من حيث الطّول، المحتوى، الشكل والنوعية؛

¹ Johanna Andersson Alena Zbirenko, Op.Cit, p.p.11.12.

² les SADC (société d'aide au développement des collectivités) Définir les mission-vision-valeurs de l'entreprise et y intégrer le développement durable, février 2013.

³ Meredith E.David, Forest R.David, Fred R.David, **Mission Statement Theory And Practice: A Content Analysis And New Direction**, International Journal Of Business, Marketing And Decision Sciences Vol N° 7, 2014, p.98.

2. بيان الرسالة يجب أن يكون إعلامي، ومثير، مستمر لفترة، موجز، واضح، يعمل على ربط كل من العاملين والعملاء نحو تشكيل رابطة عاطفية مع المؤسسة؛
 3. الرسالة التي تكون أكثر فعالية حسب الكثير من الكتاب والاقتصاديين في أبحاث سابقة أن مضمونها لا يتجاوز 100 كلمة كما يُتجنب فيها إدراج المبالغ النقدية والأرقام والنسب؛
 4. أغلب الممارسين والأكاديميين في الإدارة الإستراتيجية يؤكدون على أن الرسالة الفعالة يجب أن تحتوي على تسعة عناصر وهي: الزبائن، المنتجات، الخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، البقاء والنمو، الربحية، فلسفة المؤسسة، المفهوم الذاتي في نظر المؤسسة ومن جهة نظر العامة وفي الأخير من وجهة نظر العمال.
- وبما أننا بصدد معالجة موضوع رسالة المؤسسة لصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة نعطي بعض الأمثلة عن رسائل بعض المؤسسات المتبنية لهذه الإستراتيجية فنجد مثلا:
1. شركة Accenture: خلق ثقافة تقاسم المعرفة الكلية والتي ستساهم في نجاح accenture؛
 2. شركة Federal Transit Administration: يجب أن تعرف FTA ماذا تعرف، وهي تعمل باستمرار على إغلاق الفجوات التي لا تعرفها؛
 3. Health canada: كندا الصحية تحلل، تخلق، تتقاسم وتستعمل المعارف المتعلقة بالصحة لعلاج وتحسين صحة الشعب الكندي؛
 4. شركة Wipro: أن نكون مؤسسة تعمل على النقاط المعرفة وتقاسمها، ونعمل بكل جهد على توفير وتحسين كل احتياجات العملاء، كما نوفر للعاملين بيئة للتعليم المستمر والتطوير الإنتاجي.
- إذن يمكن القول أن إدراج المعرفة وإدارتها ضمن رسالة المؤسسة أصبحت ضرورة حتمية لتجسيدها داخل المؤسسة وهذا ما سنحاول توضيحه في النقطة الموالية.
- ثالثا: دور الرسالة كمتطلب لتجسيد إدارة المعرفة**
- تعتبر الرسالة الطريق الذي يوجه الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق عدّة متغيرات تتمثل في¹:
1. في تطبيق الإستراتيجية:
- شرح العمليات من وجهة نظر المؤسسة؛

¹Valerij Dermol, Relationship Between Mission Statement And Company Performance, Management Knowledge And Learning, International Conference, 2012, p.894.

- ترسيخ المعتقدات داخل المؤسسة والتأكيد على الاستقرار خلال التغييرات؛
- توفير التخصيص العقلاني للموارد.

2. في تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية:

- التحفيز على التواصل التنظيمي الداخلي والخارجي؛
- تُعتبر أداة فعالة في تسيير العلاقات العامة؛
- إبلاغ العاملين بأهداف المؤسسة وتوحيد جهودهم نحو إنجازها.

3. بالنسبة للإدارة والقيادة:

- توجيه السلوك؛
- تحسين وتطوير الأداء الفردي والجماعي؛
- تقييم التمكين للسلوكات والإجراءات المختلفة؛
- التوجيه الحالي والحاسم لصنع القرار الاستراتيجي؛
- المساعدة في توفير الوقت.

4. بالنسبة للمناخ التنظيمي:

- التأثير الإيجابي في الثقافة التنظيمية؛
- تشديد الروابط بين الأفراد في المؤسسة؛
- تعزيز الشعور بالوحدة والانتماء؛
- التأثير على رضى الموظفين والتزامهم؛
- الحد من عدم يقين الموظفين؛
- إثارة الحماس لدى موظفي المؤسسة؛
- توضيح الأولويات والقضايا الغامضة غير المحددة وحتى المتضاربة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

تعددت استراتيجيات إدارة المعرفة حسب المفكرين الاقتصاديين، فهناك من يرى أنّ استراتيجية إدارة المعرفة هي اعتبار المعرفة كمورد مُجرّد وجب الاحتفاظ به، وهناك من يرى أنّ المعرفة تعتبر كمنتج وجب التعامل معه كأى منتج تجاري مادّي في المؤسسة، وهناك من يرى أنّ استراتيجية إدارة المعرفة هي الخطة التي تركز على النتائج النهائية أي التغذية العكسية، وسنحاول شرح هذه الاستراتيجيات من خلال المطلب الموالي.

أولاً: الاستراتيجيات القائمة على المعرفة كمورد

تُعتبر الاستراتيجيات التي تقوم على المعرفة كمورد من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في رسم طريقها لتبني إدارة المعرفة، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على نوع المعرفة الصريحة والضمنية التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها، وتوفير أساليب وأدوات الحصول والمحافظة عليها، وتم وضع أسس هذه الاستراتيجيات القائمة على المعرفة كمورد من طرف Nonaka و Takeuchi والذي تطرق لها من خلال حلزونية التحويل، بالإضافة إلى نموذج فضاء المعلومات والذي طوره Boisot سنة 1998 والذي يعمل على إحداث التعليم والابتكار الناتج عن تحويل وتدفق المعارف وسنقوم بشرح كل من هاتين الإستراتيجيتين كما يلي¹:

1. مصفوفة تحويل المعرفة لـ Nonaka و Takeuchi: تقوم هذه الإستراتيجية على المزج بين كيفية

الوصول إلى المعرفة (أي أين توجد المعرفة المخزنة، وفي أي شكل هي)، وكيفية تحويل هذه المعرفة (أي كيف يتم تدفق هذه المعرفة من مكان إلى آخر، ومن شكل إلى شكل آخر)، ومن هذا المنظور يوضح تحليل Nonaka و Takeuchi سنة 1995 فيما يُعرف بحلزونية (الولب) المعرفة والذي يُعتبر من بين أهم الطرق وأكثرها قبولا في تصنيف المعرفة ضمن مبادرة إدارة المعرفة، هذه المصفوفة تُصنّف المعرفة إلى ضمنية وصريحة، وإما فردية أو جماعية، كما اقترحا في المقابل عمليات تحويل هذه المعارف من شكل إلى آخر، فوجدا **التنشئة الاجتماعية** والتي يتم فيها تحويل المعارف الضمنية إلى الضمنية، حيث يكتسب الفرد المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين من خلال التجربة المشتركة، المراقبة، التقليد... إلخ)، **عملية الإخراج** (يكون من ضمنية إلى صريحة ويكون ذلك من خلال صياغة المعرفة الضمنية إلى مفاهيم وهيكلتها)، **عملية الإدخال** وتكون من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية من عملية التعليم بالممارسة، وتوثيق التجارب... إلخ.

إذن هذا النموذج يعمل على خلق المعرفة التنظيمية بشكل حلزوني من خلال هذه التحويلات الأربعة للمعرفة، كما أنه يعمل على بلورة المعرفة داخل المؤسسة وفي مختلف مستوياتها سواء بين أفراد المؤسسة الواحدة، أو حتى بين أفراد مؤسسات أخرى.

¹ Knox Haggie, John Kingston, **Choosing Your Knowledge Management Strategy**, Journal Of Knowledge Management Practice, University Of Edinburgh, June 2003, p.p.02.04.

2. نموذج فضاء المعلومات لـ Boisot¹: يقترح هذا النموذج تطوير المعرفة على المدى البعيد وهو يقارب النموذج الذي اقترحه Nonaka و Takeuchi، إلا أن Boisot يقدم بُعداً إضافياً وهو التجريد، بمعنى أن المعرفة يمكن تعميمها لحالات مختلفة، وهذا ما يسمح بالإثراء كما يعمل على تحويل المعارف وتحليلها بمزيد أكثر من التفصيل، وحسب مخطط Boisot فإن الأصول المعرفية توجد ضمن فضاء ثلاثي الأبعاد محاوره تتمثل في التحويل: من غير المدونة إلى المدونة، ومن المحددة إلى المجردة، ومن غير المنتشرة إلى المنتشرة، ثم يقترح "دورة التعليم الاجتماعية" التي تستعمل فضاء المعلومات كنموذج ديناميكي لتدفق المعرفة من خلال سلسلة تتكون من ستة مراحل:

- **المسح (الفحص):** يتم فيها اكتساب البيانات المتاحة أو الموزعة عموماً؛
- **حل المشاكل:** يتم حل المشكلة عن طريق هيكلتها وهنا تصبح المعرفة مدونة؛
- **التجريد:** يتم تجريد الأفكار والمعارف التي تم تدوينها حديثاً حتى يتم استغلالها في مجالات أوسع (في هذه المرحلة تصبح المعرفة أكثر تجريد)؛
- **التوزيع (النشر):** يتم تقاسم المعارف والأفكار مع الأفراد المستهدفين داخل المؤسسة بشكل مؤقت ومُجرّد (في هذه المرحلة تصبح المعرفة منتشرة)؛
- **الاستيعاب:** يتم تطبيق المعارف والرؤى التي تم تدوينها حديثاً والخبرات في شكل مجموعات متنوعة لاستعمالها كطرق تعليمية جديدة، (في هذه المرحلة يتم استيعاب المعرفة وينتج عنها سلوك مكتسب وبالتالي تصبح غير مدونة وإنما ضمنية؛
- **التأثير:** هذه المعارف المُجرّدة تصبح جزءاً لا يتجزأ من الممارسات داخل المؤسسة، وتصبح أنماط وسلوكيات (في هذه المرحلة تصبح المعرفة ملموسة).

إذن ومن خلال ما تقدّم يمكن القول أن نموذج Boisot قام بطرح فكرة تجريد المعرفة حتى تصبح أكثر عمومية، فحسبه كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي يجب أن تسعى باستمرار لنقل الأصول المعرفية من الحد الأدنى إلى أقصى قيمة، بالإضافة إلى إشارته إلى دورة التعليم الاجتماعية والتي هدفها عدم بقاء المعارف في منطقة محدّدة، ولكنها تدور ضمن دورة تضمن استمرارية التطبيق والابتكار من خلال نشر المعرفة لأولئك الذين لا يملكونها، ليتم تطبيقها في المواقف المتنوعة

¹Knox Haggie, John Kingston ,Op.Cit, p.06.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

التي بدورها تعمل على إنتاج تجارب جديدة في شكل معارف غير مدوّنة، والتي بدورها تنتج بيانات لدورة جديدة لخلق المعرفة.

ثانيا: الاستراتيجيات القائمة على العمليات التجارية

يمكن تلخيص الاستراتيجيات القائمة على العمليات التجارية فيما يلي¹:

1. إستراتيجية Karl wiig و*APQC سنة 1997: وفق هذه الإستراتيجية تم تحديد ست استراتيجيات لإدارة المعرفة تمثّلت في:

- إستراتيجية المعرفة باعتبارها إستراتيجية الأعمال: تقوم هذه الإستراتيجية على أن المؤسسة تُعتبر المعرفة كمنتج؛

- إستراتيجية إدارة الأصول الفكرية: تقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على الأصول الفعلية داخل المؤسسة والتي يمكن استغلالها بشكل أفضل؛

- إستراتيجية تطوير الأصول المعرفية الفردية: تقوم هذه الإستراتيجية على تشجيع ودعم الأفراد والمستخدمين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال تبادلها مع بعضهم البعض؛

- إستراتيجية خلق المعرفة: تقوم هذه الإستراتيجية على التشجيع على الابتكار وخلق المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير، الذي اعتمده قادة السوق في تشكيل الاتجاه المستقبلي لقطاعهم؛

- إستراتيجية تحويل المعرفة: تقوم هذه الإستراتيجية على التشجيع على تحويل المعرفة وأفضل الممارسات من أجل تحسين الجودة والكفاءة التشغيلية؛

- إستراتيجية المعرفة التي تركز على العملاء: تقوم هذه الإستراتيجية على فهم العملاء واحتياجاتهم وذلك بتزويدهم بالضبط بما يريدونهم.

2. إستراتيجية Day وWendler سنة 1998: يتضمن هذا النموذج خمس استراتيجيات للمعرفة والتي تستخدمها المؤسسات وتتمثل في:

- تطوير وتحويل أفضل الممارسات: هذه الإستراتيجية هي مماثلة لإستراتيجية APQC* و Wiig تركز على تحديد أفضل الممارسات داخل المؤسسة ونشرها عبر مختلف شبكاتها؛

¹ Knox Haggie, John Kingston, Op.Cit, p.p.07.10.

*APQC: American Productivity And Quality Center

-إستراتيجية استثمار المعارف الحالية لخلق وتوليد معارف وخبرات جديدة: هذه الإستراتيجية تقوم على إدراك أن المؤسسة يمكنها استغلال معارفها بطرق جديدة، وعلى وجه الخصوص المعارف المتعلقة بعملياتها والتي تكشف عن وجود فجوات في السوق لإمكانية دخول منتج جديد؛

-إستراتيجية الشراكة حول المعرفة: تمّ تحديد هذه الإستراتيجية من خلال خبرات مؤسسة Monsanto التي تضم مجموعتين مختلفتين للأعمال: مجموعة المواد الكيميائية، ومجموعة علوم الحياة، تركّز مجموعة المواد الكيميائية على أفضل الممارسات، في حين مجموعة علوم الحياة تركّز على العمل القائم على الابتكار، هدف هذه المؤسسة هو دمج الإستراتيجيتين لإدارة المعرفة؛

-إستراتيجية تعزيز التداول التجاري للابتكار: على غرار إستراتيجية خلق المعرفة التي حدّدها Wiig و APQC أعلاه، تركّز هذه الإستراتيجية على إنشاء مركز تنافسي عن طريق زيادة الابتكار التكنولوجي وتخفيض وقت الوصول إلى السوق؛

-خلق معايير للإفراج عن الملكيات المعرفية: وهي إستراتيجية تعمل على خلق معايير للمؤسسة من أجل الإعلان ونشر المعرفة الخاصة بها للمستفيدين منها.

ثالثاً: الاستراتيجيات حسب النتائج النهائية

جمع المفكرين الاقتصاديين الاستراتيجيات حسب النتائج النهائية فيما يلي¹:

1. إستراتيجية Treacy و Fred wiersema : اقترحا هذان الكاتبان ثلاثة مبادئ أساسية للتركيز على القيمة، أي التركيز على أنشطة المؤسسة، وحسبهما فإن المؤسسات الناجحة تركّز جهودها على منطقة معيّنة تتفوّق فيها، بدلا من تشتيت التركيز وعدم التفوّق في أي شيء، أما الجوانب التي من المفروض التركيز عليها فقد لخصّاها في الجوانب التالية:

-حسن التعامل مع العملاء وتلبية حاجياتهم؛

-تثمين الدور الفاعل للقيادة؛

-التفوّق التشغيلي (النمّيز في الأعمال).

¹ Joitske Hulse Bosch, Mark Turpin, Sibrenne Wagenaar, **Monitoring And Evaluating Knowledge Management Strategies**, Background Paper, October 2009, p.p.15.16.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

ولتبسيط هذه الإستراتيجية يمكن القول أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لأي مؤسسة تنافسية وهم الأعمال، المنتجات والعملاء، ويجب التركيز على كل من هذه العناصر، فالتركيز على العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم يُعرّف بـ "تلبية احتياجات العملاء"، أمّا التركيز على المنتجات فيكون بـ "تأمين الدور القيادي"، والتركيز على الأعمال يكون عن طريق "التميز التشغيلي".

بعض المؤسسات التي تركّز على عملائها تعمل على تحسين علاقاتها بهم، مع الحفاظ على رضاهم والعمل على الاحتفاظ بهم من خلال فهم أفضل احتياجاتهم وتفضيلاتهم، أما التركيز على المنتجات فيكون من خلال العمل على تطوير الأفكار للخروج بمنتجات جديدة وتسريع عملية إدخالها إلى السوق، وفي الأخير فالتركيز على الأعمال يكون من خلال الاعتماد على نفسها وعلى عملياتها الداخلية من خلال العمل على تقاسم أفضل الممارسات بين الوحدات المختلفة، مع خفض التكاليف وتحسين الكفاءة.

2. إستراتيجية المعرفة لـ Zakc¹: هو منظور آخر لإستراتيجية إدارة المعرفة تم اقتراحه من طرف

Zack Micheal سنة 1999 عمل على اقتراح إطار نظري يُساعد المؤسسة على إيجاد طرق

الاتصال الصريحة بين وضعها التنافسي وإستراتيجية إدارة معرفتها، حتى يساعدها على التّحديد

والحفاظ على ميزتها التنافسية.

تعمل هذه الإستراتيجية على أن المؤسسة يجب أن تجد رابط قوي بين المعرفة وإستراتيجيتها، وأي معرفة تنافسية يجب ربطها مع الابتكار على النحو التالي: المعرفة الجوهرية (أساسية)، المعرفة المُتقدّمة، والمعرفة مُبتكرة، ويمكن شرحهم كما يلي²:

- المعرفة الأساسية: وهي المعرفة المطلوبة من قبل جميع عناصر صناعة معينة، وهي لا

تُعتبر ميزة تنافسية ولكنها عبارة عن المعرفة الأساسية التي يحتاجها كل قطاع؛

- المعرفة المُتقدّمة: وهي المعرفة التي تميّز المؤسسة عن منافسيها، وقد لا يكون التميز فقط من

خلال امتلاك هذه المعرفة وإنما قد يكون من خلال تطبيق هذه المعرفة بطرق مختلفة عن

المنافس؛

- المعرفة المُبتكرة: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة هي الرائدة في السوق، وهي التي تسمح لها

بتغيير الطريقة التي يعمل بها كامل القطاع، وتعمل على إحداث فرق كبير بينها وبين

المؤسسات الأخرى.

¹ Joitske Hulse Bosch, Mark Turpin, Sibrenne Wagenaar, p.16.

² Idem.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

حسب Zack وبعد تحديد موقع المعرفة التنافسية للمؤسسة، يجب استعمال تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) لتحديد الفجوات الإستراتيجية في معرفة المؤسسة، يسمح هذا التحليل للمؤسسة بمعرفة ما لديها من المعارف الواجب استغلالها، ومتى تحتاج إلى تطويرها للحفاظ أو زيادة مركزها التنافسي، وحسبه أيضا يتحقق تحليل نوعية المعرفة داخل المؤسسة من خلال البُعدين التاليين¹:

- **الاستكشاف مقابل الاستغلال**: ويكون من خلال درجة احتياج المؤسسة إلى زيادة معرفتها في مجال معين، مقابل المعرفة الموجودة وغير المستغلة؛

- **المعرفة الداخلية مقابل الخارجية**: وهنا يشار إلى ما إذا كانت المعرفة موجودة داخل المؤسسة وخارجها، وهنا قد يكون لبعض المؤسسات منحنى خارجي في الحصول على المعارف كالاكتفاء على المطبوعات، الجامعات، الخبراء، الاستشاريين، العملاء... إلخ، بينما نجد مؤسسات أخرى لها منحنى داخلي في الحصول على المعرفة من خلال بناء معارفها الداخلية وتنمية خبراتها التي يصعب على المنافسين تقليدها.

من خلال هذين البعدين حاول Zack وصف المؤسسات التي تكون أكثر استغلالية لمعارفها الداخلية وأطلق عليها مسمى المؤسسات المحافظة، في حين أن المؤسسات التي تكون أكثر اقتناص ومحاولة للحصول على المعارف الخارجية بالمؤسسات العدوانية في إستراتيجية إدارة معارفها، كما أشار Zack في الأخير إلى أن إستراتيجية إدارة المعرفة لا يمكن تبنيها دون الرجوع إلى المنافسين، خاصة في بعض الصناعات التي تعتمد على التغيير السريع في معارفها، ولهذا نجد أكثر المؤسسات منافسة تلك التي تقوم على العدوانية في الحصول على المعرفة أكثر من المؤسسات المحافظة.

3. إستراتيجيتي التدوين والتخصيص: تُعتبر هذين الإستراتيجيتين أيضا من بين استراتيجيات إدارة المعرفة حسب النتائج النهائية، وتقوم هاتين الإستراتيجيتين على مدى تدوين وتسجيل المعارف الضمنية والصريحة، ويمكن شرحهما كما يلي²:

- **إستراتيجية التدوين**: هي إستراتيجية التقاط وتخزين المعرفة في أشكال واضحة، بحيث يمكن نقلها بسهولة واستخدامها من قبل الآخرين داخل المؤسسة، ويتم الاستعانة في

¹Joitske Hulsebosch, Mark Turpin, Sibrenne Wagenaar, Op.Cit, p.18.

²Krishna Venkitachalam, Rensscheepers, Martin Gibbs, **Supporting Knowledge Strategy In Consulting Organizations: Codification, Personalization Or Both**, 7th Pacific Asia Conference On Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, p.1235.

الفصل الثاني:..... نحو نموذج متكامل لإدارة المعرفة

ذلك بتكنولوجيا المعلومات (IT) لدعم تخزين هذه المعرفة واسترجاعها من قبل العاملين في جميع أنحاء المؤسسة؛

-إستراتيجية التخصيص: وتتمثل في كيفية تسهيل وتشجيع الأفراد لتقاسم المعارف الضمنية فيما بينهم.

والجدول التالي يوضح الفرق بين إستراتيجية التدوين وإستراتيجية التخصيص:

الجدول:2-2: الفرق بين إستراتيجية التدوين وإستراتيجية التخصيص

إستراتيجية التخصيص	إستراتيجية التدوين
1. حل المشاكل من خلال توجيه الخبرات الفردية؛	1. تطبيق نظم المعلومات من خلال إعادة استخدام المعارف المدونة؛
2. التركيز على المعارف الفردية؛	2. التركيز على المعرفة الصريحة؛
3. الميل في الغالب إلى تخصيص المعارف؛	3. توثيق المعارف؛
4. تفعيل شبكات المعرفة لتبادل المعرفة الضمنية؛	4. تطوير نظم التوثيق الإلكترونية للتدوين، التخزين، والنشر؛
5. التركيز على العوامل التنظيمية والاجتماعية؛	5. التركيز على عوامل البنية التحتية التكنولوجية؛
5. ميزانية منخفضة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛	6. تضخيم ميزانية تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

Source: Krishna Venkitachalam, Rensscheepers, Martin Gibbs, **Supporting Knowledge Strategy In Consulting Organizations: Codification, Personalization Or Both**, 7th Pacific Asia Conference On Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, p.1237

في الأخير يمكن القول أن كل إستراتيجية في إدارة الأعمال تخضع لعملية التقييم، باعتبار أن عملية التقييم أحد أهم عناصر الإدارة الإستراتيجية لإدارة المعرفة، فبعد أن تطرقنا للمراحل الأساسية من صياغة الرسالة وعملية التحليل ومنه إلى صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، سنحاول معرفة تقييم هذه الإستراتيجية من خلال المطلب الموالي.

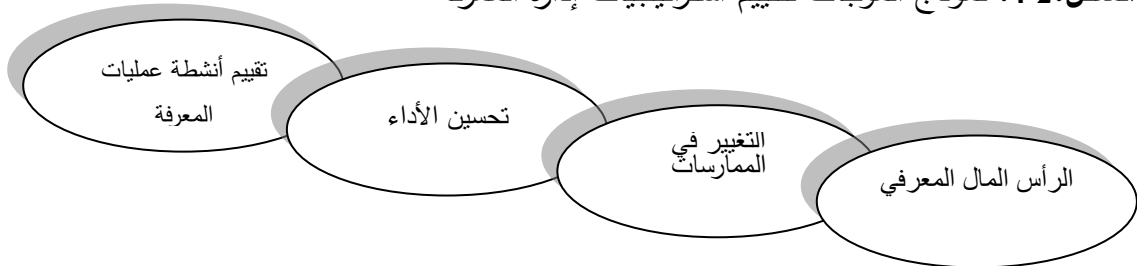
المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية إدارة المعرفة

قام كل من Kirkpatrick (1975)، James (2002)، Wenger (2008) بتطوير نموذج تقييم استراتيجيات إدارة المعرفة، تم استنباط فكرة هذا النموذج من نموذج التطور كالموجة لتنمية القدرات لـ (James 2002)، وتم تكييف هذا النموذج من أجل تقييم وقياس أداء استراتيجيات إدارة المعرفة، يقوم هذا المبدأ -الموجة- على التشبيه برمي الحجر في الماء، فتتدفق الموجة تلو الأخرى، ويكون التقييم حسبها من خلال المستويات التالية¹:

1. **المستوى الأول:** يكون في هذا المستوى تقييم أنشطة عمليات المعرفة، مثل تنظيم اجتماعات شبكة المعرفة، إنشاء قواعد البيانات، عرض ومراجعة نشاطات فرق العمل...إلخ؛
2. **المستوى الثاني:** في هذا المستوى نجد خلق رأس المال المعرفي، ويتم قياسه من خلال المنشورات، العلاقات الجديدة، سهولة الاتصالات والأفكار والرؤى المكتسبة الجديدة؛
3. **المستوى الثالث:** يُعبّر هذا المستوى على قياس مدى تغير الممارسات، تكون هذه التغيرات على مستوى الأفراد، فرق العمل، وبالانتقال من المستوى الثاني إلى الثالث يجب قياس نقل المعرفة كشرط أساسي للانتقال؛
4. **المستوى الرابع:** في هذا المستوى الأخير يتم قياس نتائج الأعمال (أرباح المؤسسة)، باستعمال مختلف مقاييس الأداء كمؤشر التنمية (تطور المؤسسة)، ويمكن تسمية المستويين الثالث والرابع بمستويات التأثير.

ويمكن توضيح مبدأ الموجات في الشكل التالي:

الشكل: 2-4: نموذج الموجات لتقييم استراتيجيات إدارة المعرفة



Source : Krishna Venkitachalam, Rensscheepers, Martin Gibbs, Venkitachalam, **Supporting Knowledge Strategy In Consulting Organizations: Codification, Personalization Or Both**, Research Paper, 7th Pacific Asia Conference On Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, p.1241.

¹Krishna Venkitachalam, RensSch eepers, Martin Gibbs, Venkitachalam, op.cit, p.1240.

خلاصة الفصل

نستخلص من خلال هذا الفصل أنّ تبني إدارة المعرفة من طرف المؤسسات يتطلب الكثير من الجهود المادية والمعنوية، كونها تتعامل مع مورد ثمين غير ملموس وهو المعرفة، ولهذا حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح المتطلبات الواجب توافرها لإرساء هذه الإدارة كواقع داخل المؤسسات الاقتصادية.

تتمثل هذه المتطلبات أساساً في إعادة النظر في الهيكل التنظيمي القائم والعمل على تطويره بما يخدم إدارة المعرفة، بالإضافة إلى بناء الثقافة التنظيمية التي تشجع تقاسم هذه المعرفة، مع توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تعمل على الاحتفاظ وتوزيع هذه المعارف، وفي الأخير صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة المناسبة لكيفية اكتساب وتوليد هذه المعرفة.

وباعتبار أن هذه المتطلبات الواجب توفيرها لتبني إدارة المعرفة تُعتبر تغييرات جذرية تمس أبعاد استراتيجية داخل المؤسسة، وبالتالي فهي تحتاج إلى قائد كفؤ يتّصف بمبادئ تعمل على تحويل تفكير المرؤوس نحو العمل على تحقيق ما يؤمن به هذا القائد، وهذا ما يقع على عاتق القائد التحويلي الذي سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

القيادة التحويلية ودورها

في تبني متطلبات إدارة

المعرفة

تمهيد

تُعتبر القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير التنظيمي، ومن أكثر الأنماط القيادية شهرةً لما لها من تأثيرات جوهرية على العديد من المبادرات التي تتبناها المؤسسة ومن بينها مبادرة إدارة المعرفة وتوفير متطلباتها وتوجيهها بما يخدم وتحقيق أهداف المؤسسة.

توفير هذه المتطلبات والمتمثلة كما تناولنا سابقاً في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، واستراتيجية إدارة المعرفة، يفرض على قادة المؤسسة تطوير مهارات المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة فيما بينهم، بما يؤهلهم للتعامل مع التغييرات الجديدة والتكيف معها، وهذا ما يقع على عاتق القائد التحويلي.

وللحديث عن القيادة التحويلية ودورها في تبني هذه المتطلبات، لابد من العودة إلى جذور القيادة الإدارية وتناول مختلف النظريات القيادية التقليدية وإعطاء خصائص كل منها على حدة، حتى نضع أيدينا على المفهوم الشامل لهذا التوجه القيادي، ولنصل إلى إبراز دور هذه القيادة التحويلية في تبني مبادرة إدارة المعرفة. ولهذا جاءت تقسيمات هذا الفصل وفق المباحث التالية:

1. **المبحث الأول:** مدخل للقيادة الإدارية؛
2. **المبحث الثاني:** مدخل لمختلف النظريات القيادية التقليدية؛
3. **المبحث الثالث:** القيادة التحويلية؛
4. **المبحث الرابع:** دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية

تُعَدّ القيادة الإدارية من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من جهود المفكرين الاقتصاديين من حيث تناول مختلف جوانبها، وهذا راجع إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في الرّفع من الكفاءة الجماعية والفعالية التنظيمية، وكذا في طريقة المزج بينهما لتحقيق أهداف كلٍّ من الفرد والمؤسسة.

هناك الكثير من المصطلحات والمفاهيم التي ركّز عليها أولئك المفكرين الاقتصاديين أثناء تناولهم لموضوع القيادة، كتناول القيادة من حيث مفهومها ومكوناتها، بالإضافة إلى خصائص وملامح هذا القائد الإداري، ومقارنة مفهوم القيادة ببعض المفاهيم ذات الصلة بينها، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال هذا المبحث .

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها

بما أنّ موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي تشغل اهتمام الكثير من المفكرين الاقتصاديين ونظراً لتعدد الزوايا التي ينظر بها كل باحث إلى مفهوم القيادة الإدارية تعددت وجهات النظر التي تعالجها من حيث المفهوم، المكونات، والمواصفات، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: تعريف القيادة

يمكن تلخيص أهم تعريفات القيادة حسب الحقب الزمنية كالآتي¹:

1900-1929: بدأ ظهور تعريف القيادة في العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين، حيث تم تعريف القيادة في هذه الفترة على أنها " قدرة القائد في التأثير على التابعين، وحثهم على الطاعة، الاحترام، الولاء والتعاون؛

1930: خلال هذا العقد ظهر مصطلح السمات كمحور في تحديد مفهوم القيادة، مع ظهور منظور جديد للقيادة مفاده أنها تأثير لا سيطرة، كما تمّ تعريفها على أنها تفاعل مع السمات الشخصية للفرد مع سمات المجموعة، مشيرةً إلى أنّه في حال تغيّر مواقف ونشاطات التابعين، فإنّهم قد يؤثرون على القائد؛

1940: في هذا العقد ظهر مدخل المجموعة، حيث تم تعريف القيادة على أنها سلوك الفرد أثناء قيامه بتوجيه أنشطة المجموعة، وفي نفس الفترة تم التمييز بين القيادة بالإقناع والقيادة بالإكراه؛

¹Peter G. Northouse, **Leadership, Theory And Practice**, Sixth Edition, SAGE Publications, 2013, p.p.2.4.

1950: خلال هذا العقد سيطرت ثلاث مواضيع في تناول مفهوم القيادة:

- استمرارية نظرية المجموعة، والتي اختصرت المفهوم حول ما يقوم به القائد ضمن المجموعة؛
- القيادة كعلاقة تعمل على تطوير الأهداف المشتركة، كما تركّز في تعريف القيادة على سلوك القائد؛
- الفعّالية: حيث تمّ تعريف القيادة من خلال القدرة على التأثير على فعّالية المجموعة ككل.

1960: شهد هذا العقد توافق بين المفكرين فيما يخص تعريف القيادة، حيث تم التأكيد على أنّها السلوك الذي يؤثر في الأفراد نحو تحقيق الهدف المشترك.

1970: في هذا العقد تم فسخ المجال لمدخل السلوك التنظيمي على حساب منهج المجموعة، وأصبح يُنظر للقيادة على أنّها البناء والمحافظة على المجموعة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وكان تعريف Burns سنة 1978 من أهم التعاريف التي تناولت القيادة، حيث عرّفها على أنّها عملية مُتبادلة للتعبئة من طرف أفراد لديهم دوافع وقيم معيّنة، موارد اقتصادية وسياسية مختلفة، وغيرها من الموارد في سياق المنافسة والنزاع، من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل أو مُتبادل بين القادة والأتباع؛

1980: تم تعريف القيادة في هذه المرحلة من خلال مجموعة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- القيام بكل ما يرغبه القائد: تتفق التعاريف هنا على أن القيادة هي تحقيق الأتباع لرغبات القائد؛
- التأثير: يُعتبر مصطلح التأثير الأكثر استخداماً في موضوع القيادة في سنوات الثمانينات، والذي تم دراسته من خلال كل الزوايا، في محاولة لتمييز بين القيادة والإدارة، مع التأكيد على أنّ القيادة هي أسلوب خالي من الإكراه؛

- السمات: في هذه الفترة أُعيد تسليط الضوء على أن تعريف القيادة يكمن ضمن سمات الفرد؛
- التحول: يعتبر Burns المسؤول على إنشاء حركة تُعرّف القيادة على أنّها عملية تحوّل، مشيراً إلى أنّ القيادة تحدث عندما يتعامل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدوافع والأخلاق.

في القرن 21: بعد عقود من الاختلاف اتفق علماء القيادة على أنّه لا يمكنهم التوصل إلى تعريف مُشترك للقيادة، حيث استمرّ النقاش فيما إذا كانت القيادة والإدارة عمليات منفصلة، في حين ركّز آخرون على سمات القيادة أو المهارة أو العلاقات، وستظل القيادة تحمل معان مختلفة لأشخاص مختلفين.

من خلال كل ما تقدّم من تفاوت للآراء ووجهات النّظر في تقديم تعريف واضح لمفهوم القيادة، إلا أنّه يمكننا القول على أنّها ذلك الأسلوب الذي يتّبعه القائد والذي من شأنه ترك أثر فعّال في المرؤوسين يعمل على تحفيزهم وتوجيه مسارهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعّالية وحماس، ويتم هذا التوجيه من خلال الرضا والثقة والاحترام، والتشجيع على العمل الجماعي، وغيرها من المكوّنات الواجب توفيرها للقيام بالعمل القيادي على أكمل وجه، وهذا ما سنتناوله في النّقطة الموالية.

ثانيا: مكوّنات القيادة

من مكونات القيادة نجد:¹

1. **القيادة عمليّة:** القيادة يجب أن تكون عملية ولا تقتصر فقط على مجموعة من الصّفات المتوفّرة في القائد، وإنّما هي معاملات تتم بين القائد والتّابعين، ويجب أن لا تكون هذه العملية أحادية الاتجاه وإنّما هي حدثا تفاعليا فينأثر القائد بالتّابعين والعكس؛
2. **عنصر التّأثير:** القيادة تهتم بكيفية تأثير القائد في التّابعين، فالتّأثير هو شرط لا غنى عنه في ممارسة القيادة؛
3. **عنصر الجماعة:** القيادة يجب أن تُمارس ضمن مجموعة، ويكون التّأثير على مجموعة من الأفراد لديهم هدف مشترك؛
4. **الهدف المشترك:** يوجّه القائد طاقاته نحو التّابعين للتعاون في تحقيق الهدف المُشترك.

ثالثا: مواصفات القائد

القادة لا يولدون بل يتطوّرون² فعندما نفكّر في قادة ناجحين رفيعي المستوى، تجدنا نتذكّر بعض الأشخاص كالجنرال Colin Powell، الذي قاد القوات الأمريكية خلال حرب الخليج، Bill Gate الذي أسّس مايكروسوفت وأصبح أغنى رجل في العالم، أوباما رئيس الولايات لمتحدة الأمريكية كنموذج حقيقي للقيادة التحويلية، هؤلاء القادة وغيرهم، لم تُدرج أسمائهم ضمن قائمة القادة إلا بعد تحليلهم بمجموعة من المواصفات

¹Peter G. Northouse, Op.Cit, p.p.5.6.

²Elizabeth O'Leary, 10 Minute Guide To Leadership, Second Edition, Publisher Alpha Books, 2000, p.05.

يمكن تلخيصها في¹:

1. التفكير الإيجابي: يتمثل التفكير الإيجابي في تصوّر النجاحات والاعتقاد بزيادة وتطور الفرص

وهناك بعض الخطوات الواجب اتباعها لتحويل التفكير إلى ايجابي تتمثل في:

- كسر المشكلة وتفكيكها إلى مكونات أساسية ثم التعامل مع كل مكون على حدا؛
- إذا تمّ الحكم على شيء ما أنّه سلبي يجب معرفة السبب، ومعرفة مواطن نقص الخبرة؛
- تكثيف البحث لزيادة فرص النجاح؛
- إزالة كل عائق يحول دون تحقيق النجاح؛

2. النقاش الإيجابي: يساعد التفكير الإيجابي في زيادة الثقة وقدرات المجموعة ومنه يستلزم عليهم

الدّخول في نقاش إيجابي، فالحديث الإيجابي هو المفتاح لمساعدة المجموعة على تحقيق الفوز؛

3. الرؤية: من المستحيل أن لا يمتلك قائد مجموعة أو مؤسسة أو صناعة لرؤية واضحة، والرؤية

ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفكر والنقاش الإيجابيين، وتعمل على نقل هذه الايجابية إلى مستوى أعلى وتجسيدها كإبداع وابتكار على ارض الواقع، وهذا ما قام به على سبيل المثال Bill Gates حينما جسّد رؤيته في أن يجعل من الحاسوب الشخصي عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في كل بيت فبتوضيح الرؤية بهذه الطريقة يدرك الفرد اتّجاه تركيز جهوده وإلى أين سيصل؛

4. بناء الثقة: تتعزّز الثقة من خلال التفكير والنقاش الإيجابيين، بالإضافة إلى وضوح الرؤية، وتُبنى

الثقة الفردية من خلال تسجيل الأصول والنجاحات السابقة مهما كانت صغيرة، وبعض هذه الأصول نجد مثلاً التّعليم أو التدريب المُتخصّص، القدرة على التواصل بشكل جيّد مع الآخرين... الخ.

وإضافة إلى هذه الخصائص نجد هناك من المفكرين من أجمع على سبع خصائص أساسية للقائد وتتمثل في

الحماس، النزاهة، الصّرامة، العدل، العاطفة، الإنسانيّة، وفي الأخير الثقة².

إذن ومن خلال كل ما سبق ومن أجل التعمّق أكثر في مفهوم القيادة الادارية وجب التمييز بينها وبين بعض المصطلحات القريبة أو التي انبثقت منها، وهذا ما سنحاول تناوله في النقطة الموالية.

¹Elizabeth O'Leary, Op.Cit, p.p.17.24.

²Neil Thomas, **Management And Leadership**, Replika Press, India, 2004, p.121.

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة ومصطلحات أخرى

تُعتبر القيادة من المفاهيم الإدارية التي تتقاطع مع الكثير من المصطلحات والتي تباينت وجهات نظر المفكرين في التمييز بينها، ولتجنب الخلط المفاهيمي سنحاول من خلال هذا المطلب الفصل بين مفهوم القيادة وبعض المصطلحات الإدارية المرتبطة بها.

