

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة

من إعداد الطلبة:

- قادري صلاح الدين

- قادري هيثم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / شاذلي شوقي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ / سلامي منيرة (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ / بن دادنة عبد الغفور (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2023/2022

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم التسيير ، علوم تجارية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة

من إعداد الطلبة:

- قادري صلاح الدين

- قادري هيثم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06 /19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ شاذلي شوقي

(أستاذ التعليم العالي -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ/ سلامي منيرة

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذ/ بن دادنة عبد الغفور

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله

إلى سندي في الحياة زوجتي العزيزة

إلى إخوتي وكل أفراد العائلة

إلى أساتذتي، إلى كل الأصدقاء والزملاء.

صلاح الدين

إهداء

إلى أمي وأبي حفظهما الله

إلى عائلتي الكريمة

إلى كل الأصدقاء والأصدقاء.

صيته

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً

نتقدم بخالص الشكر والإمتنان لكل من أماننا على إتمام هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة سلامي منيرة التي لم تتردد في قبول الإشراف على عملنا، وعلى جميل توجيهاتها السديدة وإرشاداتها القيمة طول فترة

إنجاز هذه المذكرة

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور رشيد مناصرية الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

جازاهم الله عنا كل خير

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع عمال وإطارات مستشفى محمد بوضياف ورقلة، على سعة صدورهم طيلة فترة التبرص.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب القيادة التحويلية من خلال أبعاده الخمسة (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز و التمكين) في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، ومن أجل ذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية مست عينة قدرها 50 عاملا على مستوى المؤسسة وذلك باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم 20.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عال من خصائص أسلوب القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، وكذا وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المعرفة بمستشفى محمد بوضياف بورقاة، كما كشفت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية لأسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في مستشفى محمد بوضياف، بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة تهمين الموارد المعرفية من خلال تطوير بنية تكنولوجية تسمح بالاستغلال الأمثل للمعرفة.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، معرفة، إدارة المعرفة، مستشفى محمد بوضياف.

Abstract: The study aimed to identify the role of transformational leadership style through its five dimensions (ideal impact, intellectual arousal, individual considerations, motivation and empowerment) in activating knowledge management in the public hospital institution Mohamed Boudiaf Ouargla, and for that we conducted a field study that touched a sample of 50 workers at the institution level, using the questionnaire as the main tool for data collection, and the data was processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version No. 20.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a high level of characteristics of the transformational leadership style among direct superiors, as well as the existence of a high

level of knowledge management application at Mohamed Boudiaf Bourga Hospital, and the study also revealed a statistically significant positive relationship to the transformational leadership style in activating knowledge management at Mohamed Boudiaf Hospital, based on these results, the study recommended the need to increase the valorization of knowledge resources through the development of a technological structure that allows the optimal use of knowledge.

Keywords: Transformational Leadership, Knowledge, Knowledge Management, Mohamed Boudiaf Hospital.

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة والقيادة التحويلية	
01	تمهيد
01	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والقيادة التحويلية
01	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
10	المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
27	المطلب الأول: الدراسات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة والقيادة التحويلية
28	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع تطبيق إدارة المعرفة و القيادة التحويلية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
45	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
45	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
72	خلاصة الفصل الثاني
74	الخاتمة
78	المراجع
	الفهرس
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	جدول رقم (1-1)
43	معامل الثبات ألفا كرومباخ	جدول رقم (1-2)
43	اختبار التوزيع الطبيعي	جدول رقم (2-2)
44	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	جدول رقم (3-2)

46	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء التأثير المثالي	جدول رقم (2-4)
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإستشارة الفكرية	جدول رقم (2-5)
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإعتبارات الفردية	جدول رقم (2-6)
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحفيز	جدول رقم (2-7)
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التمكين	جدول رقم (2-8)
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعء القيادة التحويلية	جدول رقم (2-9)
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تشخيص المعرفة	جدول رقم (2-10)
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توليد المعرفة	جدول رقم (2-11)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تخزين المعرفة	جدول رقم (2-12)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توزيع المعرفة	جدول رقم (2-13)
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تطبيق المعرفة	جدول رقم (2-14)
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعء إدارة المعرفة	جدول رقم (2-15)
53	مصنوفة الإرتباط	جدول رقم (2-16)
54	تحليل الإنحدار الخطي البسيط	جدول رقم (2-17)
54	تباين خط الإنحدار	جدول رقم (2-18)
55	معاملات خط الإنحدار	جدول رقم (2-19)
55	اختبار T لمتغير الجنس	جدول رقم (2-20)
56	تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	جدول رقم (2-21)
56	تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	جدول رقم (2-22)
56	تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة	جدول رقم (2-23)
57	تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية	جدول رقم (2-24)
57	الإنحدار المتعدد التدريجي	جدول رقم (2-25)
57	معامل الإرتباط(نموذج رقم 02)	جدول رقم (2-26)
58	تباين خط الإنحدار(نموذج رقم 02)	جدول رقم (2-27)
58	معاملات خط الإنحدار(نموذج رقم 02)	جدول رقم (2-28)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	عناصر القيادة	الشكل (1-1)
19	نموذج الدراسة	الشكل (2-1)
41	الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف	الشكل (1-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	معامل الثبات ألفا كرومباخ	ملحق رقم 01
61	اختبار التوزيع الطبيعي	ملحق رقم 02
61	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	ملحق رقم 03
62	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التأثير المثالي	ملحق رقم 04
63	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الإستشارة الفكرية	ملحق رقم 05
63	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الإعتبارات الفردية	ملحق رقم 06
63	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التحفيز	ملحق رقم 07
63	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التمكين	ملحق رقم 08
64	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية	ملحق رقم 09
64	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده تشخيص المعرفة	ملحق رقم 10
64	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده توليد المعرفة	ملحق رقم 11
65	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده تخزين المعرفة	ملحق رقم 12
65	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة	ملحق رقم 13
65	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده تطبيق المعرفة	ملحق رقم 14
65	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد إدارة المعرفة	ملحق رقم 15
66	مصفوفة الإرتباط	ملحق رقم 16
66	تحليل الإنحدار الخطي البسيط	ملحق رقم 17
67	تباين خط الإنحدار	ملحق رقم 18
67	معاملات خط الإنحدار	ملحق رقم 19
67	اختبار T لمتغير الجنس	ملحق رقم 20

68	تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	ملحق رقم 21
68	تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	ملحق رقم 22
68	تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة	ملحق رقم 23
68	تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية	ملحق رقم 24
69	الإنحدار المعتد التدرجي	ملحق رقم 25
69	معدل الارتباط (نموذج رقم 02)	ملحق رقم 26
69	تباين خط الإنحدار (نموذج رقم 02)	ملحق رقم 27
69	معاملات خط الإنحدار (نموذج رقم 02)	ملحق رقم 28

توطئة:

تكتسي المنظومة الصحية لأي بلد كان أهمية بالغة نظرا للدور الرئيسي المنوط بها في الحفاظ على الصحة العمومية، ليس فقط من حيث العلاج بل حتى الوقاية، هذا وقد أولت الجزائر كغيرها من الدول الاهتمام بهذه المنظومة سواء

من ناحية التسيير أو التجهيز، بهدف إنهاء المشاكل في هذا القطاع والدفع بالمنظمات الاستشفائية لأن تكون من المنظمات الرائدة والمواكبة للتعلم والتطور المعرفي والتكنولوجي، حتى تتمكن من تقديم أفضل جودة. إن التحدي القائم أمام هذه المنظمات هو كيفية التعامل مع المخزون المعرفي لديها والاحتفاظ بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لمخزون المعرفة، وحتى تتمكن المنظمات من ادارة معارفها بالشكل الصحيح، وقصد تحقيق الأهداف المنشودة، كان واجبا عليها البحث عن أسلوب القيادة المناسب الذي يسهم في تفعيل إدارة المعرفة وتطويرها، ومن أبرز الأساليب الحديثة في القيادة والتي ارتبط اسمها بمفهوم إدارة المعرفة هو "أسلوب القيادة التحويلية".

ب. إشكالية الدراسة:

من خلال هذا المنطلق و للاطلاع أكثر على موضوع الدراسة جاءت الاشكالية الرئيسية لموضوع دراستنا على النحو التالي:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف ورقلة؟

للاجابة على هذه الإشكالية يمكننا ادراج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تتوافر خصائص القائد التحويلي لدى قيادات المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف؟
- 2- ما هو واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف؟
- 3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف؟
- 4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

ت . الفرضيات:

انطلاقا من مشكلة البحث، يمكن صياغة الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى: توجد خصائص القيادة التحويلية بمستوى عال لدى القادة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف؛
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف ورقلة؛
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف؛
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

ث-مبررات اختيار البحث:

- تتجلى دوافع إختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:
- 1- خصوصية المؤسسة محل الدراسة التي تنشط في قطاع جد هام؛
 - 2- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الأكاديمي؛
 - 3- حداثة الموضوع و تزايد الاهتمام به.

ج-أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أسلوب القيادة التحويلية و مفهوم إدارة المعرفة؛
- دراسة مدى إلتزام القادة في مستشفى محمد بوضياف ورقلة بقواعد أسلوب القيادة التحويلية؛
- محاولة الوقوف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بمستشفى محمد بوضياف بجميع عملياتها؛

- تقييم أثر أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة بمؤسسة محمد بوضياف؛

ح-أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين أساسيين:
أولاً من الجانب العلمي، تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي تناولته والمتعلق بأسلوب القيادة التحويلية وأثره في تفعيل إدارة المعرفة، والذي بات محل إهتمام الكثير من الباحثين.
أما من الجانب العملي، فتكمن أهمية الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها، والتي يمكن استغلالها من طرف المؤسسة محل الدراسة، أو غيرها من المؤسسات في نفس القطاع، لإدراك أهمية أسلوب القيادة التحويلية و توجيهه نحو تفعيل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها.

خ- حدود البحث:

- الحدود الزمنية: السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.
- الحدود المكانية: المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحديد أثر القيادة التحويلية من خلال أبعادها في تفعيل ادارة المعرفة.

د-منهج البحث والأدوات المستخدمة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب، المقالات العلمية، مواقع الأنترنت، المذكرات المنشورة وغير المنشورة؛ فيما تم الاعتماد على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وإستخدام برنامج (spss.v20) من أجل تحليل النتائج وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ والمتمثلة في أثر أسلوب القيادة التحويلية على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

ذ- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وكذا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من وجهات مختلفة، فيما خصص الفصل الثاني لدراستنا الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة، وذلك من خلال توضيح الإجراءات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، و عرض نتائجها و الخروج بجملة من التوصيات.

ر - صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء التريص؛
- صعوبة تحديد المؤسسة المناسبة لموضوع البحث؛

- صعوبة في توزيع واسترداد الاستبانة بسبب ضغط العمل داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة

و القيادة التحويلية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والقيادة التحويلية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة والقيادة التحويلية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والقيادة التحويلية

يهدف الإحاطة والإلمام الجيد بمختلف جوانب موضوع الدراسة يجب أولاً تقديم الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة والقيادة التحويلية، من خلال تناول أبرز المفاهيم والعناصر المتعلقة بهما.

المطلب الأول: الاطار النظري لإدارة المعرفة

سنترك في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية للمعرفة، ثم تناول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

الفرع الأول: ماهية المعرفة

بداية و قبل التعمق في موضوع إدارة المعرفة إرتأينا تناول الإطار المفاهيمي للمعرفة من خلال تقديم مفهوم المعرفة وخصائصها و إبراز أهميتها و أهم تصنيفاتها.

