

أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية

دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في قطاع المشافي التعليمية في سورية

إعداد الطالب: إبراهيم هلال محمد الفرج
كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق

إشراف الدكتور: فواز حموي
كلية الاقتصاد - أستاذ مساعد - جامعة دمشق

Abstract

How could knowledge management invested? And what is the effect of some knowledge management contains in the actualization of the managerial leadership processes employed? the research is concerned with the views of 40 managerial leader working in the Educational Hospitals Sector In Syria Regarding the questions above .

After obtaining required statements & doing the convenience statistical processes for research variables, the researcher has come up with a number of conclusions, the core of which are:

Leader ship ability in effect to others is effected by knowledge management contains (Relationships and technologies and organizing) .

In addition, the researcher has present a number of suggestions, the most important of which are:

- An Educational Hospitals leaders should continuously knows the different new technologies and invested them in activities practice .

المخلص

كيف يجري استثمار إدارة المعرفة؟ وما هو تأثير بعض مكونات إدارة المعرفة في تفعيل عمليات القيادة الإدارية المعتمدة؟ اهتم البحث باستطلاع آراء 40 قائد إداري يعملون في المشافي التعليمية في سورية حول التساؤلات أعلاه، وبعد الحصول على البيانات المطلوبة وأجراء المعالجات الإحصائية الملائمة لمتغيرات البحث، توصل الباحث إلى مجموعة استنتاجات كان جوهرها:

تتأثر قدرة القيادة في التأثير بالآخرين بمكونات إدارة المعرفة (العلاقات والتقنيات والتنظيم) فضلاً عن أن الباحث قد قدم عدداً من التوصيات، كان أكثرها أهمية:

- على قادة المشافي التعليمية الاستمرار بالاطلاع على مختلف التقنيات الحديثة واستثمارها في ممارسة الأنشطة المختلفة.

مقدمة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف إغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة. من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه يعد احد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

وتعد القيادة الإدارية الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة بعامه وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين والسلوك القيادي والقيادة الموقفية والقيادة التفاعلية بخاصة؛ كون أن إدارة المعرفة هي استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتتبلور مشكلة البحث الحالي من خلال التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة ببعض مكوناتها في المشافي التعليمية، وما هو أثر تطبيق أو عدم تطبيقها في عمليات القيادة الإدارية المتبعة فيها، ونظراً لأهمية الموضوع ولأجل أن يحقق البحث أهدافه فقد جرى تقسيمه على أربعة محاور، تناول الأول منها منهجية البحث، أما المحور الثاني فقد اهتم بجوانب الإثراء النظري ذات العلاقة بموضوع البحث، في حين اهتم المحور الثالث بتسليط الضوء على عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتناول المحور الرابع والأخير أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث طبقاً لمعطيات هذا البحث.

المحور الأول: منهجية البحث

يعد موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالأنشطة الإدارية بعامه وعمليات القيادة الإدارية بخاصة من أبرز المواضيع الإدارية الحيوية في وقتنا الحالي ولا سيما في ظل التطورات المتسارعة المحيطة بمنظمات الأعمال ذات العلاقة بالعلومة وانتشار شبكات المعلومات والاتصالات .

وكون أن إدارة المعرفة هي استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، سعى الباحث لبلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١- كيف يجري توظيف إدارة المعرفة؟ وما هو تأثير ذلك في تفعيل عمليات القيادة الإدارية في المشافي المبحوثة؟

٢- ما هي الأهمية النسبية وما هو أثر كل مكون من مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية المعتمدة في المشافي المبحوثة؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

- ١- التعرف على مدى استفادة المشافي في ضمن بيئة مجتمع البحث من موضوع إدارة المعرفة نظرياً وتطبيقياً في تحسين عمليات القيادة الإدارية فيها.
- ٢- محاولة تقديم نموذج مستنبط من أدبيات الإدارة، يمكن أن يكون دليلاً علمياً يسترشد به قياديو المشافي في القيام بأنشطتهم.

أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته بسبب:

أنه يسلط الضوء على وجود العديد من مكونات إدارة المعرفة التي تتفاعل مع بعضها مؤثرة بطريقة أو بأخرى في أنشطة منظمات الأعمال التي تحاول أن تطبق إدارة المعرفة بعامه، وتؤثر في أنشطة المشافي المبحوثة وعمليات القيادة الإدارية المتبعة فيها بخاصة؛ لأجل الحصول على نتائج تهدي قياديو المشافي المذكورة إلى التعرف على أهمية ودرجة تأثير كل مكون مدروس ونتائجه على تطوير وتفعيل عمليات القيادة الإدارية والتوصل إلى أفضل توظيف ممكن لتلك المكونات بما يساهم في تحقيق أفضل النتائج.

نموذج البحث

تأسسًا على التاطير النظري للمتغيرات ذات العلاقة بالبحث الحالي، جرى بناء نموذج البحث بالاعتماد على المتغيرات الآتية:

ت مكونات إدارة المعرفة:

جرى دراسة أربعة مكونات لإدارة المعرفة وهي (العلاقات ، والتقنيات ، والثقافة ، والتنظيم) .

ت عمليات القيادة الإدارية:

جرى دراسة العمليات المتعلقة بـ (القدرة في التأثير بالآخرين ، والسلوك القيادي ، والقيادة الموقفية ، والقيادة التفاعلية) .

والشكل (١-٢) الآتي يوضح نموذج البحث والعلاقات التأثيرية فيما بين المتغيرات المذكورة أعلاه:



شكل (١-٢) نموذج البحث

خامسا - فرضيات البحث

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

□ الفرضية الرئيسية :

لا تؤثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية.

وتتبنى عنها الفرضية الفرعية الآتية :

أ- لا تؤثر مكونات إدارة المعرفة (العلاقات ، والتقنيات ، والثقافة ، والتنظيم) في القدرة في التأثير بالآخرين .

ب- لا تؤثر مكونات إدارة المعرفة (العلاقات ، والتقنيات ، والثقافة ، والتنظيم) في السلوك القيادي .

ج- لا تؤثر مكونات إدارة المعرفة (العلاقات ، والتقنيات ، والثقافة ، والتنظيم) في القيادة الموقية .

د- لا تؤثر مكونات إدارة المعرفة (العلاقات ، والتقنيات ، والثقافة ، والتنظيم) في القيادة التفاعلية .

وسيلة جمع البيانات:

جرى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية، فضلاً عن استخدام الأسلوب الرئيس وهو أسلوب استمارة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة، وفي الجدول (٢-١) الآتي وصفاً لفقراتها:

جدول (٢-١)
هيكل الاستبانة

العبارة	رموز الأسئلة	متغيرات فرعية	متغيرات رئيسة
أساهم في بناء وإدامة علاقات وثيقة مع زملائي والعاملين تحت إمرتي .	X1	- العلاقات	مكونات إدارة المعرفة
اهتم بالمشاركة في المؤتمرات والبرامج التدريبية الخاصة بمجال عملي وتطوير علاقتي الثقافية .	X2		
أسعى إلى تحديث أساليب العمل من خلال إدخال تقنيات جديدة في التصميم والبناء .	X3	- التقنيات	
أحصل على تحفيز زملائي على الاطلاع وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة في مجال العمل .	X4		
العبارة	رموز الأسئلة	متغيرات فرعية	متغيرات رئيسة
أشجع الأفراد العاملين على إبداء أفكارهم واقتراحاتهم لتطوير العمل .	X5	- الثقافة	مكونات إدارة المعرفة
أسعى إلى استقطاب واستخدام العاملين الذين يتمتعون بمؤهلات وثقافة جيدة .	X6		
توفر الشركة وحدة إدارية متخصصة تجهز الأقسام المختلفة بالبيانات والمعلومات الحاسوبية الضرورية .	X7	- التنظيم	
يعمل في وحدة الحاسوب في المستشفى كإنسان متخصصاً يقوم على خدمة الأقسام المختلفة .	X8		