أولاً: القيادة والقوة

لطالما اقترن مفهوم القوة بالقيادة باعتبارهما عمليّتان هدفهما الرئيسي هو التأثير على الفرد أو الجماعة ولكن في الواقع يختلف المفهومان من عدة جوانب، وبما أننا تطرقنا لتعريف القيادة وجب تناول تعريف القوة لمعرفة الاختلاف بين المصطلحين.

تم تعريف القوة على أنها ما يمتلكه الفرد من قواعد من أجل السيطرة على الآخرين، من أجل التأثير على معتقداتهم ومواقفهم وسلوكياتهم، والقوة داخل ميدان العمل مهمة جداً من أجل تعبئة الأفراد والموارد لانجاز المهام¹.

ويمكن تلخيص أهم القواعد التي يُستمد منها القوة في النقاط التالية²:

1. القوة المرجعية: بناء على تحديد التابعين لقائدهم فالمعلم الذي يحبه الطلاب لديه قوة مرجعية؛
2. قوة الخبرة: استناداً إلى تصورات التابعين لكفاءة قائدهم، فمثلاً المرشد السياحي على دراية ببلد أجنبي لديه قوة الخبرة؛
3. القوة الشرعية: تنتج عن طريق امتلاك السلطة بطريقة رسمية، فمثلاً القاضي الذي يدير الأحكام في قاعة المحكمة نتيجة لامتلاكه سلطة شرعية؛
4. قوة المكافأة: مُستمدّة من القدرة على تقديم مكافآت للآخرين، فمثلاً المشرف الذي يعطي مكافآت للعاملين الذين يعملون بجد باستخدام قوة المكافأة؛
5. قوة بالإكراه: مُستمدّة من القدرة على معاقبة الآخرين، فمثلاً المدرب الذي يُعاقب اللاعبين لتأخرهم عن الحصص التدريبية وإجلاسهم على مقاعد البدلاء.

¹ Michael M. Barksdale, **Power And Leader Effectiveness In Organizations**, Theses Master, Naval Postgraduate School, 2008, p.12.

²Idem.

ثانيا: القيادة والإجبار

يتمثل مفهوم القيادة عن طريق الإجبار في استعمال القوة من أجل التغيير، ويتم اللجوء إلى الإكراه من أجل التأثير في التابعين للقيام بأشياء ضد رغبتهم¹.

ومن المهم جدًا التمييز بين الإكراه والقيادة في المؤسسة، كما يجب الاعتراف بأن الإكراه والأسلوب القهري ليس بالنموذج الأمثل للقيادة، لأن الأسلوب الأمثل يتمثل في التأثير في الجماعة بطريقة طوعية من أجل تحقيق الهدف المشترك، والقادة الذين يعتمدون على أسلوب الإكراه نادرا ما يهتمون باحتياجات المرؤوسين باعتبار أن الإكراه يتعارض وتحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثا: القيادة والإدارة

يرى الكثير من المفكرين أمثال Rost Bass, Hickman, Kotter, Mintzberg، أن القيادة والإدارة عمليتان مستقلتان، لكن kotter أكد أن الإدارة والقيادة هما متلازمتان وضروريتان إذا ما أُريد للمؤسسة التطور وحسبه إذا كانت المؤسسة تتمتع بإدارة قوية بدون قيادة فإن النتيجة يمكن أن تكون خانقة وبيروقراطية. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت المؤسسة تمتلك قيادة قوية دون إدارة، فإن النتيجة يمكن أن تكون بلا معنى أو تغييرًا خاطئًا من أجل التغيير، لهذا ولتحقيق الفعالية يجب تغذية المؤسسة بإدارة كفوة وماهرة².

تتفق الإدارة والقيادة في عدة عناصر أهمها أن كلاهما يعملان على تحقيق الهدف المشترك، كما أن كلا المنهجين ينطويان على التأثير، وكلاهما يتعاملان مع مجموعة من الأفراد، وغيرها من نقاط الالتقاء والتي سنلخصها في الجدول التالي³:

الجدول: 1-3: الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
• خلق الرؤية والإستراتيجية • التوجه طويل الأجل	• التخطيط والميزانية • التوجه قصير الأجل
• خلق وتقاسم الثقافة والقيم • مساعدة الآخرين على التطور	• التنظيم والتوظيف • التوجيه والمراقبة

¹Peter G. Northouse, Op.Cit, p.11.

²Idem, p.13.

³Leadership Theories And Models, Research Paper, University Of Pretoria, p.p.94.95. www.leadergover.com. 11.04.2018.

• الحرص على خلق الحدود بين الأفراد	• التقليل من الحدود بين الأفراد
• التركيز في الأهداف على إنتاج/بيع السلع والخدمات • التركيز على البقاء في موقع قوة	• التركيز على الأفراد والإلهام وتحفيز التابعين؛ • التركيز على القوة الفردية
• التعامل مع الموظفين كرئيس	• التعامل مع الموظفين كمدرّب ومُسهّل ومُقدّم دائم للخدمة
• الابتعاد عن العاطفة في التعامل • العقل الخبير • النقاش والانتقاد • العمل بشكل آلي مع عدم إمكانية التغيير • النظرة الثاقبة نحو المؤسسة	• الاتصالات العاطفية • عقل مُنفتح • الاستماع والتواصل • عدم المطابقة وتشجيع التغيير والإبداع • النظرة الثاقبة نحو الذات
• الحرص على توفير وصيانة وإدارة البنى التحتية	• توضيح الرؤية التنظيمية وإدخال التغيير التنظيمي، • توفير الإلهام والحلول للقضايا الحرجة للبيئة الخارجية للمؤسسة • تنفيذ رؤية القائد والتغيرات التي أدخلها
• التركيز على المهام عند القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتحكم؛ • تحديد الأهداف والخطط التفصيلية لتنفيذها؛ • التنظيم والتوظيف وإعداد الهيكل الذي يوضح المهام وكيفية أدائها بالطريقة التي يرغبها المدير؛ • المراقبة من خلال مقارنة النتائج مع الخطط الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية • التنبؤ للخطط والتنظيمات والبحث عن سبل الاستقرار	• التركيز على العلاقات الشخصية بين الأفراد؛ • تحديد الاتجاه وتطوير الرؤية والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها؛ • الإبداع والسّماح للعاملين بأداء العمل بالطريقة التي يريدونها ، طالما أنهم يحصلون على نتائج تتماشى وتحقيق الرؤية؛ • تحفيز وإلهام العاملين لتحقيق الرؤية بطرق مُبتكرة؛ • تقديم تغييرات مُبتكرة وسريعة لا يمكن التنبؤ بها وتشجيع التغيير .
• قيام المدير بالأمر بطريقة صحيحة	• قيام القائد بما تقتضيه الظروف بطريقة صحيحة
• التركيز على وجهة النظر قصيرة المدى وتجنّب المخاطر والعمل على التقليد	• التركيز على وجهة النظر طويلة المدى، والأخذ على المخاطر والعمل بالإبداع والابتكار
• المحافظة على الاستقرار	• خلق التغيير

Source: Leadership Theories And Models, Research Paper, University Of Pretoria, p.p.94.95.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أنّ الحديث عن القيادة كان قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن باقي المصطلحات كالقوة والسلطة والإدارة هي مصطلحات حديثة، فرضتها البيئة الديناميكية الحالية، والتي تتسم بسرعة التغيير، ولهذا وكما فرضت ظهور هذه المصطلحات واقتنائها بمفهوم القيادة، تطوّرت النظريات المفسرة لهذه القيادة، وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: مدخل لمختلف النظريات القيادية

وفقاً لـ Levine (2000)، غالبية منظري القيادة قسّموا نظريات القيادة إلى مجموعات بناء على الملاحظة التجريبية، تتمثل هذه المجموعات في المنظرين التقليديين والذين تشمل مجموعتهم نظرية الرجل العظيم نظرية السمات، والنظرية البيئية، أمّا المجموعة الثانية فتتمثل في المنظرين التفاعليين والذين قاموا بدراسة العلاقات التفاعلية ومراقبة الخصائص الفردية حسب الظروف وتشمل هذه المجموعة النظرية الموقفية والنظرية التفاعلية، أمّا المجموعة الثالثة فضمت المنظرين التنظيميين وتهتم بدراسة العلاقة بين القائد والمؤسسة، وتضم النظرية الإنسانية، ونظرية العلاقات، وفي الأخير منظر العصر الحديث، حيث قامت هذه المجموعة بدراسة السلوك القيادي الذي يقوم بتغيير سلوك الأتباع¹، وهذه هي أهم النظريات التي سنحاول شرحها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: النظريات التقليدية

يُعتبر John Adair; E. P. Hollander; and J. J. N. Cloete من أهم المفكرين البارزين والمؤلفين الباحثين الذين كانت مساهماتهم في وضع أسس النظريات التقليدية للقيادة²، ويمكن تلخيص مختلف هذه النظريات من خلال هذا المطلب في:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

حظيت نظرية الرجل العظيم باهتمام كبير من طرف الكتاب الإداريين، وقد استمرت الدراسات والكتابات المتعلقة بهذه النظرية إلى غاية منتصف 1940، وقد كان أول من اقترح هذه النظرية هو أحد المتأثرين بالفيلسوف أرسطو، وتقوم هذه النظرية على أنّ الأفراد يولدون ليكونوا قادة عكس غيرهم الذين يفضلون أن

¹Mitra Madanchian, Norashikin Hussein, Fauziah Noordin, **Leadership Theories; An Overview Of Early Stages**, Research Papaer, Recent Advances In Energy, Environment And Financial Science, Malaysia, 2016, p.01.

²S. B. M. Marume, **Approaches to Administrative Leadership**, International Journal of Engineering Science Invention, april, 2016, p.09.

يكونوا أتباع، كما تُطلق هذه النظرية على هذا القائد بأنه الرجل العظيم ويبرز هذا الرجل عندما تتطلب منه الظروف ذلك¹.

1. تعريف نظرية الرجل العظيم

تم تعريف الرجل العظيم من وجهة نظر Carlyle في فترة الأزمات والاضطرابات التي حدثت أثناء الحروب النابولية بأنه الرجل الذي يُعتبر أنه مصدر القوة، التوجيه، الحكمة، والارتقاء².

كما تم تعريفه على أنه الرجل الذي يملك الصفات والخصائص الفطرية التي يمتلكها قادة اجتماعيين سياسيين وعسكريين عظماء، وكان يُعتقد أن هذا الرجل وُلد بهذه الصفات، كما أن الشخص الكبير في السن هو فقط من تسقط عليه نظرية الرجل العظيم³.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الرجل العظيم يولد ولا يُصنع، كما أن هذا الرجل متفوق على الآخرين من حيث الذكاء والفتنة والحكمة، وهاته الخصائص التي يتحلى بها تحصل عليها بدافع الفطرة وليس بالاكْتساب.

2. أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية

من أهم الانتقادات التي وُجّهت لهذه النظرية أنها لم تعط دلائل علمية قاطعة تفيد بأن الخصال والصفات القيادية تُورث جينياً، بل العكس فهناك الكثير من الملوك الذين اعتُبروا عظماء عبر التاريخ لكن أولادهم تميزوا بالفشل الذريع والكسل في تحقيق ما حققه آبائهم، كما نجد من جهة أخرى أفراداً من الطبقات الدنيا للمجتمع كبروا وحققوا ثورات وإنجازات كبيرة وأصبحوا عظماء عبر التاريخ، بالإضافة إلى أن مختلف النظريات الحديثة تثبت أن العملية القيادية ليست متعلقة بالصفات الكاريزماتية للقائد بقدر ما هي مرتبطة بسلوكيات معينة لها قوة التأثير في الأفراد⁴.

¹Bessie L.M, Carol. J.H, **Leadership Roles And Management Functions In Nursing**, Lippincott w.w, China, 6th Ed, 2009, p.370

² Peter G.Northouse, **Leadership Theory And Practice**, 7th Edition, Op.Cit, p.18.

³Idem, p.19.

⁴ Bessie L.M, Carol. J.H, Op.Cit, p.374.

ثانيا: نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات من أولى النظريات التي تُفسّر القيادة من المنظور الفردي، وتقوم هذه النظرية على أنّ الفرد وحتى يمكن أن يكون قائدا ويُعوّل عليه في تحقيق أهداف المؤسسة يجب أن يتحلّى ببعض الصفات تميّزه عن غيره من الأشخاص، ونالت هذه النظرية نصيبها الكافي من التناول عبر القرن العشرين، وسنحاول بدورنا تناول مفهومها وأهم الانتقادات الموجهة لها.

1. تعريف نظرية السمات

تمّ تناول تعريف نظرية السمات من طرف العديد من المفكرين، إلا أنّ مفهومها لم يكتمل إلّا عن طريق الاستبيان الموزّع من طرف المفكر Stogdill في الفترة الممتدة من 1948 إلى 1974، استكمالا للدراسة التي قام بها في الفترة الممتدة من 1904 إلى 1947 ومن خلال نتائج هذه الدراسة تمّ تحديد مفهوم هذه النظرية كما يلي¹:

- حدّد الاستطلاع الأول لـ Stogdill مجموعة من الصفات القيادية المهمة التي من شأنها أن تُحوّل الأفراد إلى قادة وتتمثّل في ثمانية خصال وهي: الذكاء، اليقظة، البصيرة، المسؤولية، المبادرة، المثابرة، الثقة بالنفس، والاجتماعية. كما حدّد هذا الاستطلاع أنّ الفرد لا يصبح قائداً لأنّه يمتلك سمات معينة، وإنّما هذه السمات التي يمتلكها هي ذات صلة بالحالات التي يعمل فيها هذا القائد، حيث أنّ هذا الأخير قد لا يكون قائدا بالضرورة في موقف آخر، ولهذا اعتُبر هذا البحث بدايةً لظهور النظرية الموقفية والتي سنتحدّث عنها لاحقا؛

- الاستطلاع الثاني لـ Stogdill نُشر سنة 1974 وشمل 163 دراسة، والذي تمّ مقارنته بنتائج الاستطلاع الأول، حيث أظهر هذا الأخير أنّ سمات القائد متعلّقة بالعوامل الظرفية، في حين كانت نتائج الاستطلاع الثاني أكثر اعتدالا حيث تمّ المزج بين السمات و العوامل الظرفية في تفسير نظرية القيادة. وعلى منوال الاستطلاع الأول الذي حدّد ثمانية صفات والتي يجب أن تكون متوقّرة في القائد حدّد الاستطلاع الثاني أيضا مجموعة من الصفات التي حدّدها في العشر سمات التالية:

- تحمّل المسؤولية وإكمال المهمة؛

- النشاط والمثابرة في السعي وراء تحقيق الأهداف؛

- الأخذ بالمخاطرة والجديّة في حل المشكلات؛

¹Peter G.Northouse, Op.Cit, p.p.19.21.

- التحلي بروح المبادرة في القضايا الاجتماعية؛

- الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية؛

- الرغبة في تحمل عواقب القرارات؛

- الاستعداد لاستعاب الإجهاد النفسي؛

- الاستعداد لتحمل الإحباط والتنبيط؛

- القدرة على التأثير في سلوك الآخرين؛

- القدرة على بناء نظم التفاعل الاجتماعي.

2. الانتقادات الموجهة لهذه النظرية

على الرغم من شعبية هذه النظرية إلا أنها انتقدت للأسباب التالية¹:

- فشلت هذه النظرية في تقديم سمات موحدة للقيادة، فهناك اختلاف كبير في السمات التي تم تحديدها من طرف المفكرين؛

- هذه النظرية لم تشر إلى الأهمية النسبية لكل صفة من الصفات المختلفة؛

- هذه النظرية حقيقة لم تفكر في أن هذه السمات لا تقتصر فقط على القائد، وإنما يمكن أن يتصف بها غير القادة؛

- هذه النظرية لا تميز بين كيفية الحصول على هذه السمات والاحتياجات اللازمة للمحافظة عليها؛

- هذه النظرية تتجاهل احتياجات التابعين؛

- هذه النظرية لا تعترف بتأثير العوامل الظرفية على القيادة.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

يركز المنهج السلوكي على ما يفعله القادة وكيف يتصرفون، حيث اتفق أغلب الباحثين في المجال السلوكي للقيادة على وجود سلوكيين، سلوك يكون إتجاه الوظيفة، وسلوك إتجاه العلاقات، فالسلوكيات المتعلقة بالوظيفة تدرس طريقة تسهيل عمل الجماعة في تحقيق الأهداف، بينما السلوكات المتعلقة بالعلاقات فتدرس طريقة مساعدة المرؤوسين في الشعور بالارتياح إتجاه أنفسهم من جهة، وإتجاه بعضهم البعض من

¹S. B. M. Marume, Op.Cit, p.09.

جهة أخرى، والهدف الرئيسي من النظرية السلوكية هو شرح كيفية تمكّن القائد من المزج بين هذين السلوكين للتأثير في المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف¹.

على الرغم من أنّ العديد من الدراسات البحثية يمكن تصنيفها ضمن المنهج السلوكي إلا أنّ دراسات كل من ولاية اوهايو، دراسات ميشيغان، ودراسات Blake و Mouton في سنوات 1964، 1978، و1985 على التوالي تمثل فعلاً المنهج السلوكي، ولهذا سنركّز على تلخيص هذه الدراسات في الجدول التالي:

الجدول: 2-3: نظريات القيادة من المنظور السلوكي

الدراسات/النماذج، السنوات، والمفكرين	أسلوب القيادة المحدّد لذلك	أسلوب القيادة الأكثر فعالية
1. جامعة LOWA لدراسات القيادة، أواخر 1930، والمفكرين Kurt Lewin, Ronald Lippit, Ralph White	الأسلوب الاستبدادي، الديمقراطي	النمط الديمقراطي
2. جامعة OHIO للقيادة سنة 1945، والمفكرين E. A. Fleishman, E.F. Harris and H. E. Burt	بناء الهيكل (نوع التوجيه) ونوع المشاركة	المزج بين البنية الهيكلية العالية والاعتبارية.
3. جامعة Michigan للدراسات القيادية سنة 1946، والمفكرين: Likert Resins وأتباعه	تَمركُز الإنتاج/ تَمركُز الموظفين	القيادة المركزية
3. الأنظمة الأربع للقيادة الإدارية سنة 1961، Likert Rensis	النظام الأول: (Exploitative Authoritative) System 2 (Benevolent authoritative)	النظام الرابع: المجموعات التشاركية أو الديمقراطية
4. الشبكة الإدارية سنة 1964، Robert Blake and Jane Mouton.	النظام الثالث: الاستشاري النظام الرابع: المجموعات التشاركية أو الديمقراطية	القيادة كفريق مع تركيز الإهتمام على الإنتاج والأفراد

Source : S. B. M. Marume, **Approaches to Administrative Leadership International**, Journal of Engineering Science Invention, April 2016, p.10.

¹Peter G.Northouse, Op.Cit, p.72.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

تُعتبر النظرية الموقفية من أكثر النظريات انتشاراً في تفسير القيادة، تقوم هذه النظرية على أنّ النمط القيادي يتغير بتغير الموقف في ذلك الظرف، أي أنه وحتى يكون الشخص قائداً فعّالاً يجب أن يعرف كيف يتكيف مع المواقف المختلفة، كما تقوم هذه النظرية في ممارسة القيادة على بعدين، أولهما هو بُعد الدعم والتوجيه والذي مفاده أنّ القائد يعمل على متابعة مرؤوسيه ودعمهم في تحقيق الأهداف، والبعد التطويري الذي يعمل على تطوير قدرات هؤلاء المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف باعتبار تفاوت قدراتهم الفكرية. وهذا ما سنتناوله خلال هذا المطلب.

أولاً: بعد الدعم والتوجيه كنمط قيادي حسب النظرية الموقفية

يقوم النمط الداعم والتوجيه على ضمان شعور الارتياح والطمأنينة لأعضاء المجموعة، سواء اتّجاه أنفسهم أو اتّجاه بعضهم البعض، وقد صنّف المفكرين ضمن هذا البعد أربع أنماط من السلوكات الداعمة والتوجيهية والتي يمكن تلخيصها في ما يلي¹:

1. النمط الأول: دعم منخفض وتوجيه عالي: يُركّز القائد عن طريق هذا النمط على التواصل من أجل

تحقيق الأهداف، من خلال تقديم التوجيهات اللازمة والإشراف بعناية من أجل تحقيق هذه الأهداف مع قضاء فترات أقل في استخدام أسلوب الدعم؛

2. النمط الثاني: دعم عالي وتوجيه عالي: ويُعرف بأسلوب التدريب، وفيه يُركّز القائد على تحقيق

الأهداف من جهة، ومتابعة وتحقيق احتياجات المرؤوسين من جهة أخرى، ويكون هذا التدريب من خلال إشراك نفسه مع مرؤوسيه في تحقيق الأهداف؛

3. النمط الثالث: دعم عالي وتوجيه منخفض: في هذا الأسلوب لا يركّز القائد على تحقيق الأهداف

بقدر ما يركّز على متابعة المرؤوسين، ويستخدم من خلالها سلوكيات داعمة تجلب مهارات المرؤوسين حول الهدف المراد تحقيقه كالاستماع، الثناء، طلب المشورة، تفويض صلاحية اتخاذ القرارات الروتينية...الخ؛

4. النمط الرابع: دعم منخفض توجيه منخفض: وهو ما يُعرف بأسلوب التفويض، وفيه يقلل القائد من

التدخلات التوجيهية والداعمة، كما يقلل من المشاركة في التخطيط والتحكم في التفاصيل وشرح

¹ Peter G. Northouse, Op.Cit, p.97.

الأهداف، وتكون هذه التصرفات بعد اتفاق الجماعة على ما يجب القيام به، ويتيح هذا الأسلوب للمتابعين تحمّل مسؤولية إنجاز المهمة بالطريقة التي يرونها مناسبة.

ثانيا: البعد التطويري كنمط قيادي حسب النظرية الموقفية

يُعتبر البعد التطويري بأنه ذلك الأسلوب الذي يستعمله القائد لتطوير قدرات مرؤوسيه، من خلال التدريب والتعليم ومختلف البرامج التي من شأنها الرّفْع من الفعّالية الفكرية لهؤلاء المرؤوسين.

كما عرّف Blanchard سنة 1985 مستوى تطوّر المرؤوسين بدرجة تمثّلهم بالكفاءة والالتزام اللّازمين لتحقيق الأهداف، والقيام بنشاط معين، ونقول عن المرؤوس أنه يتمتع بمستوى عال من التطوّر إذا كان واثقا ومهتما بطريقة عمله وكيفية تحقيق هدفه¹.

وتقوم هذه النظرية على أربع مستويات للتطوّر يمكن تلخيصهم فيما يلي:

1. **البعد الأوّل:** مرؤوسين يتميّزون بالالتزام عالي لكنّهم منخفضي الكفاءة، أي أنهم لا يعرفون بالضبط طريقة تحقيق الهدف ولكنّهم متحمّسين لتحدي ذلك؛
2. **البعد الثّاني:** مرؤوسين يملكون بعض الكفاءة ولكنّهم منخفضي الالتزام، أي أنّهم بدؤوا في تعلّم وظيفة معيّنة ، لكنّهم أيضاً فقدوا بعض دوافعهم الأولى حول هذه الوظيفة؛
3. **البعد الثّالث:** المرؤوسين يملكون كفاءة متوسطة إلى عالية، ولكن لديهم التزام متغيّر، أي أنّهم طوّروا مهاراتهم حول وظيفة معيّنة ولكنهم غير متأكّدين من أنّهم يستطيعون تحقيق الهدف بأنفسهم؛
4. **البعد الرّابع:** مرؤوسي هذا البعد يتمتّعون بدرجة عالية من الكفاءة ودرجة عالية من الالتزام في إنجاز المهام، أي أن لديهم المهارة في تحقيق الهدف والحافز لذلك².

اذن من خلال هذه الابعاد يمكن القول أن تحديّ القائد ضمن هذه النظرية يكمن في كيفية معرفة مستوى كل مرؤوس ومعرفة نقاط قوّته ونقاط ضعفه من أجل العمل على تكفيها بما يحقق أهداف المجموعة، وكذا أهداف المؤسسة ككل.

¹Peter G. Northouse, Op.Cit, p.96.

²Idem

المطلب الرابع: النظريات الحديثة

ظهرت الكثير من النظريات الحديثة المفسرة للقيادة، والتي اعتمدت على النظريات التقليدية وعملت على تطويرها، بناء على تطوّر البيئات التنافسية وظهور متغيرات جديدة تستوجب تطوير المهارات القيادية، ومن خلال هذا المطلب سنحاول شرح أهم هذه النظريات الحديثة المفسرة للقيادة.

أولاً: القيادة التفاعلية

تُعتبر القيادة التفاعلية على النمط الذي يأخذ فيه القائد على عاتقه مسؤولية إشراك المرؤوسين قدر الإمكان عن طريق تفويض المهام وعدم قيامه بكل الوظائف بمفرده، كما تقوم هذه القيادة التفاعلية على إنشاء المجموعات وبناء أساليب التعاون، والعمل على ربط كل مجموعات المؤسسة ببعضها البعض، مما يجعل كل فرد يعتبر نفسه جزء لا يتجزأ من مؤسسته¹.

كما تقوم القيادة التفاعلية على مجموعة من المبادئ أهمها: المشاركة في صنع القرار، تمكين التابعين التبادلية في العلاقات مع القائد، المشورة... الخ².

ثانياً: القيادة الخدمانية

نُسبت نظرية القيادة الخدمانية لأول مرة للمفكر Greenleaf سنة 1970 والتي قدّمها في مقاله بعنوان "القائد خادم"، وتقوم هذه النظرية من جهة على أنّ القائد يعمل على تلبية الاحتياجات حسب الأولوية، ويعتبر المرؤوسين هم أصحاب الأولوية، أي أنهم في المقام الأول وهو الذي يسعى إلى خدمتهم، ومن جهة أخرى تقوم على مبدأ الدافعية، أي يتولّد لدى كل من القائد والمرؤوسين دافعية خدمة بعضهم البعض³.

كما تقوم القيادة الخدمانية وفقاً لـ Keichel سنة 1995 على أنّ القائد الخدماني يعمل على تحقيق المصلحة الجماعية بدلاً من السعي وراء تحقيق المكاسب الشخصية.

وبالإضافة إلى هذه النظريات الحديثة المفسرة للقيادة نجد القيادة التحويلية وهي محور بحثنا والتي سنفصّل فيها من خلال المبحث الموالي.

¹Anupam Banik, **Interactive Leadership Management**, Research Paper, 2017, p.01.

²Idem, p.01.

³Phillip Bryant, Steven Brown, Renee Lambert, **Servant Leadership: Theory & Practice**, Research Paper, College Of Business Columbus State University, 2015, p.73.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية

تُعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي يمكن اعتبارها حديثة رغم تناول بعض المفكرين لها من قبل، إلا أن ممارساتها تُعتبر مواكبة للمؤسسات المعاصرة في ظل البيئة الديناميكية الحديثة، تقوم هذه القيادة على مجموعة من المبادئ كلها تصب في كيفية تحفيز المرؤوسين وتمكينهم نحو تحويل معتقداتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وسنحاول تناول كل من هذه المفاهيم والمبادئ من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة تعريفات، كما أنها تتداخل مع الكثير من المصطلحات من حيث المعنى رغم اختلاف المضمون، ولهذا ومن خلال هذا المطلب سنحاول تقديم مختلف التعريفات لهذا النمط القيادي الحديث، بالإضافة الى التطرق لمهام القائد التحويلي من أجل إبراز أهم تداخلاتها مع الكثير من الممارسات القيادية الحديثة.

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

يُعتبر المفكر Downton سنة 1973 هو أول من قام بصياغة مصطلح القيادة التحويلية، كما أن ظهورها كمنهج مهم في القيادة كان على يد عالم الاجتماع السياسي James Mac Gregor Burns سنة 1978 تحت عنوان القيادة والذي حاول فيه الربط بين القيادة والتبعية، حيث أثبت أن القائد هو مصدر دافعية الأتباع من أجل تحقيق الأهداف¹.

عرّف Burns القيادة التحويلية على أنها عملية تحدث عندما يتحد القائد مع مرؤوسيه بطريقة تمكنهم من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية)².

كما تم تعريفها على أنها العملية التي من خلالها ينتبه القائد لاحتياجات ودوافع مرؤوسيه، كما يعمل على مساعدتهم للوصول إلى أقصى إمكانياتهم، وقد أعطى Burns مثال على أن Mohandas Gandhi هو المثال

¹Peter G. Northouse, Op.Cit, p.186.

² Nichola Callow, Matthew J Smith, Calum Alexander Arthur, Et Al, **Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Leve**, Journal Of Applied Sport Psychology, 2009, p.395.

الكلاسيكي للقائد التحويلي، فهو الذي استطاع الرفع من آمال ومطالب الملايين من شعبه، ومن خلال هذه العملية استطاع تغيير نفسه¹.

كما عرّفها Liu & Phillips سنة 2011 على أنها عملية إلهام العاملين لتعزيز رأس المال الفكري، وتحسين أداء المؤسسة².

إذن ومن خلال ما تقدّم من تعاريف للقيادة التحويلية يمكن القول على أنها الأسلوب الذي يعمل من خلاله القائد على تغيير وتحويل المرؤوسين، والرفع من مستوى أخلاقهم وقيمهم، بالإضافة الى العمل على تلبية احتياجاتهم، من أجل التأثير فيهم لتحقيق الأهداف والانجاز أكثر ممّا هو متوقّع منهم.

ثانياً: مهام القائد التحويلي

يتضمّن التطبيق الفعلي لمهارات القائد التحويلي في ما يلي³:

1. الإبداع: يُعدّ من بين أهم سمات القائد التحويلي، فهو الشخص الذي يعمل على جعل المرؤوسين يهتمون لطرق وإجراءات ابتكاره جديدة، والعمل على ضمان مشاركتهم في عملية التغيير؛
2. تشجيع العمل الجماعي: يعمل القائد التحويلي على تشجيع العمل الجماعي واستعداد المرؤوسين لمساعدة بعضهم البعض، فالقرارات الناجمة عن العمل الجماعي تكون أفضل من العمل الانفرادي؛
3. تقدير الإنجازات: ويكون هذا التقدير أو التقييم من الطرفين، أي تقدير وتقييم القائد التحويلي لمرؤوسيه والعكس، وبالإضافة إلى أنّ هذا التقدير يرفع من الدافعية فإنّه يساهم أيضاً في تبادل المعلومات من الطرفين والرفع من عملية التحول؛
4. التعليم: رفع مستوى تعليم المرؤوسين، فالرفع من عملية التعليم يعمل على تحقيق الأهداف بفعالية واقتناص الفرص، والزيادة من فعالية تحمّل المخاطر الناجمة عن مقاومة التغيير التنظيمي؛
5. الاعتراف بمجهودات المرؤوسين: باعتبار أنّ الثناء وشكر المرؤوسين على تأدية المهام يعمل على إعطاء تحفيزات، ودعمًا قويًا لتأدية المهام.

¹Peter G. Northouse, Op.Cit, p.186.

²Mostafasa yyadigha saheb, Michael J. Provitera, **Introductory Model Of Transformational Leadership And Knowledge Management**, Research Paper, 2016, p.02.

³Ivanasimić, **Transformational Leadership; The Key To Successful Management Of Transformational Organizational Changes**, University Of Nis, The Scientific Journal Factauniversitatis, Series, Economics & Organization, Vol.1, No 6, Editor Of Series, Dragišagrozdanović, 1998, p.53.

ثالثاً: الفرق بين القيادة التحويلية، والقيادة المعاملاتية والقيادة الكاريزمية:

يرتبط مفهوم القيادة التحويلية بعدة أنماط قيادية، ورغم أنها ظهرت معها في نفس الفترة، إلا أنها تختلف معها في بعض المواطن الجوهرية، وتتمثل هذه الأنماط القيادية في القيادة المعاملاتية والقيادة الكاريزمية، وسنحاول من خلال هذه النقطة معرفة أهم الاختلافات بينهم.

1. القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية

حسب الكثير من الباحثين يتداخل مصطلح القيادة التحويلية مع القيادة المعاملاتية، فهذه الأخيرة تقوم على مبدأ التعامل بمقابل، أي عندما يكون هناك طرفين قائد ومرؤوس وبينهما تعاملات معينة فهناك شروط توضع مسبقاً كجزاء للتنفيذ، وهناك أيضاً من يترجمها إلى القيادة التبادلية، أي هناك معاملات يتم تبادلها بين طرفين، وتتص نظرية burns (1978) على أن قيادة المعاملات تنطوي على عمليات تبادل بين القادة والمرؤوسين، مع حصول هؤلاء المرؤوسين إما على مكافآت أو عقوبات، وفي المقابل تعتمد القيادة التحويلية على بناء علاقات مع المرؤوسين تقوم على التبادلات الشخصية والعاطفية والإلهام، بهدف تطوير إمكاناتهم إلى أقصى حد. وكشفت الدراسات إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية حققت مستويات أعلى من حيث الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي مما هو عليه في القيادة المعاملاتية¹.

وسنحاول إدراج أهم الفروقات بين هذين النوعين من القيادة التحويلية والمعاملاتية أو التبادلية فيما يلي²:

-يُحَفِّز القادة التحويليين الآخرين على القيام بأكثر مما كانوا يخططون في الأصل، وفي كثير من الأحيان أكثر مما يعتقدون أنه يمكن أن يحدث، ويضعون توقعات أكثر تحدياً ويحققون أداءً أعلى. كما يميل القادة التحويليون أيضاً إلى أن يكون لديهم مرؤوسين أكثر التزاماً ورضاً، وعلاوة على ذلك فإنهم يحرصون على تمكين مرؤوسيه، كما يهتمون باحتياجاتهم الفردية وتطورهم الشخصي، مما يساعد هؤلاء المرؤوسين على تطوير قدراتهم القيادية؛ بينما تعتمد قيادة المعاملات على المعاملة أو التبادل الذي يحدث بين القادة والمرؤوسين، ويستند هذا التبادل إلى القائد الذي يناقش مع الآخرين ما هو مطلوب ويحدد الشروط والمكافآت التي سيحصل عليها هؤلاء المرؤوسين إذا استوفوا هذه المتطلبات؛

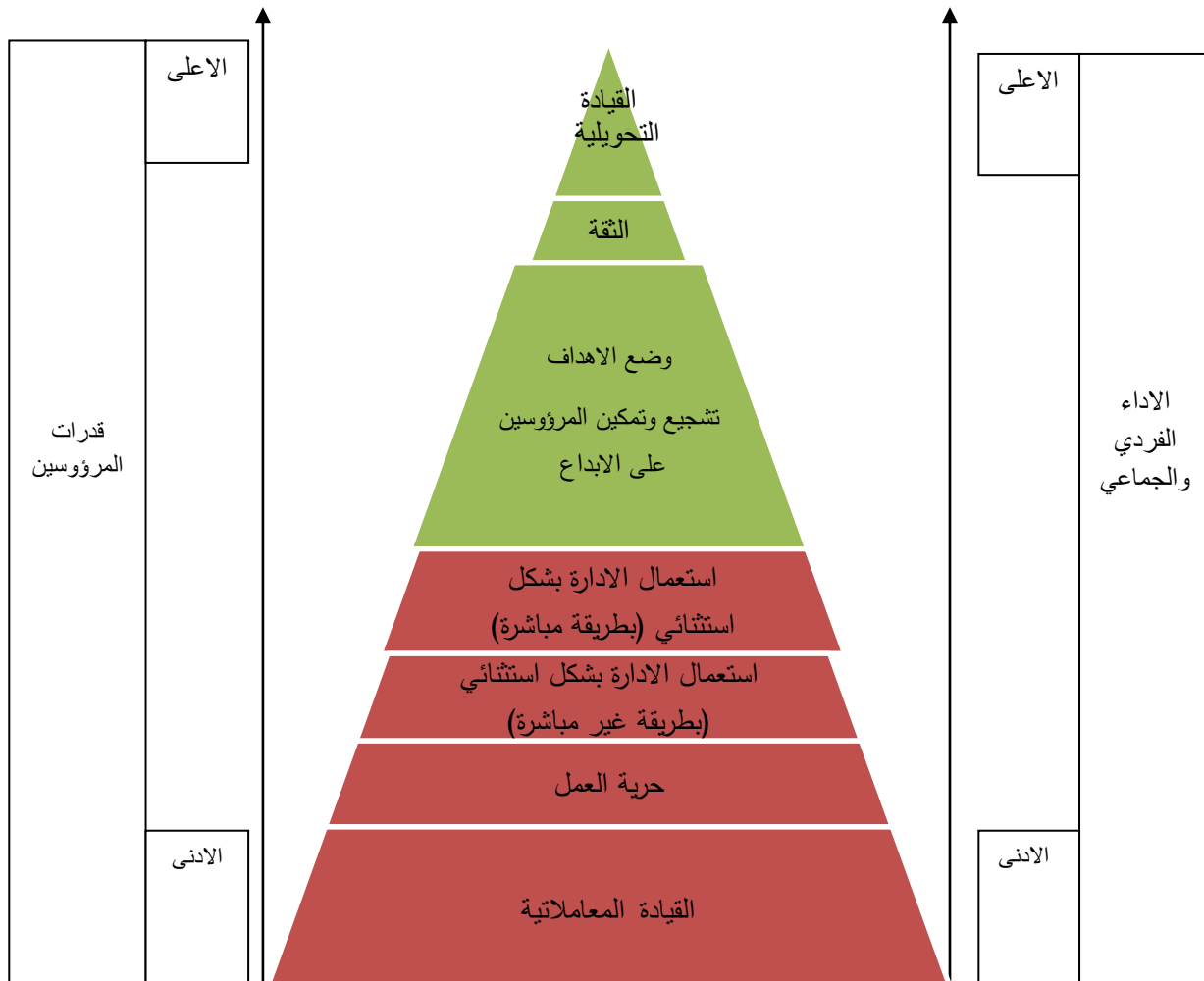
¹Nichola Callow, Matthew J Smith, Calum Alexander Arthur, Et Al, Op.Cit, p.396.

² Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, London, 2006, p.p.04.05.

-كما تهدف القيادة التحويلية على تكوين مروضين حريصين على الإلتزام بتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة للمؤسسة، بالإضافة الى تحويلهم الى أفراد مبتكرين في حل المشكلات، وتطوير قدراتهم من خلال التدريب والتوجيه وتقديم الدعم؛

-كما يرى Bass سنة 1997 إلى أنّ الدلائل البحثية من جميع أنحاء العالم تشير إلى أنّ القيادة التحويلية تقدّم أداء مرتفع يتجاوز تأثيرات القيادة المعاملاتية، كما أنّه يرى أنّ القائد التحويلي يتماشى مع متطلبات الزعيم المثالي، لأن لديه أهداف تتجاوز مصالحه الذاتية ويعمل نحو المصالح العامة لمروضيه¹. ويمكن تلخيص العلاقة بين المفهومين في الشكل التالي:

الشكل:3-1: من القيادة المعاملاتية نحو القيادة التحويلية



Source: Joe Duke, **An Examination Of The Business Strategy And Transformational Leadership Symbiosis**, Research Paper, University Of Calabar, 2013, p.14.

¹ Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, Op.Cit, p.28.

