

تاريخ المراجعة: 2020/11/15

تاريخ الإرسال: 30/05/2020

تاريخ القبول: 2020/11/22

أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

"دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب-ولاية الوادي"

**The effect of transformational leadership dimensions
on activating knowledge management****"A case study of the Tubes Plasti Corporation - El Oued"**عمر ملوكي¹، سليمة مسعي محمد²**Omar Melouki¹, Salima Messai²**جامعة الوادي (الجزائر)، melouki-omar@univ-eloued.dz¹¹ El Oued University (Algeria), melouki-omar@univ-eloued.dzجامعة الوادي (الجزائر)، messai-salima@univ-eloued.dz²² El Oued University (Algeria), messai-salima@univ-eloued.dz**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي والتأثير المثالي) في تفعيل إدارة المعرفة، دراسة على عينة 101 فرداً من الموظفين في مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي، من أهم النتائج المتوصل إليها؛ وجود أثر مباشر ايجابي ذو دلالة إحصائية لـ (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي والتأثير المثالي) على إدارة المعرفة .

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة لمواكبة التطور الحاصل في المؤسسات الدولية المختلفة، وذلك بالاعتماد على ابعاد القيادة التحويلية لدى كافة موظفي المؤسسة في مختلف المصالح لتسهيل مهام القادة والموظفين التابعين لهم والحصول على رضاهم وتعزيز ثقتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المعرفة، إدارة المعرفة

تصنيفات D83،M1:JEL

Abstract:

This study aimed to find out the effect of transformational leadership in its dimensions (individual considerations, intellectual arousal, inspirational motivation and the ideal effect) in activating knowledge management, a study on a sample of 101 individuals employees in the Plasti Anubis company - El Oued, from the most important results reached; The presence of a direct, positive, and statistically significant effect of (individual considerations, intellectual arousal, inspirational motivation and ideal effect) on knowledge management.

The study recommended the need to apply the requirements of knowledge management in the organization to keep pace with the development taking place in various international institutions, by relying on the dimensions of transformational leadership of all the employees of the institution in various interests to facilitate the tasks of leaders and their employees and to obtain their satisfaction and enhance their confidence.

Keywords: Transformational leadership, knowledge, knowledge management.

JEL Classification Codes: M1,D83

المؤلف المرسل: عمر ملوكي، الإيميل: MELOUKI-OMAR@UNIV-ELOUED.DZ

1. مقدمة:

بدأ الاهتمام بمفهوم القيادة مع بداية القرن العشرين لمواكبة التطورات ومواجهة التغييرات السريعة في البيئة التنافسية العالمية والتي تمثل تحدياً يواجه المنظمات وبقيائها، حيث تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدرسين على استراتيجيات القيادة، إلا أن اختلاف ممارسة أي نمط قيادي هو ما يشكل الفارق، فالنماذج الجديدة للقيادة تتواءم مع التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات وتضمن لأي مؤسسة التميز، وأن تكون هي الريادية وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية مبدعة وواعية، ومن جهة أخرى تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، ولقد تعاضد دورها بعد أن أدرك الجميع بأن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية والاصول المعرفية لذا أولت

المنظمات أهمية خاصة لموضوع إدارة المعرفة لتعزز من كفاءتها وتزيد من إنتاجيتها وجودة خدماتها، ومن هنا تبرز فرضية بحثية تحاول دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

ومن هنا نتطرق لطرح الإشكالية الرئيسية:

ما هو الأثر الذي تلعبه القيادة التحويلية على تفعيل إدارة المعرفة؟

• **أهداف الدراسة:**

- بناءا على الإشكالية المطروحة فان الدراسة تسعى الى تحقيق الاهداف الآتية:
- التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين في منظمة الاعمال، ودرجة تطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة بجميع عملياتها.
- التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة وتوظيف عملياتها من قبل الموظفين في المؤسسة.

• **أهمية الدراسة:**

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كونها توفر قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم القيادة التحويلية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال، كما يلي:

- ✓ ربط موضوع ادارة المعرفة بموضوع جديد وحديث وهو القيادة التحويلية.
- ✓ السعي للتأصيل العلمي لمفهوم إدارة المعرفة والتعرف أكثر على أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز ممارسة عملياتها، مما ينعكس على تحسين مستوى أداء المنظمات وتفوقها.
- ✓ تتبع أهمية الدراسة في زيادة وعي الإطارات الذين شملتهم الدراسة الميدانية بأهمية الموضوع وبالتعرف على واقع متغيرات الدراسة في مؤسستهم.

