

تأثير القيادة الرؤيوية في مشاركة المعرفة بحث تحليلي في قسم الموارد البشرية - رئاسة جامعة بغداد

م.م. حيدر فاضل كاظم

hader@uobaghdad.edu.iq

رئاسة جامعة بغداد - قسم الموارد البشرية

المستخلص

يسعى البحث الى تسليط الضوء على اهمية اعتماد القيادة الرؤيوية كأداة مهمة وفاعلة من اجل طرح وتوليد وتقديم افكار مفيدة وابتكار وسائل وطرق بديلة بغية توظيفها في تطوير القوى العاملة وخلق ممارسات عمل مرنة ومبتكرة. اذ يمكن نجاح القيادة الرؤيوية في التأثير في التشارك المعرفي بين القوى العاملة من خلال جعل الموظفين اكثر التزاما وولاء في اداء المهام الموكلة اليهم دون الحاجة الى توجيههم او ارشادهم ومتابعتهم. اذ تمثل القيادة الرؤيوية ودورها في التأثير على مشاركة المعرفة، الاساس الفكري للبحث الحالي، وكيفية الاستفادة منها في تعزيز الكفاءة المعرفية والمهارات الادارية والفنية من اجل خلق قوى عاملة مؤهلة وفعالة في التأثير والتواصل الجيد مع رؤسائهم في العمل من خلال توفير البيئة الداعمة والمستلزمات الضرورية لانجاح اساليب القيادة الرؤيوية. تضمنت عينة البحث 80 فرداً تم توزيع استبانة البحث كأداة لجمع البيانات حيث تم اختيارهم بصورة عشوائية من بين مدارء وموظفي شعب ووحدات قسم الموارد الادارية برئاسة جامعة بغداد. اظهرت النتائج ان هنالك علاقة وثيقة بين ابعاد القيادة الرؤيوية في المشاركة بالمعرفة. اذ ارتبطت البرامج التدريبية التي تتاح للموظفين بشكل ايجابي على تنمية معرفة المتدربين من اجل مشاركتها في بيئة العمل. وفي ضوء النتائج التي توصل اليها البحث قدمت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرؤيوية، مشاركة المعرفة.

The Impact of Visionary Leadership on Knowledge Sharing; Analytical Research in Department of Administrative Affairs - University of Baghdad Presidency

Assist. Lect. Haider Fadhel Kadhim

hader@uobaghdad.edu.iq

University of Baghdad – Administrative Affairs Department

Received 7/9/2019

Accepted 23/9/2019

Abstract

This paper aims to illuminate the significance of including visionary leadership as a crucial and effective tool in order to expose, generate, and introduce valuable ideas plus invent means and replaceable methods to function them in developing workforce and creating flexible and innovative job practices. Visionary leadership can effectively have an impact on knowledge sharing among workforce by making employees more dedicated and loyal to function their duties without directions, instructions, and follow-up missions. The basis of the current study function on having an influence on knowledge sharing, intellectual foundation, and promoting the benefit of Acknowledge efficiency and administrative and soft skills in order to create sufficient and effective workforce and set good communication with their supervisors at work by providing supportive atmosphere and necessary equipment to make visionary leadership approaches successful. The

sample study included 80 individuals in the conduct study questionnaire which is utilized as a tool to collect data. Random selection has been taken among directors, managers, head of units, and employees at administrative affairs department at University of Baghdad. The results of the study indicate that there is a close relation of phases of visionary leadership at knowledge sharing. Training programs that are available to employees have been associated positively with the development of learners' knowledge so as to participate them in the work environment. A number of conclusions and recommendations are presented in light of the research findings.

Keywords: Visionary leadership; Knowledge sharing.

المقدمة

تعد القيادة الرؤيوية اسلوب فعال لادارة الموارد البشرية بغية نشر ثقافة مشاركة المعرفة بين الموظفين وتشجيعهم على مواصلة طرح الافكار الابداعية والمقترحات الابتكارية التي من شأنها خلق منظمة مستديمة ومرنة على المدى البعيد. إن عملية مشاركة المعرفة تتطلب من القائمين على الادارة التحلي بحرية في التداول والانسباب ودقة عالية من أجل أن يقوم العقل البشري بتحويل تلك البيانات و المعلومات إلى الآخرين وهذا يتطلب ان تكون القيادة الادارية متمتعة بأخلاقيات العمل التي تعكس نوعاً من الشفافية في العمل و الالتزام العالي بقواعد الأداء والنزاهة. لذا يشكل موضوع تأثير القيادة الرؤيوية في المشاركة بالمعرفة تحدياً كبيراً لدى اغلب المنظمات كون بعض العاملين يميلون الى عدم مشاركة مهاراتهم ومعلوماتهم مع بقية زملائهم خوفاً من فقدان مكانتهم الوظيفية والتنظيمية في الهيكل التنظيمي. لكن التساؤل الذي يطرح نفسه عند الحديث عن دور القيادة الرؤيوية بالمشاركة المعرفة يدور عن ماهية الأسباب التي تدفع العاملين لاتخاذ قرار بمشاركة المعرفة ، وللإجابة عن هذا التساؤل لا بد من التطرق الى ابعاد القيادة الرؤيوية واي منها أكثر تأثيراً في ميل الموظفين الى عدم مشاركة معارفهم مع الزملاء في العمل. تضمن البحث اربعة محاور اذ تضمن المحور الاول منهجية البحث والدراسات السابقة، والمحور الثاني الجانب النظري، والمبحث الثالث الجانب العملي، اما المبحث الاخير تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

اولاً: مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في عدم ادراك بعض قادة المنظمات اهمية مشاركة المعرفة والمهارات والقدرات والامكانيات للافراد الماهرين مع بقية الموظفين وتقاسمها. اذا تتطلب البيئة الديناميكية السياسية والاقتصادية والاجتماعية الى افكار تشاركية ابداعية لتمكين المنظمة من الاحتفاظ بميزة تنافسية من خلال براعتها في ادارة المواهب والمعارف والمعلومات التي يمتلكها اشخاص دون غيرهم. لذا فان البحث الحالي يحاول التصدي الى المشكلة الرئيسية من خلال اثاره الاسئلة الفرعية التالية:

- هل لدى المنظمة المبحوثة الوعي بأهمية القيادة الرؤيوية كأداة تحفيزية؟
- ما العوامل التي تساعد في قبول الموظفين لافكار القيادة الرؤيوية؟
- هل تمتلك المنظمة المبحوثة القدرة على تبني القيادة الرؤيوية كأسلوب بديلاً لاسلوب القيادة الحالي "الاسلوب التقليدي"؟
- ما دور القيادة الرؤيوية في تسهيل عملية التبادل المعرفي بين الموظفين؟

ثانياً: أهمية البحث

وتبرز أهمية البحث من خلال الاتي:

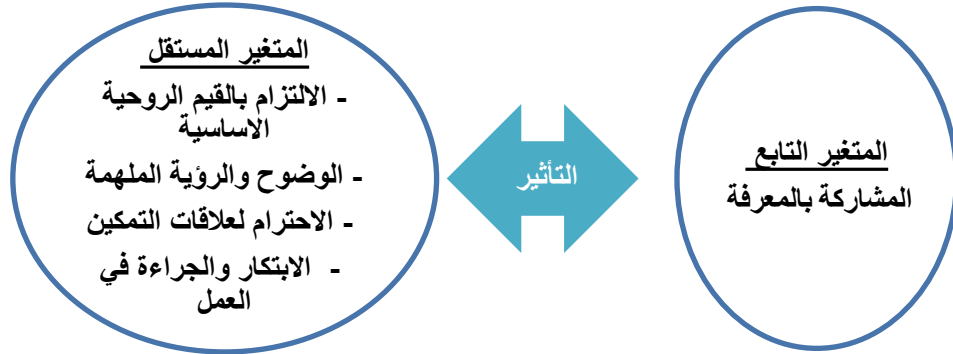
1. يسهم البحث الحالي في توضيح امكانية المنظمة المبحوثة في اعتماد القيادة الرؤيوية وضمان نجاحها.
2. لفت انظار المدراء والموظفين الى أهمية القيادة الرؤيوية كأداة تشجيعية وتطويرية لمشاركة المعرفة.
3. مواكبة المنظمة المبحوثة للاساليب والنماذج الحديثة في القيادة و تطويرها باتجاه زيادة المشاركة المعرفية بين الموظفين.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق عدة اهداف منها:

1. معرفة قدرة قسم الموارد البشرية على اعتماد القيادة الرؤيوية بتوفير المتطلبات والعوامل التي تساعد على نجاحها من خلال تشخص الظروف والامكانيات الحالية للمنظمة المبحوثة وتحليلها.
2. طرح اطار نظري كأنموذج يمكن ان يعتمد من قبل المنظمة المبحوثة وبيان اثر تطبيقه على التزام الموظفين بالمشاركة بالمعرفة.
3. التعرف على الآليات التي من خلالها يمكن توظيف ابعاد القيادة الرؤيوية ووضعها موضع التطبيق.
4. اختبار دور القيادة الرؤيوية في المشاركة بالمعرفة في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط وفرضيات البحث 1. المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

2. فرضيات البحث:

انبثق من المخطط الفرضي للبحث الفرضية الرئيسية الاولى التي تشير الى ان القيادة الرؤيوية بأبعادها (الالتزام بالقيم الروحية الأساسية، الوضوح والرؤية الملهمة، الاحترام لعلاقات التمكين، الابتكار والجراءة في العمل) لها تأثيراً احصائياً في المشاركة بالمعرفة، ومن هذه الفرضية الرئيسة تفرعت مجموعة من الفرضيات الفرعية.

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الالتزام بالقيم الروحية والمشاركة بالمعرفة.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الوضوح والرؤية الملهمة والمشاركة بالمعرفة.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الاحترام لعلاقات التمكين و المشاركة بالمعرفة.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الابتكار والجراءة في العمل و المشاركة بالمعرفة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرؤيوية والمشاركة بالمعرفة بأبعادها وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام بالقيم الروحية والمشاركة بالمعرفة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوضوح والرؤية الملهمة والمشاركة بالمعرفة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاحترام لعلاقات التمكين و المشاركة بالمعرفة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار والجراءة في العمل و المشاركة بالمعرفة.

خامساً: مجتمع البحث وعينته

تم توزيع الاستبانة في قسم الموارد البشرية والشعب والوحدات وبعض المراكز المرتبطة بعملها اداريا ومن مختلف المستويات الادارية وكما موضحة في الجدول (1)

جدول (1): مجتمع وعينة البحث

العدد الاجمالي للموظفين	العينة المستهدفة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات الصالحة احصائيا	نسبة استجابة العينة
120	90	100	98	80	%80

سادساً: حدود الدراسة وفقرات استبانة البحث والمقاييس المعتمدة

تتمثل حدود الدراسة في اقتصارها على الاتي:

1. الحدود الموضوعية: اثر القيادة الرؤيوية في المشاركة بالمعرفة بين موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة جامعة بغداد وبعض المراكز المرتبطة بعملها.
2. الحدود البشرية: موظفي ومسؤولي الشعب والوحدات قسم الموارد البشرية برئاسة جامعة بغداد .
3. الحدود الزمانية: 2019-6-30 – 2019-9-1
4. الحدود المكانية: قسم الموارد البشرية برئاسة جامعة بغداد.

جدول (2): الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث مع المقياس المعتمد

متغيرات الدراسة	الابعاد الفرعية	عدد الاسئلة	مصدر المقياس المعتمد
القيادة الرؤيوية	الالتزام بالقيم الروحية الاساسية	5	(Stoner-Zemel, 1988)
	الوضوح والرؤية الملهمة	3	
	الاحترام لعلاقات التمكين	5	
	الابتكار والجرأة في العمل	4	
مشاركة المعرفة	المشاركة	6	(Molina, 2018)
	علاقات العمل الاجتماعية فرق العمل	3	
	العمل	4	

سابعاً: بعض الدراسات سابقة

(1) اسم الباحث والسنة:	(Molina, 2018)
عنوان الدراسة	Visoinary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit: القيادة الرؤيوية بين الموظفين الاداريين للوحدة التعليمية في اليابان (بحث تحليلي)
هدف الدراسة	بيان مدى وضوح القيادة الرؤيوية بين الموظفين الاداريين للوحدة التعليمية في اليابان
اهمية الدراسة	تأثير القيادة الرؤيوية على الجهات الفاعلة من اجل ضمان استخدام افضل الاساليب والتقنيات التعليمية
فرضية الدراسة	هل تؤثر القيادة الرؤيوية على الموظفين الاداريين للوحدة التعليمية في اليابان؟
اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة	يمتلك الموظفون الاداريين القدرة للمشاركة في القيادة الرؤيوية على العكس من المسؤولين كونهم يظهرون ضعفا في مهارات القيادة الرؤيوية .
(2) اسم الباحث والسنة:	(Oye,et.al, 2011)
عنوان الدراسة	Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators: مشاركة المعرفة بمكان العمل: المحفزات والاثباط (بحث تحليلي)
هدف الدراسة	التعرف على المحفزات والاثباط من اجل تبادل المعرفة في مكان العمل
اهمية الدراسة	ان المنظمات تحتاج الى مشاركة العاملين للمعرفة من اجل مواجهة وتيرة التغيير من خلال الابتكار والابداع
مشكلة الدراسة	لما يتولد الرضا لدى العاملين لمشاركة معارفهم مع بعضهم البعض؟
اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة	ان للخدمة الوظيفية والثقافة و التكنولوجيا دور مهم في زيادة انتاجية المعرفة منه خلال خزن وتبادل المعرفة بسهولة ويسر.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً: القيادة الرؤيوية

1. مفهوم القيادة الرؤيوية

عرفت القيادة الرؤيوية من وجهة نظر الشخص المعنوي الذي يتولى هذه المهمة على انها القدرة على توحيد وقيادة دولة مرت بطروف صعبة والعمل على إنقاذها من أغلال الحكم الاستبدادي ، وإصلاح الخدمة المدنية من خلال عدم التحيز و الحياد في