نلاحظ من خلال الشكل السابق والمتعلق بالقيادة التحويلية نحو القيادة المعاملاتية، أن كلا من النمطين القياديين متكاملين ويدعمان بعضهما البعض، كما نلاحظ أن مفهوم القيادة التحويلية مبني على أسس قيادة المعاملات. والتي تكون في المستوى الأدنى، لتبدأ في الارتقاء من أجل الوصول إلى القيادة التحويلية لتحقيق المستوى الأعلى من الأداء للمرؤوسين والجماعة على حد سواء، ويكون ذلك عن طريق جملة من المراحل والتي تبدأ بالقيادة المعاملاتية أي العمل عن طريق المقابل والمكافآت التي تتغير حسب مستوى الأداء، لتنتقل الى ممارسات أعلى والتمثلة في إعطاء حرية أكثر في تأدية المهام والواجبات والاقتصار فقط على التعريف بالوظيفة وترك طريقة العمل للمرؤوس والجماعة، مع سعي القائد لضمان الإمتثال للقواعد والتوقعات التنظيمية، ويقتصر تدخله أثناء انجاز المهام الا على أسلوبين، إما بالتدخل المباشر عن طريق البحث عن الانحرافات، وإيجاد القواعد والمعايير لاتخاذ الإجراءات والتدابير التصحيحية اللازمة، أو عن طريق التدخل غير المباشر والتمثل في إعطاء القائد لمجموع الملاحظات حول الانحرافات، حيث يتدخل القائد فقط في حالة ما إذا لم يستوفي المرؤوس مجموعة المعايير، وهذا ما يُعرف بتمكين العاملين وتفويض السلطة لهم في اتخاذ القرار عن طريق الثقة ومنه إلى الوصول إلى القيادة التحويلية والحصول على مستوى أعلى من الاداء.

2. القيادة التحويلية والقيادة الكارزمية

في نفس السنة 1976 التي نشر فيها Burn's كتابه عن القيادة التحويلية نشر House نظرية القيادة الكارزمية والتي تلقت تقبلاً وانتشاراً واسعاً، ولأقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، استُخدمت كلمة كاريزما لأول مرة لوصف هبة خاصة يمتلكها بعض الأفراد والتي تمنحهم القدرة على القيام بأشياء غير عادية، كما قدّم Weber التعريف الأكثر شهرة للكاريزما على أنها ميزة خاصة تمنح شخصاً ما قوى خارقة أو استثنائية وتقتصر هذه الخواص على عدد قليل من الأفراد، وهو أصل إلهي، كما أشار House إلى أن السمات الشخصية للقائد الكاريزمي هي الهيمنة، ولديه رغبة قوية في التأثير على الآخرين، والثقة بالنفس، وإحساس قوي بالقيم الأخلاقية الخاصة به، كما أن القادة الكاريزماتيين يُبدون أيضاً أنواعاً معينة من السلوكات، أولها أنهم قدوة قوية للمعتقدات والقيم التي يريدون أن يتبعها مرؤوسيه، كما أنهم مؤهلين للإتباع، بالإضافة إلى أنهم يضعون أهدافاً إيديولوجية لها معاني أخلاقية، كخطاب مارتن لوثر كينغ الابن الشهير "لدي حلم" وهو مثال على هذا النوع من السلوك الكاريزمي الذي يتميز بالأخلاق¹.

¹ Peter G. Northouse, Op.Cit, p.164.

كما أشار المفكرين الاقتصاديين إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والكاريزمية فيما يلي¹:

- يوجد الكثير من الخلط بين كل من القيادة التحويلية والكاريزمية، فالبعض يستخدم المصطلحين كمترادفين، وقد حاول العديد من المفكرين توضيح الخط الفاصل بين هذين المصطلحين، حيث يرى كل من House و Kanungoa أنّ هناك فروقات ولو بسيطة بين المصطلحين، في حين أنّ المفكر Bass يرى أنّ القيادة الكاريزمية هي جزء لا يتجزأ من القيادة التحويلية؛

- للقيادة التحويلية الكثير من القواسم المشتركة مع القيادة الكاريزمية، فهذه الأخيرة ليست سوى جزء من القيادة التحويلية، كما أنّ أحد الاهتمامات الأساسية للقيادة الكاريزمية على حساب التحويلية هو ما يسمّى بالجانب المُظلم من القيادة، فهؤلاء القادة الذين يتمنّعون بالكراهية والذين يستخدمون قدراتهم في إلهام وتوجيه مرؤوسيهم إلى الأهداف المدمرة أو الدّائية أو حتى الأفعال الشريرة كلها تدخل ضمن الكاريزما، وفي الغالب يتبادر إلى الذّهن زعماء دوليّون يعيثون الفوضى والموت والدمار على الآلاف وحتى الملايين أمثال أدولف هتلر وبول بوت وجوزيف ستالين وأسامة بن لادن بتحفظ. كلّها عناصر لها دوافع ذاتية واستغلالية ولكنّها في نفس الوقت تدخل ضمن التصرفات التحويلية وبالتالي هي جزء لا يتجزأ من القيادة التحويلية؛

ويمكن تلخيص الخصائص الشّخصية للقائد الكارزمي، سلوكياته، وكيفية تأثيره على المرؤوسين في الجدول التالي:

الجدول: 3-3: خصائص القائد الكارزمي

تأثيره على المرؤوسين	سلوكات القائد الكارزمي	خصائص القائد الكارزمي
الثقة في إيديولوجية القائد؛ الإيمان بالتشابه بين القائد والمرؤوسين؛ القبول غير المشروط؛ المودة نحو القائد؛ المولاء؛ المشاركة العاطفية؛ تصاعد تحقيق الأهداف؛ زيادة الثقة.	يضع نموذج قوي يحدد فيه الأدوار؛ استخراج الكفاءات؛ توضيح الأهداف؛ شحن المرؤوسين بتحقيق توقعات عالية؛ منح الثقة؛ تقديم الحوافز.	مهيمن؛ المرغبة في التأثير؛ الثقة في النفس؛ قيم أخلاقية قوية.

Source: Peter G. Northouse, *Leadership, Theory And Practice*, Sixth Edition, SAGE Publications, 2013 p.165.

¹Timothy A. Judge, *Charismatic And Transformational Leadership, Organisation Psychology*, Research Paper, toxany University, 50(N..F.24) 4, 2006, p.204.

إذن ومن خلال دراسة بعض أوجه الاختلاف بين القيادة التحويلية و المعاملاتية، والكارزمية، يمكن القول أن القيادة التحويلية تُعتبر من الأنماط القيادية التي يمكنها مواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسات، والتي تتميز بالديناميكية والتغير الشديدين، والتعقيد الهائل في العمليات، فهي النمط القيادي الملائم لمواجهة التحوّلات البيئية المستمرة والتي تتطلب قادة غير عاديين لديهم من المبادئ والخصائص التي تمكنهم من مجابهة هذه التغيرات، والقدرة على التكيف معها وتقديم حلول مبتكرة غير روتينية، وهذا ما سنحاول معرفته في النقطة الموالية.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

تُعتبر مبادئ القيادة التحويلية مجموع الصفات والتصرفات التي يبيدها القائد ويلاحظها المرؤوس، والتي من خلالها يمكن الحكم على القائد أنه تحويلي، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في النقاط التالية¹

أولاً: التحفيز الإلهامي: أساس القيادة التحويلية هو تعزيز رؤية منسقة، فالقائد التحويلي يعمل على توجيه مرؤوسيه من خلال تزويدهم بشعور التحدي، والعمل بحماس وتفاؤل، لتعزيز والإلتزام بروح العمل الجماعي؛ ويكون التحفيز الإلهامي من خلال:

- التحدّث عن المستقبل بطريقة مُتفائلة؛
- التحدّث بحماسة حول ما يجب القيام به؛
- التعبير بمنظور جذّاب للمستقبل؛
- تحويل الثقة إلى حقيقة، وأنّ الأهداف سيتمّ الوفاء بها؛
- مواجهة المشاكل الصّعبة².

ثانياً: التحفيز الفكري: القائد التحويلي يشجّع أتباعه على الإبداع والإبتكار، كما يشجّعهم على طرح الأفكار الجديدة ولا ينتقد الأخطاء التي يرتكبونها علناً، ويركّز هذا القائد التحويلي على عبارة "ماذا" في المشاكل ولا يركّز على إلقاء اللوم على مرتكبه، كما لا يتردّد في التخلّص من الممارسات القديمة التي وُضعت إذا أصبحت غير فعّالة؛

¹ Nidhipandey, Ashishpandey, **Knowledge Management Through Transformational Leadership**, Research Paper, International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences, 2013, p.p.27.28.

² Gholamre zajandaghi, Hassan Zareeimatin, Ali Farjami, **Comparing Transformational Leadership In Successful And Unsuccessful Companies**, Research Paper In The Journal Of International Social Research, 2009, p.359.

ويكون التحفيز الفكري من خلال¹:

- إعادة تحليل الافتراضات الأساسية، ومحاولة إثارة الأسئلة حولها؛
- البحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات؛
- حث المرؤوسين على إعطاء وجهات نظر مختلفة لحل المشكلات؛
- التشجيع على التفكير غير التقليدي لحل المشاكل التقليدية؛
- التشجيع على مراجعة الأفكار التي لم يتم تنفيذها بعد.

ثالثاً: التأثير المثالي

عرّفه كلّ من Bono و Judge و Podsakoff, Mackenzie, Bommer على أنّه قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه من خلال تقديم أمثلة، بناءً على أسس أخلاقية عالية².

من خلال التعريف السابق يمكن القول أنّ القائد التحويلي يؤثّر في مرؤوسيه عن طريق الممارسة؛ أي أنّه يقوم بتصرفات تجعلهم يقتدون به، كما أنّه يجعل مرؤوسيه بحاجة إليه من تلقاء أنفسهم وليس أمراً منه، كما أنّه يعمل على إظهار معايير عالية من السلوك الأخلاقي، للتأثير عليهم في السعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، ويظهر التأثير المثالي من خلال³:

- القدرة على فرض الثقة، وهو عامل رئيسي لقبول التغيير في المؤسسة، فبدون هذه الثقة سيكون أي جهد لتنظيم المؤسسة لتحقيق أهدافها عقيماً، وتنتج هذه الثقة عندما يؤمن المرؤوسين ويدركون أنّ هذا القائد يقوم بواجباته بشكل جيد؛
- من خلال التأثير المثالي فإنّ القائد يعمل على تأدية الأعمال بطريقة صحيحة، كما يمتلك سلوكيات إنسانية وأخلاقية عالية، بالإضافة إلى أنّ هذا القائد لا يستخدم قوّته وقدراته في تحقيق الأغراض الشخصية، وإنّما يعمل على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ Gholam Rezaj, Aghi, Hassan Zareeimatin, Ali Farjami, Op.Cit, p.360.

² Syeda Asiya Zenab Kazmi, **Fusing Strategic Thinking And Transformational Leadership To Harness New Product Development (NPD) Team Dynamics For Innovation**, Phd Doctorat, University Of Vaasa, p.Xx.

³ Gholam Rezaj, Aghi, Hassan Zareeimatin, Ali Farjami, Op.Cit, p.359.

رابعاً: التدريب الفردي

عرّفه كل من Whitener, Bass and Steidlmeier, Dirks and Ferrin على أنّ القائد يجب أن يُحقّق أقصى إمكانياته وإمكانيات مرؤوسيه من خلال التدريب والتوجيه، بالإضافة إلى العمل على تحسين مهاراته ومهارات مرؤوسيه¹.

أي أنّ القائد التحويلي يعمل كموجّه لنفسه ولمرؤوسيه، كما يعمل على مكافئتهم على الإبداع والابتكار كما يتعامل معهم وفقاً لمواهبهم ومعارفهم. ويعمل على تمكينهم من السلطة، ويقدم لهم الدعم اللازم لتنفيذ القرارات، ومن خصائص التدريب الفردي ما يلي²:

1. يقضي القائد بعضاً من وقته في التعليم والتدريب؛
2. يتعامل القائد مع المرؤوسين كأشخاص وليس كأعضاء في المؤسسة فقط؛
3. يتعامل القائد مع المرؤوسين كأفراد يملكون احتياجات مختلفة، قدرات، أحلام، ورغبات؛
4. يساعد القائد المرؤوسين على تطوير وتنمية قدراتهم الخاصة؛
5. يعمل القائد على الاستماع إلى مطالب ومصالح المرؤوسين؛
6. يحرص القائد على تطوير نموّه المعرفي.

المطلب الثالث: قياس القيادة التحويلية

تُعتبر القيادة التحويلية من المفاهيم الفلسفية صعبة القياس، باعتبارها مجموعة من الممارسات غير الملموسة والتي يقوم بها القائد للتأثير في المرؤوسين، غير أنّ اجتهاد الكثير من الكتاب ومن بينهم Bass مكّنهم من قياس هذا المفهوم عن طريق الإستبيان، وهذا ما سنشرحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف إستبيان القيادة متعدّد العوامل MLQ: (Multifactor Leadership Questionnaire)

يرتبط إستبيان القيادة متعدّد العوامل ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية، فاستبيان القيادة متعدّد العوامل (MLQ) هو أداة قياسية لتقييم سلوك القيادة التحويلية والمعاملاتية، تم تصميمه من طرف Bass & Avolio سنة 1985 والمكوّن من ثلاث محاور رئيسية، ثم تمّ تنقيحه من طرف المفكر kbride Kir سنة 2006 والذي عُرف بالنموذج الكامل للقيادة، ويقوم هذا النموذج على سبعة محاور لكنها

¹ Syeda Asiya Zenab Kazmi, Op.Cit, p.Xx.

² Gholam Rezaj, Anda Ghi, Hassan Zareematin, Ali Farjami, Op.Cit, p.360.

كانت مشابهة تماماً لثلاث محاور التي وضعها Bass & Avolio ولهذا تمّ الاعتماد أكثر على استبيانهما، تمّت ترجمته إلى العديد من اللّغات وتمّ استخدامه بنجاح من طرف كلّ من الباحثين والممارسين في جميع أنحاء العالم¹.

الهدف الرئيسي من تصميم هذا الاستبيان هو الإجابة على: من هو الذي يحاول، من هو النّاجح، ومن هو القائد الفعّال².

قام Bass سنة 1985 بتلخيص الأنماط القياديّة الرئيسيّة ضمن هذا الاستبيان، والتي لا تستغني عنها أي مؤسّسة في البيئة الحالية، تتمثل هذه الأنماط القيادية في القيادة التحويلية، القيادة التبادلية وقيادة عدم التدخّل Laissez faire، وعلى الرّغم من أنّ هذا النموذج تمت دراسته والبحث فيه لمُدّة تزيد عن 20 سنة، إلّا أنّه أهمل جانبا مهماً أثناء تصميمه وهو خاّنة التّناجج، أي المخرجات والتّناجج المُستخلّصة من وراء تطبيق هذه النماذج القيادية الحديثة³، وهذا ما سنحاول إضافته في بحثنا، أي حتى يكون الاستبيان متكامل في بحثنا هذا أي بالإضافة إلى الأنماط القيادية الثلاث سنضيف خاّنة المخرجات.

ولفهم محتوى هذا الاستبيان ومعرفة الهدف الرئيسي منه وكيف يقوم بعملية قياس القيادة التّحويلية وجب معرفة الأسس التي يقوم عليها.

ثانيا: محاور إستبيان القيادة متعدّد العوامل MLQ

يقوم هذا الاستبيان على ثلاث محاور رئيسة تعكس الأنماط القيادية المتمثّلة في القيادة التّحويليّة، القيادة المعاملاتية، وقيادة الحرّيّة وعدم التدخّل، الهدف الرئيسي من هذه المحاور هو قياس الجهد الإضافي للمرؤوسين⁴ (EEF)* ، فعالية سلوك القائد (EFF)** ، ورضى المرؤوسين على قائدهم (SAT)*** .

1. محور القيادة التّحويلية: يتضمّن خمس محاور رئيسة والمتمثّلة في:

- التّحفيز الإلهامي: يركّز التّحفيز الإلهامي على صياغة وتمثيل رؤية القائد، أي التحدّث عن

المستقبل بطريقة ايجابية وتحفيز المرؤوسين لذلك؛

¹ Gholam Rezaj, Anda Ghi, Hassan Zareeimatin, Ali Farjami, Op.Cit, p.360.

² Lucille Allen, **Communication And The Full Range Leadership Model: A Study Of The Relationship Between Leadership Style And Communication Apprehension, Communication Competence And Listening Styles**, Thesis Master, University Of California, 2010, p.03.

³ Lucille Allen, Op.Cit, p.07.

*EEF: Followers' Extra Effort

** Effectiveness Of Leader's Behavior

*** Followers' Satisfaction

- **التأثير المثالي:** ويتمثل في الكاريزما الإيجابية التي يتحلّى بها القائد كقوة الإدراك، التركيز على المثل والقيم العليا، بناء علاقات اجتماعية وطيدة مع المرؤوسين، الثقة بين الطرفين... الخ؛
- **التأثير الإلهامي:** التأثير على الشّعور الجماعي بأهمية الرسالة والقيم، والعمل على تحقيق هذه القيم؛
- **التحفيز الفكري:** يتمثل في التحدي اتجاه المرؤوسين من خلال تحليل أفكارهم، ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل التي يولدونها؛
- **التدريب الفردي:** يتمثل في تطوير القوى والقدرات الفكرية للقائد والمرؤوسين.

ثانيا: محور القيادة المعاملاتية

يتضمن هذا المحور المكافأة المشروطة التي يركّز عليها القائد حتى يقوم المرؤوسين بتأدية المهام سواء بالمكافآت المادية أو المكافآت النفسية، يحتوي هذا المحور على¹:

1. **تدخل القائد بالطريقة غير المباشرة:** وتكون بمراقبة القائد لكيفية أداء المهام ومحاولة البحث عن الانحرافات، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لهذه الانحرافات؛
2. **تدخل القائد بالطريقة المباشرة:** وتحدث نتيجة التدخل لتصحيح الانحرافات، وتحدث هذه الاجراءات عند عجز المرؤوسين لاتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة.

ثالثا: محور قيادة عدم التدخل

يقوم على هذا المحور على مبدأ الحرية في أداء المهام وغياب توجيهات القائد²، ولهذا فإن المحتوى المخصص لهذا المحور يقوم فقط على الاسئلة التي تهدف الى إعطاء القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في تأدية المهام.

¹ Jens Rowold, **Multifactor Leadership Questionnaire**, Research Paper In University Of Muenster, Mind Garden, Germany, p.p.05.06.

² Idem.

رابعاً: محور النتائج ومخرجات القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية

يُعتبر محور النتائج من الحاور التي لم يتطرق لها Bass أثناء صياغته لاستبيان قياس القيادة متعدد العوامل، حيث يتضمن هذا المحور قياس مدى نجاح الفريق أي نجاح كل من القائد والمرؤوس، ويتم قياس ذلك من خلال المحاور التالية¹:

- عدد المرّات التي يجيب فيها المرؤوسين المُقيّمين أن قائدهم هو الدّافع بالنسبة لهم؛
- مدى تقبّل المرؤوسين لتنظيمهم وتقسيمهم حسب اختلافاتهم من طرف القائد؛
- مدى رضی المرؤوسين على أساليب عمل قائدهم وطريقة تعامله مع الآخرين.

في الأخير وبعد تناول مختلف محاور الأنماط القيادية وكيفية قياسها، وعلى الرغم من اتّساع نطاق استعمال إستبيان القيادة متعدد العوامل إلّا أنه لم يخل من بعض النقائص والانتقادات، فبالإضافة إلى مشكلة عدم إدراج خانة تخص قياس المخرجات والتي تحدثنا عنها في بداية هذا الفرع، فإنّ هذا الإستبيان تمّ بناؤه على فرضية وضعها كل من Bass و Avolio، والتي مفادها أن القائد الذي يُظهر سلوكاً تحويلياً لديه مهارات تواصل أحسن من الذين يتعاملون بأسلوب القيادة المعاملاتية أو أسلوب عدم التدخل، فهما يعتبران أن القيادة التحويلية هي أكثر الأساليب الثلاثة فاعليّة فيما يتعلق بجهد المرؤوسين، مدى التزامهم، تحسّن أدائهم، ومدى رضاهم... الخ، لكن لم تظهر أي أبحاث تثبت ذلك. بالإضافة إلى مبدأ عدم التّدخل كنمط قيادي والذي حسب المفكرين نادراً ما يتم استعماله كنمط قيادي داخل المؤسسة، فالدراسات أثبتت دائماً إخفاق القادة الذين يظهرون سلوكيات عدم التّدخل، وهذا أيضاً يُعتبر من بين الانتقادات الموجّهة لاستبيان القيادة متعدد العوامل².

إذن من خلال كل ما تقدّم حول قياس القيادة عن طريق استبيان القيادة متعدد العوامل، يمكن القول أنّه الاداة التي من خلال محاورها يمكن الحكم على القائد أنه تحويلي أو معاملاتي، أو أنّه قائد يقوم على مبدأ الحرية وعدم التّدخل في انجاز المهام، وبما أننا بصدد تناول موضوع القيادة التحويلية فإنّنا ركّزنا على محورها في قياس هذا النمط القيادي من خلال أبعاده المتمثلة في التأثير المثالي، التّحفيز الإلهامي، التّحفيز الفكري والتّدريب الفردي، وبما أنّنا تناولنا من قبل إدارة المعرفة كتغيير تنظيمي ونحن بصدد تناول موضوع

¹ Jane Sample, **Report Multifactor Leadership Questionnaire**, 2007, p.03.

² Lucille Allen, Op.Cit, p.2.3.

دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة، وجب ضرورة تناول دور القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الناتج عن تبني إدارة المعرفة، وهذا ما سنعمل على شرحه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لإدارة المعرفة

يعتبر الكثير من المفكرين أن مبادرة إدارة المعرفة تغيير تنظيمي، لأن تبنيها يمس الكثير من التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة، ولهذا فالكثير من الدراسات تناولت العلاقة بين القائد التحويلي ودوره في التغيير التنظيمي، وخلصت الى أن القيادة التحويلية تتعامل مع إدارة التغيير التنظيمي الناتج عن إدارة المعرفة من خلال تسخير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، لأن كل عملية من هذه العمليات تتطلب تعبئة مختلفة من حث الموارد البشرية، أو المعدات التكنولوجية وغيرها من المتطلبات، ولهذا يواجه القيادة التحويلية تحديان أولهما يكمن في كيفية إدارة التغيير الناتج عن كل عملية، والتحدي الثاني يتمثل في كيفية تأثير القيادة التحويلية على نتائج التغيير ومدى تقبل العاملين لهذا التغيير¹.

وقد تم إبراز دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير الناتج عن إدارة المعرفة من خلال تلخيصه في الجدول الموالي.

¹ Gonzalez, R.V.D, **Knowledge Management Process: A Theoretical-Conceptual**, Research Paper, 2017, p.260.

الجدول رقم: 3-4: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لإدارة المعرفة

العملية	التغييرات التنظيمية	دور القيادة التحويلية في إدارة هذه التغييرات التنظيمية
الاكتساب	- خلق المعرفة انطلاقاً من مهارات الأفراد؛ - اكتساب المعرفة من خلال قدرة المؤسسة على استيعاب المعارف والتعلم من المعارف السابقة؛ - اكتساب المعرفة من خلال تحويل المعرفة من شكلها الصريح إلى الشكل الضمني.	- تدريب الأفراد؛ - تشجيع التجريب والتعلم من الأخطاء؛ - تطوير ثقافة التشجيع على التعلم؛ - التوظيف والشراقات مع المؤسسات الأخرى؛ - توظيف عاملين جدد حاملين لمعارف جديدة؛ - الحصول على براءات الاختراع.
التخزين	- الاحتفاظ بالمعارف المتولدة من الأفراد والعلاقات الاجتماعية؛ - تشكيل الذاكرة التنظيمية؛ - المناقشات حول المعارف الضمنية؛	- تدوين وتسجيل أفضل الممارسات؛ - تخزين الدروس المتعلمة؛ - دمج المعارف المكتسبة ضمن إجراءات وقواعد المؤسسة؛ - المحافظة على الأفراد (مستودع المعرفة الضمنية)؛ - تطوير الثقافة التنظيمية التي تمثل قيم ومعتقدات المؤسسة؛ - استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة للحفاظ على المعرفة والتدريب على الذاكرة التنظيمية.
التوزيع	- نشر المعرفة بين الأفراد من خلال التواصل الاجتماعي المستمر، والمجموعات المتخصصة التي تنقسم اللغة والأهداف.	- الإفصاح عن العاملين الذين يمتلكون أسس المعرفة؛ - تطوير العمل في مجموعات؛ - تنمية مجتمعات تبادل المعرفة المتخصصة؛ - استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة لتوزيع المعرفة التنظيمية.
التطبيق	- معرفة كيفية استغلال المعرفة، وكيفية استكشافها (بشكل مبتكر)؛ - استخدام المعرفة من أجل إعادة توليدها؛ - إسترجاع وتحويل المعرفة المكتسبة من أجل تعزيز وتوسيع قاعدة المعرفة التنظيمية.	- إنشاء فرق حل المشكلات؛ - تطوير الأنشطة لتحسين المنتجات والعمليات؛ - التغيير في السياسات الروتينية للمؤسسة؛ - استخدام الإجراءات والتعليمات التي تتضمن أفضل الممارسات والدروس المستفادة.

Source : Gonzalez, R.V.D, Knowledge Management Process: A Theoretical-Conceptual, Research Paper, 2017, p.260.

المبحث الرابع: دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة

يُعتبر تبني متطلبات إدارة المعرفة من أكبر التّحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، وذلك لما فيها من تغييرات تنظيمية جذرية وجوهرية تمس الكثير من الجوانب داخل المؤسسة، ولهذا فالأمر يتطلب قائد يتّصف بجملة من المبادئ التي تمكّنه إحداث هذه التّغييرات.

وتم اختيار القائد التحويلي بالذات للقيام بهذا التغيير لما له من مميزات تفي بالغرض فحسب Daft and Marcic فإنّ القائد التحويلي لديه القدرة على تغيير عناصر أساسية داخل المؤسسة تتمثل في: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، واستراتيجية هذه المؤسسة¹ وهذه هي العناصر التي اعتمدنا عليها كمتطلبات لتبني إدارة المعرفة خلال بحثنا، وسنتناول دور هذه القيادة التحويلية في تبني كل مطلب من هذه المتطلبات خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي

قبل التطرق لمعرفة الدور الحقيقي للقيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي، وجب توضيح العلاقة الجوهرية بين القيادة التحويلية كممارسة وتطوير هذا الهيكل التنظيمي.

أولاً: علاقة الهيكل التنظيمي بالقيادة التحويلية

هناك علاقة وطيدة بين القيادة التحويلية والهيكل التنظيمي نلخصها في ما يلي²:

1. يمكن أن يحلّ الهيكل التنظيمي محلّ القيادة التحويلية، فحسب Kerr & Jermier, 1978 يمكن أن يكون الهيكل بديلاً للقيادة من خلال تولّد الثقة وتزايد العلاقات الاجتماعية أثناء ممارسة المهام الوظيفية، وتُعتبر مثل هذه التصرّفات أي بناء العلاقات الاجتماعية وتزايد الثقة من مهام القائد التحويلي، وبالتالي أصبحت الوحدات الإدارية المكوّنة لهذا الهيكل التنظيمي لا تتطلب حرص أو إشراف قائد، حيث ينمو أعضاء المؤسسة في الالتزام بأنماط العمل المتفق عليها، وكثيراً ما تُبْطِط الجهود المبذولة لتغيير الترتيب القائم؛

¹ Sea- Shon Chen, **Leadership Styles And Organization structural Configurations**, Research Paper, The Journal Of Human Resource And Adult Learning, November 2006, p.41.

²Fais Ahmad, Amerhj.Darus,Subramaniam Sri Ramalu, Et Al, **Relationship Between Transformational Leadership, Organizational Structure And Knowledge Management**, Knowledge Management International Conference, Malaysia, 2014, p.621.

2. يمكن للهيكل التنظيمي أن يلعب دور القيادة التحويلية من خلال الوصول إلى الأساليب التي يستعملها القائد في التأثير على المرؤوسين، كالمكافآت والعقوبات من خلال المناصب وتولي السلطة.

ثانيا: دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي

تطرقنا من خلال هذا البحث لمصطلح تطوير الهيكل التنظيمي وليس تغييره باعتبار أنه قبل تبني إدارة المعرفة فإن الهيكل يكون قائم وبالتالي فدور القائد التحويلي هو تطويره بما يتماشى والظروف الجديدة التي تخدم إدارة المعرفة.

فحسب Bass سنة 1985 يتمثل دور القائد التحويلي من خلال الهيكل التنظيمي في ترتيب المرؤوسين حسب قيمهم ووظائفهم؛ ثم تشجيعهم على إحداث التغيير سواء في حياتهم الشخصية أو التنظيمية، ومساعدتهم على أداء ما هو أبعد من توقعاتهم¹؛

أما حسب Burns & Stalker فإن دور القائد التحويلي في تطوير الهيكل التنظيمي يكمن في قدرته على تغيير طريقة العمل باعتباره قوة مستقلة تتسم بصفات التأثير والتحفيز على التغيير، كما أشار الكاتبان الى نوع الهيكل التنظيمي الواجب قيام القائد التحويلي بتطويره ألا وهو الهيكل العضوي باعتباره الأكثر ملائمة للتغيير².

كما حدّد Burns و Stalker (1961) أن الهيكل العضوي هو الهيكل المناسب للبيئة الحالية والتي تتميز بالتغيير المستمر والمتطلبات غير المتوقعة أثناء العمل، كما أنه مناسب للوظائف التي لا يمكن تقسيمها أو توزيعها داخل الهيكل الهرمي. فالهياكل العضوية أكثر مرونة وأكثر ابتكاراً وأقل تخصصاً. كما تتميز باللامركزية في عمليات صنع القرار، والاتصال الجانبي بدلاً من العمودي، مع تقليل الفروق الهرمية، وتقسيم العمل بشكل أقل صرامة.

بالإضافة إلى Shamir و Howell (1999) أكدّا على أنّ القيادة التحويلية يظهر دورها فعلاً في المؤسسات القائمة على الهياكل التنظيمية العضوية أكثر من الهياكل التنظيمية الهرمية. فحسبهما فإن المؤسسات العضوية تفرض قيوداً أقل عند أداء المهام والأنشطة، كما أنها تقلل من الأوامر والتدخل فيما يتعلق

¹Kenneth Chukw Ujiok Agbim, **The Impact Of Organizational Structure And Leadership Styles On Innovation**, Research Paper, Journal Of Business And Management, Nigeria, 2013, p.57.

² Garima Garg And Venkat R. Krishnan, **Transformational Leadership And Organizational Structure : The Role Of Value-Based Leadership**, Research Paper, New Delhi, 2003, p.04.

بالسلوكيات المناسبة، وتُمكن القادة التحويليين من تشجيع المرؤوسين للتعبير عن سلوكياتهم بكل حرية، كما توفر لهم نطاقاً أكبر لظهور القادة الكاريزميين الذين يؤثرون في السلوكيات من خلال سلوكهم المثالي.

المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية

من أهم متطلبات إدارة المعرفة نجد بناء الثقافة التنظيمية الملائمة على تشجيع تقاسم المعارف والتشارك بها، ضمن إطار تفاعلي اجتماعي داخل المؤسسة، وقد وضع المفكرين الاقتصاديين عدة ملاح للثقافة التنظيمية التي وجب على القائد التحويلي نشرها ولكن قبل ذلك سنحاول إبراز العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية.

أولاً: علاقة القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية

على الرغم من أن عدداً من الباحثين قد جادلوا بعدم وجود تفاعل مستمر بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، إلا أن هناك بعض الدراسات التجريبية التي أثبتت العلاقة بين المتغيرين، كما وقد أبرزت التأثير الكبير لهذه العلاقة على الأداء والنتائج التنظيمية بالمؤسسة، وأمثلة هؤلاء المفكرين نجد: Bass و Avolio سنة 1993 ؛ Schein سنة 1992 ؛ Bayer سنة 1993 ؛ Waldman و Yamrino سنة 1999¹.

ارتبطت الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية نظرياً وتطبيقياً بالفعالية التنظيمية خلال التسعينيات، حيث أظهرت العديد من الدراسات الارتباط الكبير بين الأداء الثقافي والقيادة التحويلية في تحسين الأداء، وقد ساهم في هذه الدراسات كل من (كالوري وسارينين 1991؛ دينيسون 1990؛ دينيسون وميشرا 1995؛ جوردون وديتوماسو 1992؛ كوتر وهيسكيت 1992، وسانت جون 1996)، وأيضاً فيما يتعلق بعلاقة القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية فقد اقترح Bass سنة 1985 أن دور الصفات التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية يؤدي إلى أداء يفوق التوقعات في البيئات التنظيمية؛ وقد أثبت ذلك تجريبياً كل من Howell and Avolio سنة 1993؛ Lowe et al. ، 1996 Waldman et al. بأن هناك علاقة بين السمات التحويلية ومقاييس الفعالية التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية².

كما أكد Bass و Avolio (1993) أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية مترابطتان بشكل وثيق لدرجة أنه من الممكن وصف الثقافة التنظيمية على أنها تتميز بالصفات التحويلية .

¹ Athena Xenikou, **Organizational Culture And Transformational Leadership As Predictors Of Business Unit Performance**, Article In Journal Of Managerial Psychology, August 2006, p.p.568.569.

² Idem, p.569.

بالإضافة إلى هؤلاء المفكرين والذين أثبتوا العلاقة بين القيادة التحويلية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية نجد المفكران Pillai and Meindl سنة 1998 والذان توصلا إلى أنّ للقيادة التحويلية دور في تعزيز القيم الجماعية وتشجيع العمل ضمن مجموعات، والشعور المتزايد بالمجتمع، كما اقترحا أنّ هناك علاقة سببية متبادلة بين القيادة التحويلية والثقافات التنظيمية التكوينية، فالفائد التحويلي في وضع يسمح له بالتأثير على الثقافة التنظيمية التي تميل إلى تكيف المسؤولين وتعبئتهم بما يخدم تحقيق أهدافه والتي هي أهداف المجموعة¹.

ثانيا: دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية

لقد سبق وذكرنا في بحثنا هذا أنّ الثقافة التنظيمية تتكوّن من ثلاثة أبعاد، وهي التعاون والثقة والتعلم، حيث يشير التعاون إلى مدى استعداد العاملين لمساعدة ودعم بعضهم البعض، ويعتمد هذا التعاون على مدى تفاعلاتهم الاجتماعية والحوار المفتوح الذي بدوره يعمل على توفير مناخ الإنفتاح للأفراد داخل المؤسسات، أما بُعد الثقة، فيُبنى من خلال العلاقات القائمة على الإيمان المتبادل فيما يتعلق بسلوكات العاملين ونواياهم، وفي الأخير بُعد التعلم والذي يُحدّد مدى تشجيع المؤسسات للتعلم وتبادل المعارف بين العاملين، بالإضافة إلى تطوير فرص التعلم الرسمية وغير الرسمية من خلال توفير التدريب المهني وبرامج تطوير الذات.

فخصوص البعد الأول وهو التعاون يرى Podsakoff سنة 1990 و Klinsontom سنة 2005 أنّ دور القائد التحويلي في تسهيل التعاون يكمن في التقليل من العزلة وتشجيع الحوار، من خلال تعزيز التفاعلات والعلاقات وربط المصالح الفردية للمؤوسين بالمصالح الجماعية، ويساهم القادة التحويليين في هذا البعد من خلال تحليهم بمبدأ التأثير المثالي الذي يُطوّر العلاقات مع المؤوسين. أما بالنسبة لبعد الثقة فيكمن دور القادة التحويليين من خلال حرصهم المتزايد على تحقيق أهداف كلّ من المؤسسة ومصالح المؤوسين في نفس الوقت، بالإضافة إلى بعدهم الفردي، أي التركيز على تحديد الاحتياجات الفردية للموظفين داخل المؤسسات. كما أنّ القادة التحويليين هم من يلهمون المديرين التنفيذيين بتحسين الثقة وتعزيز التزام مؤوسيهم وتعبئة دعمهم نحو رؤية القيادة التحويلية لتغيير الوضع الحالي².

¹Athena Xenikou, Op.Cit, p.669.

² Mostafa Sayyadi Ghasabeh, Michael J. Provitera, **Transformational Leadership: Building An Effective culture To Manage Organisational Knowledge**, Article In The Journal Of Values-Based Leadership, Volume 10, July 2017,p.10.

أما من ناحية التعلّم فيرى Daix أنه إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها ثقافة موجهة نحو التعلّم ، فإن القيادة التحويلية هي الخيار الأمثل للقيام بذلك، حيث توفر القيادة التحويلية الحرية للتابعين لاستكشاف الأفكار والمعرفة الجديدة، كما أنها تعمل على توفير مناخ التعلّم، وذلك عن طريق مبدأ التحفيز الفكري الذي يسهّل عملية تبادل المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة داخل المؤسسات¹ ولهذا أكد Corrigan سنة 2002 على أن للقائد التحويلي دور كبير جدًا في إيجاد المنظمة المتعلمة من خلال الثقافة التنظيمية².

وحسب Ovilio فإن القائد التحويلي يعمل على تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تنفيذ أفكار جديدة، ويحفّز من خلالها الموظفين ويمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جذب الأفكار والتشارك بها مع تعزيز القيم الأخلاقية³.

أما Daft سنة 1999 فيرى أن للقيادة التحويلية الكثير من الخصائص والسلوكيات الكاريزمية التي تركز على العناصر غير الملموسة داخل المؤسسة، مثل الرؤية والقيم السائدة والأفكار التي على أساسها بُنيت العلاقات داخل هذه المؤسسة، ولهذا فإن القادة التحويليين يعتمدون في تحقيق الرؤية وإستراتيجية المؤسسة على الثقافة التنظيمية.

كما يتمثل دور القائد التحويلي في نشر بعض الثقافات والقيم المتعارف عليها داخل المؤسسة كالمساهمة في تقييم الأفراد، تقاسم القوة، التنمية، تشجيع المشاركة بالمعارف، فتح المجال لإخراج إبداع الأفراد، الالتزام، الاندفاع نحو التعلّم، ومشاركة الرؤية مع المرؤوسين، ...الخ، ويقوم القائد التحويلي بغرس هذه القيم والأعراف والممارسات، عن طريق مبدأ التأثير المثالي، فيغرس شعورا لدى الأفراد بصفة عامة بأنهم يعتمدون كثيرا على القائد⁴.

المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

تعتبر صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة من الخطوات الحساسة التي تقع على عاتق القائد التحويلي، فمن خلال قيامه بجميع المراحل التي تم ذكرها في النقاط السابقة من أجل الوصول إلى بناء خطة تعمل على

¹ Mostafa Sayyadi Ghasabeh, Michael J. Provitera, **Transformational Leadership: Building An Effective culture To Manage Organisational Knowledge**, Article In The Journal Of Values-Based Leadership, Volume 10, July 2017, p.11.

² Sea- Shon Chen, Op.Cit, p.41.

³ Kenneth Chukwujiokagbim, Op.Cit, p.57.

⁴ Sea- Shon Chen, Op.Cit, p.41.42.

إرساء وتبني متطلبات إدارة المعرفة، وقبل معرفة خطوات بناء هذه الإستراتيجية وجب معرفة العلاقة التي تربط بين القائد التحويلي ودوره في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة.

أولاً: علاقة القيادة التحويلية بصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

من المتعارف عليه أنّ صياغة الإستراتيجية تتطلب من القائد ضمان تعاون الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التي تمّ وضعها على مختلف المستويات التنظيمية. وللقيام بذلك يقوم هذا القائد بصياغة خطة يعمل عليها بالتعاون مع المرؤوسين وبكل حرية من أجل تحقيق أهداف المجموعة، تتأثر هذه الخطة بعدة عوامل متفاوتة درجة الحدة والمتمثلة في البيئة، المرؤوسين ، طبيعة المهمة والقائد نفسه¹.