• **حدود الدراسة:** الدراسة الحالية تتحدد ضمن الإطار الآتي:

- ✓ الحدود العلمية: التركيز على أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، الإستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي والتأثير المثالي)، وإدارة المعرفة.

✓ الحدود المكانية والزمانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة بلاستي انابيب، في شهري فيفري ومارس 2020.

✓ الحدود البشرية: تتمثل في جميع الموظفين في مؤسسة بلاستي انابيب.

• **فرضيات الدراسة:**

تنتطق الدراسة من فرضية صفرية مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد لقيادة التحويلية على تفعيل ادره المعرفة لدى شركة بلاستي أنابيب. تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على ادارة المعرفة لدى شركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافع الالهامي على ادارة المعرفة لدى شركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على ادارة المعرفة لدى شركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على ادارة المعرفة لدى شركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. الدراسة النظرية:

1.2. القيادة التحويلية:

1.1.2. مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، وذلك عام 1978 من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (James McGregor)، حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل اساسي اعتمادا على تبادل الفريق، التعويض، واستخدام الإدارة بالاستثناء¹.

مما جعل الباحثون يختلفون في ايجاد تعريف محدد للقيادة التحويلية ويرجع السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الادارة، وفيما يلي عرض لعدد منها:

- يعرفها (Burns) بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الافراد التابعين له، ثم يعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار اقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود².

- أما (Trofino) يشر الى أنها " تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل"³.

2.1.2. مبادئ القيادة التحويلية وعناصرها.

- مبادئ القيادة.

تتمثل هذه المبادئ في ما يلي⁴:

- **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والتفاعلات بين الافراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الادارية ويهدف الى تبني وتطوير نظم ادارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
- **ايجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على ابلاغها للآخرين:** الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والتقييم، والبناء التنظيمي، والاهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وأن لا تبقى سرا.
- **تأسيس نظام ادخاري:** يعني ذلك ايجاد الأسلوب الاداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الادارية السائدة والمتناقضة.
- **تطوير كل المساهمين في العملية الادارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الاداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الاداء، وغي حاجة الى الارتقاء وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الاداري بفاعلية.

- **تمكين الافراد وفرق العمل:** وذلك بمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الادارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
 - **تقييم العمليات الادارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على المؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الاحاطة الشاملة بها.
 - **التقدير والمكافأة على تحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على ايجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة والاهتمام بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
 - **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات فهو يعي أن مسؤوليته احداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الادارية على النحو مستمر⁵.
- ب- عناصر القيادة التحويلية.**
- تتكون القيادة التحويلية من اربعة عناصر رئيسية وهي⁶: (الرؤية - الاتصال الفعال - التمكين - تنفيذ الرؤية).
- 1- **الرؤية:** يتعين على القائد أن يكون قادرا على الافصاح عن رؤيته حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك الوقعات.
 - 2- **أسلوب الاتصال الفعال:** وهي قدرة القادرة التحويلين على توليد الثقة والاحترام، اذ أن أسلوب القادة التحويلين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنيا.
 - 3- **التمكين:** ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادرا على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الاحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.

4- تنفيذ الرؤية: على القادة التحويلين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركز جهودهم على تحقيق الاهداف.

3.1.2. ابعاد القيادة التحويلية.

لتحديد أبعاد وعناصر القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد الى ما قدمه كل من (Bass & Avolio) وهو نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة ابعاد تحدد القيادة التحويلية تسمى ب (4Is of Leadership)، لأن الأبعاد الأربعة تبدأ بالحرف (I) وتتمثل في⁷:

أ- الكاريزما أو التأثير المثالي (Idealized Influence or Charisma (II)

إن أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السوسيولوجي (Max Wiber) خلال 1922-1963، ومصطلح الكاريزما يوناني الاصل ويعني (هدية الالهة)⁸ ويعني ان هذه الهدية التي وهبتها الالهة، هي شخصية مؤمنة، ساحرة وجذابة وقادرة بمفردها أن تنتصر في اوقات الازمات، القادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، يتمتعون بالإعجاب، الاحترام والتقدير والثقة⁹. ويحاول الاتباع محاكاة قادتهم لانهم يرون انهم موهبين، يملكون قدرات خارقة مصممين ومثابرين. ولذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي، السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكيات التي يمارسها القائد.

