

# اثر أنواع المعرفة الادارية في السلوك القيادي :دراسة تطبيقية في الشركة العامة للتبوغ والسكائر

م. سماح مؤيد محمود \*

م.م. كاظم احمد جواد \*\*

## المقدمة :

تستند الرؤية الفلسفية التي توّطر المرتكزات الفكرية للدراسة الحالية إلى حقيقة ما وصل إليه النتاج الفكري لأدارة الاعمال بصيغ واشكال تكاد تكون محددة بأطار فكري واضح من خلال احلال العمل المعرفي كبديل عن المهارات المستندة إلى الجهد العضلي واليدوي .

ولعل القصد من وراء هذه المقدمة هو تأسيس ركيزة فلسفية تستند اليها الدراسة في اطار العمل الميداني وفصولها الفكرية ، إن أهم ما يستوقف المهتمين في ميدان الفكر الاداري اليوم هو حالة التقاطع الحاد بين ما كان سائداً من أفكار واتجاهات وما آلت إليه حالة التطور الذي تشهده البشرية في مجالاتها العامة ومجال المعرفة وادارتها خاصة وأكثر ما يحدد ملامح هذا التقاطع أن كثيراً من المفاهيم في ميدان العلوم الادارية قد تحركت بشكل توافقي لتنسجم مع ما جاء من التطور الفكري في إطار ثورة المعلومات والمعرفة .

وإذا ما جاءت تسعينيات القرن الماضي تنازلت الدول الكبرى عن مفهوم القوة التقليدي الذي كانت تعتمده في التعامل مع الظواهر العالمية ليحل محله فهماً آخر للقوة يقاس بعدد العقول التي تحتضنها تلك الدول وهكذا جاءت عبارة المعرفة قوة (Knowledge power) والذي نادى به Adward frinbawer عام ١٩٨٠ لتضع الفكر التنظيمي امام تحديات المعرفة وأنواعها .

ويعد القطاع الصناعي ركناً اساسياً من أركان الاقتصاد الذي يستلزم مواكبته للتطورات المعاصرة في العلوم الادارية ، ولاسيما نحن نعيش في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة ب بروز ظاهرة العولمة وفي مقدمتها اتساع الاسواق وتنوع الخدمات واشتداد المنافسة ، وسرعة تطور وسائل الاتصال ، ومما استدعت تلك التحديات المذكورة الحاجة الماسة الى توفر قيادات ادارية كفوءة تتمتع ببلورة رؤية واضحة عن المستقبل وتتبنى سلوكيات قيادية مرنة تمكنها من التكيف والتأقلم مع تلك التطورات

والتغيرات العالمية المعاصرة ، ويعد السلوك القيادي التحويلي احد السلوكيات التي تهدف الإدارة الحديثة تأكيدها في مسار عمل القيادات الإدارية وإحلالها بدلاً من السلوك القيادي التقليدي المتمثل بسلوك القيادة التبادلية .

\* عضو هيئة تدريس /الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد.

\*\* عضو هيئة تدريس /الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد.

وبناءً على ذلك فإن المشكلة الاساسية للبحث تدور في العلاقة بين أنوع المعرفة وسلوكيات القيادة واثر كل منهما في الآخر .

ودارت فرضيات البحث في ايجاد الاجابات الناجحة لتساؤلات البحث واشكاليته ومن خلال إثبات أن نجاح المنظمة في اعتماد مدرائها للمعرفة الضمنية والظاهرية واعتمادها طردياً مع سلوكيات القيادة التحويلية .

وللإجابة على إشكالية البحث ،فلقد اعتمدنا على الأسلوبين النظري والتطبيقي في تحقيق تلك الاجابة ،وتم اختيار الشركة العامة للتبوع والسكانر موقعاً لأجراء معالجات البحث ،وفي الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والدوريات العلمية المتاحة وتصميم نموذج مقترح للبحث يوضح من خلاله العلاقات الترابطية والتأثيرية بين متغيرات البحث ،والتي تمت صياغة فرضيات البحث في ضوء هذا النموذج والتي اختبرت على وفق أدوات احصائية معينة ومن خلال الاعتماد على معاملات الاحصاء الملائم للعلوم الانسانية وتحليل استبانة البحث .