فيما يتعلق بالبيئة المرتبطة بإدارة المعرفة فقد تكون خارجية مثل المؤسسات المعرفية، المنافسين وغيرها، أما البيئة الداخلية فتتمثل في القضايا الثقافية والاهتمامات التعليمية والأخلاقية...الخ، أما بالنسبة للمرؤوسين أو أعضاء الفريق فيتأثر القائد بمهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى أهدافهم الشخصية وطموحاتهم، ودوافعهم، بالإضافة إلى تأثره بطبيعة المهمة من حيث تعقيدها وأهميتها وفي الأخير تأثره بعوامله الشخصية كمهاراته وقدراته، معارفه، وأهدافه الشخصية والتي تُعتبر عوامل حاسمة في نوع إستراتيجية إدارة المعرفة التي سيبنيها. ونظراً لأن هذه الإستراتيجية في حد ذاتها هي خطة متوسطة أو طويلة الأجل، فهي تحتاج إلى قائد ذو منظور طويل الأجل يتمتع بأوصاف اتفق المفكرين على أنها تتوفر في القيادة التحويلية وأكّدوا على أنها النمط القيادي الأكثر ملائمة في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة².

ثانياً: دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

تطرقنا من خلال هذا البحث وأثناء معالجتنا لعنصر صياغة الإستراتيجية كمتطلب من متطلبات تبني إدارة المعرفة إلى أنواع هذه الاستراتيجيات، فوجدنا أنّ هناك عدّة استراتيجيات يتم اتباعها لقيام إدارة المعرفة، وهي الإستراتيجية القائمة على المعرفة كمورد، وإستراتيجية الأعمال والاستراتيجيات حسب النتائج النهائية، ولهذا سنحاول من خلال هذه النقطة معرفة دور القائد التحويلي في صياغة كل من هذه الاستراتيجيات.

¹ Joe Duke, Op.Cit, p.11.

² Idem.

1. دور القيادة التحويلية في الإستراتيجية القائمة على المعرفة كمورد

كما سبق وذكرنا من خلال بحثنا هذا فإن الإستراتيجية القائمة على المعرفة كمورد هي الخطّة التي تعمل على الفصل بين المعارف الصريحة والضمنية بالإضافة إلى إيجاد طرق تسهيل التبادل والتّشارك بهذه المعارف بين الموظّفين.

يتم تبادل المعرفة داخل المؤسسة اعتماداً على الثقة، فلن يشارك العامل معارفه مع الغير إذا انعدم هذا العنصر، ولهذا تُعتبر الثقة من أكبر العوائق في تبادل المعرفة التي تعمل على زيادة رأس المال الفكري والذي بدوره يعمل على تعزيز الأداء والعمليات التنظيمية التي تُعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة¹. تُساعد عملية التّشارك بالمعرفة في تطوير وخلق القيمة المضافة للمؤسسة، كما أنّها تعمل على بناء الشبكات والعلاقات الاجتماعية التي تعزّز التّواصل والتّعاون بين العاملين.

وقد ساهم الكثير من الكتاب في الكشف عن الآليات الخفية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على صياغة استراتيجية تبادل المعرفة، أمثال (Hirmen و Micheal سنة 2010 ؛ Abraham Carmeli سنة 2011 ؛ Szu-Han 2016)، حيث أثبتوا أنّ القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمشاركة المعرفة، كما أن العديد من أبعاد القيادة التحويلية تتناسب بشكل جيد والتّشارك بالمعرفة، فهذه الأبعاد تشجّع التّمية الفكرية، كما تزيد من حماس الموظّفين لخلق وتبادل المعرفة، بالإضافة إلى المساعدة في التّعبير عن الرّؤية الجماعية².

كما ركّزت غالبية هذه الأبحاث على علاقة التّبادل بين القادة التحويليين والموظّفين على أساس نظرية التّبادل الاجتماعي فضلاً عن التّبادل الفردي، وعلى الرغم من أن تبني نظرية التبادل الاجتماعي قد عمّق إلى حد كبير في فهم عمليات التبادل الأساسية، إلا أنّها أثبتت نجاحها كإستراتيجية لإدارة المعرفة³.

2. دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية الأعمال لإدارة المعرفة

كما سبق وذكرنا أيضاً من خلال بحثنا هذا أنّ أحد الأدوار الرئيسة التي يقوم بها القائد لصياغة إستراتيجية الأعمال هو التّحديد وبدقّة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع محاولة تكييف جهود أعضاء المجموعة مع الأهداف المحددة.

¹ Sobia Mahmood, Muhammad Arif Khattak, **The Role Of Transformational Leader In Developing Knowledge Culture In Public Sector Hospitals**, Article In International Journal Of Organizational Leadership, Pakistan, 2017, P.515.

² Idem.

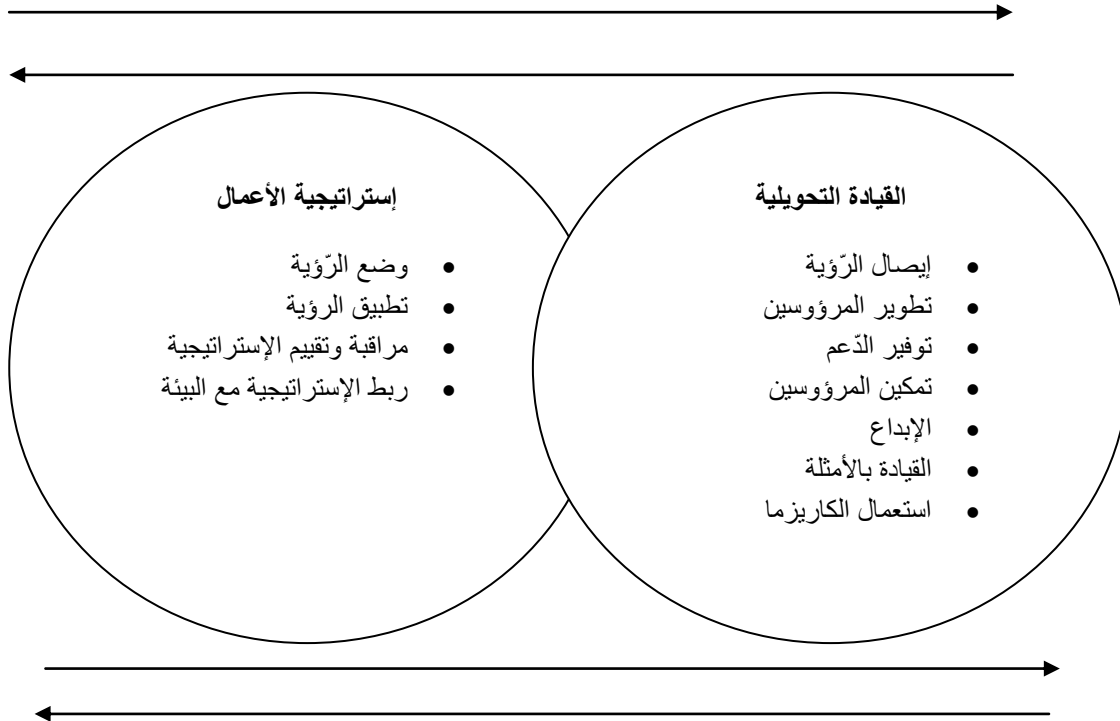
³ Haixin Liu, Guiquan, **Linking Transformational Leadership And Knowledge Sharing: The Mediating Roles Of Perceived Team Goal Commitment And Perceived Team Identification**, Research Paper, 2018, p.04.

والى جانب تحديد الاتجاه الاستراتيجي فإنه ينبغي على القائد تبني تكتيكات من شأنها ضمان أن المرؤوسين يفهمون ويتذكرون الاتجاه كما هو مدون في الرؤية¹.

وقد تم التوصل إلى فهم العلاقة القائمة بين إستراتيجية الأعمال لإدارة المعرفة والقيادة التحويلية، وهي علاقة تكافلية تتماشى هذه القيادة مع كل عملية من عمليات هذه الإستراتيجية، حيث يبدأ دور القيادة التحويلية من الرؤية والتي هي حسيطة تحليل وتشخيص العوامل البيئية المختلفة التي تؤثر في عمليات المؤسسة، ويكمن دور القائد التحويلي في توصيلها للمرؤوسين بطريقة واضحة ومفهومة، ثم تأتي عملية تنفيذ هذه الرؤية والتي أثبتت الدراسات أن تدخل القائد التحويلي واستخدام الكاريزما أصبح متطلباً رئيسياً في هذه العملية من خلال تنمية قدرات الموظفين وتمكينهم وتقديم الدعم والابتكار، لتأتي عملية التقييم والتي من خلالها يضمن القائد التحويلي القيام بعملية رصد الانحرافات بين ما هو متوقع وما تم تنفيذه لمباشرة العمليات التصحيحية، ومنه تؤكد هذه الروابط أن للقيادة التحويلية دور فاعل في صياغة وتنفيذ إستراتيجية الأعمال لإدارة المعرفة².

ويمكن تلخيص كل العمليات المذكورة في الشكل التالي:

الشكل رقم 3-2: العلاقة التكافلية بين القيادة التحويلية وإستراتيجية الأعمال



Source: Joe Duke, An Examination Of The Business Strategy And Transformational Leadership Symbiosis , Research Paper, University Of Calabar, 2013, p.16.

¹ Joe Duke, Op.Cit, P.16.

² Joe Duke, op.cit, p.16.

3. دور القيادة التحويلية في الإستراتيجية القائمة على النتائج النهائية

للقيادة التحويلية أيضا دورا في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على النتائج النهائية، فهذه الإستراتيجية تُركّز على تلبية احتياجات العملاء والعمل على تحسين علاقتها بهم. أثبتت بعض الدراسات أن التركيز على العميل والمحافظة على الريادة المستمرة في السوق تتبع من شخصية القائد وليس من العملية التنظيمية، ولإبراز دور القيادة التحويلية في الإستراتيجية القائمة على النتائج النهائية نستعرض بعض الحالات الواقعية لبعض الشركات العالمية والتي أثبتت الدراسات أن قادتها يتحلّون بمبادئ القائد التحويلي وهدفهم الرئيسي هو خدمة العميل والريادة في السوق، ومن أشهرهم Paul Allen و Bill Gates والَّذان أرادا تبني إستراتيجية قائمة على النتائج النهائية فتوصّلا إلى إنشاء شركة مايكروسوفت الرائدة في تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى حالة التحالف التي حدثت بين شركة Macdonald's مع شركة Coca-Cola، واللّتان يشتركان في عنصر الثقة كمتغير أساسي لتبادل المعارف الذي تمنحه كلّ من الشركتين لموظفيها من أجل الريادة وتحسين علاقتها مع عملائها، بالإضافة إلى قرار Nokia الاستراتيجي لاستخدام نظام التشغيل (OS) ونظام GSM والتي حوّلت الصناعة بأكملها إلى رائدة في السوق العالمية في صناعة الاتصالات¹.

إذن يمكن القول أن للقيادة التحويلية دور فعال في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة بكل أنواعها سواء القائمة على المعرفة كمورد، أو إستراتيجية الأعمال، أو القائمة على المنتج النهائي، وهذا يعود إلى المبادئ التي يتحلّى بها القائد التحويلي والتي تتماشى ومتطلبات هذه الاستراتيجيات والتي تعتبر من متطلبات تبني إدارة المعرفة.

¹ Syeda Asiya Zenab Kazmi, Fusing Op.Cit ,p.11.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدّم في هذا الفصل يمكن القول أنّ القيادة التحويلية أصبحت أحد التوجّهات الفكرية المعاصرة، فمبادئها المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الإلهامي، والتدريب الفردي، لهم دور فعال في تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وتبني متطلبات إدارة المعرفة بصفة خاصة.

فالقائد التحويلي وانطلاقاً من مواصفاته يعمل على تطوير الهيكل التنظيمي بما يخدم انسياب المعارف، بالإضافة إلى قيامه ببناء ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك بالمعارف وتقاسمها مع الغير، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة بمختلف أنواعها.

القسم الثاني

الدراسة التطبيقية

تم تقسيمه إلى:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة القسم التطبيقي

بعدما تطرّفنا في الفصول النّظرية لمفهوم إدارة المعرفة والقيادة التحويلية، وكذا الرّبط بين دور هذه الأخيرة في تبنّي متطلّبات المعرفة وإرساء قواعدها، وبعدما افترضنا أن النّموذج المتكامل لتبنّي هذه الإدارة يتكوّن من أربع متطلّبات رئيسة تتمثّل في قيام هذا القائد بتطوير الهيكل التنظيمي القائم بما يخدم إنسياب وتفاقم المعارف، وبناء الثّقافة التنظيميّة التي تقوم على مبدأ النّقة في التّشارك بالمعرفة، مع توفير تكنولوجيا الإعلام والاتّصال التي تخدم ذلك، ليصل في الأخير إلى صياغة الإستراتيجية المتكاملة التي تُحدّد وتوضّح كيفية التّعامل مع هذه المعارف.

سنحاول من خلال دراستنا التطبيقية، إختبار هذه الفرضيات الموضوعة للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المسطرة والمُتمنّلة في معرفة مدى إدراك العاملين بالمؤسّسات الإقتصادية الجزائرية لولاية سطيف لمبادئ القيادة التحويلية، وماهو دور القائد التحويلي في توفير كل متطلّب من متطلّبات إدارة المعرفة وللقّيام بذلك قمنا بتقسيم عملنا الميداني إلى فصلين رئيسين، حيث سنتناول في الفصل الأول من هذا الجزء النّطبيقي الإطار المنهجي والتنّظيمي لدراستنا الميدانية، أمّا في الفصل الثاني من هذه الدّراسة التطبيقية فسنقوم باختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية هذا البحث، من أجل الخروج ببعض النتائج والمقترحات والتي من شأنها مساعدة المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية على تبنّي هذا التوجّه الجديد لإدارة المعارف.

الفصل الرَّابِع
الإطار المنهجي
للدراسة الميدانيّة

مقدمة القسم التطبيقي

بعدما تطرّفنا في الفصول النظرية لمفهوم إدارة المعرفة والقيادة التحويلية، وكذا الرّبط بين دور هذه الأخيرة في تبني متطلبات المعرفة وإرساء قواعدها، حيث افترضنا أن النموذج المتكامل لتبني هذه الادارة يكون من خلال قيام هذا القائد بتطوير الهيكل التنظيمي القائم بما يخدم إنسياب وتقاسم المعارف، مع توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تخدم ذلك، إلى بناء الثقافة التنظيمية التي تقوم على مبدأ الثقة في التشارك بهذه المعارف، ليصل في الأخير إلى صياغة الإستراتيجية المتكاملة التي تحدّد النهج طويل الأجل الذي يعمل على توضيح كيفية التعامل مع هذه المعارف.

سنحاول من خلال دراستنا التطبيقية، إختبار هذه الفرضيات الموضوعة للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المسطرة والمتمثلة في معرفة مدى إدراك العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لولاية سطيف لمبادئ القيادة التحويلية، وما هو دور القائد التحويلي في توفير كل متطلب من متطلبات إدارة المعرفة وللقيام بذلك قمنا بتقسيم عملنا الميداني إلى فصلين رئيسيين، حيث سنتناول في الفصل الأول من هذا الجزء التطبيقي الإطار المنهجي والتنظيمي لدراستنا الميدانية، أمّا في الفصل الثاني من هذه الدراسة التطبيقية فسنقوم باختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية هذا البحث، من أجل الخروج ببعض النتائج والمقترحات والتي من شأنها مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني هذا التوجّه الجديد لإدارة المعارف.

تمهيد

يُعتبر الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الهيكل الذي ينظم المعلومات المتوقعة من أجل تحليلها بطريقة علمية للحصول على نتائج ذات مصداقية يمكن تعميمها على باقي مجتمع الدراسة، لذلك قمنا بالتطرق لهذا العنصر من خلال توضيح مراحل العمل الميداني وكيفية الربط بين متغيرات الدراسة، والتي تُعتبر عماد أي بحث علمي.

بدايةً ومن خلال هذا الفصل قمنا ببناء نموذج الدراسة، و تحديد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتطرق إلى أسباب اختيار هذه المؤسسات بالضبط دون غيرها، وأهم هذه الأسباب هو حيازتها لشهادة الإيزو 9001 أي شهادة الجودة في التسيير، أي أننا اخترنا فقط المؤسسات الاقتصادية الكبيرة والمتحصلة في نفس الوقت على شهادة الإيزو في التسيير، باعتبار أن حيازة هذه الشهادة يفرض عليها الإلمام بمفهوم إدارة المعرفة ولو نظرياً دون التطبيق، بالإضافة إلى أن حجمها وعدد عمالها يسمح بالتطبيق العملي لهذه المبادرة وبالتالي نجاح دراستنا الميدانية، ثم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل المعطيات المتحصلة عليها، والاعتماد على نموذج جديد في التحليل الإحصائي وهو النمذجة بالمعادلات البنائية، وغيرها من النقاط التي تم تقسيمها من خلال المباحث التالية:

1. المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية؛

2. المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي للدراسة؛

3. المبحث الثالث: النمذجة بالمعادلات البنائية.

المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية

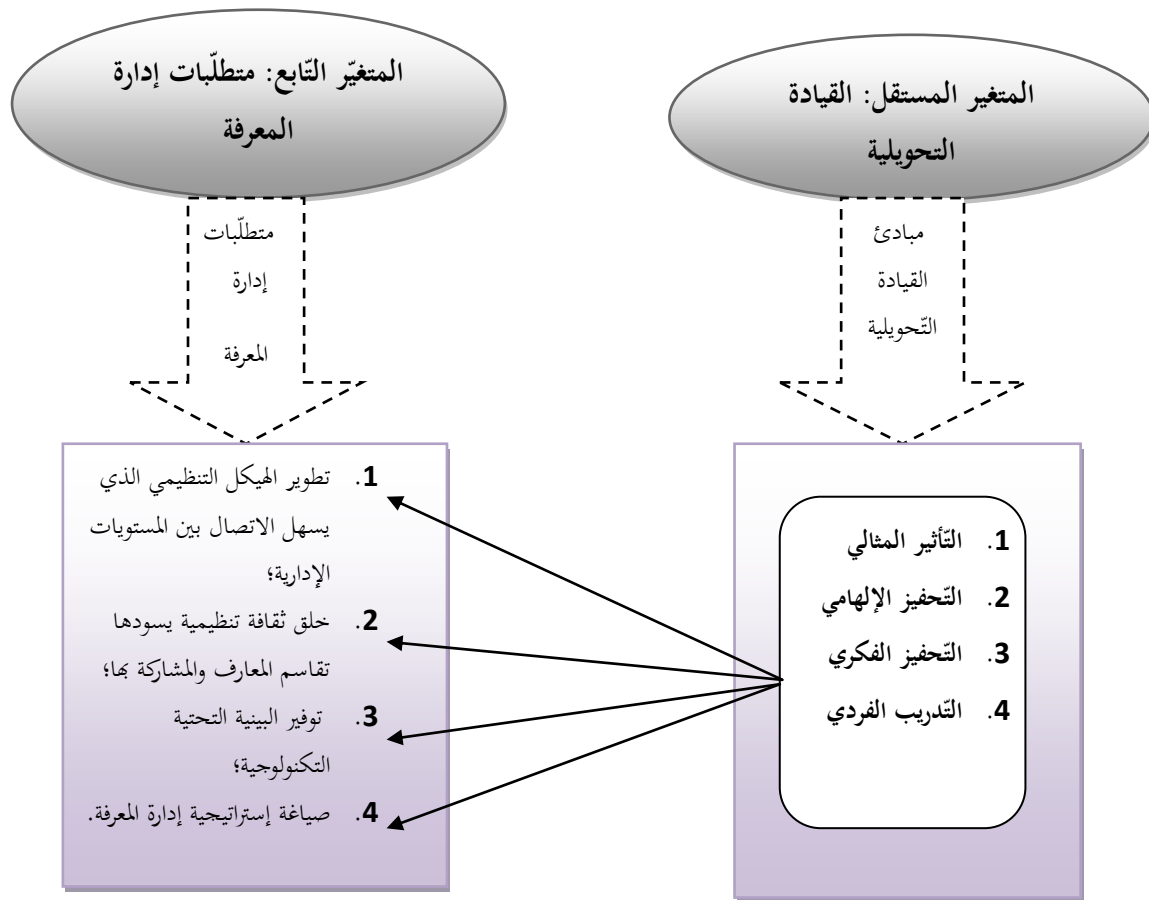
سنحاول من خلال هذا المبحث شرح الخطوات المنهجية التي اتبناها في دراستنا الميدانية، من خلال توضيح نموذج الدراسة وإبراز أهم متغيراته، بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة وأدوات جمع البيانات، وفي الأخير سنعمل على شرح محاور الاستبيان والذي اعتمدنا عليه كأداة رئيسة لجمع المعلومات.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

يُعتبر نموذج الدراسة الهيكل الذي يُبرز جميع المتغيرات، كما يُعتبر الأداة التي توضح العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات

ويتمثل نموذج دراستنا في الشكل التالي:

الشكل 1-4: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من النموذج أعلاه أن هناك متغيرين، المتغير المستقل والمتماثل في القيادة التحويلية، والتي تتضمن

أربع مبادئ رئيسة وهي: **التأثير المثالي** والذي يعكس الشخصية القوية التي يتمتع بها هذا القائد، والتي تجعل منه المثل الأعلى من حيث الأخلاق والقدرة على التأثير في الآخرين، و**التحفيز الإلهامي** والذي يتمثل في قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين من خلال التحدث عن المستقبل وتحقيق الأهداف بطريقة تفاؤلية والحرص على نشر الحماس بينهم، ثم **التحفيز الفكري** والذي يقوم من خلاله هذا القائد على تشجيع الإبداع والابتكار، والحرص على عدم الانتقاد أثناء حصول المشاكل، والعمل على حلّها بطريقة جماعية، وفي الأخير **التدريب الفردي** والذي يقوم على مدى اهتمام القائد التحويلي بتطوير معارفه، وإيمانه بتفاوت القدرات الفكرية لمرؤوسيه والحرص على تنميتها من خلال التدريب والتعلم.

أما المتغيّر التابع والمتمثّل في متطلّبات إدارة المعرفة، وهي الهيكل التنظيمي الواجب تطويره بما يخدم إنسياب المعارف بين مختلف المستويات الإدارية، خلق ثقافة تنظيمية تشجّع تقاسم المعارف والتشارك بها، توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تُعتبر الأداة التي تسهّل قيام عمليات إدارة المعرفة، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة التي تُعبّر عن كيفية التعامل مع المعارف المكتسبة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

يتطلّب معالجة أي بحث علمي الإستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات، ولمعالجة موضوع دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة إعتدنا على الإستبيان كأداة أساسية في جمع هذه البيانات، كما استعنا بالمقابلة كأداة ثانوية من أجل شرح أسئلة هذا الاستبيان لتفادي عدم فهم المستجوب، وسنقوم بشرح كل أداة كما يلي:

أولاً: الإستبيان

يُعتبر الإستبيان نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للمستجوب، وبما أنّ موضوعنا يقوم على متغيرين رئيسين وهما إدارة المعرفة والقيادة التحويلية، قمنا بتصميم إستمارتين، كما يلي:

الإستمارة الأولى: تضمّنت هذه الإستمارة 24 سؤالاً حول مبادئ القيادة التحويلية، والتي اعتمدنا فيها على مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية باستخدام الأوزان التالية للمقياس: موافق بشدة(5)، موافق(4)، محايد(3)، غير موافق(2)، غير موافق على الإطلاق(1)، وكان الهدف من وراء هذه الإستمارة هو قياس مدى إدراك المستجوبين لتحليّ مسؤولهم المباشر لمبادئ القيادة التحويلية، واستعنا في

بناء أسئلة هذه الاستمارة على مقياس MLQ المُقترح من طرف المفكر Bass والذي قمنا بشرحه في الجانب النظري، وتمثلت محاور هذه الإستمارة كما يلي:

1. المحور الأول: التأثير المثالي: والذي أردنا من خلاله قياس مدى تأثر المرؤوسين بقائدهم، ومدى اعتباره قدوة تتمتع بشخصية قويّة تفرض احترامها على الجميع وتعمل على تحويل مبادئهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، اشتمل هذا المحور على أربع عبارات، من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (4)؛

2. المحور الثاني: التحفيز الإلهامي: والذي أردنا من خلاله قياس مدى تزويد القائد التحويلي مرؤوسيه بشعور التحدي، والعمل بحماس وتفاؤل، لتعزيز العمل الجماعي، والتحدث عن المستقبل بطريقة متفائلة؛ وتضمّن هذا المحور سبعة أسئلة من العبارة (5) إلى العبارة رقم (11)؛

3. المحور الثالث: التحفيز الفكري: والذي ضم مجموعة من الأسئلة التي تقيس مدى تشجيع القائد التحويلي لمرؤوسيه على الإبداع والابتكار، وعلى طرح الأفكار الجديدة، كما لا ينتقد الأخطاء التي يرتكبونها علناً، ويركّز القائد التحويلي ضمن هذا المبدأ على عبارة "ماذا" في المشاكل ولا يركّز على إلقاء اللوم على مرتكبيه، كما أنّه لا يمانع في التخلّص من الممارسات القديمة التي وُضعت إذا أصبحت غير فعّالة، وتضمّن هذا المحور سبعة أسئلة من العبارة رقم (12) إلى العبارة رقم (18)؛

4. المحور الرابع: مبدأ التدريب الفردي: والذي يعكس مدى قضاء القائد التحويلي وقته في التعلّم والتدريب، ومدى إيمانه بالفروقات الفكرية بين الأشخاص، فكما يسعى إلى تطوير ذاته يسعى إلى تنمية وتطوير قدرات مرؤوسيه، وتضمّن هذا المحور ستّة أسئلة من العبارة رقم (19) إلى العبارة رقم (24).

الإستمارة الثانية: تضمّنت هذه الإستمارة (33) سؤالاً، الهدف منها هو معرفة دور القيادة التحويلية في تبنّي متطلبات إدارة المعرفة، وتمّ تقسيم هذه الإستمارة إلى محاور، يعكس كل محور متطلب من متطلبات إدارة المعرفة كما يلي:

1. دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي: يُعتبر الهيكل التنظيمي الشكل الذي يحدّد الإطار الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، كما هو الهيكل الذي يوضّح الوحدات الرئيسية التنظيمية التي تقوم بالأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تضمّن هذا المحور مجموعة من الأسئلة التي تعكس مبادئ الهيكل التنظيمي، ثم تطرّفنا إلى دراسة كيفية قيام القائد التحويلي بتطوير هذا الهيكل

بما يخدم مبادرة إدارة المعرفة كتشكيل فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي من أجل ضمان انسياب المعارف بين مختلف الوحدات الإدارية وغيرها؛ وقد تضمّن هذا المحور ثمانية أسئلة تبدأ من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (8)؛

2. **دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية:** بما أن الثقافة التنظيمية هي خاصية اجتماعية داخل المؤسسة، وأن ترسيخها يتطلب وقت من الزمن، في هذه الحالة فإنه يتوجب التأكد من قيام القائد التحويلي بترسيخ بعض القيم التي تخدم إدارة المعرفة، كزرع ثقافة تقاسم المعارف، بالإضافة إلى بناء الثقة وتقييم أداء المرؤوسين من أجل تحسين مستواهم وغيرها من معايير الثقافة التنظيمية؛ وقد تضمّن هذا المحور ستة أسئلة تبدأ من العبارة رقم (9) إلى العبارة رقم (15)؛

3. **دور القيادة التحويلية في توفير البنية التحتية التكنولوجية:** تعتبر البنية التحتية التكنولوجية عاملاً رئيسياً يسعى القائد التحويلي من خلاله إلى تبني مبادرة إدارة المعرفة، باعتبارها الأداة التي توفر الوصول السريع والسهل إلى المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة، وقمنا من خلال هذا الاستبيان بقياس مدى اهتمام القائد التحويلي بتوفير التكنولوجيات التي تقوم بكل عمليات إدارة المعرفة بنوعيتها الصريحة والضمنية؛ وقد تضمّن هذا المحور خمسة أسئلة تبدأ من العبارة رقم (16) إلى العبارة رقم (21)؛

4. **دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة:** تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة الخطوة الشاملة التي يقوم بها القائد التحويلي بعد ضمان توفير باقي متطلبات إدارة المعرفة يعمل على اختيار إستراتيجية واحدة أو بعض الاستراتيجيات، وهذا ما عملنا على قياسه على مستوى المؤسسات محل الدراسة، تضمّن هذا المحور اثني عشر سؤالاً تبدأ من العبارة رقم (22) إلى العبارة رقم (33).

ثانياً: المقابلة

تُعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات، وخلال دراستنا الميدانية هذه، كانت مقابلتنا مع كل من رؤساء ومرؤوسي هذه المؤسسات باعتبارهم محل الدراسة، واقتصرت في بداية الأمر على أن تكون هذه المقابلة فقط من أجل شرح أسئلة الاستبيان فقط، لكن تعدّى الشرح إلى محاولة معرفة بعض الأمور التي لها علاقة مع متغيري الدراسة وغير المذكورة في الاستبيان، والتي سنشير لها أثناء تحليل وتفسير النتائج.

هذه هي أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها بصفة عامة في القيام بجمع المعلومات، ولكن ركّزنا على الاستثمار بشكل خاص، ولهذا سنحاول من خلال المطلب الموالي الشرح وبالتفصيل لأهم الخطوات التي مررنا بها للخروج بها في صورتها النهائية.

المطلب الثالث: خطوات بناء أداة جمع البيانات -الاستثمار-

قمنا من خلال هذه الدراسة الميدانية إتّباع مجموعة من الخطوات المُمنهجة من أجل الحصول على المعلومات، تتمثل هذه الخطوات أولا في بناء الاستمارتين واللّتين بدورهما مرّت بعدة مراحل سنشرحها بالتفصيل ضمن هذا المطلب.

أولا: طريقة بناء الاستثمار:

1. إعداد الاستثمار الأولية: تم في هذه المرحلة تصميم الاستمارتين الخاصة بالرؤساء و بالمرؤوسين في صورتها الأولية، وتم الاعتماد في تصميم استثمار متغير القيادة التحويلية بالدرجة الأولى على مقياس MLQ لقياس القيادة التحويلية، وذلك من أجل ضمان الإحاطة بجميع العناصر المتعلقة بهذا المتغير، بالإضافة إلى كون هذا المقياس هو خلاصة مجموعة من البحوث التي تعمل على الإلمام بجميع جوانب القيادة التحويلية، أما فيما يخص الاستثمار الثانية والمتعلقة بدور القائد التحويلي في تبني متطلبات إدارة المعرفة، فقد اعتمدنا على النموذج الذي تم بناؤه، والذي يعتبر الهيكل الشامل الذي يضم جميع متطلبات إدارة المعرفة، فهو النموذج الذي لخص جميع المتطلبات التي وضعها الباحثين، بالإضافة الى الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي وجدنا أن كل منها تناولت بعضا من هذه المتطلبات التي يسعى القائد التحويلي لتبنيها داخل مؤسسته؛

2. تحكيم الاستثمار: بعد إكمال صياغة الاستثمار الأولية، ومناقشة فقراتها مع الأستاذ المشرف تم عرضها على مجموعة من المحكّمين (أنظر الملحق رقم 2) والمتمثّلين في مجموعة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، بالإضافة إلى الاتصال بأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة لارتباطه بالموضوع، أبدوا عليها بعض الملاحظات اللغوية والمنهجية وفي المضمون أيضا، لشُعاد إلى الأستاذ المشرف الذي أبدى الكثير من الملاحظات كانت تصب أهمها في ضرورة تبسيط العبارات، وسلاسة اللغة، بالإضافة إلى تجنب العبارات المركبة، كما تم حذف المحور الأول من الاستثمار الثانية المتعلقة بدور القائد التحويلي في صياغة رسالة

المؤسسة، كون هذا المحور لا يحمل عبارات تغطي المحور، فقمنا بتحويله إلى سؤال مباشر يُطرح على رئيس القسم، يتضمن مدى إيمان هذا القائد بإدراج مصطلح إدارة المعرفة ضمن رسالة المؤسسة، ومدى مساهمته في إدراج هذا المصطلح ضمن الرسالة، لنتحصّل في الأخير على الاستمارة الجاهزة القابلة لتوزيع والتمثلة في الملحق رقم (1).

ثانيا: كيفية توزيع الاستمارة:

كانت خطّتنا في البداية هي توزيع الاستمارة على مختلف الأقسام، كقسم الموارد البشرية، المحاسبية، التسويق، وغيرها من المصالح المكوّنة للمؤسسة، ولم نُخضع عملية التوزيع لأي حساب، باعتبار أن كل قسم يحتوي على عدد معقول من المرؤوسين، وقمنا في البداية بالتوزيع على النحو التالي:

1. على مرؤوسي رؤساء الأقسام: تم توزيع الاستمارة رقم 01 على المرؤوسين التابعين لكل قسم من الأقسام المكونة للمؤسسة محل الدراسة، مثلا توجّهنا لقسم المحاسبة واستجوبنا الأعوان التابعين لهذا القسم عن مسؤولهم المباشر، تم إجراء هذه الخطوة أولا من أجل التأكد من أن رئيس هذا القسم هو قائد تحويلي من وجهة نظر مرؤوسيه، أي أن الأسئلة المطروحة على هؤلاء المرؤوسين كانت تخص أسس القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الإلهامي، والتدريب الفردي، ومدى تحلّي مسؤولهم المباشر بها؛

2. على رؤساء الأقسام: تم توزيع الاستمارة رقم 02 على رؤساء الأقسام والوحدات المكونة للمؤسسة الاقتصادية، أي المسؤول المباشر للمرؤوسين الذين تم توزيع الاستمارة الأولى عليهم، كانت هذه العملية عبارة عن توزيع ومقابلة في نفس الوقت، لشرح مختلف فقرات الاستمارة وفي سياق الحديث يتم استنباط بعض الملاحظات التي تخص متغيري الدراسة ولكنها غير واردة في الاستمارة، تم توزيعها على هذا المورد البشري من أجل معرفة دوره كقائد تحويلي في تبني إدارة المعرفة، من خلال توفير كل محور من محاور هذه الاستمارة، أي تطوير الهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية الملائمة، توفير البنية التحتية التكنولوجية، وفي الأخير صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة.

لكن أثناء بداية جمع المعلومات من خلال هاتين الاستمارتين صادفنا العديد من الأخطاء التي لم ننتبه لها من البداية، فالإشكال الأول الذي طرح نفسه هو على مستوى قسم الإنتاج، حيث صادفنا في بعض المؤسسات كمؤسسة إريس ومؤسسة سامحة على وجه الخصوص عدد كبير من العمال التنفيذيين باعتبارهما مؤسسات كبيرة وتقوم على الإنتاج، بالإضافة إلى أن هؤلاء العمال لا يتبعون مسؤول مباشر واحد وإنّما كل

فرقة لها مسؤولها الخاص، وبالتالي تختلف وجهات النظر حول إن كان ذلك الرئيس قائد تحويلي من غيره، بالإضافة إلى أنه وأثناء إجراء المقابلة مع بعض رؤساء المصالح وجدنا أن هذا الرئيس هو بحد ذاته مرؤوس وتابع لرئيس أعلى منه، كما وجدنا أنه هو أيضا يقوم بممارسات تبني إدارة المعرفة ويجب أن تُوزع عليه الاستثمارين معا، ولهذا ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية قمنا بتغيير عملية التوزيع واعتمدنا على طريقة العينة القصدية، أي قمنا باختيار الأفراد المراد استجوابهم قصدا والمتمثلين في رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى المدير العام للمؤسسة، باعتبارهم أقرب للمعلومة دون غيرهم من العمال التنفيذيين، وكما قمنا بتوزيع الاستثمارين معا على نفس الشخص، باعتباره رئيس أي أنه قد يكون قائد تحويلي من وجهة نظر مرؤوسيه، كما انه يمكن أن يقوم بممارسات وتبني إدارة المعرفة، ويمكن توصيف عينة الدراسة كما يلي:

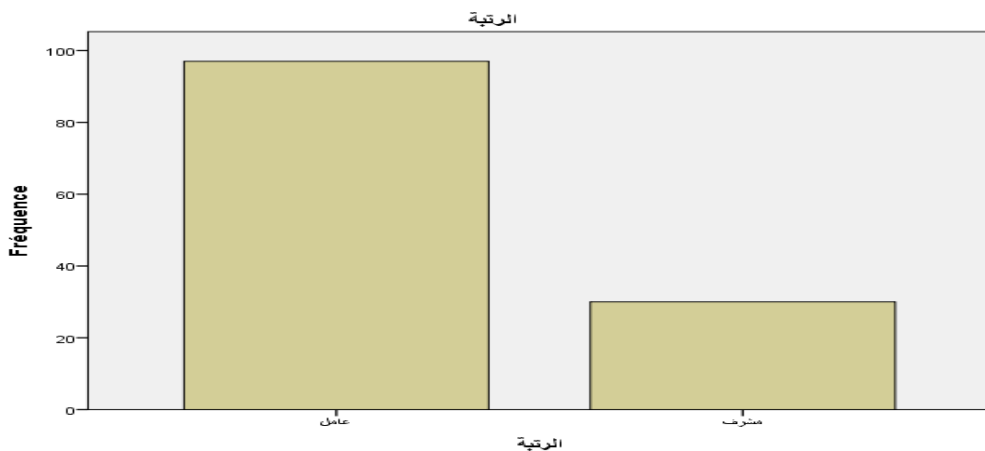
الجدول رقم: 4-01: عينة الدراسة

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
رؤساء الأقسام (مرؤوسين)	97	76.4
المدير العام (الرئيس)	30	23.6
المجموع	127	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل 4-2: توزيع عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

قمنا بتوزيع الاستمارة على 127 عامل موزعين على 30 مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف، يتكوّن هؤلاء العاملين من 30 رئيس و 97 مروض، علما أننا تعمّدنا أن يكون هؤلاء العمال هم مروضين تابعين بالدرجة الأولى للقائد الذي تمّ طرح عليه الاستبيان هو الآخر، من أجل التأكّد من أنّ هذا العامل يعتبر أن قائده هو قائد تحويلي من عدمه، كما أنه تجدر الإشارة إلى أن القادة المقصودين من عملية التوزيع هم النائب المباشر لرئيس المؤسسة باعتبار أن رئيس المؤسسة ليس له احتكاك مباشر مع المروضين وإنما دوماً هناك الوسيط وهو النائب والذي له تفاعل اجتماعي يومي مع المروضين، وبالتالي تتطوي عليه صفة القيادة على عكس الرئيس وهو الهدف المقصود من البحث.

ثالثا: تفريغ الاستمارة: بعد الحصول على المعلومات المُستخرجة من الاستمارة تمّ تفريغها بأدوات التفريغ المناسبة، واعتمدنا في هذا البحث برنامج SPSS والذي بواسطته استطعنا حساب ثبات هذه الاستمارة، وتحليل البيانات، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج AMOS من أجل قياس النموذج المقترح واختبار الفرضيات.