ب- التحفيز او الدفع الالهامي (Inspirational Motivation (IM)

القادة التحويليون يحفزون ويلهمون اتباعهم من خلال إثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الاتباع، القادة يقومون برسم مستقبل جذاب، من خلال فتح الإتصالات بينهم وبين الاتباع الذين يريدون المشاركة وإظهار الإلتزام نحو الأهداف والرؤية المشتركة.

ج- المحاكاة الفكرية (Intellectual Stimulation (IS)

يقوم القادة التحويليون بتحفيز مجهودات اتباعهم لتكون مبدعة وخالقة من خلال التشكيك، ومعالجة المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة، كما ان القادة التحويليون لا يقومون

بالإنتقاد العلني لأخطاء الأفراد فرادى، كي لا يشعروهم بالخجل، الأمر الذي يمكن ان يؤثر سلبا على مبادراتهم في المستقبل، بالإضافة إلى ان طرح الافكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية مطلوب من طرف الأتباع، الذين هم ضمن عملية التصدي للمشاكل وإيجاد حلول لها، وعليه يتم تشجيعهم من اجل المحاولة بطرق ومناهج جديدة ولا تنتقد افكارهم لانها تختلف عن افكار القادة.

د - الاعتبار الفردي (Individualized Consideration(IC)

القادة التحويليون يُولون اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من اجل تحقيق النمو، وذلك عن طريق قيام القائد بالعمل كمعلم او مدرب، ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم إنشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الاتباع، وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية للمرؤوسين من خلال سلوكياتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع اكبر لبعض العاملين، وتوفير الاستقلالية للبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة. ومما يشجع على نجاح الاهتمام بالأفراد، فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال، التفاعل مع الاتباع بصفة شخصية، تفسير القائد للاحداث السابقة وإدراك اهتمامات الافراد من خلالها.

ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال ولذلك يسمى " Desgagne, " هذا البعد ببعد الاستماع¹⁰.

2.2. إدارة المعرفة:

1.2.2. مفهوم إدارة المعرفة:

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجهه. تعود بداية ظهور هذا المفهوم إلى دون مارشاند (Don Marchand) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي باعتبارها مرحلة نهائية من فرضيات متعلقة بتكور نظم المعلومات¹¹.

- عرفها (Skyrme David) على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة¹².

- عرفها (Nonaka) بأنها "العملية المنظمة لاستعمالها الخلاق للمعرفة وإنشاؤها"¹³. وإجمالاً يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "تمثل الكيفية التي تتم بموجبها توجيه كل ما من شأنه الوصول إلى المعرفة وطرق استخدامها والاستفادة منها بشكل هادف، ويمكن القول ان إدارة المعرفة هي شرط جوهري لإنتاج المعرفة في الجامعات والمراكز العملية والبحثية والتعليمية وفي المصانع والمزارع... الخ"¹⁴.

2.2.2. أهداف إدارة المعرفة:

تعد الأهداف واحدة من الخصائص التي تقوم عليها الإدارة ككل كونها ترجمة لجهود جماعي، ولما كانت إدارة المعرفة هي الأخرى ترجمة لهذا الجهد فلا شك وأنها تسعى هي الأخرى إلى تحقيق أهداف معينة. وقد أكد الباحث الإداري (Hall Sopple & Singh) على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة لتسهيل مهام المؤسسة، ومن بين هذه الأغراض التالي¹⁵:

- ✓ توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بمختلف عمليات تحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف الذين لهم علاقة بمختلف هذه العمليات،
- ✓ تسعى إدارة المعرفة إلى القيام بمختلف العمليات المعرفية داخل المنظمة بصورة فعالة لأجل تحقيق الأهداف وزيادة الأداء عن طريق أفضل استخدام لهذا المورد.
- ✓ التأكد من أن يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة حيث أن إدارة المعرفة هي العمل باستمرار على تجديد وتطوير وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات بصورة مستمرة

- ✓ لا تهدف إدارة المعرفة فقط إلى القيام بمختلف العمليات المعرفية، بل يجب أن تتعدى ذلك إلى ضرورة مشاركة المنظمة في ابتكار واكتشاف معارف جديدة تسترعي التطور الحاصل في بيئة المنظمة.
- ✓ تحديد طبيعة ونزع رأس المال الفكري اللازم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته،

- ✓ السعي إلى إيجاد قيادة فاعلية قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية
- ✓ تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري،

3.2.2. أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا مهما يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والمقارنة المرجعية (Benchmarking)، والإيزو (ISO)، وإعادة هندسة الأعمال (Reengineering) والتي جميعها أسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعارف وتبادلها¹⁶.