تضمن البحث على وفق المنهجية العلمية جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي تكون أربع محاور ،تمثل المحور الاول بمنهجية علمية فيما تمثل المحور الثاني بتأطير مفاهيمي أما المحور الثالث هو الإطار التحليلي للبحث وأخيراً المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

### المحور الاول :منهجية البحث

#### اولاً :تساؤلات البحث

تمت صياغة مجموعة من التساؤلات العامة والخاصة بالمشكلة المراد معالجتها وهي:

التساؤلات العامة :

التساؤل الرئيس (١)

ما هو مستوى امتلاك المعرفة الضمنية (الحس ،الخبرة ،المهارة ،التفكير ) في عينة البحث .

التساؤل الرئيس (٢)

ما هو مستوى وجود المعرفة الظاهرية (المعرفة حول السوق ،المعرفة حول الزبون ،المعرفة حول الاتصالات ،المعرفة حول التقانة ،المعرفة حول الموردين ،المعرفة حول براءات الاختراع ) في عينة البحث .

التساؤل الرئيس (٣)

ما هو مستوى سلوك القيادة التبادلية في عينة البحث

التساؤل الرئيس (٤)

ما هو مستوى سلوك القيادة التحويلية في عينة البحث

### التساؤلات الخاصة بمشكلة البحث

#### - علاقات الارتباط

التساؤل الرئيس (١)

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى 0.05 بين أبعاد المعرفة الضمنية

والسلوك القيادي ( التبادلي ، التحويلي )

وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية الآتية :

(١-١) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى ( 0.05 ) بين المعرفة الضمنية )

الحس ،الخبرة ،المهارة ،التفكير )والسلوك القيادي التبادلي .

(٢-١) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين المعرفة الضمنية (الحدس، الخبرة، المهارة، التفكير) والسلوك القيادي التحويلي .  
التساؤل الرئيس (٢)

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين أبعاد المعرفة الظاهرية والسلوك القيادي ( التبادلي، التحويلي ) .  
وقد تفرغ عنه التساؤل الفرعيان:

(١-٢) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين المعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول التقانة، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين، براءات الاختراع ) والسلوك القيادي التبادلي .

(٢-٢) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين المعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول التقانة، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين، براءات الاختراع ) والسلوك القيادي التحويلي .

#### -اتجاهات التأثير

##### التساؤل الرئيس (١)

هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) لأبعاد المعرفة الضمنية في السلوك القيادي ( التبادلي، التحويلي ) .  
وقد تفرغ عنه التساؤل الفرعيان:

(١-١) هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الضمنية (الحدس، الخبرة، المهارة، التفكير) في السلوك القيادي التبادلي .

(٢-١) هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الضمنية (الحدس، الخبرة، المهارة، التفكير) في السلوك القيادي التحويلي .

##### التساؤل الرئيس (٢)

هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) لأبعاد المعرفة الظاهرية في السلوك القيادي (التبادلي، التحويلي) .

وقد تفرغ عنه التساؤل الفرعيان:

(١-٢) هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول التقانة، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين، براءات الاختراع ) في السلوك القيادي التبادلي .

(٢-٢) هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول التقانة، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين، براءات الاختراع ) في السلوك القيادي التحويلي .

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات البحث

تمثل هذه الاجابات فرضيات البحث التي هي في الوقت نفسه تقدم الاجابات الابتدائية لتساؤلات البحث وسوف تتم عملية اثبات هذه الفرضيات أو عدم إثباتها، أي صحة الإجابات أو عدم صحتها من خلال إتمام إجراءات التحليل والمعالجات الإحصائية لها على وفق ما يأتي :

#### ١ - الاجابة عن التساؤلات العامة :

ان الباحثان يتوقعان ارتفاع مستوى ادراك ومواقف عينة البحث في بعض متغيرات البحث والانخفاض في بعضها الاخر والتي تم التعبير عنها على وفق الصيغة الاتية :

الاجابة الرئيسية (١)

يتوقع الباحثان انخفاض مستوى امتلاك المعرفة الضمنية في عينة البحث.