جوهرها، ودعم سيادة القانون لضمان موطن بقائها المتمثلة بالتقاليد والاعراف الديمقراطية (Saine, 2018: 1). اما من ناحية الحكومات الائتلافية (تعني القدرة على برمجة الافكار و التغيير التحولي بحيث يتم تجميع مجموعة من المواهب المتنوعة من أجل تبسيط التحديات غير متوقعة التي ستواجهها البلاد (Saine, 2018: 1). وتعرف ايضاً بأنها تعبير متوازن للأبعاد النفسية والعقلية والعاطفية والمادية، اذا تتطلب قيماً أساسية ورؤية واضحة وتمكين للعلاقات والإجراءات الإبداعية (McLaughlin, 2001: 1). كما عرفها Kristiana and Sambung (هي القدرة أو الكفاءة لتقديم افكار مفيدة ، لإيجاد طرق بديلة و مختلفة لمعالجة الأفكار التي تؤدي إلى تحسين أداء وتوظيفها من خلال وضع الرؤية الصحيحة أو التوجه السياسي السليم) (Kristiana and Sambung, 2018: 4). اما Dhammika عرفها على انها السلوك الذي يحسن المواطنة التنظيمية للموظفين (Nwachukwu et.al, 2017:1).

2. اهمية القيادة الرؤيوية:

أشار Posner & Jouzer الى ان القيادة الناجحة تركز بالدرجة الاولى على التصور الذي يحمله الموظفون عن قائدهم من حيث امتلاكه الصفات والسلوكيات القيادة الرؤيوية، اكثر من ادراك القائد نفسه للقدرة التي يتمتع بها (Stoner, 1988: 5). (Zemel).

لذا تكمن اهمية تبني القيادة الرؤيوية في مكان العمل من خلال تمكين الموظفين الاداريين من ممارسة التأثيرات على الجهات الفاعلة لاتخاذ القرار في المنظمة من خلال التعاون الابداعي المستمر بين القادة والمؤسسين فيها والذي يعد سر نجاح القيادة الرؤيوية باعتبارها استباقية ملهمة للموظفين لمواكبة المبادئ التوجيهية المعاصرة (Molina, 2018: 115-116). فالموظفين يتخذون من رؤية قائدهم كنهج ارشادي في مساعدتهم في اتخاذ القرارات السليمة وتحديد طموحاتهم المستقبلية والفهم العميق لمهامهم ومسؤولياتهم والواجبات الملقاه على عاتقهم، اذ ان تأثير القادة الرؤيويين يكمن في شعور المؤسسين بان قادتهم لا يستطيعون اداء العمل بفعالية دون دعم ومساعدة مؤسسيهم في تحقيق الاهداف التي يسعون اليها مما يعزز الثقة في انفس المؤسسين ويؤدي الى خلق بيئة محفزة وملائمة لمشاركة المعرفة (Cheema et.all, 2015: 141-142). فالقائد الرؤيوي هو الذي تعبر رؤيته عن القيم الجوهرية والاحتياجات وآمال ومعتقدات والاهداف المشتركة للموظفين في المنظمة، اذ ان لهذه الرؤية مجموعة من التأثيرات على المؤسسين أهمها (Stoner-Zemel, 1988: 15):

- تعزيز التوافق بين افراد المجموعة الداعمة لتلك الرؤية.
- تمكن المؤسسين من ممارسات مهامهم وتنظيم اولوياتهم بكفاءة عالية.
- تولد مستوى عالي من الاداء ودرجة عالية من الالتزام والرضا الوظيفي من خلال الروابط الاجتماعية القوية بين اعضاء المجموعة.

3. ابعاد القيادة الرؤيوية:

القائد الذي يتسم بالقيادة الرؤيوية يتميز بمجموعة من الخصائص والابعاد التي حددها (McLaughlin, 2001: 1):

أ. **الالتزام بالقيم الروحية الأساسية:** وهي سمة بارزة لجميع القادة الرؤيويين، فهي تتجسد في الإحساس بالسلامة الشخصية، وتنشع شعوراً بالحيوية والإرادة. إذ تعد خاصية روحية، تسمح للقائد بالوقوف من أجل شيء ما. فالمزيد من الوعي الذاتي والانعكاس المتأتي من الآخرين، يتبع القادة الرؤيويين الإحساس الداخلي بالاتجاه. ويقودون هذا الاتجاه من الداخل إلى الخارج إذ قال من المهاتما غاندي. (عليك أن تكون أنت التغيير الذي تريده للعالم) كان مثلاً بارزاً على الالتزام بالقيم ، حيث حرر الهند من خلال مناشدة الضمير الأخلاقي لبريطانيا عبر وسائل غير عنيفة للتعبير عن فجور الإمبراطورية البريطانية (McLaughlin, 2001: 1).

ب. **الوضوح والرؤية الملهمة:** يرتكز أصحاب الرؤى الذين ينجحون في إظهار رؤاهم القيادية بصورة ملهمة وإيجابية للمستقبل ، فضلاً عن الإحساس الواضح بالاتجاه نحو كيفية الوصول إلى الهدف أو لغاية التي يرمون الوصول إليها. اذ يبث القادة الفاعلون رسالة متماسكة في حد ذاتها تجسد رؤيتهم ، وخير دليل على ذلك أن نيلسون مانديلا، رئيس جنوب أفريقيا سابقاً، كان لديه رؤية إيجابية لجنوب أفريقيا المتناغمة عرقياً خلال السنوات الـ 28 التي قضاها في السجن وساعد في الواقع على إدخالها بسلام إلى اثار فيها دهشة العالم (McLaughlin, 2001: 1).

ج. **الاحترام لعلاقات التمكين:** العلاقات الجيدة هي قلب القادة الرؤيويين الفعالين. إنها تجسد نهجاً شديداً الاهتمام بالناس وخير مثال على ذلك ما قام به أرون فويرشتاين، المدير التنفيذي لشركة مالدن ميلز، حيث ابقى جميع موظفيه على نفس جدول الرواتب عندما دمر حريق 75٪ من مصانعه. كان موظفيه يشعرون بالامتنان لدرجة أنهم ساعدوه في إعادة البناء وفي غضون عام فقد كانت الشركة أكثر ربحية من أي وقت مضى. اذ يستجيب قادة النظرة الرؤيوية الأكثر فاعلية للاحتياجات الحقيقية للناس ويطورون استراتيجيات تشاركية لتشمل الناس في تصميم مستقبلهم الخاص (McLaughlin, 2001: 1).