يستجيب الأفراد العاملين تحت إشرافكم لكافة الأوامر والتعليمات الصادرة من قبلكم . يسعى الأفراد العاملين لانجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة من قبلكم بفاعلية تامة .	X9 X10	- القدرة في التأثير بالآخرين	عمليات القيادة الإدارية
يعد الفهم المشترك بينكم وبين مرؤوسيكم أساس النجاح وتحقيق الأهداف . اصطل على النظر للمرؤوسين كفريق عمل استمد منه القدرة في اتخاذ القرارات .	X11 X12	- المملوك القيادي	
اصطل على تعديل القرارات الإدارية المتخذة من قبلي كلما تغيرت الظروف وبما يواكب تلك التغيرات . يقابل أي تغيير في قراراتي المتخذة استجابة وتنفيذ فوري من الأفراد العاملين تحت إمرتي .	X13 X14	- القيادة الموقفية	
أسعى إلى اتخاذ القرارات المدروسة أخذاً بعين الاعتبار قدرات المشفى المالية والبشرية والتنظيمية وأهدافها العامة وظروفها القائمة على حد سواء . يحصل القرار المدروس وفق الاعتبارات المذكورة آنفاً على دعم وإسناد الأفراد العاملين .	X15 X16	- القيادة التفاعلية	

مجتمع وعينة البحث

لقد تناول هذا البحث بالعرض والتحليل مجتمع القادة الإداريين في قطاع المشافي التعليمية العاملة في سورية، وقد جرى اختيار عينة عشوائية من قادة يعملون في مشافي تعليمية في دمشق، وتتألف مفردات عينة البحث من القادة الإداريين الذين يشغلون المناصب الإدارية الآتية:

١- مدير المشفى.

٢- رؤساء الأقسام.

٣- رؤساء الشعب.

وقد جرى توزيع استمارات الاستبيان على مفردات عينة البحث بواقع (٤٥) استمارة

وجرى استرجاع (٤٠) استمارة، وبذلك أصبح حجم العينة هو (٤٠) .

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: إدارة المعرفة

١- مفهوم إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تبسيط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف إغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة.

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات المعلومات التي تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، فقد عرفها (Malhotra , 1998:1) بأنها " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدانئية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص " .

وأخرون تناوله بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية فقد جرى تعريف إدارة المعرفة بأنها " الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة (Koenig , 1999:24) .

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن إدارة المعرفة تستند على ثلاثة عناصر أساسية هي الموارد التقنية والعمليات (Duffy , 2000:65) .

في ضوء ذلك ورد تعريفاً شمل في ثناياه العناصر المذكورة أعلاه وهو أنها " العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات المساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية (Rastogi , 2000:40) .

فضلاً عن ذلك فلأن إدارة المعرفة تعني تعلم الاستنباط، فهي تتضمن العناية الفائقة وتطوير المعرفة والمهارات والاتصالات بالتركيز على الرؤية المشتركة والمرغوبة للمستقبل ومستندة على القيم المشتركة والمعروفة، من جهة ثانية فإن إدارة المعرفة تتطلب الابتكار وتتطلب قيادة مسؤولة.

٢- أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمقارنة المرجعية (Benchmarking) الأيزو (ISO) وإعادة هندسة نظم الأعمال (Reengineering)

جميعها أسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها .

من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف .

فضلاً عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية (Seeley & Dietrick , 2000:18) .

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال .

عليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل (Wick , 2000:514) .

٣- مكونات إدارة المعرفة

تناول المهتمون بحقل إدارة المعرفة مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي إذ ذكروا بأن (Tacit Knowledge) المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما المعرفة الضمنية (Nonake & Takeuchi , 1995:59) (Explicit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (وتعرف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about) (Daft , 2001:259)، أي أن المعرفة الظاهرة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة (Herschel , 2000:41) .

أما المعرفة الضمنية يمكن تعريفها بأنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة - كيف (Know - How) (Daft , 2001:259) بالتالي فإن المعرفة

الضمنية لا يمكن ترميزها ويصعب لفظها وصعوبة انتقادها لان التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله (Herschel , 2000:42) .

من خلال ما تقدم فإن تكوين المعرفة يأتي من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية التي يمكن اكتسابها وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) بآليات الحوار وتبادل القصص والمعرفة الظاهرة التي يمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق ويمكن وفق مدخل (الوثائق إلى الأشخاص) بآليات التقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الالكترونية (Nonaka & Takeuchi , 1995:59) .

