

القيادة الابداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها

مدرس

باسمة محمد باتي
المعهد التقني/ الكوفة

مدرس

قيس عبد الهادي صالح
المعهد التقني/ الكوفة

المستخلص

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تمليها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري. ولتحقيق ما ينشده هدف الدراسة فقد تم صياغة منهجية لها تطلبت تصميم أنموذجاً افتراضياً يربط العلاقة بين القيادات الإبداعية ومتطلبات إدارة المعرفة.

وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من المفاهيم والأفكار والطروحات النظرية المعاصرة وجملة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية بهدف وضع منهج علمي يمكن الجامعة قيد الدراسة قياس دور القائد المبدع في بيئة المنظمة، وقد أكد ذلك وجود علاقات ارتباط واثراً معنوية موجبة بين القيادات الإبداعية ومتطلبات إدارة المعرفة وأخيراً توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية والتي تم الاستناد عليها لتقديم مجموعة من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات التي يراها الباحثون ضرورية لإنجاح القيادات المبدعة في الجامعة.

Innovation leadership and its relationship to the requirements of knowledge management at the University of Kuffa From the standpoint of administrative leadership

Lecturer

Qais A. Saleh

Technical Institute / Kufa

Lecturer

Bassima M. Bany

Technical Institute / Kufa

Abstract

The perception in the past that who provide financial contributions to the formation of companies and business organizations are the owners of capital, but the new reality poses another important fact, is that who

have the knowledge have organized. The intellectual capital provided by the owners of knowledge, understanding the real owners of capital.

And so when dealing human resources management with members of the organization must be based on this deal from that fact, that the workers are not making work for pay and do not represent a factor of production, but they source of ideas and the main tool for change and turn challenges for competitive to the knowledge and ability of innovative or creative they own, so presumably the organization develop the ability of individuals and motivate them to development and enrichment in their performance, with the aim of activating the contributions the human element in achieving the objectives of the organization, for the latter to realize that the game competitive is not a choice, but a necessity dictated by the new circumstances, and has to deal with the rules of this game and you basically based on the importance of the human element. To achieve objective of the study was to formulate a methodology required design model linking the relationship between the innovation leadership and knowledge management requirements.

The research was based on a set of concepts and ideas and propositions modern theoretical and a set of indicators and statistical tests in order to develop a scientific approach can be university under study measuring the role of commander innovation in an environment organization, has emphasized that the existence of relations link and following the moral positive between leaders innovation and requirements management knowledge and finally reached the study to a set of conclusions and field theory which has been built upon to provide a set of recommendations are consistent with these findings that researchers deems necessary for the success of innovation leadership at the university.

المقدمة: Introduction

تشكل ادارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الاعمال وتعاضم دورها بعد ان ادرك ان بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد اساسا على الموجودات الفكرية واصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الابداع القيادي المستمر وتحقيق التنافس .

وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية مبدعة وواعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

ويعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في مجال الإدارة وأكثرها إثارة للجدل ، فهي تمثل إحدى وظائف المدير والتي تميز المدير الكفوء والمبدع عن

غيره، وغالبا ما يعزى تقدم أية منظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها الى كفاءة وإبداع قياداتها أو عدم كفاءتها، ويعد القادة الكفوئين والمبدعين سلعة نادرة، ويعود سبب هذا الاعتبار الى ما تعمل القادة عليه في سبيل تحقيق الكثير من الانجازات التي من شأنها أن تؤدي الى تفوق و تطور المنظمات، وحتى التكنولوجيا المتقدمة ليست كافية بدون قيادة إدارية مبدعة تعمل من أجل خلق التفاعل الايجابي في بيئة المنظمة ومن هنا يظهر بوضوح ان المعرفة تشكل الحصيلة الانسانية القادرة على تحقيق السبل المثلى الكفيلة في تطوير قدرات المنظمة والمجتمع نحو بلوغ الاهداف المراد انجازها وان هذه الأسباب وغيرها كانت الدافع للتصدي بالدراسة والتحليل المقرون بالخبرة العملية الى أبعاد هذه المشكلة في ثلاث مباحث رئيسيه بعد المقدمة والمنهجية تناول المبحث الثاني خلفية نظرية لمفهوم وأهمية وتعريف ادارة المعرفة والقيادة وأنماط السلوك القيادي المبدع وتناول المبحث الثالث مناقشة مدى ممارسة القادة المبدعين ادارة المعرفة وأخيرا تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية الدراسة Methodology

أولاً: مشكلة الدراسة Problem of the study

نظرا لأهمية دور ادارة المعرفة للمنظمة(الجامعة) في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في انتاج المعرفة وادارتها فسوف يتناول الباحثان بعدي القيادة المبدعة وادارة المعرفة بالدراسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة المبدعة في جامعة الكوفة وادارة المعرفة . ومن هنا، فان هذا البحث يثير تساؤلا رئيسيا هو :

(ما مستوى القيادة المبدعة السائدة في جامعة الكوفة ومعلقتها بإدارة المعرفة)

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية :

- ١ - ما مستوى القيادة المبدعة السائدة في جامعة الكوفة؟
- ٢ - ما مستوى ادارة المعرفة في جامعة الكوفة؟
- ٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى القيادة المبدعة السائدة ومستوى ادارة المعرفة في جامعة الكوفة؟

ثانياً: هدف الدراسة objective of the study

يهدف البحث على ابراز واقع القيادة الإبداعية وكذلك الكشف عن طبيعة ادارة المعرفة في جامعة الكوفة فيما إذا كان هناك نمط سينسجم مع توجهات الدولة في ظل الظروف الراهنة والتي تتطلب سلوك قيادي مبدع يساهم بصورة مباشرة في زيادة معدلات الأداء فالقادة هما القلب النابض للعملية الإدارية المبدعة وكون الأنماط القيادية ذات اثر بالغ فلا بد من تقصي حقائقها ومعرفة واجباتها(الايجابية والسلبية) .