أولاً مفهوم المعرفة:

إن التداخل الموجود بين مفهوم المعرفة وكل من البيانات، المعلومات، يدفعنا إلى التمييز بين المصطلحات الثلاث كالتالي¹:

- البيانات: هي ملاحظات وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاماً أو حروفاً أو كلمات أو حتى إشارات متناظرة.
 - المعلومات: هي حقائق وبيانات منظمة تصف موضعاً معيناً أو مشكلة معينة.
 - المعرفة: لقد اختلفت الآراء والتعريفات المطروحة ونذكر منها:
 - المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.²
 - المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات أي تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها؛³
 - المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة.⁴
- ومن مجمل التعاريف السابقة نستخلص إلى أن: "المعرفة هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات، ثم إلى المعلومات، ثم المعرفة، ثم الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار".⁵

1 - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص53، ص54.

2 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص25، ص26.

3 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص31.

4 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص10.

5 - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص55.

ثانيا خصائص المعرفة:

- تتعدد خصائص ومصادر المعرفة ويمكن ذكرها بالمجمل فيما يلي¹:
- إمكانية توليد المعرفة: يكون ذلك من خلال البحث العلمي والاستقراء، التحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من المختصين؛
- إمكانية موت المعرفة: فهي موجودة في عقول الأفراد حيث تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتفاد المعارف وتأتي أخرى لتحل محلها، كما هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات والتي لم تعلم إلى الغير؛
- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فهي ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو على جهة معينة بل هي متاحة لكل من أراد اكتسابها، والطريقة الأكثر شيوعا لذلك هي التعلم؛
- إمكانية تخزين المعرفة: ليس التخزين من خصائص النقود أو غيرها فقط فهو كذلك يختص بالمعرفة، حيث كانت في السابق تخزن في الورق ولا زالت كذلك، ولكن مع التطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزينها باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب؛
- إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به، أي تصنف حسب مجال استخدامها؛
- إمكانية تقاسم المعرفة: تعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة لذلك؛
- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد.

ثالثا أهمية المعرفة:

- تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال من خلال جملة من الإسهامات يمكن إيجازها فيما يلي²:
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة؛

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص36، ص38.

² - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة، 2 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص25.

- المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها؛
- المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛
- تعد المورد الوحيد الوافر في المنظمة الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة اخص أو بدون تكلفة إضافية.

رابعاً تصنيفات المعرفة:

هناك عدة تصنيفات للمعرفة يمكن إدراجها فيما يلي:¹

أ- تصنيف ميشال زاك صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي:

- **المعرفة الجوهرية أو الأساسية:** والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول صناعة معينة، وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية؛
- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين؛
- **المعرفة الابتكارية:** المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

ب- تصنيف توم باكمان: وقد صنفها إلى أربعة أصناف وهي:

- **المعرفة الصريحة:** هي معرفة جاهزة وسهلة الوصول، ذلك أنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ماتكون جيدة التنظيم.(الوثائق، الحاسوب)؛
- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة أقل قابلية للوصول من سابقتها، حيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية لأنها غير موثقة (العقل البشري، المنظمات)؛
- **المعرفة الكامنة:** هي تلك القابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك؛
- **المعرفة المجهولة:** والتي تعبر عن المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

ج- التصنيف القائم على الهدف: حيث تصنف فيه المعرفة إلى ستة أصناف كما يلي:²

- **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف Know How:** وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، وهي الجزء الضمني للمعرفة؛
- **المعرفة الإدراكية Know What:** والتي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة. وتتعلق بالحقائق والمعارف الظاهرية أو الصريحة لذلك فإنها أقرب إلى المعلومات في المعنى؛

1 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1 عمان: الوراق للنشر والتوزيع، (2005)، ص45.

2 - فاتح مجاهدي، أوضافية لمياء، " في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

- **المعرفة السببية Know Why:** تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة. لأنها تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها.
- **معرفة الأغراض أو أسباب الاهتمام Care Why:** والتي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبطة بها.
- **معرفة المسؤول Know Who:** والتي تعني معرفة معلومات حول من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف؟ ومن يعرف لماذا، والمقصود هنا معرفة المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض.

الفرع الثاني: ماهية إدارة المعرفة

أولا مفهوم إدارة المعرفة:

بما أن إدارة المعرفة مفهوم حديث، تعددت الآراء واختلفت حوله ومن هذه الأخيرة ما يلي¹:

Gartner group تعرف إدارة المعرفة على أنها "عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، واسترجاعها، والتشارك فيها وتقييمها"؛

ويعرف **Wlig** إدارة المعرفة على أنها: "طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة، والفرص الإدارية ذات العلاقة"؛

كما يعرفها **Griffiths** بأنها: "التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظمتها الداعمة"؛

أما **Frappaolo&Capshaw** فيشتركان في تعريفها على أنها "الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة".

من مجمل التعريفات نستخلص إلى أن إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة"².

1 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص86، ص89.

2 - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص21، ص23.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي: ¹

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛²

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة

يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، وفيما يلي أبرز العمليات المقدمة من طرف الباحثين:³

- **تشخيص المعرفة:** يتمثل في تحديد المعرفة المطلوبة، و عليه يتوجب على المنظمات أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانيات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة.
- **توليد المعرفة:** تعتبر القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة، من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد.
- **خزن المعرفة:** تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والاسترجاع، وهي عملية تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في تفادي ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها، والتي تعتبر نقطة الإرتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.
- **توزيع المعرفة:** وتشمل هذه العملية كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة ومشاركتها، حيث تتيح الاستفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، يمكن

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص96.

² - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ط1، ص71.

³ - بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، دون سنة النشر.

أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات،...؛ أو غير رسمية من خلال جماعات العمل إلا أن فعاليتها تتوقف على مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي.¹

■ **تطبيق المعرفة:** تعتبر آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة وتعني استخدام المعرفة وتطبيقها على أحسن وجه، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأياً من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

رابعاً: متطلبات إدارة المعرفة

- إن التطبيق الفعال لإدارة المعرفة يستوجب توافر جملة من المتطلبات، تباين الكتاب والباحثين في تحديدها لكن جميعها يتفق في ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة، ومن أهم المتطلبات المقدمة:²
- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، تتطلب إدارة المعرفة في مختلف المنظمات أن تكون القيم الثقافية ملائمة ومتوافقة مع مبادئ إدارة المعرفة من خلال التشجيع على التعلم، الإبداع، الحماس في العمل، روح الفريق والتكامل الداخلي بين العاملين.
 - **تكنولوجيا المعلومات:** تلعب التكنولوجيا الحديثة بمختلف أدواتها (شبكة الأنترنت، قواعد البيانات، البرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة...) دوراً مهماً في تحسين أداء منظمات الأعمال المعرفية، وتظهر مساهمتها الفعالة في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة من خلال السرعة في معالجة وتخزين ومشاركة المعرفة.
 - **الموارد البشرية:** نظراً لدور الموارد البشرية في تطبيق إدارة المعرفة، أصبحت المنظمات تركز بشكل كبير على الاهتمام بتفعيل برامج التدريب التي تمنح العاملين الطريقة الملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها، وكذلك الارتقاء بعمليات التوظيف مما يضمن استقطاب موظفين ذو معارف وخبرات لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة.
 - **القيادة التنظيمية:** تتطلب إدارة المعرفة نمط غير عادي من القيادة لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بسمات مميزة ويملك مهارات خاصة تتماشى مع مناخ تطبيق إدارة المعرفة.

2 - د. قرارية ريمة، إدريس نريمان، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 4، السنة: 2020، ص 110، ص 114.

المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية

بعد التعرف على أهم متطلبات إدارة المعرفة، سنتطرق في هذا المطلب إلى أسلوب القيادة التحويلية كأحد أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي ارتبطت بمفهوم إدارة المعرفة.

الفرع الأول: ماهية القيادة

بداية يجب تقديم الأسلوب القيادي من خلال تحديد مفهوم القيادة وخصائصها، وإبراز أهميتها وأهم عناصرها.

أولاً: مفهوم القيادة

تعددت تعريف القيادة بسبب تباين المنطلقات الفكرية والإدارية للباحثين، ونستعرض عليكم أهم التعريفات: فيعرفها فريدرش ووبوشوس *T.Pfiffner* و *R. Presthus* بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير (القائد) والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"¹؛

وفي تعريف آخر للقيادة لـ *L.Allen* "الذي يعرفها: "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد لجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال"²؛

أما القيادة عند "أدونيل وكونتز *koontz* و *O'donnell* فتعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"³. وعليه يمكننا تبني تعريف القيادة التالي: "القيادة هي عملية التأثير الذي يمارسه القائد على رؤوسيه نتيجة التفاعل الذي يحدث بين خصائص كل من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة"⁴.

ثانياً: خصائص القيادة

- إن نجاح الأسلوب القيادي في المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مجموعة من الخصائص يجب أن يتحلى بها القائد الجيد و تتمثل في:⁵
- **المبادأة و الابتكار**: أن يكون القائد أكثر الأعضاء في المنظمة قدرة على الإبتكار و المبادرة بالعمل و التصرف في مواجهة المواقف المختلفة؛
 - **التوافق الإجتماعي**: يقصد به قدرة القائد على إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه و بين أعضاء جماعته، و تدعيم وجهات نظرهم وتفهمها؛

1- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005ص:215.

2- المرجع نفسه،ص215.

3- المرجع نفسه،ص215.

4- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، إدارة الأعمال، جامعة الجرائر ، 2006-2004ص:23.

5- التهامي، حسين، السلوك التنظيمي في الإدارة، ط1، دار الكتب الحديث، القاهرة، 2013.

- التمثيل الخارجي للجماعة: يعتبر القائد ممثلاً رسمياً للجماعة و سفيرها لدى الجماعات الأخرى؛
- التكامل: يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة ويضمن سلامة التماسك الاجتماعي؛
- السلوك الأخلاقي: لا بد أن يتحلى القائد ببعض مبادئ السلوك الأخلاقي، كالمساواة و العدالة بين أعضاء جماعته، و البعد عن التعصب و التسلط.