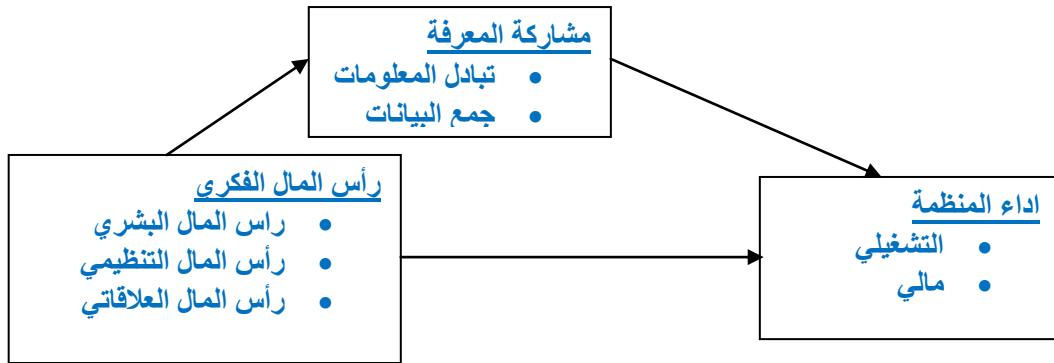
د. **الابتكار والجرأة في العمل:** يلاحظ ان القادة الرؤيويين على وجه الخصوص لهم القدرة على تحويل الخرائط او النماذج العقلية القديمة الى استراتيجيات "خارج الصندوق" ابداعية ابتكارية. وتتجسد هذه الخاصية من خلال توازن وظائف الدماغ الأيمن (العقلاني) والدماغ الأيسر (بديهية). وتعكس هذه الميزة للقادة الرؤيويين عن تفكيرهم الواسع والمنهجي ، ورؤيتهم الصورة الكاملة بوضوح ، والنظام بأكمله . ثم يقومون بإنشاء استراتيجيات مبتكرة لتحقيق رؤيتهم. مثال ذلك، مؤسس قناة CNN ، تيد تيرنر ، اذ اتبع هذا النهج من التغيير من خلال جعل أخبار التلفزيون مدار الساعة عن طريق إنشاء شبكة إخبارية دولية (McLaughlin, 2001: 1).

كما ذكر (Paley, 2014:43) ان القيادة الرؤيوية تتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص والسمات التي ينبغي على القادة الاداريين مراعاتها والالتزام بها وجعلها ضمن اولوياتهم وكما يلي:

- بناء الثقة مع الموظفين الموهوبين
- تحديد اولوية الامور الهامة
- التمتع بمصادقية عالية الى حد ما

ثانياً: المشاركة بالمعرفة:

1. مفهوم المشاركة بالمعرفة: تعد المشاركة بالمعرفة إحدى عمليات ادارة المعرفة الرئيسية لذا من الضروري التطرق الى مفهوم مشاركة المعرفة لابد من تعريف "ادارة المعرفة"، اذ عرفت على انها (اكتساب الموارد واستعمالها لتهيئة بيئة تتيح المعلومات للأفراد، اذ يكتسب الأفراد هذه المعلومات ويشاركونها ويستعملونها في تنمية معرفتهم الخاصة ويتم تشجيعهم وتمكينهم لتطبيق معرفتهم المكتسبة من أجل استثمارها في المنظمة) (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2012:2). وتتم المشاركة بالمعرفة من خلال تبادل المعارف والأفكار الضمنية والصريحة لإنشاء معارف جديدة ، وتقاسم المعرفة بنطوي على تبادل أو نقل متبادل للأفكار والمعلومات والمعرفة الفردية. كما يرى Obeidat et. al ان المشاركة بالمعرفة تتضمن (الايان بالمعتقدات الجماعية أو الإجراءات السلوكية المتعلقة بانتشار التعلم بين الأفراد أو الوحدات المختلفة داخل المؤسسة) (2017:2)، وعرفت بانها (تقاسم مصدر المعرفة ومشاركته بين الوحدات والإدارات والمنظمات المختلفة) (Zheng, 2017:52).
 2. أهمية المشاركة بالمعرفة: تكمن أهمية مشاركة أو تبادل المعرفة كعملية لتوزيع المعرفة بين أعضاء المنظمة. فتبادل المعرفة ما هي الا تبادل الخبرات، وتعليم وتعلم متبادلين وبإسبب صورة ممكنة نتيجة للتفاعلات بين الافراد. ان الأهمية التبادلية في تقاسم المعرفة هي تقديم المعرفة واكتسابها في وقت واحد. كما ان لتقاسم المعرفة كعملية ابعاد متعددة بدلاً من نقل المعرفة في اتجاه واحد. يعد تبادل المعرفة امراً ضرورياً لإنشاء منتجات وتقنيات جديدة وتوليد افكار ومقترحات ابداعية، اذ تشمل النظر في أفكار ومفاهيم متنوعة يمكن فحصها من زوايا مختلفة ، ومن ثم تعديلها ، وتطويرها إلى مفهوم جديد، لنتيح تنوع الأفكار والمهارات والخبرات والابتكارات الناشئة عن عملية مشاركة المعرفة و توفر فرصة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة (Garanina, 2014: 31) ، فالمعرفة هي كالدّم الذي يمر عبر اوردة المنظمة، فضلا عن كونها عنصر مهم لبقاء منظمة اليوم في ظل بيئة ديناميكية وتنافسية (Obeidat et al., 2017: 2). كما ان تبادل المعرفة يحسن الأداء التنظيمي ، ويعزز الميزة التنافسية ، والتعلم التنظيمي ، والابتكار ، والبقاء والاستدامة (Alony, 2006: 96).
 3. دور ادارة الموارد البشرية في تبادل المعرفة في المنظمة: تعد وظيفة الموارد البشرية مسؤولة عن توظيف ، وتقييم أداء الموظفين، والمكافأة والاحتفاظ بهم ، وتدريبهم وتطويرهم وفقاً لاستراتيجية العمل. و يتعلق بإدارة مشاركة المعرفة عدد من الأدوار التي يمكن أن تلعبها إدارة الموارد البشرية (بناء العلاقات، وتطوير العمليات التنظيمية، ومسؤول عن ابقاء المعرفة والحيلولة دون هجرة المعرفة، وتقدير المعرفة، والعمل المدروس بين الموظفين والوحدات (Garanina, 2014: 14). مما يعني ان دور ادارة الموارد البشرية هو جمع الاقتراحات والتعليقات من المديرين التنفيذيين وموظفي المعرفة الأساسيين من أجل مشاركة هذه المعرفة مع الإدارة العليا، ويمكن أن تكون هذه المعلومات مهمة لزيادة تصميم وتطوير استراتيجية إدارة المعرفة. ويتم ذلك من خلال تعزيز المناخ الودي من قبل الادارة العليا لتشجيع المشاركة بالمعرفة (Garanina, 2014: 14).
- وتلعب إدارة الموارد البشرية دور وسيط المعرفة الذي يدير تدفقات المعرفة عبر مجموعة من الحدود الوظيفية. اذ يحدد هولزمان الطرق الرئيسية للتوسط في المعرفة:
- ❖ النهج الأول: يرى الوساطة كطريقة لإدارة وتيسير وتوليد ونشر واستخدام المعرفة.
 - ❖ النهج لثاني: يقدم الوساطة كمنشط يهدف إلى جسر المرسلين واستقبال المعرفة لتعزيز الروابط فيما بينهم.
 - ❖ النهج الثالث: تتمثل المهمة الرئيسية للوساطة في توفير التدريب لمستخدمي المعرفة من أجل تعزيز وصولهم إلى المعرفة. لذلك ، يمكن للوسطاء المعرفيين أن يكونوا بمثابة "مدراء المعرفة" و "وكلاء الارتباط" و "بناء القدرات" . يجب أن يمتلك الوسطاء الشرعية للتعامل مع الناس ومعرفتهم عبر الحدود التنظيمية والهيكلية والمهنية. تعتبر وحدات حقوق الإنسان لديها اختصاص على هذا المجال، فضلا عن مجموعة من الممارسات للتوسط في المعرفة داخل المنظمة (Garanina, 2014: 15). كما ان المنظمات قد تتوجه نحو التشارك المعرفي لاسباب منها:
- أ. حل المشكلات التي تواجه المنظمات: يعد من أهم الدوافع المحفزة التي تدفع المنظمات إلى الدخول في عملية التشارك المعرفي، فالمشكلات التي تواجهها تحفزها على الدخول في عملية التشارك مع المنظمات الأخرى من أجل التعرف على طبيعتها وطرق حلها.
 - ب. تطوير المنظمات: من الاهداف التي تسعى اليها جميع المنظمات لتحقيقها هي تطوير نفسها، والارتقاء بخدماتها وعملياتها المختلفة، ومواكبة التطورات المتسارعة، وتطوير المنتجات والارتقاء بقيمتها من خلال البرامج والأنشطة المختلفة. ومن الاهداف أيضا الارتقاء بالأيدي العاملة وبالمنتج، الذي بدوره يساهم في الارتقاء بالمؤسسة (البراشدية و الصقري، 2014: 113).
4. العلاقة بين رأس المال المعرفي للقيادة الرؤيويون ومشاركة المعرفة: توجد علاقة وثيقة بين رأس المال المعرفي للقيادة الرؤيويون وتبادل المعرفة من خلال تأثير رأس المال الفكري للقائد او المدير على دافع الفرد للتبادل من أجل تقاسم المعرفة داخل المنظمات وخارجها مع المنظمات الأخرى، فضلا عن أن تقاسم المعرفة يتأثر بشكل كبير برأس المال البشري كبعد لرأس المال الفكري الذي يؤثر بدوره على اكتساب المعرفة ونقل المعرفة أكثر من خلال التفاعل بين الافراد. والشكل (2) يوضح هذه العلاقة (Obeidat et al. 2017:9-10).