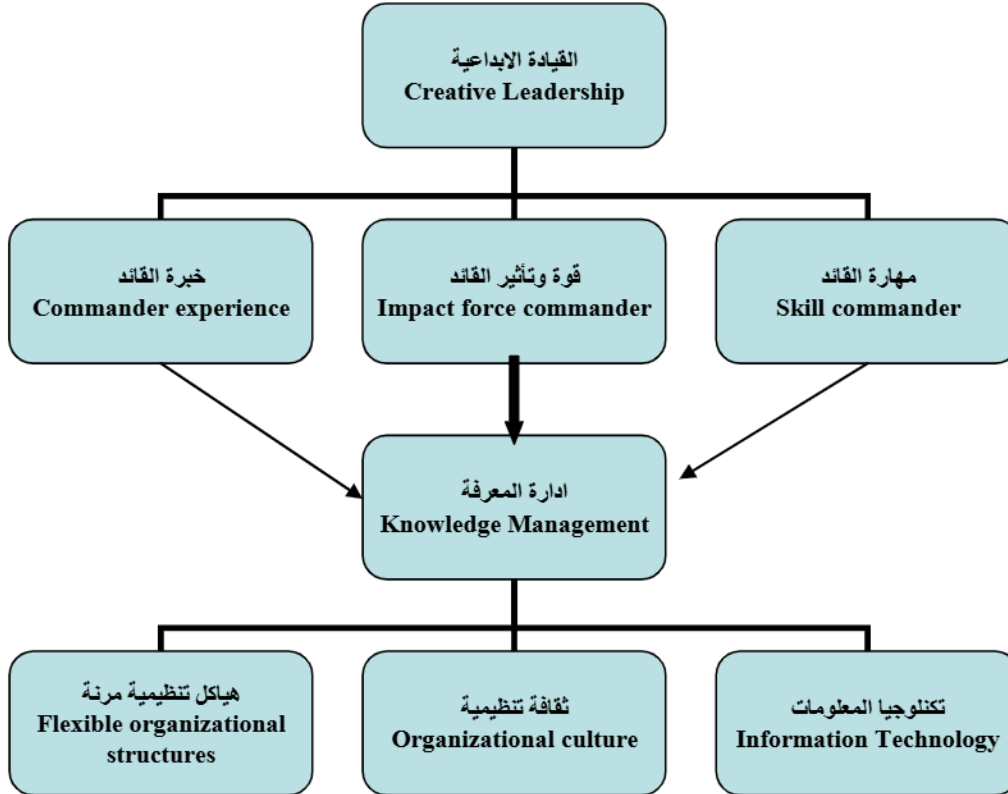
ثالثاً – اهمية الدراسة The importance of the study

- ١- تكمن أهمية الدراسة الحالية في انها تعد من الموضوعات المهمة والحديثة في ميدان الادارة ، اذ تتناول مفهومين هما القيادة الابداعية وادارة المعرفة .
- ٢- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل الى فهم طبيعة العلاقة بين القيادة المبدعة وادارة المعرفة .
- ٣- قد تفيد هذه الدراسة في المحافظة بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع القيادة المبدعة في المحافظة حتى تساهم في انتاج المعرفة .

رابعاً: الدراسات السابقة: Previous studies

- ١- رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٤/١٤٢٥ هـ.
- القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية، قرشي، ليلي حسن عبد الله ، تناولت فيها الباحثة علاقة القيادة الابداعية بالمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية
- 2- سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول صلى الله عليه واله وسلم ورقة مقدمة للجمعية السعودية للإدارة الملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة الدكتور/ سلطان سعيد مقصود بخاري جامعة أم القرى- كلية التربية 1426 هـ

خامساً: أنموذج البحث Model search



شكل رقم (١) انموذج البحث الفرضي من اعداد الباحثان

سادسا: فرضيات البحث: Research hypotheses

لبلوغ هدف البحث تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:-
الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الابداعية وإدارة المعرفة للجامعة قيد البحث وينبثق منها

الفرضيات الفرعية الآتية:- .

١- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الثانوية .

الفرضية الفرعية أ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد وتكنولوجيا المعلومات.

الفرضية الفرعية ب: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد والثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية ج: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد والهيكل التنظيمية المرنة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد ومتطلبات

ادارة المعرفة ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الثانوية .

الفرضية الفرعية أ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوة وتأثير القائد وتكنولوجيا المعلومات.

الفرضية الفرعية ب: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد والثقافة التنظيمية

الفرضية الفرعية ج: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد والهيكل التنظيمية المرنة.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة

ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الثانوية .

الفرضية الفرعية أ: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية خبرة القائد وتكنولوجيا المعلومات.

الفرضية الفرعية ب: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد والثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية ج: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد والهيكل التنظيمية المرنة.

سابعا: أدوات البحث وأساليب جمع البيانات Study tools and data collection methods

الاجراءات الاحصائية

اولا: قياس ثبات مقاييس الدراسة: Stability Measurement study

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة والاتساق الداخلي لأبعادها ، فقد تم اختبار معامل ارتباط سبيرمان (r_s) و معامل ارتباط الفا (r_t) الذي يطلق عليه معامل كرونباخ (Cronbach Alpha) ، و معامل ارتباط التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient). تعد قيم معامل الارتباط للتجزئة النصفية البالغة (0.60) فاكثر مقبولة احصائياً ، كما تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة احصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية او اكبر من 0.75 ، في البحوث الادارية والسلوكية والتربوية (١) .

ثانياً : الأساليب الإحصائية : Statistical Methods

استناداً على ما تم جمعه من بيانات تمثلت باجابات عينة الدراسة على اسئلة الاستبيان، قام الباحثان باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Ver.18) وذلك لحساب مايلي:

١- الاحصائيات الوصفية، الاساليب الاحصائية الوصفية متمثلة بجدول التوزيع التكراري (FDT) والوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان (r_s)

ثالثاً: قياس الصدق والثبات : Measure the validity and reliability

الصدق: تم استخراج الصدق من معامل الثبات لوجود ارتباط قوي بين صدق الاداة وثباتها (٢)، واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط سبيرمان. وتم التحقق من ذلك كما يأتي:

١- حساب معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها، وجاءت النتائج كما يلي:
جدول (١) يبين قيم معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين كل فقرة من فقرات الاختبار والبعد الذي تنتمي له ضمن محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الابداعية	مهارة القائد	1	0.987**	0.000
		2	0.974**	0.000
		3	0.925**	0.000
	قوة وتأثير القائد	4	0.999**	0.000
		5	0.946**	0.000
		6	0.876**	0.000
	خبرة القائد	7	0.957**	0.000
		8	0.853**	0.000
		9	0.942**	0.000
مفاتيح ادارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	10	0.863**	0.000
		11	0.965**	0.000
		12	0.965**	0.000
	ثقافة تنظيمية	13	0.938**	0.000
		14	0.989**	0.000
		15	0.974**	0.000
	هياكل تنظيمية مرنة	16	0.929**	0.000
		17	0.936**	0.000
		18	0.962**	0.000

يتضح من الجدول رقم (١) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات الاختبار والاختبار الكلي تراوحت بين (٠,٨٥٣ – ٠,٩٩٩) وهي دالة إحصائياً مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وهذا يعني أن الاختبار بجميع فقراته يتمتع بدلالات مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي، ويمكن الوثوق به في الكشف.

ثانياً : الثبات : Stability

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من توفر الاتساق في أداء أفراد العينة وكذلك حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية Split – Half Method باستخدام معادلتَي سبيرمان برون Brown – Spearman ، وجتمان Guttman. وفيما يلي القيم المستحصلة لاستمارة الاستبيان:

جدول رقم (٢) يبين مدى التأكد من أداء أفراد العينة من القيم المستحصلة لاستمارة الاستبيان

المحور	البعد	الفاكرونباخ	معامل سبيرمان	معامل جتمان
القيادة الابداعية	مهارة القائد	0.925	0.938	0.623
	قوة وتأثير القائد	0.915	0.895	0.665
	خبرة القائد	0.932	0.957	0.880
متطلبات ادارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	0.913	0.972	0.928
	ثقافة تنظيمية	0.941	0.982	0.938
	هياكل تنظيمية مرنة	0.941	0.941	0.893

يتضح من الجدول ان القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات مطمئنة ، حيث تعد قيم معامل الارتباط للتجزئة النصفية البالغة (0.60) فاكثراً مقبولة احصائياً، كما تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة احصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية او اكبر من 0.75، في البحوث الادارية (١).