ثالثاً: أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من خلال:¹

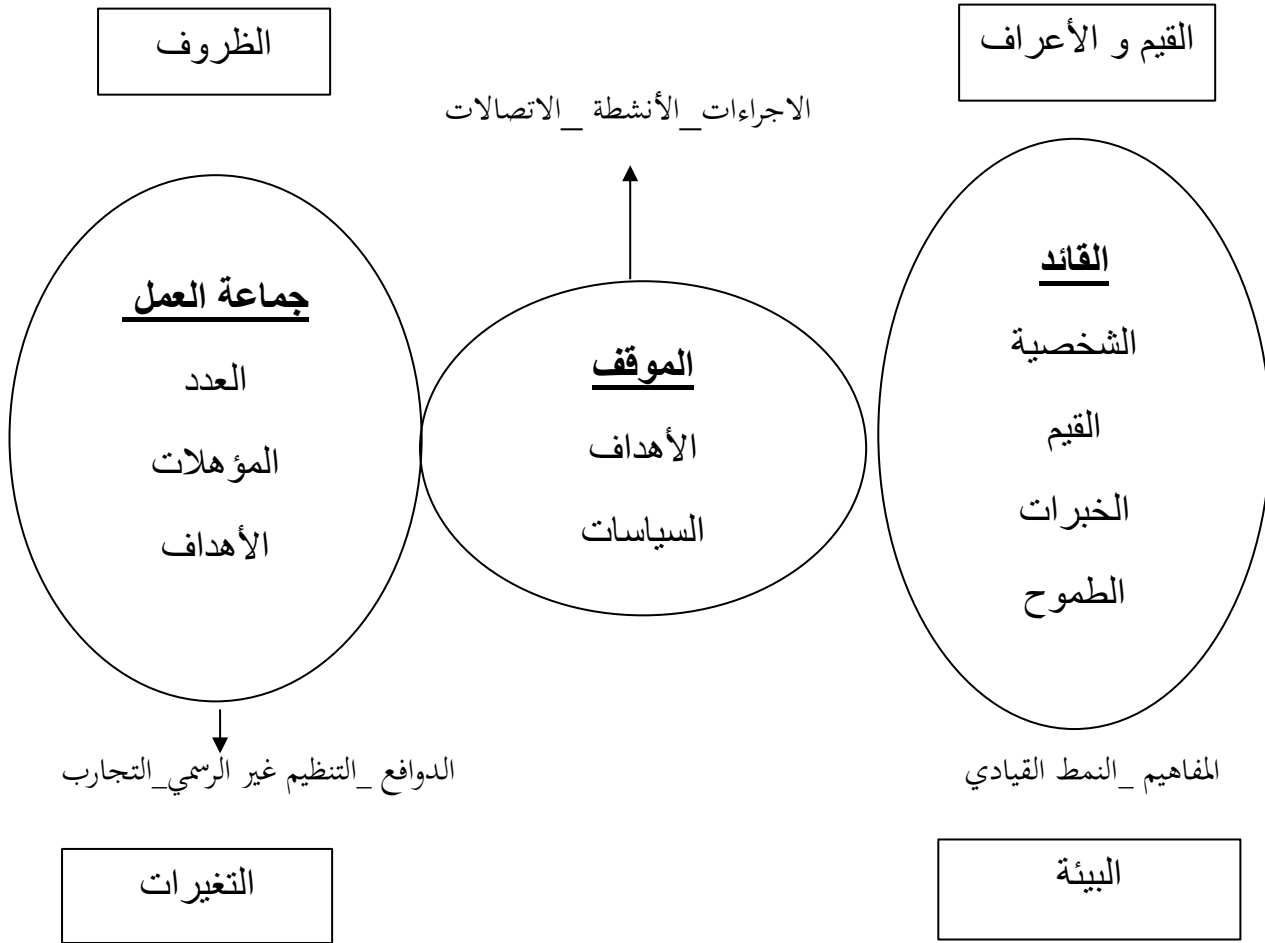
- المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة من خلال توضيحها للمرؤوسين وتوجيه طاقاتهم نحوها؛
- دعم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية في المنظمة قدر الإمكان، من خلال السيطرة على مشكلات العمل وحلها؛
- إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل والمشاركة الفعالة؛
- تحفيز المرؤوسين على العمل بحماس وتقديم أقصى طاقاتهم؛
- التوفيق بين المتناقضات من خلال منع التعارض بين أهداف ومتطلبات المنظمة مع أهداف العاملين من جهة، ومع أهداف المجتمع من جهة أخرى.

¹ - Sherry D. Ryan, Xiaoni Zhang, Victor R. Prybutok , Jason H. Sharp , Leadership and Knowledge Management in an E-Government Environment , journal Administrative sciences, issue 2, ISSN 2076-3387 , 3 February 2012, p:65,66.

رابعاً: عناصر القيادة

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة إلى ثلاثة عناصر هي : القائد و جماعة العمل و الموقف ، و هذه العناصر تتفاعل مع بعضها و يؤثر كل منها في الآخر . كما يوضح الشكل التالي: ¹

الشكل رقم 01: عناصر القيادة



المصدر: حمادي، 2013، ص20

يجب على القائد الناجح أن يركز على التخطيط بالمشورة و المشاركة مع مرؤوسيه و أن الزمن هو ر استثمار المستقبل ، أن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة ، و أهمية تنمية و تطوير مرؤوسيه ، و تكوين روح الجماعة و بيئة العمل الصحية و تكوين روح الإلتزام الذاتي في العاملين و الرقابة الضرورية لتجنب الوقوع في الأخطار مستقبلا و على القائد الناجح أن يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة و الفهم و الإدراك الترشيدي ، و كذلك معرفة سبب

1 - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، 2013، ص20.

الخطر لديه و بأنه ناتج عن سوء فهم و ليس سوء نية اذن فعملية القيادة تعتمد على مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض للعمل في مجهود مشترك لتحقيق أهداف منشودة.

الفرع الثاني: ماهية القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، والتي لم يتفق العلماء في تحديد تعريف موحد لها، وذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها، ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

عرفها **Bass** على أنها: "القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة"¹؛

بينما عرفها **Burns** على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"²؛

و يرى كوجر **Conger** أن القيادة التحويلية هي: "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء

المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية هي: "تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية".

ثانياً: خصائص القيادة التحويلية

تتمثل خصائصها في مجموعة الشروط الواجب توفرها في القائد التحويلي لتمييزه عن نظرائه من باقي أنماط القيادة في العديد من المواقف والسلوكيات، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:⁴

- القدرة على خلق رؤية ورسالة المؤسسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تدفع المرؤوسين للإقتناع بها؛
- القائد التحويلي يتمتع بثقة ذاتية عالية؛

¹ - الغامدي، جمعان بن خلف جمعان؛ "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 7107ص:34.

² - Marshall, E, S, "Transformational Leadership in Nursing, Springer Publishing Company", United States of America, 2011, p: 03.

³ - الشنطي، محمود عبد الرحمن، "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 7، 7101، 07ص:37.

⁴ - ندى بنت سلطان السلطان، "مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العاملة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية"، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 38، عدد 1، 563ص:564.

- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل كونه يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- المخاطرة وتجنب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
- السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية

تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال عدة عوامل يمكن تلخيصها في:¹

- ✓ القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛
- ✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث يقول: "لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛
- ✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- ✓ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، وتعتبر مساهمة "باس Bass, 1985" هي أول مساهمة لتحديد أبعاد القيادة التحويلية و التي اشتملت على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية)² ليقدم فيما بعد نموذجاً أكثر حداثة يتضمن نبعداً رابعاً (التحفيز)، ثم جاءت دراسة "أفوليو Avolio" لتضيف بعداً خامساً للقيادة التحويلية هو بعد ال تمكين،³ تناولت الدراسة الأبعاد الرئيسية الخمسة:

1 - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص21.

2 - المرجع نفسه ص 14.

3 - محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2010، ص41.

- **التأثير المثالي:** يعرفه "أفوليو وآخرون" بأنه: "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها"¹، فالتأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط فيحاول الأتباع محاكاتهم لأنهم يرونهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم؛ وقد أكد "باس وأفوليو" أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما "الصفات المثالية" والتي يتصف بها القائد مثل خبرات القائد وثوراته الذهنية، وكذلك "السلوك المثالي" وتظهر في سلوك القائد مع المرؤوسين كالاتصال المستمر مع العاملين في مواقع العمل بهدف إيجاد نوع من التوازن التنظيمي المناسب بين رؤية القائد وأهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين؛
- **الاعتبارية الفردية** تعني أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، كما عليه أيضاً أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو؛
- **الاستثارة الفكرية** تجعل القائد أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات، وبذلك فهو يسعى لزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإبداع طرق واقتراحات جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرق جديدة؛
- **التحفيز:** كما يعرفه "الطجم والسواط" هو: "عبارة عن مؤثر خارجي يشجع الفرد على القيام بأداء أفضل، فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى القيادة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح من أجل ذلك حافزاً لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل"²، فالتحفيز كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يزود التابعين بالتحديات، ويجعل عبقرياتهم وإبداعاتهم تزيد، مما يحثهم على بذل المزيد من الجهد، من أجل تحقيق نجاحات الفريق، والمنظمة، والمجتمع؛
- **التمكين:** يعتبر أحد الأبعاد الرئيسة الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يقوم على تفويض جزء من السلطة للمرؤوسين لاتخاذ القرارات خاصة التشغيلية منها، وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة النهائية، ففكرة التمكين تقوم على المشاركة والتشاور بعيداً عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على مركزية القرار.³

¹- محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة (في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2010، ص 38، نقلاً عن:

Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, **Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership**, Journal of European Industrial Training, 1991, Vol. 15 Issue: 4, P10

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط 04، السعودية، 2003، ص 109.

³ -Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, South-Western Cengage Learning, USA, 2008, p503.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة و القيادة التحويلية

أجريت العديد من الدراسات السابقة في مواضيع تتعلق بإدارة المعرفة والقيادة التحويلية، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات، نستعرض في هذا المبحث أهم تلك الدراسات وعلاقتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة سواء التي تناولت نفس موضوع الدراسة الحالية من خلال نفس المتغيرات، أو تلك التي تناولت بعض جوانب الموضوع، من خلال أحد متغيرات الدراسة الحالية.

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة المعرفة معا

من أبرز الدراسات المختلفة التي تناولت الموضوع من خلال نفس المتغيرات والتي تعتبر أكثر الدراسات المطابقة للدراسة الحالية:

الدراسة (01): عمر ملوكي و سليمة مسعي محمد، 2020، بعنوان: "أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل

إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب- ولاية الوادي"، مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي،

العدد الأول.

هدفت هذه الدراسة لتحديد الأثر الذي تلعبه القيادة التحويلية بإبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية،

الدافع الالهامي و التأثير المثالي) في تفعيل إدارة المعرفة بشركة بلاستي أنابيب بولاية الوادي.

تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان عن طريق المسح الشامل للموظفين، حيث تم قبول 101 نسخة صالحة،

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج SPSS.V25 الاحصائي لتحليل

البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في مؤسسة بلاستي أنابيب، مع وجود

ممارسة للقيادة التحويلية بمستوى متوسط، وعليه أوصت الدراسة بضرورة تعلم مهارات القيادة التحويلية من طرف

القادة والرؤساء في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة (02): محمد ابراهيم خليل العطوي، 2010، بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة

المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان تم توزيعه على عينة من موظفي المستويات الوسطى والدنيا في شركات البلاستيك الأردنية، تم قبول 135 استبانة صالحة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى توفر مستوى مرتفع للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها لدى مديري هذه الشركات، بينما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لديهم فيما يتعلق بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر بارز لإدارة المعرفة في زيادة تأثير القيادة التحويلية على أداء هذه الشركات.

على ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمليات إدارة المعرفة داخل هذه الشركات من خلال توفير نظام إداري مرن يسهل عملية تداول المعرفة في مختلف المستويات.

دراسة (03): POLITIS, 2000، بعنوان: "Transformational and transactional leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of self Managed Teams; the consequences for performance"

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، والتحفيز الفكري) و أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المحتملة، والإدارة بالاستثناء)، بعوامل اكتساب المعرفة، استخدم الباحثون استبيان القيادة متعدد العوامل MLQ لقياس خصائص القيادة، و مقياس "مايكاتن و آخرين" لقياس عوامل اكتساب المعرفة، بمنظمات صناعية أسترالية، بنت نتائج الدراسة وجود ارتباط ايجابي بين أبعاد القيادة التحويلية وعوامل اكتساب المعرفة، كما كشفت وجود علاقة سلبية بين متغير الرقابة والأداء المتوقع.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

مجموعة من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع إدارة المعرفة:

دراسة (1): د.رشيد مناصرية و مريم فيها خير، 2016، بعنوان: "أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق ادارة المعرفة دراسة حالة المديرية الجهوية للانتاج سوناطراك حاسي مسعود"، مقال، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية عدد02.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير تمكين العاملين على تطبيقات ادارة المعرفة في المديرية الجهوية للإنتاج - حاسي مسعود، ولغرض تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان باجراء بعض المقابلات الشخصية مع المسؤولين، وبعض العاملين، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان لعينة شملت 50 موظفاً، تمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS.

خلصت نتيجة الدراسة إلى أن مديرية الإنتاج سوناطراك حاسي مسعود تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة وتعزيزها، من خلال الإهتمام بالتمكين الذي بينت نتائج الدراسة تأثيره الفعال في تطبيق ادارة المعرفة، و بناء عليه أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتدريب العاملين، المشاركة، والإتصال الفعال.

دراسة(2): أ.د الطيب داودي وحمزة بعلي، بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة".

هدفت الدراسة إلى كشف البيئة التكنولوجية ومدى الإستفادة منها لتطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة ميناء عنابة. في هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام استمارة الاستبيان تم معالجة 189 نسخة صالحة باستخدام برنامج SPSS.