الاجابة الرئيسية (٢)

يتوقع الباحثان ارتفاع مستوى وجود المعرفة الظاهرية في عينة البحث.

الاجابة الرئيسية (٣)

يتوقع الباحثان ارتفاع مستوى تبني السلوك القيادي التبادلي من قبل عينة البحث.

الاجابة الرئيسية (٤)

يتوقع الباحثان انخفاض مستوى تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل عينة البحث.

#### ٢-الاجابة عن التساؤلات الخاصة من خلال مجموعة من الفرضيات

-علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية (١)

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين أبعاد المعرفة الضمنية والسلوك

القيادي (التبادلي، التحويلي).

وتنبثق منها الفرضيتان الفرعيتان :

(١-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين المعرفة الضمنية (الحدس،

الخبرة،المهارة، التفكير) والسلوك القيادي التبادلي .

(١-٢)توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين المعرفة الضمنية (الحدس،

الخبرة،المهارة، التفكير) والسلوك القيادي التحويلي.

الفرضية الرئيسية (٢)

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين ابعاد المعرفة الظاهرية والسلوك

القيادي (التبادلي، التحويلي).

وتنبثق منها الفرضيتان الفرعيتان :

(١-٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين المعرفة الظاهرية (معرفة

حول السوق،معرفة حول الزبون،معرفة حول الاتصالات،معرفة حول التقانة،معرفة حول

الموردين،معرفة حول المنافسين،براءات الاختراع ) والسلوك القيادي التبادلي .

(٢-٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين المعرفة الظاهرية (معرفة

حول السوق،معرفة حول الزبون،معرفة حول الاتصالات،معرفة حول التقانة،معرفة حول

الموردين،معرفة حول المنافسين،براءات الاختراع )والسلوك القيادي التحويلي .

-اتجاهات التأثير

يمكن ان يكون اتجاه التأثير بين متغيرات نموذج البحث كما يأتي :

(الفرضية الرئيسية (٣)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) لأبعاد المعرفة الضمنية (الحدس،الخبرة ،المهارة،التفكير) في السلوك القيادي (التبادلي ،التحويلي ) وقد تفرعت عنها الفرضيتان الآتيتان :

(١-٣) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الضمنية (الحدس،الخبرة ،المهارة،التفكير) في السلوك القيادي التبادلي .

(٢-٣) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الضمنية (الحدس،الخبرة ،المهارة،التفكير) في السلوك القيادي التحويلي.

(الفرضية الرئيسية (٤)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) لأبعاد المعرفة الظاهرية في السلوك القيادي (التبادلي ،التحويلي ) .

وقد تفرعت عنها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان :

(١-٤) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق،معرفة حول الزبون،معرفة حول الاتصالات،معرفة حول التقانة،معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين،براءات الاختراع) في السلوك القيادي التبادلي .

(٢-٤) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق،معرفة حول الزبون،معرفة حول الاتصالات،معرفة حول التقانة،معرفة حول الموردين،معرفة حول المنافسين،براءات الاختراع ) في السلوك القيادي التحويلي .

ثالثاً:اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على كل من :

١- وجود نوعين من انواع المعرفة وتأثير كل منهما بطريقة او بأخرى في أنشطة منظمات الاعمال بما في ذلك سلوكيات القيادة الاكثر معاصرة وهي التبادلي والتحويلي ولما للاخيرة من دور حاسم في نجاح المنظمة وبقائها .

٢- مستويات وجود او عدم وجود متغيرات البحث ومدى التمتع بها وممارستها في الشركة مجتمع البحث .

٣- مستوى القدرات والمهارات والخبرات لدى المديرين فيما يخص متغيرات البحث ،وذلك بموجب الاستفادة من عمليات التشخيص والتحليل لمعرفة متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية .

٤- الخروج بعدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تعزيز ادراك مدراءها بضرورة تبني السلوك القيادي المناسب والمعاصر والاستفادة من انواع المعرفة الموجودة في اذهانهم والتي من الممكن اكتسابها .



رابعاً: أنموذج البحث المقترح:

خامساً: متغيرات البحث وطرائق قياسها :

لابد من تحديد متغيرات البحث المعتمدة في صياغة الفرضيات وهي :

١- المعرفة هي من أكثر الموارد أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء التنظيمي ، وهي مزيج من مواهب ، افكار ، قواعد ، وإجراءات تقود الأفعال والقرارات . وتتضمن نوعين أساسيين هما :

أ-المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تكون في عقول الأفراد والتي تؤثر على أدائهم وتكون الأساس في الابداع والتطور والمهارات ،ومن الصعوبة الإفصاح عنها ،وهي ملك لحاملها ولايمكن أن تؤخذ منه الإحين يجسدها هو في منتج او سلوك .  
ب- المعرفة الظاهرية هي المعرفة التي يمكن الإفصاح عنها ،وتكون متداولة بين الأفراد ويمكن حفظها في جداول وبرامج الحاسوب مثل المستندات والكتب ،ومن السهولة سرقتها لأنها متاحة .

وتم استخدام مقياس (Wally and Baum ,1994) في إعداد الأسئلة الخاصة لمتغير المعرفة الضمنية ،ومقياس (Tsai,2000) لمتغير المعرفة الظاهرية والتي تم اعتمادها من دراسة الكبيسي ،٢٠٠٢، ١٨).

٢- السلوك القيادي هو ذلك الاسلوب الذي يمارسه القائد وفقاً للصفات والخصائص التي يتصف بها في تأثيره بمروسيه ،ويتضمن :

أ-السلوك القيادي التبادلي هو ذلك النمط الذي يتسم بعدم المرونة والتركيز على المهمة الحالية اذ يؤكد على القواعد والإجراءات والالتزام بالمواعيد المحددة وعدم السماح بالتغيير ومخالفة الاسس والأساليب التي حددتها القيادة بإنجاز المهام .

ب-السلوك القيادي التحويلي هي عملية التأثير التي يستطيع من خلالها القائد مشاركة المرؤوسين الواعية لما هو مهم ،ويحركهم ويدفعهم لكي يروا انفسهم بين الفرص والتهديدات البيئية بطرق جديدة ،واستمالتهم باتجاه التطوير والابداع والخلق لكل من القائد والمرؤوسين والمنظمة لما هو ابعد من الانجاز المتوقع .

استخدام مقياس (Hinkin and Trace,1999) في إعداد الاسئلة الخاصة بسلوك القيادة والتي تم اعتمادها من دراسة (الطائي ،٢٠٠٧، ٢٠) .

سادساً :مجتمع وعينة البحث :

تناول البحث عمليات التحليل لقطاع صناعي ألا وهي الشركة العامة للتبوغ والسكانر مجتمعاً للبحث والآتي نبذة مختصرة عن الشركة :

تأسست الشركة العامة للتبوغ والسكانر عام ١٩٦٣ وبعد التأميم دمجت معها عدة مصانع اهلية لتكون شركة واحدة ،اختصاص الشركة انتاج السيكاير ،انتاج الشخاط ،اعمال الطباعة الورقية ،وتتكون الشركة من المعامل التالية :

(معمل سيكاير النصر ،معمل سيكاير بغداد ،معمل الشخاط /قسم الطباعة الفني ) .

موقع الشركة :تقع الشركة العامة للتبوغ والسكانر في بغداد / الحبيبية -حي الاورفلي . وتشمل امكانيات الشركة الآتي :

- إمكانية تدريب كوادر فنية .
- القيام بالفحوصات النوعية للسيكاير المستوردة وبالتعاون مع الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .
- تصنيع توليفات مختلفة من التبوغ .