تتطوي إدارة المعرفة في حال تبنيها من قبل أي منظمة على أهمية بالغة وتتجسد هذه الأهمية في مجموعة من النقاط التي تشكل من خلالها إضافة إلى المنظمة ويمكن ذكر هذه النقاط في ما يلي¹⁷:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالإدارة المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه؛

- تتيج إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

3. الدراسات السابقة:

• دراسة يعقوب عادل ناصر الدين، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، 2014:

هدفت هذه الدراسة الى استقصاء درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار الجامعات الاردنية الخاصة والقادة الإداريين فيها، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t" وكا 2 لجراء التحليلات الاحصائية وقد كشفت نتائج اختبار الفرضيات الصفرية أن الجامعات الاردنية الخاصة تطبق أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جدا، وكانت على مستوى أبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة العقلية، الدافعية الالهامية) بدرجة مرتفعة جدا أيضا، في حين كانت درجة التطبيق لبعد (رعاية الافراد) مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

- دراسة عبد المحسن بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، 2011:

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين ممن يحملون رتبة رائد، نقيب، ملازم، والذين يعملون بقيادة حرس الحدود، توصلت الى عدة نتائج أهمها أن أفراد الدراسة يرون ان القيادات بالحرس لديهم مستويات ولاء تنظيمي بدرجة متوسطة.

- دراسة أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، 2010:

هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها في الجانب النظري، كما اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت المجتمع على (660) عامل واستردت (567) استبانة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وان سلوكيات (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري، الاعتبار الفكرية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية، ما يدل على وجود علاقة ايجابية بين التمكين والقيادة التحويلية بأبعادها.

- دراسة محمد يزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية واثرها على الابداع الاداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، 2006:

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الاداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية والتعرف على مدى توافر الخصائص وسمات القيادة

التحويلية لدى القيادات المدنية، اعتمد على المنهج المسحي الوصفي في الجانب النظري واعتمد على التعبير الكمي الرقمي في دراسة الجانب التطبيقي كما استعمل الاستبانة كأداة للمعالجة الإحصائية.

حيث توصل الى نتائج أهمها: وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي، وامتلاك مرؤوسيه لمهارات وقدرات إبداعية كما توصل الى ان خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحث دراستنا نلاحظ انها تتفق مع دراستنا في تناولها لموضوعي عملية توليد المعرفة والابداع التنظيمي في المؤسسة بشكل عام، إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين متغيرادارة المعرفة بأبعاده التالية: (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ، وبين القيادة التحويلية بأبعادها التالية: (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) ودراسة العلاقة بينهم على ارض الواقع في مؤسسة بلاستي أنابيب.

4. الدراسة الميدانية

1.4. إجراءات الدراسة الميدانية:

- **مجتمع وعينة الدراسة :** يتمثل مجتمع الدراسة في التعرف على شركة بلاستي أنابيب بكوينين(ولاية الوادي)، حيث تم القيام بمسح شامل وذلك بإجراء الدراسة على جميع موظفي الشركة وقد بلغ عددهم (119) موظف، وذلك بتوزيع (119) استبانة وقد تم استرداد منها (107) استبيان وذلك بنسبة استرداد (89.91%) وتم استبعاد (06) استبانة لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (101) استبانة بنسبة (84.87%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تعد جد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

- المعالجة الإحصائية المستخدمة: تم معالجة الاستبانة وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V25) باستخدام الأساليب التالية :
 - أساليب الإحصاء الوصفي: لقياس الاتجاه العام لمحاول الدراسة منها: (التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري).
 - أساليب الإحصاء الاستدلالي: وقد استخدمت منها الاختبارات التالية:
 - ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات الاستبانة.
 - تحليل الانحدار المتعدد.
 - أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم تطوير هذه الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات، قد تضمنت الاستبانة 3 أجزاء كما يلي:
 - الجزء الأول: معلومات العامة والخصائص الديمغرافية.
 - الجزء الثاني: القيادة التحويلية تم قياسها من خلال 17 فقرة.
 - الجزء الثالث: إدارة المعرفة تم قياسه من 06 فقرة.
- 2.4. التحليل الإحصائي للاستبانة:**
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المترج (likert scale) وقد تم مراعاة التدرج في مقياس المستخدم كما يلي:

الجدول 1: سلم تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	الاستجابة	المتوسط المرجح	الاتجاه العام	المستوى
1	لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	عدم الموافقة بشدة	منخفض
2	لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60	عدم الموافقة	
3	صحيح لحد ما	من 2.61 إلى 3.40	المحايدة	متوسط
4	أوافق	من 3.41 إلى 4.20	الموافقة	مرتفع
5	أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5	الموافقة بشدة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المتوسط الحسابي المرجح لسلم ليكرت الخماسي

3.4. صدق أداة الدراسة وثباتها:

اعتمدت هذه الدراسة على مصادر متعددة (الكتب، الدوريات، الأبحاث المنشورة، أطروحات الدكتوراه،...) وعلى الدراسات السابقة، من أجل إعداد الاستبانة.

الجدول 2: معامل ثبات الاستبانة

اسم المتغير	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	التأثير المثالي 0.919
	الدافع الالهامي 0.899
	الاستثارة الفكرية 0.866
	الاعتبارات الفردية 0.898
المتغير التابع (إدارة المعرفة)	إدارة المعرفة 0.961
معامل الثبات الكلي 0.940	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.940) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

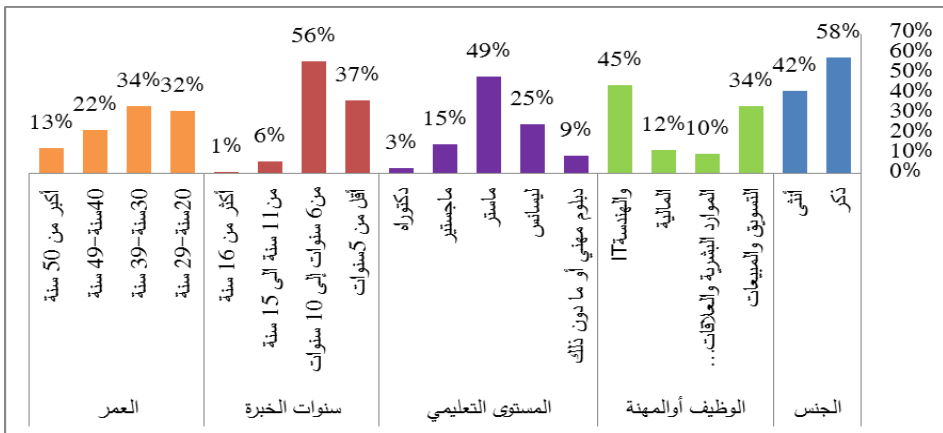
4.4. معالجة وتحليل البيانات:

لمعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها فقد جرى استخدام أساليب أدوات إحصائية مختلفة من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS.V25) ، كما تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية: التوزيع التكراري والنسب المئوية،

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الخطي المتعدد والانحدار المتعدد.

- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

الشكل 1: البيانات العامة لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25)

يتبين من الشكل (01) أن نسبة الذكور تقدر بحوالي 58% من مجموع العاملين بشركة بلاستي انابيب وهي مقارنة لحد ما مع نسبة الإناث التي تقدر بـ 42%، وهذا يدل على أن المرأة الجزائرية أصبحت تعطى لها الفرصة للوصول إلى أعلى المناصب العليا في الإدارة واتخاذ القرار من خلال إعطاء فرص متساوية لكلا الجنسين، وهذا راجع لتغير نظرة المجتمع للمرأة العاملة ومعها تغيرت البيئة الثقافية للشركات الجزائرية خصوصا في الشركات الصناعية.

ويلاحظ من الشكل أن فئة الشباب تمثل أكبر نسبة تقدر بحوالي 70% التي تتدرج في الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 40 سنة وهذا يعكس استراتيجية الشركة في استقطاب فئة الشباب وتدريبهم والاحتفاظ بهم. في حين لم تتعدى الفئة العمرية من 40 إلى أكثر من 50 سنة (29%)، وبذلك تكون غالبية عينة الدراسة هم من فئة الشباب.