وعسوماً فإن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فاعل يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة والشكل (1-1) الآتي يوضح تلك المكونات :



شكل (1-1)

مكونات إدارة المعرفة

Resource : WWW. LLRX.com

من الشكل (1-1) السابق تتضح معالم ومكونات إدارة المعرفة، وفيما يلي إيجازاً لكل منها:

□ أهداف العمل :

هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وان تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة .

□ القيادة :

تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المنظمة .

□ التقنيات :

على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة ل تخزين ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل والكافتيريا جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة الفيزيائية التي تشجع مشاركة المعرفة.

□ التنظيم :

إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وتخزين ونشر واستخدام عملاً واسعاً يتطلب تنظيمياً فائقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستخدمين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.

□ الثقافة :

إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها ، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوو مؤهلات عالية وثقافة رقيقة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحسن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً.

□ العمليات :

يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

□ التعلم :

إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني .

وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي:

١- التعلم الفردي: إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

- ٢- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
- ٣- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .
- ٤- تعلم الزبون: أن تدرك المنظمة أن زبانتها بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بأنشطتها
- فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص .

□ العلاقات :

تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الإتمان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى (Darling , 1996:62) (Rastogi , 2000:40) (Wick , 2000:514) (WWW.LLRX.com)

ثانياً: مفهوم القيادة

يرى Selznick أن (القيادة ظاهرة هلامية يرجع معظم الفضل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها (داغر , 2000 , 417)، ونظراً لسعة وحيوية القيادة تعددت تعاريفها إلا أن أكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو (أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في إتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي (داغر , 2000 , 418) .

ولقد عرف (Heresy & Blanchard) عام ١٩٩٦ القيادة بأنها (عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد) (داغر , 2000 , 418) من خلال ما تقدم يمكن القول أن القيادة الإدارية الناجحة تستند على تنفيذ العمليات الآتية:

١- القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين :

حدد مجموعة من الباحثين عملية القيادة الإدارية باعتبارها القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور عرفها (Naylor) بأنها العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (Naylor , 1980:230) .

أما (Tead) فقد تناولها على أنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون في تحقيقها (Tead , 1985:20) ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا بأن هناك شروطاً يجب توافرها لممارسة القيادة من أهمها:

- ١- وجود مجموعة من الأفراد.
- ٢- وجود شخص من بين أعضاء المجموعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

٣- أن يكون الهدف من وراء التأثير توجيه نشاط المجموعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه .

ومن ملاحظة هذه المفاهيم يتبين لنا أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على التأثير في تابعيه بالطريقة التي تقود إلى تحقيق أو انجاز الأهداف المنشودة وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما يتمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير .

٢- القيادة كسلوك :

ضمن هذا الاتجاه عرفها (Sikula) بأنها عملية سلوكية تتجزأ من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك (Sikula , 1977:8) ومعنى مقارب أشار كلا من (Davis & Newston) إلى أن القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه ويمقتضاها يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف (Davis , 1985:158) .

فالقيادة بوصفها سلوكاً هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر فالوجود المشترك في زمان واحد ومكان واحد ينتج عنه بالضرورة أن يبرز للوجود من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم (نبيل ، ١٩٩٥ : ٧٢) .

إن القيادة كسلوك تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة وتماسكها وترابط أعضائها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو المجموعة لذلك فهي لا تقتصر على فرد واحد بل أنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة طالما أنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة (الشماخ ، ١٩٨٩ : ٤٢٥) . فالعلاقة هنا هي علاقة تفاعلية بين القائد والأتباع أو يعالج هذا المدخل القصور في المدخل السابق حيث التركيز كان منصباً على قدرة القائد في التأثير في الأتباع في ضوء ما يمتلكه من سمات شخصية تحقق له هذا التأثير .

٣- القيادة كعملية موقفية :

على أثر الانتقادات التي وجهت للمفاهيم السابقة الذكر المتمثلة بمدخل السمات والمدخل السمات والمدخل السلوكي في القيادة الإدارية ظهر اتجاه جديد يعالج القصور في الاتجاهين السابقين من خلال التسليم بأهمية العوامل المتصلة بالموقف الذي تمارس فيه القيادة وأثر هذه العوامل في فعالية القيادة ووفق هذا التصور يرى (Hersey & Blanchard) القيادة بنفس المفهوم بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته (Hersey , 1982:110) فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة

معينة والى القائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائداً في كل المواقف (Halloran , 1987:297) .

