



أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة

د. وائل محمد جبريل

كلية الاقتصاد / جامعة عمر المختار

Wael.gabrel@omu.edu.ly

Abstract

The study aims to identify the level of transformational leadership from stand point of basic education schools directors in Derna city, through the following dimensions: (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Simulation, Individualize-Consideration). The study also aims to identify the level of knowledge management in the schools through the following dimensions: (Knowledge generation, knowledge sharing, organization and storage of knowledge, implementation of knowledge), as well as the nature of the impact of transformational leadership on knowledge management, and to achieve the desired aims, the study applied the descriptive method. Therefore, the researcher has developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their validity and reliability. The study population was represented in all the directors of the basic education schools in Derna, They were about (104) director. The study followed the method of the comprehensive survey, and after the distribution of the questionnaire, (77) form were retrieved as valid for statistical analysis. In analysing the study data, statistical computer program services were used through the software contained in (SPSS). The results found were summarised as follows: Firstly, The study revealed that the overall level of the availability of the transformational leadership attributes collectively was moderate. Secondly, the study demonstrated level knowledge management came moderate. Thirdly, the study showed a statistically significant effect of transformational leadership on knowledge management at a level of significance (1%). Finally, the study provided a set of recommendations that will hopefully be followed for raise the level of knowledge management and to reinforce the transformational leadership traits of the directors under study.

Keywords: Transformational Leadership, Knowledge Management, Basic Education Schools, Derna City



1. مقدمة:

تزايد الاهتمام بالمعرفة توليداً ، وتجديداً ، واقتناءً ، وتوظيفاً ، وإدارةً ، نتيجة لعاملين رئيسيين أولهما: تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد قائم على المعرفة ، نتيجة تزايد الطلب على الموظفين اصحاب المهارات الفنية العالية، والمتخصصة، وثانيهما تطوّر التكنولوجيا الرقمية، والشبكية وأنظمة الاتصالات، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، وجمعها ، وتنظيمها ومعالجتها، والاحتفاظ بها واسترجاعها، وتوزيعها على أوسع نطاق (الخرابشة، 2016).

أصبحت إدارة المعرفة (Knowledge Management) من أهم مدخلات التغيير والتطوير في العصر الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية، حيث يوجد قدر من التوافق بين المفهوم العملي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التعليمية بصفتها منظمات معرفية(محبوب، 2004)، كما يُشير (Santo 2004) إلى أن إدارة المعرفة يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة التربوية والتي بدورها تدعم و تعزز التعليم و التعلم، كذلك يمكن من خلال إدارة المعرفة أن تساعد المدارس على التحول من البيروقراطية التي تغلغت في البيئة التربوية (طاشكندي ، 2007).

وتتطلب إدارة المعرفة ضرورة توفر مهارات خاصة في القادة والمديرين لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة في عالم يُعد فيه رأس المال الفكري والمعرفة مفتاحين للتقدم الاقتصادي ، فتلعب قيادة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المؤسسة هو إدارة المعرفة ، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومستقبل المؤسسة ، وهذا ما أكده (Drucker, 2003) بقوله: أن الإدارة والقيادة الكفؤة للمعرفة من أهم محددات نجاح المؤسسات وتحقيقها ميزة استراتيجية في عالم تسوده الأعمال الدولية والمنافسة ، كذلك ما أشارت إليه صبري (2004) أن مواكبة اقتصاد المعرفة يقتضي التحول الضروري في السلوكيات والأساليب القيادية التي تؤكد على تبني برامج للتحول والتغيير وتتواءم مع ثقافة الانجاز في مجتمعات المعرفة.

ولعلّ ظهور القيادة التحولية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يُعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع التربوي والتعليمي، تدعو لتحقيق الفعالية في أداء المؤسسات، وتحث أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الانجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها، إن القيادة التحولية نمط يبين الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط الأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحولية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحولية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد إلتزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (الغامدي، 2012).

تُعد القيادة التحولية في العصر الحاضر هدفاً رئيساً لجميع المؤسسات وعلى جميع المستويات الفردية والجماعية ؛ حيث أتفق المفكرون وأصحاب الخبرة الإدارية في أن الاهتمام الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق أهدافها وإجاز



مهامها بشكل ناجح وفعال، ومع تطورات العصر أصبحت الحاجة ملحة للبحث عن مفاهيم: القيادة التحويلية؛ حيث تعتبر أنموذجاً يعمل على الارتقاء بمستوى المؤسسات بكفاءة وفعالية مميزة في الأداء (القرالة، 2008).

ولأهمية القيادة التحويلية كركيزة أساسية وداعمة في تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية (Chi-Hong, 2010؛ بدر، 2010)، فإن الباحث شعوراً منه بأهمية الدراسة سوف يقوم بدراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة.

2. مشكلة الدراسة:

تلعب المعرفة دوراً فعالاً في نجاح المنظمات، وتحولها نحو الاقتصاد المعرفي، فضلاً عن دورها في تمكين المؤسسات من مجابهة حدة المنافسة، والتحديات الناتجة عن عولمة الاعمال والتغيرات البيئية المتلاحقة، وكل ذلك جعل المؤسسات تهتم بالموجودات المعرفية غير الملموسة التي تتمتع بها كعنصر أساسي في تحسين قدرة المؤسسة على النجاح الطويل الأمد، وقوة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق النجاح التنافسي (الدوري والغزاوي، 2004؛ Brain Newman، 1998).

إن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المؤسسة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات (Information Technology (IT وإدارة المعلومات (Information Management (IM، ويتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة ولممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، كما أنها تؤلف متمماً ومكماً لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها (أبوفارة، 2004)؛ عليه لم يعد تعامل المؤسسة مع إدارة المعرفة (KM) ترفاً ولا خياراً مرفوضاً، بل كان وما زال وسيبقى ملزماً، وقبول المؤسسة به كخيار استراتيجي ستكون بداية المسار الصحيح ابتكاراً وإبداعاً.

لا يزال النظام التعليمي في الدول العربية ومنها ليبيا يعاني من أزمة إدارية واضحة (القلالي، 2012؛ ديوان المحاسبة الليبي، 2017)، الأمر الذي يحد من مقدرة تلك الدول في تحقيق الكثير من أهدافها التنموية المنشودة وعلى الأخص التعليم الأساسي الذي يعتبر ركيزة رئيسة في بناء الأجيال القادمة التي يعتمد عليها في المستقبل بكل أبعاده السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ولما كانت إدارة المعرفة سمة من سمات التميز والتقدم التي يُقاس بها رقي الأمم، لذا وجب على المسؤولين عن التربية والتعليم الأخذ بزمام المبادرة في إعادة هيكلة البناء التعليمي بدءاً بمديري المدارس المؤهلين ذوي الكفاءات القادرة على المعرفة والإبداع والابتكار والتجديد والتطوير بما يتوافق وتقاليد وأعراف المجتمع المسلم والتقدم العلمي في جميع المجالات.

عظفاً على ما سبق، فإن الإدارة المدرسية هي التي تبدأ بتشكيل عقول المتعلمين، وتوجيه اهتماماتهم، بل هي التي تحفز الإلهام لديهم، أي أنها هي التي تأسس القواعد المتينة لانطلاق مجتمع المعرفة واقتصادها، فإذا لم تستطع المدرسة أن تكون المنتج الأول للمعرفة فإن هذا يعد دليلاً لانخفاض مؤشر التعليم (القحطاني، 2013).

وتعد المدرسة اليوم المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدريتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي، فالقيادة العقلانية هي التي تهيب جواً مريحاً للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الشريفي و التتح، 2010).





إن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف ، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخوaja، 2004).

ومن هنا ففجاح أي مؤسسة يتوقف على نوعية النمط القيادي الذي يُمارس في إدارة هذه المؤسسات؛ فلا يكفي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل الحصول على الأعمال منجزة عن طريق الآخرين، بل لابد إلى جانبها كلها من أن يكون الرئيس الإداري قادراً في الحصول على تعاون الآخرين معه ، وهذا هو محور القيادة التحويلية، لهذا فإن القيادة تشكل وظيفة أساسية إلى جانب الوظائف الإدارية الأخرى ، وأن فقدانها سوف يُضعف من قيمة هذه الوظائف ويجعلها قاصرة عن أداء مهامها بكفاءة وفعالية.

وتتضمن القيادة التحويلية كما يشير أسمها عملية انتقال نوعية باتجاهات المعلمين وسلوكاتهم؛ وتعرف القيادة التحويلية بأنها عملية تفاعل إنساني بين مدير المدرسة والمعلمين يرفع من خلالها كل منهما الآخر إلى مستويات عُليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المدرسة (Bass, 1985)، وتوصف القيادة التحويلية بأنها "عملية تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل العليا، فيمتلك القادة التحويليون القدرة على توضيح الرؤية للمستقبل" (الكساسبة واخرون ، 2009: 29).

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المدرسة وخارجها تؤثر على إدارة المعرفة إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن السلوك القيادي التحويلي يؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استتارة المعرفة باتجاه الإبداع وتأصيله من خلال التأثير في سلوكيات المعلمين والمعلمات وتنمية قدراتهم ومهارته ، عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مدارسهم (الشنطي، 2017؛ بدروة ، 2016 ؛ Lucks, 2002 ؛ Yammarino and Bass, 1990 ؛ Yaghoubi et al, 2014؛ مرزوق ، 2016 ؛ Chi-Hong, 2010).

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً للقيادة التحويلية وذلك من خلال إبراز أهميتها وتوافر سماتها، وبناء واستدامة إدارة المعرفة التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال خاصة قطاع التربية والتعليم ، لكن رغم الأهمية البالغة لهذا القطاع إلا أنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحث، وهذا مما حدا بالباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة؛ تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم الأساسي من خلال الأبعاد الآتية: (الجاذبية والتأثير ، التحفيز والإلهام ، الاستتارة الفكرية ، الاهتمام الفردي) ؟.
- ما مستوى إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي محل الدراسة من وجهة نظر مديريها من خلال الأبعاد التالية: (توليد المعرفة ، التشارك بالمعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)؟.





- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس محل الدراسة؟.

- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية (لأبعاد) القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة؟.

3. أهداف الدراسة:

• الوقوف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من خلال الأبعاد الآتية: (الاجابية والتأثير ، التحفيز والإلهام ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمام الفردي).

• تبيان على مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية: (توليد المعرفة ، التشارك بالمعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة).

• التعرف على طبيعة أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة.

• الوقوف على طبيعة أثر (أبعاد) القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة؟.

• تقديم بعض التوصيات التي يؤمل أتباعها لتدعيم توافر سمات القيادة التحويلية، وذلك لتعضيد إدارة المعرفة بالمدارس قيد الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

• تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوعي القيادة التحويلية وإدارة المعرفة واللذين يُعدان من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين ، وبخاصة في الدول المتقدمة.

• تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها - على حد علم الباحث - الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على مستوى القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة وأثرها على إدارة المعرفة.

• قد تفيد الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار بوزارة التربية والتعليم في ليبيا وإدارة المدارس قيد الدراسة بما تتكشف من نتائج حول موضوع البحث.

• تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإدارية.

• فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

5. حدود الدراسة :

• الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة القيادة التحويلية وفقاً لنموذج Bass and Avolio (1993) من خلال الأبعاد الآتية: (الاجابية والتأثير ، التحفيز والإلهام ، الاستثارة





الفكرية ، الاهتمام الفردي) ، وأثرها على إدارة المعرفة والتي تشمل على الأبعاد التالية: (توليد المعرفة ،
التشارك بالمعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة).

• الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة ، كما إن هذه
الدراسة لا تهدف إلى المقارنة بين المدارس قيد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

• الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي ربيع 2019/2018.

6. مصطلحات الدراسة:

6. 1 القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن ، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة ،
والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل " (Bass,1990:68).

6. 2 إدارة المعرفة: إيجاد الطرق للإبداع و أسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها
ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها أعمالهم بفعالية وبكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات
بأكثر (القحطاني،2013: 8).

أما تعريف ادارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي، فقد تم تعريفها على أنها العمليات النظامية التي تساعد
مدارس التعليم الأساسي على توليد المعرفة وإيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي
المدرسة والمستفيدين من خارجها.

7. الاطار النظري والدراسات السابقة:

1.7 القيادة التحويلية:

1.1.7 مفهوم القيادة التحويلية: يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في
أوائل الثمانينات من القرن الماضي، وتمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون
Downton 1973 ؛ إلا أن ظهوره مدخلاً مهماً في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع
السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز James MacGregor Parns في كتابه القيادة في عام Leadership
1978 والذي أكد فيه Parns على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة
إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة
وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى ، 2004: 27) ؛ لذلك فقد ركز Parns على القيادة التحويلية التي يسعى القائد
من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له، وقد شهدت القيادة التحويلية
تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات Bass (1985) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها
نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس Multifactor Leadership
Questionnaire (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي
والاهتمام بالفرد، وفي عام (1993) Bass and Avolio قاما بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة الكاملة والذي
يحتوي على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام، الاهتمام
الفردي) ، وثلاثة عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي ، الإدارة بلا استثناء ، وإدارة عدم التدخل).





ويعود الفضل في تطبيق القيادة التحولية في التربية إلى أعمال Sergiovanni التي امتدت من 1984 - 1990 ، وقد وصف Hallinger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحوّل، ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي مميزة من مميزات المدارس الفعالة، حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم و التوقعات العالية لتحقيق و تقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهها و أكثر تعاوناً مع المعلمين و هذا ما دعاه Burns بالقيادة التحولية (الربيعة، 2009) .

2.1.7 تعريف القيادة التحولية:

لايزال مفهوم القيادة التحولية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحولية وفيما يلي بعضاً منها :

فقد عرّف Bass القيادة التحولية بأنها " القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن ، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة ، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل " (Bass,1990:68)؛ ويرى الهواري "أن القيادة التحولية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل " (الهواري ، 1996 : 73) ، وينظر كولفن للقيادة التحولية على أنها تركز على القيم المشتركة ، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة ، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير (Robber,1999:1) ؛ وبناءً على ما تقدم فإن القيادة التحولية هي عملية الهام وتشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير ، فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك ولكنها تساعد الموظفين على فهم مؤسساتهم وعملاتهم وبيئة الأعمال، ويمكن للقيادة التحولية استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير، بدلاً من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا وفوائد التغيير فإنهم يحثون العاملين على الابتكار والإبداع داخل مجموعاتهم وإيجاد حلول للمشكلات التي تخص مجموعتهم والتي تحدث أثناء عملية التغيير .

3.1.7 أهمية القيادة التحولية: تسهم القيادة التحولية في وضع معايير للاداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها (Duket and McFarlane 2003:310) ؛ Yammarino (and Bass, 1990)، وتبرز أهمية القيادة التحولية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، من وجهة نظر (Sergiovanni,1990) ، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها في أنها قيادة فنية، وتتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، والحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية؛ إضافةً إلى أنها تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، وكذلك المتعاملين مع المؤسسة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء ، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (الهاللي 2001).

4.1.7 عناصر القيادة التحولية:

تشتمل سمات أو خصائص القيادة التحولية عند Bass and Avolio على أربعة عناصر أطلق عليها Four I's حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي (أفوليو ، 2003 : 73-76 ؛ العازمي ، 2006:27 ؛ المراد: 2005 :66):



أ. التأثير الكرزمايكي أو الجاذبية القيادية Idealized Influence :

تُشير هذا السمة إلى سلوكيات القادة التحويليين فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة ، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم ، كما أن هذه السمة تظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة بالمؤسسة ككل ، فالقادة التحويليون يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم ، خاصةً عندما يرى المرؤوسون أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة ، فيصبحوا أكثر تحمساً للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم والاتجاهات والسلوكيات. ومن سلوكيات القادة التي توضح بعض مظاهر تأثير القدوة نذكر منها:

- إثبات وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي.
 - المشاركة مع المرؤوسين في المخاطر ووضع وتحقيق الأهداف.
 - استخدام القوة لتحريك المرؤوسين باتجاه تحقيق مهامهم.
 - تحقيق فهم الآخرين عن رؤية المؤسسة وسببها ، ودون أن يكون ذلك لهدف شخصي.
- إن القائد الكاريزمي في النمط التحويلي ينسجم مع مرؤوسيه ويحقق لهم كل ما بداخلهم بشكل كامل ويعيرهم جُل اهتماماته، إنه يبتكر في مرؤوسيه القدرة على قيادة ذاتهم عندما يكون ضرورياً ومرغوباً فيه.

ب. الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم Inspirational Motivation :

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفائل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة ، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضح توقعاته العالية من تابعية

ج. الاستشارة الفكرية: Intellectual Simulation

وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها.

د. الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد Individualize-Consideration :

وفقاً لهذه السمة يُعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه ، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ، وخلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم ، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال.

كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء ، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.





5.1.7 القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية: هناك أثر واضح للقيادة التحويلية في أسلوب تنظيم العمل التربوي بشكل عام والعمل المدرسي بشكل خاص ، وقد لخص (Leithwood) ، هذا الأثر بالنقاط الآتية (الشريفي والنتح ، 2010):

- تطوير أداءات العاملين في المدرسة، وتحسين مهاراتهم ، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسخ ثقافة مدرسية مهنية
- تشجع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
- تُشرك المعلمين في وضع الأهداف والرؤية المدرسية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تقسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف.
- تُشكل من المجتمع المدرسي فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام العاملين آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسيخ مناخاً تعاونياً يبعث على التميز والابتكار والإبداع .

2.7 إدارة المعرفة Knowledge Management :

نظراً لأهمية المعرفة في عالم منظمات الأعمال ، برزت أهمية إدارتها ، إذ تتمثل إدارة المعرفة في العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة، وهي مدخل لإضافة القيمة من خلال المزيج بين عناصر المعرفة من توليفات معرفية أفضل مما عليه من بيانات أو معلومات ، عليه سوف نتطرق في الجانب للحديث عن مفهوم إدارة المعرفة وأنواعها وأبعادها وأهميتها وسبل نجاحها وأهم مشكلات تطبيقها.

1.2.7 تعريف إدارة المعرفة:

قبل تناول الحديث عن إدارة المعرفة يُعرج الباحث قليلاً عن ماهية المعرفة، فاختلقت الآراء حول مفهومها، فهناك من يعتبرها عن "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المترابطة لدى العاملين ولدى منظمات الاعمال" (نجم، 2005: 26) ، أما (Nonaka, 1998:102) ، عرفها على أنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وافكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية " ؛ بينما عرفها (Dixon, 2000) بأنها ما يحصل عليه ويتعلمه العاملون في المؤسسات من خلال ممارستهم لمهام عملهم بكفاءة عالية وإعادة استثمار الإبداعات المصاحبة لتلك الخبرات في ميدان العمل لتحقيق الميزة التنافسية.

أما إدارة المعرفة فتناول الباحثون مفهومها من زوايا عدة، فقد عرفها (Malhotra , 1998:1) بأنها " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدابيرية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص " ، أيضاً هي: "مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للاجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة ابداعاته لما يريد ان يعرفه" (محجوب ، 2002:20) ، أما (Turban, et.al., 2001:338) فيراها "عملية لتجميع وابتكار المعرفة بكفاءة، وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها لتطبيقها بفاعلية في المؤسسة"، وفي تعريف آخر ، يمكن أن يعبر عن إدارة المعرفة بالمعادلة الآتية $(Knowledge) = f (Information, Culture, Skills)$ إذ تُشير إلى أن إدارة المعرفة هي دالة للمعلومات والثقافة والمهارات، أيضاً عرفها (Davenport & Prusak, 1998:56) "بأنها عن مجموعة من





الانشطة المنُظمة والتي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أفضل قيمة من المعرفة المتوفرة لديها " ، أما تعريف إدارة المعرفة في مؤسسات التربية والتعليمية فقد تم تعريفها على أنها " العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة وإيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المؤسسة والمستفيدين من خارجها " (العتيبي، 2008: 21).