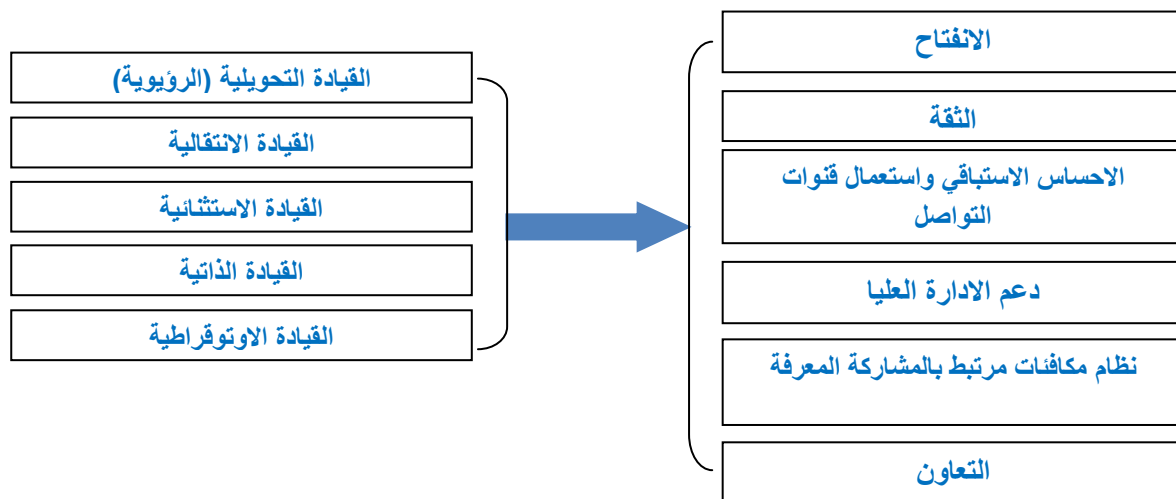


شكل (2): العلاقة بين رأس المال المعرفي للقادة ومشاركة المعرفة

المصدر: (Obeidat, Bader & Abdallah, Ayman & Aqqad, Noor & Akhoershiedah, Abdel & Maqableh,)
Mahmoud, the effect of intellectual capital on organizational performance: the mediating role of
knowledge sharing, communications and network, 2017:9)

ويلاحظ من الشكل (2) ان كل من رأس المال المعرفي للقادة الإداريين ومشاركة المعرفة يساهمان بشكل فعال وحيوي في تحسين وتعزيز الإدارة التنظيمية . إذ يقوم رأس المال الفكري للقادة الرؤيويون بإعادة (رأس المال العلاقتي، رأس المال التنظيمي، ورأس المال البشري) باعتباره حلقة الوصل الأساس باسناد وتغذية تبادل المعرفة من خلال توفير الموظفين من ذوي الكفاءة والمهارة والاختصاص وتوطيد اطر التعاون والتفاعل بين العاملين وبناء هيكل تنظيمي متماسك. اي ان رأس المال الفكري يوفر الارضية الخصبة لتبادل ومشاركة المعرفة. اما التبادل المعرفي فيتم من خلال استثمار الافكار والمقترحات والآراء التي يدلي بها الموظفين في كافة المستويات و محاولة تجميعها بصيغة آليات واساليب جديدة للعمل تؤدي الى تحسين الاداء المالي، تخفيض التكاليف مع الاداء الممتاز، والوظيفي داخل المنظمات.

5. **انموذج القيادة الرؤيوية لزيادة مشاركة المعرفة (الثقافية) (Jain & Mnjama, 2017:57-58):** يقوم هذا الانموذج على انماط قيادية متعددة اذ تعد القيادة هي العامل الرئيسي في ثقافة تبادل المعرفة لكن ليس بأساليب القيادة الكلاسيكية فهي لا تستطيع شرح تأثير القيادة على تبادل المعرفة. إذ يمكن الاستدلال من الشكل (3) على تبادل المعرفة: ينبغي على القادة التركيز على الرعاية الفردية، المهمة التحفيز، وتحفيز الأصول الفكرية وتحفيز موظفيها. فالموظفين بحاجة إلى قادة تحويليين رؤيويين يسمحون لهم بوضع حلول أو تطوير أنفسهم، كما ينبغي على القادة السماح للأفراد بالكشف عن وظائفهم بأنفسهم في هيكل المنظمة و أسلوب القيادة الذي أنشأه من مبدأ "المعرفة قوة". وهذا يدل على حاجة الموظفين إلى نوع من التوجيه، الرؤية ولكن ليس الرصد المستمر من قبل القيادة، كما ان أنظمة المكافآت المعتمدة على الفريق، بدلاً من الأنظمة القائمة على الأفراد وأنظمة التغذية العكسية ودعم الإدارة العليا تؤثر على ثقافة مشاركة المعرفة بشكل إيجابي.