كشفت نتائج البحث عن توفر مؤسسة ميناء عنابة على بنية تحتية هامة لتكنولوجيا المعلومات إلا أن مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة يعتبر ضعيفاً، بسبب غياب ساسة واضحة تنتهج هذا الأسلوب الحديث، وعليه أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على العنصر البشري، من خلال التدريب واستقطاب الكفاءات.

دراسة(3): بوركوة عبد المالك، 2012، بعنوان: " إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر. هدفت الدراسة إلى محاولة الربط بين أثر تبني إدارة المعرفة كمسعى إداري حديث وحسن تطبيقه واستغلاله في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة؛ وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) فرداً تم استردادها كلها ثم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS. . من خلال الدراسة تبين أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات.

الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

أخيراً نقدم مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية

دراسة (01): دراسة المحاميد 2008 دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي.¹

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة بأعضاء هيئة التدريس في 6 جامعات خاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي كان منها: عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وجود فروق دالة إحصائياً بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة والاشتراك بقواعد البيانات الخارجية وتنوع المكتبة وتحقيق وضمن الجودة في الجامعات الأردنية، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الحوافز التي حصل عليها أعضاء الهيئات التدريسية وحوسبة المكتبات في الجامعة وإيصال الانترنت لمكاتب أعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

الدراسة (02): صباحي الأخضر، 2018، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعرييج"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت هذه الدراسة لتحديد واقع التميز التنظيمي و نمط القيادة السائد بوحدة المجمع، وتوضيح أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين) على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة والملاحظة، إلى جانب الاستبيان كأداة رئيسية، حيث تم اعتماد 173 نسخة صالحة، تمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS.V22، توصلت الدراسة إلى وجود أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بمستوى مرتفع في بعض الأبعاد، و بمستوى متوسط في أخرى. كما أثبتت أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في التميز التنظيمي.

3- دراسة المحاميد 2008 دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي.

على إدارة المعرفة في مؤسسة بلاستي أنابيب، مع وجود ممارسة للقيادة التحويلية بمستوى متوسط، وعليه أوصت الدراسة بضرورة تعلم مهارات القيادة التحويلية من طرف القادة والرؤساء في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة (03): دراسة (kakkuri ,2017) بعنوان "Transformational leadership and leading creativity" (القيادة التحويلية و الإبداع الرائد).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قابلية الأفراد المبدعين للإدارة بالقيادة التحويلية.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة المفضل لدى المرؤوسين المبدعين على وجه الخصوص.

و أوصت الدراسة أنه يجب على القادة الفنلنديين الإهتمام ببُعدي التحفيز الفكري و الدافع الملهم لدى قيادتهم للمرؤوسين المبدعين.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا المطلب سيتم تقديم موقع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال عرض أوجه التشابه و الاختلاف فيما بينها .

بالنسبة للمتغير المستقل بصفة عامة تتشابه هذه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في جزء كبير من مضمون الموضوع خاصة فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل .

أما بالنسبة للمتغير التابع وهو تفعيل إدارة المعرفة فإن أغلب الدراسات صببت في نفس السياق و المعجم المفاهيمي لإدارة المعرفة .

● مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تمثل في العديد من النواحي أهمها:

- ضبط متغيرات الدراسة وبناء خطة البحث.
- الاستفادة في إعداد الجانب النظري؛
- تحديد آخر ما توصلت إليه الدراسات السابقة و إعداد فرضيات البحث .
- دليل إلى كثير من المراجع المتعلقة بموضوع البحث؛
- ساهمت بشكل كبير في تحديد مجالات الإستبيان؛

يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01) : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

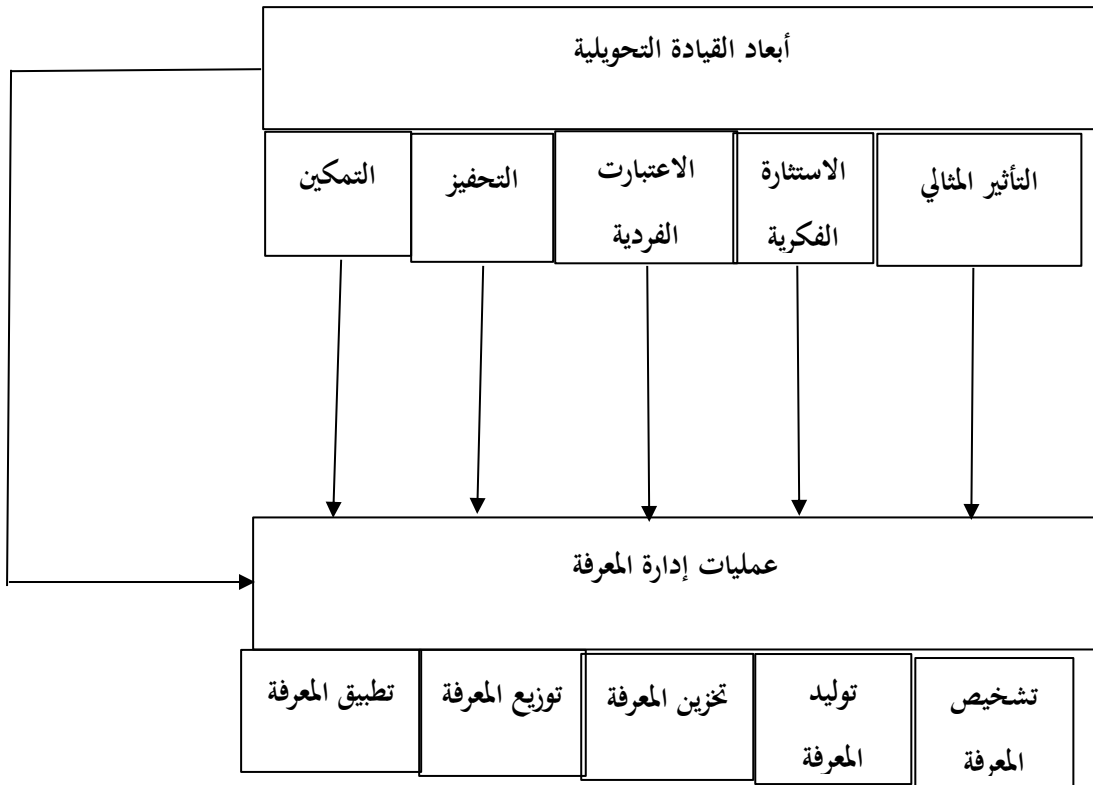
البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	هدفت معظمها إلى دراسة علاقة القيادة التحويلية و إدارة المعرفة فيما بينها أو علاقتها بمتغيرات أخرى.	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية من خلال أبعادها في تفعيل إدارة المعرفة
مجتمع وعينة الدراسة	معظمها طبقت في مؤسسات صناعية.	تم إجراء الدراسة في مؤسسة خدمية (مؤسسة عمومية استشفائية)
أدوات التحليل والمنهج المستخدم	تمثلت أدوات جمع البيانات بصفة رئيسية في الإستبيان كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بسنخ مختلفة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.	اعتمدت دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية وكذا وثائق المؤسسة. الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ككل الدراسات السابقة.

المصدر: من إعداد الطلبة.

خلاصة الفصل الأول:

انطلاقاً من الجانب النظري لكل من القيادة التحويلية و إدارة المعرفة و بالإعتماد على الدراسات السابقة يمكن اقتراح نموذج الدراسة الموضح في الشكل، حيث يرسم التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع من جهة، ثم التأثير الأحادي كل بعد من أبعاد المتغير المستقل.

الشكل (01-02): نموذج الدراسة



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة
التحويلية و إدارة المعرفة بالمؤسسة
الاستشفائية العمومية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار المفاهيمي لكل من القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وبهدف اسقاط الجانب النظري على مستشفى محمد بوضياف ورقلة الذي كان محل الدراسة، وذلك وفق نموذج الدراسة المعتمد، حيث سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية المتبعة، وكذا عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، ومنه اختبار الفرضيات وتقديم توصيات وآفاق الدراسة.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ستتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة، من خلال تقديم منهج الدراسة ومجموعة الأدوات المستخدمة فيها، تقديم المؤسسة محل الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج والأدوات المستخدمة

نستعرض في هذا المطلب المنهج الذي تمت وفقه هذه الدراسة، وكذلك الأدوات و الأساليب المستخدمة فيها، سواء ما تعلق بعملية جمع البيانات أو تحليلها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

من منطلق طبيعة موضوع الدراسة التي تسعى إلى وصف واقع تطبيق إدارة المعرفة والقيادة التحويلية، و تحديد أثر هذه الأخيرة على إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أنسب الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة

من أجل الإحاطة ببحوثات الموضوع وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، فقد حاولنا جمع مختلف البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

أولاً: أدوات جمع البيانات

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- **المقابلة الشخصية:** وقد تمت مع مسؤول مصلحة المستخدمين، من أجل الوقوف على نظام العمل في مختلف المصالح، و كشف البنية التكنولوجية للمؤسسة.
- **الاستبيان:** الأداة الرئيسية لجمع البيانات، من خلال قياس مدى إلتزام المسؤولين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة بقواعد أسلوب القيادة التحويلية من منظور المرؤوسين، بالإضافة إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، وقد تم بناء الاستبيان وفق نموذج الدراسة، و الذي يحتوي على (49) سؤالاً تم توزيعها وفق المحاور التالية:

- المحور الأول: البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، ويتضمن (04) أسئلة؛
- المحور الثاني: يتعلق بالقيادة التحويلية و يتضمن (25) سؤالاً؛
- المحور الثالث: يتعلق بعمليات إدارة المعرفة، ويتضمن (20) سؤالاً.

تم اعتماد مقياس ليكرت المتدرج ذو الأبعاد الخمسة، حيث أعطيت الأوزان كما يلي:

الدرجة	المجال	الخيارات
01	[1.8 – 1]	غير موافق بشدة
02	[2.6 – 1.8]	غير موافق
03	[3.4 – 2.6]	محايد
04	[4.2 – 3.4]	موافق
05	[5 – 4.2]	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطلبة

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، قمنا بتفريغ قوائم الاستبيان في برنامج Excel ثم نقلها مباشرة إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية المسمى اختصارا بـ SPSS، الاصدار رقم ، بهدف حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري؛
- ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الاستبيان؛
- اختبار كولمغروف- سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- مصفوفة الارتباط؛
- الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد؛
- الإنحدار التدريجي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتم في هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى العينة التي أجريت عليها الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، وسيتم تقديم المؤسسة من خلال التعريف بها وعرض هيكلها التنظيمي.

أ- التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة:

يعتبر مستشفى محمد بوضياف بورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي وهو قطاع تابع لوزارة الصحة والسكان، فتح أبوابه في شهر جانفي 1988 وتم تدشينه من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي مرباح

بتاريخ 22 مارس 1989 حيث يتربع على مساحة إجمالية قدرها 48000م وتبلغ قدرة استيعابه 512 سرير مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية. وهذه الأخيرة وهي مصالح يتم فيها استشفاء جميعا لمرضى وأهم ما يميزها هيا لخدمة الدائمة والمستمرة 24 / 24 ساعة و 7 أيام / 7 أيام.

- رسالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة: التكفل الأسرع والأمثل والأجود للمرضى.
 - رؤية مستشفى محمد بوضياف ورقلة: الارتقاء بجودة الخدمة الصحية إلى أفضل ما يكون.
 - أهداف المستشفى: يهدف مستشفى محمد بوضياف بورقلة لتحقيق ما يلي:
 - تقديم الخدمات الصحية اللائقة العناية بالمرضى بالتنسيق مع مديرية الصحة والمؤسسات الصحية الأخرى؛
 - توفير فرص عمل متميزة للتعليم وتنمية مهارات وقدرات الأطباء في كافة التخصصات
 - تنفيذ برامج علمية و تشجيع وترقية البحوث الطبية؛
 - توسعة دائرة المعرفة في المجتمع من خلال رسائل التوعية المتمثلة في المحاضرات والمنشورات والحملات التثقيفية.
- ب- الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف: تتوزع مختلف المسؤوليات و المهام اعتمادا على الوظائف و الأنشطة التي يحددها الهيكل التنظيمي في الشكل الآتي:

(الشكل رقم 02-01)



المصدر : بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني: عينة الدراسة واختبار الاستبيان

أ-عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من مجموع موظفي السلك الطبي بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، حيث تكونت العينة من الأطباء، المرضى ومساعدى التمريض، وقد تم توزيع 60 استبانة، تمكنا من استرجاع 53 استبانة، من بينها (03) استبانات ملغاة و أما الصالحة للتحليل فقد كانت 50 استبانة.