2.2.7 أهمية إدارة المعرفة:

تساهم ادارة المعرفة بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة ، إذ من خلالها تستطيع ادارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في اعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق الاهداف ، وتأتى أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي (حمودة، 2005):

- أ- إدارة المعرفة (KM) سوف تمكّن المؤسسات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- ب- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ج- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- د- تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- هـ- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمؤسسة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ح- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المؤسسات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ى- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

3.2.7 أنواع المعرفة:

تركز الأبحاث والدراسات على نوعين من المعرفة وهما المعرفة الواضحة أو الصريحة (Explicit Knowledge) والمعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) (Allen,2003: 37):





1- المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المؤسسة والتي تتعلق بسياسات المؤسسة وإجراءاتها وبرامجها وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2- المعرفة الضمنية Implicit Knowledge:

تتعلق هذه المعرفة بالمهارات (Skills) وهي موجودة داخل عقل وقلب كل فرد ولها علاقة بالحواس والقدرات التي يتميز بها البعض، ويفتقر إليها البعض الآخر وليس من السهل نقلها وتحويلها للآخرين، قد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، ووجود هكذا مهارات في المؤسسة يساعد في التنافس على أساس التمييز.

وقد أشار كل من (Nonaka and Takeuchi 1995) أن الأصول غير الملموسة كالقيم، والصورة الذهنية للمنظمة، الحدس، الاستعارات، ونفاذ البصيرة تُشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتراف والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة، ومن هنا يأتي دور إدارة المعرفة في مناقلة أو تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة، ومن خلال التعليم والتطبيق المبرمج للعمليات التنظيمية المختلفة للتعامل مع المعرفة (Delbaere, 4, 2002)، وتمثل مكونات المعرفة من الثقافة والمهارات (المعرفة الصريحة) والتي تستند على الفرد وتخزن في عقول وذاكرة الناس (Allen, 1998: 37; Hubert, 2002:1).

4.2.7 عمليات إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة عملية منظمة تضم مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وتتم بمرحل متعددة ومتسلسلة بغية إيجاد وتحديد المصادر المناسبة للحصول على المعرفة التي تخدم كافة النشاطات والعمليات التنظيمية المتعددة، وتساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقها، وقد اختلف الكتاب والباحثون في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثون في عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها إلا أن أغلبهم قد اتفقوا على أن هذه العمليات لا تخلو من أربع عمليات جوهرية هي: توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة وهي على النحو التالي (نجم، 2005):

أولاً- توليد المعرفة: ويندرج تحت هذا العنوان، الجذب Capturing أو شراء Buying أو الإبداع Creating أو الاكتشاف Discovering أو الامتصاص Absorption، والاكْتساب أو الاستحواذ Acquiring (الكبيسي، 2005)؛ هذا ويمكن توليد المعرفة من خلال عدة أساليب منها الأسر أو الشراء أو الابتكار أو الاكتشاف، والامتصاص و الاكتساب أو الاستحواذ، فجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين، والابتكار يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة (الزيادات، 2008)، ويقصد بعملية توليد المعرفة الحصول على المعرفة واستخلاصها من المصادر المختلفة الداخلية والخارجية، الإنسانية منها (كالخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعملاء)، والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية وقواعد البيانات)، ونقلها وتخزينها في نظم إدارة المعرفة (الشنطي، 2017).



ثانياً- التشارك بالمعرفة:

إن التشارك بالمعرفة يعني نقل المعرفة إلى أفراد المؤسسة و إتاحة الفرصة أمامهم، ويُعتبر التشارك في المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية باعتبار أن مفهوم التشارك يؤدي إلى توليد معرفة جديدة رغم أنه من الصعوبة أحياناً تشجيع التشارك الطوعي في المعرفة من قبل الأفراد ، مع ملاحظة أن القيادة التقليدية و أساليب إدارة الرقابة التقليدية هي مداخل غير ملائمة للتشارك في المعرفة، كما على المؤسسات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظمة أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح، وتمكن من تدفق المعرفة وتتنظر إلى التحفيز على أنه العنصر الأساس في عملية التشارك والتعلم (بدر، 2010)

ثالثاً- تنظيم المعرفة و تخزينها:

يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة، وتتسلم المؤسسات يومياً كميات كبيرة جداً من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفعالية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (نجم، 2005)، وفي ذات السياق، يؤكد كل من أيضاً قام (1999) Alain and Associates، على أهم وظيفة في إيجاد الأصول المعرفية هي كيفية اختيار وتنقية المعرفة العامة المكتسبة و الاستفادة منها في المؤسسات.

أما تخزين المعرفة، فتهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمؤسسة وتقديم التسهيلات لقيام المؤسسة بتزويد المؤسسات القائمة ببناء وتوليد المعرفة من خلال الاستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة لديها (حمادي، 2013)، كما تكمن عمليات خزن المعرفة على تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ Keeping والإدامة Maintenance والبحث Search والوصول Accessing والاسترجاع Retiring والمكان Warehousing ، وتُشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها ، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (نعمة، 2011).

رابعاً- تطبيق المعرفة: و هي غاية إدارة المعرفة، و تعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب و استثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، و يجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف و أغراض المؤسسة (عبيد، 2015)؛ وقد أشار (Wiig, 1993) يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية، كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع (عبابنة وحتاملة، 2013)، ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين، ويُشير كل من (العلي والقنديلجي والعمرى، 2004) أن عملية تطبيق المعرفة تتم من خلال نوعين من العمليات هما (أبوفارة وعليان، 2007):





■ العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

■ المعرفة الروتينية: تعني الإنتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

5.2.7 متطلبات إدارة المعرفة:

يُشير (Grover and Davenport,2001:5) إلى أن لإدارة المعرفة أربعة متطلبات أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي:

1- المتطلب الأول: التركيز على الأفراد: يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

2- المتطلب الثاني: التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT: يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

3- المتطلب الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحاً طويلاً للأمد.

4- المتطلب الرابع: التركيز على فعالية المؤسسة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

6.2.7 مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

يشير (Sveiby and Lloyd,2001:86) إلى مشكلات التالية في تطبيق إدارة المعرفة:

1- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

2- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهماً كاملاً وكافياً للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلباً في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

3- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض المنتجات أو الخدمات.

4- إن حاجز أو جدار التشويش حول قياس المعرفة يعرقل ويمنع النمو.

5- عدم دقة البيانات والمعلومات المعرفية.

7.2.7 عناصر نجاح مشروع إدارة المعرفة:

تتمثل عناصر نجاح مشروع إدارة المعرفة في النقاط التالية (يوسف ، 2004):





- 1- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
 - 2 - توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
 - 3 - هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
 - 4 - تبني ثقافة (الصدقاة المعرفية) التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
 - 5 - تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
 - 6 - تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة.
 - 7 - ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
 - 8 - تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.
 - 9 - تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت والتميز ، لدفع العاملين للمساهمة في خلق وإستخدام المعرفة المتوفرة.
 - 10 - دعم الإدارة العليا التام ، وهذه مسألة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة .
- 3.7 الدراسات السابقة:

1.3.7 الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

أجرى الروسان (2017) دراسة رمت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات التأمين الأردنية، وخلصت الدراسة إلى ان مستوى القيادة التحويلية جاء متوسطاً، كذلك تبين أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات قيد الدراسة.

قدمت الصويعي (2017) دراسة دارت حول أثر القيادة الملهمة في تنمية القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في الادارة العامة بصندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي ، وقد أظهرت الدراسة وجود إثر ذو دلالة احصائية للقيادة الملهمة في تنمية القدرات الإبداعية.

تطرق أبو رمان (2016) إلى دراسة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكلٍ عام يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بُعد التأثير المثالي، والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تقسر ما نسبته (64.1%) من الاستعداد لإدارة الأزمات.

أجرى جبريل (2014) دراسة رمت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة درنة، وخلصت الدراسة إلى أن المستوى العام لتوافر سمات القيادة التحويلية كان متوسطاً ، بينت الدراسة أن المستوى العام للقدرات الإبداعية لمعلمي المدارس قيد الدراسة كان متوسطاً ، كما





أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية عند مستوى دلالة معنوية (1%).

وأجرى صالح والمبعضين (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

تطرق الآغا (2011) الى دراسة استهدفت تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، وقد خلصت الدراسة الى أن درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة.

قاما الشريفي و النتح (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، وقد توصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أيضاً تبين هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وقدم الربيعه (2009) بدراسة هدفت إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والبرامج التدريبية وخلصت الدراسة الى أن توصلت الدراسة إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، بلغ عددها 28 كفاية، كما بينت الدراسة أن مديرو مدارس التعليم العام يمارسون كفايات القيادة التحويلية بدرجة عالية وفق وجهة نظر عينة الدراسة، كما اظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية (1%) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس حول (كفايات الجاذبية والتأثير، كفايات التحفيز والإلهام، كفايات الاستثارة الفكرية، كفايات الاهتمام الفردي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

وأجرى عيسى (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وأظهرت الدراسة وجود ممارسة للقيادة التحويلية في أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60%، كما تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي و مدة الخدمة والتخصص.

وأسهم (2002) Lucks بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة بمدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين في (1080) مدرسة واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، وبينت النتائج عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس، كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل.