فالقيادة الإدارية الكفوءة وفقاً للمدخل الموقفي يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة وأن تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة (Costly , 1998:15) .

ومن ملاحظتنا للمفاهيم التي وردت للقيادة بوصفها عملية موقفية نرى بأن العملية القيادية هنا تتألف من ثلاثة عناصر هي:

١- مميزات القائد .

٢- مميزات الأتباع

٣- مميزات الموقف، حيث أن مميزات الموقف لها أهمية كبيرة وإن القائد يكون ناجحاً عندما تكون مميزات أو صفاته ملائمة لمتطلبات أو مميزات الموقف .

٤- القيادة كعملية تفاعلية :

إن تصور المفاهيم السابقة وتطرقها في تفسير عملية القيادة أدى إلى ظهور المدخل التفاعلي حيث يعرف (القريوني) القيادة وفقاً لهذا المدخل محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات (القريوني ، ١٠٦ : ١٩٨٩) .

أما (McGregor) فقد عرفها وفقاً لهذا المدخل بأنها علاقة مركبة بين متغيرات عديدة حددها بسمات القائد والموقف واتجاهات وحاجات وسمات الإبداع وخصائص المنظمة (هيكلها، أهدافها، طبيعة الأعمال المطلوب أدائها) والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (McGregor , 1996:73-75) .

ومما تقدم يتضح لنا أن المفهوم الذي يترجم القيادة الإدارية باعتبارها عملية تفاعلية بمعنى أن التفاعل بين سمات القائد وسمات الأتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز لنا القائد، وعليه فإن الأخذ بهذه الصورة الشاملة لعمليات القيادة الإدارية هو الذي يمكن أن يعطينا أفضل توجه يمكن أن يوظف في هذا البحث .

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث

أولاً: عرض النتائج

فيما يلي عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث:

جدول (١-٣)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رمز المؤشر في استمارة الاستبانة
		١		٢		٣		٤		٥		
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١.١٠٨	٣.٩٥٠	-	-	١٥.٠٠	٦	١٧.٥٠	٧	٢٥.٠٠	١٠	٤٢.٥٠	١٧	X1
٠.٩٦٦	٤.١٢٥	-	-	٧.٥٠	٣	١٧.٥٠	٧	٣٠.٠٠	١٢	٤٥.٠٠	١٨	X2
٠.٨٥٣	٤.٢٠٠	-	-	٥.٠٠	٢	١٢.٥٠	٥	٤٠.٠٠	١٦	٤٢.٥٠	١٧	X3
٠.٨٥٩	٤.٣٢٥	-	-	٥.٠٠	٢	١٠.٠٠	٤	٤٢.٥٠	١٣	٥٢.٥٠	٢١	X4
٠.٨٦٢	٤.٢٢٥	-	-	٥.٠٠	٢	١٢.٥٠	٥	٣٧.٥٠	١٥	٤٥.٠٠	١٨	X5
٠.٦٧٠	٤.٢٥٠	-	-	-	-	١٢.٥٠	٥	٥٠.٠٠	٢٠	٣٧.٥٠	١٥	X6
٠.٨١٣	٤.١٧٥	-	-	٢.٥٠	١	١٧.٥٠	٧	٤٠.٠٠	١٦	٤٠.٠٠	١٦	X7
٠.٧٨٤	٤.٢٧٥	-	-	٢.٥٠	١	١٢.٥٠	٥	٤٠.٠٠	١٦	٤٥.٠٠	١٨	X8
٠.٧٧٠	٤.١٥٠	-	-	٥.٠٠	٢	٧.٥٠	٣	٥٥.٠٠	٢٢	٣٢.٥٠	١٣	X9
٠.٨٣٤	٤.١٥٠	٢.٥٠	١	-	-	١٢.٥٠	٥	٥٠.٠٠	٢٠	٣٥.٠٠	١٤	X10