شكل (3): انموذج القيادة لتنمية تبادل المعرفة الثقافية

المصدر: (Jain, Priti, and Mnjama, Nathan, managing knowledge resources and records in modern organizations, 2017:51)

يتضح من الشكل (3) ان سلوك مشاركة المعرفة لا يرتبط بأسلوب القيادة المحدد فقط، بل بالعديد من العوامل كقيادة نظام عدم التدخل و المكافآت والادارة الرؤيوية التحويلية مع القيادة الاستثنائية والقيادة الأوتوقراطية. في ثقافة تبادل المعرفة يحتاج أعضاء الشركات العامة إلى رؤية، نظرة شخصية ملهمة، من خلال ارشاد الموظفين الكيفية التي تنجز بها المهام المناطة بهم وليس فرض السيطرة عليهم، اذ ينبغي على القادة تجنب الرسائل الأبوية (التسلطية) وإظهار الثقة في موظفيهم من خلال مشاركة المعلومات. كما يقتضي تحديد نظام المكافآت المناسبة والتعبير عنه بوضوح لكل عضو.

المحور الثالث: الاطار العملي

أولاً: ديموغرافية العينة

يشير الجدول (3) ان حجم العينة الكلي (80) مشاهدة، كان نصيب الذكور منها (56%)، فيما كان عدد الاناث منها (44%) مما يشير الى التوازن في توزيع للمسؤوليات والمهام وضمن المشاركة بالمعرفة، فيما أظهرت عينة البحث ان مستوى التعليم لعينة البحث تدرج من شهادة البكالوريوس (76.25%) والماجستير (12.5%)، والاعدادية (11.25%)، اما من حيث الخدمة الوظيفية لعينة البحث فقد كانت في مستواها الاعلى (51.25%) للخدمة الوظيفية للموظفين من (11-15)، و (15%) و (15%) و (13.57%) للخدمة الوظيفية من (1-5) و (16-20) و (11-15) على التوالي، مما يتضح ان التقارب في النسب بين الذكور والاناث والخدمة الوظيفية ممن لديهم خبرة لاسباس بها في المنظمة المبحوثة مهارة ومعارف ومعلومات في مجال العمل الاداري والكيفية التي يتم بها مشاركتها مع الزملاء بتأثير من القيادة الادارية تساعد الباحث في الحصول على اراء تخدم البحث.

جدول (3): ديموغرافية العينة

النسبة المئوية	المشاهدة	الفئة	النوع الاجتماعي
56%	45	ذكر	النوع الاجتماعي
44%	35	انثى	
11.25%	9	اعدادية	التحصيل الدراسي
76.25%	61	بكالوريوس	
12.5%	10	ماجستير	الخدمة الوظيفية
15%	12	5-1	
13.75%	11	10-6	
51.25%	41	15-11	
15%	12	20-16	
5%	4	اكثر من 21	
100%	80	المجموع	

ثانياً: اختبار أداة القياس

يوضح الجدول (4) قيمة معامل الفا كرون باخ بان ابعاد الاستبانة في الملحق (1) تتمتع بالموثوقية اللازمة لاجراء التحليل الاحصائي لعينة البحث فقد حصلت الاستبانة بشكل عام على معامل ثبات (0.811) والتي تتكون من (29) فقرة ، كان منها (17) فقرة للمتغير المستقل (القيادة الرؤيوية) وبمعامل ثبات (0.725) ، فيما كانت عدد فقرات المتغير المعتمد (المشاركة بالمعرفة) (13) فقرة حصلت على معامل ثبات (0.761) وكما موضح بالجدول ادناه.

جدول (4): معامل الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	الابعاد
0.725	القيادة الرؤيوية
0.761	المشاركة بالمعرفة
0.811	الاستبانة بشكل عام

ثالثاً: الاحصاء الوصفي للاستبانة

تكرار نتائج الجدول (5) في ادناه تشير بوضوح توفر القيادة الرؤيوية في المنظمة المبحوثة بمستوى اهتمام (75%)، وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.444)، فيما حصل المتغير المعتمد المشاركة بالمعرفة على مستوى اهتمام نسبي (78%) وبوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.407)، اما على مستوى ابعاد المتغير المستقل، فقد حصل بعد الابتكار والجراءة في العمل على الترتيب الأول بوسط حسابي وانحراف معياري ومستوى اهتمام نسبي (3.99 ، 0.585 ، 80%) على الترتيب، فيما كان الترتيب الثاني من نصيب بعد الاحترام لعلاقات التمكين (3.83 ، 0.537 ، 77%) على التوالي، وحصل بعد الوضوح والرؤية الملهمة على الترتيب الثالث (3.64 ، 0.594 ، 73%) على التوالي، وأخيراً بعد الالتزام بالقيم الروحية (3.56)

0.681، 71%) على التوالي. مما يوضح ان الموظفين يرغبون في العمل من قادة او مدراء يتصفون بطابع الابتكار والابداع في العمل بدلا من الاعمال الروتينية المتكررة مما يعزز مهارتهم وقدراتهم ومشاركتها مع بقية الزملاء.

جدول (5): الاحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيادة الرؤيوية	المشاركة بالمعرفة	الالتزام بالقيم الروحية	الوضوح والرؤية الملهمة	احترام علاقات التمكين	الابتكار والجرأة في العمل	الاهمية النسبية
القيادة الرؤيوية	3.74	0.444	1	.466** .000	.758** .000	.688** .000	.753** .000	.683** .000	75%
المشاركة بالمعرفة	3.92	0.407	.466** .000	1	.271* .015	.293* .008	.530** .000	.291** .009	78%
الالتزام بالقيم الروحية	3.56	0.681	.758** .000	.271* .015	1	.361** .001	.301** .007	.328** .003	71%
الوضوح والرؤية الملهمة	3.64	0.594	.688** .000	.293** .008	.361** .001	1	.479* .000*	.209 .063	73%
احترام علاقات التمكين	3.83	0.573	.753** .000	.530** .000	.301** .007	.479* .000*	1	.521** .000	77%
الابتكار والجرأة في العمل	3.99	0.585	.683** .000	.291** .009	.328** .003	.209 .063	.521** .000	1	80%

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

ومن خلال المراجعة للجدول (5) يتضح ان المتغير المستقل القيادة الرؤيوية حقق علاقة ارتباط طردية (**0.466) مع معنوية مع المتغير المعتمد المشاركة بالمعرفة، مما يدل ذلك ان اتباع اسلوب القيادة الرؤيوية في التعامل مع الموظفين سيؤدي الى انفتاح الموظفين على بعضهم البعض وتقاسم المعلومات وتشاركها مع الزملاء في العمل لشعورهم بانهم مهارتهم ومعارفهم موضع اهتمام وتقدير من قبل الادارة العليا. اما على مستوى الابعاد المستقلة، فقد حقق البعد المستقل الاحترام لعلاقات التمكين اعلى علاقة ارتباط (**0.530) مع المتغير المعتمد المشاركة بالمعرفة بمستوى معنوية (0.000)، بينما كانت علاقة ارتباط البعد الوضوح والرؤية الملهمة (**0.293) مع المتغير المعتمد بمستوى معنوية (0.008) وبالترتيب الثاني بينما كان الترتيب الثالث من علاقات الارتباط للبعد المستقل الابتكار والجرأة في العمل (**0.291) مع المتغير المعتمد واخيرا كانت اقل علاقات الارتباط لبعد الالتزام بالقيم الروحية الاساسية بمستوى معنوية (0.015)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية. ويتضح من مما سبق ذكره ان تمكين الموظفين واعطائهم الثقة وتوفير لهم المستلزمات التكنولوجية والدعم المعنوي، فضلاً عن اتاحة قنوات اتصال مباشرة مع الموظفين من اجل تبادل الافكار ومناقشة المشاكل بصورة فرق عمل ديناميكية ستعزز بلا شك من الاحترام والالتزام الوظيفي والاخلاقي بين الادارة والمؤسسين.