الجدول (٣) عملية توزيع استمارة الاستبيان

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المهمة	عدد الاستمارات الفعلية
١٠٠	٢٥	٧٥

سابعاً: الحدود المكانية للبحث : Spatial boundaries to research

موقع وعينة البحث: تم اختيار القيادات الادارية في جامعة الكوفة في محافظة النجف الاشرف عينة للبحث وكما مبين ادناه: (رئاسة جامعة الكوفة، وكلية الادارة والاقتصاد ، وكلية الآداب، وكلية التربية للبنات، وكلية التربية الاساسية، وكلية القانون ، وكلية الصيدلة، وكلية التمريض) .

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً :- مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP أولاً- مفهوم القيادة :

حظي مفهوم القيادة بتغيرات متعددة نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين واختلاف مداخل دراسته، في وصفها للنمط القيادي بمجموع العادات والممارسات الصادرة من

رجل الإدارة وكذلك بانه تعبير عن تصرفات القادة تجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه والأهداف المرتبطة بهذا الموقف وفي السياق نفسه يؤكد آخرون على أنه يمثل الاتجاهات الفعلية التي يختارها القائد المبدع ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار العام الذي يحد علاقاته مع مرؤوسيه، وعلية لابد من أن يتمتع القائد الإداري المبدع بصلاحيات رسمية وشرعية (legitimate authority) وتمنحها له القوانين واللوائح النافذة في المنظمة فضلاً عن تمتع القائد بالقوة الذاتية التي تستمد من الخبرة والقابلية على إقناع الآخرين وخلق الثقة المتبادلة بينهم بدلاً من اعتماد الاكراه (force) لتحقيق أهداف معينة .

ثانياً: تعريف القائد والقيادة :

القائد Leader

هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوصلهم لإنجاز أهداف محددة، ويكون قادراً على سياسة نفسه، فان قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره اشد تقصيراً .

ويرى الباحثين إن القيادة هي:- (٣)

- (عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن اعتماد السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظرف معين وحالة معينة).
- كذلك هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل .
- وعرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم. (٤)
- وعرفها (DRUCKER .PETER F) بقوله: الارتقاء ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات. (٥)
- أما (ARTHUR WEMER) فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه (ODNEL & CONTEZ) حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. (٦)

كذلك هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد او هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الرئاسة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة .
ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- ١- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- ٢- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

ثالثاً:- عناصر القيادة ؟

١ - التأثير : Impact

القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما او إيجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة. وكذلك تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها .

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:- (٧)

أ- القوة الشرعية أو القانونية: وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام – والمدير – والمشراف).
ب- قوة التحكم في نظام التحفيز: وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل (الرواتب والترقيات والجوائز).

٢ - النفوذ : Influence

هي القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز أو الموقع.

٣ - السلطة القانونية : Legal authority

هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له.

٤ - قوة الخبرة : Experience Power

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

رابعاً - تعريف المهارات القيادية: (٨)

هي قدرة القائد بإحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.
ولا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

١ - المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- ١ - أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- ٢ - أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- ٣ - أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- ٤ - هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

٢ - المهارة الإنسانية:

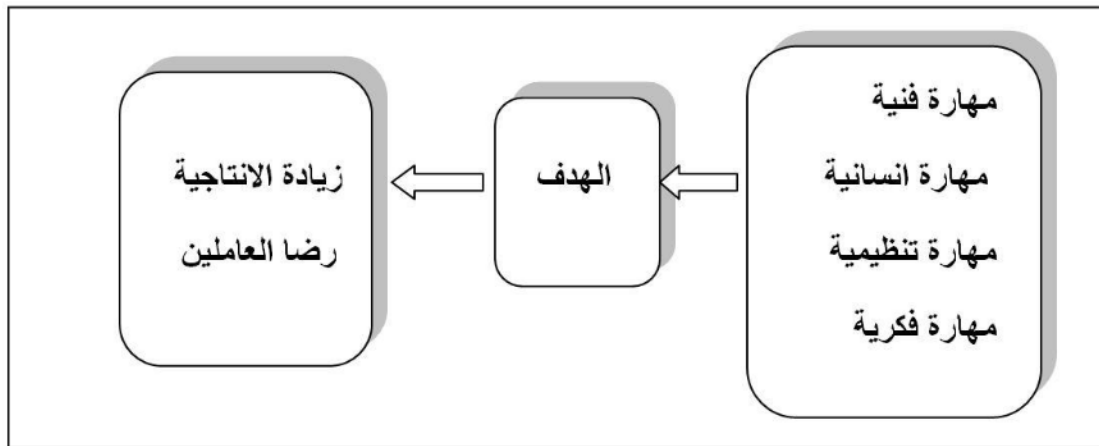
تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

٣-المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

٤-المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (٩)



شكل رقم (٢) يوضح مهارات القيادة المصدر:- (بشير العلق، ص١٦، ٢٠١٠)

الكثير منا يعمل بجِد ويطور من نفسه ويبذل جهداً إضافياً و يتحمل أعباء مسؤوليات إضافية و يرفع من طاقته الإيجابية ليصل لمستوى معين في المسؤولية القيادية و حتى الآن ورغم كل هذا الجهد إلا أنك لم تبلغ النجاح الساحق ولم تصل إلى ما تريد وتشعر بالحيرة ماذا يمكن أن تفعل ؟ كل ما عليك هو البحث عن الحلقة المفقودة تلك الحلقة التي ستحوّلك إلى مدير تنفيذي عظيم . إن المهارات القيادية تعني القدرة على الحصول على استجابات فعالة من الآخرين عن طريق استخدام تصرفات واعية من أجل إنجاز الأعمال المفيدة. إن الأمر ليس مجرد سحر ودفع وترحيب وحسب إنه إحساس بالثقة و إحساس بالراحة الشخصية دون أن يمثل تهديد للآخرين. والمهارة القيادية في ست خطوات والخطوات الست ستساعدك على التأكد من أنك تعيش حياتك متمتعاً بكل الاستقامة والثقة والشفافية التامة، وهي:

- ١- كن البادئ بالمبادرة
- ٢- تقبل الآخرين واستشعر تقبلهم لك
- ٣- اسأل أسئلة واطلب خدمات
- ٤- قف معتدل القامة مبتسماً

٥- تحلى بالإنسانية و المرح و الدفء

٦- تمهل في الكلام ثم اصمت

خامساً:- أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي: (١٠)

١- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.

٢- القيادة التسييرية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.

٣- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملئها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذه القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الأمام.

سادساً:- واجبات القيادة: (١١)

- (١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- (٢) تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.
- (٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمنظمة والافراد.
- (٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها وخططها .
- (٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- (٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- (٧) الجرأة والتحدى لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب لصالح المنظمة.