أجرى الغامدي (2001) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (2912) عضو هيئة تدريس ، وأظهرت النتائج أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

2.3.7 الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

قدم المايل (2017) دراسة ارتكزت حول أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة الخمس، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية.

أجرى الطيب (2017) دراسة استهدفت دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المصارف التجارية بالجزائر ، وخلصت الدراسة إلى إن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة بالمصارف التجارية أصبح اليوم حاسماً أكثر من أي وقت مضى، نظراً للمستجدات والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تميز البيئة المصرفية الحديثة، حيث أصبح التفوق التنافسي وخلق القيمة يستند كثيرا على العناصر اللامادية: المهارات والكفاءات، المعارف، القدرة على التعلم.

درس الطروانة (2015) أثر ممارسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بشركات الادوية الأردنية ، وأوضحت النتائج أن هناك اثر إيجابي ذي دلالة احصائية لممارسات إدارة المعرفة(الاتصال ومشاركة المعرفة، سياسات واستراتيجيات ادارة المعرفة، ثقافة تنظيمية مشجعة لخلق ومشاركة المعرفة، تدريب وتوجيه الموظفين، القدرة على خلق معرفة جديدة، واكتساب واستحواذ المعرفة)على الميزة التنافسية.

أجرى كل من الزبون والشيخ (2015) دراسة هدفت الى التعرف على واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وتمخض عن الدراسة ان واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بمستوى متوسط.

تطرق عبيد (2015) إلى دراسة أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار بالمصارف التجارية في قطاع غزة، وبينت النتائج لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية في قطاع غزة.

وأجرى جبريل (2012) دراسة استهدفت إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة عمر المختار ، كشفت الدراسة أن المستوى العام لمكونات إدارة المعرفة كان مرتفعاً، أيضاً خلصت الدراسة إلى أن المستوى العام للإبداع الاداري لرؤساء الاقسام العلمية بالجامعة قيد الدراسة كان مرتفعاً ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مكونات ادارة المعرفة قيد الدراسة والإبداع الاداري عند مستوى دلالة معنوية (1%).

تناول الآغا وأبو الخير(2012) دراسة أرتكزت على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة جاءت



متوسطة، كما كشفت الدراسة أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه، وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

درست بدر (2010) دراسة استهدفت تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ، وخلصت الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم عالية.

قام (2010) Chi-Hong بدراسة هدفت إلى التعرف على العوامل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في هونغ كونغ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تنفيذ إدارة المعرفة بنجاح في المدارس الابتدائية والثانوية في هونغ كونغ و توضيح المشاكل التي تم مواجهتها؛ بينت الدراسة العوامل الداعمة و المؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية و الثانوية و هي: استخدام أسلوب القيادة المناسب القائم على المعرفة، وإدارة التغيير، والاستراتيجية ذات التخطيط الجيد، والهدف الواضح المرسوم بشكل جيد، والتعلم التنظيمي، والدعم التقني، والثقافة المدرسية، كما أظهرت الدراسة كذلك أن إدارة المعرفة الناجحة في المدارس الابتدائية والثانوية يجب أن تتحلّى بعدة جوانب مختلفة مثل: سهولة الحصول على تكنولوجيا المعلومات ، والقيادة القوية، والتأثيرات الثقافية، والهيكّل التنظيمي وخصائص الشخصية للعاملين في المدرسة.

أما (2000) Longstaff and Haimes قاما بدراسة هدفت الى توضيح طبيعة العلاقة بين التعليم وإدارة المعرفة من خلال ضمان المعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين التعليم وإدارة المعرفة ، حيث أن الاعتماد على المدخل المعرفي في العملية التعليمية تؤكد على ضمان صلاحية المعلومات المستخدمة.

أيضاً أسهم جواد (2003) بدراسة عنوانها: " اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التميز بالأداء" أستعرض فيها أهمية المعرفة السوقية من خلال دراسته لعينة من شركات تعمل في قطاع سوق السلع المعمرة في السوق الأردنية، حيث يرى الباحث أهمية توفر المعرفة السوقية والمعرفة من خلال البحث والتطوير بالإضافة إلى المعرفة بالمنافسين لدى مدراء هذه الشركات حتى تساندهم في اختيار استراتيجياتهم المناسبة والتي تؤدي إلى التميز في الأداء.

وأجرى الخيرو وجمال (2004) دراسة تستهدف تأثير بعض مكونات إدارة المعرفة في تفعيل عمليات القيادة الادارية المعتمدة ، وأهتم البحث باستطلاع آراء 40 قائد اداري يعملون في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية بالعراق ، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، كان جوهرها أن قدرة القيادة تتأثر بمكونات إدارة المعرفة.

أما الساعد و حريم (2004) فقاما بدراسة تهدف إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية بالأردن، و بتطبيق الدراسة على ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء تبين وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية ، وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمبحوثين.





كما أجرى (Jaime et.al(2005) دراسة كان هدفها تقديم منهجية لتنفيذ إدارة الجودة وإدارة المعرفة كوسيلة لدعم عمليات إنتاج إدارة المعرفة؛ أجريت الدراسة على عينة من المختبرات الطبية بفرنسا ، وتوصلت الدراسة إلى أن المنهجية المقترحة سوف تحسن من آلية تحويل البيانات والمعلومات الى معرفة يتم الاستفادة منها من قبل كافة العاملين عينة الدراسة.

وقدم القطارنة (2006) دراسة هدفت إلى تحليل أثر إدارة المعرفة في فعالية المديرين بالوزارات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن مستوى إدارة المعرفة في الوزارات جاءت بدرجة متوسطة.

3.3.7 الدراسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة:

أجرى الشنطي (2017) دراسة تهدف إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة - الشق المدني، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً ، كما بينت الدراسة أن ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط ، وكشفت الدراسة أيضاً وجود دور للقيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة ، وقد فسرت ما نسبته (69%) من التباين في عمليات إدارة المعرفة.

وأخيراً درس مرزوق (2016) أثر القيادة التحويلية على تطبيق ادارة المعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى توافر سمات القيادة التحويلية متوسط ، كما بينت الدراسة أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مرتفعة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة، وقد فسرت القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بقيمة (64%).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على اهمية القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على حدٍ سواء في تحسين وتطوير أداء المؤسسات ، كما تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوعي القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب إدارة المعرفة المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، أيضاً أن الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في البيئة اللببية لم تتعرض تحديداً لدراسة اثر القيادة التحويلية في البيئة التربوية والتعليمية على إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي، عليه تعتبر هذه الدراسة الأولى في البيئة اللببية على حد علم الباحث ، وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف ، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

8. الطريقة والإجراءات:

1.8 منهج الدراسة:

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها، فالمنهج الوصفي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات





للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات والتعبير عنها كمياً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها (عبيدات وآخرون، 2015).

2.8. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمدينة درنة، والذي بلغ قوامه بـ (104) مدير، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص مدارس التعليم الأساسي من حيث الأوضاع المدرسية والإدارية والمالية في ليبيا، ولتشابه العمل في جميع المدارس، كذلك لانتشار هذه المدارس على رقعة جغرافية واسعة، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع هذه المدارس لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحث أن تجرى هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة؛ ولنظراً لصغر مجتمع الدراسة، فقد تم دراسته بالكامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.

3.8 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

1.3.8 معلومات عن مائتي الاستبانة:

يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في المدرسة، والمرحلة الدراسية، ونوع المدرسة.

2.3.8 مقياس القيادة التحويلية:

تكون المقياس من ثمان وعشرين عبارة مستمدة من أداة القياس الذي أعده الربيعة (2009) وفقاً لنموذج Bass (1993) and Avolio، والمقاسة على مقياس ليكرت Likert، وهذا يعني أن كل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (متوافرة بدرجة كبيرة جداً، متوافرة بدرجة كبيرة، متوافرة الى حد ما، غير متوافرة، غير متوافرة على الإطلاق)، وتم تقسيم الثمان والعشرين عبارة على أربعة أبعاد والمتمثلة في: الجاذبية والتأثير، والتحفيز والالهام، والاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي؛ وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يُعطى للمشارك (1)، عندما تكون الإجابة (غير متوافرة على الإطلاق)، ويعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (متوافرة بدرجة كبيرة جداً)، و تقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية، وتعني (غير متوافرة)، والدرجة الثالثة، وتعني (متوافرة الى حد ما)، أما الدرجة الرابعة، فتعني (متوافرة بدرجة كبيرة).

3.3.8 مقياس إدارة المعرفة:

تكون المقياس من ثلاث وأربعين عبارة مستمدة من أداة القياس الذي أعده كل من بدر (2010)، والمقاسة على مقياس ليكرت Likert، مع إجراء بعض التعديلات بما يتوافق مع البيئة الليبية، وهذا يعني أن كل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعلى أن تعني عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً،





عبارة غير موافق منخفضاً وعبارة غير موافق بشدة منخفضاً جداً وتم تقسيم الثلاث والاربعون عبارة على أربعة أبعاد ، وهي: (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة).

وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يُعطى للمشارك (1)، عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، وفي حين يُعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة) يقوم بالفعل، و تقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية ، وتعني أن المشارك (غير موافق) ما يقوم بالفعل، والدرجة الثالثة ، وتعني أن المشارك (محايد) ما يقوم بالفعل، أما الدرجة الرابعة ، فتعني أن المشارك (موافق) ما يقوم بالفعل.