٠.٥٧٩	٤.٣٥٠	-	-	-	-	٥٠.	٢	٥٥.	٢٢	٤٠.	١٦	X11
٦						٠		٠٠		٠٠		
٠.٦٤٨	٤.٢٠٠	-	-	-	-	١٢.	٥	٥٥.	٢٢	٣٢.	١٣	X12
						٥٠		٠٠		٥٠		
٠.٧١٦	٤.٢٧٥	-	-	-	-	١٥.	٦	٤٢.	١٧	٤٢.	١٧	X13
						٠٠		٥٠		٥٠		
٠.٦٨٦	٤.١٢٥	-	-	٢.٥	١	١٠.	٤	٦٠.	٢٤	٢٧.	١١	X14
				٠		٠٠		٠٠		٥٠		
٠.٦٧٩	٤.٢٧٥	-	-	-	-	١٢.	٥	٤٧.	١٩	٤٠.	١٦	X15
						٥٠		٥٠		٠٠		
٠.٦٨٧	٤.٣٠٠	-	-	-	-	١٢.	٥	٤٥.	١٨	٤٢.	١٧	X16
						٥٠		٠٠		٥٠		

ثانياً: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية :

جرى اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، من خلال اختبار اثر (العلاقات والتقنيات والثقافة والتنظيم) في قدرة القيادة في التأثير بالآخرين، إذ بينت نتائج الاختبار باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط انه هناك علاقة اثر معنوية بين العلاقات وقدرة القيادة في التأثير بالآخرين بمستوى دلالة (٠.٠٣٠) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (١١.٨%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٥.٠٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبينت النتائج بأنه هناك علاقة اثر معنوية بين التقنيات وقدرة القيادة في التأثير بالآخرين بمستوى دلالة (٠.٠٠١) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (٢٥.٥%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١٣.٠١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، كما بينت النتائج بأنه لا توجد علاقة اثر معنوية بين الثقافة وقدرة القيادة في التأثير بالآخرين أي أن العلاقة كانت غير معنوية بمستوى دلالة (٠.٠٧٣) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (٨.٢%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٣.٤٠) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، فضلاً عن أن النتائج بينت بأنه هناك علاقة اثر معنوية بين التنظيم وقدرة القيادة في التأثير بالآخرين بمستوى دلالة (٠.٠٠٨) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (١٦.٩%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٧.٧٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، ولأجل

اختبار قوة تأثير كل من (العلاقات والتقنيات والتنظيم) في قدرة القيادة في التأثير بالآخرين جرت المعالجة باستخدام نموذج (Stepwise) وقد بينت النتائج بأن التقنيات لها أقوى درجة تأثير معنوية في قدرة القيادة في التأثير بالآخرين ومن ثم التنظيم ومن ثم العلاقات تباعاً.

من خلال ما تقدم يتم رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (تؤثر العلاقات والتقنيات والتنظيم في قدرة القيادة في التأثير بالآخرين) كما ويتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي (لا تؤثر الثقافة في قدرة القيادة في التأثير بالآخرين).

٢- اختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة للفرضية الرئيسية :

جرى اختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة المنبثقات عن الفرضية الرئيسية من خلال اختبار اثر (العلاقات والتقنيات والثقافة والتنظيم) في (السلوك القيادي والقيادة الموقفية والقيادة التفاعلية) تباعاً، وأشارت نتائج الاختبار صحة الفرضيات المذكورة وجرى قبول فرضيات العدم هذه ورفض الفرضيات البديلة أي :

[لا تؤثر (العلاقات والتقنيات والثقافة والتنظيم) في السلوك القيادي]
 [لا تؤثر (العلاقات والتقنيات والثقافة والتنظيم) في القيادة الموقفية]
 [لا تؤثر (العلاقات والتقنيات والثقافة والتنظيم) في القيادة التفاعلية]

والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبارات التي جرى الاستناد عليها في ما ذكر أعلاه

باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كالآتي :