ب- إختبار صدق وثبات الاستبيان:

من أجل ضمان صدق أداة الإستبيان وملائمتها لجمع البيانات الميدانية، قمنا بعرض الإستبانة الأولية على الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الدراسة، وبناء على ملاحظاتهم تم ضبط الشكل النهائي للاستبيان.

من جهة أخرى، وقصد قياس ثبات الاستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS.V20، والنتيجة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01): معامل الثبات ألفا كرومباخ

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
45	0.90

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يشير إلى 90%، وهو معدل ممتاز لإجراء الدراسة الميدانية لموضوع البحث.

ج- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل معرفة نوع توزيع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قمنا بإجراء إختبار كولمغروف - سميرونوف Sample Kolm باستخدام برنامج SPSS.V20 والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

الجدول رقم(02-02): إختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	Sig KS
القيادة التحويلية	0.200
إدارة المعرفة	0.200

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة المستخرجة من البيانات الميدانية المتعلقة بكل من القيادة التحويلية وإدارة المعرفة هي 0.2 وهي أكبر من 0.05 وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن إجراء الإختبارات المعلمية.

1- النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم(02-03): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	30	60%
	أنثى	20	40%
العمر	أقل من 25 سنة	23	46%
	من 25 إلى 40 سنة	21	42%
	أكبر من 40 سنة	06	12%
المستوى	ثانوي	29	58%
	جامعي	21	42%
الوظيفة	مساعد تمريض	24	48%
	ممرض	18	36%
	طبيب	08	16%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	48%
	من 5 إلى 10 سنوات	18	36%
	أكثر من 10 سنوات	08	16%

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول :

بالنسبة لمتغير الجنس نجد أن نسبة الذكور أكبر نسبيا من نسبة الإناث، وهذا يرجع إلى طبيعة الخدمة التي يقدمها المستشفى والتي توجه لجميع الفئات للجنسين، ما يتطلب توظيف النساء بالرغم من صعوبة نظام العمل الذي يعتمد على المناوبة الليلية وهو ما يتنافى مع خصوصية المرأة.

بالنسبة للفئات العمرية نجد أن معظم أفراد العينة هم من فئة أقل من 25 سنة وفئة الشباب (من 25 إلى 40 سنة) بنسب متقاربة 46% و 42% بينما كانت نسبة الموظفين الأكبر من 40 سنة 12% فقط، وهذا منطقي بالنظر لسياسات التوظيف المتزايدة في السنوات الأخيرة. أما فيما يخص المستوى الدراسي فقد كانت نسبة الثانوي 58% و الجامعيين بنسبة 42%، وهذا بفضل استراتيجية المؤسسات الصحية الرامية إلى تحسين مستوى الخدمة، من خلال استغلال الطاقات الشبانية ذات المستوى الثانوي وتكوينهم كشبه طبيين بالموازاة مع استقطاب الإطارات الجامعية.

بالنسبة لمتغير الوظيفة فقد كانت نسبة مساعدي التمريض 48% بالإضافة إلى نسبة المرضين، فيما كانت نسبة الأطباء 16% ، وهو ما يؤكد إعتقاد المؤسسات الصحية بالدرجة الأولى على فئتي المرضين ومساعدتهم لتخفيف الضغط على الأطباء الذين يتفرغون للحالات الخاصة، كما أن نقص نسبة الأطباء يرجع إلى النزوح نحو ولايات الشمال لغياب حوافز الإستقرار في ولاية ورقلة.

بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فإن نسبة الموظفين الأقل من 5 سنوات عمل كانت كبيرة 48% تليها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36%، فيما كانت نسبة الموظفين الذين لهم خبرة تفوق 10 سنوات 16% فقط، وهذا يعود لكون أغلب أفراد العينة من الموظفين الجدد.

المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

بعد أن تطرقنا إلى عرض منهج الدراسة، تقديم المستشفى، تأتي الآن إلى عرض وتحليل النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة ثم تقديم الاقتراحات و آفاق البحث

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية

خصص هذا الجزء لمعرفة مدى إلتزام القادة في مستشفى محمد بوضياف بنمط القيادة التحويلية، وقد تم تقسيمه بناء على أبعاد أسلوب القيادة التحويلية الخمسة: التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التحفيز والتمكين. من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية، والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما توضحه مجموعة الجداول التالية:

أ- بعد التأثير المثالي:

الجدول رقم (02-04): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التأثير المثالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
01	لدى رئيسي المباشر رؤية واضحة يسعى لتحقيقها	3.560	0.611	مرتفع	05
02	يمتلك رئيسي المباشر قوة شخصية وثقة عالية	4.360	0.485	مرتفع جدا	04
03	أرى أن رئيسي المباشر يمثل نموذج في الانضباط في العمل	4.640	0.485	مرتفع جدا	01
04	أحظى بالتقدير و الاحترام من طرف رئيسي المباشر	4.580	0.499	مرتفع جدا	02
05	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على الاقناع	4.540	0.503	مرتفع جدا	03
	التأثير المثالي	4.336	0.329	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد مرتفع جدا حيث بلغ 4.336، و انحراف معياري 0.329، وقد احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.640 و انحراف معياري 0.485، في حين جاءت الفقرة رقم 01 في

المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.560 وانحراف معياري 0.611، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة جدا مما يشير إلى أن القائد في مستشفى محمد بوضياف يمتلك كاريزما قوية ورؤية واضحة.

ب- الإستشارة الفكرية

جدول رقم(02-05): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الإستشارة الفكرية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعيا	المتوسط الحسا	العبارة	الرقم
02	مرتفع جدا	0.616	4.220	تتاح لي الفرصة لطرح أفكارى والتعبير عنها بحرية	06
04	مرتفع	0.729	4.140	تستمع الادارة باهتمام لوجهات نظرنا و تحترم قناعاتنا	07
05	مرتفع	0.718	4.120	يشجعني رئيسي المباشر على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات تواجه المؤسسة	08
03	مرتفع	0.766	4.160	يقترح رئيسي المباشر طرقا جديدة لانجاز مهام عملي	09
01	مرتفع جدا	0.536	4.280	يهتم رئيسي المباشر بطموحاتي الوظيفية ويشجعني على تحقيقها	10
	مرتفع	0.404	4.184	الإستشارة الفكرية	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات الاستشارة الفكرية كان 4.184 بانحراف معياري 0.404 وهو متوسط مرتفع ، حيث جاءت متوسطات الفقرات بين 4.120 و 4.280 وهذا يرجع إلى ثقافة المشاركة بين القادة والمرؤوسين في طرح الأفكار و ايجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في انجاز مهامهم .

ج- الإعتبارات الفردية

جدول رقم(06-02): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الإعتبارات الفردية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعيا	المتوسط الحسا	العبارة	الرقم
02	مرتفع جدا	0.499	4.420	يشجعني رئيسي المباشر على تحقيق أهدافي الشخصية مالم تتعارض مع أهداف المؤسسة	11
03	مرتفع	0.681	4.160	يحترم رئيسي المباشر ظروفى الخاصة ويقبل أعذارى المبررة	12
01	مرتفع جدا	0.613	4.460	يتعامل رئيسي المباشر المساواة مع جميع العاملين	13
02	مرتفع جدا	0.499	4.420	يساعدني رئيسي المباشر في حل مشكلاتي الخاصة	14
04	مرتفع	0.596	3.820	يبدى رئيسي المباشر اهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم	15
	مرتفع جدا	0.416	4.256	الإعتبارات الفردية	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد مرتفع جدا حيث بلغ 4.256، و انحراف معياري 0.416، وقد احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.460 و انحراف معياري 0.613، في حين جاءت الفقرة رقم 15 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.820 وانحراف معياري 0.596، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة جدا، مما يشير إلى أن القائد في مستشفى محمد بوضياف يتعاملون بمساواة مع جميع المرؤوسين مع وجود اهتمام خاص بالمرؤوسين المتميزين.

د- التحفيز

جدول رقم(02-07): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد التحفيز

الترتيب	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
03	مرتفع جدا	0.490	4.380	يشعري رئيسي المباشر بالحماس أثناء العمل	16
02	مرتفع جدا	0.503	4.540	يشجعي رئيسي المباشر لتحقيق أكثر مما كنت متوقع	17
01	مرتفع جدا	0.443	4.740	يوجهني رئيسي المباشر للعمل بروح الفريق	18
04	مرتفع	0.627	4.120	يهتم رئيسي المباشر بتحفيزي لتحقيق أهداف المؤسسة	19
05	متوسط	0.755	2.960	أحصل على الحوافز من رئيسي المباشر نظير مجهوداتي الإضافية	20
	مرتفع	0.340	4.148	التحفيز	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد مرتفع حيث بلغ 4.148، و انحراف معياري 0.340، وقد احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.740 و انحراف معياري 0.443، وهو ما يشير إلى رروح العمل الجماعي والتي تعود إلى طبيعة العمل التي تستدعي التعاون لمواجهة الضغط المتزايد على خدمات المستشفى، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة جدا باستثناء الفقرة رقم 20، مما يشير إلى أن القائد في مستشفى محمد بوضياف يعتمد على التحفيز المعنوي فيما يبقى التحفيز المادي غير فعال و غير متكافئ.

ه- التمكين

جدول رقم(02-08): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد التمكين

الترتيب	الإتجاه	الانحراف المعيا	المتوسط الحسا	العبرة	الرقم
04	متوسط	1.188	3.240	يكلفني رئيسي المباشر بمهام ومسؤوليات تتوافق مع مهاراتي وقدراتي	21
05	متوسط	1.294	3.200	يفوضني رئيسي المباشر بسلطات كافية لانجاز مهام عملي	22
02	مرتفع	0.857	4	يشجعي رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية	23
03	مرتفع	1.084	3.740	استفدت من دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	24
01	مرتفع جا	0.503	4.460	يتفهم رئيسي المباشر أخطائي في العمل ويساعدني على تجاوزها	25
	مرتفع	0.899	3.728	التمكين	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد مرتفع حيث بلغ 3.728، و انحراف معياري 0.899، وقد جاءت الفقرتين 25 و 23 بمتوسط مرتفع، وهذا يرجع إلى تحلي القادة في المستشفى عن سلطة العقاب وتشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية، في حين جاءت الفقرتين 21 و 22 بمتوسط حسابي متوسط، وهذا يرجع إلى كون أفراد العينة من الموظفين الجدد لم يتم تفويضهم لمناصب تسييرية بسبب نقص الخبرة وعدم استفادتهم من دورات تدريبية كافية لتقلد المسؤولية.