8. 4 ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

1.4.8 الثبات Reliability : يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرف بأنه " يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تم تكرار الاستبانة لأكثر من مرة " (المرهضي، 857:2014) ، لتأكد من ثبات الاستبانة فقد أُجري اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس القيادة التحويلية (0.805) ، في حين بلغ معامل الثبات لمقياس إدارة المعرفة (0.748)، وتعتبر هاتين القيمتين مرتفعتين (Malhatro and David, 2007 ; Sekaran and Bougie, 2010)، مما يُشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

2.4.8 الصدق Validity : يُشير مفهوم صدق الاستبانة إلى "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجله" (صابر، حفاجة، 2002)؛ لتأكد من صدق الاستبانة، استخدمت الدراسة طريقتان هما:

أ- الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة، وعددهم خمسة محكمين ، وهو ما يُسمى بالصدق الظاهري، الذي يُشير إلى أن ما إذا كانت الأداة المستخدمة حقاً تقيس نفس السلوك المراد قياسه، أي أن الأداة تكون صادقة إذا كان مظهرها يُشير إلى ارتباطها بالسلوك المراد قياسه (المنسي، 116:2003)، وقام الباحث بتعديل بعض الفقرات بناءً على الملاحظات التي أبداه المحكمون للوصول بالاستبانة إلى صورتها النهائية ، التي أيدها أكثر من 80% من المحكمين، ويشير بلوم إلى أنه على الباحث الحصول على نسبة اتقاق (75%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق (بلوم وآخرون ، 1986 ، 126)، وبذلك تشكلت الصيغة النهائية للمقياسين اللذين سيعتمدهما الباحث في تنمية إجراءات بحثه.

ب- الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity ، ويُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس القيادة التحويلية (0.897) ، في حين بلغ معامل الصدق لمقياس إدارة المعرفة (0.864)، مما يدل على الثقة في صدق مقياسي الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

5.8 توزيع استمارة الاستبانة:

تمثل مجتمع الدراسة بـ (104) مدير ، وابتاع طريقة المسح الشامل، تم استرجاع (77) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وتُشكل ما نسبته 74%، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008 ؛ عبيد، 2003)، وقام





الباحث بتوزيع الاستبانة على المشاركين بمساعدة بعض الزملاء الباحثين، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت إلى سبعة أسابيع*، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على النحو الآتي والموضحة بالجدول (1):

جدول (1): خصائص عناصر مجتمع الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	73	94.8%
	اناث	4	5.2%
	المجموع	77	100%
العمر	أقل من 35 سنة	2	2.6%
	من 35 سنة إلى أقل 40 سنة	21	27.3%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	30	39.0%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	24	31.1%
	من 50 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	77	100%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	22	28.6%
	جامعي	55	71.4%
	مؤهلات عليا	-	-
	المجموع	77	100%
مدة الخدمة	أقل من خمس سنوات	4	5.1%
	من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	18	23.4%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	25	32.5%
	من 15 إلى أقل 20 سنة	17	22.1%
	من 20 سنة فأكثر	13	16.9%
	المجموع	77	100%
المرحلة	إبتدائية	62	80.5%
	إعدادية	15	19.5%
	المجموع	77	100%
نوع المدرسة	عامة	59	76.6%
	خاصة	18	23.4%
	المجموع	77	100%

* تم توزيع الاستبانات خلال الفترة: 26/3 - 14/5/2018.



6.8 أساليب تحليل البيانات :Methods of Data Analysis

قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس ليكرت Likert المُقاس بخمس درجات، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2002: 322)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2): طول الخلية لمقياسي الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل 1.80	غير موافق بشدة؛ غير متوافرة إطلاقاً	ممارسة ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل 2.60	غير موافق؛ غير متوافرة	ممارسة ضعيفة
من 2.60 إلى أقل 3.40	محايد؛ متوافرة إلى حد ما	ممارسة متوسطة
من 3.40 إلى أقل 4.20	موافق؛ متوافرة بدرجة كبيرة	ممارسة مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة؛ متوافرة بدرجة كبيرة جداً	ممارسة مرتفعة جداً

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك وفقاً لما يلي:

- ثبات مقياس الدراسة Reliability لتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Chronbach
- صدق مقياس الدراسة والذي لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمائتي صحائف الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمدى Range للحكم على درجة ممارسة متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- اختبار Kolmogorov - Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.





• تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لتبيان أثر القيادة التحويلية مجتمعةً على إدارة المعرفة من وجهة مديري المدارس محل الدراسة.

• تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression للوقوف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس محل الدراسة.

9. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

9.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - ما مستوى القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من خلال السمات الآتية: (الجاذبية والتأثير ، التحفيز والالهام ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمام الفردي)؟

تضمنت الاستبانة ثمان وعشرون عبارة تتعلق بمستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر مديري المدارس قيد الدراسة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (3) ، أمكن التعرف على مستوى توافر سمات القيادة التحويلية، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3) * ، حيث بلغ المتوسط العام للقيادة التحويلية (3.15) وبانحراف معياري (0.466)، وبدرجة توافر متوسطة، وبوزن نسبي (63.09%)**، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة الشنطي (2017)، دراسة مرزوق (2017)، دراسة الروسان (2017)، دراسة أبورمان (2016)، دراسة جبريل (2014)، دراسة عيسى (2007)، دراسة العازمي (2006) ، دراسة الغامدي (2001)، ودراسة العنزي (2005)، دراسة العمري (2004)، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الأغا (2011)، دراسة الشريفي والنتح (2010)، ودراسة الربيع (2009) في أن مستوى توافر القيادة التحويلية كانت بمستوى مرتفع، كما تبين من الجدول (3) أيضاً أن مستوى بُعد الجاذبية والتأثير مرتفع ، وهو أعلى متوسط بين أبعاد القيادة التحويلية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.42) وبوزن نسبي (68.57%) ، في حين تبين أن مستوى توافر بُعد الاهتمام الفردي كان متوسطاً، وهو يمثل أقل أبعاد القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (2.76) وبوزن نسبي (55.39%)، كما يوضح الجدول (4) اتجاهات المشاركين عن كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة التحويلية.

جدول (3): إجابات المشاركين تجاه توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس قيد الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
الجاذبية والتأثير	3.4286	0.57424	68.57%	مرتفعة	1
التحفيز والالهام	3.1948	0.85837	63.29%	متوسطة	3
الاستثارة الفكرية	3.2245	0.65319	64.49%	متوسطة	2
الاهتمام الفردي	2.7699	0.69297	55.39%	متوسطة	4
القيادة التحويلية	3.1545	0.46672	63.09%	متوسطة	---

$$* \text{الوسط الحسابي} = 5/1+2+3+4+5 = 3$$

$$** \text{الوزن النسبي} = \text{الوسط الحسابي} / 5$$



جدول (4): إجابات الباحثين تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة التحولية

ت	الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	الجاذبية والتأثير	أظهر قيماً و أخلاقاً حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.	3.6104	1.17155	مرتفعة
2		أحظى بثقة واحترام العاملين معي.	3.8182	1.18907	مرتفعة
3		أقدم احتياجات العاملين على احتياجاتي الشخصية.	3.4805	1.03378	مرتفعة
4		أعمل على إيصال رؤية المدرسة الى العاملين معه.	3.9610	1.12906	مرتفعة
5		أعطي اهتماماً كبيراً لبرامج التغيير والتطوير.	2.9091	1.19408	متوسطة
6		أبادر الى ما يتطلبه الموقف المدرسي.	3.0390	1.12906	متوسطة
7		أأخذ قرارات جريئة.	3.1818	1.34485	متوسطة
8	التحفيز والالهام	أظهر توقعات عالية عن مستويات أداء العاملين معه	3.1169	1.02565	متوسطة
9		أشرك العاملين معه في صياغة رؤية المدرسة.	3.3766	1.08869	متوسطة
10		أعمل بحماس وتفاؤل	3.3117	1.10334	متوسطة
11		أشجع على الالتزام بأهداف المدرسة	3.3766	1.08869	متوسطة
12		أتمتع بمهارات اتصال فعالة.	3.2727	1.07160	متوسطة
13		أعمل على تنمية العاملين معي ليكونوا قادة جدد.	2.8182	0.95597	متوسطة
14		أحرص على الاحتفاء بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة	3.0909	1.29961	متوسطة
15	الاستشارة الفكرية	أشجع على حل المشكلات بطرق ابتكارية	3.3377	1.02097	متوسطة
16		أحفز العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم	3.0779	1.10936	متوسطة
17		أساعد العاملين على إظهار أقصى قدراتهم	3.0130	1.00647	متوسطة
18		أعمل على توطين ثقافة التغيير والتطوير بالمدرسة	3.2597	1.39927	متوسطة
19		أسعى الى توفير فرص النمو المهني للعاملين بشكل مستمر	3.3896	1.25819	متوسطة
20		أطور بيئة المدرسة لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والابداع.	3.1818	1.18907	متوسطة
21		أقدم العون والمساعدة للعاملين لتطبيق الافكار الجديدة.	3.3117	0.87749	متوسطة
22	الاهتمام الفردي	أستمع بلطف للعاملين معي.	3.6104	1.07796	مرتفعة
23		أحرص على تلبية احتياجات العاملين.	1.8052	0.93244	ضعيفة
24		أعبر عن تقديري لإنجازات العاملين.	3.3506	1.75294	متوسطة
25		أظهر اهتماماً شخصياً بكل فرد من العاملين.	3.6753	1.43675	مرتفعة
26		أسند بعضاً من مهامهم للعاملين ليزيد من خبراتهم.	2.3117	1.10334	ضعيفة
27		أمارس دور المدرب للعاملين معي.	2.2597	1.18547	ضعيفة
28		أسعى الى جعل مهام العاملين معي أكثر قيمة ومعنى.	2.3766	1.13600	ضعيفة

2.9 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني - تحديد مستوى إدارة المعرفة بمدارس التعليم الاساسي محل الدراسة من وجهة نظر مديريها؟:



تضمنت الاستبانة ثلاثاً وأربعين عبارة تتعلق بإدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي قيد الدراسة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (5) ، أمكن التعرف على مستوى إدارة المعرفة، إذا ما عُلمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3) ، حيث بلغ المتوسط العام لإدارة المعرفة (3.05) وانحراف معياري (0.350)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وبوزن نسبي (61.08%)، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشنطي (2017)، دراسة الزبون والشيخ (2015)، دراسة الأغا وأبو الخير (2012) ، في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة مرزوق (2017)، دراسة المايل (2017) ، دراسة عبيد (2015)، جبريل (2012)، ودراسة بدر (2010)، كما تبين من الجدول (5) أيضاً أن مستوى بُعد تطبيق المعرفة هو أعلى متوسط بين أبعاد إدارة المعرفة حيث حظي بمتوسط حسابي (3.27) وبوزن نسبي (65.40%) في حين تبين أن مستوى بُعد تنظيم وتخزين المعرفة جاء متوسطاً، وهو يمثل أقل أبعاد إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (2.81) وبوزن نسبي (56.36%)، كما يوضح الجدول (6) كل عبارة من عبارات أبعاد إدارة المعرفة، وترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي.