كما يبين الشكل رقم (01) أن حوالي (90%) من أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية، وهذا يشير إلى تركيز الشركة بلاستي أنابيب على استقطاب حملة الشهادات الجامعية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام، وتبلغ نسبة من لديهم خبرة في الشركة أقل من 10 سنوات حوالي (93%) وهي تبصر عن رصيد معرفي ومهني للشركة، يجب استغلاله من خلال التقاسم والتشارك المعرفي بين مختلف الطاقات الشابة للشركة والتي تمثل (70%).

5.4. الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة:

يتضح من التحليل الإحصائي للاستبانة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور ولكل فقرة مكونة له (أنظر الملحق رقم 01)؛ فبلغ المتوسط الحسابي للمحور الاول (التأثير المثالي) (4.06)، بقيمة إنحراف معياري، (1.129)؛ أي مستوى (التأثير المثالي في مؤسسة بلاستي أنابيب) يعتبر مرتفع المستوى حسب تصورات المبحوثين، مما يدل على ان القيادات يتصرفون بطريقة تعزز احترام الآخرين لهم . في حين بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني (الدافع الالهامي) (3.19)، بقيمة إنحراف معياري، (1.307) بمستوى متوسط، أي مستوى (الدافع الالهامي في مؤسسة بلاستي أنابيب) يعتبر متوسط المستوى حسب تصورات المبحوثين، مما يدل على ان الموظفين يتحدثون بحماس عن المهام التي يجب ان تتحقق، ويعملون على تقوية الالتزام برسالة المؤسسة واهدافها.

وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الثالث (الاستثارة الفكرية) (2.91)، بقيمة إنحراف معياري، (1.338)؛ أي مستوى (الاستثارة الفكرية في مؤسسة بلاستي أنابيب) يعتبر متوسط المستوى واقل من مستوى كل من (التأثير المثالي والدافع الالهامي)، مما يعكس القادة بالمؤسسة على دعم الطرق الجديدة والمبتكرة في اداء العمل، والاهتمام بمقترحات الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الرابع (الاعتبارات الفردية) (2.84)، بقيمة إنحراف معياري، (1.486)؛ أي مستوى (الاعتبارات الفردية في مؤسسة بلاستي أنابيب) يعتبر

متوسط و منخفض المستوى مقارنة بالابعاد الاخرى للقيادة التحويلية بالمؤسسة، مما يدل انه على القيادات بالمؤسسة الاهتمام اكثر بهذا البعد لزيادة تطوير مهارات الموظفين .
وبلغ أيضاً المتوسط الحسابي للمحور الخامس (ادارة المعرفة) (3.15)، بقيمة إنحراف معياري، (1.079)؛ أي مستوى (ادارة المعرفة في مؤسسة بلاستي أنابيب) يعتبر متوسط .

6.4. اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية $H_{0.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تفعيل ادارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر عناصر القيادة التحويلية على تفعيل ادارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول رقم (03).
الجدول 3: مؤشرات اختبار الانحدار لنموذج أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة

معامل الارتباط $R = 0.674$			معامل التحديد $R^2 = 0.454$	
قيمة (F) = 8.525			مستوى المعنوية عند $\alpha = 0.05$ 0.000	
المتغير	β معاملات الإنحدار	ES الخطا المعياري	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (Sig)
(الثابت)	0.589	0.4970	1.185	—
التأثير المثالي	0.117	0.038	3.079	0.004

0.000	3,974	0.110	0.439	الدافع الإلهامي
0.000	3.782	0.1260	0.511	الاستثارة الفكرية
0.000	7,098	0.073	0.516	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25)

تبين نتائج الجدول (03) أن أثر مكونات القيادة التحويلية الأربع مجتمعة قد استطاعت تفسير 45.4% من التغير في إدارة المعرفة ، حيث كانت قيمة معامل التفسير (0.454)، كما أن قيمة (Sig=0.000) و (F=8.525)، أي أن 45.4% من التغيرات الحاصلة في عنصر إدارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب راجعة الى ممارسة الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والنسبة المتبقية التي تقدر بـ 54.6% راجعة الى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر للقيادة التحويلية على تفعيل إدارة المعرفة في شركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

كمت تبين نتائج الجدول رقم (03): أن بعد الاعتبارات الفردية كان له الأثر الأكبر بين مكونات (الأبعاد) القيادة التحويلية الأربعة في إدارة المعرفة حيث (Sig=0.000) و ($\beta=0.516$) يليه في الأثر بعد الاستثارة الفكرية (Sig=0.000) و ($\beta=0.511$)، ومن ثم بعد الدافع الإلهامي (Sig=0.000) و ($\beta=0.439$) وأخيرا جاء بعد التأثير المثالي (Sig=0.004) و ($\beta=0.117$).