جدول رقم(02-09): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعيا	المتوسط الحسا	البعد	الرقم
01	مرتفع جدا	0.329	4.336	التأثير المثالي	01
03	مرتفع	0.404	4.184	الإستئارة الفكرية	02
02	مرتفع جدا	0.416	4.256	الإعتبارات الفردية	03
04	مرتفع	0.340	4.148	التحفيز	04
05	مرتفع	0.899	3.728	التمكين	05
	مرتفع	0.340	4.130	القيادة التحويلية	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الكلي لمحور القيادة التحويلية بلغ 4.13 وانحراف بسيط قدره 0.34، وهذا يرجع إلى أن المتوسط الحسابي لأغلب أبعاد هذا المتغير كان مرتفعا، حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت لبعد التأثير المثالي 4.336، وهذا يرجع إلى أن اختيار الرؤساء في مستشفى محمد بوضياف يتم من نفس السلك الطبي وهو ما يمنحهم قوة شخصية بفضل كفاءتهم وخبرتهم المهنية، في حين أن أقل قيمة للمتوسط كانت لبعد التمكين 3.728، وهذا يرجع إلى طبيعة أفراد العينة الذين هم موظفون جدد و لم يتم تمكينهم لنقص الخبرة،

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول أبعاد المتغير التابع إدارة المعرفة، والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما توضحه مجموعة الجداول التالية:

أ- تشخيص المعرفة

جدول رقم(02-10): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعث تشخيص المعرفة

الترتيب	المستوى	الإنحراف المعيا	المتوسط الحسا	العبارة	الرقم
01	مرتفع جدا	0.463	4.700	أقارن المعارف التي لدي مع معارف زملائي في المؤسسة	26
02	مرتفع جدا	0.505	4.520	أقارن المعارف التي لدي مع معارف زملائي في مؤسسات أخرى	27
03	مرتفع جدا	0.575	4.420	أملك قائمة لاحتياجاتي المعرفية	28
04	مرتفع	0.669	3.960	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتي المعرفية باستمرار	29
مرتفع جدا		0.398	4.400	تشخيص المعرفة	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعث مرتفع جدا، حيث بلغ 4.400 بانحراف معياري قدره 0.398، و ما يفسر هو أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعث جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.700 و انحراف معياري 0.463، في حين جاءت الفقرة رقم 29 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.960 وانحراف معياري 0.669، تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يدركون جيدا مستوى معارفهم، بينما لا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا باحتياجاتهم المعرفية.

ب- توليد المعرفة

جدول رقم(02-11): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعث توليد المعرفة

الترتيب	الإتجاه	الإنحراف المعيا	المتوسط الحسا	العبارة	الرقم
01	مرتفع جدا	0.495	4.400	يدعم رئيسي المباشر لغة الحوار و تبادل الأفكار	30
03	مرتفع	0.600	3.740	تدعم الإدارة المبادرات الفردية و الجماعية	31
04	منخفض جد	0.679	1.780	تحصلت على دعم مادي لانجاز بحثي العلمية	32
02	مرتفع جدا	0.513	4.320	تسعى الإدارة إلى توظيف الكفاءات	33
مرتفع		0.409	3.560	توليد المعرفة	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد متوسط حيث بلغ 3.560، و انحراف معياري 0.409، وقد جاءت الفقرات 30 و 33 بمتوسطات مرتفعة جدا، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل التي تستوجب تبادل الأفكار والخبرات وضرورة استقطاب الكفاءات، كما يشير المتوسط المرتفع للفقرة 31 إلى إهتمام المؤسسة بالمبادرات الفردية والجماعية، فيما جاء المتوسط الحسابي للفقرة 32 منخفض جدا بمتوسط 1.780، بانحراف قدره 0.679، وهذا يرجع إلى عدم تخصيص المؤسسة لميزانية لدعم البحوث العلمية.

ج- تخزين المعرفة

جدول رقم (02-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخزين المعرفة

الترتيب	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
03	منخفض	0.657	2.240	تعمل الإدارة على تحويل الأرشيف الورقي إلى إلكتروني	34
04	منخفض جدا	0.764	1.780	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات بما جميع المعارف	35
02	منخفض	0.667	2.380	توفر المؤسسة نظام حماية آمن للمحافظة على معارفي	36
01	متوسط	0.863	3.100	تحافظ المؤسسة على الكفاءات البشرية وتخزنها	37
منخفض		0.605	2.375	تخزين المعرفة	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد منخفض، حيث بلغ 2.375 بانحراف قدره 0.605، وهذا يرجع إلى ضعف البنية التكنولوجية في مستشفى محمد بوضياف و اقتصار نظام المعلومات فيها على الجانب الإداري فقط واهمال الجانب الطبي رغم أهميته، بينما كان المتوسط الحسابي للفقرة 37 متوسطا، وهو ما يرجع إلى النقص الملحوظ في نظام الحوافز بالمؤسسة ما أدى إلى عدم الاستقرار الوظيفي في بعض الحالات.

د- توزيع المعرفة

جدول رقم(02-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
04	منخفض	0.873	1.820	يمكنني الوصول بسهولة إلى قاعدة البيانات للحصول على المعارف التي أحتاجها أثناء العمل	38
01	مرتفع جدا	0.490	4.380	تحرص الإدارة على عقد نشاطات تفاعلية و إقامة ورشات عمل لتبادل المعارف	39
02	مرتفع	1.011	3.720	حظيت بالمشاركة في محاضرات وندوات علمية تحت اشراف كفاءات متخصصة	40
03	متوسط	1.151	3.323	أجري تكويننا بصفة دورية لتحديث معارفي ومواكبة التطور المعرفي	41
متوسط		0.688	3.310	توزيع المعرفة	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد كان متوسطا حيث بلغ 3.310، و انحراف معياري 0.688، وقد جاءت الفقرة رقم 39 المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جدا بلغ 4.380 و انحراف معياري 0.490، وهذا يرجع إلى قيام المؤسسة بتخصيص يوم واحد من كل أسبوع لإقامة ورشات عمل في قاعة عرض خاصة داخل المؤسسة، بينما جاءت الفقرة رقم 38 بمتوسط منخفض بلغ 1.820 وانحراف معياري 0.873، وهذا بسبب غياب قاعدة بيانات للمعرفة وضعف أنظمة الاتصال الداخلية.

هـ - تطبيق المعرفة

جدول رقم(02-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تطبيق المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	مرتفع	0.712	4.060	يمكنني استغلال معارفي الجديدة في إنجاز مهام عملي بكل حرية	42
03	مرتفع جدا	0.535	4.400	ساعدتني المعارف الجديدة في حل المشكلات التي واجهتني أثناء تأدية عملي	43
02	مرتفع جدا	0.544	4.480	يساهم تطبيق معارفي الجديدة في تبسيط إنجاز المهام الخاصة بي	44
01	مرتفع جدا	0.443	4.740	تشجعني الإدارة على تطبيق المعارف التي لدي في إنجاز مهام عملي	45
	مرتفع جدا	0.475	4.420	تطبيق المعرفة	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد مرتفع جدا، حيث بلغ 4.420 بانحراف معياري قدره 0.475، وقد جاءت الفقرة رقم 45 في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.470 و انحراف معياري 0.443، في حين جاءت الفقرة رقم 42 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.06 وانحراف معياري 0.712، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة جدا، وهذا ما يرجع إلى أن المؤسسة تشجع موظفيها على استغلال معارفهم بما يساهم في حل مشكلات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

محور إدارة المعرفة:

جدول رقم(02-15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد إدارة المعرفة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
02	مرتفع جدا	0.398	4.400	تشخيص المعرفة	01
03	مرتفع	0.409	3.560	توليد المعرفة	02
05	منخفض	0.605	2.375	تخزين المعرفة	03
04	متوسط	0.688	3.310	توزيع المعرفة	04
01	مرتفع جدا	0.475	4.420	تطبيق المعرفة	05
	مرتفع	0.304	3.613	إدارة المعرفة	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع إدارة المعرفة كان مرتفعا، حيث نجد أن المتوسطات الحسابية لكل من الأبعاد تشخيص المعرفة، توليد وتطبيق المعرفة كانت مرتفعة، وهذا يرجع إلى مدى إدراك الموظفين والإدارة لقيمة المعلومة، والسعي للاستفادة من المعلومات المتاحة في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما جاء متوسط بعد توزيع المعرفة متوسطا، والمتوسط الحسابي لبعد تخزين المعرفة منخفضا، وهو ما يرجع إلى القصور الموجود في البنية التكنولوجية بالمؤسسة في غياب قاعدة بيانات وأنظمة اتصال فعالة توفر المعرفة بكل سهولة.

الفرع الثالث: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

أولا: مصفوفة الارتباط

جدول رقم(02-16): مصفوفة الارتباط

المتغير التابع إدارة المعرفة		
مستوى المعنوية	بيرسون	
0.078	0.251	التأثير المثالي
0.000	0.574**	الإستشارة الفكرية
0.000	0.555**	الإعتبرارات الفردية
0.007	0.378**	التحفيز
0.000	0.558**	التمكين
0.000	0.692**	المتغير المستقل القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي والمتغير التابع (إدارة المعرفة) ليس له دلالة إحصائية، بينما نلاحظ أن معاملات الارتباط بين بقية أبعاد المتغير المستقل (الإستشارة الفكرية، الإعتبرارات الفردية، التحفيز، التمكين) والمتغير التابع (إدارة المعرفة) كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث تشير النتائج لدى بعد الاستشارة الفكرية، التمكين، الإعتبرارات الفردية إلى 0.574، 0.558، 0.555، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين هذه الأبعاد الثلاثة مع المتغير التابع (إدارة المعرفة)، فيما جاءت نتيجة معامل ارتباط التحفيز 0.378، ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد التحفيز والمتغير التابع.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

يبين الجدول تحليل الانحدار الخطي البسيط للبيانات الميدانية لعينة الدراسة بواسطة برنامج SPSS

جدول رقم (02-17): تحليل الانحدار الخطي البسيط

مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	R ²
0.000	0.692	0.552

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يوضح الجدول الأثر المتاح لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في مستشفى محمد بوضياف ورقلة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على ادارة المعرفة في هذا المستشفى، اذ بلغ معامل الارتباط R= 0.692 عند مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أصغر من 0.05، أما معامل التحديد R² قد بلغ أي أن من التغيرات في إدارة المعرفة بمستشفى محمد بوضياف ناتج عن التغير في القيادة التحويلية.

■ تبين خط الانحدار

جدول رقم (02-18): تبين خط الانحدار

النموذج	المجموع	درجة الحرية	المعدل	F	Sig
مربعات الانحدار	2.496	5	0.499	10	0.000
البواقي	2.023	44	0.046		
المجموع	4.519				

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يتضح الجدول مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.496 ، ومجموع مربعات البواقي 2.023 ، ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.519
- درجة حرية الانحدار هي 5 و درجة حرية البواقي 44
- معدل مربعات الانحدار هو 0.499 ومعدل مربعات البواقي 0.046
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 10.858
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

■ دراسة معاملات خط الانحدار

جدول رقم(02-19): معاملات خط الإنحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.061	.386		2.749	.008
	القيادة التحويلية	.618	.093	.692	6.636	.000

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الثابت $a=1.061$ وهي تمثل مقطع خط الانحدار، أما ميل خط الانحدار هو $b=0.618$ ، وهي قيمة موجبة تدل على علاقة طردية متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية و ادارة المعرفة وفق المعادلة التالية:

$$Y=1.061 + 0.618X$$

حيث: Y : المتغير التابع ادارة المعرفة

X : المتغير المستقل القيادة التحويلية

تمثل معادلة خط الإنحدار معادلة خط مستقيم له ميل موجب قيمته 0.618 ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغير التابع و المتغير المستقل، حيث أن أي تغيير في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة ينتج عنه تغير في بنسبة 61.8% في المتغير التابع (إدارة المعرفة).

اختبار الفروق في المتغير التابع تبعاً للمتغيرات الشخصية:

قمنا بإجراء اختبار T وتحليل التباين من أجل دراسة فروق المتوسطات لنظرة أفراد العينة لتطبيق إدارة المعرفة وفق المتغيرات الديمغرافية، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

'لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية'.

- متغير الجنس: لتحديد ما إذا كان هناك فروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة حسب متغير الجنس.

لدينا H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس .

لدينا H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس

جدول رقم(02-20): تحليل T لمتغير الجنس

T	Sig	F	
0.339	0.992	0.00	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من خلال الجدول أن قيمة T بلغت 0.339، وبما أنه أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرض البديل، ونقبل فرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول تطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

- متغير العمر:

لدينا H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر.

لدينا H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر.