جدول (5): اجابات المشاركين تجاه إدارة المعرفة وأبعادها بالمدارس قيد الدراسة وترتيبها

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة المعرفة
2	متوسطة	61.44%	0.69834	3.0720	توليد المعرفة
3	متوسطة	60.06%	0.53475	3.0030	التشارك بالمعرفة
4	متوسطة	56.36%	0.64811	2.8182	تنظيم وتخزين المعرفة
1	متوسطة	65.40%	0.40815	3.2704	تطبيق المعرفة
----	متوسطة	61.08%	0.35054	3.0547	إدارة المعرفة

جدول (6): اجابات المشاركين في الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد إدارة المعرفة وترتيبها

الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	التسلسل	الابعاد
متوسطة	1.43246	3.0260	أشكل فرق وجماعات العمل بالمدرسة لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة.	1	توليد المعرفة
متوسطة	1.42000	3.2208	افتح آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المعلمين.	2	
متوسطة	1.08538	3.3506	أستخدم برامج الوسائط المتعددة في الحصول على المعرفة الضرورية للمدرسة.	3	
ضعيفة	1.54396	2.5325	أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بالمعرفة.	4	
متوسطة	1.20972	2.6623	أوظف مواهب المعلمين في توليد معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة.	5	
متوسطة	1.27626	2.7662	أدعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين.	6	
متوسطة	1.35321	3.1039	أنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة.	7	



أثر القيادة التحولية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة

جامعة عمر المختار

د. وائل محمد جبريل



الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
التشارك بالمعرفة	8	أوظف أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة داخل المدرسة.	3.0779	1.04839	متوسطة
	9	أستخدم المكافآت لتشجيع المعلمين على تحويل المعرفة (الضمنية) في عقولهم إلى معرفة (صريحة) مكتوبة.	3.3766	1.08869	متوسطة
	10	أشجع التنوع الفكري بين المعلمين.	3.3117	1.10334	متوسطة
	11	أعمل تقييماً مستمراً خاصاً بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة وسليمة.	3.3636	1.08711	متوسطة
	12	أتأكد من دقة وسلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمين مع الآخرين.	3.2727	1.07160	متوسطة
	13	أتواصل مع مديري المكاتب والوحدات بالمدرسة لتبادل الآراء والأفكار.	2.7403	1.00528	متوسطة
	14	أشارك في الندوات العلمية والأيام الدراسية التي تعقدتها المؤسسات التعليمية المختلفة لتبادل المعرفة.	3.1299	1.28094	متوسطة
	15	أعزز مناخاً داعماً لتبادل المعرفة ونقل الأفكار بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية غير تقليدية.	3.2468	1.06568	متوسطة
	16	أدعم المعلمين المبدعين لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة.	2.9351	1.24961	متوسطة
	17	أساهم في تسهيل عملية وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب.	2.9610	1.04430	متوسطة
18	أوظف الشبكة العنكبوتية (الانترنت) والبريد الإلكتروني في عملية تبادل المعرفة.	3.1429	1.24303	متوسطة	
19	أعمل على تداول المعرفة من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.	3.1169	1.31763	متوسطة	
20	أطور مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة ونقلها.	3.3896	1.00205	متوسطة	
21	أشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين والاستفادة من خبراتهم.	3.0519	0.91617	متوسطة	
22	أبحث عن مصادر المعرفة داخل المدرسة وخارجها.	2.9351	1.20675	متوسطة	
23	أستخدم البريد الداخلي الخاص بالمدرسة لتبادل المعرفة مع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم.	3.4935	1.69071	مرتفعة	
24	أستخدم النشرات التربوية لاطلاع المعلمين على المعرفة المتوافرة	1.6234	0.87418	ضعيفة جداً	
25	أستخدم الحاسوب في حفظ و تخزين المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفعالية.	3.4416	1.10613	مرتفعة	





الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تطبيق المعرفة	26	أصنف البيانات والمعلومات وأوثقها بطريقة يسهل استرجاعها.	3.3896	1.47037	متوسطة
	27	أعمل على توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة.	2.0260	0.95936	ضعيفة
	28	أستخدم برمجيات خاصة في خزن المعرفة.	1.6623	0.88273	ضعيفة جداً
	29	أعتمد على قاعدة البيانات الالكترونية في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمور المدرسة.	2.1558	1.43330	ضعيفة
	30	أحتفظ بتقارير موجزة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة وتخزينها.	3.4675	1.72126	مرتفعة
	31	أعتمد على الوثائق والنشرات الداخلية في حفظ المعرفة.	3.1169	1.77685	متوسطة
	32	أصنف المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها.	3.2857	1.21240	متوسطة
	33	أحرص على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة.	3.6104	1.06568	مرتفعة
	34	أوظف التكنولوجيا والتقنيات العلمية في حل المشكلات المدرسية.	3.2208	1.22069	متوسطة
	35	أجرب الأفكار الجديدة لحل المشكلات في المدرسة.	3.3247	1.05683	متوسطة
	36	أستخدم المعرفة المتوافرة في اتخاذ قرارات متعلقة بأمور المدرسة.	3.0649	0.97788	متوسطة
	37	أستثمر المعرفة المتاحة بالمدرسة في الوقت المناسب.	2.9481	0.74155	متوسطة
	38	أستخدم المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين مدارس التعليم الأساسي.	3.3377	0.86770	متوسطة
	39	أستفيد من المعارف المتوافرة في وضع خطط تطويرية.	3.3766	1.20349	متوسطة
40	أشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.	3.4156	0.96451	مرتفعة	
41	أدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.	3.3117	0.92138	متوسطة	
42	أحرص على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لنجاح إدارة المعرفة بالمدرسة.	3.2597	1.01829	متوسطة	
43	أستعين بالمعارف الجديدة في تحقيق رسالة مدرستي.	3.1039	1.04610	متوسطة	



9.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة؟.

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة ، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار ، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً ، وذلك على النحو التالي:

• قام الباحث باستخدام اختبار Kolmogorov - Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري ومهم، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة P-value أكبر من 5%، والجدول رقم (7) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات لمقياسي الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة P-value أكبر من 5%، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة عن طريق

One – Sample Kolmogorov –Smirnov

الترقيم	المتغير	z -value	P-value
1	القيادة التحويلية	0.560	0.913
2	إدارة المعرفة	0.926	0.357

• كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) ، واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من 5%، والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.313 - 2.832) ، وأن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.353-0.762) ، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity.

جدول (8): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
الجاذبية والتأثير	1.913	0.523
التحفيز والالهام	2.793	0.358
الاستثارة الفكرية	2.832	0.353
الاهتمام الفردي	1.313	0.762

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis ، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (9) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية إجمالاً على مجال إدارة المعرفة بالمدارس





محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.817) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (150.661) وهي معنوية عند مستوى (0.01) ، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة التحويلية حول إدارة المعرفة تُفسّر بنسبة (66.80%) من التباين في مستوى إدارة المعرفة، بينما (33.20%) من قيمة التغيرات في مستوى إدارة المعرفة تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار القيادة التحويلية (0.614)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على مجال إدارة المعرفة ، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى 1%، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة الشنطي (2017) والتي بينت أن هناك تأثير ذو دلالة للقيادة التحويلية على عمليات ادارة المعرفة العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة - الشق المدني ، وقد فسرت ما نسبته 69% من التباين في عمليات إدارة المعرفة، كما أُنقِشت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة مرزوق (2016) ، والتي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر، وقد فسرت القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بقيمة 64%؛ وجاءت نتائج الدراسة الحالية متضامنة مع ما آلت إليه دراسة Yaghoubi et. al., (2014) والتي بينت أن هناك تأثير للقيادة التحويلية على عمليات إدارة المعرفة، وجاءت نتيجة الدراسة الحالية متوافقة تماماً مع نتائج دراسة الخيرو وجلال (2004) والتي أوضحت أن قدرة القيادة تتأثر بمكونات إدارة المعرفة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية ما أشار اليه (Drucker, 2003) بقوله: أن الإدارة والقيادة الكفؤة للمعرفة من أهم محددات نجاح منظمات الأعمال وتحقيقها ميزة استراتيجية في عالم تسوده الأعمال الدولية والمنافسة.

جدول (9): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
إدارة المعرفة	القيادة التحويلية	**0.817	0.668	150.661**	0.614	**12.274	0.000
	الثابت				1.119	**7.018	0.000

**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 75)

4.9 مناقشة التساؤل الرابع - هل هناك أثر ذو دلالة احصائية (لأبعاد) القيادة التحويلية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة؟.

ولتحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* ، فتُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (10) وجود ارتباط طردي ذو دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.894) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (71.593) وهي معنوية عند مستوى (0.01) ، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد للنموذج أبعاد القيادة التحويلية حول إدارة المعرفة تُفسّر بنسبة (79.9%) من التباين في ممارسة إدارة المعرفة، بينما (20.10%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة إدارة المعرفة تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر نتائج جدول (10) أن بُعد التحفيز والالهام كان أكثر الأبعاد قدرة على تفسير التباين في المتغير





التابع ، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبُعد التحفيز والإلهام (0.251) ، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد التحفيز والإلهام على إدارة المعرفة عند دلالة معنوية 0.01 ، بمعنى أن زيادة بُعد التحفيز والإلهام بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في إدارة المعرفة بقيمة (0.251) وهذا ما دلت عليه قيمة t (6.964) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01) ، كما تبين من الجدول (10) أن بُعد التحفيز والإلهام أسهم لوحده بتفسير الاختلاف بمعدل (74.80%) من الظاهرة المبحوثة، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة مرزوق (2017) والتي كشفت أن للتحفيز الإلهامي تأثير على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خير بسكرة بالجزائر، وقد فسر ما نسبته (53.30%) في مجال تطبيق إدارة المعرفة ، كذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة عبابنة وحتاملة (2013) والتي بينت أن للثقافة المهلمة تأثير على تطبيق إدارة المعرفة لدى المستشفيات الحكومية بالأردن ، في حين اختلفت مع دراسة الشنطي (2017) والتي بينت انه ليس للحفز الالهامي تأثير على عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة.

كما تُظهر نتائج جدول (10) أن بُعد الاستثارة الفكرية كان له قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع بالمدارس قيد الدراسة ، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبُعد الاستثارة الفكرية لدى العاملين (0.201) ، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الاستثارة الفكرية لدى المديرين على إدارة المعرفة عند دلالة معنوية 0.05، بمعنى أن زيادة بُعد الاستثارة الفكرية لدى المديرين بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في إدارة المعرفة بقيمة (0.201) وهذا ما دلت عليه قيمة t (4.221) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01) ، كما تبين من الجدول (10) أن بُعد الاستثارة الفكرية أسهم لوحده بتفسير الاختلاف بمعدل (61%) من الظاهرة المبحوثة ، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الشنطي (2017) والتي بينت أن للاستثارة الفكرية تأثير على عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، كذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة مرزوق (2017) والتي خلصت إلى أن للاستثارة الفكرية تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد خير بسكرة في الجزائر، وفسرت ما نسبته (59.10%) في تطبيق إدارة المعرفة.

كما تبين من الجدول (10) أن بعدي الجاذبية والتأثير، والاهتمام الفردي لم يكون لهما أي تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة المعرفة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة مرزوق (2017) والتي بينت أن ليس للجاذبية والتأثير و الاهتمام الفردي أي تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد خير بسكرة، وهذا قد يعزى إلى أن مديري المدارس قيد الدراسة لا يولون اهتماماً أكبر لبرامج التغيير والتطوير ، وهذا ما أوضحتها العبارة الخامسة لبُعد الجاذبية والتأثير والتي حظيت بدرجة ممارسة متوسطة، إضافةً إلى ذلك ما دلت عليه العبارة الثانية ببُعد توليد المعرفة والتي أظهرت أن مديري مدارس التعلم الأساسي قيد الدراسة يفتحون آفاق للبحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المعلمين بدرجة متوسطة ،كذلك قد يكون مرده إلى شيوع أسلوب النمط القيادي الاتقراطي والتي أوضحتها ضمناً العبارة السادسة والعشرون ببُعد الاهتمام الفردي والتي مفادها أن مديري المدارس محل الدراسة يسندون بعضاً من مهام للعاملين بدرجة ضعيفة ، وهذا ما يؤكد أن للثقافة التنظيمية الديمقراطية دور مهم في بناء وتنمية إدارة المعرفة (حريم والساعد ، 2006).

دول (10): تحليل اختبار الإنحدار المتعدد للوقوف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة

المتغير التابع	المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية)	معامل ارتباط النموذج R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد الجزئية	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
إدارة المعرفة	الجابضية والتأثير	**0.894	0.799	0.346	**71.593	0.0166	-0.372	0.711
	التحفيز والإلهام			0.748		**6.964	0.000	
	الاستشارة الفكرية			0.610		**4.221	0.000	
	الاهتمام الفردي			0.009		1.712	0.091	
	الثابت			---		9.64	0.000	

**معنوية عند مستوى 0.01.

10. خلاصة نتائج الدراسة :

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:
- كشفت الدراسة أن المستوى العام للقيادة التحويلية مجتمعةً كان متوسطاً ، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.15) وبوزن نسبي (63.09%).
- أظهرت الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية درجة ممارستها متوسطة باستثناء بُعد التحفيز والإلهام كان مرتفعاً ، ويعتبر هذا البعد الأعلى توافر بين أبعاد القيادة التحويلية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.42) وبوزن نسبي (68.57%).
- كشفت الدراسة إلى أن المستوى العام لإدارة المعرفة جاء متوسطاً ، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.05) وبوزن نسبي (61.08%) ، كما اظهرت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لجميع أبعاد إدارة المعرفة قيد الدراسة.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية مجتمعةً على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (1%).
- بينت الدراسة وجود أثر معنوي لنموذج (أبعاد) القيادة التحويلية على إدارة المعرفة ، حيث تبين أن معامل التحديد لنموذج أبعاد القيادة التحويلية حول إدارة المعرفة يفسر بنسبة (79.90%) من التباين في ممارسة إدارة المعرفة، بينما (20.10%) من قيمة التغيرات تُعزى لمتغيرات أخرى ، كما تبين أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس محل الدراسة تتمثل في بُعد التحفيز والإلهام، حيث أسهم لوحده بتفسير الاختلاف بمعدل (74.80%) من التباين في ممارسة إدارة المعرفة، يليه بُعد الاستشارة الفكرية ، حيث كان له قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع بنسبة مئوية بلغت (61%) ، في حين كشفت الدراسة عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبُعدي الجاذبية والتأثير والاهتمام الفردي على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس قيد الدراسة.



من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

• إيلاء الاهتمام أكثر بتدعيم وتنمية أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس محل الدراسة وخاصة بُعديّ التحفيز والالهام والاستثارة الفكرية لما لهما من تأثير على إدارة المعرفة، وذلك من خلال إشراك العاملين في صياغة رؤية المدارس محل الدراسة، والعمل على تنمية العاملين ليكونوا قادة جدد، والتشجيع المستمر على الالتزام بأهداف المدارس قيد الدراسة، كذلك التشجيع على حل المشكلات بطرق ابتكارية، والعمل على توطين ثقافة التغيير والتطوير بالمدرسة.

• تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي بالمدارس محل الدراسة كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساس لمواردها المادية والفنية ورافد هاماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة التربية، علاوة على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية في المدارس محل الدراسة لتعريف بهذا الفرع المعرفي.

• أن تكون إدارة المعرفة هدفاً إستراتيجياً ضمن رؤية المدارس قيد الدراسة ، وذلك تحقيقاً للالتزام بهذا الهدف من قبل الإدارة العليا وجميع المعلمين والعاملين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة.

• تعد التهيئة الثقافية من أهم الخطوات التي ينبغي المبادرة بها لضمان نجاح مشروع إدارة المعرفة، إذ يتطلب تطبيق وتفعيل إدارة المعرفة نشر ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم المشاركة والتبادل للمعرفة.

• وضع متطلبات ومؤهلات خاصة تُعنى بالقيادة التحويلية يتم من خلالها اختيار القيادات القادمة لمديري مدارس التعليم الاساسي مستقبلاً.

• يؤمل من المعنيين بوزارة التربية والتعليم بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك مديرو المدارس محل الدراسة لسمات وخصائص القيادة التحويلية، وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية ومعرفية للاستفادة منها.

• ضرورة إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيهم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها ، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدارس قيد الدراسة.

12. مقترحات بدراسات مستقبلية: إنّ موضوع إدارة المعرفة يظل قضية متعددة الأبعاد ، خصوصاً وأن نتائج الدراسة تُشير إلى أن معامل التحديد لنموذج القيادة التحويلية حول إدارة المعرفة تُفسّر بنسبة (66.80%) من التباين في ممارسة إدارة المعرفة ، بينما (33.20%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة إدارة المعرفة تُعزى لمتغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- إعادة الدراسة الحالية برمتها على مدارس تعليم أساسية أخرى أو مراحل دراسة أخرى ، أو قطاعات أخرى حتى يمكن الوصول إلى صورة أكثر شمولاً عن أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في البيئة الليبية.

- دراسة عن إدارة المعرفة وعلاقتها بالمتغيرات الآتية: (التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، الثقة التنظيمية، إدارة المواهب ، إدارة الابتكار ، إدارة الوقت).



- أبو رمان ، سامي بشير(2016). "أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (12) ، العدد (3) ، ص ص: 713-729.
- أبو فارة، يوسف احمد (2004) ، " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء " ، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان/ الأردن.
- أفوليو، بروس (2003). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية ، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة.
- الأغا، بلال فوزي(2011). " تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم اصول تربوية -إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية -غزة.
- الأغا، ناصر جاسر وأبو الخير أحمد عني (2012). " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها" ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) ، المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، ص ص: 30-62.
- بدر، يسرى رسمي عبدالعزيز (2010). " تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم اصول التربية /الإدارة التربوية، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية غزة.
- بلوم ، بنيامين وآخرون (1986). تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرين، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة.
- جبريل، وائل محمد (2012). " إدارة المعرفة وعلاقتها بالابداع الاداري: دراسة ميدانية على عينة من رؤساء الاقسام العلمية بجامعة عمر المختار " ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العربية ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية ، المنعقد خلال الفترة 5-6 ديسمبر.
- جبريل، وائل محمد جبريل(2014). " القيادة التحويلية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرة الابداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية للبنية " ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر المدرسة العربية: تحديات الواقع والرؤى المستقبلية، المنعقد بجامعة جرش ، خلال الفترة 13-15مايو.
- حريم، حسين، و الساعد، رشاد،(2006) ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2) ، العدد (2) ، ص ص: 225-245.
- حمادي، عبلة (2013). " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند اولحاج-البويرة / الجزائر.
- حودة ،هدى (2005). نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت ، شؤون الشرق الأوسط ، مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس، العدد الخامس عشر.