ومنه يمكن إدراج أو التعبير عن العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية بصفته المتغير المستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع في المعادلة التالية:

$$Y = b_0 + (b_1 * x_1) + (b_2 * x_2) + (b_3 * x_3) + (b_4 * x_4) + e_i$$

بحيث: b_0 قيمة الثابت

X_1 : المتغير المفسر الأول (التأثير المثالي)

X_2 : المتغير المفسر الثاني (الدافع الإلهامي)

X_3 : المتغير المفسر الثالث (الاستشارة الفكرية)

X_4 : المتغير المفسر الثالث (الاعتبارات الفردية)

Y : المتغير التابع (ادارة المعرفة)

$$Y = 0.589 + (0.117 * x_1) + (0.439 * x_2) + (0.511 * x_3) + (0.516 * x_4)$$

- **الفرضية الفرعية الأولى $H_{0.1}$:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تفعيل ادارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تظهر نتائج الجدول رقم (03) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد التأثير المثالي وادارة المعرفة، هذا يشير إلي وجود أثر مباشر ذا دلالة إحصائية للتأثير المثالي على ادارة المعرفة. وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه: “ لا يوجد أثر للتأثير المثالي على تفعيل ادارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ”

- **الفرضية الفرعية الثانية $H_{0.2}$:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للدافع الالهامي على تفعيل ادارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر نتائج الجدول رقم (07) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الدافع الالهامي وادارة المعرفة، هذا يشير إلي وجود أثر مباشر ذا دلالة إحصائية للدافع الالهامي على ادارة المعرفة. وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية

- **الفرضية الفرعية الثالثة $H_{1.3}$:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاستشارة الفكرية على تفعيل ادارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تظهر نتائج الجدول رقم (07) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشارة الفكرية وادارة المعرفة، هذا يشير إلي وجود أثر مباشر ذا دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على ادارة المعرفة. وعليه تقبل الفرضية البديلة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة $H_{1.4}$:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاعتبارات الفردية على تفعيل ادارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

تظهر نتائج الجدول رقم (07) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الاعتبارات الفردية وإدارة المعرفة، هذا يشير إلى وجود أثر مباشر ذا دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على إدارة المعرفة. وعليه تقبل الفرضية البديلة.

5. خاتمة:

نخلص في هذه الدراسة إلى أن لأبعاد القيادة التحويلية تأثير على إدارة المعرفة في "مؤسسة بلاستي أنابيب" بولاية الوادي، على الرغم من أن ممارسة القيادة التحويلية من طرف رؤساء المصالح والقيادة في المؤسسة متوسطة، حسب رأي عينة الدراسة. لذلك من المفروض على القادة والرؤساء تعلم مهارات القيادة التحويلية، لتشجيع نشر المعرفة وزيادة التحكم فيها وإدارتها بالمؤسسة. وتوصي الدراسة بضرورة القيام بـ:

- تعميم توفير ونشر المعرفة في كافة مصالح المؤسسة لضمان فهم جميع الموظفين لمهامهم والمطلوب منهم على أحسن وجه؛
- ربط جميع الموظفين بالقيادات أو الرؤساء التابعين لهم من أجل زيادة فعالية دور التأثيرات الفردية للموظفين والقادة فيما بينهم على حد سواء؛
- زيادة تدريب القادة وتشجيعهم، والاهتمام بتطوير المهارت القيادية لديهم ؛
- ضرورة تحكم القادة في تصرفاتهم وسلوكياتهم المختلفة تجاه التابعين لهم هذا يعزز تأثيرهم عليهم وقدرتهم على التحكم في أدائهم لمهامهم بفعالية أكبر؛
- إجراء دورات تدريبية وتكوينية للجميع الموظفين والقادة على حد سواء بالتركيز على إبراز تجارب المؤسسات الرائدة في مجال القيادة التحويلية والتحكم في المعرفة وإدارتها.
- الحرص على إدارة المعرفة خصوصا المعرفة الفردية لدى الافراد داخل المؤسسة، وجعلها ظاهرة للاستفادة منها وقت الحاجة لها.