سابعاً:- القيادة المبدعة *innovated leadership*

تبدأ القيادة الفعالة والمبدعة في الرؤيا القيادية بتحديد لها للسوق والفرص الموجودة وتمتد من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصولاً الى تحقيق نجاح المنظمة وتقديمها .

وإجمالاً فإن هناك عدة خصائص ينبغي ان تتوفر في القيادة الناجحة من أهمها :- (١٢)

- ١- تمكين العاملين ومنحهم الثقة في مجال العمل .
- ٢- تشجيع التعاون بين العاملين بدلاً من التنافس .
- ٣- النظر الى المشاكل على انها فرص للتعلم فيهتم القائد بدراسة اسباب المشكلة واساليب حلها وضمان عدم تكرارها في المستقبل.

- ٤- الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين فالتدريب يساعدهم على اداء اعمالهم بصورة افضل .
- ٥- التأكيد على التطوير فهناك فرص دائما للتطوير فالقائد الجيد المثل الداعي الى التطوير .

وينبغي الإشارة الى ان هناك محددات او صعوبات قد تقف حجر عثرة امام ابداعية القائد ومن اهم هذه المحددات :-

- ١- قدرات القائد ومهاراته حيث قد تكون قدرات القائد محدودة .
- ٢- اتجاهات المرؤوسين وميولهم .
- ٣- عدم وضوح مهام العمل وواجباته.
- ٤- اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .
- ٥- معرفة القائد وسلوكياته تجاه الافراد .

ويرى الباحثين ان الصفات السلوكية التي يجب ان يتحلى بها القائد:

- ١- الهدوء وضبط النفس .
 - ٢- الإيمان بالمهمة.
 - ٣- الشعور بالسلطة.
 - ٤- البدهاء والمبادرة وأخذ القرار.
 - ٥- الانضباط والفاعلية والإحساس بالواقعية.
 - ٦- الحزم والعدل وطيبة القلب.
 - ٧- التنبؤ والمعرفة المستقبلية.
- وان القيادة المبدعة والفعالة تتطلب ان يلم القائد بالطبيعة الانسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته، ولكي تكون قائدا مبدعا يجب ان تعترف بجذوى الحوافز المعنوية اضافة الى الحوافز المادية وتعرف متى تستخدم كل نوع من هذه الحوافز . فبعض الافراد قد تحفزهم الكلمات او الاعتراف بالإنجاز اكثر من المكافآت التشجيعية والاموال.
- ويرى الباحثان ان القيادة مهارة حاسمة في إنجاز المهام وتحقيق أداء عالي ، والقيادة ظاهرة معقدة وشاملة والقائد الفعال هو الذي يتحلى بقيم إيجابية ولديه مهارات سلوكية يحفز العاملين ويتعامل معهم بفاعلية ولديه القدرة على اتخاذ القرارات ، ويتمتع بمهارات اتصال عالية ويعمل ضمن الفريق .

المبحث الثالث: مفهوم وتعريف ادارة المعرفة

اولا- مفهوم ادارة المعرفة The concept of knowledge management

تعود بداية ظهور مفهوم ادارة المعرفة الى (Don Marchand) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات . كما تنبأ (Drucker) الى ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وان المنظمات ستكون من صناع المعرفة (Knowledge Workers) ومنذ اوائل التسعينيات من القرن الماضي بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم ادارة المعرفة التنظيمية . وهذا الاهتمام اخذ في التزايد في الاعوام الاخيرة بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي . (١٣)

ثانيا- تعريف ادارة المعرفة definition of knowledge management

- 1- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة فهم العاملين والاستخدام الامثل لموجودات

المنظمة. (١٤)

- ٢- عملية ادارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في اطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتنقسم الى خطوات متعددة متتالية ومتشابهة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة
- في اكفا صورة للحصول على اكبر قيمة للمنظمة . (١٥)
- ٣- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وادارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من اجل تطبيقها بفعالية في المنظمة . (١٦)
- ٤- هي ايجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية الابداع ونقل ومشاركة المعرفة وبدعم من القيادات العليا ذات الرؤيا الثاقبة، وتحفز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون .
- ٥- هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة او مؤسسة ما من اجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة انواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين افراد واقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والاداء التنظيمي . (١٧)

ثالثا- اهمية ادارة المعرفة Importance of knowledge management

تمثل ادارة المعرفة اهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة او للأفراد العاملين فيها وبشكل عام ، فأن تطبيق ادارة المعرفة يترتب عليه ما يلي :- (١٨)

- ١- اتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .
- ٢- تأدية وظيفة استراتيجية واضحة تساعد في بناء منظمة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على اية صعوبات ناتجة عن التغيير.
- ٣- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الافكار بحرية. فإدارة المعرفة اداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية.
- ٤- لزيادة القدرة الابتكارية والابداعية للمنظمة وذلك لان منظمات المعرفة تعتبر حقا لتجمع الافكار .
- ٥- تشجع الافراد على المشاركة في المعرفة وادارتها.

رابعا- متطلبات تطبيق ادارة المعرفة Knowledge management application requirements

يتطلب تطبيق ادارة تهئية بيئة المنظمة للوصول الى اقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الادارة الفعالة للمعرفة فأن مثل هذه البيئة تتطلب العناصر الاتية:- (١٩)

- ١- هيكل تنظيمي مرن : ان الهيكل التنظيمي الاكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل التنظيمي على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيسي ومباشر ، وتكون الادارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة ويتم توزيعها من قبل الادارة على الافراد . (٢٠)

٢- تكنولوجيا المعلومات : حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات . وبذلك يصبح الاستثمار اكبر في الافراد، والتوظيف الجيد ، والبيئة الداخلية ولكي تكون هنالك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب ان تتوافر اربعة شروط هي :- (٢١)

- ١- القدرة على ادراك ومراقبة واجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
- ٢- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الارشادية لسلوك النظام.
- ٣- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد .
- ٤- القدرة على البدء في القيام بأعمال اصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد اكدت الدراسات ان نظم ادارة المعرفة تقيد المنظمة في تحقيق اتصال افضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة اعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة .

٣- الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم والمعتقدات والاحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الافراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة . ويتطلب تطبيق ادارة المعرفة في اية منظمة ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وادارة المعرفة ، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل . لذلك يجب على كافة المنظمات ان تقوم بإعادة هندسة عملياتها واعمالها ، واعادة التنظيم وتوصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها بشكل صحيح وصولا لتحقيق ادارة فعالية الابتكار والابداع . (٢٢)

خامسا- دور القيادات المبدعة في ادارة المعرفة Creative leadership role in the knowledge management

ان القيادة عنصر في تبني وتطبيق ادارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، فان ولذلك فان القائد المبدع والمناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات اساسية هي : القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وان يكون قدوة لهم، وان تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في اكثر من مضمون وداخل اكثر من اطار تهتم وتعمل به المنظمة من خلاله. وان العملية التي يتم من خلالها صياغة رؤية مشتركة هي نفسها التي يمكن بها تدريب القيادات الشابة وتطوير قدراتها على رؤية المستقبل . كما يجب ان يتحقق القائد من ان المعلومات التي يصل اليها الافراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها اساس موضوعي . والى جانب ذلك، فانه يتعين عليه النظر الى الامور المتعلقة بالمنظمة على انها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست امور جامدة وثابتة وهنا يجب ان نؤكد دور القائد في بناء ثقة التابعين من خلال الحب والتشجيع والتقدير والتعليم والتحفيز . (٢٣)

سادسا:- دور الجامعة في ادارة المعرفة The role of the university in Knowledge Management

ان وجود الجامعة يقترن بوجود الفكر والعلم والحضارة وهذه مترابطة الواحدة تكمل الاخرى لذا فان رسالة الجامعة ووظيفتها تكمن بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع فالجامعة مؤسسة اجتماعية وثقافية وعلمية وتربوية وهي تولد الافكار والمعارف وبذلك فهي مركز اشعاع حضاري للإنسانية وفي ضوء ما تقدم نستطيع القول ان دور الجامعة في ادارة المعرفة ينحصر في النقاط التالية: (٢٤)

- ١- اعداد الكوادر الفنية المتخصصة.
 - ٢- المشاركة في ايجاد الابتكارات والابداعات.
 - ٣- توسع فرص التعليم والتدريب.
 - ٤- توجيه الافراد العاملين نحو العلم والمعرفة والاخلاق الحميدة .
 - ٥- الحفاظ على ثقافة المجتمع وتطويرها من خلال تنمية المهارات والقدرات لدى الافراد .
 - ٦- توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها واسترجاعها وتطويرها .
- ان التخطيط لا يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل ولا بالسيطرة على ذلك المستقبل، بقدر ما يتعلق بالتعامل مع ما الذي سيحدث في المستقبل لذلك اذا استطعنا ان نتعامل بدقة مع التطورات المستقبلية فسوف ننجح ونسهم في تحسين مستوى الاداء المؤسسي ودعمه واسناده بقيادات حكمية، ولكن اذا فشلنا في التعامل لاشك ستكون النتائج مؤدية الى حد بعيد. لذا فان التخطيط يتطلب من بين اهم ما يتطلبه الإلمام بأساليب إدارة المعرفة كأحد أهم مشاهد التطورات العصرية، وان تحقيق ذلك دون شك يعد غاية بالغة الأهمية. لما فيهم من أهمية لضمان حسن اداء النظم المؤسسية التي تتضمن إضافة إلى دعم "القيادة" وجود بناء تحتي بمعنى ثقافة تنظيمية وأدوات تقنية، وقياس وتقييم كل ما هو ضروري لمساندة تطبيق برامج وعمليات ادارة المعرفة، اذ لا شيء لوحده كافي لابد من توافر كافة الجوانب، اذ ان للإدارة العليا مهمة رئيسه الا وهي دعم وتشجيع القيادات على المشاركة بالمعرفة وتحفيزهم على المشاركة من طريق تعليم الموظفين لكيفية تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء، اذ إن تغيير الثقافة والسلوك (طبيعة البشر) ليست سهلة وتستغرق وقتا ليس بالقصير، ويعتمد على أمور كثيرة منها ما يتعلق بطبيعة النسق المجتمعي، ومنها ما يتعلق بالأمور الشخصية، وما يتعلق بقوة النظام المؤسسي ذاته، ولكن العامل الأساسي والرئيسي الذي يساعدها على تغيير الثقافة هو عامل الحوافز، اذ انعدم التحفيز يؤدي الى طمس الإبداع دون شك.(٢٥)

المبحث الثالث

تحليل آراء أفراد عينة البحث حول متغيرات الدراسة واستجاباتهم

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان وذلك من خلال تحليل آراء واجابات عينة البحث حول متغيرات الدراسة المتمثلة بالمحور الاول (القيادة الابداعية) والمحور الثاني (ادارة المعرفة للجامعة) . استعمل لهذا الغرض مقياس ليكرت خماسي التدرج واعتمد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (3) معيارا لقياس و تقويم الدرجة المستحصل عليها من اجابات افراد عينة الدراسة. تم عمل جداول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة لاستخدامها في اغراض عملية التحليل الاحصائي بهدف الحصول على الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والاوزان المئوية .

واستنادا على ذلك سيتم توضيح الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة على مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة في محاولة للإجابة عن التساولين الآتيين:

اولا: ما مستوى استجابات افراد العينة على فقرات وابعاد محور القيادة الابداعية.

ثانيا: ما مستوى استجابات افراد العينة على فقرات وابعاد محور ادارة المعرفة للجامعة.

وستتم الاجابة عنهما في اطار المبحث الاول. اما المبحث الثاني فسيتم فيه الاجابة عن التساولات الثلاث الآتية:

- ١- ما طبيعة العلاقات الارتباطية بين مهارة القائد و متطلبات ادارة المعرفة للجامعة.
- ٢- ما طبيعة العلاقات الارتباطية بين قوة وتأثير القائد متطلبات ادارة المعرفة للجامعة.
- ٣- ما طبيعة العلاقات الارتباطية بين خبرة القائد متطلبات ادارة المعرفة للجامعة

ومن خلال الاجابة عن هذه التساؤلات يتم اختبار صحة الفرضيات الثلاث للدراسة .

اولاً: استجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة

يبين الجدول (٤) نتائج تحليل اراء واستجابات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم (75) حول محور القيادة الابداعية ، حيث تضمن الجدول الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان المئوية لفقرات كل بعد.

جدول (٤) الاوساط الحسابية والوزن المئوي والاهمية النسبية لفقرات وابعاد محور القيادة الابداعية لعينة الدراسة (ن=75)

الترتيب الاهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقر ة	البعد
				لا أتفق تماما	لا أتفق	محا يد	اتفق	أتفق تماما		
3	73.4	1.22	4.00	5	5	10	20	35	1	مهار ة القائد
2	80.0	1.00	4.09	3	2	10	30	30	2	
1	93.3	0.60	4.33	0	0	5	40	30	3	
3	82.23	0.98	4.14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
3	86.7	0.78	4.07	0	5	5	45	20	4	قوة وتأثير القائد
2	93.4	0.55	4.20	0	0	5	56	20	5	
1	100	0.45	4.27	0	0	0	55	20	6	
1	93.37	0.59	4.18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
3	80.0	1.04	3.97	2	8	5	35	25	7	خبرة القائد
1	93.4	0.72	4.13	0	5	0	50	20	8	
2	86.7	0.94	4.24	2	3	5	30	35	9	
2	86.7	0.90	4.12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
	87.433	0.823	4.147	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المئوي						

وفيما يلي اهم المؤشرات التحليلية لمعطيات الجدول (٤):

- ١- بلغ الوسط الحسابي العام (4.147) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.823).
- ٢- اظهر الوسط الحسابي لُبعد قوة وتأثير القائد ما مقداره (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.59) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وجاء بالمرتبة الاولى من حيث ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (93.37).
- ٣- بلغ الوسط الحسابي لُبعد خبرة القائد ما مقداره (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.9) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وجاء بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (86.7).
- ٤- جاء بُعد مهارة القائد بوسط حسابي مقداره (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.98) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وجاء بالمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (82.23).
- ٥- توزعت اعلى الاجابات في معظم فقرات المحور بين تقديرين ، الاول (اتفق) وانفرد بـ(7) فقرات وتوزعت بواقع فقرتين في بُعدي (مهارة القائد و خبرة القائد) و(3) فقرات في بعد (قوة وتأثير القائد) اما التقدير الثاني (اتفق تماما) فقد جاء في (3) فقرات ، بواقع فقرتين في بُعد مهارة القائد وفقرة واحدة في بعد خبرة القائد ، وجاءت فقرة واحدة في بعد (مهارة القائد) على عدد متساوي من الاستجابة على تقديرين (اتفق واتفق تماما) .