- طباعة مختلف انواع الاغلفة الورقية والكارتونية وأعمال طباعية ورقية أخرى .  
عينة البحث :تم اختيار عينة طبقية تمثل (مدراء معامل،مدراء إدارات، رؤساء أقسام) أي من  
هو بمستوى مدير وبلغ عددهم ٥٠ ) .

سابعاً : أداة البحث :

تم استخدام الأسلوب الرئيس وهو استمارة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة .أما  
بالنسبة إلى مستوى الإجابة فقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي وشمل (عالية جداً 5، عالية 4،  
معتدلة 3، واطنة 2، واطنة جداً 1) .

وفي الجدول الاتي وصفاً لفقرات الاستبانة :

جدول رقم (١) هيكل الاستبانة

الفقرات	رمز السؤال	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	
لدي مشاعر قلق غامضة تسبق الاحداث المهمة غير المتوقعة .	X1	الحسن		
احيانا عندما اكون يقظاً تكون لدي قدرة لحل المشكلة التي اقلقتني.	X2			
امتلك درجة انسجام مع الاشخاص الواقعيين مقارنة مع المبدعين عادة.	X3			
اتمتع بخبرات فنية او ادارية في عملي الوظيفي .	X4			
امتلك خبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة .	X5			

اوظف خبرة في المحافظة على ثقافة الشركة .	X6	الخبرة	المعرفة الضمنية	النوع
لدي قدرة على تعليم العاملين في الشركة .	X7	المهارة		
امتلك مهارات التعامل مع الزبائن والموردين للشركة .	X8			
ان طاقات توجيهي للعاملين في برامج البحث والتطوير .	X9			
يمتد تفكيري الى بيئة الشركة الخارجية .	X10	التفكير	المعرفة الظاهرة	
اخصص جزءاً من وقتي للتفكير بصورة الشركة المستقبلية .	X11			
ان مساحة تفكيري بالبحث والتطوير .	X12			
معدلات معرفة الشركة بحجم الطلب ونوعه في سوق الشركة .	X13	معرفة عن السوق		
تمتلك ادارة الشركة معرفة مسبقة بمقدار استجابة السوق لمنتجاتها.	X14			
ان معرفة ادارة الشركة حول تمييز الزبون للعلامة والاسم التجاري	X15	المعرفة حول الزبون		
تمتلك الادارة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء الزبون للشركة	X16			
تمتلك الادارة معرفة بنوع الاتصال الوظيفي المطلوب لتنسيق مهام الشركة .	X17	المعرفة حول الاتصالات		
تمتلك الادارة معرفة باتصالات الشركة مع الجهات الخارجية .	X18			
تتوفر معرفة في الشركة حول تقنية الاتصالات المحوسبة .	X19	المعرفة حول التقانة		
تمتلك الادارة معرفة بما هو جديد في تقنية عمل الشركة .	X20			
هنالك معرفة متراكمة بالتقانة الحالية للشركة .	X21			
تواكب الادارة تطورات المعرفة التقانة في مجال عمل الشركة .	X22			
تمتلك ادارة الشركة معرفة بنوعية الموردين المتعاملين معها .	X23	المعرفة حول الموردين		
تتوفر لادارة الشركة معرفة بالامكانات المالية والمادية للموردين .	X24			
ان معرفة ادارة الشركة لقدرات المنافسين لها .	X25	المعرفة حول المنافسين		
تمتلك ادارة الشركة معرفة بالسياسات المستقبلية للمنافسين .	X26			
تمتلك الادارة معرفة بأسلوب استثمار براءات الاختراع الداخلية والخارجية في الشركة .	X27	براءات الاختراع		
تمتلك ادارة الشركة تصوراً واضحاً عن منتسبها من العاملين الذين لديهم براءات اختراع.	X28			
يدرك المدير الرغبات الشخصية للمرؤوسين في ضوء الواجبات المحددة لهم	Y1	القيادة	السلوك القيادي	
يربط المدير منح المكافآت المناسبة بالاداء المتميز للعمل .	Y2			
يستخدم المدير نظام التقويم الموضوعي مع العاملين .	Y3			
يحث المدير مرؤوسيه بالاستمرار بتحقيق المخرجات المطلوبة .	Y4			
يعتمد المدير على خبرته في تحفيز المرؤوسين اكثر من السلطة الممنوحة له	Y5			
يستعين المدير بمعاونيين واستشاريين عند ممارسة ادارته للمواقع التي تكثر فيها الاختناقات	Y6			
والسلبيات .	Y7			
يحلل المدير الصراعات والخلافات اليومية في العمل .				
يتصرف المدير بطرائق تنسجم مع القيم التي يحملها .	Y8	القيادة		
يؤكد المدير اهمية ان تملك احساساً جماعياً بالرسالة المنظمة .	Y9			
يبيد المدير ارادة لانجاز مقرر القيام به .	Y10			
يشجع المدير التعبير عن افكارنا بثقة عالية .	Y11			
يركز المدير على تطوير نقاط القوة للمرؤوسين .	Y12			
يقضي المدير الوقت لتعلم وتدريب المرؤوسين .	Y13			
يعطي المدير اهتماماً شخصياً للأعضاء الذين يبدو انهم مهملين .	Y14			