6. المراجع:

- 1 - أظلي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، 2014/2013، جامعة بسكرة، الجزائر، ص36.
- 2 - زيانى إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، مذكرة ماستر، 2014/2013، جامعة بسكرة، الجزائر، ص52.
- 3 - محمد إبراهيم خليل العطوي، دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، 2010، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، ص32.
- 4 - هدى حسن يحيى العلفي، القيادة التحويلية، مدخل قادة التغيير في الجامعات، ط1 دار اراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، صص 38-39.
- 5 - هدى حسن يحيى العلفي، المرجع السابق، نفس الصفحة.
- 6 - سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، 2019/2018، جامعة زين عاشور الجلفة، الجزائر، ص70.
- 7 - سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، 2005، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ص59.
- 8- Bernard Sinclair Desgagne, Ann Rennee Blais, **Le Leadership en 3c: Capacities, Conduite, Circonstances**, 2002, Paris, Cirano, p22.
- 9 - Vanessa Urch Druskat, **Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church**, 1994, Leadership Quarterly, n°5, p65.
- 10 - Bernard Sinclair Desgagne, Ann Rennee Blais, Op, cit, p20.
- 11 - اسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، اتجاهات إدارية معاصرة، 2013، الجزء الاول، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، ص112.
- 12 - حسن حسين البيلالي، حسن سلامة عبد العظيم، إدارة المعرفة في التعليم، 2007، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، مصر، ص84.
- 13 - أكرم سالم حسن الجناحي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهريّة، 2003، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص64.

- 14 - أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، 2014، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 57.
- 15 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، 2008، ط1، دار الصفاء، الاردن، ص 60.
- 16 - ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية، 2013، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، ص 27.
- 17- ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، 2007، دار المناهج، الأردن، ص 42.
7. الملاحق:

الملحق 1:الاتجاه العام لفقرات الإستبانة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التأثير المثالي
مرتفع	0.965	4.30	يعتبر رئيسك عضو فعال في المنظمة
مرتفع	0.997	4.19	يلتزم رئيسك بالحضور في الوقت المناسب للعمل
مرتفع	0.767	4.32	تشعر باحترام رئيسك للآخرين
مرتفع	1.127	4.03	يوفر رئيسك مناخا يشعرك بالارتياح لعملك تحت قيادته
مرتفع	1.025	4.10	تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس
مرتفع	1.129	4.06	المحور الأول للدراسة (التأثير المثالي)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاعتبارات الفريدة
متوسط	1.534	3.22	يساعدك رئيسك في القيام بعملك
منخفض	1.291	2.39	يبنم لحل مشاكلك الخاصة
متوسط	1.490	2.85	يتطلع رئيسك لحاجتك الخاصة ويعمل على تلبيتها
متوسط	1.353	2.65	يحترم رئيسك أعذارك في حالة الغياب المبرر
متوسط	1.486	2.84	المحور الرابع للدراسة (الاعتبارات الفريدة)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستشارة الفكرية
مرتفع	1.206	3.52	يسمح لك رئيسك على التعبير عن أفكارك
متوسط	1.300	3.00	هناك تحفيز من قبل الإدارة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات
متوسط	1.435	2.83	يساعدك رئيسك على تحويل أفكارك الى حقيقة
متوسط	1.337	2.89	يقترح الرئيس طرق جديدة للنظر في كيفية انمام مهام عمك
متوسط	1.338	2.91	المحور الثالث للدراسة (الاستشارة الفكرية)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ادارة المعرفة
مرتفع	0.675	4.48	تقوم المنظمة بالرصد المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة
متوسط	1.283	3.33	تعتمد المنظمة على فرق العمل لتوليد المعرفة واكتشافها
متوسط	1.513	3.02	تتوفر لدى المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة
مرتفع	1.206	3.52	تعمل المنظمة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الادارية
متوسط	1.308	2.98	تعمل المنظمة على تذليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة
متوسط	1.435	2.83	توظف المنظمة المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة
متوسط	1.079	3.15	المحور الخامس للدراسة (ادارة المعرفة)