جدول رقم(02-21): تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.885	2	.942	16.812	.000
Within Groups	2.634	47	.056		
Total	4.519	49			

يتضح من خلال الجدول أن قيمة F هي 16.812 بمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى

الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل فرض البديل الذي ينص على وجود فروق

ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول تطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

- المستوى التعليمي:

لدينا H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة

العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

لدينا H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة

العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم(02-22): تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.000	1	.000	.000	.983
Within Groups	4.519	48	.094		
Total	4.519	49			

يتضح من خلال الجدول أن قيمة F هي 0.000 بمستوى دلالة 1 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

(0.05)، وعليه نرفض فرض البديل ونقبل فرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية

في اجابات أفراد العينة حول تطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الوظيفة

لدينا H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير الوظيفة.

لدينا H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير الوظيفة.

جدول رقم(02-23): تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.967	2	.483	6.394	.003
Within Groups	3.552	47	.076		
Total	4.519	49			

يتضح من خلال الجدول أن قيمة F هي 6.394 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل فرض البديل ونرفض فرض العدم الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول تطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير الوظيفة.

- متغير الخبرة المهنية

لدينا H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

لدينا H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم(02-24): تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.343	2	.671	9.936	.000
Within Groups	3.176	47	.068		
Total	4.519	49			

يتضح من خلال الجدول أن قيمة F هي 9.936 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل فرض البديل ونرفض فرض العدم الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول تطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

رابعاً: تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي:

بعد إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(02-25): الإنحدار المتعدد التدريجي

المتغيرات المدخلة	النموذج
-الإستشارة الفكرية	01
-الإستشارة الفكرية -الإعتبرات الفردية	02

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

نلاحظ أن هناك نموذجين للدراسة، سنعتمد على النموذج الثاني الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع إدارة المعرفة، وذلك من خلال بعدين فقط هما الإستشارة الفكرية والإعتبرات الفردية، والتي هي دالة إحصائياً.

جدول رقم(02-26): معامل الارتباط في النموذج (نموذج رقم 02)

معامل الارتباط R	R ²	النموذج
0.668	0.446	02

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يتبين من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين بعدي القيادة التحويلية (الإستشارة الفكرية والإعتبرات الفردية) مع المتغير التابع (إدارة المعرفة) بلغ نسبة 66.8%، وهو يدل على وجود علاقة قوية بينها، حيث أن نسبة 44.6% من تطبيق إدارة المعرفة ترجع إلى عمليات الإستشارة الفكرية والإعتبرات الفردية، بينما النسبة المتبقية (55.4%) تعود إلى عوامل أخرى.

تباين خط الانحدار:

جدول رقم(02-27): تباين خط الانحدار (نموذج رقم 02)

النموذج	المجموع	درجة الحرية	المعدل	F	Sig
مربعات الانحدار	2.018	2	1.009	18.955	0.000
البواقي	2.501	47	0.053		
المجموع	4.519				

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

يتضح الجدول مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.018 ، ومجموع مربعات البواقي 2.501، ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.519
- درجة حرية الانحدار هي 2 و درجة حرية البواقي 47
- معدل مربعات الانحدار هو 1.009 ومعدل مربعات البواقي 0.053
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 18.955.
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

رابعا: دراسة معاملات خط الانحدار

جدول رقم(02-28): معاملات خط الانحدار (نموذج رقم 02)

المتغير	الثابت a	الميل b	Sig
الإستشارة الفكرية	1.141	0.310	0.001
الإعتبرات الفردية		0.276	0.003

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الثابت $a=1.061$ وهي تمثل مقطع خط الانحدار، أما ميل خط الانحدار بالنسبة للإستشارة الفكرية هو 0.310، و الإعتبرات الفردية 0.276، وهي قيم موجبة أقل من 50%، وهو ما

يدل على ضعف أثر هذين البعدين على المتغير التابع إدارة المعرفة رغم وجود علاقة طردية قوية بينها، ومعادلة الإنحدار كما يلي:

$$Y=1.061 + 0.310 X1 + 0.276 X2$$

حيث: Y: المتغير التابع ادارة المعرفة

X1: بعد الإستشارة الفكرية

X2: بعد الإعتبارات الفردية

تمثل معادلة خط الإنحدار معادلة خط مستقيم له ميل متعدد موجب ، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبعدي الإستشارة الفكرية و الإعتبارات الفردية على المتغير التابع (إدارة المعرفة)، حيث أن أي تغيير في بعد الاستشارة الفكرية ينتج عنه تغير بنسبة 31% في المتغير التابع و أي تغيير في بعد الاعتبارات الفردية ينتج عنه تغير بنسبة 27.6% في المتغير التابع (إدارة المعرفة).

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية، نجد أن النتائج المتوصل إليها قد تشابهت مع بعض الدراسات و اختلفت مع دراسات أخرى، يمكن عرض النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- وجود مستوى مرتفع من أسلوب القيادة التحويلية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة محمد ابراهيم العطوي حيث توصل إلى وجود أسلوب القيادة التحويلية بنسبة كبيرة في شركات البلاستيك الأردنية، فيما اختلفت مع دراسة عمر ملوكي وسليمة مسعي، أين كان مستوى القيادة التحويلية بمؤسسة بلاستي أناييب بالوادي متوسطا؛
- وجود مستوى مرتفع لتطبيق إدارة المعرفة بمستشفى محمد بوضياف بورقلة في جميع عملياتها باستثناء عمليتي توليد وتخزين المعرفة، تختلف على نتائج دراسة محمد ابراهيم العطوي و التي أهرت وجود مستوى متوسط لدى مديري شركات البلاستيك فيما يتعلق بتطبيق عمليات ادارة المعرفة ؛
- كشفت نتائج الدراسة عن ضعف البنية التكنولوجية في مستشفى محمد بوضياف و أثرها على عمليات تخزين وتوزيع المعرفة، هذا ما يختلف عن دراسة الطيب داودي وحمزة بعلي والتي بينت عن ضعف مستوى ادارة المعرفة بمؤسسة ميناء عنابة رغم توفرها على بنية تحتية هامة لتكنولوجيا المعلومات؛

- بينت نتائج العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة طردية ذات أثر ضعف للقيادة التحويلية على ادارة المعرفة وهو ما يختلف عن النتائج المتوصل إليها في دراسة صباحي الأخضر التي أثبتت أن القيادة التحويلية بمختلف أبعادها تؤثر بشكل كبير في التميز التنظيمي بمجمع كوندور برج بوغريج.
- تبين من خلال النتائج أن خط الانحدار لتطبيق إدارة المعرفة تبعا للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) هي معادلة خط مستقيم ذات ميل موجب، وهو ما يفسر وجود علاقة طردية بين متغير القيادة التحويلية (المستقل) و متغير إدارة المعرفة (التابع)؛
- بينت النتائج وجود فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير العمر، الوظيفة والخبرة المهنية؛
- كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي؛
- اتضح من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن بعدي الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية هما الأكثر تأثيرا على المتغير التابع (إدارة المعرفة). وهو ما يختلف مع دراسة رشيد مناصرية ومريم فيها خير التي خلصت إلى وجود أثر فعال للتمكين في تعزيز تطبيق ادارة المعرفة بمديرية الإنتاج سوناطراك حاسي مسعود؛

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على تطبيق ادارة المعرفة بمستشفى محمد بوضياف ورقلة.

اتضح من خلال النتائج وجود مستوى عالي من القيادة التحويلية و ادارة المعرفة بمستشفى محمد بوضياف وهذا ما يتناسب مع طبيعة القطاع، كما بينت وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وتطبيق ادارة المعرفة كمتغير تابع.



الخاتمة

أبرزت هذه الدراسة مستوى تطبيق إدارة المعرفة و أسلوب القيادة التحويلية، وأثر هذا الأخير في تفعيل إدارة المعرفة بمستشفى محمد بوضياف ورقلة الذي كان محل دراستنا الميدانية، ومن خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، انطلاقاً من نموذج الدراسة و وفق الإجراءات المنهجية المبينة سابقاً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي نستعرض أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى بعض الإقتراحات وآفاق الدراسة.

1- نتائج الدراسة:

- ✓ وجود مستوى مرتفع لممارسة أسلوب القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، وهذا بفضل المعايير المناسبة الموضوعية في إختيار القادة المباشرين في هذا المستشفى، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛
- ✓ وجود مستوى مرتفع لتطبيق إدارة المعرفة بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، وهذا يرجع إلى أهمية المعرفة في هذا القطاع، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
- ✓ وجود قصور كبير في عمليتي تخزين وتوزيع المعرفة، بسبب ضعف البنية التكنولوجية بالمستشفى وعدم الإستغلال الأمثل للمورد المعرفي، وهو ما يؤثر سلباً على جودة الخدمة بهذه المؤسسة؛
- ✓ وجود علاقة طردية قوية بين متغير القيادة التحويلية ومتغير إدارة المعرفة؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية منخفضة لأسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة.
- ✓ بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر، الوظيفة والخبرة المهنية، وهذا يرجع إلى اختلاف مستوى ادراك قيمة المعرفة بين الموظف الجديد والموظف ذات الخبرة؛
- ✓ كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، وهذا يرجع إلى تقارب وجهات النظر لدى الذكور والإناث، والجامعيين وغير الجامعيين بخصوص الحاجة إلى المعرفة وتعاملهم بنفس الكم والكيف مع مرتكزات المعرفة داخل المستشفى.

2- التوصيات:

- ✓ اختيار مدير المستشفى من الطاقم الطبي المتخصص بدلا من تعيين إداريين من خارج القطاع يقتصر إهتمامهم على نظام العمل؛
- ✓ رسم رؤية واضحة من طرف المؤسسة ومشاركتها مع جميع الموظفين؛
- ✓ توعية القادة بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب وورشات العمل؛
- ✓ إعادة النظر في نظام الحوافز المطبق
- ✓ نشر ثقافة المعرفة ودور المعلومة والتخلي عن التفكير التقليدي والعمل الروتيني؛
- ✓ تخصيص ميزانية للبحوث العلمية وتممينها؛
- ✓ بناء نظام إلكتروني معرفي متكامل يسهل تبادل المعارف داخليا وبين مختلف المؤسسات الصحية؛

3- آفاق الدراسة:

إنطلاقا من النتائج التي تم الوصول إليها والتوصيات التي تم تقديمها، نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بموضوع الدراسة، و التي من شأنها أن تكمل هذه الدراسة:

إجراء دراسات مماثلة في المستشفى الجامعي الذي سيتم إنجازه بولاية ورقلة؛

إجراء دراسة مقارنة في المؤسسات الصحية الخاصة؛

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

1. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
2. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
3. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، "المدخل إلى إدارة المعرفة" ، الطبعة ، 2 دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009.
5. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1 عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
6. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ط 1.
7. بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، دون سنة النشر.
8. د. قرارية ريمة، أ.دريس نريمان، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد4، السنة:2020، ص 110.

ثانياً: الرسائل الجامعية

9. فاتح مجاهدي، أوضافية لمياء، " في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، يومي 14-13 ديسمبر 2011، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
10. غامدي، جمعان بن خلف جمعان؛ "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2017.
11. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2004.
12. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط- الأردن، 2010.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

1. Sherry D. Ryan, Xiaoni Zhang, Victor R. Prybutok , Jason H. Sharp , Leadership and Knowledge Management in an E-Government Environment , journal Administrative sciences, issue 2, ISSN 2076-3387 , 3 February 2012.

2. Richard L. Daft, Organization Theory and Design, South-Western Cengage Learning , USA, 2008, p503.
3. Marshall, E, S, "**Transformational Leadership in Nursing, Springer Publishing Company**", United States of America, 2011.
4. Marshall, E, S, "**Transformational Leadership in Nursing, Springer Publishing Company**", United States of America, 2011.
5. Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, Leading in the 1990: The Four I's of
6. Transformational Leadership, Journal of European Industrial Training, 1991 , Vol. 15 Issue.

قائمة الملاحق

استبيان

السلام عليكم،،

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار استكمال مذكرة تخرج ماستر أكاديمي تحت عنوان: " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف ورقلة.".