رابعاً: علاقات التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الرؤيوية) و المتغير التابع (المشاركة بالمعرفة) جدول (6): علاقات التأثير

المتغير التابع	R2	F المحسوبة	Sig المحسوبة	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى المعنوية
المشاركة بالمعرفة	.295	7.839	.000	الالتزام بالقيم الروحية الاساسية	.072	.065	1.107	.272
				الوضوح والرؤية الملهمة	.011	.079	.143	.886
				الاحترام لعلاقات التمكين	.347	.090	3.859	.000
				الابتكار والجرأة في العمل	-.005	.081	-.056	.956

يتبين من الجدول (6) ان اثر ابعاد القيادة الرؤيوية (المتغير المستقل) على المشاركة بالمعرفة (المتغير التابع) ذات دلالة احصائية حيث ان قيمة (f المحسوبة) بلغت (7.839) وبمستوى معنوية Sig يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05) مما يدل على

اننا نقبل الفرضية الرئيسية ان القيادة الرؤيوية بابعادها (الالتزام بالقيم الروحية الاساسية، الوضوح والرؤية الملهمة ، الاحترام لعلاقات العمل، الابتكار والجرأة في العمل) تؤثر تأثيراً احصائياً على المشاركة بالمعرفة بين موظفي قسم الموارد البشرية برئاسة جامعة بغداد، وبلغت قيمة معامل (R2) يساوي (295.) وهي تؤكد معنوية الانحدار، ونجد ان مستوى المعنوية لمتغير الاحترام لعلاقات التمكين (0.000) وهو اقل من (0.05) مما يوضح ان هذا المتغير له الاثر الاكبر في التأثير في المشاركة بالمعرفة من بين المتغيرات الاخرى (الالتزام بالقيم الروحية الاساسية، الوضوح والرؤية الملهمة، الابتكار والجرأة في العمل). مما يعني ذلك ان الموظفين الذين تؤهلهم الادارة مهنيا وسلوكيا وتجعلهم قادرين على تحمل مسؤوليات ومهام تضاف الى اعمالهم سيؤدي بالنتيجة الى سهولة تبادل المعرفة ورضا الموظفين لتشارك معارفهم مع الافراد الاخرين في المنظمة. بمعنى اخر ان قيام الادارة بتفويض الموظفين ومنحهم صلاحيات وظيفية وحرية ومرونة في التصرف في نطاق التعليمات المتعبة سيحسن بلا شك الى تحسين اداء الموظفين من خلال التشارك المعرفي للصلاحيات والمسؤوليات الجديدة.

ولبيان حجم التأثير للمتغير المستقل (القيادة الرؤيوية) في المتغير التابع (المشاركة بالمعرفة)، استخدم الباحث معادلة (ايتا) (Eta Squared) في استخراج الاثر بين المتغيرين كما موضحة بالجدول التالي:

جدول (7): حجم الاثر للمتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم الاثر قيمة (D)	مقدار حجم الاثر
القيادة الرؤيوية	المشاركة بالمعرفة	0.703	كبير

وباستخراج قيمة (D) الموضحة في الجدول (7) التي تعكس مقدار حجم الاثر والبالغ (0.703) وهي قيمة مناسبة لتفسير حجم الاثر وبمقدار مناسب لمتغير القيادة الرؤيوية في المشاركة بالمعرفة للعينة البحث.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ان الموظفين الذين يملكون المعارف والمعلومات والمهارات يرغبون في مشاركتها مع الادارة وزملائهم في العمل اذا ما تم توفير المناخ المناسب لتبادل المعرفة.
2. تملك المنظمة المبحوثة القدرات البشرية التي تمكنها من مواجهة المشاكل والمعوقات الادارية وقادرة على احداث تغييرات جوهرية اذا ما امتلكت الادارة رؤية واضحة وملهمة وتميزت بالجرأة والابتكار ومناقشة الافكار مع الموظفين.
3. ان مشاركة المعرفة من قبل الموظفين ترتبط بالدرجة الاساس على مدى توفر المتطلبات والمستلزمات التكنولوجية الحديثة والدعم المادي والمعنوي للافراد من قبل الادارة العليا.
4. ان المنظمة المبحوثة بعيدة بعض الشيء عن احترام القيم الاساسية الروحية للموظفين مما قد يعيق انجاز المهام والمسؤوليات بكفاءة ومرونة عاليين.
5. تدعم الادارة في المنظمة المبحوثة عمليات تشارك المعرفة مما يؤثر على اعتماد القيادة الرؤيوية فيها.

ثانياً: التوصيات

1. يتطلب من القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة ان تعزز العلاقات الخاصة بتمكين الموظفين من ادخال الموظفين في دورات تدريبية لزيادة خبرة الموظف ومعارفه ومهارته المكتسبة، فضلا عن تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية من خلال منحهم القوة والحرية والمعلومات لصنع القرار وتأهيلهم فنيا وسلوكياً.
2. الاهتمام بقنوات الاتصال الداخلي من خلال زيادة اللقاءات والاجتماعات الدورية مع مسؤولي الشعب والوحدات الادارية من اجل تنشيط العملية التبادلية للمعلومات ويكون الحماس المطلوب لدى الموظفين من اجل تحسين ادائهم الاداري والوظيفي.
3. دعم فرق العمل من خلال مشاركة الموظفين الكفاء وذوي المعرفة في فرق العمل وتوزيع العمل حسب الاختصاصات بين اعضاء الفريق الواحد من اجل تعزيز عملية المشاركة بالمعرفة.
4. على الادارة العليا تشجيع الافكار والمقترحات والحلول الابداعية لتبسيط العمل الاداري من خلال وضع نظام مكافأة عادل ومجزي من اجل ضمان تدفق المعرفة والمعلومات بين الموظفين بشكل تلقائي وطوعي.
5. اعتماد القيادة الرؤيوية في المؤسسات العامة ترفع من مستوى ادارة المعرفة من خلال دعم الادارة للافراد ذوي المعرفة.

المصادر

المصادر العربية:

- [1] البراشدية، خالصة بنت عبد الله، و الصقري محمد بن ناصر، (2014)، "التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 5، العدد 2.