- ٦- لم تحصل اي فقرة من فقرات الابعاد على استجابة عالية في باقي التقديرات (محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما)
- ٧- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات الابعاد بين حد اعلى قدره (4.33) بوزن مئوي قدره (93.3%) للفقرة (٣) من فقرات بُعد مهارة القائد والتي تشير الى " يعمل القائد على تنسيق جهود الافراد لتحقيق الانسجام والتكامل" وحد ادنى قدره (3.97) بوزن مئوي قدره (80.0%) للفقرة (7) في بُعد خبرة القائد والتي تشير الى "يتيح القائد الفرص للأفراد العاملين في الجامعة لتطوير ادائهم". وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0.36) للوسط الحسابي و (13.3%) للوزن المئوي.
- ٨- ان جميع فقرات الابعاد الثلاث كانت ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار ، وظهرت جميع الفقرات اوزانا مئوية مرتفعة وهذا يشير الى قوة نسبة الاتفاق لعينة الدراسة على فقرات الاستبانة.
- جدول (٥) الاوساط الحسابية والوزن المئوي والاهمية النسبية لفقرات وابعاد محور متطلبات ادارة المعرفة لعينة الدراسة (ن=75)

البعد	الفقرة	اجابات افراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب الاهمية النسبية
		أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا تماماً				
تكنولوجيا المعلومات	10	25	50	0	0	0	4.33	0.47	100	1
	11	35	30	10	0	0	4.33	0.70	86.7	2
	12	35	30	10	0	0	4.33	0.70	86.7	2
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي										
ثقافة تنظيمية	13	30	35	10	0	0	4.27	0.68	86.7	1
	14	25	25	10	10	5	3.72	1.25	65.3	3
	15	25	30	5	10	5	3.80	1.23	73.3	2
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي										
هياكل تنظيمية مرنة	16	27	38	10	0	0	4.23	0.67	86.7	2
	17	35	30	5	5	0	4.27	0.86	86.7	1
	18	22	33	15	3	2	3.93	0.95	73.3	3
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي										
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المئوي										
							4.133	0.837	82.820	

- وفيما يلي اهم المؤشرات التحليلية لمعطيات الجدول (٥):
- ١- بلغ الوسط الحسابي العام (4.133) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.837).
 - ٢- اظهر الوسط الحسابي لبُعد تكنولوجيا المعلومات ما مقداره (4.33) وبانحراف معياري قدره (0.63) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وجاء بالمرتبة الاولى من حيث ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (91.13).
 - ٣- بلغ الوسط الحسابي لبُعد هياكل تنظيمية مرنة ما مقداره (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.83) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وجاء بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (82.23).
 - ٤- جاء بُعد ثقافة تنظيمية بوسط حسابي مقداره (3.93) وبانحراف معياري قدره (1.05) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وجاء بالمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (75.1).

٥- توزعت اعلى الاجابات في معظم فقرات المحور بين تقديرين، الاول (اتفق) وانفرد ب(6) فقرات وتوزعت بواقع ثلاث فقرات في بُعد (ثقافة تنظيمية) وفقرتين في بُعد (هياكل تنظيمية مرنة) وفقرة واحدة في بُعد (تكنولوجيا المعلومات) اما التقدير الثاني (اتفق تماما) فقد جاء في (4) فقرات، بواقع فقرتين في بُعد (تكنولوجيا المعلومات) وفقرة واحدة في بُعد (ثقافة تنظيمية و هياكل تنظيمية مرنة)، وجاءت فقرة واحدة في بُعد (ثقافة تنظيمية) على عدد متساوي من الاستجابة على تقديري (اتفق واتفق تماما) .

٦- لم تحصل اي فقرة من فقرات الابعاد على استجابة عالية في باقي التقديرات (محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما).

٧- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات الابعاد بين حد أعلى قدره (4.33) سجلته جميع فقرات بُعد (تكنولوجيا المعلومات) بوزن مئوي تراوح بين (100%) و (86.7%) وحد ادنى قدره (3.72) بوزن مئوي قدره (65.3%) للفقرة (14) في بُعد ثقافة تنظيمية وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0.61) للوسط الحسابي و (34.7%) للوزن المئوي.

٨- ان جميع فقرات الابعاد الثلاث كانت ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار ، وظهرت جميع الفقرات اوزانا مئوية مرتفعة وهذا يشير الى قوة نسبة الاتفاق لعينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

ثانيا : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تسهم معلومات هذا المبحث وحقائقه وتحليلاته ثم تفسيراته في التحقق من صحة فرضيات الدراسة التي اشتملت عليها مجموعة الفرضيات التي توضح آلية علاقات الارتباط المتوقعة بين متغيرات الدراسة، وذلك استدلالاً بنتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ثم إخضاع الفرضيات الفرعية التي انبثقت من الفرضيات (1 ، 2 ، 3) للاختبار باستخدام احصاءات الاختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، وذلك في محاولة للإجابة عن التساؤلات الثلاث المذكورة في مقدمة الفصل :-

- ١- ما طبيعة العلاقات الارتباطية بين مهارة القائد و متطلبات ادارة المعرفة للجامعة.
 - ٢- ما طبيعة العلاقات الارتباطية بين قوة وتأثير القائد متطلبات ادارة المعرفة للجامعة.
 - ٣- ما طبيعة العلاقات الارتباطية بين خبرة القائد متطلبات ادارة المعرفة للجامعة
- ١- اختبار الفرضية الاولى:
- من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى او عدم صحتها والقائلة بان " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد و متطلبات ادارة المعرفة". ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما يأتي:
- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:
- فرضية العدم (H_{01}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد وتكنولوجيا المعلومات.
- الفرضية البديلة (H_{11}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد وتكنولوجيا المعلومات.

جدول (٦) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين مهارة القائد وتكنولوجيا المعلومات

المتغير التابع	تكنولوجيا المعلومات (y1)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
المتغير المستقل			%1
مهارة القائد (x1)	0.925	20.785	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (٦) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.925) بين مهارة القائد (x1) و تكنولوجيا المعلومات (y1) والبالغة 20.785 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين مهارة القائد (x1) و تكنولوجيا المعلومات (y1). وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الاولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
فرضية العدم (H_{02}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد و الثقافة التنظيمية.