رابعا: اختبار ثبات الاستمارة: قمنا باختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، أي التحقق من وضوح مفردات وفقرات الاستمارة، والتأكد أنها تحتوي على أسئلة مفهومة تكون صالحة للتحليل الإحصائي، وقمنا بحساب الاتساق الداخلي لكل مبدأ من مبادئ المتغيرات التي تحويها هذه الاستمارة، أي أننا تأكدنا من صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية، بالإضافة إلى متطلبات إدارة المعرفة، وذلك عن طريق اختبارين وهما معامل الثبات ألفا كرونباخ، بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون، وسنشرح نتائج كل معامل ولكل محور كما يلي:

1. اختبار متغيرات الدراسة عن طريق المعامل ألفا كرونباخ: قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

Alpha cronbach والذي يعتبر من بين أهم الاختبارات التي تدرس ثبات الاستبيان، ويُقصد بثبات الأداة اتساق الدرجات التي يتحصّل عليها أفراد العينة ، إذا ما طُبِّقت عليهم الأداة أكثر من مرة، وكلما كان ثبات الأداة مرتفعاً دلّ ذلك على أنه يقيس الفروق الحقيقية بين الأفراد، وأنه لا يتأثر كثيرا بالعوامل المسببة للخطأ أو عوامل الصدفة التي تجعل درجات الفرد تتأثر بدون أسباب حقيقية، يُقسّم في اغلب الأحيان من طرف الباحثين إلى مجالات، حيث يعتبر ممتازا لما يكون اكبر من 0,9 وجيدا لما يتجاوز 0,8 ومقبولا لما يتجاوز 0,7 وغير موثوق به عندما يتجاوز 0,6 ومرفوضا عند أقل من ذلك، وقد جاءت النتائج الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي للمتغير الخاص بمبادئ القيادة التحويلية: جاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم:4-2: معامل الثبات للمتغير المستقل

حساب معامل الثبات للمتغير المستقل	
عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
24	0.987

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

إن قيمة معامل الثبات لاستبيان مبادئ القيادة التحويلية تساوي 0.98 وفي قيمة ممتازة تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بقدر كبير من الثبات، بمعنى آخر فإنه سيبقى ثابتاً عند تطبيقه على العينة في ظروف أخرى ووقت آخر.

- صدق الاتساق الداخلي للمتغير الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة: وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم:4-3: معامل الثبات لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة

حساب معامل الثبات لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة	
عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
34	0.964

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

إن قيمة معامل الثبات لاستبيان دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة تساوي 0.96 وهي قيمة ممتازة تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بقدر كبير من الثبات، بمعنى آخر فإنه سيبقى ثابتاً عند تطبيقه على العينة في ظروف أخرى ووقت آخر.

2. اختبار متغيرات الدراسة عن طريق معامل بيرسون: قمنا بحسابه من خلال الكشف عن معاملات

الارتباط بيرسون بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه، والفقرة والدرجة الكلية للاستبيان.

- اختبار متغيرات الدراسة عن طريق المعامل بيرسون لمتغير القيادة التحويلية: وقد جاءت

النتائج كالآتي:

الجدول رقم: 4-4: معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل

التأثير	التحفيز	التحفيز	التدريب	مبادئ
المثالي	الإلهامي	الفكري	الفردية	القيادة
.945**				.835**
.927**				.776**
.906**				.807**
.851**				.831**
1				.895**
.912**				.879**
.892**				.856**
.926**				.863**
.920**				.856**
.924**				.848**
.894**				.828**
.754**				.801**
1				.953**
.852**				.820**
.842**				.779**

.811**		.905**			يقوم مسؤولي المباشر بإعادة النظر في الأفكار المطروحة
.834**		.882**			يشجع مسؤولي المباشر التفكير الإبداعي لحل المشاكل
.864**		.891**			يدعم مسؤولي المباشر مرسوميه لتقديم حلول ابتكارية للمشاكل التي تواجه المؤسسة
.804**		.819**			يقوم مسؤولي المباشر بمراجعة الأفكار التي يتم طرحها في الجلسات غير الرسمية
.787**		.792**			يدعم مسؤولي المباشر العمل الجماعي
.954**		1			التحفيز الفكري
.759**	.882**				يقضي مسؤولي المباشر وقتا طويلا في التدريب والتعلم
.755**	.848**				يتعامل مسؤولي المباشر معنا كأفراد لدينا قدرات متفاوتة
.752**	.891**				يساهم مسؤولي المباشر في تنمية قدرات المروسين
.860**	.782**				مسؤولي المباشر يأخذ بعين الاعتبار حاجات المروسين
.753**	.886**				يساهم مسؤولي المباشر في تطوير الأفراد
.821**	.892**				يشجع مسؤولي المباشر تنظيم دورات تدريبية بصفة مستمرة
.908**	1				التدريب الفردي
1	.908**	.954**	.953**	.895**	مبادئ القيادة التحويلية
** . الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يتضح من الجدول أن ارتباط جميع الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه من جهة، والفقرات مع الدرجة الكلية لمتغير مبادئ القيادة التحويلية قد جاءت جميعها أكبر من 0.30 من جهة أخرى، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

وعليه فإن استبيان مبادئ القيادة التحويلية المستخدم في الدراسة الحالية يتمتع بقدر كبير من الصدق، بمعنى آخر فهو فعلا يقيس السمة التي وضع من أجلها، وهي مبادئ القيادة التحويلية عند عينة الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان المتعلق بدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة:
وقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم:4-5: معامل الارتباط بيرسون للمتغير التابع

العبارات	تطوير الهيكل التنظيمي	بناء الثقافة التنظيمية	البنية التحتية لتكنولوجية	إستراتيجية إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
كان لي إسهاما في تطوير الهيكل التنظيمي الذي يخدم متطلبات إدارة المعرفة	.716**				.649**
أحرص على التقليل من التناوب في العمل	.621**				.384*
ادرس جيدا خطط تناوب العمال على وظيفة معينة	.842**				.680**
أحرص على إيجاد خطط تشجع الانتماء الوظيفي	.833**				.695**
أدعم بناء فرق العمل الجماعي	.612**				.663**
أشجع إنشاء فرق حل المشكلات	.688**				.725**
أسهل نشر المعلومة داخل المنظمة	.765**				.801**
أحرص على تفويض السلطة للمرؤوسين	.690**				.661**
أشجع التعاون بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة	.842**				.826**
تطوير الهيكل التنظيمي	1				.900**
أقوم بصفة مستمرة بتحليل القيم السائدة داخل المؤسسة		.786**			.652**
أعمل على إعادة تنظيم القيم السائدة في المؤسسة نحو قيم		.777**			.703**
أشجع ثقافة التعلم		.609**			.681**
أحرص على تحويل المعارف الضمنية إلى معرفة صريحة		.786**			.703**
أساعد في تقييم أداء المرؤوسين لتحسين مستواهم		.755**			.701**
أحرص على غرس ثقافة التفكير الإبداعي		.690**			.666**
أحرص على تعزيز الثقة المتبادلة في تقاسم المعارف		.668**			.584**

بناء الثقافة_التنظيمية	1			.922**
أستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة للمحافظة على المعرفة		.714**		.740**
أقوم بتدريب المرؤوسين على استخدام الذاكرة التنظيمية		.861**		.723**
أوفر تكنولوجيا التدريب والتعليم للمرؤوسين		.868**		.744**
أركز على توفير تكنولوجيا الإبداع		.909**		.763**
أوفر الخبرات المتخصصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال		.920**		.720**
أوفر التكنولوجيا التي تعمل على حصر المعرفة الصريحة		.785**		.733**
البنية التحتية التكنولوجية	1			.872**
أحرص على التقاط المعارف من مختلف مصادرها		.806**		.631**
أحرص على تخزين المعارف الموجودة داخل المؤسسة		.822**		.705**
أقوم بتوزيع المعارف من خلال مشاركتها مع المرؤوسين		.700**		.545**
أهتم بشكل كبير بالمعارف الصريحة		.836**		.808**
أهتم بشكل كبير بالمعارف الضمنية		.580**		.454*
عند تحويل المعارف أعتمد على التجارب المشتركة و مراقبة العاملين لبعضهم البعض		.716**		.631**
عند تحويل المعارف أعتمد على حلقات العصف الذهني		.716**		.743**
عند تحويل المعارف اعتمد على سرد المعرفة الضمنية		.738**		.689**
عند تحويل المعارف اعتمد على التعلّم بالممارسة		.739**		.707**
عند تحويل المعارف اعتمد على نقلها من الوثائق إلى الأجهزة أو العكس		.732**		.730**
أركز على تحديد أفضل الممارسات داخل المؤسسة		.810**		.772**

.790**	.704**				أقوم بنشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة
.921**	1				متطلبات إدارة المعرفة
1	.921**	.872**	.922**	.900**	متطلبات إدارة المعرفة
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,05					
**. الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يتضح من الجدول أن جميع قيم ارتباطات الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه أو الفقرات مع الدرجة الكلية لاستبيان جاءت جميعها أكبر من 0.30 وهي دالة إحصائياً عند 0.01 و 0.05.

وعليه فإن استبيان دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة يتمتع بقدر كبير من الصدق.

المطلب الرابع: مجتمع الدراسة

من خلال هذا المطلب سنعمل على التعرف بمجتمع الدراسة من عدة جوانب، وتوضيح أهم الأسباب من وراء اختيار هذه المؤسسات، حيث سنأخذ عدة اعتبارات كأولوية في هذا الاختيار، أهمها كبر حجم هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ضرورة حيازتها على شهادة الايزو في التسيير وغيرها من النقاط التي سنتناولها من خلال هذا المطلب.

أولاً: كيفية اختيار مؤسسات مجتمع الدراسة: تم اختيار هذه المؤسسات لاعتبارين رئيسيين يتمثلان

في:

1. من ناحية حجم هذه المؤسسات: تم الاعتماد في دراستنا الميدانية على المؤسسات الاقتصادية كبيرة

الحجم، نظراً لأن موضوع الدراسة بمتغيريه سواء إدارة المعرفة أو القيادة التحويلية يحتاج إلى مؤسسات كبيرة لدراستها، فمن ناحية متغير إدارة المعرفة فإن المؤسسات الكبيرة تحتوي على مخازن المعرفة وضمان وجود الذاكرة التنظيمية، بالإضافة إلى ضمان توفر الخبرات باعتبار قدم وكبر هذه المؤسسات وهو قلب ما تحتاج إدارة المعرفة إلى دراسته، بالإضافة إلى أن المؤسسات الكبيرة تضمن وجود هيكل تنظيمي معقد يسعى أصحابها إلى ضمان انسياب المعارف بين مختلف الوحدات الإدارية وهو ما نحتاجه أيضاً في هذه الدراسة، صف إلى أن المؤسسات الكبيرة تضمن عدد كبير

من العمال وبالتالي اختلاف الأعراف والسلوكيات وتباينها وبالتالي ضمان وجود ثقافة تنظيمية مُعترف ومُتفق عليها، وهو أيضا أهم ما تحتاج إليه مبادرة إدارة المعرفة لدراسته؛

2. من ناحية حيّزة هذه المؤسسات على شهادة الإيزو في التسيير 9001: توجّهنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية إلى المؤسسات التي تحصلت على شهادة الإيزو في التسيير أو ما يعرف بشهادة 9001، والتي يمثّل إطارا تنظيميا يضم الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ والموارد اللازمة لإدارة الجودة، وكل هذه المعايير التي تتطوي عليها شهادة الإيزو تخدم بحثنا.

إذن وباعتبار أن متغيرات دراستنا تعتبر إلى حد ما حديثة النشأة خاصة في مجال تطبيقها على مستوى مؤسساتنا الاقتصادية، هذا ما فرض علينا التوجّه إلى هذه المؤسسات التي تحوز على شهادة والتي تطابق معاييرها الإدارية في التسيير مع المقاييس العالمية، ولهذا كانت هناك سهولة في التواصل مع الإداريين وفهم ما تحتويه استمارتنا من مفاهيم فلسفية معقدة تخص القيادة التحويلية، بالإضافة إلى ضمان مرور هذه المؤسسات على مرحلتين قبل وبعد الحصول على الشهادة، حتى نستطيع قياس دور القائد التحويلي في انتقال هذه المؤسسة من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية.

ثانيا: قائمة مؤسسات الدراسة:

من المتفق عليه عموما أنه كلما توسعت دائرة المؤسسات محل الدراسة كلما زادت مصداقية البحث، وكلما تمكّنا أكثر من تعميم النتائج المُتحصّل عليها، ولكن لصعوبة أو استحالة ذلك تم ترخيص اختيار بعض المؤسسات من أجل القيام بالدراسة وإمكانية تعميم النتائج أيضا، لكن هذا الاختيار لا يجب أن يكون عشوائيا، وإنّما يكون اختيار هذه المؤسسات بالذات وراءه أسباب تخدم البحث من وجهة نظر الباحث، ونحن في بحثنا هذا اخترنا هذه المؤسسات بالذات لعدة أسباب يمكن اختصارها في سبب رئيسي وراء هذا الاختيار هو قيامنا بدراسة سابقة لإدارة المعرفة وكان ذلك من أجل الحصول على شهادة الماجستير، والتي كانت تتناول دور عناصر نظام المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي كانت عموما مؤسسات متوسطة، فكانت من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها من وراء هذه الدراسة هو عدم وجود وحدة أو مصلحة خاصة بإدارة المعرفة ولا حتى مصلحة منفصلة فصلا تاما لإدارة المعلومات، كما أنه لم يتم الفصل أصلا بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات كمفهوم مصطلحي، بالإضافة إلى أنه وبالرغم من دراية عمال هذه المؤسسات لأهمية مبادرة إدارة المعرفة كنهج إداري جديد إلا أنه لا توجد تعليمات واضحة أو خطة إستراتيجية تعمل على إقامة قسم أو مصلحة واضحة تعمل على اكتساب، معالجة،

تخزين، وتوزيع المعرفة المكتسبة، وكأنهم يمارسون أبعاد إدارة المعرفة ولكنها بطريقة ضمنية، وبما أنه لا توجد هذه الممارسات لإدارة المعرفة فإنه حتميا لن تظهر ادوار القائد التحويلي لتبني هذه المبادرة والذي يعتبر أساس بحثنا، ولهذا تم التوجه إلى المؤسسات الكبيرة التي يجب وبالضرورة أن تحتاج إلى معارف من أجل السيطرة على زمام أمورها داخليا والبقاء في الساحة التنافسية خارجيا، كما أننا لم نكتفي باختيار معيار حجم المؤسسة فقط وإنما خصصنا المؤسسات الكبيرة التي تملك شهادة الايزو في التسيير حتى نضمن أن لها تطلعات في تحسين تسيير مؤسساتها، والذي تعتبر إدارة المعرفة هي أولى المبادرات التي يجب القيام بها لتحقيق هذا الهدف، وتتمثل قائمة المؤسسات في:

الجدول: 4-6: قائمة المؤسسات المستسقة

الرقم	اسم المؤسسة
01	Entreprise nationale des appareils de mesure et contrôle –AMC
02	IRIS
03	Ble Dor
04	k-plast
05	Maprogaz
06	Trefisoud
07	KGS
08	Safcer
09	Groupe ERIAD
10	Siplast
11	TIGRE
12	Groupe SANIAK
13	Groupe ENPEK
14	URBASE
15	ENAP
16	G-PLAST
17	GIPLAIT
18	LOUIZA
19	ASJP
20	Goupe BCR
21	BATICERAM
22	Groupe haddad
23	fadirco
24	EDIMCO
25	EPTR
26	ENAP
27	SETS
28	Groupe GICA
29	SNTR
30	Ferdi plast

المصدر: من إعداد الباحثة.

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي للدراسة

نظرا للتطور الكبير في حجم البيانات المُعالجة على مستوى جميع العلوم عموما والعلوم الاجتماعية خاصة برزت الحاجة إلى تطوير برامج إحصائية إلكترونية قادرة على إعطاء نتائج سريعة ودقيقة، كذلك هو الحال مع البرامج المُستخدمة في هذه الدراسة SPSS, AMOS وهي برامج مستخدمة بكثرة في العلوم السلوكية، كما تم أيضا الاستعانة ببرنامج Excel في مختلف جوانب الدراسة.

كما قمنا تقسيم مختلف الاختبارات التي أجريت على مستوى الدراسة التحليلية إلى قسمين هما كالتالي:

المطلب الأول: اختبارات الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات

يتكون الإحصاء الوصفي من مجموعة الأساليب التي تُعنى بجمع مفردات الدراسة الإحصائية و تنظيمها وتلخيصها و من ثم عرضها بطريقة واضحة، عادة ما تكون على شكل جداول أو أشكال بيانية، يقوم هذا العلم على مجموعة من الاختبارات تُعرف بمقاييس الإحصاء الوصفي، وهي مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، والتي سنوضحهما أكثر في هذا المطلب.

أولا: مقاييس النزعة المركزية

لتحليل النتائج المُتحصل عليها تم الاعتماد على أهم الاختبارات وابتسطها في علم الإحصاء، كما أن جل البحوث لا تستطيع الاستغناء عنها، ومن أهم هذه الأساليب الإحصائية نجد¹:

1. المتوسط الحسابي: وقد تم وضع تدرج بدائل الاستجابة وفق خماسية ليكارت موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 4-7: تدرج بدائل الاستجابة وفق خماسية ليكارت

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

ولوصف درجات الموافقة على مختلف العبارات. ليتم تقييم مستوى الموافقة على الإجابة أو مستوى كل محور كما يلي:

الجدول رقم 4-8: المتوسط الوزني لحساب المستوى

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	2.76-01
متوسط	3.65-2.77
عالي	5-3.66

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال حساب قانون مركز وطول الفئة

2. الانحراف المعياري: لتوضيح مدى تباين واختلاف أو اتفاق وتقارب إجابات أفراد العينة حول مختلف

العبارات وكذا مدى تباين مستوى محاور الاستمارة.

المطلب الثاني: برمجيات الحاسوب المستخدمة في حساب واختبار الفرضيات

تقوم دراستنا على اختبار خمس فرضيات أساسية، متعلقة بمتغيري الدراسة، فالفرضية الأولى نريد بها اختبار مدى تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمفهوم القيادة التحويلية، وبعد التأكد فعلا من وجود القيادة التحويلية نختبر باقي الأربع فرضيات، والتي تتعلق بدور هذا القائد التحويلي في كل متطلب من متطلبات إدارة المعرفة، وهم الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، وفي الأخير وضع إستراتيجية إدارة المعرفة.

ولاختبار هذه الفرضيات قمنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

أولا: برنامج الحزم الإحصائية SPSS: هو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها (التحليل الإحصائي)، ويعتمد النظام الإحصائي Spss على المعلومات الرقمية، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدؤها بها، ويمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي¹. في دراستنا هذه استعملنا النسخة 23، كما تم تحديد مستوى الدلالة ما نسبته 5 % أي أن مستوى الثقة المعتمد هو 95 %، وتكون قاعدة القرار أنه إذا كان مستوى الدلالة أقل من 5 % يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة أو العكس، وتم الاستعانة بهذا البرنامج من أجل استخراج النتائج الوصفية

¹ <https://www.mobt3ath.com/dets.php?page. 25/11/2018>.

لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط، ونماذج الانحدار، بالإضافة إلى إجراء مختلف الاختبارات الإحصائية والتي تدل على جودة البيانات من جهة ومن جهة أخرى جودة المخرجات واختبار الفرضيات.

ثانياً: برنامج AMOS: يُعتبر من أشهر البرامج المطبقة في النمذجة بالمعادلات البنائية من إصدارات شركة IBM، يستخدم واجهة رسومات لتسهيل عملية النمذجة للعلاقات المعقدة، وذلك ببناء النموذج النظري المقترح، وصب البيانات أو التأكد من تطابقها، كما يقدم نصائح حول التعديلات الممكنة بالنموذج ليصبح مطابقاً للبيانات أكثر، وعندها يمكن تقدير العلاقات الحقيقية بين المتغيرات المُقاسة والكامنة للدراسة، ويوفر من أجل ذلك أدوات رسم سهلة الاستعمال وواجهة بسيطة، وسنعمل على شرح بعض متغيرات هذا البرنامج ومدلولاته في المبحث الموالي، وذلك بعد معرفة مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية والذي يعتبر وسيلة قياسها.

المبحث الثالث: منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية

أصبحت منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية Structural equation modeling من الأساليب الإحصائية الواسعة الانتشار في الدراسات والبحوث، وفرضت نفسها في الكثير من التخصصات، وذلك لإسهامها الكبير في التحقق من مصداقية النظريات، بالإضافة إلى توفيرها لمختلف الاختبارات التي تؤكد مدى التطابق مع الواقع، وغيرها من الميزات التي تتميز بها هذه التقنية، وهذا ما سنحاول الإلمام به من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية « SEM »

النمذجة بالمعادلات البنائية، والتي تعتبر من أحد أهم الثورات الإحصائية المؤثرة وتُسمى بالجيل الجديد من الإحصاء، تتميز هذه الطريقة مقارنة بالطرق الإحصائية التقليدية (الارتباط، والانحدار، وتحليل التباين) بعدة مميزات، منها اعتمادها على الأسلوب التوكيدي، وقدرتها على تقييم أو تصحيح خطأ القياس أثناء تحليل البيانات، والقدرة على نمذجة العلاقات المتشابكة بين متغيرات متعددة، وأيضاً تقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

أولاً: تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية:

تُعد نمذجة المعادلات البنائية أحد الأساليب المستخدمة للتحقق من مقبولية أو منطقية نموذج يتضمن مجموعة من المتغيرات بينها علاقات أو تأثيرات سببية يطلق عليها النموذج السببي أو البنائي، وهي تبدأ من

نموذج مشتق من نظرية تحدّد طبيعة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات التي تعكس ظاهرة ما¹، والنموذج في حد ذاته هو بيان إحصائي عن العلاقات بين المتغيرات.

كما يُعرّف على أنه تمثيل لظاهرة أو محاكاة لها، أو تمثيل لشيء ما موجود في الواقع، أو هو تعبير أو تصوير رمزي مصطنع لموقف أو مشكلة ما بما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب²

كما عرّفها Rick على أنّها حزمة من الأساليب الإحصائية لنمذجة العلاقات بين المتغيرات، ويرتكز هذا النوع من النمذجة على المتغيرات الكامنة (تتكون من خلال عدة متغيرات مُقاسة)، ويعتمد على التباين في البيانات كمصدر أساسي لتأكيد العلاقات المفترضة واقتراح علاقات أخرى لتحسين القدرة التفسيرية للنموذج، كما يضيف Rick أن مبدأ التحليل في ظل المعادلات البنائية يأخذ نفس المبادئ الإحصائية لتحليل التباين (Anova) وتحليل نماذج الانحدار المتعدد وتحليل المركّبات الأساسية، وعليه ستكون معظم النتائج متطابقة، ويمكن اعتبار هذا النوع من النمذجة امتدادا وشاملا لجميع النماذج المألوفة في هذا المجال³.

وتُعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية على أنّها التكنيك أو الأسلوب الإحصائي الذي يسمح بتحليل مجموعة من المعادلات البنائية في الوقت نفسه، حيث يكون المتغير مستقلا في معادلة وتابعا في معادلة أخرى، أي أنها مجموعة الأساليب الإحصائية التي تسمح بدراسة مجموعة من العلاقات بين متغير تابع فأكثر، "متصل أو منفصل" وكل من المستقل والتابع هي متغيرات مُقاسة أو كامنة⁴.

إنّ يمكن القول أن النمذجة بالمعادلات البنائية هي الأسلوب الإحصائي الذي يعمل على اختبار الفرضيات من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات، وإيجاد مدى التطابق بين الدراسة النظرية مع الدراسة التطبيقية.

وهناك عدة مقاربات لتناول تقنية النمذجة بالمعادلات البنائية، تختلف من حيث المعطيات وحجم العينة، السلبيات والايجابيات، وغيرها من أساسيات بناء النموذج عن طريق المعادلات البنائية والتي يمكن تلخيصها

¹ عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية، الاسس والتطبيقات والقضايا، ج1، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، 2018، ص:17.

² عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في الحلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد1، 2018، ص: 296.

³ Rick H. Hoyle, **Handbook of Structural Equation Modeling**, The Guilford Press, New York, USA, 2012, p.04.

⁴ عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص: 17.

في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 4-9: مقاربات تقنية التّمدّجة بالمعادلات البنائية

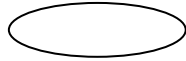
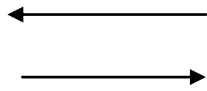
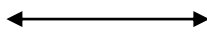
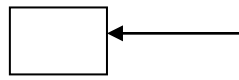
المقاربة	CB-CEM	PLS-SEM	GSCA and other approach
الايجابيات	- تستخدم بشكل واسع في الدراسات والبحوث الاجتماعية؛ - طريقة مفصلة في إثبات ونفي النظريات من خلال الفرضيات الموضوعية	- تناسب البحوث الاستكشافية أين تتوفر معلومات قليلة عن العلاقات بين المتغيرات؛ - تعتبر بديلا عن الطريقة الأولى في الحالات التالية: • عدم تحقق افتراض شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات؛ • حجم العينة صغير (أقل من 100)؛ • الدقة التنبؤية أمر مهم جدا؛ • عدم التأكد من تعيين النموذج بدقة	- تستخدم بدلا من الطريقة الثانية في حالة: • إذا كانت تتطلب مقاييس كلية لملائمة النموذج؛ • يجب أن يدرج في النموذج بعض المتغيرات الكامنة غير الخطية؛
السلبيات	- تستخدم خاصة في حجم العينة الكبير ويجب تحقق شروط عديدة خاصة ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات؛ - يجب أن يكون النموذج محدد بدقة	من بين نقاط ضعف هذه الطريقة: • تتطلب قيم عالية لمعاملات المسارات حينما يكون حجم العينة صغير؛ • مشكل التعدد الخطي • إذا لم يتم معالجته بشكل جيد؛	- لا تستخدم بشكل واسع وبذلك من الصعب الحكم على جدوى تطبيقها ونتائجها.

	• نقص متوقع للاتساق الكامل في النتائج على المتغيرات الكامنة قد يؤدي الى تقدير متحيز للمقدرات، التحييلات، معاملات المسار؛ • ربما تنتج قيمة عالية لمربع متوسط الخطأ في تقدير معاملات المسار؛ • ربما تنتج قيمة عالية لمربع متوسط الخطأ في تقدير معاملات المسار؛ • ربما تنتج قيمة عالية لمربع متوسط الخطأ في تقدير معاملات المسار.	بين المتغيرات؛ - لا تناسب البحوث الاستكشافية أين تتوفر معلومات قليلة عن العلاقات.	
--	---	---	--

المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص:111.

وتحتوي التّمْذجة بالمعادلات البنائية على عدّة أشكال يمكن تلخيصها فيما يلي:

الشكل رقم 4-3: الأشكال المستخدمة في التّمْذجة البنائية ومدلولاتها

الشّكل	طبيعته	مدلوله
	الشكل البيضاوي	المتغيرات الكامنة
	المستطيل	المتغيرات الظاهرة والمشاهدة
	السهم المتجه	علاقة سببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)
	السهمان المتعاكسان	علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل)
	السهم ذو الرأسين	علاقة اقتران/ ارتباطيه (ليس فيها سببية)
	المربع بسهم	خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة
	الدائرة بسهم	خطأ البناء للمتغيرات الكامنة

المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص:118.

ثانيا: متغيرات التّمْذجة بالمعادلات البنائية: تستخدم النمذجة بالمعادلات البنائية عدة تصنيفات جديدة من المتغيرات نذكر منها ما يلي¹:

1. المتغيرات الكامنة: هي متغيرات غير ملاحظة، ويتم قياسها بشكل غير مباشر (تأخذ شكل بيضوي أو دائري)، حيث نلجأ لقياسها باستخدام المتغيرات المُقاسة؛

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

2. **المتغيرات الظاهرة المقاسة:** وهي متغيرات ظاهرة يمكن قياسها مباشرة (تأخذ شكل مستطيل)، ولتوضيح ذلك يمكن إعطاء بعض الأمثلة كحجم مبيعات مؤسسة ما، التكاليف المباشرة لمنتج ما... وهكذا فإن كل متغير من المتغيرات الظاهرة المشاهدة يمثل مؤشر واحد للمتغير الكامن، ولذلك عادة ما يستخدم والباحثون أدوات مختلفة لقياس المتغير الكامن أو مجموعة من المتغيرات المشاهدة للاستدلال عليه لتحقيق قدر أكبر من الدقة في قياسه؛
3. **المتغيرات الخارجية:** وهي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، مثل أخطاء القياس وأي متغير مستقل داخل النموذج يؤثر ولا يتأثر.

المطلب الثاني: خطوات النمذجة بالمعادلات البنائية

تمر النمذجة بالمعادلات البنائية على مجموعة من المراحل بغية التحقق من ملائمة البيانات وقدرة النموذج على تفسير الظاهرة المدروسة وبالتالي التحقق من صحة الفرضيات أو عدمها، وفي اغلب الأحيان تتمثل هذه المراحل في التالية¹:

المرحلة الأولى: تحضير البيانات: لا تختلف النمذجة بالمعادلات البنائية عن باقي الأنواع من النمذجة، فكلما كبر حجم العينة كلما أعطت نتائج أكثر دقة، وقد حاولت العديد من الدراسات إيجاد طريقة يمكن من خلالها النمذجة ب SEM دون الحاجة إلى عينات كبيرة لكن كلها باءت بالفشل،

وعموماً هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر بحجم العينة المناسب وكذلك الحد الأدنى المطلوب من بينها:

1. **درجة تعقّد النموذج:** فكلما كان النموذج معقداً ويحتوي على علاقات ومتغيرات كثيرة (خاصة الكامنة) كلما زادت الحاجة إلى حجم عينة أكبر؛
2. **البيانات المفقودة:** كذلك تؤثر البيانات المفقودة على الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب، فهناك من يضع 150 كحد أدنى في حالة عدم وجود بيانات مفقودة، أما في حالة فقدان فيرتفع الحد الأدنى إلى 200 مشاهدة على أن لا تتعدى نسبة البيانات المفقودة 2% لكل مؤشر، و 320 مشاهدة في حالة كانت نسبة فقدان 20%.

¹ تيغزة، إسماعيل بوزيان، حزمة spss وليزرل. Lisrel : التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص: 230-254 .

3. التوزيع الطبيعي للبيانات: في حالة توفر هذا الشرط يكون الحد الأدنى لعدد المشاهدات اقل من حالة عدم توفره (توزيع غير طبيعي)؛

4. الصدق والثبات: تؤثر مستويات الصدق والثبات المنخفضة على مخرجات الدراسة وعليه تبرز الحاجة إلى عدد اكبر من المشاهدات لتغطية النقائص الممكنة خاصة أخطاء القياس، أيضا لزيادة قدرة الفقرات (المتغيرات المقاسة) على تكوين المتغيرات الكامنة.

المرحلة الثانية: بناء النموذج: تتيح معظم برامج النمذجة بالمعادلات البنائية وخاصة منها برنامج أموس المستخدم في الدراسة التطبيقية، أدوات سهلة لرسم النموذج النظري بما يحتويه من علاقات ومتغيرات مفترضة من جهة، ومن جهة أخرى أيقونات لإكمال التصميم وتسمية أخطاء القياس واستيراد البيانات وملئها بالنموذج ببساطة دون أي تعقيد، فقط على المستخدم فهم أهم الأساسيات؛

المرحلة الثالثة: تعيين النموذج: بعد بناء النموذج بما يتوافق والافتراضات النظرية وقبل الانتقال إلى دراسة معلماته لابد من معالجة مشكلة تعيين النموذج، تم بمدى توفر البيانات بالعينة للتوصل إلى حل وحيد ومحدد للمعلمات بالنموذج المفترض، وكمثال على ذلك في حالة كون عدد المتغيرات أكثر من عدد المعادلات التي يتطلب حلها وإيجاد قيمة المتغيرات، ففي حالة عدم تحقق حالة التعيين يستحيل تقدير قيمة وحيدة لكل معامل ونكون في حالة تعدد الحلول وهو أمر مرفوض بطبيعة الحال؛

المرحلة الرابعة: تقدير المعلمات: تحتوي جميع النماذج المفترضة على معلمات تحتاج إلى تقدير، ففي حالة النماذج العاملية التوكيدية (نماذج القياس) نجد أن هذه المعلمات تتمثل في تشبعات المؤشرات على العوامل الكامنة، وأخطاء القياس لهذه المؤشرات، أما في حالة النماذج العاملية في النماذج البنائية فتتمثل هذه المعلمات الحرة في العلاقات الارتباطية البينية (التغاير) بين المتغيرات الكامنة المستقلة، المسارات التي تصل بين المتغيرات الكامنة المستقلة والمتغيرات الكامنة التابعة، وبواقي التباين في المتغيرات الكامنة التابعة التي لم تقوى المتغيرات الكامنة المستقلة على تفسيرها، والتي تدعى ببواقي التباين غير المفسر، ويضيف تيغة أن الهدف من تقدير قيم المعلمات الحرة للنموذج المفترض هو الوصول إلى أقصى تقليص للفروق بين قيم عناصر مصفوفة التباين والتغاير للعينة وقيم العناصر التي تناظرها في مصفوفة التباين والتغاير التي تولدت عن النموذج المفترض؛

المرحلة الخامسة: قياس جودة المطابقة: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث يتم بها اختبار مدى تطابق البيانات مع النموذج المفترض من خلال مجموعة من المؤشرات المطورة من قبل مختصين وباحثين كثر لعل من أهمها ما يلي:

1. الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA: من أفضل المؤشرات لدى الباحثين، يعكس

التساؤل التالي: إلى أي حد يقوى النموذج المفترض على تحقيق مطابقة مع مصفوفة التباين والتغاير للمجتمع، كما أن هذا المؤشر حساس لعدد المعلمات الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المفترض وتعبير آخر هو حساس لدرجة تعقد النموذج. يتم الحكم على أساس هذا المؤشر كالتالي:

- أقل من 0.05: مطابقة جيدة؛

- 0.05 إلى 0.08 وجود أخطاء معقولة؛

- 0.08 إلى 0.10 مطابقة غير كافية؛

- أكبر من 0.10 مطابقة سيئة.

2. مؤشر المطابقة المقارن: CFI: أيضا من أفضل مؤشرات المطابقة، يقوم مبدأه على مقارنة مربع

كاي لنموذج البحث بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل، يتم الحكم بالإيجاب في حالة قيمة المؤشر أكبر من 0.90؛

3. مؤشر تاكر لوييس TLI: ينطوي هذا المؤشر فضلا عن منطق المقارنة بين النموذج المستقل

والنموذج المفترض، على دالة عقابية عند تعقد النموذج بإضافة معلمات حرة دون جدوى، أي

دون إحداث أي تحسين على مستوى جودة المطابقة، يُعتبر النموذج جيد لما يفوق 0.90 أيضا؛

4. مربع كاي: من أعرق المؤشرات لقياس جودة المطابقة بين مصفوفة التباين والتغاير لمصفوفة العينة

مع مصفوفة التباين والتغاير للمصفوفة المفترضة، ففي حالة كون قيمة هذا المؤشر صفر دال ذلك

على مطابقة كاملة وهذا قليلا ما يحدث، إلا أن هناك الاحتمال P والذي يستعمل بغية التحقق من

صحة الفرضية الصفرية H_0 من عدمها والتي تنص على أنه "لا يوجد فرق بين النموذج المفترض

والنموذج الحقيقي للعينة المدروسة"، إلا أن بعض الباحثين ينصح باستخدام هذا المؤشر بحذر ومع

مجموعة من المؤشرات الأخرى نتيجة عدد من العيوب، منها انه حساس لحجم العينة، فكلما كبر

حجم العينة (هو دائما أمر مرغوب) كلما زادت قيمة كاي تربيع، وبالتالي تدهورت درجة التطابق؛

ومن اجل اتخاذ قرار يكون صائبا أكثر يستعمل مربع كاي المعياري، حيث تقسم قيمة كاي على عدد

درجات الحرية، وكلما كانت أقل من 3 كانت أحسن، أكبر من 3 تدل على جودة سيئة؛

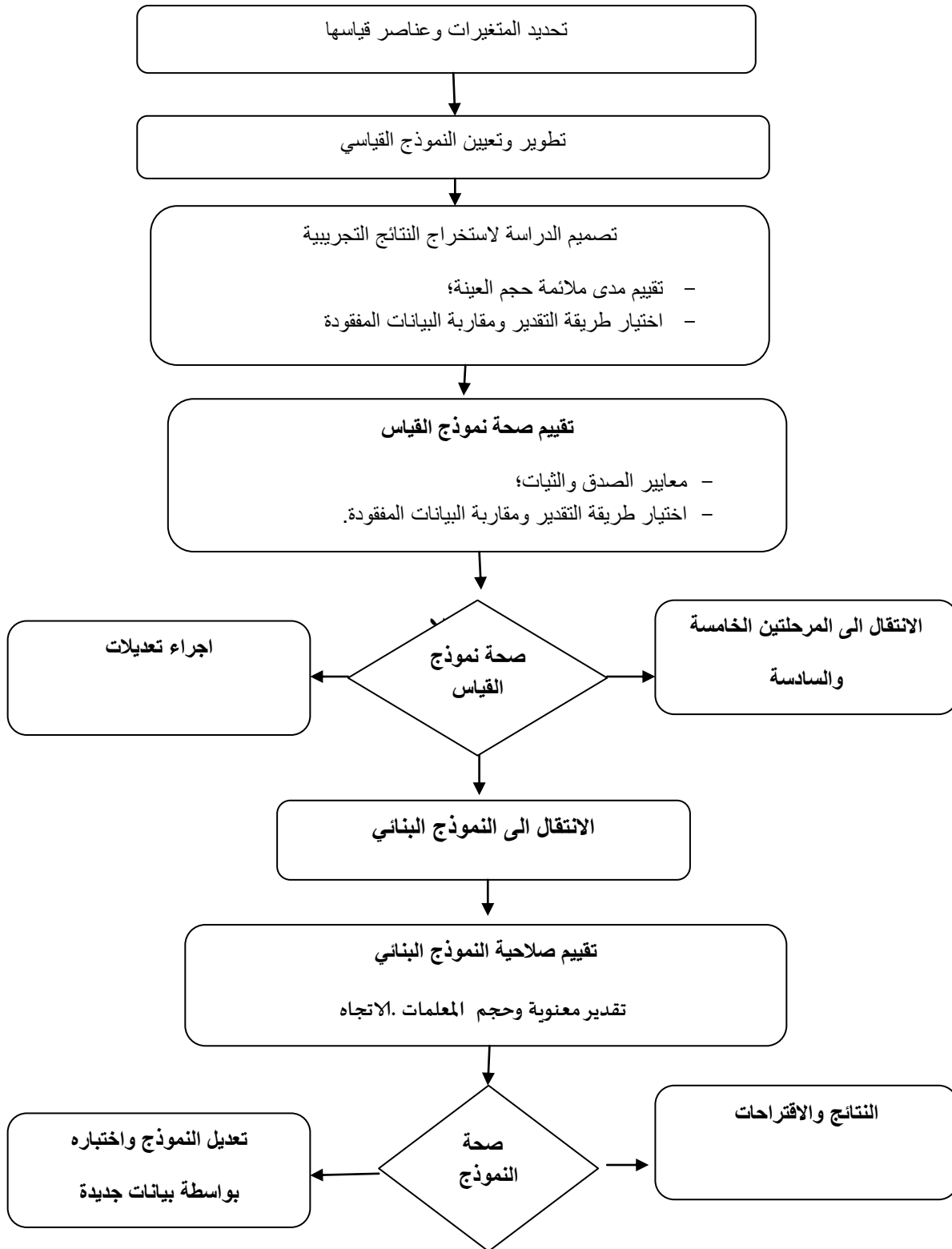
5. جذر متوسط مربعات البواقي SRMR: أيضا يعتبر من أهم مؤشرات المطابقة، من المهم أن لا يتجاوز 0.1، إذا كان أقل من 0.05 فهو جيد جدا؛

6. مؤشر جودة المطابقة GFI : يدل على نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج المفترض تفسيره (من العينة المدروسة)، وهو يشبه في فلسفته إلى حد كبير معامل التحديد في معادلات الانحدار المتعدد R تربيع وعند الأخذ بعين الاعتبار عدد المعلمات الحرة بالنموذج النظري في حساب هذا المؤشر نكون بصدد مؤشر جودة المطابقة المصحح AGFI وتتراوح قيم المؤشرين بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت من الواحد كان أحسن، ومن الأفضل أن تتجاوز 0.9؛

7. مؤشر حجم العينة الحرج لهوتلر CN: هو مؤشر يختلف عن سابقه إذ يدل على كفاية حجم العينة المستعملة بدل التركيز على جودة المطابقة، إذا كانت 200 دلّ ذلك على مطابقة جيدة.