• الخرايشة، عمر محمد عبد الله (2016). " درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية" ، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد (43) ، ملحق (5)، ص ص: 1853-1829.

• الخوaja، عبدالفتاح. (2004) تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

• الخيرو، قتيبة صبحي و جلال، سحر جلال (2004)، " أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية" ، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان/ الأردن.

• الدوري، زكريا مطلق، العزاوي، بشرى محمد (2004). "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي" بحث مقدم لمؤتمر العلمي الدولي الرابع الريادية في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية.

• ديوان المحاسبة الليبي (2017)، التقرير السنوي العام.

• الربيعه ، بن صالح بن محمد (2009). " كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام " ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، قسم الادارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود.

• الزبون، محمد سليم والشيخ، منال محمود (2015). " واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات" ، مجلة دراسات، العلوم التربوية ، المجلد (42) ، العدد (2) ، ص ص: 480-461.

• الزيادات، محمد عواد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء.

• الساعد ، رشاد و حريم ، حسين (2004). "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن" ، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان/ الأردن.

• الشريفي،عباس و التتح ، منال محمود (2010). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم " ، مجلة العلوم الانسانية ، السنة السابعة، ربيع، العدد 45.

• الشنطي، محمود عبد الرحمن (2017). " دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13 ، العدد 3 ، ص ص: 459-435.

• صالح، أحمد علي والمببضين، محمد نيب (2013). " القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة" ، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد (40) ، العدد(1) ، ص ص: 74-58.

• صبري ، هالة أحمد (2004). " أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية" ، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان/ الأردن.





• الصويغي ، هند (2017). "أثر القيادة الملهمه على تنمية القدرات الابداعية من وجهة نظر العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي" ، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الأول: السياسات الاقتصادية ومستقبل التنمية في ليبيا ، المنعقد خلال الفترة 11-13 ديسمبر 2017.

• طاشكندي، زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله (2007). "إدارة المعرفة: أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

• الطروانة، خلف ابراهيم خليف(2015). "أثر ممارسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الأردن.

• الطيب، السايح (2017). " دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك التجارية " ، الجزائر: جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، مجلة العلوم الانسانية، المجلد (أ) ، العدد (48) ، ص ص: 393-410.

• العازمي ، محمد بزيع (2006). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الخارجية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: قسم العوم الادارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

• عبابنة،رائد اسماعيل وحتاملة ، ماجد أحمد (2013). " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجد (9) ، العدد (4) ، ص ص: 651-670.

• عبيد، غادة اسماعيل حسن (2015). " أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر-غزة.

• عبيد، غادة اسماعيل حسن (2015). " أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.

• عبيد ، مصطفى فؤاد (2003). مهارات طرق البحث العلمي ، غزة: أكاديمية الدراسات العالمية.

• عبيدات ، ذوقان وعبدالحق ، كايد وعدس ، عبدالرحمن (2015). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر ، عمان: دار الفكر .

• العتيبي، ياسر عبدالله (2008). "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة.





• العمري ، مشهور بن ناصر (2004). " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة " ، الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة العامة ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود.

• العنزي ، سعد ، ونعمة ، نغم حسين (2001). " اثر رأس المال الفكري في اداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد(8) ، العدد (28).

• عيسى ، سناء محمد (2007). " دور القيادة التحويلية في تطوير اداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " ، قسم الادارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة.

• الغامدي ، سعيد محمد (2001). " القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاكها خصائصها من قبل قيادتها" ، مكة المكرمة: أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى.

• الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (2016). " ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى.

• القحطاني ، مريم بنت مح مد بن ظافر (2013). " واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة والتخطيط التربوي ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الامام بن سعود الإسلامية.

• القرالة، نهاية جميل (2008). " درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الاصول والإدارة التربوية ، جامعة مؤتة.

• القطرانة ، زياد (2006). " مدى توافر وظائف ادارة المعرفة واثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة الكرك، الاردن.

• القلاي، عبدالسلام (2012). " المنظومة التعليمية في ليبيا: عناصر التحليل لإ، مواطن اخفاق، استراتيجية التطوير " ، ورقة علمية مقدمة الى مؤتمر الوطني للتعليم ، المنعقد خلال الفترة 15-17 سبتمبر ، طرابلس (ليبيا).

• كاظم، جواد (2003). "اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التميز في الأداء" ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، العلوم الانسانية، جامعة العلوم التطبيقية ، المجلد (6) ، العدد (2)، ص ص: 162-176.

• الكبيسي، صلاح الدين(2005). إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

• الكساسبة ، محمد مفضي ، الفاعوري ، عبير حمود ، عبدالله ، كفاية ، محمد طه (2009). " تأثير ثقافة التمكن والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة " ، المجلة الاردنية ، المجلد (5) ، العدد (1) ، ص ص: 19-41.

• المايل ، عبدالسلام (2017). " أثر تطبيق عمليات ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الخمس " ، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الأول: السياسات الاقتصادية ومستقبل التنمية في ليبيا ، المنعقد خلال الفترة 11-13 ديسمبر 2017.



- محجوب ، وجيه ، (2002) ، البحث العلمي ومناهجه، بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
 - المراد ، حسين محمد (2005). " تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية " ، القاهرة: جامعة عين شمس ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة.
 - مرزوق ، بدره (2016). " أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
 - المرهضي ، سنان غالب رضوان (2014). " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات " ، كتاب الأبحاث العلمية لمؤتمر إدارة الأزمات في عالم كتغير ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة.
 - المنسي ، محمود عبد الحليم (2003). مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية ، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
 - نجم ، عبود نجم (2005). ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، عمان: الوراق للنشر.
 - نعمة، نغم حسين (2011). " إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة: تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية والعربية" ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (4) ، ص ص: 1-44.
 - الهلالي ، الشربيني (2001). " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد 21 أبريل.
 - يوسف ، عبدالستار حسين(2004). " إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو " ، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان/ الأردن.
- ثانياً - المراجع الاجنبية:

- Allen, Verna(2003), The Knowledge and Evaluation, MA Boston: Butterworth-Heinemann.
- Allen, Verna(1998), The Knowledge and Evaluation, MA Boston: Butterworth-Heinemann.
- Allian J ,Godbout ,M &associates., (1999),Filtering Knowledge Assets, Journal of Systemic Knowledge Management. January.
- Bass , B.M. (1985). Leadership , Good , Better , Best , Organizational Dynamics , winter.
- Bass, B. M (1990), Transformational leadership, Leadership Quarterly, no. (6).
- Bass, M. and Avolio, J. (1993). "Transformational Leadership And Organizational Culture", Public Quarterly, 17, pp: 112 –12.
- Brain ,N, (1998)., Modeling Knowledge Management ,Santa Clara, CA, March.



- Chi-Hong , Leung, C.H., (2010). Critical factors of implementing - knowledge management in school environment: A qualitative study in Hong Kong. Res Journal of Educational Technology. 2: 66-80.
- Davenport, T.H., & Prusak, L., (1998), Working Knowledge-How Organization Manage What the Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Delbaere, Marjorie & Smith, Malcom, C.,(2002) Knowledge And Persuasion: Applying Marketing Models to Knowledge Management, aspen school of business, university of manitoba, Canada.
- Dixon, Nancy M. (2000), "Common Knowledge", Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Duket,H and McFarlane,E (2003). " Emotional of Intelligence and Transformation Leadership in Retailing " , leadership & Organizational Development Journal , Vol (24) , Issue (6).
- Drucker, P., (1999), "Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge", California Management Review, V (41), N (2).
- Drucker, P. F., (2003). The Essential Drucker, New York: Harper Business.
- Hurbert R.,(2002), Increasing Organizational Learning Ability Based On A Knowledge Management Quick Scan, Journal of Knowledge Management Practice, October.
- Grover, V., and Davenport, T., (2001),"General Perspectives on Knowledge Management", Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1.
- Jaime, Astrid, Mickael Gardoni, and Joel Mosca., (2006),"From Quality Management to Knowledge Management in Research organization", International, Journal of Innovation Management, Vol. 10, No. 2, June.
- Lucks, H. J. (2002). Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level Dissertation abstract international , A 62/11.
- Longstaff, Thomas & Haimés, Yacov Y., (2000), "Education and Knowledge Management: A Requisite for Information Assurance " , Working Paper, August 30.
- Malhotra, Y., (1998), knowledge management, knowledge organization white waters, <http://www.brint.com/km/whatis.htm>.
- Malhatro Naresh and David Birks (2007). Marking Research , 3rd Edition ,Person Education Limited.
- Nonaka, I. And H. Takeuchi, (1995), "the Knowledge – Creating Company". Organizational Science. Vol.5 , No.1.
- Nulty, D. D. (2008), "The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?," Assessment & evaluation in higher education 33(3): 301-314.
- Nonaka, I. Konno, N. (1998), The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation, California Management Review, spring.





Robber, Colvin (1999). Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations , Leadership quarterly , 9 (1).

Sekaran, U., and Bougie, R.(2010). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN.

Sergiovanni, T. J. (1990). Value- Added Leadership ,New York: Harcourt Brace.

Sveiby, Karl, and Tom Lloyd (2001). Managing Knowledge, London: Bloomsbury.

Turban, E. Kelly , R., and potter , R. E. (2001). Introduction to Information Technology, John Wiley and sons , Inc., U.S.A.

Yammarino, F. J. and Bass, B. M. (1990). "Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings", in K. E Clark and M. B. Clark (eds.), Measures of Leadership, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Yaghoubi, H., Mahallati, T., Safari, A. and Fallah, M. 2104. Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices. Journal of Management & Sustainability. 4 (3): 165 – 174.