نوع الأثر	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة قيمة (P)	المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد
غير معنوي	٠.٧٤	%١.٩	٠.٣٩٤	- العلاقات	* السلوك القيادي
غير معنوي	٠.٢٧	%٠.٧	٠.٦٠٦	- التقنيات	
غير معنوي	٠.٦٤	%١.٧	٠.٤٢٧	- الثقافة	
غير معنوي	٠.٣٨	%١.٠	٠.٥٤٢	- التنظيم	
غير معنوي	١.٢٨	%٣.٢	٠.٢٦٦	- العلاقات	* القيادة الموقفية
غير معنوي	٠.١٣	%٠.٣	٠.٧٢١	- التقنيات	
غير معنوي	٠.٠٩	%٠.٢	٠.٧٦٠	- الثقافة	
غير معنوي	٠.٠٠	%٠.٠	٠.٩٨٦	- تنظيم	
غير معنوي	٠.٠٢	%٠.١	٠.٨٨٨	- العلاقات	* القيادة التفاعلية
غير معنوي	٠.٠١	%٠.٠	٠.٩٤٢	- التقنيات	
غير معنوي	٠.٥٠	%١.٣	٠.٤٨٢	- الثقافة	
غير معنوي	٠.٥٣	%١.٤	٠.٤٧٣	- التنظيم	

٣- اختبار الفرضية الرئيسية :

جرى اختبار الفرضية الرئيسية من خلال اختبار اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، إذ بينت نتائج الاختبار باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط انه لا توجد علاقة اثر معنوية بين مكونات إدارة المعرفة وعمليات القيادة الإدارية، أي أن العلاقة كانت غير معنوية بمستوى دلالة (٠.١٤٤) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (٥.٥%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢.٢٢) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ولأجل ذلك تم قبول فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (لا تؤثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية) .

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- من خلال استعراض الجانب النظري، وتحليل النتائج الميدانية واختبار نموذج وفرضيات البحث، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:
- ١- يؤدي تطوير العلاقات التي تعتبر واحدة من مكونات إدارة المعرفة إلى زيادة قدرة القيادة في التأثير بالآخرين، إذ أن مساهمة القائد الإداري في بناء وإدامة علاقات وثيقة مع زملائه والأفراد العاملين واهتمامه بالمشاركة في المؤتمرات والبرامج التي تعمل على تطوير علاقته الثقافية تؤدي إلى زيادة استجابة الأفراد العاملين لأوامره وتعليماته وسعي الأفراد العاملين لانجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة من قبله .
 - ٢- يعد إدخال تقنيات جديدة في المشافي وتحديث أساليب العمل من قبل القائد الإداري وعمله في تحفيز زملائه على الاطلاع وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة لاسيما في قطاع المشافي من أقوى مكونات إدارة المعرفة التي تساهم بقوة في تحسين وتعزيز قدرات القائد وإمكاناته وصورته في عيون الأفراد العاملين وبالتالي يسعون إلى تنفيذ تعليماته وانجاز كافة المهام المناطة بهم بكل فناعة .
 - ٣- إن توفر وحدة إدارية تعمل على تجهيز مختلف أقسام المنظمة بالبيانات والمعلومات الحاسوبية المطلوبة وتوظيف موارد بشرية متخصصة تمتلك مهارات وتساهم في انجاز أنشطة هذه الوحدة بكفاءة من شأنه أن يدعم قدرة القادة الإداريين في المنظمة على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف المناسبة والتي يفتتح الأفراد العاملين بدقتها وواقعيتها ويستجيبون إلى تنفيذها وتحقيقها .

٤- يعتبر تطوير ثقافة الأفراد العاملين والاستفادة منها في انجاز الأنشطة أمراً مهماً لصقل شخصية الأفراد العاملين أنفسهم، إلا انه لا يساهم في زيادة قدرة قادتهم الإداريين في التأثير بهم .

٥- يرجع عدم استثمار مكونات إدارة المعرفة (العلاقات والتقنيات والثقافة والتنظيم) في تطوير عمليات القادة الإداريين (عينة البحث) والمتعلقة بالسلوك القيادي والقيادة الموقفية والقيادة التفاعلية، بسبب أنهم يركزون في مجال عملهم وقيادتهم على الأمور الفنية البحتة عند مزاولتهم لتلك العمليات .