المرحلة السادسة: إعادة بناء النموذج: بعد بناء النموذج النظري، معالجة البيانات ومراقبة جميع المؤشرات تظهر الحاجة إلى تعديل النموذج، وفي هذه المرحلة تتيح معظم البرامج المستعملة منها اموس AMOS إمكانية تعديل النموذج لتصبح مؤشرات المطابقة أحسن، أي بتعبير آخر ليصبح النموذج المقترح قادرا على استيعاب البيانات الخاصة بالعينة، كما نستطيع القول لتصبح مصفوفة التباين والتغاير بالنموذج النظري متوافقة مع مصفوفة التباين والتغاير بالنموذج المستقل وبذلك تنخفض القيم بمصفوفة التباين والتغاير، لأخطاء التقدير (على أساس أن مصفوفة الأخطاء هي الفرق بين المصفوفة النموذج المقترح والفعلي)، وذلك بإعادة رسم العلاقات والمسارات بين مختلف المتغيرات بالنموذج، أو حذف متغيرات، شرط أن يكون لها مدلول اقتصادي بطبيعة الحال.

الشكل رقم: 4-5: منهجية التّمدجة بالمعادلات البنائية:



المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص:

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، والذي عرضنا فيه وبالتفصيل مختلف الخطوات التي قمنا بها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، بدءاً بوضع نموذج الدراسة بمختلف متغيراته المتعددة الأبعاد، بالإضافة إلى التطرق لمختلف وسائل الحصول على المعلومات من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما تعرفنا على سبب توجيهنا لها بالذات، والمتمثل في شرط حيازتها على شهادة الإيزو في التسيير والتي فصلنا فيها وعرفنا إجراءات الحصول عليها.

كما تناولنا الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات، وباعتبار أن متغيرات بحثنا تتدرج ضمنها أبعاد متعددة ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها لجأنا إلى الطريقة الإحصائية التي احتلت مكانة مهمة في عالم التحليل الإحصائي وهي النمذجة بالمعادلات البنائية، والتي فصلنا في أهم أسسها وخطوات تطبيقها، كل هذا وغيره كان من أجل اختبار الفرضيات الموضوعة في البحث، والإجابة على التساؤلات المطروحة ضمن الإشكالية، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

الميدانية

تمهيد

بعد استعراضنا لمختلف مراحل الدراسة الميدانية، قمنا في هذا الفصل بتحليل مختلف البيانات المُستخرجة من الإستمارة، من أجل الوقوف على اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدّمة بحثنا، والوصول إلى تحقيق الهدف من وراء ذلك وهو الوقوف على واقع المؤسسات الاقتصادية من جانب القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة، والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تخدم باقي المؤسسات الاقتصادية.

لتحقيق ذلك جاء تقسيم هذا الفصل على الشكل التالي:

- **المبحث الأول:** تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمدى إدراك عينة الدراسة لمبادئ القيادة التحويلية؛
- **المبحث الثاني:** تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة؛
- **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية

المبحث الأول: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمدى تحلي عينة الدراسة لمبادئ القيادة التحويلية

سنتناول من خلال هذا المبحث وصف وتحليلاً لإجابات عينة الدراسة، وكما سبق وذكرنا أن الاستمارة المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية مقسمة إلى أربع محاور رئيسة، وهي التأثير المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الإلهامي، والتدريب الفردي، وعلى هذا الأساس قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين رئيسين تناولنا في المطلب الأول تحليل وتفسير النتائج الخاصة بمبادئ القيادة التحويلية، والمطلب الثاني الفروقات في تباين اجابات المبحوثين حسب الرتبة.

المطلب الأول: تحليل وتفسير النتائج الخاصة بمبادئ القيادة التحويلية

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها المتعلقة بمبادئ القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، وفي الاخير التدريب الفردي.

أولاً: التأثير المثالي

من خلال هذا المطلب سنحاول معرفة مدى تحلي المسؤول المباشر للمستجوبين بمبدأ التأثير المثالي، واعتمدنا في ذلك على المتوسط الحسابي كخطوة أولى، وقبل الحديث على النتائج التي أسفرت عليها عملية حساب متوسطات استجابات العمال حول هذا المحور، وجب شرح طريقة استخراج المتوسط الافتراضي له وفق الآتي:

إن استبيان القيادة التحويلية المُستخدم في دراستنا الحالية يحتوي على 24 عبارة، تُعبّر عنها خمس بدائل وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق

ومعلوم أنّ استجابات العمال عينة الدراسة لفقرات الاستبيان تكون وفق الدرجات كالاتي:

الجدول رقم:5-1: السلم الخماسي للاستبيان

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

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الخامس:..... مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

حيث أن القيمة 03 والتي تقابل المفردة محايد هي القيمة الوسطى للبدائل، لذلك كان متوسط الاستبيان الافتراضي هو عدد الفقرات مضروباً في القيمة 03، ونفس الأمر بالنسبة لباقي المحاور.

إذن وبالاعتماد على الطريقة المذكورة وبلاستعانة ببرنامج SPSS، تحصيلنا على النتائج المتعلقة بمبدأ التأثير المثالي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 5-2: درجات الموافقة على مبدأ التأثير المثالي:

القرار	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	العينة	العبارات
منخفض	1.45	2.59	127	أثق في مسؤولي المباشر
منخفض	1.30	2.76		أحترم مسؤولي المباشر
منخفض	1.27	2.72		يتمتع مسؤولي المباشر بشخصية قوية
منخفض	1.29	2.80		يستغل مسؤولي المباشر منصبه لتحقيق الأهداف التنظيمية العامة
منخفض	1.48	2.71		التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال حول مدى تحلي مسؤولهم المباشر بالتأثير المثالي تقدر بـ (02.71) وهو أصغر من المتوسط الفرضي (03)، وانحراف معياري قدره (1.48) وهذا يعني أن العمال لم يوافقوا بشدة على معظم عبارات هذا المحور، أي عدم اهتمام المسؤول المباشر بتطبيق مبادئ التأثير المثالي، وفي نفس الاتجاه جاءت كافة عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهي تمثل العبارات التي لم يوافق عليها العمال بشدة، وهي:

1. أثق في مسؤولي المباشر، بمتوسط حسابي (02.59) وانحراف معياري (01.45)؛
2. أحترم مسؤولي المباشر، بمتوسط حسابي (02.76) وانحراف معياري (01.30)؛
3. يتمتع مسؤولي المباشر بشخصية قوية، بمتوسط حسابي (02.72) وانحراف معياري (01.27)؛
4. يستغل مسؤولي المباشر منصبه لتحقيق الأهداف التنظيمية العامة، بمتوسط حسابي (02.80) وانحراف معياري (01.29).

إذن وبصفة عامة يمكن القول أن إجابات العمال تؤكد عدم إهتمام المسؤول المباشر بتطبيق مبادئ التأثير المثالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بدليل أن معظم المرؤوسين أبدوا عدم ثقتهم في قائدهم المباشر، وهذا ما يعاني منه العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهو العمل في جو من الحذر والخوف من التعبير عما بداخله بطلاقة أمام المسؤول المباشر، كما أجزموا من خلال هذه النتائج أن هذا المسؤول المباشر يستخدم منصبه في تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأغراض التنظيمية، ويمكن تفسير سبب هذه الإجابات كون أن الذهنيات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تجزم دائما أن المسؤول المباشر والذي نعتبره قائد ضمن بحثنا هذا، يفضل مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة، كما أنه لا يقبل مشاركة المخاطر مع المرؤوسين ولا يقبل التواصل معهم وجذبهم وجعلهم يرغبون في فعل أكثر مما هو متوقع.

ثانيا: التحفيز الإلهامي

هنا سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات التحفيز الإلهامي وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبيّنة :

الجدول رقم:5-3: درجات الموافقة على مبدأ التحفيز الإلهامي

القرار	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	العيّة	العبارات
منخفض	1.45	2.83	127	يتحدث مسؤولي المباشر عن المستقبل بطريقة متفائلة
منخفض	1.42	2.96		يتحدث مسؤولي المباشر بحماس حول ما يجب القيام به من أنشطة
منخفض	1.32	2.91		مسؤولي المباشر يفي بالوعود التي يقطعها
منخفض	1.33	2.87		يحرص مسؤولي المباشر على زرع الحماس في نفوس المرؤوسين
منخفض	1.25	2.77		مسؤولي المباشر هو من يعمل على حل المشاكل الصعبة التي تواجه العمل

يجتهد مسؤولي المباشر من أجل تحقيق الأهداف المُسطرة	2.80	1.28	منخفض
يهتم مسؤولي المباشر برفع معنويات العمال	2.80	1.27	منخفض
التحفيز الإلهامي	2.84	01.17	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V23

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال لمدى تحلي المسؤول المباشر بالتحفيز الإلهامي والذي قُدِّر بـ (2.84) بانحراف معياري قدره (01.17) وهي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن العمال لم يوافقوا بشدة على معظم عبارات هذا المحور، أي أن العمال يميلون إلى عدم اهتمام المسؤول المباشر بتطبيق مبادئ التحفيز الإلهامي، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجابات العمال حول عبارات هذا المحور التي جاءت كما يلي:

1. يهتم مسؤولي المباشر برفع معنويات العمال، بمتوسط حسابي (02.80) وانحراف معياري (01.27)؛
2. يجتهد مسؤولي المباشر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، بمتوسط حسابي (02.80) وانحراف معياري (01.28)؛
3. مسؤولي المباشر هو من يعمل على حل المشاكل الصعبة التي تواجه العمل، بمتوسط حسابي (02.77) وانحراف معياري (01.25)؛
4. يتحدث مسؤولي المباشر عن المستقبل بطريقة متفائلة، بمتوسط حسابي (02.83) وانحراف معياري (01.45)؛
5. مسؤولي المباشر يفي بالوعود التي يقطعها، بمتوسط حسابي (02.91) وانحراف معياري (01.32)؛
6. يحرص مسؤولي المباشر على زرع الحماس في نفوس الرؤوسين، بمتوسط حسابي (02.87) وانحراف معياري (01.33)؛
7. يتحدث مسؤولي المباشر بحماس حول ما يجب القيام به من أنشطة، بمتوسط حسابي (02.96) وانحراف معياري (01.42).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن العمال يميلون إلى عدم اهتمام المسؤول المباشر بتطبيق مبادئ التحفيز الإلهامي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج ومن خلال المقابلة مع

رؤساء الأقسام، فإنَّ التحفيز الوحيد الذي يرغب فيه المرؤوسين ويرفع من معنوياتهم في تحقيق الأهداف هو التحفيز المادي، والذي يعتبر -أي التحفيز المادي- من صلاحيات القائد التحويلي، في حين هذا الأخير يؤمن بالتحفيز المعنوي كالمَدح والإطراء، والتغاضي عن الأخطاء بغية التعلّم، كما يؤمن بالتحفيز عن طريق تنظيم دورات تدريبية، بحكم أنّه يؤمن بضرورة التعلّم والتدريب، وهذا مالا يُعتبر إلى حد ما تحفيزاً للعمال في المؤسسات محلّ الدراسة، كما أنّ هذه النتائج وبالإضافة إلى أنّها تثبت أنّ القائد التحويلي هدفه هو تحقيق الأهداف والمبادرة في حلّ المشاكل، فإنّها ترفع من درجة تأكيد المبدأ الأول الذي يقيس درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم.

ثالثاً: التحفيز الفكري

هنا سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات التحفيز الفكري وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 4-5: درجات الموافقة على مبدأ التحفيز الفكري.

القرار	الانحراف المعياري	متوسط الإستجابة	العبارات
منخفض	1.29	2.48	يبحث مسؤولي المباشر على وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل
منخفض	1.21	2.64	يحرص مسؤولي المباشر على إثراء النقاش حول الأفكار الموضوعة
منخفض	1.23	2.69	يقوم مسؤولي المباشر بإعادة النظر في الأفكار المطروحة
منخفض	1.28	2.88	يشجّع مسؤولي المباشر التفكير الإبداعي لحل المشاكل
منخفض	1.33	2.84	يدعم مسؤولي المباشر مرؤوسيه لتقديم حلول ابتكاريه للمشاكل التي تواجه المؤسسة
منخفض	1.35	2.96	يقوم مسؤولي المباشر بمراجعة الأفكار التي يتم طرحها في الجلسات غير الرسمية
منخفض	1.37	2.81	يدعم مسؤولي المباشر العمل الجماعي
منخفض	1.12	2.75	التحفيز الفكري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (126) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [5/(5+4+3+2+1)].

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال حول مدى تحلي المسؤول المباشر بالتحفيز الفكري تُقدّر بـ(2.75) بانحراف معياري قدره (1.12) وهي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن العمال لم يوافقوا بشدة على معظم عبارات هذا المحور، أي أن يميلون إلى عدم اهتمام المسؤول المباشر بتطبيق مبادئ التحفيز الفكري، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور التي جاءت كما يلي:

1. يقوم مسؤولي المباشر بمراجعة الأفكار التي يتم طرحها في المجالس غير الرسمية: بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري قدره (1.35).
2. يبحث مسؤولي المباشر على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات: بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.29)؛
3. يحرص مسؤولي المباشر على إثراء النقاش حول الأفكار الموضوعة: بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.21)؛
4. يدعم مسؤولي المباشر العمل الجماعي: بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.37)؛
5. يقوم مسؤولي المباشر بإعادة النظر في الأفكار المطروحة: بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.23)؛
6. يدعم مسؤولي المباشر مروضيه لتقديم حلول ابتكاريه للمشاكل التي تواجه المؤسسة بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.33)؛
7. يشجع مسؤولي المباشر التفكير الإبداعي لحل المشاكل بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.28).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن العمال يؤكّدون على عدم اهتمام المسؤول المباشر بتطبيق مبادئ التحفيز الفكري في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج أنه مازالت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني من احتكار المعلومة في عقول الأفراد وصعوبة إخراجها وتقاسمها بمختلف الأساليب من عصف ذهني، و اجتماعات وغيرها، ويعود ذلك إلى عدة أسباب أهمها عدم قدرة أي جهة إدارية في تخليص ذهنية العامل من مشاركة ما يحمله من معارف وخبرات وأسرار انجاز المهام مع زميله في

الفصل الخامس:..... مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

نفس المصلحة أو مصالح ووحدات أخرى، بالإضافة إلى التنافس على الوظائف بحكم الأقوى لحامل المعرفة.

رابعاً: التدريب الفردي

هنا سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات التدريب الفردي وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم:5-5: درجات الموافقة على مبدأ التدريب الفردي

القرار	الانحراف المعياري	متوسط الإستجابة	العينة	العبارات
منخفض	1.36	2.83	127	يقضي مسؤولي المباشر وقتاً طويلاً في التدريب والتعلم
منخفض	1.32	2.53		يتعامل معنا المسؤول المباشر كأفراد لدينا قدرات متفاوتة
منخفض	1.36	2.76		يساهم مسؤولي المباشر في تنمية قدرات المرؤوسين
منخفض	1.40	2.94		مسؤولي المباشر يأخذ بعين الاعتبار حاجات المرؤوسين
منخفض	1.39	2.65		يساهم مسؤولي المباشر في تطوير الأفراد
منخفض	1.35	2.91		يشجع مسؤولي المباشر تنظيم دورات تدريبية بصفة مستمرة
منخفض	1.28	2.77		التدريب الفردي
منخفض	2.44	2.76		مبادئ القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (126) ومستوى الخطأ (0.05)، استناداً إلى المتوسط الفرضي (03) نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال حول اهتمام المسؤول المباشر بالتدريب الفردي تقدر بـ(2.77) وهي أصغر من قيمة المتوسط الفرضي (03)، وبانحراف معياري قدره (1.28) وهذا يعني أن العمال لم يوافقوا بشدة على معظم عبارات هذا المحور.

أي أن العمال يؤكدون على عدم اهتمام المسؤول المباشر بتطبيق مبادئ التدريب الفردي، ولكن هذا لا

ينفي وجود تباين في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور التي جاءت كما يلي:

1. مسؤولي المباشر يأخذ بعين الاعتبار حاجات المرؤوسين: بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.40)؛

2. يقضي مسؤولي المباشر وقتاً طويلاً في التدريب والتعلم: بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.36)؛

3. يتعامل مسؤولي المباشر معنا كأفراد لدينا قدرات متفاوتة بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.32)؛

4. يساهم مسؤولي المباشر في تنمية قدرات المرؤوسين: بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.36).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن العمال يؤكدون على عدم اهتمام المسؤول المباشر بتطبيق مبادئ التدريب الفردي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ولكن ليس بصفة مطلقة وإنما يميلون إلى التدريب الفردي على حساب التدريب الجماعي.

وفي الأخير وكخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يعتبرون المسؤولين المباشرين عليهم هم قادة تحويليين، وذلك لعدم تحلي هذا المسؤول المباشر بكل مبادئ القيادة التحويلية، باعتبار عدم موافقتهم على أغلب مبادئها، لكنهم في نفس الوقت غير راضين بصفة نهائية بعدم وجود هذا القائد، وإنما حسبهم هو موجود ولكنه لا يتحلى بجميع المبادئ للقيادة التحويلية.

المطلب الثاني: حساب الفروق المتعلقة بمدى تحلي المستجوبين بمبادئ القيادة التحويلية

حسب الوظيفة

بعد وصفنا لمدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمبادئ القيادة التحويلية من وجهة نظر العمال ومسؤولهم المباشر دون التمييز بين وظيفة أو رتبة كل منهما، وجب معرفة نظرة كل منهما على حدة حول مدى تبني هذه المؤسسات لمبادئ القيادة التحويلية، ولهذا تطرقنا إلى حساب الفروق الإحصائية بينهما.

أولاً: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مفهوم القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة أو الرتبة (مرؤوس - قائد).

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا باستعمال اختبار T test لعينتين مستقلتين، وقد جاءت النتائج

كالتالي:

الجدول رقم 5-6: اختبار T لمبادئ القيادة التحويلية

الرتبة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مبادئ القيادة التحويلية	مروّوس	64.28	25.825	125	-1.926	0.05
	قائد	74.63	25.425			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من الجدول يتّضح أن قيمة T دالة عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مفهوم القيادة التحويلية لدى عيّنة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة أو الرتبة (مروّوس - قائد)، لصالح المشرفين أو القادة (لأنّ المتوسط 74.63 أكبر من متوسط استجابات العمال الذي يساوي 64.28)، بمعنى آخر فإنّ القادة يدركون بمبادئ القيادة التحويلية أكثر من المرؤوسين محل الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المبحث تحديد أدوار القائد التحويلي، من خلال تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمعرفة دور القائد التحويلي في كل متطلب من متطلبات إدارة المعرفة، وبما أنّنا قمنا بتقسيم هذه المتطلبات في الجانب النظري إلى أربع عناصر أساسية، قسمنا الاستمارة إلى أربع مطالب تعكس هذه المتطلبات، حيث تناولنا دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي، ثم دورها في بناء الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة المعرفة، إلى دورها في توفير البنية التحتية التكنولوجية، وفي الأخير إلى إبراز هذا الدور في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة.

المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي

سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم:5-7: درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي.

القرار	الانحراف المعياري	متوسط الإستجابة	العينة	العبارات
مرتفع	1.12	3.03	127	كان لي إسهاما في تطوير الهيكل التنظيمي الذي يخدم تقاسم المعرفة
مرتفع	1.17	3.15		أحرص على التقليل من التناوب في العمل
منخفض	1.11	2.98		أشجع الانتماء الوظيفي
منخفض	1.17	2.88		أدعم بناء فرق العمل الجماعي
منخفض	1.17	2.58		أشجع إنشاء فرق حل المشكلات
منخفض	1.04	2.43		أسهل نشر المعلومة داخل المؤسسة
مرتفع	1.19	3.43		أحرص على تفويض السلطة للمرؤوسين
مرتفع	1.21	3.20		أحرص على التنسيق بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة
مرتفع	0.68	2.96		تطوير الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (126) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) $[5/(5+4+3+2+1)]$.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال حول دور القائد التحويلي في تطوير الهيكل التنظيمي تقدر بـ (2.96) بانحراف معياري قدره (0.68) وهي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن أغلب العمال لم يوافقوا بشدة على معظم عبارات هذا المحور.

أي أنّ العمال يؤكّدون على عدم تدخل القائد التحويلي في تطوير الهيكل التنظيمي لتبني إدارة المعرفة، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور التي جاءت في مستويين:

المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهي تمثل العبارات التالية:

1. كان لي إسهاما في تحليل الهيكل التنظيمي القائم: بمتوسط حسابي (03.03) وانحراف معياري

(1.12)؛

2. أحرص على التقليل من التناوب في العمل: بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.17)؛
 3. أحرص على تفويض السلطة للمرؤوسين: بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.19).
- المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهي تمثل العبارات التالية:
1. أحرص على التنسيق بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة: بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.77)؛
 2. أسهل نشر المعلومة داخل المؤسسة: بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.04)؛
 3. أدمج بناء فرق العمل الجماعي: بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.17)؛
 4. أشجع إنشاء فرق حل المشكلات: بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.17)؛
 5. أشجع الانتماء الوظيفي: بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.11).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن المسؤول المباشر يؤكد عدم تطوير الهيكل التنظيمي الذي يخدم إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، إلا أنه يهتم إلى حد ما بتحليل الهيكل التنظيمي القائم ولكنه لا يقوم بتطويره بما يخدم متطلبات إدارة المعرفة، باعتبار أن صلاحياته محدودة فقط في هذا العمل، بالإضافة إلى العمل على تفويض السلطة، وكلها ممارسات من شأنها خدمة إدارة المعرفة، أما رفضه بشدة على نشر المعلومة داخل المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي على شكل فرق وتشجيع الانتماء الوظيفي، كلها ممارسات مازالت محدودة داخل المؤسسات محل الدراسة، وكلها تعود كما ذكرنا سابقا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يغلب عليها احتكار المعلومة كما تغلب النزعة الفردية في ممارسة المهام.

المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية

سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة المعرفة، وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول: رقم: 5-8: درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية

العبارات	العينة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	القرار
قوم بصفة مستمرة بمتابعة سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة	127	3.09	1.14	مرتفع
أقوم بإعادة تنظيم هذه السلوكيات في المؤسسة نحو سلوكيات جديدة		3.11	1.22	مرتفع
أشجع ثقافة التعلم		2.19	0.99	منخفض

أحرص على تحويل المعارف المخزنة في عقول الأفراد إلى معرفة مكتوبة	2.35	1.00	منخفض
أساعد في تقييم أداء المرؤوسين لتحسين مستواهم	2.22	1.02	منخفض
أشجع ثقافة التفكير الإبداعي	2.31	1.05	منخفض
أحرص على تعزيز الثقة المتبادلة في تقاسم المعارف	2.22	1.04	منخفض
بناء الثقافة التنظيمية	2.49	0.61	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (126) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [5/(5+4+3+2+1)].

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال حول دوره في بناء الثقافة التنظيمية لتبني إدارة المعرفة تقدر بـ(2.49) بانحراف معياري قدره (0.61) وهي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن العمال لم يوافق بشدة على معظم عبارات هذا المحور.

أي أن المسؤول المباشر يميل إلى عدم اهتمامه ببناء ثقافة تنظيمية تخدم متطلبات إدارة المعرفة، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور التي جاءت في مستويين:

المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهي تمثل العبارات التالية:

- أقوم بإعادة تنظيم هذه السلوكات في المؤسسة إلى سلوكات جديدة: بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.22)؛

- أقوم بصفة مستمرة بمتابعة سلوكات الأفراد داخل المؤسسة: بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.14).

المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (03) وهي تمثل العبارات التالية:

- أشجع ثقافة التعلم: بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.99)؛

- أحرص على تحويل المعارف المخزنة في عقول الأفراد إلى معرفة مكتوبة: بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (1.00)؛

- أساعد في تقييم أداء المرؤوسين لتحسين مستواهم: بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (1.02)؛

- أشجع ثقافة التفكير الإبداعي: بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.05)؛
- أحرص على تعزيز الثقة المتبادلة في تقاسم المعارف: بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (1.04).

بصفة عامة يمكن القول أن المسؤول المباشر يؤكد ضعف دوره في بناء ثقافة تنظيمية تخدم مبادئ إدارة المعرفة من خلال نشر القيم والمبادئ التي تقوم على التشارك بالمعارف، والتي تعتبر من بين أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة، وتشجيع ثقافة التعلم والحرص على تحويل المعارف المخزنة في عقول الأفراد إلى معارف مكتوبة، حيث يؤكد العمال على دوره في هذا المجال يقتصر فقط على متابعة سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة ومحاولة تغييرها إلى سلوكيات جديدة تتماشى والثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في توفير البنية التحتية التكنولوجية

سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور القيادة التحويلية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تخدم إدارة المعرفة، وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 5-9: درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في توفير البنية التحتية التكنولوجية

العبارات	العينة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	القرار
أستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة للمحافظة على المعرفة	127	2.43	1.05	منخفض
أقوم بتدريب المرؤوسين على تخزين المعارف في ذاكرة المؤسسة		2.50	1.06	منخفض
أوفر تكنولوجيا التدريب والتعليم للمرؤوسين		3.46	1.29	مرتفع
أركز على توفير تكنولوجيا الإبداع		3.46	1.31	مرتفع
أستقطب الخبرات المتخصصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال		2.85	1.23	منخفض
أوفر التكنولوجيا التي تعمل على حصر المعرفة الصريحة		2.85	1.20	منخفض
البنية التحتية التكنولوجية		2.92	0.78	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال حول اهتمام المسؤول المباشر بتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتبني إدارة المعرفة تُقدّر بـ(2.92) بانحراف معياري قدره (0.78) وهي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن العمال لم يوافقوا بشدة على معظم عبارات هذا المحور. أي أنّ المسؤول المباشر يميل إلى عدم اهتمامه بتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتبني إدارة المعرفة، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور التي جاءت في مستويين: المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهي تمثل العبارات التالية:

1. أركز على توفير تكنولوجيا الإبداع: بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.31)؛
 2. أوفر تكنولوجيا التدريب والتعليم للمرؤوسين: بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.29).
- المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (03)، وهي تمثل العبارات التالية:
1. أستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة للمحافظة على المعرفة بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.05)؛
 2. أستقطب الخبرات المتخصصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال: بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.23)؛
 3. أوفر التكنولوجيا التي تعمل على حصر المعرفة الصريحة: بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.20)؛
 4. أقوم بتدريب المرؤوسين على تخزين المعارف في ذاكرة المؤسسة: بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.06).

بصفة عامة يمكن القول أنّ المسؤول المباشر يميل إلى عدم اهتمامه بتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ودوره يقتصر في توفير تكنولوجيا الإبداع والتدريب للعمال، لكنه يُهمل توفير التكنولوجيا التي تعمل على حصر المعارف في ذاكرة المؤسسة، بالإضافة إلى محدوديته في استقطاب الخبرات المتخصصة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المطلب الرابع: دور القيادة التحويلية في صياغة استراتيجية إدارة المعرفة

هنا سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم:5-10: درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

المستوى	الانحراف المعياري	متوسط الإستجابة	العينة	العبارات
منخفض	1.25	2.64	127	أحرص على التقاط المعارف من مختلف مصادرها
منخفض	1.05	2.43		أحرص على تخزين المعارف الموجودة داخل المؤسسة
منخفض	1.16	2.74		أقوم بتوزيع المعارف من خلال مشاركتها مع المرؤوسين
مرتفع	1.27	3.10		أهتم بشكل كبير بالمعارف الصريحة
منخفض	1.15	2.94		أهتم بشكل كبير بالمعارف الضمنية
منخفض	1.16	2.89		عند تحويل المعارف أعتمد على مراقبة العاملين لبعضهم البعض
منخفض	1.14	2.60		عند تحويل المعارف أعتمد على حلقات العصف الذهني
منخفض	1.00	2.57		عند تحويل المعارف أعتمد على إخراج المعارف المُخزّنة في عقول الأفراد
منخفض	1.04	2.46		عند تحويل المعارف اعتمد على التعلّم بالممارسة
منخفض	1.07	2.50		عند تحويل المعارف اعتمد على نقلها من الوثائق المكتوبة إلى الأجهزة الالكترونية
منخفض	1.01	2.28		أركز على تحديد أفضل الممارسات داخل المؤسسة
منخفض	1.09	2.43		أقوم بنشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة
منخفض	9.16	2.63		إستراتيجية إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (126) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) $[5/(5+4+3+2+1)]$.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي المسؤول المباشر في دوره في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة تقدر بـ(2.63) بانحراف معياري قدره (0.69) وهي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أنهم لم يوافقوا بشدة على معظم عبارات هذا المحور .

أي أنّ المسؤول المباشر يميل إلى عدم قدرته على صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور التي جاءت في مستويين:

المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهي تمثل العبارة التالية:

- أهتم بشكل كبير بالمعارف الصريحة: بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري(1.27)؛

المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (03) وهي تمثل العبارات التالية:

- أحرص على التقاط المعارف من مختلف مصادرها: بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.25)؛

- أحرص على تخزين المعارف الموجودة داخل المؤسسة: بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.05)؛

- أركز على تخزين أفضل الممارسات داخل المؤسسة: بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.01)؛

- عند التعلّم أعتمد على مراقبة العاملين لبعضهم البعض: بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.16)؛

- أعتمد على التعلّم بالممارسة في نقل المعارف: بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.04)؛

- أقوم بمشاركة معارفي مع المرؤوسين: بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.16)؛

- أقوم بنشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة: بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.09)؛

- عند التعلّم اعتمد على نقل المعارف من الوثائق المكتوبة إلى الأجهزة الالكترونية: بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.07)؛

- عند التعلّم أعتمد على إخراج المعارف المخزنة في عقول الأفراد: بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.00)؛

- أهتم بشكل كبير بالمعارف الضمنية: بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.15)؛

- عند التعلّم أعتمد على حلقات العصف الذهني: بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.14).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن المسؤول المباشر ليس هو المسؤول على صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛ وإنما يقتصر دوره فقط في تجميع المعارف الصريحة. وهذا ما يؤكد النتائج السابقة والتي مفادها أن القادة التحويليين لا يهتمون بالتشارك وتقاسم المرؤوسين للمعارف الضمنية بالطرق غير الرسمية كجماعات الممارسة، وتبادل المعارف أثناء العمل الجماعي، أو عن طريق التعلّم أثناء الدورات التدريبية، كما أنه وحسب هذه النتائج لا يتم فرض هذه الطرق على العمال عن طريق العصف الذهني أو غيرها من الطرق الرسمية.

وفي الأخير ومن خلال كل ما تقدّم من النتائج الخاصة بمبادئ القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة، قمنا بتلخيصهما بصفة عامة كما يلي:

1 بالنسبة لمتغير مبادئ القيادة التحويلية:

الجدول: رقم: 5-11: متوسط استجابات العمال نحو استبيان مبادئ القيادة التحويلية

المبادئ	العينة	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	القرار
التأثير المثالي	127	2.71	4	منخفض
التحفيز الإلهامي		2.84	7	منخفض
التحفيز الفكري		2.75	7	منخفض
التدريب الفردي		2.77	6	منخفض
مبادئ القيادة التحويلية		2.76	24	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

بعد حساب المتوسط الحسابي العام لمجموع المتوسطات الحسابية الخاصة بمبادئ القيادة التحويلية قُدّر بـ 2.76، نستنتج أن المرؤوسين لا يعتبرون مسؤولهم المباشر هو قائد تحويلي من خلال بعد التأثير المثالي، التحفيز الفكري والتدريب الفردي، وإنما يتحلّى إلى حد ما بمبدأ التحفيز الإلهامي باعتبار أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قريب من المتوسط الفرضي.

2 بالنسبة لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة:

الجدول رقم: 5-12: متوسط استجابات العمال نحو استبيان دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

القرار	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	العينة	متطلبات تبني إدارة المعرفة
مرتفع	8	2.96	127	تطوير الهيكل التنظيمي
منخفض	7	2.49		بناء الثقافة التنظيمية
منخفض	6	2.92		البنية التحتية التكنولوجية
منخفض	12	2.63		إستراتيجية إدارة المعرفة
منخفض	33	2.75		متطلبات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

بعد حساب المتوسط الحسابي العام لمجموع المتوسطات الحسابية الخاصة بدور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة، وجدناه يُقدَّر بـ 2.75، ومنه فالقيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ليس لها دور في تبني مُتطلّبات إدارة المعرفة، إلّا أنّ لها دور مقبول في تبنيها والمتمثّل في تطوير الهيكل التنظيمي الذي يخدم إدارة المعرفة، مع توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تمثّل الإطار الماديّ لإرساء هذه الإدارة، باعتبار أنّ المتوسطات الحسابية لهذين المتطلّبين قريب من المتوسط الفرضي والمقدّر على التوالي بـ 2.96 و 2.92.

إذن ومن خلال الجدول وبمقارنة المتوسط الحسابي لدور القيادة التحويلية في تبني متطلّبات إدارة المعرفة مع المتوسط الافتراضي نستخلص النتائج التالية:

1. للقيادة التحويلية دور فعّال في تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة المعرفة؛
2. للقيادة التحويلية دور منخفض في بناء ثقافة تنظيمية تشجّع على إدارة المعرفة؛
3. للقيادة التحويلية دور فعّال في توفير البنية التحتية التكنولوجية الخاصة بإدارة المعرفة؛
4. للقائد التحويلي دور منخفض في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة.

المطلب الخامس: التحليل الاستدلالي لدور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة

بعدما قمنا بالوصف الإحصائي لدور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة من وجهة نظر العمّال ومسؤولهم المباشر دون التمييز بين وظيفة أو رتبة كلّ منهما، وجب معرفة نظرة كل منهما على حدة حول مدى دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة، ولهذا تطرّقنا إلى حساب الفروق الإحصائية بينهما.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية على: (الهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية، توفير البنية التحتية التكنولوجية، صياغة استراتيجيات إدارة المعرفة) لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة أو الرتبة (مروؤس - قائد).

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا باستعمال اختبار ت T test لعينتين مستقلتين، وقد جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم: 5-13: اختبار T لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

الرتبة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مبادئ القيادة التحويلية	مروؤس	97	100.13	14.185	8.164	00.0
	قائد	30	72.63	21.319		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من الجدول يتضح أنّ قيمة T دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ممّا يعني أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية (على الهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية، توفير البنية التحتية التكنولوجية، صياغة استراتيجيات إدارة المعرفة) لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة أو الرتبة (مروؤس - قائد)، لصالح العمال (لأنّ المتوسط 100.13 أكبر من متوسط استجابات القادة الذي يساوي 72.63)، بمعنى آخر فإنّه من وجهة نظر العمال فإنّ للقيادة التحويلية دور فعّال في تبني متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، لكن القادة لا يملكون الصلاحيات للقيام بذلك.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات بتطبيق النّمدجة بالمعادلة البنائية

قمنا من خلال هذا المبحث بتطبيق النّمدجة بالمعادلة البنائية للكشف عن دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية، توفير البنية التحتية التكنولوجية، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة.

لكن قبل ذلك وجب التأكد من البنية العاملية لمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في مبادئ القيادة التحويلية وكذا دورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة، ومن أجل تحقيق ذلك استعملنا التحليل العاملي التوكيدي، وهذا ما سنشرحه خلال هذا المطلب.

المطلب الأول: التحليل العاملي التوكيدي لمبادئ القيادة التحويلية

قمنا بتصميم نموذج لقياس أبعاد القيادة التحويلية والذي يضم هذا النموذج أربع عوامل كامنة (يتم قياسها بواسطة فقرات في الاستبان) لتفسير هذا المقياس، وتتمثل في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والتدريب الفردي، وقبل التطرق الى النتائج المتحصّل عليها وجب معرفة مفهوم التحليل العاملي التوكيدي.

أولاً: مفهوم التحليل التوكيدي العاملي

يُستخدم التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرضيات بوجود صلة معيّنة بين المتغيرات الكامنة والعوامل الاحصائية، ثم يختبر الباحث نظام الصلة المفترض اختباراً. وعليه فإن التحديد المسبق للنموذج العاملي التوكيدي يسمح للمتغيرات بحرية التشعب على عوامل محددة دون غيرها، ثم يتم تقويم النموذج بطريقة إحصائية لتحديد دقة مطابقته للبيانات المستخدمة¹، ويُستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، والتأكد من فروض البنية العاملية و التثبت من صحة النموذج وصلاحيته، وبالإضافة إلى التأكد من مطابقته لبيانات الدراسة. ولتقييم جودة مطابقة النموذج قمنا باستخدام بعض مؤشرات المطابقة، الهدف منها هو اختبار مطابقة النموذج الذي وضعناه لبيانات الدراسة، أي أن هل النموذج المفترض يمثل بيانات الدراسة أفضل تمثيل أم لا، كما أن مؤشرات جودة المطابقة تعطي صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات الدراسة، ولاختبار أدلة الصدق البنائي، استخدمنا الصدق

¹ فهمي محمد شامل بهاء الدين، الإحصاء المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، ج 2، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص:

التقاربي وهو مدى صلاحية المؤشرات المُقاسة وكفايتها وملاءمتها وتمثيلها للدلالة النظرية للعوامل التي تنتمي إليها، ويتجلى في اشتراك مجموعة من المؤشرات في قياس عامل معين بحيث أن قيم التشعب المرتفعة للمؤشرات التي تقيس العامل تدل على الصدق التقاربي، أي يجب أن تكون جميع قيم التشعبات أكبر من 0.5 ولا تصل إلى الواحد الصحيح¹. والصدق التمايزي يشير إلى أي مدى يختلف متغير عن متغير آخر، ويشير إلى عدم تشابه بين المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه وتكون الارتباطات بين العوامل أكبر من 5 .

يهدف التحليل العاملي التوكيدي في هذه الدراسة الى التحقق من صحة وقوة بيئة نموذج الدراسة القياسي وتقييم مدى جودة العناصر التي تم انشاؤها والتي تمثل البيئة الاساسية للنموذج، وبالتالي فان التحليل العاملي التوكيدي سوف يوضح صحة بناء النموذج ومصادقته بحسب المختصين في هذا المجال. يعتبر هذا النوع من التحليل إحدى الوسائل التي يتم استخدامها من أجل تحديد المؤشرات المهمة الخاصة بالمتغيرات وتقييمها من أجل تحديد المتغيرات المراد دراستها.

تعتبر الغاية الاساسية من هذا التحليل العاملي التوكيدي اختبار النموذج القياسي للإطار النظري للدراسة لأكثر من متغير كامن في الوقت نفسه، وهذا ما يجعل هذا التحليل باستخدام نموذج المعادلة البنائية من أكثر الوسائل الاحصائية المستخدمة في اختبار النماذج التي تحتوي على متغيرات متعددة في وقت واحد.