### ثامناً : الوسائل الاحصائية المستخدمة :

- لقد اعتمد البحث في عمليات تحليل البيانات ذات العلاقة بمتغيرات البحث مجموعة من الوسائل الاحصائية بهدف اختيار فرضيات البحث وصولاً إلى تحقيق أهدافه وهذه الوسائل هي :
- ١- الوسط الحسابي المرجح : من أجل تحديد مستوى استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة.
  - ٢- الانحراف المعياري : بهدف قياس تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية .
  - ٣- معامل ارتباط الرتب Spearman لقياس العلاقة بين متغيرات البحث .

٤- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Liner Regression لتحديد تأثير المتغيرات فيما بينها .  
وقد نفذت الأدوات الإحصائية المذكورة في الحزمة الإحصائية الجاهزة SPSS .

المحور الثاني: تأطير مفاهيمي :

أولاً: المعرفة: Knowledge:

مفهوم المعرفة Knowledge concept

تتحول الشركات شيئاً فشيئاً نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة، وان المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة، والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة وحتى الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية فإنها معنية بالمعرفة لأن ابتكار المنتجات او العمليات الجديدة كأساس للتفوق على المنافسين الذين يأتون من كل مكان ، إنما هو في جوهره عملية انشاء لمعرفة جديدة والتي يتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ( نجم ،٢٠٠٨:٢٢) .

وردت للمعرفة مفاهيم متعددة من قبل باحثين مختلفين منهم من عرفها بأنها "معلومات زائداً العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات" (Sarvary, 1999:96) ، وبيتها (Wick,2000:525) "ببنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق اهدافها"، وشدد (Saffady,2000:4) على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها بينما ذهب Daft في مفهومه للمعرفة بانها "رأس مال فكري تمتلكه المنظمة" (Daft, 2001:298)، أما مفهوم (سلمان، ٢٠٠٥:٣٨) "هي الخبرة والفهم والحس الناشئة من المعلومات والحقائق التي تحفظ في العقل البشري لتكون باجمالها وتفاعلاتها قدرة حاملها على الفعل والإفصاح إن أراد مع شرط توافر مستلزمات القيام بذلك".

فالمعرفة هي "نتاج لعناصر متعددة والتي من أهمها المعلومات، البيانات، القدرات، الاتجاهات" (العتيبي، 2008:www).

في ضوء ما تقدم يمكن أن يقدم الباحثان التعريف الاجرائي للمعرفة ولأغراض هذا البحث "هي وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تمايزها واقتدارها وذلك في حال اذا ما اكتشفتها واستثمرتها المنظمة من خلال التطبيق .