يتضمن هذا الاستبيان 50 سؤالاً موزعة على 03 محاور رئيسية، نرجوا منك سيدي الإجابة عنها بكل موضوعية، ونتعهد بسرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 40 سنة

أكبر من 40 سنة

- الوظيفة: مساعد تريض ض ب

- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأسلوب القيادة التحويلية:

الرقم	التأثير المثالي أولاً:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	------------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

					لدى رئيسي المباشر رؤية واضحة يسعى لتحقيقها	01
					يمتلك رئيسي المباشر قوة شخصية وثقة عالية	02
					أرى أن رئيسي المباشر يمثل نموذج في الانضباط في العمل	03
					أحظى بالتقدير و الاحترام من طرف رئيسي المباشر	04
					يمتلك رئيسي المباشر القدرة على الاقناع	05
					ثانيا: الاستشارة الفكرية	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تتاح لي الفرصة لطرح أفكارى والتعبير عنها بحرية	06
					تستمع الادارة باهتمام لوجهات نظرنا و تحترم قناعاتنا	07
					يشجعني رئيسي المباشر على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة	08
					يقترح رئيسي المباشر طرقا جديدة لانجاز مهام عملي	09
					يهتم ريسي المباشر بطموحاتي الوظيفية ويشجعني على تحقيقها	10
					عبارات الفرديةثالثا: الإ	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يشجعني رئيسي المباشر على تحقيق أهدافي الشخصية مالم تتعارض مع أهداف المؤسسة	11
					يحترم رئيسي المباشر ظروفى الخاصة ويقبل أعذارى المررة	12
					يتعامل رئيسي المباشر المساواة مع جميع العاملين	13
					يساعدنى رئيسي المباشر فى حل مشكلاتى الخاصة	14
					يبدى رئيسى المباشر اهتماما خاصا للعاملين المتميزين فى عملهم	15
					رابعا: التحفيز	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يشعرنى رئيسى المباشر بالحماس أثناء العمل	16
					يشجعنى رئيسى المباشر لتحقيق أكثر مما كنت متوقع	17
					يوجهنى رئيسى المباشر للعمل بروح الفريق	18
					يهتم رئيسى المباشر بتحفيزى لتحقيق أهداف المؤسسة	19
					أحصل على الحوافز من رئيسى المباشر نظير مجهوداتى الاضافية	20

الرقم	خامسا: التمكين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	يكلفني رئيسي المباشر بمهام ومسؤوليات تتوافق مع مهاراتي وقدراتي					
22	يفوضني رئيسي المباشر بسلطات كافية لإنجاز مهام عملي					
23	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية					
24	استفدت من دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
25	يتفهم رئيسي المباشر أخطائي في العمل ويساعدني على تجاوزها					

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة :

الرقم	أولا : تشخيص المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	أقارن المعارف التي لدي مع معارف زملائي في المؤسسة					
27	أقارن المعارف التي لدي مع معارف زملائي في مؤسسات أخرى					
28	أملك قائمة لاحتياجاتي المعرفية					
29	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتي المعرفية باستمرار					
الرقم	ثانيا : توليد المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
30	يدعم رئيسي المباشر لغة الحوار و تبادل الأفكار					
31	تدعم الإدارة المبادرات الفردية و الجماعية					
32	تحصلت على دعم مادي لإنجاز بحثي العلمية					
33	تسعى الإدارة إلى توظيف الكفاءات					
الرقم	ثالثا : تخزين المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
34	تعمل الإدارة على تحويل الأرشيف الورقي إلى إلكتروني					
35	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات بما جميع المعارف					
36	توفر المؤسسة نظام حماية آمن للمحافظة على معارفي					
37	تحافظ المؤسسة على الكفاءات البشرية وتحفزها					

الرقم	رابعاً : توزيع المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
38	يمكنني الوصول بسهولة إلى قاعدة البيانات للحصول على المعارف التي أحتاجها أثناء العمل					
39	تحرص الإدارة على عقد نشاطات تفاعلية و إقامة ورشات عمل لتبادل المعارف					
40	حظيت بالمشاركة في محاضرات وندوات علمية تحت اشراف كفاءات متخصصة					
41	أجري تكويننا بصفة دورية لتحديث معارفي ومواكبة التطور المعرفي					
الرقم	المعرفة تطبيق خامسا :	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
42	يمكنني استغلال معارفي الجديدة في إنجاز مهام عملي بكل حرية					
43	ساعدتني المعارف الجديدة في حل المشكلات التي واجهتني أثناء تأدية عملي					
44	يساهم تطبيق معارفي الجديدة في تبسيط إنجاز المهام الخاصة بي					
45	تشجعني الإدارة على تطبيق المعارف التي لدي في إنجاز مهام عملي					

نشكركم على حسن تعاونكم

نتائج تحليل استبيان اثر القيادة التحويلية على فعالية تطبيق إدارة المعرفة

معامل اتساق الفا كرونبيخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	45

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة التحويلية	.090	50	.200*	.980	50	.536
إدارة المعرفة	.108	50	.200*	.953	50	.047

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

خصائص عينة الدراسة:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	60.0	60.0	60.0
Valid أنثى	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	23	46.0	46.0	46.0
Valid من 25 إلى 40 سنة	21	42.0	42.0	88.0
أكبر من 40 سنة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	29	58.0	58.0	58.0
Valid جامعي	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مساعد تمرير	24	48.0	48.0	48.0
Valid ممرض	18	36.0	36.0	84.0
طبيب	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	24	48.0	48.0	48.0
Valid من 5 إلى 10 سنوات	18	36.0	36.0	84.0
أكثر من 10 سنوات	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

بعد التأثير المثالي

Statistics

	س1	س2	س3	س4	س5	التأثير المثالي
N Valid	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.5600	4.3600	4.6400	4.5800	4.5400	4.3360
Std. Deviation	.61146	.48487	.48487	.49857	.50346	.32935

بعد الإستشارة الفكرية

Statistics

		6س	7س	8س	9س	10س	الإستشارة الفكرية
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2200	4.1400	4.1200	4.1600	4.2800	4.1840
Std. Deviation		.61578	.72871	.71827	.76559	.53605	.40374

بعد الإعتبارات الفردية

Statistics

		11س	12س	13س	14س	15س	الإعتبارات الفردية
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.4200	4.1600	4.4600	4.4200	3.8200	4.2560
Std. Deviation		.49857	.68094	.61312	.49857	.59556	.41608

بعد التحفيز

Statistics

		16س	17س	18س	19س	20س	التحفيز
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.3800	4.5400	4.7400	4.1200	2.9600	4.1480
Std. Deviation		.49031	.50346	.44309	.62727	.75485	.34001

بعد التمكين

Statistics

		21س	22س	23س	24س	25س	التمكين
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.2400	3.2000	4.0000	3.7400	4.4600	3.7280
Std. Deviation		1.18769	1.29363	.85714	1.08440	.50346	.89876

محور القيادة التحويلية

Statistics

		التأثير المثالي	الإستثارة الفكرية	الإعتبارات الفردية	التحفيز	التمكن	القيادة التحويلية
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.3360	4.1840	4.2560	4.1480	3.7280	4.1304
Std. Deviation		.32935	.40374	.41608	.34001	.89876	.33997

بعد تشخيص المعرفة

Statistics

		س26	س27	س28	س29	تشخيص المعرفة
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.7000	4.5200	4.4200	3.9600	4.4000
Std. Deviation		.46291	.50467	.57463	.66884	.39770

بعد توليد المعرفة

Statistics

		س30	س31	س32	س33	توليد المعرفة
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.4000	3.7400	1.7800	4.3200	3.5600
Std. Deviation		.49487	.59966	.67883	.51270	.40896

بعد تخزين المعرفة

Statistics

		س34	س35	س36	س37	تخزين المعرفة
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.2400	1.7800	2.3800	3.1000	2.3750
Std. Deviation		.65652	.76372	.66670	.86307	.60451

بعد توزيع المعرفة

Statistics

		س38	س39	س40	س41	توزيع المعرفة
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.8200	4.3800	3.7200	3.3200	3.3100
Std. Deviation		.87342	.49031	1.01096	1.15069	.68802

بعد تطبيق المعرفة

Statistics

		س42	س43	س44	س45	تطبيق المعرفة
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0600	4.4000	4.4800	4.7400	4.4200
Std. Deviation		.71171	.53452	.54361	.44309	.47499

محور إدارة المعرفة

Statistics

		تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.4000	3.5600	2.3750	3.3100	4.4200	3.6130
Std. Deviation		.39770	.40896	.60451	.68802	.47499	.30369

مصفوفة الارتباط الخطي

Correlations

		التأثير المثالي	الإستثارة الفكرية	الإعتبارات الفردية	التحفيز	التمكين	القيادة التحويلية	إدارة المعرفة
التأثير المثالي	Pearson Correlation	1	.403**	.479**	.130	.345*	.616**	.251
	Sig. (2-tailed)		.004	.000	.368	.014	.000	.078
	N	50	50	50	50	50	50	50
الإستثارة الفكرية	Pearson Correlation	.403**	1	.428**	.279*	.575**	.780**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.004		.002	.050	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
الإعتبارات الفردية	Pearson Correlation	.479**	.428**	1	.252	.404**	.703**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.078	.004	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
التحفيز	Pearson Correlation	.130	.279*	.252	1	.062	.386**	.378**
	Sig. (2-tailed)	.368	.050	.078		.667	.006	.007
	N	50	50	50	50	50	50	50
التمكين	Pearson Correlation	.345*	.575**	.404**	.062	1	.844**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.004	.667		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	.616**	.780**	.703**	.386**	.844**	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	.251	.574**	.555**	.378**	.558**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.078	.000	.000	.007	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الإتحاد الخطي البسيط

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.552	.501	.21442

a. Predictors: (Constant), الإستثارة الفكرية, الإعتبارات الفردية, التأثير المثالي, التحفيز, التمكين, القيادة التحويلية

b. Dependent Variable: إدارة المعرفة

تباين خط الإنحدار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.496	5	.499	10.858	.000 ^b
Residual	2.023	44	.046		
Total	4.519	49			

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), التمكين, التحفيز, التأثير المثالي, الإعتبارات الفردية, الإستشارة الفكرية

معاملات خط الإنحدار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.061	.386		2.749	.008
القيادة التحويلية	.618	.093	.692	6.636	.000

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

اختبار T لمتغير الجنس

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
إدارة المعرفة	Equal variances assumed	.000	.992	.339	48	.736	
	Equal variances not assumed			.342	42.190	.734	

التباين الأحادي لمتغير العمر

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.885	2	.942	16.812	.000
Within Groups	2.634	47	.056		
Total	4.519	49			

التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.000	1	.000	.000	.983
Within Groups	4.519	48	.094		
Total	4.519	49			

التباين الأحادي لمتغير الوظيفة

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.967	2	.483	6.394	.003
Within Groups	3.552	47	.076		
Total	4.519	49			

التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

إدارة المعرفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.343	2	.671	9.936	.000
Within Groups	3.176	47	.068		
Total	4.519	49			

الإتحاد المتعدد التدرجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.491	1	1.491	23.624	.000 ^b
	Residual	3.029	48	.063		
	Total	4.519	49			
2	Regression	2.018	2	1.009	18.955	.000 ^c
	Residual	2.501	47	.053		
	Total	4.519	49			

- a. Dependent Variable: إدارة المعرفة
b. Predictors: (Constant), الإستشارة الفكرية
c. Predictors: (Constant), الإستشارة الفكرية, الإعتبارات الفردية

معامل الارتباط (نموذج رقم 02)

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.574 ^a	.330	.316	.25119
2	.668 ^b	.446	.423	.23070

- a. Predictors: (Constant), الإستشارة الفكرية
b. Predictors: (Constant), الإستشارة الفكرية, الإعتبارات الفردية
c. Dependent Variable: إدارة المعرفة

تباين خط الإتحاد (نموذج رقم 02)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.806	.374		4.833	.000			
	الإستشارة الفكرية	.432	.089	.574	4.860	.000	.574	.574	.574
2	(Constant)	1.141	.403		2.832	.007			
	الإستشارة الفكرية	.310	.090	.412	3.435	.001	.574	.448	.373
	الإعتبارات الفردية	.276	.088	.378	3.147	.003	.555	.417	.342

- a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