الفرضية البديلة (H_{12}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد الثقافة التنظيمية.

جدول (٧) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين مهارة القائد و الثقافة التنظيمية.

المتغير التابع / المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية (y2)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
			%1
مهارة القائد (x1)	0.969	33.751	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (٧) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.969) بين مهارة القائد (x1) و الثقافة التنظيمية (y2) والبالغة 33.751 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين مهارة القائد (x1) و الثقافة التنظيمية (y2). وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الاولى.

فرضية العدم (H_{02}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد والهيكل التنظيمية المرنة.

الفرضية البديلة (H_{12}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد والهيكل التنظيمية المرنة.

جدول (٨) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين مهارة القائد و الثقافة التنظيمية.

المتغير التابع / المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية (y2)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
			%1
مهارة القائد (x1)	0.979	40.567	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (٨) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.979) بين مهارة القائد (x1) و الثقافة التنظيمية (y3) والبالغة 40.567 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين مهارة القائد

(x1) و الثقافة التنظيمية (y2). وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الاولى.

بناء على ما تقدم ، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى ، لذا ينبغي ان نثبت صحة الفرضية الرئيسة الاولى او عدم صحتها و كما يلي :

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة.

جدول (٩) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين مهارة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة.

المتغير التابع	متطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
المتغير المستقل			%1
مهارة القائد (x1)	0.978	40.018	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (٩) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.978) بين مهارة القائد (x1) ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y) والبالغة 40.018 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 1\%$ بين مهارة القائد (x1) ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y). وبذا يتأكد صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

2- اختبار الفرضية الثانية:

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية او عدم صحتها والقائلة بان " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد ومتطلبات ادارة المعرفة". ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما يأتي:

فرضية العدم (H_{01}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد وتكنولوجيا المعلومات.

الفرضية البديلة (H_{21}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد وتكنولوجيا المعلومات.

جدول (١٠) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين قوة وتأثير القائد وتكنولوجيا المعلومات

المتغير التابع	تكنولوجيا المعلومات (y1)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
المتغير المستقل			%1
قوة وتأثير القائد (x2)	0.821	12.274	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٠) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.821) بين قوة وتأثير القائد (x2) وتكنولوجيا المعلومات (y1) والبالغة 12.274 هي اكبر من قيمة (t)

الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين قوة وتأثير القائد (x2) و تكنولوجيا المعلومات (y1). وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H_{02}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد والثقافة التنظيمية.

الفرضية البديلة (H_{22}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد والثقافة التنظيمية.

جدول (١١) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين قوة وتأثير القائد والثقافة التنظيمية

المتغير التابع	الثقافة التنظيمية (y2)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
المتغير المستقل			%1
قوة وتأثير القائد (x2)	0.832	12.797	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١١) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.832) بين قوة وتأثير القائد (x2) والثقافة التنظيمية (y2) والبالغة 12.797 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين قوة وتأثير القائد (x2) والثقافة التنظيمية (y2). وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: فرضية العدم (H_{03}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد والهياكل التنظيمية المرنة الفرضية البديلة (H_{23}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد والهياكل التنظيمية المرنة.

جدول (١٢) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين قوة وتأثير القائد والهياكل التنظيمية المرنة

المتغير التابع	الهياكل التنظيمية المرنة (y3)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
المتغير المستقل			%1
قوة وتأثير القائد (x2)	0.880	15.867	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٢) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.880) بين قوة وتأثير القائد (x2) والهياكل التنظيمية المرنة (y3) والبالغة 15.867 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين قوة وتأثير القائد (x2) والهياكل التنظيمية المرنة (y3). وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الثانية.

بناء على ما تقدم ، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية ، لذا ينبغي ان نثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية او عدم صحتها وكما يلي :

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة. الفرضية البديلة (H_2): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة وتأثير القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة.

جدول (١٣) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين قوة وتأثير القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	متطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74) %1
قوة وتأثير القائد (x2)		0.860	14.389	١,٩٩٣
قبول الفرضية البديلة (H_{11})				
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)				
القرار الاحصائي				
النتيجة				

يتضح من النتائج في الجدول (١٣) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.860) بين قوة وتأثير القائد (x2) ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y) والبالغة 14.389 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=1\%$ بين قوة وتأثير القائد (x2) ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y). وبذا يتأكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة او عدم صحتها والقائلة بان " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة". ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما يأتي:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

فرضية العدم (H_{01}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد وتكنولوجيا المعلومات.

الفرضية البديلة (H_{31}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد وتكنولوجيا المعلومات.

جدول (١٤) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين خبرة القائد وتكنولوجيا المعلومات

المتغير التابع	المتغير المستقل	تكنولوجيا المعلومات (y1)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74) %1
خبرة القائد (x3)		0.902	17.890	١,٩٩٣
قبول الفرضية البديلة (H_{11})				
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)				
القرار الاحصائي				
النتيجة				

يتضح من النتائج في الجدول (١٤) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.902) بين خبرة القائد (x3) وتكنولوجيا المعلومات (y1) والبالغة 17.890 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين خبرة القائد (x3) وتكنولوجيا المعلومات (y1). وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H_{02}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد والثقافة التنظيمية.
الفرضية البديلة (H_{32}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد والثقافة التنظيمية.

جدول (١٥) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين خبرة القائد والثقافة التنظيمية

المتغير التابع	الثقافة التنظيمية (y_2)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
المتغير المستقل			%1
خبرة القائد (x_3)	0.946	24.945	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٥) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.946) بين خبرة القائد (x_3) والثقافة التنظيمية (y_2) والبالغة 24.945 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين خبرة القائد (x_3) والثقافة التنظيمية (y_2) وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_{03}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد والهيكل التنظيمية المرنة.
الفرضية البديلة (H_{33}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد والهيكل التنظيمية المرنة

جدول (١٦) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين خبرة القائد والثقافة التنظيمية

المتغير التابع	الهيكل التنظيمية المرنة (y_3)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
المتغير المستقل			%1
خبرة القائد (x_3)	0.982	43.929	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٦) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.982) بين خبرة القائد (x_3) الهيكل التنظيمية المرنة (y_3) والبالغة 43.929 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) بين خبرة القائد (x_3) و الهيكل التنظيمية المرنة (y_3) وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الثالثة.

بناءا على ما تقدم ، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة ، لذا ينبغي ان نثبت صحة الفرضية الرئيسة الثالثة او عدم صحتها و كما يلي :

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة.
الفرضية البديلة (H_2): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة.