٥- أنواع المعرفة Types of Knowledge

صنف الباحثون انواع المعرفة بتصنيفات متعددة منهم من صنفها إلى أربعة وهي (معرفة- ماذا)، (معرفة-لماذا)، (معرفة-كيف)، (معرفة-من) (Drew,1999) و (Lundvall,1999) وصنف (Michealh.Zack,1999) إلى معرفة جوهرية ومعرفة متقدمة ومعرفة ابداعية (ابتكارية) وبالاتجاه ذاته صنفها (Fernandez,2004) إلى معرفة داعمة تكتيكية ومعرفة استراتيجية .

وصنفها أغلب الباحثين منهم (Nonaka an Takeuchi,1995)، (Drever

، (1995)، (Saffady,2000)، (Rostogi,2000)، (Debono,2001)، (الكبيسي، ٢٠٠٢) ،

(Daft,2003)، (Alter,2002)، (Foster,2002)، (Awod and chaziri,2004)، (سلمان

، ٢٠٠٥)، (نجم، ٢٠٠٨)، (العتيبي، ٢٠٠٨)، وفقاً للمدخل الثنائي الى معرفة ضمنية ( Tacit

Knowledge) وعرفه ظاهرة (Explicit Knowledge) ، ويقصد بكل منهما :

### أ- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

هي المعرفة التي تظهر في عقول الأفراد وفي السلوك والإدراك وتتطور في أفعال المجتمع، وهي معرفة شخصية يصعب ترميزها أو إعطائها شكلاً رسمياً أو نقلها والمشاركة فيها (Nonaka and Takachi,1995:59) إذاً هي ملك لحاملها ولا يمكن أن تؤخذ منه إلا حين يجسدها هو في منتج أو سلوك (Daft,2001:259) ووفقاً لرأي (Alter,2002:197) يتم فهمها وتطبيقها بشكل غير مقصود، مثل خبرة المدراء بفهم الطبيعة البشرية ومجموعة الاعراف الثقافية حول كيفية العمل مع تلك الأعراف الغير مكتوبة فيتم تحصيلها أو مشاركتها من خلال الخبرة والتفاعل الاجتماعي، وتتعلق هذه المعرفة بالمهارات والتي هي في حقيقة الامر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد ومن غير السهولة نقلها او تحويلها للآخرين .

وعبر عنها (Foster,2002) بأنها معرفة شخصية ومن الصعوبة تشكيلها والاتصال بها فهي قيم لاشعورية مجموعة أفكار، وقد تكون خاطئة بعض الأحيان ومن الصعوبة تغييرها، وبسبب كون دماغ الانسان هو مخزنها فقد يتم فقدها وعندما تتم المشاركة فيها فإن قابلية فقدانها تقل ويمكن استخدامها مرة ثانية بسهولة (Awad and chaziri,2004:97)، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو ادراكية (العتيبي، 2008:www) وبهذا يمكننا توضيح مفهوم المعرفة الضمنية بأنها المعرفة الشخصية للأفراد والتي تتميز بصعوبة تغييرها كونها مخزونة داخل عقول الافراد، ولا يمكن فهمها من قبل الاخرين إلا عن طريق التحادث والتطبيق فهي قيم لاشعورية أو معرفة داخلية غير رسمية، وتشكل التحدي الاكبر في إدارة المعرفة داخل المنظمة .

### ب: المعرفة الظاهرية : Explicit Knowledge

هي معرفة نظامية يمكن ترميزها، كتابتها، وتميرها إلى الاخرين بالوثائق أو بالتعليمات العامة، ومن السهولة أسرها والمشاركة فيها بصيغة وثائق (Daft,2001:258). وتتميز بإمكانية استرجاعها ونقلها بسهولة اكثر من المعرفة الضمنية وهي سهلة التجديد لأنه من الممكن قياسها وتوزيعها، ويمكن استخدامها مرة ثانية لأغراض صنع القرارات (Alter,2002:197)، وتعرف كذلك بالمعرفة المتسربة لامكانية تسريبها الى خارج الشركة ونجدها في اشكال الملكية الفردية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الاسرار التجارية،.... الخ، كما نجدها مجسمة في منتجات الشركة وخدماتها وادلة واجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم اعمالها،... الخ.