ثانيا: النتائج المُحصَل عليها من التحليل العاملي التوكيدي

الجدول رقم:5-14: مؤشرات المطابقة لنموذج مبادئ القيادة التحويلية بعد التحليل

المؤشر	قيمته بعد تحليل النموذج	المعيار	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	982.723	١	١
P	.000		
RMSEA	.071	من 0 إلى 0.08	جيد
RMR	.082	أقل من 0.1	جيد
SRMR	.086	من 0 إلى 0.08	جيد
GFI	.885	من 0 إلى 1	جيد

¹ تيغزة، إمحمد بوزيان، مرجع سابق.

TLI	مؤشر توكر لويس	.883	من 0 إلى 1	جيد
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	.806	من 0 إلى 1	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS.

يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مبادئ القيادة التحويلية في الجدول أعلاه أنّ التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مقياس مبادئ القيادة التحويلية (النموذج المعدّل) مع بياناته كانت في المدى المقبول والجيد للمعيار الرئيسي، وهذا يؤكد على وجود تماثل بين نموذج مقياس مفهوم القيادة التحويلية وبين بيانات الدراسة.

1. قيمة المتوسط الحسابي: من خلال الجدول نجد أن قيمة المتوسط 982.723 بعد تعديل النموذج

ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائية $P=000$ وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق بين نموذج مقياس مفهوم القيادة التحويلية مع البيانات المأخوذة من المجتمع الكلي.

مربع كاي هو أقدم مقياس لتقدير مدى حسن المطابقة بين مصفوفة التباين للعينّة ومصفوفة التباين للنموذج المفترض؛ ويقوم على النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df ، نجد أنّ الدالة الإحصائية - باستعمال مربع كاي في سياق النمذجة بالمعادلة البنائية - تدلّ على مصفوفة التباين للنموذج المفترض تختلف عن مصفوفة التباين للعينّة، أمّا قيمة مربع كاي غير الدالة إحصائياً، فهي تدلّ على عدم وجود فروق جوهرية بين مصفوفة التباين للنموذج المفترض و مصفوفة التباين للعينّة، أي أنّ النموذج المفترض يتطابق مع العينّة¹.

2. مؤشر المطابقة المقارن CFI: يُعد من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم على مقارنة

مربع كاي للنموذج المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل، وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين 0-7 وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينّة². أما مؤشر لويس تاكر TLI فينطوي هذا المؤشر إضافةً لنموذج العدم على دالة عقابية عند تعقيد النموذج، تقوم هذه الدالة بإضافة معلمات حرة³ لتقدير قيمتها في النموذج المفترض بدون جدوى، أي بدون أن تؤدي هذه الإضافة إلى أي تحسّن في مستوى المطابقة للنموذج المفترض، وذلك لتعويض أثر تعقيد النموذج المفترض، و قيمة هذا المؤشر التي تفوق 90 تدلّ على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينّة.

¹ محمد بوزيان تيغزة،، مرجع سابق، ص:110.

² المرجع نفسه، ص:77.

³ Brown, T. A. , Confirmatory Factor Analysis For Applied Research. New York: Guil For Dpress, 2006, p.84.

قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI كانت 806. وهي قيمة أقل من قيمة المعيار المحك وهي 90 ويشير إلى أن الارتباطات متواضعة بين عوامل مبادئ القيادة التحويلية الأربعة، ويقاس مقدار التباين الذي يستطيع النموذج المُفترض تفسيره، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد وتتراوح قيمته بين 0 - 7 .

وتشير القيمة المرتفعة القريبة من الواحد إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة والقيمة القريبة من الصفر إلى مطابقة معلمات ضعيفة للنموذج النظري، وقد تم تطوير مؤشر جديد ليتحرر من تعقيد النموذج أي زيادة عدد المعلمات الحرة للتقدير، ويُعرف المؤشر الجديد بمؤشر حسن المطابقة المُصحح بدرجات الحرية AGFI وتعتبر قيمة كل من المؤشر GFI و AGFI التي تساوي أو تتجاوز 90 على مطابقة النموذج المُفترض¹.

3. قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (مؤشر RMSEA): قُدرت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية 0.071 وهو أصغر من المعيار المحك 0.080. ويُعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة وأفضلها، وهو يُحدّد المدى الذي يستطيع النموذج المُفترض قياسه؛ الذي يحتوي على بارمترات مجهولة تم تقديرها بكفاءة؛ على تحقيق مطابقة مع مصفوفة التباين والتغاير للعينة عند توفرها، إنّ مؤشر RMSEA يقيس التباعد عن طريق درجات الحرية² ممّا يجعله حساساً لعدد المعلمات الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المُفترض فهو يتأثر بمدى تعقيد النموذج³ ولكنه غير حساس نسبياً لحجم العينة⁴ كما ويقاس مؤشر RMSEA المدى الذي يعتبر فيه النموذج ملائم بشكل منطقي ومقبول للعينة⁵ إن القيم التي تقل عن 0.09 تدل على أن النموذج يطابق تمام البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.09 ، 0.06 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة؛ أما إذا زادت قيمته عن 0.06 فيتم رفض النموذج ولهذا يمكن أن نستخلص أن نموذج أبعاد القيادة التحويلية منتشر في مجتمع الدراسة ويمكن القول إجمالاً أن هناك تطابق تام بين أبعاد القيادة التحويلية والواقع من خلال عينة الدراسة، وإن مؤشرات المطابقة

¹ محمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص:120.

² Loehlin, Op.Cit, p.68

³ محمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص:117.

⁴ Brown, T. A, Op.Cit, p.84.

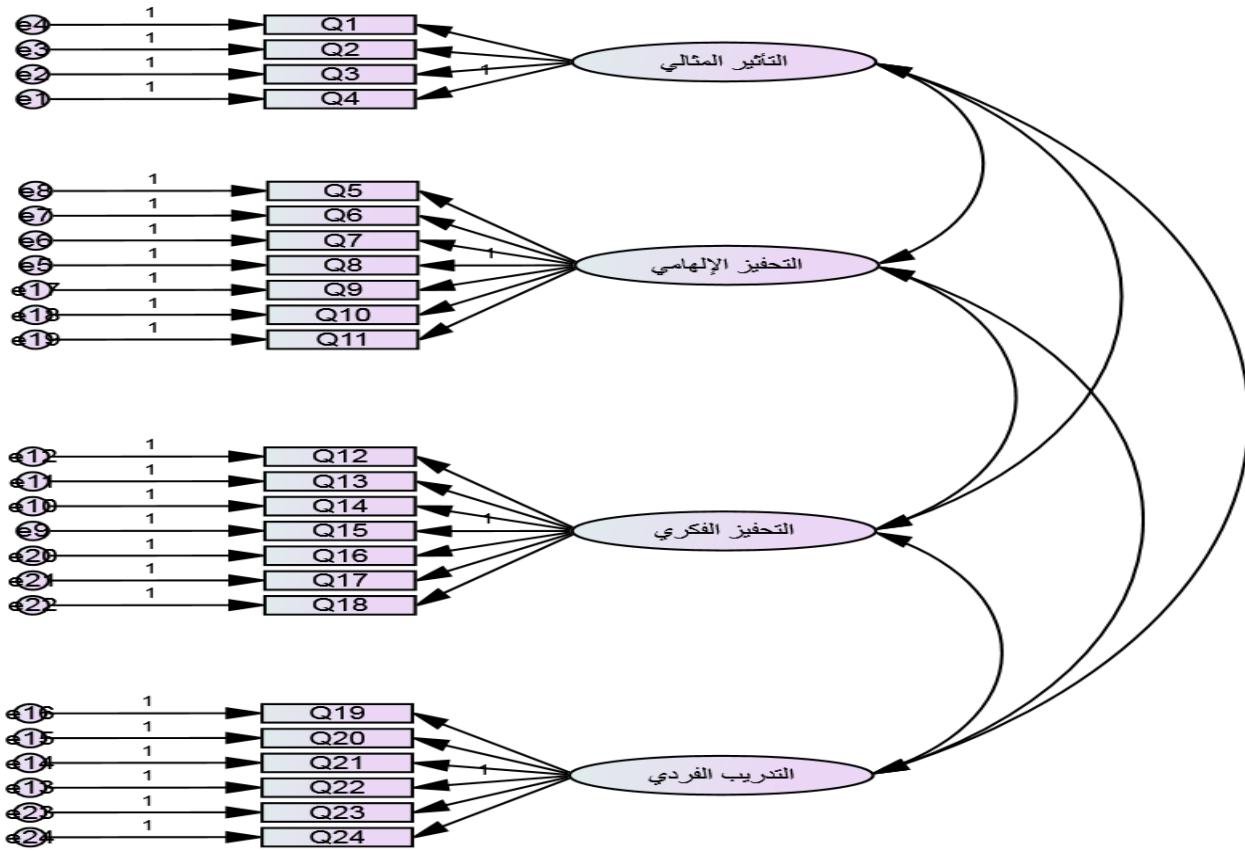
⁵ Harrington, Donna, Confirmatory Factor Analysis, New York, Oxford University Press, 2009, p.51.

لنموذج أبعاد القيادة التحويلية تعتبر جيدة، وهو ما يُعبر عنه أن النموذج الحالي يطابق بيانات العينة محل الدراسة.

ومنه وبعد إخضاع النموذج للتحليل العاملي التوكيدي باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS 21 كشفت النتائج وبعد التعديل (النموذج المعدل) وإجراء التحليلات المناسبة لأربع مكونات رئيسية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والتدريب الفردي كل مكون نظري تضمن مؤشرات مع وجود علاقات بين هذه العوامل الكامنة، مما يدل على أنها ليست مستقلة عن بعضها وإنما مرتبطة مع بعض، وبنفس الوقت يوجد بينهما تمايز واختلاف، وكشفت مؤشرات حسن المطابقة أن النموذج المقترح في هذه الدراسة هو صحيح وموثوق به لاستخدامه لقياس وتحديد أبعاد القيادة التحويلية، وبطابق بيانات الدراسة، وهذا يؤكد الصدق البنائي لهذا المقياس. من خلال مقياس القيادة التحويلية (النموذج المكافئ)، نستنتج أن التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والتدريب الفردي هي مكونات رئيسية لتجسيد مبادئ القيادة التحويلية

كما يمكن توضيح النتائج السابقة بالشكل أسفل والذي يوضح العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية مع ابعادها الاربع المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير كامن او بعد من ابعاد هذا المتغير ودرجة تشبع المؤشرات مع عواملها والتي تشير الدراسات بأن لاتقل عن 3 مؤشرات لكل متغير.

الشكل: رقم: 1-5: نموذج قياس مبادئ القيادة التحويلية



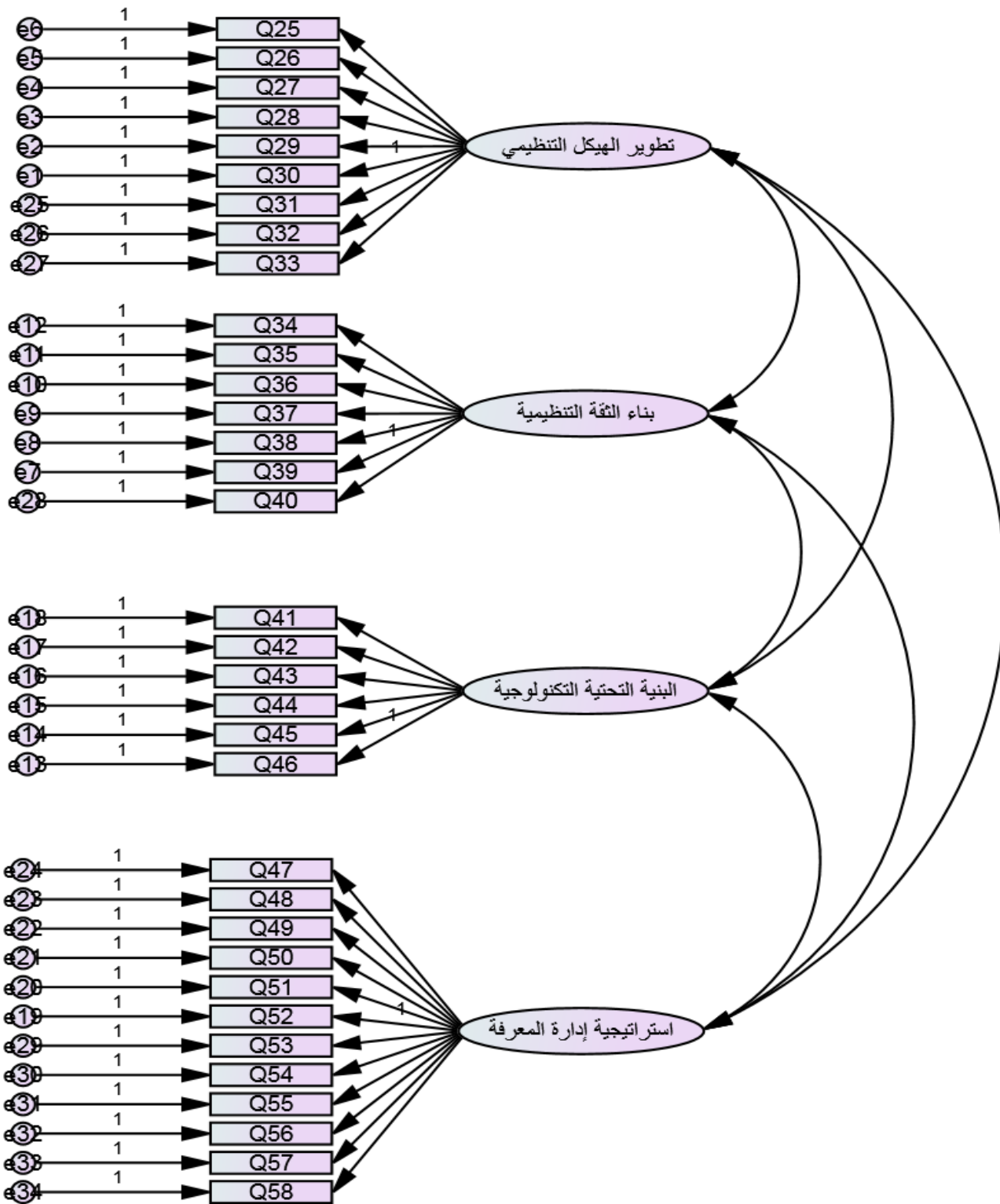
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS

من خلال التحليل العاملي التوكيدي يتضح من الشكل رقم 1 أن نموذج مقياس مبادئ القيادة التحويلية يخلو من ظاهرة الارتباط غير المنطقي، أي أنه لا يوجد ارتباط يتجاوز رقم 1 وعليه يمكن القول أنه لا يوجد مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مقياس القيادة التحويلية وفقاً لتقسيمات الإطار النظري. فالقيادة التحويلية متضمنة لأبعادها الأربعة و مؤشرات تطابق نموذج مقياس فاعلية الإدارة مع البيانات تجاوزت المعيار الرئيسي، بتعبير آخر، هناك عدم تطابق تام بين مقياس القيادة التحويلية وبين بيانات الدراسة. فقيمة مؤشر RMSEA أو جذر متوسط مربع خطأ التقريب لنموذج مقياس فاعلية الإدارة كانت 0.071 وهي قيمة لم تتجاوز قيمة المحك الرئيسي 0.080 مما يدل على جودة النموذج مقياس مبادئ القيادة التحويلية.

المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لمتطلبات إدارة المعرفة

من أجل قياس وضبط متطلبات إدارة المعرفة قمنا بتصميم نموذج القياس والذي يضم اربع عوامل كامنة (يتم قياسها بواسطة فقرات في الاستبان) لتفسير هذا المقياس، وتتمثل في **الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، وصياغة استراتيجية ادارة المعرفة**. والنتائج المتحصّل عليها موضّحة في الشكل.

الشكل: 2-5: نموذج قياس متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

من خلال التحليل العاملي التوكيدي يتضح من الشكل رقم 1 أن نموذج متطلبات إدارة المعرفة يخلو من ظاهرة الارتباط غير المنطقي، أي أنه لا يوجد ارتباط يتجاوز رقم 1 وعليه يمكن القول أنه لا يوجد مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي لنموذج متطلبات إدارة المعرفة، وفقاً لتقسيمات الإطار النظري.

الإدارة المتضمنة أبعادها الأربعة ومؤشرات تطابق نموذج مقياس فاعلية الإدارة مع البيانات تجاوزت المعيار الرئيسي، بتعبير آخر، هناك عدم تطابق تام بين مقياس إدارة المعرفة وبين بيانات الدراسة. فقيمة مؤشر رمسي أو جذر متوسط مربعات خطأ التقريب لنموذج مقياس متطلبات إدارة المعرفة كانت 0.065، وهي قيمة لم تتجاوز قيمة المحك الرئيسي 0.080 مما يدل على جودة النموذج الذي يقيس متطلبات إدارة المعرفة. وهذا ما يؤكد الشكل التالي:

الجدول رقم: 5-15: مؤشرات المطابقة لنموذج متطلبات إدارة المعرفة بعد التحليل

المؤشر	قيمته بعد تحليل النموذج	المعيار	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	1021.115	\	\
P	.000		
RMSEA	.065	من 0 إلى 0.08	جيد
RMR	.071	أقل من 0.1	جيد
SRMR	.087	من 0 إلى 0.08	جيد
GFI	.901	من 0 إلى 1	جيد
TLI	.893	من 0 إلى 1	جيد
CFI	.900	من 0 إلى 1	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS.

يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متطلبات إدارة المعرفة في الجدول أعلاه أن التحليل العاملي التوكيدي (النموذج المعدل) مع بياناته كانت في المدى المقبول والجيد للمعيار الرئيسي، وهذا يؤكد على وجود تماثل بين نموذج متطلبات إدارة المعرفة وبين بيانات الدراسة.

أولاً: قيمة المتوسط الحسابي: من خلال الجدول نجد أن قيمة المتوسط 1021.115 بعد تعديل النموذج ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً $P=000$ وهذا يشير أنه لا يوجد فروق بين نموذج مقياس متطلبات إدارة المعرفة مع البيانات المأخوذة من المجتمع الكلي.

ثانياً: مؤشر المطابقة المقارن CFI: يعد من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم على مقارنة مربع كاي للنموذج المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل، قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI كانت 900. وهي قيمة أقل من قيمة المعيار المحك وهي 90 ويشير إلى أن ارتباطات مقبولة بين متطلبات إدارة المعرفة الأربعة، ويقاس مقدار التباين الذي يستطيع النموذج المفترض تفسيره، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد وتتراوح قيمته بين 0 - 7 .

وقد تم تطوير مؤشر جديد ليحرر من تعقيد النموذج أي زيادة عدد المعلمات الحرة للتقدير، ويعرف المؤشر الجديد بمؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية AGFI وتعتبر قيمة كل من المؤشر GFI و AGFI التي تساوي أو تتجاوز 90 على مطابقة النموذج المفترض¹ .

ثالثاً: قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات خطأ التقريب (مؤشر RMSEA): قُدرت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات خطأ التقريب لمتطلبات إدارة المعرفة بـ 0.065 وهو أصغر من المعيار المحك 0.080. ويعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة وأفضلها، وهو يحدد المدى الذي يستطيع النموذج المفترض قياسه؛ الذي يحتوي على بارامترات مجهولة تم تقديرها بكفاءة؛ على تحقيق مطابقة مع مصفوفة التباين والتغاير للعينة عند توفرها، إن مؤشر RMSEA يقيس التباعد عن طريق درجات الحرية² مما يجعله حساساً لعدد المعلمات الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المفترض فهو يتأثر بمدى تعقيد النموذج³ ولكنه غير حساس نسبياً لحجم العينة⁴ كما ويقيس مؤشر RMSEA المدى الذي يعتبر فيه النموذج ملائم بشكل منطقي ومقبول للعينة⁵، إن القيم التي تقل عن 0.09 تدل على أن النموذج يطابق تمام البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.09 و 0.06، دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة؛ أما إذا زادت قيمته عن 0.06 فيتم رفض النموذج ولهذا يمكن أن نستخلص أن نموذج متطلبات إدارة المعرفة منتشر في مجتمع الدراسة ويمكن القول إجمالاً أن هناك تطابق تام بين متطلبات إدارة المعرفة والواقع من خلال عينة الدراسة، وإن مؤشرات المطابقة

¹ محمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص: 120.

² Loehlin, Op.Cit, p.68

³ محمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص: 117.

⁴ Brown, T. A, Op.Cit, p.84.

⁵ Harrington, Op.Cit, p.51

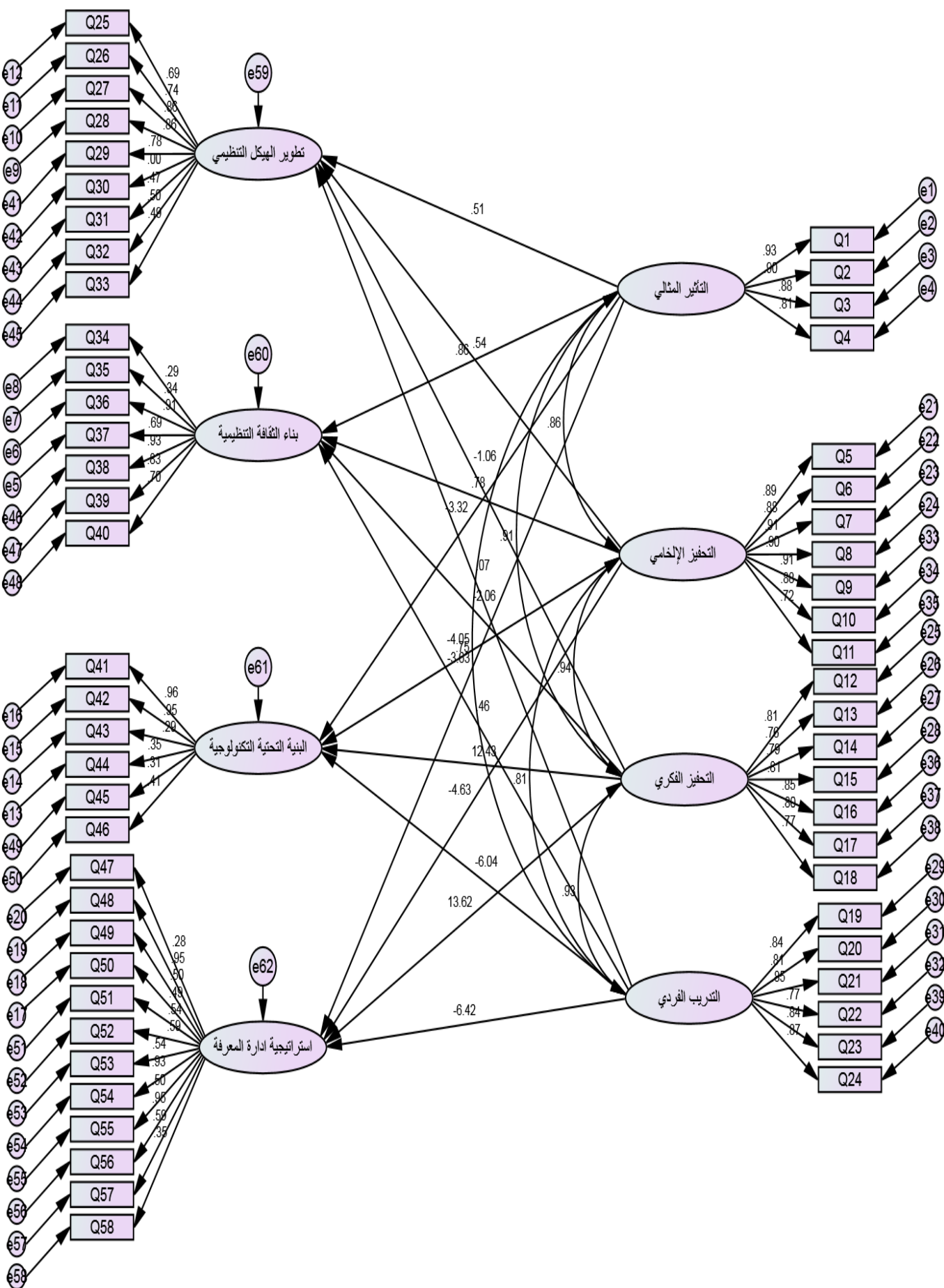
لنموذج متطلبات إدارة المعرفة تعتبر جيدة، وهو ما يُعبر عنه أن النموذج الحالي يطابق بيانات العينة محل الدراسة.

ومنه وبعد إخضاع النموذج للتحليل العاملي التوكيدي باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS 21 كشفت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتطلبات إدارة المعرفة بعد التعديل (النموذج المعدل) وإجراء التحليلات المناسبة من خلال متطلباتها الأربع والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، وإستراتيجية إدارة المعرفة، كل مكون نظري تضمن مؤشرات مع وجود علاقات بين هذه العوامل الكامنة، مما يدل على انها ليست مستقلة عن بعضها وإنما مرتبطة مع بعض، وبنفس الوقت يوجد بينهما تمايز واختلاف، وكشفت مؤشرات حسن المطابقة أن النموذج المقترح في هذه الدراسة هو صحيح وموثوق به لاستخدامه لقياس وتحديد متطلبات إدارة المعرفة، ويطابق بيانات الدراسة، وهذا يؤكد الصدق البنائي لهذا المقياس.

المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة

من أجل قياس وضبط دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات ادارة المعرفة قمنا بتصميم نموذج القياس والذي يضم القيادة التحويلية بأبعادها الاربع والمتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي، والتدريب الفردي، لتفسير دورها في تبني متطلبات ادارة المعرفة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، وصياغة استراتيجية ادارة المعرفة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الشكل.

الشكل: 5- 3: نموذج قياس مبادئ القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات ادارة المعرفة



الفصل الخامس:..... مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول رقم:5-16: مؤشرات المطابقة لنموذج دور مبادئ القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

المؤشر	المعيار	قيمه بعد تحليل النموذج	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	المتوسط الحسابي	4129.027	\
P	الدالة الإحصائية	.000	\
RMSEA	جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب	.065	جيد
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	.090	جيد
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	.075	جيد
GFI	مؤشر حسن المطابقة	.861	جيد
TLI	مؤشر توكر لويس	.898	جيد
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	.869	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS.

يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة في الجدول أعلاه أن التحليل العاملي التوكيدي (النموذج المعدل) مع بياناته كانت في المدى المقبول والجيد للمعيار الرئيسي، وهذا يؤكد على وجود تماثل بين النموذج وبيانات الدراسة.

أولاً: قيمة المتوسط الحسابي: من خلال الجدول نجد أن قيمة المتوسط 4129.027 بعد تعديل النموذج ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً $P=000$ وهذا يشير أنه لا يوجد فروق بين نموذج دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة مع البيانات المأخوذة من المجتمع الكلي.

ثانياً: مؤشر المطابقة المقارن CFI: يُعد من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم على مقارنة مربع كاي للنموذج المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل، قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI كانت 869. وهي قيمة أقل من قيمة المعيار المحك وهي 90 وبشير إلى أن ارتباطات مقبولة بين دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة، ويقاس مقدار التباين الذي يستطيع النموذج المفترض تفسيره، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد وتتراوح قيمته بين 0 - 7 .

وقد تم تطوير مؤشر جديد ليُحرر من تعقيد النموذج أي زيادة عدد المعلمات الحرة للتقدير، ويعرف المؤشر الجديد بمؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية AGFI وتعتبر قيمة كل من المؤشر GFI و AGFI التي تساوي أو تتجاوز 90 على مطابقة النموذج المفترض

ثالثاً: قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات خطأ التقريب (مؤشر RMSEA): قُدِّرت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات خطأ التقريب لمتطلبات إدارة المعرفة بـ 0.065 وهو أصغر من المعيار المحك 0.080. ويعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة وأفضلها، وهو يحدد المدى الذي يستطيع النموذج المفترض قياسه؛ الذي يحتوي على بارامترات مجهولة تم تقديرها بكفاءة؛ على تحقيق مطابقة مع مصفوفة التباين والتغاير للعينة عند توفرها، إن مؤشر RMSEA يقيس التباين عن طريق درجات الحرية¹ مما يجعله حساساً لعدد المعلمات الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المفترض فهو يتأثر بمدى تعقيد النموذج، ولكنه غير حساس نسبياً لحجم العينة² كما ويقيس مؤشر RMSEA المدى الذي يعتبر فيه النموذج ملائم بشكل منطقي ومقبول للعينة، إن القيم التي تقل عن 09.0 تدل على أن النموذج يطابق تمام البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 09.0 ، 06.0 دلّ ذلك على أنّ النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة؛ أما إذا زادت قيمته عن 06.0 فيتم رفض النموذج ولهذا يمكن أن نستخلص أن نموذج دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة منتشر في مجتمع الدراسة ويمكن القول إجمالاً أن هناك تطابق تام بين دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة والواقع من خلال عينة الدراسة، وإن مؤشرات المطابقة للنموذج تعتبر جيّدة، وهو ما يُعبّر عنه أن النموذج الحالي يطابق بيانات العينة محل الدراسة.

ومنه وبعد إخضاع النموذج للتحليل العاملي التوكيدي باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS 21 كشفت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة بعد التعديل (النموذج المعدل) وإجراء التحليلات المناسبة، وكشفت مؤشرات حسن المطابقة أن النموذج المقترح في هذه الدراسة هو صحيح وموثوق به لاستخدامه لقياس وتحديد دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة، ويطابق بيانات الدراسة، وهذا يؤكد الصدق البنائي لهذا المقياس.

¹ Loehlin, Op.Cit, p.68

² Brown, Op.Cit, p.84

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات عن طريق نماذج الانحدار

بغية التحقق من صحة الفرضيات المصاغة على مستوى الجزء النظري، وبعد تفريغ إجابات عينة الدراسة، وباعتماد على برنامج SPSS سنقوم باختبار هذه الفرضيات عن طريق نماذج الانحدار، وقد تلخصت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم: 5-17: نتائج الانحدار لدور مبادئ القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)							
نتائج الانحدار لدور مبادئ القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة							
Label التعليق	P الدلالة الإحصائية	C.R. القيمة الحرية	S.E. الخطأ المعياري	Estimate تقدير البرامتر			
غير دال إحصائياً	0.22	1.227	0.308	0.378	تطوير الهيكل التنظيمي	<---	التأثير المثالي
غير دال إحصائياً	0.061	1.873	0.237	0.444	بناء الثقافة التنظيمية	<---	التأثير المثالي
غير دال إحصائياً	0.059	-1.89	0.593	-1.121	البنية التحتية التكنولوجية	<---	التأثير المثالي
دال إحصائياً	0.05	-1.958	0.86	-1.683	إستراتيجية إدارة المعرفة	<---	التأثير المثالي
غير دال إحصائياً	0.298	1.041	0.397	0.414	تطوير الهيكل التنظيمي	<---	التحفيز الإلهامي
غير دال إحصائياً	0.168	1.378	0.304	0.419	بناء الثقافة التنظيمية	<---	التحفيز الإلهامي
غير دال إحصائياً	0.064	-1.854	0.765	-1.418	البنية التحتية التكنولوجية	<---	التحفيز الإلهامي
دال إحصائياً	0.048	-1.977	1.127	-2.228	إستراتيجية إدارة المعرفة	<---	التحفيز الإلهامي
غير دال إحصائياً	0.406	-0.831	1.23	-1.021	تطوير الهيكل التنظيمي	<---	التحفيز الفكري
غير دال إحصائياً	0.146	-1.454	0.943	-1.371	بناء الثقافة التنظيمية	<---	التحفيز الفكري

التحفيز الفكري	<---	البنية التحتية التكنولوجية	5.406	2.499	2.163	0.031	دال إحصائيا
التحفيز الفكري	<---	إستراتيجية إدارة المعرفة	8.14	3.594	2.265	0.024	دال إحصائيا
التدريب الفردي	<---	تطوير الهيكل التنظيمي	0.063	0.52	0.121	0.904	غير دال إحصائيا
التدريب الفردي	<---	بناء الثقافة التنظيمية	0.279	0.395	0.705	0.481	غير دال إحصائيا
التدريب الفردي	<---	البنية التحتية التكنولوجية	-2.38	1.068	-2.228	0.026	دال إحصائيا
التدريب الفردي	<---	إستراتيجية إدارة المعرفة	-3.474	1.509	-2.302	0.021	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS 21.

بالإشارة إلى الجدول أعلاه أظهرت النتائج باستخدام الاحتمالات القصوى بأن القيمة الحرجة CR تتراوح بين المتغير المستقل والتابع تتراوح بين -2.228 و 2.265 ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت علاقات الانحدار كبيرة أم لا، فإذا كانت هذه القيمة ضمن نطاق $+1.96$ فإن الانحدار في العلاقة ليست كبيرة.

بالانتباه إلى النتائج في الجدول أعلاه فإن هذه القيمة تجاوزت في بعض العلاقات القيمة المتوقعة، مما يشير إلى انحدار غير دال إحصائيا. يمكن احتساب هذه القيمة عن طريق قسمة قيمة التقدير estimate على الخطأ المعياري SE.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، ومن خلال استخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM وبلاستعانة ببرنامج أموس AMOS 21 نجد أن المتغير المستقل الأول (التأثير المثالي) غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة $p > 0.05$ على كل من تطوير الهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية (-1.683 ; -1.121 ; 0.444 ; $=0.378$) على التوالي، على غرار دوره في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة فقد أظهرت النتائج علاقة ايجابية دالة إحصائيا.

أما المتغير المستقل الثاني (التحفيز الإلهامي) فقد أشار إلى عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى $p > 0.05$ على كل من تطوير الهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية و البنية التحتية التكنولوجية (□)

(-1.418 -1.121; 0.419; 0.414= على التوالي أما من حيث دوره في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(\square = -2.228)$ $p > 0.05$.

المتغير الثالث (التحفيز الفكري) في علاقته مع المتغيرات المتمثلة في تطوير الهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية وإستراتيجية إدارة المعرفة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\square = -1.021; -1.371; p > 0.05)$ على التوالي.

أما فيما يخص دوره في البنية التحتية التكنولوجية فقد ظهرت علاقة ايجابية ذو دلالة إحصائية عن مستوى $p > 0.05$.

المتغير المستقل الرابع (التدريب الفردي) في علاقته مع كل من تطوير الهيكل التنظيمي و بناء الثقافة التنظيمية فقد دلت على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\square = 0.063; p > 0.05; 0.279)$ على التوالي مع وجود اثر ايجابي لهذا المتغير على كل من البنية التحتية التكنولوجية وإستراتيجية إدارة المعرفة عند مستوى $p > 0.05$.

من الجدول السابق ووفق الشكل المبين أعلاه فإن تأثير مفهوم القيادة التحويلية بأبعادها في تبني متطلبات إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة انحصر دورها فقط في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية، في حين أنها لا تؤثر في تطوير الهيكل التنظيمي وكذا بناء الثقافة التنظيمية.

ولمعرفة الفرق بين التحليل بالنمذجة بالمعادلة البنائية والتحليل العادي للفرضيات، قمنا بحساب معامل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على الدرجة الكلية لأدوار القيادة التحويلية وخلصت إلى النتائج الآتية:

الجدول رقم: 5-18: معامل التحديد لمبادئ القيادة التحويلية

معامل التحديد				
	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد	
الخطأ المعياري	المُصحح			
19.322	0.056	0.086	.293 ^a	1

الفصل الخامس:..... مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يوضح لنا معامل التحديد انعدام العلاقة بين مبادئ القيادة التحويلية وأدوارها لدى عينة الدراسة.

الجدول رقم: 5-19: معامل التباين لمبادئ القيادة التحويلية

التباين						
الدلالة الإحصائية	التباين	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات		
.026 ^b	2.867	1070.364	4	4281.457	الانحدار	1
		373.327	122	45545.882	البواقي	
			126	49827.339	المجموع	
a. متطلبات إدارة المعرفة : المتغير التابع						
b. التحفيز الفكري , التحفيز الإلهامي ,التدريب الفردي, التأثير المثالي ,(المستقل)						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

الجدول رقم: 5-20: معامل التأثير لمبادئ القيادة التحويلية.

معامل التأثير				
الدلالة الإحصائية	T قيمة ت	المعاملات المعيارية		
		Bêta	معامل التأثير بيتا	
0.000	21.428			(Constante)
0.226	1.217	0.209		التأثير المثالي
0.643	0.465	0.097		التحفيز الإلهامي
0.842	-0.199	-0.042		التحفيز
0.009	-2.643	-0.429		التدريب الفردي
متطلبات إدارة المعرفة : المتغير التابع a.				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

أما بخصوص مساهمة كل من: التأثير المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الإلهامي، التدريب الفردي فإنه من خلال معامل بيتا للتأثير ودلالته الإحصائية يتضح أن الأبعاد السابقة لا تؤثر في تبني متطلبات إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة.

وكخلاصة لكل ما سبق ومن خلال التحليل الاستدلالي والنمذجة البنائية ونموذج الانحدار لاختبار الفرضيات لكل من أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة يمكننا القول أن:

1. **الفرضية الأولى:** "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك مبادئ القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة، تُعزى لمتغير الوظيفة (قائد - مرؤوس)" محققة؛
2. **الفرضية الثانية:** "للقيادة التحويلية دور فعال في تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة" غير مُحَقَّقة؛
3. **الفرضية الثالثة:** "للقيادة التحويلية دور فعال في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة" غير محققة؛
4. **الفرضية الرابعة:** "للقيادة التحويلية دور فعال في توفير بنية تحتية تكنولوجية خاصة بإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة" غير مُحَقَّقة؛
5. **الفرضية الخامسة:** "القائد التحويلي هو العنصر الأكثر مسؤولية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسات محل الدراسة" غير مُحَقَّقة.

المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة سواء من حيث المتغيرين معا أي القيادة التحويلية ومتطلبات إدارة المعرفة، أو إحدهما، وسنعرض البعض منها فيما يلي:

اتفقت نتائج دراستنا مع الدراسة التي قام بها "سمير عبد الوهاب" أستاذ بجامعة القاهرة ، بعنوان: دور القيادة في إدارة المعرفة داخل الهيئات الحكومية المصرية، من حيث متطلبات إدارة المعرفة، والتي لخصها هذا الأخير في الهيكل التنظيمي والذي وصف ملامحه على أن يكون مرنا و أفقيا وليس رأسيا، بالإضافة إلى وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين مع إتاحتها للمواطنين، مع عدم ذكر نوع هذه القيادة إن كانت تحويلية من غيرها، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، تنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين

والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية؛ وفي الأخير توفير تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها يتم تبادل المعلومات، ولكنه لم يتطرق إلى ضرورة صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة كأحد أهم متطلبات إدارة المعرفة.

اتفقت دراستنا مع الدراسة التي قام بها Mehrdad Goudarzv and chigini، بعنوان knowledge management and transformational leadership in organizational success والتي توصل إلى أن القادة التحويليين لهم القدرة على التأثير في موظفيهم وقدرة تصور الفوائد من رأس مالهم البشري، ولهم إمكانية أكثر في تعزيز هذه الفوائد من خلال إشراكهم في عمليات إدارة المعرفة من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم ذلك وتشجيع التواصل بين العاملين، أي أنه اثبت هو الآخر العلاقة الوطيدة بين القيادة التحويلية ودورها في إشراك الموظفين في عمليات إدارة المعرفة، نفس النتيجة توصلت إليها الدراسة التي قام بها C.B.crawford، بعنوان transformational leadership innovation and knowledge management، حيث تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة والقيادة هما مفهومان مرتبطان ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض؛ ومن بين النتائج الأكثر تحديدا في هذه الدراسة البحثية هي اكتشاف العلاقة القوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات إدارة المعرفة، وما يثبت ذلك معامل الانحدار المتحصل عليه الذي أكد الصلة بين المتغيرين؛ وأيضا العلاقة بين إدارة المعرفة وفن التعامل وعدم التدخل في تصرفات الجهة القيادية، فنظرا للطبيعة المعقدة لإدارة المعرفة يمكن القول أن فعالية القادة تتركز أو تحتاج إلى استراتيجيات معينة في التعامل، وتقوم هذه الاستراتيجيات على التخفيض من التركيز على تطوير الأفراد التابعين للقائد، وإنما تركز أكثر على تحقيق الهدف.