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات، يمكن ان يتقدم الباحث بعدد من التوصيات على النحو الآتي:

١- يوصي الباحث قادة المشافي التعليمية بتطوير علاقاتهم الثقافية والاجتماعية مع زملائهم والعاملين تحت إشرافهم من خلال المشاركة في المؤتمرات والبرامج التطويرية التي تنمي ثقافة القادة؛ لان ذلك من شأنه أن يساهم في تحسين قدراتهم القيادية والتأثيرية ويسهل قيادتهم للموارد البشرية .

٢- نرى ضرورة توفير قسم أو شعبة خاصة بالحاسوب ضمن هيكل المشافي التنظيمي وتجهيزه بكافة المستلزمات الضرورية والموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال؛ لرفد القادة الإداريين في هذه المشافي بكافة البيانات والمعلومات الضرورية بالسرعة والدقة اللازمة لإسناد قدرتهم القيادية وتأثيرهم الفعال في المرؤوسين .

٣- يقترح الباحث قيام قادة المشافي باستثمار مكونات إدارة المعرفة (العلاقات والتقنيات والثقافة والتنظيم) وعدم إهمالها والتركيز على الجوانب الفنية فقط في مجالات وأنشطة القيادة الإدارية لا سيما تلك المتعلقة بالتصرفات القيادية المتبعة والمواقف القيادية الظرفية والأنشطة القيادية التفاعلية؛ لان ذلك ممكن أن يساهم في تطوير قدراتهم القيادية.

المراجع

المراجع العربية

- ١- محمد قاسم القريوني ، " السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ١٩٨٩ ، ص ١٠٦ .
- ٢- داغر ، منقذ محمد وعادل حرحوش صالح (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) ، كلية الإدارية والاقتصاد / جامعة بغداد ، ٢٠٠٠ م .

المراجع الأجنبية

- Daft , Richard L. , & Noe , Raymond A. , (2001) , " Organizational Behavior " Harcourt Inc . , V.S.A.
- Daft , Richard L. , (2001) , " Organization Theory and Design " , 7/ed . , south western college publishing , U.S.A.
- Nonaka I . and Takeuchi , H. (1995) , " The Knowledge Creating company , How Japanese companies create the Dynamics of Innovation" New york . Ny university press , oxford .
- Darling , M.S. (1996) , " Building the Knowledge Organization " , Bo.vol . 61 . Issue . 2 .
- Duffy Jan , (2000 (b)) , " Knowledge Management : what Every Information professional should know " , IMJ , july.
- Herschel I , R.T. (2000) , " Chief Knowledge officer : Critical Success factors for knowledge Management : Information Strategie " , EJ , vol . 16 , Issue . 4 .
- Koenig Michael E.D. (1999). " Education for knowledge Management".U.S.A , vol . 19 , Issue . 1 .
- Rastogi , P.N.(2000) , "knowledge Management and Intellectual capital – The new virtuous Reality of competitiveness " . HSM. 19 .
- Seeley. Chuck & Dietrick , Bill (2000) , " Crafting A knowledge Management strategy " ,KMR. , vol . 3 , Issue . 1 .
- Wjck , corey (2000) , "knowledge Management and Leadership opportunities for Technical communicators " , Tc . , November , vol . 47 , Issue . 4 .
- Malhotra , y . (1998 (c)) , " Toward a knowledge Ecology for organization white – waters " , [http // www. Print . com / papers / ecology . htm](http://www.Print.com/papers/ecology.htm) .
- J.C. Naylor & others , " A theory of Behavior in organizations " Academic press , U.S.A . , 1980 , p. 230 .

- O. Tead , “ the Art of leadership “ , Mcgraw Hill book co., new york , 1985 , p.20.
- A.F. sikula , “ personnel management a short course for professionals “ , part : 3 , willey & sons , U.S.A., 1997 , p.8.
- Davis & J.w. newstorn . “ Human Behavior at work “ , Mcgraw - Hill , new york , 1985 , p.158.
- E.L. Morphet & others , “ Educational organization & Administration “ , prentic – Hall inc , U.S.A., 1981 , p.110.
- J. Halloran , “ Applied Human Relations “ , prentic – Hall in Englewood cliffs , 1978 , p. 297.
- D. costly & Ralptodd , “ Human Relations in organizations “ , 2nd ; west publishing co; U.S.A ., 1998 , p. 115 .
- D. Mcgregor , “ Leadership & Motivation “ , M.I.T press , new york , 1996 , p.73-75.