المصادر الانكليزية:

- [1] Alony, Irit, (2006), Developing a conceptual model for knowledge sharing Transformational Tools for the 21st Century, (TT21C), Rockhampton, QLD Australia.
- [2] Cheema, Sadia; Asia Akram; and Farheen Javed, (2016), " Organizational Learning and Its Impact on Performance: The Mediating Role of Innovation", Elixir Org. Behaviour, 91, 38264-38269
- [3] Garanina, Oxana, (2014), "The role of HRM in intra-organizational knowledge sharing", Master Thesis in Strategic HRM and Labor Relations, University of Gothenburg.
- [4] Jain, Priti, and Mnjama, Nathan, (2017), Managing Knowledge Resources and Records in Modern Organizations, Hershey Business Science Reference.
- [5] Obeidat, Bader & Abdallah, Ayman & Aqqad, Noor & Akhoershiedah, Abdel & Maqableh, Mahmoud. (2017). "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing". Communications and Network. Vol. 9, No. 1.
- [6] Martini, Lenny, (2016), "Knowledge Sharing in a Creative City", International Conference on Knowledge Management. Elsevier B.V, ICKM, Volume 99.
- [7] McLaughlin, Corinne, (2001), Visionary Leadership, The Center for Visionary Leadership, Retrieved from <http://www.visionarylead.org/visionary-leadership-article.html>.
- [8] Molina, Oscar Antonio Martinez, (2018), "Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit", Journal of Technology and Science Education, Vol. 8, No. 2.
- [9] Nwachukwu, Chijioke; C hladvkova, Helena; Zufan, Pavel, and Ollatunj, Fadeyi, (2017), "Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance", Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol. 3, No.4.
- [10] Oye , N . D ., Mazleena Salleh , and Noor Minshah, (2011), "A knowledge sharing in workplace : Motivatores and Demotivators" , International Journal of managing Information technology Vol.13, No.4.
- [11] Paley, Eric, (2014), Go Beyond Visionary. Be a Leader, Mansueto Ventures LLC.
- [12] Saine, (2018), Visionary leadership in the 21st century, Standard newspaper. Retrieved from <https://standard.gm/visionary-leadership-in-the-21st-century/>
- [13] Sambung, Roby & Kristiana, Aneke. (2018), Visionary Leadership as Mediation; Training Leadership and Employee Creativity, Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/323165391_Visionary_Leadership_as_Mediation_Training_Leadership_and_Employee_Creativity
- [14] Stoner, Zemel, Madelyn Jessica, (1988), Visionary leadership, management, and high performing work units: an analysis of workers' perceptions, Doctoral Dissertations University of Massachusetts Amherst.
- [15] United Nations Conference on Trade and Development, (2012), Knowledge and human-resource management for effective enforcement of competition law.
- [16] Zheng, Tingting, (2017), "A Literature Review on Knowledge Sharing", Open Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 3, 51-58.

الملاحق

ملحق (1) استبانة البحث

تحية طيبة..

يجري الباحث دراسة حول " القيادة الرؤيوية وتأثيرها في المشاركة بالمعرفة" يرجى استكمال الاستبانة لإغراض البحث العلمي والمتضمنة مجموعة المتغيرات (القيادة الرؤيوية بابعادها والمشاركة بالمعرفة بابعادها) وسيكون لتعاونكم البناء وإسهامكم الفاعل في الاجابة الدقيقة والموضوعية عن جميع فقرات الاستبانة دوراً بارزاً لتحقيق هدف البحث الحالي.

يرجى وضع علامة في المربع المناسب

1. النوع الاجتماعي ذكر انثى
2. التحصيل الدراسي اعدادية بكالوريوس ماجستير دكتوراه
3. الخدمة الوظيفية 1-5 سنة 6-10 سنة 11-15 سنة 16-20 سنة 21 سنة فأكثر

يرجى وضع علامة في المربع المناسب

(المتغير المستقل: القيادة الرؤيوية)							
البعد	ت	القيادة الرؤيوية	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الالتزام بالقيم الروحية الاساسية	1.	يعطي المدراء إهتماماً واضحاً لما يطرحة الموظفين خلال الإجتماعات.					
	2.	لا يتواصل القادة الرؤيويون بشكل واضح وشفاف مع الموظفين.					
	3.	يظهر المدراء إهتماماً حقيقياً للموظفين.					
	4.	يبيد القادة الرؤيويون قلفهم لتفادي الفشل.					
	5.	يحاول المدراء البقاء بعيداً عن المرؤوسين.					

					6. يساعد القادة الرؤيويون الموظفين في وضع اهداف محددة عالية المستوى.	الوضوح والرؤية الملهمة
					7. يتوقع المدراء من الموظفين إيجاد طرق بديلة لأنفسهم لاداء أعمالهم بشكل أفضل.	
					8. يحاول القادة الرؤيويون جعل الموظفين يعملون مع بعضهم البعض ضمن فريق عمل.	
					9. يتميز المدراء بقدر كبير من إحترام الذات.	الاحترام لعلاقات التمكين
					10. يشجع القادة الرؤيويون على اداء افضل ما لديهم بدلاً من بلوغ رقم معياري ثابت للاداء.	
					11. يضع المدراء مجموعة أولويات واضحة.	
					12. ينظم القادة الرؤيويون أعمال موظفيهم لتجنبهم التأنيب في حال حدوث مشكلة ما.	
					13. يناقش المدراء مشاكل موظفيهم بتفهم عالٍ.	
					14. يفضل القادة الرؤيويون التنقل بين مكاتب موظفيهم بدلاً من البقاء في مكاتبهم لإضفاء المرونة الوظيفية لعملهم.	الابتكار والجراحة في العمل
					15. يوفر المدراء للموظفين المصادر الضرورية لاداء الاعمال على أكمل وجه.	
					16. يناقش القادة الرؤيويون الفرص المستقبلية بحماسٍ عالٍ.	
					17. يساعد المدراء موظفيهم للحصول	

					على التدريب الذي يحتاجونه لتنفيذ أعمالهم بفاعلية.		
--	--	--	--	--	---	--	--

(المتغير التابع: المشاركة بالمعرفة)							
البعد	ت	المشاركة بالمعرفة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
المشاركة	18.	يُنح الموظفون الفرصة للمشاركة في صياغة رسالة ورؤية المنظمة.					
	19.	يُشارك الموظفون في البرامج التنفيذية التي تعزز هوية ومبادئ وقيم المنظمة.					
	20.	يُشارك الموظفون في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من خلال المساهمة في وضع الاهداف الاستراتيجية.					
	21.	يُشارك الموظفون في عملية صنع القرار في المنظمة.					
	22.	يقترح الموظفون اولويات وحاجات المنظمة من التدريب لتعزيز اداء المنظمة.					
	23.	يُنح للموظفين المشاركة في الدورات التدريبية لتعزيز اداءهم الوظيفي.					
علاقات العمل الاجتماعية	24.	يعامل الموظفون بشروط عادلة في علاقاتهم مع القادة الرؤيويون.					
	25.	يُنح للموظفين مناخ مُلائم للمشاركة في فرق عمل حل المشكلات التي تواجه المنظمة.					
	26.	تُمارس الإدارة اسلوب تعسفي في علاقتها مع الموظفين.					

					27.	تُعزّز فرق العمل بإستمرار من قِبل القادة الرؤيويون بتوليد إدارة جيدة وممارسات إتصال فعّالة.	فرق العمل
					28.	تُشرف الإدارة على فرق عمل الموظفين بإستمرار لضمان مراقبة التخطيط والتنظيم والتنفيذ للخطط الإدارية.	
					29.	تُعزّز الإدارة مفاهيم القيادة الرؤيوية بجعلها ميزة تنافسية عن بقية المنظمات.	
					30.	تسعى الإدارة الى جعل مشاركة المعرفة عملية تطويرية من خلال تنمية وتطوير مهارات الموظفين.	