جدول (١٧) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين خبرة القائد ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	متطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 74)
				%1
خبرة القائد (x3)		0.964	30.753	١,٩٩٣
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})			
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)			

يتضح من النتائج في الجدول (١٧) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.964) بين خبرة القائد (x3) ومتطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y) والبالغة 30.753 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 1\%$ بين خبرة القائد (x3) و متطلبات ادارة المعرفة مجتمعة (Y). وبذا يتأكد صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات Conclusions

- ١- هنالك قيادات واعية ومهتمة بتطبيق ادارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين الافراد العاملين.
- ٢- توفر بنية معلوماتية حول واقع الخدمات الحالية وتوقعات التوسع فيها وفقاً لاحتياجات الافراد فيها.
- ٣- تبذل الجامعة جهوداً لتحقيق التنمية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة الى الأفراد من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل والابداع .
- ٤- تسعى الجامعة بمتابعة الاعمال التي تتولاها الكليات وتقييم مستوى الأداء لكل منهم .
- ٥- توفر نظام محدد لتطبيق الثقافة التنظيمية الملائمة للتفويض الاداري في المنظمة المبحوثة .
- ٦- ان الوصول الى مجتمع المعرفة يرتبط أساساً بأطلاق حرية الراي والتعبير والتنظيم الذي يتجسد من خلال مشاركة الافراد الفاعلة والقادرة على التأثير في مسار عمل المنظمة حصراً .
- ٧- من خلال تحليل النتائج تبين ان المنظمة تعمل على ايجاد بيئة تفاعلية للتعامل مع الخبرات والمعارف المكتسبة من القيادات الادارية السابقة والحالية.
- ٨- يتوفر لدى الجامعة المعلومات المطلوبة عن الجامعات المنافسة من خلال جمع معلومات وبيانات عن البيئة المنافسة المحيطة

٩- تتفق معظم استجابات المبحوثين في نظرتهم وردود أفعالهم تجاه ما يحقق السعادة لهم وهي الفرص التي تتيحها الجامعة لهم . وهذا مؤشر واضح على أن الخبرة والتأثير يتأصل في بناء معارف الجامعة بشكل واضح ، لذا يستنتج الباحثان أن الجامعة تعمل برامج تحفيزية متماثلة فيما يساوي حالة التقارب في درجات الاستجابة.

ثانياً:- التوصيات Recommendations

- ١- الاهتمام بالكادر البشري باعتباره العنصر الأهم والاساسي في دورة حياة المنظمة .
- ٢- اعادة النظر في الهيكل التنظيمي والاداري في المنظمات المبحوثة ووضع الانسان المناسب في المكان المناسب .
- ٣- القيام بدورات متخصصة بتسويق ادارة المعرفة للقياديين .
- ٤- تعديل نظام الحوافز بشكل يحقق العدالة للجميع .
- ٥- التوسع في تفويض القيادات بعض الصلاحيات الى الرؤوسين وتعدد مراكز اتخاذ القرار وتقليص المستويات الرأسية بحيث تكون افقية ومرنة .
- ٦- التنسيق بين الجهات المشتركة في تقديم خدمة او عملية معينة او التي لديها المعلومات من خلال تأهيل الافراد باستخدامهم تكنولوجيا المعلومات المتاحة داخل وخارج المنظمة .
- ٧- ضرورة ان تتبنى الجامعة قيادات وعناصر ادارية متقدمة تميزها عن منافسيها.

المصادر: References

- 1- الجلي ، سوسن شاكر مجيد، (٢٠٠٧)، اسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، ط١، ديونو للطباعة والنشر، عمان، الاردن.) ص ٤٥
- 2- الخرابشة، عمر محمد، (٢٠٠١)، "بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد. ص٦٧
- 3-Fiedler,F.E "Atheory of leadership effectiveness" mccrow-Hill Book co. new york ,p11:2004
- 4- عباس،حيدر "قضايا معاصرة في الادارة التربوية " دار الشروق للنشر ،عمان ، (٢٠٠٤) ص:١١.
- 5- DRUCKER PETER F" The Discipline of Innovation,"*Harvard Business Review*. Vol.76(6), 1998. P45
- 6- CONTEZ & ODNEL, Digital, Digital Capital. "Harvard Business School Press, Boston,(2000).P4
- 7- بشير العلق " القيادة الادارية " دار اليازوري ،عمان، الاردن، (٢٠١٠) ص:١٦.

- 8- جروان، فتحي عبد الرحمن ، " الموهبة والتفوق والابداع "، دار الكتاب الجامعي ، ٢٠٠٠:ص٢٠.
- 9- محمد عبدالغني حسن " القيادة الادارية : النظرية والتطبيق " ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية،(٢٠٠٦): ص ١٢١.
- 10- محمود كلاله، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية " جامعة العلوم التطبيقية ، عمان الاردن، (٢٠٠٥) :ص١٢.
- 11 - العدلوني ، السويدان " القيادة ودورها في العملية الادارية " ، دار البداية ، عمان، الاردن، (٢٠٠٧) : ص ١٢١.
- 12- محفوظ احمد جودة، " ادارة الجودة الشاملة "، (٢٠٠٩) ط٤. ص ٤٩
- 13- عبد الوهاب ، محمد" دور القيادة المحلية في ادارة المعرفة مع الاشارة الى رؤساء المدن المصرية" . مركز دراسات واستشارات الادارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، مصر، (٢٠٠٧): ص٤.
- 14- السلمي، علي " الادارة بالمعرفة" دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة، (٢٠٠٣) :ص ١٥٣
- 15- Robbins, Stephen.(2000) ,"Essentials of Organization Behavior"
New Jersey: prentice Hall. P55
- 16- James, Quinn, (2003)"Intelligent Enterprise: A Knowledge and
Service Based p22
- 17- البشاشة سامر عبد الحميد ، " اثر ادارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين
" <http://libhub.sempertool.dk.tiger.sempertool.dk//libhub?func=search&query=resid:ff> (IVSL) المكتبة الافتراضية العلمية العراقية
- 18- هدى حمودة، نحو آفاق الاصلاح والتطوير الاداري لأداء الاعمال الكترونياً عبر شبكة الانترنت ، شؤون الشرق الاوسط (مركز بحوث الشرق الاوسط ، جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر، (٢٠٠٥)، ص١٣٦.
- 19- د. صلاح الدين الكبيسي، "ادارة المعرفة" ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٥:ص٨٣.
- 20- Liebowitz , Jay" Knowledge Management Handbook",
Washington, D. c: CRC press, 2000, p. 45.
- 21- Barnes, Stuart (ed)" Knowledge Management Systems: Theory &
Practice , London: Thomson Learning,2002,p.84.
- 22-McDermott &O Dell "Overcoming Cultural Barriers to Sharing
Knowledge" The Journal of Knowledge Management, January,2001,
5,(1) pp.76-78.
- 23- علاء احمد، " القيادة المتميزة وصياغة استراتيجيات التغيير " ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، (٢٠٠٥) : ص ٦٨ .
- 24- مجلة جامعة النجاح للبحوث (العلوم السلوكية) ، (٢٠١١)، مجلد ٢٥ (١) .
- 25- العربي احمد عقيلة(٢٠٠٦). "اختيار وتنمية وتطوير القيادات الادارية : رؤية مستقبلية" .
من وقائع المؤتمر الوطني للتدريب ، تنظيم المعهد الوطني للإدارة بالفترة من ٢٤-٢٥ /
الطير "ابريل".