خلاصة الفصل

قمنا من خلال هذا الفصل باختبار الفرضيات التي قام عليها بحثنا، والتي أسقطناها على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق ذلك قمنا باستخدام العديد من الأدوات المنهجية ومجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، أهمها النمذجة بالمعادلات البنائية ونماذج الانحدار، والتي تبين من خلالها درجات الموافقة على مختلف متغيرات البحث، المتمثلة في مبادئ القيادة التحويلية ومتطلبات إدارة المعرفة بالنسبة للعمال بصفة عامة، ثم أوضحنا الفروق بين مدى إدراك القائد والمرؤوس لمبادئ القيادة التحويلية، وكذا إدراكهما لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة، لنصل في الأخير إلى تناول مدى تطابق نتائج دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة المتناولة لنفس الموضوع.

الخاتمة العامّة

الخاتمة العامة

تم خلال هذه الدراسة التطرق إلى العديد من المفاهيم والمتغيرات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة المعرفة، مع احتواء كل متغير على مجموعة من المبادئ التي تشكّله، فالقيادة التحويلية قمنا بدراستها من خلال أربع مبادئ رئيسة تمثلت في التأثير المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الإلهامي، والتدريب الفردي، أمّا إدارة المعرفة فقنا بتناولها انطلاقاً من متطلباتها الرئيسية والتمثّلة في: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، والإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة.

من أجل الإلمام بهذه المتغيرات، ولتسهيل إيجاد العلاقة بينهم قمنا بمجموعة من التحليلات النظرية والإحصائية، فالجانب النظري ولدراسة هذه المتغيرات قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول رئيسة، حيث تناول الفصل الأول مدخل لإدارة المعرفة من حيث مفاهيمها ومختلف النماذج التي اقترحها جمهور الباحثين لتبنيها، أما الفصل الثاني فقنا من خلاله باقتراح نموذج يشمل أغلب المتطلبات التي اتفق عليها الباحثين أنها ضرورية لتبني إدارة المعرفة في شكل نموذج أمثل، والفصل الأخير من الجانب النظري تناولنا مدخل للقيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة، ودور هذه الأخيرة في تبني كل مطلب من متطلبات إدارة المعرفة.

أما في الجانب التطبيقي فدراستنا الميدانية قمنا بتقسيمها إلى فصلين رئيسين، حيث تناول الفصل الأول وصف الإطار المنهجي لدراسة الميدانية، أما الفصل الثاني فحللنا من خلاله نتائج هذه الدراسة الميدانية واختبرنا الفرضيات الموضوعة.

توصلنا من خلال هذه الخطوات إلى جملة من النتائج ولكن قبل ذكرها بالتفصيل يمكننا إعطاء النتيجة العامة المستنتجة سواء من تحليل نتائج الاستمارة، أو من خلال المقابلة التي تمت مع رؤساء الأقسام، والتي مفادها أنه توجد قيادة تحويلية داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتتوفر مبادئها ولكن لا نلمس ممارستها على أرض الواقع، بالإضافة إلى غياب دورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة. بالإضافة إلى توصلنا لبعض النتائج الفرعية نذكر منها:

- 1 - القيادة التحويلية أسلوب قيادي معاصر وجب على رؤساء كل مؤسسة اقتصادية التحلي بمبادئه، وذلك لما له من مزايا كبيرة وعلى العديد من الأصعدة في تحسين الأداء بصفة عامة وتبني متطلبات إدارة المعرفة بصفة خاصة؛

- 2 - لم تعد مبادرة إدارة المعرفة مجرد إنتاج فكري متراكم، بل واقع ملموس، أصبح تبنيه ضرورة حتمية كمحاولة للاستجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، بعد الاقتناع بأنه ليس هناك ما أثنى من المعرفة كأصل، خاصة الخبرة المتراكمة في عقول الموظفين، واستغلال الذكاء الجماعي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ما يجعل من إتباع أسلوب إدارة المعرفة ضرورة كمنهج إداري،
- 3 - الذهنيات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تتغير، ودائما المرؤوس يعتبر أن رئيسه يفضل مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة؛
- 4 - التحفيز الوحيد الذي يرغب فيه المرؤوسين ويرفع من معنوياتهم في تحقيق الأهداف هو التحفيز المادي، والذي لا يعتبر -أي التحفيز المادي- من صلاحيات القائد التحويلي، لأن الأخير يؤمن بالتحفيز المعنوي كالمدح والإطراء، والتغاضي عن الأخطاء بغية التعلم، كما يؤمن بالتحفيز عن طريق تنظيم دورات تدريبية، بحكم أنه يؤمن بضرورة التعلم والتدريب، وهذا مالا يعتبر إلى حد ما تحفيزا للعمال في المؤسسات محل الدراسة؛
- 5 - إيمان القائد التحويلي بضرورة التعلم والتشارك بالمعارف، من خلال تسهيل اللقاءات وتشجيع العمل الجماعي، وما يثبت ذلك أيضا ملاحظتنا للمؤسسات محل الدراسة أثناء الزيارة الميدانية لطريقة العمل، حيث توجد بعض الأقسام المندمجة في بعضها البعض، وطريقة المكاتب بدون حواجز، وسهولة انتقال العامل من مكتب لآخر؛
- 6 - المسؤول المباشر يعطي أهمية لتدريب مرؤوسيه أكثر من التدريب الشخصي، وهذا راجع إلى قيامه بمختلف المهام وتنظيمه للدورات التدريبية التي يستفيد منها المرؤوسين على حساب تدريبه الشخصي، كما أن هذا المسؤول المباشر يعمل على تدريب كل المرؤوسين ويعتبر أن جميعهم في مستوى واحد ويحتاجون لتعلم؛
- 7 - القادة التحويليين للمؤسسات محل الدراسة مقتنعين بأن للقائد التحويلي دور كبير في تغيير الهيكل التنظيمي الذي يخدم إدارة المعرفة، إلا أن صلاحياته محدودة فقط في نطاق مسؤولياته، فهو قادر على تحليل هذا الهيكل والحرص على التناوب في العمل وتفويض السلطة للمرؤوسين، إلا أنه لا يعمل على تشجيع العمل الجماعي، كما أنه لا ينظم العمال على شكل فرق؛
- 8 - للقائد التحويلي في المؤسسات محل الدراسة دور محدود في بناء الثقافة التنظيمية ونشر القيم والمبادئ التي تقوم على التشارك بالمعارف، والتي تعتبر من بين أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة؛
- 9 - القادة التحويليين في المؤسسات محل الدراسة يؤيدون إستراتيجية إدارة المعرفة التي تقوم على اكتساب المعارف الصريحة دون التشارك بها وتقاسمها بالطرق غير الرسمية كجماعات الممارسة،

وتبادل المعارف أثناء العمل الجماعي، أو عن طريق التعلّم أثناء الدورات التدريبية ، كما أنهم لا يشجعون تخزين المعارف الضمنية ضمن الذاكرة التنظيمية للمؤسسة؛

10 - وهذا وقد خلصت الدراسة إلى أنه على مدراء المؤسسات الجزائرية بشكل خاص والعربية بشكل عام الاهتمام بالعوامل التي تزيد من بناء مفهوم القيادة التحويلية وتقلل من المشاكل الإدارية، والأخذ في الاعتبار التحفيز بنوعيه الإلهامي والفكري بالإضافة الى التدريب الفردي لما لهم من أثر كبير على نجاح المؤسسة. و إجراء المزيد من الدراسات لاستقصاء البنية العاملية لمفهوم القيادة التحويلية على عينات أخرى في مؤسسات مختلفة، وذلك من أجل التعرف على مدى التطابق أو الاختلاف في النتائج، وأن المقياس حقق نفس النتائج، والاعتماد على مؤشرات أخرى ممكن أن تؤثر على هذا المفهوم.

أفاق الدراسة

ككل الدراسات العلمية لا تخلو هذه الدراسة من النقائص والأخطاء، وأثناء قيمنا سواء بالجزء النظري أو التطبيقي لفت انتباهنا إلى بعض المواضيع التي تستحق الدراسة من بينها:

- 1 واقع القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- 2 دور القيادة التحويلية في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك بالمعارف؛
- 3 بناء نموذج لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- 4 دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة -دراسة مقارنة مع بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية-

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. تيغزة إلهام بوزيان، حزمة spss وليزرل Lisrel: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
2. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
3. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط1، عمان، 2007.
4. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز إمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2007.
5. عبد الستار علي، عامر إبراهيم القندليجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2005.
6. عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية، الأسس والتطبيقات والقضايا، ج1، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، 2018.
7. فهمي محمد شامل بهاء الدين، الإحصاء المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS ، ج 2 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2009.

ب. الأطروحات:

1. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014/2015.
2. حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف2، 2015/2016.
3. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريش، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
4. الزهراني، عبد الخالق حنش، تصوّر مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2012.

ج. المقالات:

1. يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة العلوم التطبيقية.
2. حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة - مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سطيف2، 2015.
3. نهاية عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، محمد أحمد الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، 2015.
4. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد1، 2018.
5. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 5، 2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

1. Antonie Jetter, Jeroen Kraaij enbrink, Hans-Horst Schroder Et Al, **Knowledge Integration**, Physica-Verlag, Germany, 2006.
2. Awad, E& Ghaziri. H, **Knowledge Management**, Person Education International, Prentice – Hall N.Y , 2004.
3. Bake r M, **Marketing Strategy And Management**, 3rd Edition, Mcmillan Business, London, 2000.
4. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, London, 2006.
5. Bessie L. M And Carol. J.H, **Leadership Roles And Management Functions In Nursing**, Lippincott w.w, China, 6th Ed, 2009.
6. Brown, T. A. , **Confirmatory Factor Analysis For Applied Research**. New York: Guil For Dpress, 2006.
7. Cesar Camison, Daniel Palacios, Fernando Garrigos Et Al, **Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations**, Information Science Reference, New York ,2009.
8. Cliff Figallo Nancy Rhine, **Building The Knowledge Management Network**, Wiley Technology Publishing, Canada, 2002.
9. D. Autissier, J.M. Moutot, **Méthode De Conduite Du Changement**, Dunod, Paris, 2007.
10. David J. Skyrme, **Capitalizing on Knowledge**, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001.
11. Edward Waltz, **Knowledge Management in the Intelligence Enterprise**, Artech House, 2006.

12. Elizabeth O'Leary, **10 Minute Guide To Leadership**, Second Edition, Publisher: Alpha Books, 2000.
13. Gonzague Chastenet De Géry, Dominique Cotte, **Renouveler Le Regard Sur Le Knowledge Management : Une Approche Par Les Usages**, Ourouk, Paris, 2015.
14. Harrington, Donna, **Confirmatory Factor Analysis**, New York, Oxford University Press, 2009.
15. Henry Mintzberg, **Structure Et Dynamiques De L'organisation**, Paris, Edition d'Organisation, 18ème Edition, 2005.
16. Jane Sample, **Report Multifactor Leadership Questionnaire**, 2007.
17. Joseph M. Firestone, **Enterprise Information Portals And Knowledge Management**, Elsevier Science, 2003.
18. Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz, **The Manager's Pocket Guide To Knowledge Management**, HDR Press, Canada, 2001.
19. Kimiz Dakir, **Knowledge Management In Theory And Practice**, British Library Cataloguing, USA, 2005.
20. Kristian Wasen Emerging, **Health Technology: Relocation of Innovative Visual Knowledge and Expertise**, Springer, New York, USA, 2012.
21. Kurt Schneider, **Experience And Knowledge Management In Software Engineering**, Springer, Germany, 2003.
22. Luiz Antonio Joia, **Strategies For Information Technology And Intellectual Capit**, Idea Group, London, 2009.
23. Machael Hammer, James Champy, **Le Reengineering :Reinventer L'entreprise Pour Une Amélioration Spectaculaire De Ses Performances**, Dunod, Paris, 1993.
24. Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, **Organizational Learning And Knowledge Management**, Second Edition, Wiley & Sons, United Kingdom, 2011.
25. Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, **Organizational Learning And Knowledge Management**, Second Edition, Wiley & Sons, United Kingdom, 2011.
26. Michel Marquardt, **Building the learning Organization**, Davis-Black Publishing Company, USA, 2002.
27. Marta Mazur, Amir Spahić, Darko Grabar, Et All, **Knowledge Management 2.0 For Smes**, Lifelong Learning Programme, 2014.
28. Michael Hammer, Beyond, **Reengineering: How The Process-Centered Organization Is Changing Our Work And Our Lives**, Harper Business, New York, 1996.
29. Mikael Lindvall, Ioana Rus, Raj Asekhar Jamma Lama Daka, Rikin Thakker, **Software Tools For Knowledge Management**, Report The University Of Maryland, 2001, p.05.
30. Mohammad Hosein Rezazade Mehrizi, **Organizational Learning From Information System- Related Incidents**, Esade Business School, Roman.
31. Murray E. Jennex, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, IGI Global, USA, 2008.
32. Neal M. Ashkanasy, Celeste PM Wilderom, Mark F. Petersonn, **The Handbook Of Organizational Culture And Climate**, John Wiley & Sons, Inc, 2011.
33. Neil Thomas, **Management And Leadership**, Replika Press, India, 2004.
34. Olaf Passenheim, **Change Management**, 1st Edition, 2010.
35. Peter G. Northouse, **Leadership, Theory And Practice**, Sixth Edition, SAGE Publications, 2013.

36. Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems**, Value Shop Creation, Idea Group Publishing, 2007.
37. Rick H. Hoyle, **Handbook of Structural Equation Modeling**, The Guilford Press, New York, USA, 2012.
38. Ronald Maier, **Knowledge Management Systems**, 3^o Edition ,Springer, Berlin,2007.
39. Sangha Mitra Bandy Opa Dhyay, Ujjwal Maulik Lawrence B. Holder, **Advanced Methods For Knowledge Discovery From Complex Data**, Springer, British, 2005.
40. Sheldon Levy, **Change Management Leadership Guid**, Ryerson University, Springer, 2011.
41. Stewart. T. A , **Intellectual Capital The New Weath Of Organizations Business Quarterly** ,1994.
42. Sullivan .P , **Value – Driven Intellectual Capital : How To Cohvertintangible Corporate Assets In To Market Value**, Wiley ,New York , 2001.
43. Susan E.Jakson, Micheala, Hitt, Angelo S.Denisi, **Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage**, John Wiley And Song, San Francisco, 2003.
44. Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking /How People And Organizations Create, Represent And Use Knowledge**, USA, Sehema Press, 1993.

ب. الأطروحات:

1. Henri Inkinen, **Intellectual Capital, Knowledge Management Practices And Firm Performance**, Thesis For The Degree Of Doctor Of Science (Economics And Business Administration), Lappeenranta University, 2016.
2. Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect Of Organizational Structure, Leadership And Communication On Efficiency And Productivity**, A Qualitative Study Of A Public Health-Care Organization, Thesis Phd, Umeå School Of Business And Economics, 2014.
3. Lucille Allen, **Communication And The Full Range Leadership Model: A Study Of The Relationship Between Leadership Style And Communication Apprehension, Communication Competence And Listening Styles**, Thesis Master, University Of California, 2010.
4. Michael M. Barksdale, **Power And Leader Effectiveness In Organizations**, Theses Master, Naval Postgraduate School, 2008.
5. Syeda Asiya Zenab Kazmi, **Fusing Strategic Thinking And Transformational Leadership To Harness New Product Development (NPD) Team Dynamics For Innovation**, Phd Doctorat, University Of Vaasa.

ج: المقالات:

1. Afzaal H.Seyal , **Examining the Role of Transformational Leadership in Technology Adoption: Evidence from Bruneian Technical & Vocational Establishments (TVE)**, research paper In Journal of Education and Practice, Vol.6, No.8, Brunei, 2015.
2. Anne P. Massey, **Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM, Decision Support Systems**, Volume 32, Issue 2, December 2001.
3. Anupam Banik, **Interactive Leadership Management**, Research Paper, 2017.

4. Athena Xenikou, **Organizational Culture And Transformational Leadership As Predictors Of Business Unit Performance**, Article In Journal Of Managerial Psychology, August 2006, p.568-569.
5. Atul Gupta & Jason Mcdaniel, **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework For Knowledge Management**, Journal Of Knowledge Management Practice, October 2002.
6. Baker M, **Gyrating An Alliance Between Employ And Customer**, Knowledge Management Review, Vol 3, No 5, 2000.
7. Boniface C. Madu, **Organization Culture As Driver Of Competitive Advantage**, Journal Of Academic And Business Ethics Organization Culture As Driver.
8. Bourdureau & Couillard, **Systems Integration And Knowledge Management**, Information System Fall, Vol 16, N 4, 1999.
9. Dorothy A. Leonard, **The Wellsprings Of Knowledge**, Journal Of Harvard University, 1998.
10. Dorothy Leonard-Barton, **Core Capabilities And Core Rigidities : A Paradox In Managing New Product Development**, Strategic Management Journal.
11. Duffy Jan, **Knowledge Management : To Be or Not To Be?**, Information Management Journal, January, 2001.
12. Garima Garg And Venkat R. Krishnan, **Transformational Leadership And Organizational Structure: The Role Of Value-Based Leadership**, Research Paper, New Delhi, 2003.
13. Gholamre zajandaghi, Hassan Zareeimatin, Ali Farjami, **Comparing Transformational Leadership In Successful And Unsuccessful Companies**, The Journal Of International Social Research, 2009.
14. Gonzalez, R. V. D. Et Al, **Knowledge Management Process: A Theoretical-Conceptual**, Research Paper, 2017.
15. Haixin Liu, Guiquan, **Linking Transformational Leadership And Knowledge Sharing: The Mediating Roles Of Perceived Team Goal Commitment And Perceived Team Identification**, Research Paper, 2018.
16. Hamdan Salim Alawamleh, Mohammad Abdalraheem Kloub, **Impact Of Organizational Structure On Knowledge Management In The Jordanian Insurance Companies: From The Perspective Of The Supervisory Leadership**, International Journal Of Business And Social Science, 2013.
17. Ivanasimić, **Transformational Leadership –The Key To Successful Management Of Transformational Organizational Changes**, University Of Nis, The Scientific Journal Factauniversitatis, Series, Economics & Organization, Vol.1, No 6, Editor Of Series, Dragišagrozdanović, 1998.
18. Janusz Marek Lichtarski, **Organizational Structure And Knowledge Management**, Research Paper In Argumenta Oeconomica, 2009.
19. Jens Rowold, **Multifactor Leadership Questionnaire**, Journal Of Muenster, Mind Garden, Germany.
20. Joe Duke, **An Examination Of The Business Strategy And Transformational Leadership Symbiosis**, Research Paper, University Of Calabar, 2013.
21. Joitske Hulse Bosch, Mark Turpin, Sibrenne Wagenaar, **Monitoring And Evaluating Knowledge Management Strategies**, Background Paper, October 2009.
22. Kenneth Chukw Ujioke Agbim, **The Impact Of Organizational Structure And Leadership Styles On Innovation**, Journal Of Business And Management, Nigeria, 2013.

23. Knox Haggie, John Kingston, **Choosing Your Knowledge Management Strategy**, Journal Of Knowledge Management Practice, University Of Edinburgh, June 2003.
24. **Leadership Theories And Models**, Research Paper, University Of Pretoria.
25. **Managing New Product Development**, Strategic Management Journal, Vol 13.
26. Mitra Madanchian, Norashikin Hussein, Fauziah Noordin, All, **Leadership Theories; An Overview Of Early Stages**, Journal Of Energy, Environment And Financial Science, Malaysia, 2016.
27. Mostafasa Yadigha Sabeh, Michael J. Provitera, **Introductory Model Of Transformational Leadership And Knowledge Management**, Research Paper, 2016.
28. Nichola Callow, Matthew J Smith, Calum Alexander Arthur, Et Al, **Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Leve**, Journal Of Applied Sport Psychology, 2009.
29. Nidhipandey , Ashishpandey, **Knowledge Management Through Transformational Leadership**, International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences, 2013.
30. Pfeffer J & Sutton R.I, **Knowing What to do is not enough: turning Knowledge into action** , California management Review, Vol.42, No.1, 1999.
31. Phillip Bryant, Steven Brown, Renee Lambert, **Servant Leadership: Theory & Practice**, Research Paper, College Of Business Columbus State University, 2015.
32. Rolf Blumentritt& Ron Johnston, **Towards A Strategy For Knowledge Management**, Article Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 11, The University Of Sydney, 1999.
33. S. B. M. Marume ,**Approaches to Administrative Leadership**, International Journal of Engineering Science Invention, april 2016.
34. Sea - Shon Chen, **Leadership Styles And Organization structural Configurations**, The Journal Of Human Resource And Adult Learning, November, 2006.
35. Sobia Mahmood, Muhammad Arif Khattak, **The Role Of Transformational Leader In Developing Knowledge Culture In Public Sector Hospitals**, International Journal Of Organizational Leadership, Pakistan, 2017.
36. Thomas A. Stewart, **Intellectual Capital : The Wealth Of Organizations** , Doubleday, New York.
37. William S. Boddie, **Transformational Leadership and Information Technology Management Integration Framework: A Normative Framework to Achieve Organizational Performance Effectiveness**, paper appears in the book, Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management, Volume 1 and Volume 2, USA.

د: الملتقيات:

1. Denmise.E, Winosky, **Knowledge Management: approaches and methodologies**, Building Knowledge Management environment for electronic government, International Conference, Virginia, 2001.
2. Fais Ahmad, Amerhj.Darus,Subramaniam A/L Sri Ramalu Et Al, **Relationship Between Transformational Leadership, Organizational Structure And Knowledge Management**, Knowledge Management International Conference, Malaysia, 2014.

3. Joe Duke, **An Examination Of The Business Strategy And Transformational Leadership Symbiosis** , Research Paper, international Conference, University Of Calabar, 2013.
4. Krishna Venkitachalam, Rensscheepers, Martin Gibbs, Venkitachalam, **Supporting Knowledge Strategy In Consulting Organizations: Codification, Personalization Or Both**, Research Paper, 7th Pacific Asia Conference On Information Systems, South Australia, 10-13 July 2003.
5. Lina Girdauskiene, Asta Savaneviciene, **Influence Of Knowledge Culture On Effective Knowledge Transfer**, Conference Engineering Economics, 2007.
6. Lindsey, K. **Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective**, Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002.
7. Meredith E. David, Forest R.David, Fred R.David, **Mission Statement Theory And Practice: A Content Analysis And New Direction**, International Conference Of Business, Marketing, And Decision Sciences, 2014.
8. Michael J. Zhang, **The Impacts Of Trust And Feelings On Knowledge Sharing Among Chinese Employees**, New England Conference Of Entrepreneurship, 2014.
9. Mostafa Sayyadi Ghasabeh, Michael J. Provitera, **Transformational Leadership: Building An Effectiveculture To Manage Organisational Knowledge**, Article In Conference Of Values-Based Leadership, July 2017.
10. Sebastian Ion Ceptureanu, **Knowledge Cycles And Knowledge Management**, International Conference Knowledge-Based Organization, Romania, 2016.
11. Timothy A. Judge &All ,**Charismatic And Transformational Leadership, Organisation Psychology**, 2006.
12. Valerij Dermol, **Relationship Between Mission Statement And Company Performance**, Management, Knowledge And Learning, International Conference 2012.

المواقع الالكترونية:

1. <https://Pmstudycircle.Com, What-Is-A-Functional-Organization-Structure//2012/08/>
2. <https://hrdiscussion.com/hr123488.html.2018/04/03>
3. <https://www.mobt3ath.com/dets.php?page.25/11/2018>.

فهرس الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
1-2	الأدوات التكنولوجية المستعملة في عمليات تحويل المعرفة	74
2-2	الفرق بين إستراتيجية التدوين وإستراتيجية التخصيص	89
1-3	الفرق بين القيادة والإدارة	99
2-3	نظريات القيادة من المنظور السلوكي	105
3-3	خصائص القائد الكاريزمي	114
4-3	الربط بين إدارة المعرفة و دور القيادة التحويلية في التغييرات التنظيمية	122
1-4	عينة الدراسة	143
2-4	معامل الثبات للمتغير المستقل	145
3-4	معامل الثبات لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة	145
4-4	معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل	146
5-4	معامل الارتباط بيرسون للمتغير التابع	148
6-4	قائمة المؤسسات المستسقاة	152
7-4	تدرج بدائل الاستجابة وفق خماسية ليكرت	153
8-4	المتوسط الوزني لحساب المستوى	154
9-4	مقاربات تقنية النمذجة بالمعادلات البنائية	157
1-5	السلم الخماسي للاستبيان	168
2-5	درجات الموافقة على مبدأ التأثير المثالي	169
3-5	درجات الموافقة على مبدأ التحفيز الإلهامي	170
4-5	درجات الموافقة على مبدأ التحفيز الفكري	172
5-5	درجات الموافقة على مبدأ التدريب الفردي	174
6-5	اختبار T لمبادئ القيادة التحويلية	176
7-5	درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي	177
8-5	درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية	178
9-5	درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في البنية التحتية التكنولوجية	180
10-5	درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة	182
11-5	متوسط استجابات العمال نحو استبيان مبادئ القيادة التحويلية	184
12-5	متوسط استجابات العمال نحو استبيان دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة	186
13-5	اختبار T لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة	186
14-5	مؤشرات المطابقة لنموذج مبادئ القيادة التحويلية بعد التحليل	188

قائمة الجداول

199	مؤشرات المطابقة لنموذج متطلبات إدارة المعرفة بعد التحليل	15-5
201	مؤشرات المطابقة لنموذج دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة بعد التحليل	16-5
201	نتائج الانحدار لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة	17-5
203	معامل التحديد لمبادئ القيادة التحويلية	18-5
204	معامل التباين لمبادئ القيادة التحويلية	19-5
204	معامل التأثير لمبادئ القيادة التحويلية	20-5

فهرس الأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدّراسة	1
17	أنماط خلق المعرفة	1-1
24	عمليات إدارة التغيير	2-1
25	مجالات التغيير التنظيمي لإدارة المعرفة	3-1
29	نموذج Dorothy Leonard Barton	4-1
31	نموذج Karl Wiig	5-1
33	دورة المعرفة - المعلومة	6-1
35	نموذج إدارة المعرفة من خلال سلسلة القيمة	7-1
36	نموذج إدارة المعرفة عند Micheal Marquardt	8-1
38	نموذج Lindssey	9-1
40	نموذج Massy, Montoya, Weiss and O'driscoll	10-1
44	نموذج إدارة المعرفة حسب ديفي	11-1
45	نموذج Winosky Denmise	12-1
55	تمثيل الهيكل التنظيمي	1-2
63	الهيكل المصفوفي	2-2
73	الأدوات التكنولوجية تبعا لكل مرحلة من مراحل خلق المعرفة	3-2
90	نموذج الموجات لتقييم استراتيجيات إدارة المعرفة	4-2
112	من القيادة المعاملاتية نحو القيادة التحويلية	1-3
130	العلاقة التكافلية بين القيادة التحويلية واستراتيجية الأعمال	2-3
137	نموذج الدراسة	1-4
143	توزيع عينة الدّراسة	2-4
159	الأشكال المُستخدمة في التّمنّجة البنائية ومدلولاتها	3-4
164	منهجية التّمنّجة بالمعادلات البنائية	4-4
192	نموذج قياس مبادئ القيادة التحويلية	1-5
194	نموذج قياس متطلبات إدارة المعرفة	2-5
198	نموذج قياس مبادئ القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة	3-5

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
المقدمة العامة	أ _ ف
القسم الأول: الدراسة النظرية	01
مقدمة الجزء النظري	02
الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة	03
المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة	04
المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة	04
المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة بإدارة المعرفة	09
المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة	14
المبحث الثاني: إدارة المعرفة نحو التعلم والتغيير التنظيميين	22
المطلب الأول: إدارة المعرفة والتعلم تنظيمي	22
المطلب الثاني: إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي	25
المبحث الثالث: نماذج تبني إدارة المعرفة	28
المطلب الأول : النموذج العملياتي لتبني إدارة المعرفة	28
المطلب الثاني : النموذج الاستراتيجي لتبني إدارة المعرفة	39
خلاصة الفصل	51
الفصل الثاني: نموذج متكامل لمتطلبات إدارة المعرفة	52
المبحث الأول: الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إدارة المعرفة	54
المطلب الأول : الهيكل التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة	54
المطلب الثاني : انواع الهياكل التنظيمية المدعمة لإدارة المعرفة	59
المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات إدارة المعرفة	65
المطلب الأول : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة	66
المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية الخاصة بتبني إدارة المعرفة	68
المبحث الثالث: البنية التحتية التكنولوجية كأحد متطلبات إدارة المعرفة	70
المطلب الأول : خصائص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة المعرفة	71
المطلب الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تفعيل إدارة المعرفة	75
المطلب الثالث : دور البرمجيات في تفعيل إدارة المعرفة	76
المطلب الرابع : دور قواعد البيانات في تفعيل إدارة المعرفة	78
المبحث الرابع: صياغة استراتيجية إدارة المعرفة	79

80	المطلب الأول : صياغة رسالة المؤسسة لإدارة المعرفة
82	المطلب الثاني : أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة
90	المطلب الثالث : تقييم إستراتيجية إدارة المعرفة
91	خلاصة الفصل
92	الفصل الثالث: القيادة التحويلية ودورها في تبني متطلبات إدارة المعرفة
94	المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية
94	المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها
98	المطلب الثاني : الفرق بين القيادة و المصطلحات الأخرى
101	المبحث الثاني: مدخل لمختلف النظريات القيادية التقليدية
101	المطلب الأول: النظريات التقليدية
104	المطلب الثاني :النظرية السلوكية
112	المطلب الثالث : النظرية الموقفية
108	المطلب الرابع : النظريات الحديثة
109	المبحث الثالث: القيادة التحويلية
109	المطلب الأول :ماهية القيادة التحويلية
115	المطلب الثاني :العناصر الرئيسة للقيادة التحويلية
117	المطلب الثالث :قياس لقيادة التحويلية
121	المطلب الرابع : القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي
123	المبحث الرابع: دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات ادارة المعرفة
123	المطلب الأول :دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي
125	المطلب الثاني :دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية
127	المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في صياغة استراتيجية ادارة المعرفة
132	خلاصة الفصل
134	الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
137	المبحث الاول: خطوات الدراسة الميدانية
137	المطلب الاول: بناء نموذج الدراسة
138	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
141	المطلب الثالث: خطوات بناء اداة جمع البيانات - الاستمارة-
150	المطلب الرابع: مجتمع الدراسة

153	المبحث الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل الكمي للدراسة
153	المطلب الاول: اختبارات الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات
154	المطلب الثاني: برمجيات الحاسوب المستخدمة في حساب واختبار الفرضيات
155	المبحث الثالث: منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية
155	المطلب الأول : مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية « SEM »
160	المطلب الثاني: خطوات النمذجة بالمعادلات البنائية
165	خلاصة الفصل
167	الفصل الخامس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
168	المبحث الأول: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمدى تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمفهوم القيادة التحويلية
168	المطلب الأول: تحليل وتفسير النتائج الخاصة بمبادئ القيادة التحويلية
175	المطلب الثاني: حساب الفروق المتعلقة بمدى تحلي المستجوبين بمبادئ القيادة التحويلية حسب الوظيفة
176	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات المعرفة
177	المطلب الأول : دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي
178	المطلب الثاني : دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية
180	المطلب الثالث : دور القيادة التحويلية في توفير البنية التحتية التكنولوجية
181	المطلب الرابع : دور القيادة التحويلية في صياغة استراتيجية ادارة المعرفة
185	المطلب الخامس: التحليل الاستدلالي لدور القيادة التحويلية في تبني ادارة المعرفة
186	المبحث الثالث: تطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية
187	المطلب الأول : التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة التحويلية
193	المطلب الثاني : التحليل العاملي التوكيدي لمتطلبات ادارة المعرفة
197	المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لدور القيادة التحويلية في تبني متطلبات ادارة المعرفة
201	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات عن طريق نماذج الانحدار
205	المطلب الخامس : مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة
207	خلاصة الفصل
209	الخاتمة العامة

فهرس المحتويات

211	قائمة المراجع
219	فهرس الجداول
222	فهرس الاشكال
224	فهرس المحتويات
	الملاحق

قائمة الملاحق

جامعة فرحات عباس – سطيف –

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الاستبيان

تقوم الباحثة بإعداد بحث علمي من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تحت عنوان:

"دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة"

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ويتطلب تحقيق أهداف هذا البحث جمع بيانات أولية وآراء، لهذا أرجو تعاونكم معي لإنجاح هذه الدراسة وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة التي بين أيديكم، وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة، وان نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تعليمات: هذه الاستمارة مقسمة الى جزئين، يُوزَّع الجزء الاول على المرؤوسين التابعين للوحدات المكونة للمؤسسة " وحدة الانتاج، التسويق، المحاسبة، الجودة...الخ" أما الجزء الثاني من الاستمارة فهو موجه الى رؤساء هذه الوحدات.

➤ اقرأ بعناية مجموعة الأسئلة

➤ ضع علامة (x) في المكان المناسب للإجابة

➤ لستم مجبرين على ذكر الاسم

شكرا لكم حسن تعاونكم

الباحثة

الجزء الأول: مبادئ القيادة التحويلية

التأثير المثالي	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	أثق في مسؤولي المباشرة					
	أحترم مسؤولي المباشرة					
	يتمتع مسؤولي المباشرة بشخصية قوية					
	يستغل مسؤولي المباشرة منصبه لتحقيق الأهداف التنظيمية العامة					
التحفيز الإلهامي	يتحدث مسؤولي المباشرة عن المستقبل بطريقة متفائلة					
	يتحدث مسؤولي المباشرة بحماس حول ما يجب القيام به من أنشطة					
	مسؤولي المباشرة يفي بالوعود التي يقطعها					
	يحرص مسؤولي المباشرة على زرع الحماس في نفوس المرؤوسين					
	مسؤولي المباشرة هو من يعمل على حل المشاكل الصعبة التي تواجه العمل					
	يحتهد مسؤولي المباشرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة					
	يهتم مسؤولي المباشرة برفع معنويات العمال					

التحفيز الفكري					يبحث مسؤولي المباشر على وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل
					يحرص مسؤولي المباشر على إثراء النقاش حول الأفكار الموضوعة
					يقوم مسؤولي المباشر بإعادة النظر في الأفكار المطروحة
					يشجع مسؤولي المباشر التفكير الإبداعي لحل المشاكل
					يدعم مسؤولي المباشر مرؤوسيه لتقديم حلول ابتكارية للمشاكل التي تواجه المؤسسة
					يقوم مسؤولي المباشر بمراجعة الأفكار التي يتم طرحها في الجلسات غير الرسمية
					يدعم مسؤولي المباشر العمل الجماعي
التدريب الفردي					يقضي مسؤولي المباشر وقتا طويلا في التدريب والتعلم
					يتعامل مسؤولي المباشر معنا كأفراد لدينا قدرات متفاوتة
					يساهم مسؤولي المباشر في تنمية قدرات المرؤوسين
					مسؤولي المباشر يأخذ بعين الاعتبار حاجات المرؤوسين
					يساهم مسؤولي المباشر في تطوير الأفراد
					يشجع مسؤولي المباشر تنظيم دورات تدريبية بصفة مستمرة

الجزء الثاني: دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
التنظيمي	دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل				
	كان لي إسهاما في الهيكل التنظيمي الذي يخدم تقاسم المعرفة				
	أحرص على التقليل من التناوب في العمل				
	أشجع الانتماء الوظيفي				
	أدعم بناء فرق العمل الجماعي				
	أشجع إنشاء فرق حل المشكلات				
	أسهل نشر المعلومة داخل المنظمة				
	أحرص على تفويض السلطة للمرؤوسين				
التنظيمية	دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة				
	أقوم بصفة مستمرة بمتابعة سلوكات الأفراد داخل المؤسسة				
	أقوم بإعادة تنظيم هذه السلوكات في المؤسسة نحو سلوكات جديدة				
	أشجع ثقافة التعلم				
	أحرص على تحويل المعارف المخزنة في عقول الأفراد إلى معرفة مكتوبة				
	أساعد في تقييم أداء المرؤوسين لتحسين مستواهم				
	أشجع ثقافة التفكير الإبداعي				
	أحرص على تعزيز الثقة المتبادلة في تقاسم المعارف				

دور القيادة التحولية في البنية التحتية التكنولوجية						أستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة للمحافظة على المعرفة					
						أقوم بتدريب المرؤوسين على تخزين المعارف في ذاكرة المنظمة					
						أوفر تكنولوجيا التدريب والتعليم للمرؤوسين					
						أركز على توفير تكنولوجيا الإبداع					
						أستقطب الخبرات المتخصصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال					
						أوفر التكنولوجيا التي تعمل على حصر المعرفة الصريحة					
دور القيادة التحولية في إستراتيجية إدارة المعرفة						الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
						أحرص على التقاط المعارف من مختلف مصادرها					
						أحرص على تخزين المعارف الموجودة داخل المؤسسة					
						أقوم بتوزيع المعارف من خلال مشاركتها مع المرؤوسين					
						أهتم بشكل كبير بالمعارف الصريحة					
						أهتم بشكل كبير بالمعارف الضمنية					

الاستمارة

					عند تحويل المعارف اعتمد على مراقبة العاملين لبعضهم البعض	
					عند تحويل المعارف اعتمد على حلقات العصف الذهني	
					عند تحويل المعارف اعتمد على إخراج المعارف المخزنة في عقول الأفراد	
					عند تحويل المعارف اعتمد على التعلم بالممارسة	
					عند تحويل المعارف اعتمد على نقلها من الوثائق المكتوبة إلى الأجهزة الالكترونية	
					أركز على تحديد أفضل الممارسات داخل المنظمة	
					أقوم بنشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة	

الملخص

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو الوقوف على مدى قيام القيادة التحويلية بتبني متطلبات إدارة المعرفة، من خلال توفير مختلف متطلباتها ابتداء بتغيير الهيكل التنظيمي القائم، ثم بناء الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع تقاسم المعارف، إلى توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تمثل الإطار المادي لإدارة المعرفة، ثم في الأخير إلى صياغة استراتيجية إدارة المعرفة.

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلت دراستنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الدور الفعال الذي يقوم به القائد التحويلي في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، القيادة التحويلية، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

Abstract

The primary goal of this study is to determine the extent to which transformational leadership adopts the requirements of knowledge management, by providing different requirements, starting with changing the existing organizational structure, then building the appropriate organizational culture that encourages knowledge sharing, to provide technological infrastructure that represents the physical framework for knowledge management Finally, to formulate a knowledge management strategy.

Through the results of the statistical analysis, our study found that there are statistically significant differences towards the effective role that the transformational leader plays in adopting the requirements of knowledge management.

Keys words; Knowledge management, transformational leadership, Algerian economic institutions.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