اخيراً يمكن بيان مفهوم المعرفة الظاهرية بأنها "معرفة متداولة بين الافراد من الممكن الافصاح عنها ويمكن حفظها في جداول وبرامج الحاسوب وبالتالي تساعد المدير في اتخاذ قراراته وتُعرف ايضاً بالمعرفة الخارجية .

بعد استعراض المعرفتين (الضمنية والظاهرية) يرى الباحثان أن الفائدة من كون المعرفة ضمنية في عدم امكانية تقليدها من قبل المنافسين خصوصاً اذا كانت مصدراً لميزة تنافسية للمنظمة، أما المعرفة الاخرى التي لا تكون مصدراً لميزة تنافسية للمنظمة، فهي التي تكون اقل قيمة من وجهة نظر المنافسين .





- أ- المعرفة حول السوق: Knowledge of Market هي المعلومات الموثقة التي تمتلكها ادارة المنظمة حول حجم الطلب على منتجاتها ونوعه ، وكذلك المعلومات المسبقة عن مقدار استجابة السوق لمنتجات المنظمة .
- ب- المعرفة حول الزبون : Knowledge of customer هي معلومات ذات معنى تحملها ادارة المنظمة حول الزبون الحالي والمحتمل ومدى تمييزه للعلامة التجارية والاسم التجاري ، والتصورات المستقبلية حول مدى ولاء الزبون للمنظمة .
- ج- المعرفة حول الاتصالات Knowledge of communication هي المعلومات التي تمتلكها ادارة المنظمة للمفاضلة بين أساليب الاتصال المناسبة للتنسيق مع الأقسام الأخرى والجهات الخارجية ، فضلاً عن معرفتها تقنيات الاتصال المحوسبة ( الانترنت ) .
- د- المعرفة حول التقانة : Knowledge of هي حادثة معلومات ادارة المنظمة حول التقنيات الجديدة التي تظهر في مجال عمل المنظمة ، والتراكم المعلوماتي حول التقانة المستخدمة حالياً ، إضافة إلى التحديث المستمر لهذه المعلومات حول التطورات في التقانة المستخدمة في المنظمة نتيجة المعرفة المتولدة في هذا المجال .
- هـ- المعرفة حول الموردين : Knowledge of exporters هي المعلومات الموثقة التي تتراكم لدى إدارة المنظمة حول الموردين او المجهزين الذين يتعاملون معها وامكانياتهم المادية والمالية ، ويتوقع معه تكوين تراكم معرفي لدى المنظمة يساهم في التأثير بسلوكياتهم .
- و- المعرفة حول المنافسين : Knowledge of competitors هي المعلومات المتراكمة لدى ادارة المنظمة حول قدرات المنافسين لها في السوق ، وحول سياساتهم المستقبلية والتي يتوقع ان تؤثر في مديري المنظمة لاتخاذ قراراتهم الحالية والمستقبلية .
- ز- براءات الاختراع : Patent هي معلومات إدارة المنظمة وتصوراتها المتجمعة حول الاسلوب الامثل لاستثمار براءات الاختراع الداخلية والخارجية ، والتراكم المعلوماتي حول من لديهم براءات اختراع داخلياً وخارجياً .

### ثانياً – سلوكيات القيادة (Leadership behavior)

اولاً : مفهوم سلوك القيادة

اختلفت وجهات النظر لدى العديد من الباحثين وفقاً لاختلاف طروحات الكتاب في أدبيات الإدارة لهذا المفهوم ، إذ عرفه (Luthans,1985:499) بأنه الأسلوب الذي يتبعه القائد في التأثير بالمرؤوسين ، وهي في جوهرها تعكس عملية التأثير الذي يستخدمه القائد لتوجيه مرؤوسيه والذي يعكس تبايناً في سلوكياته ، ووضحها (السالم والملا، ١٩٩٦: ١٧١) بالاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الاطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين ، كما انه (Alkhafaji,2001) مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات ، اذاً هي " السمات والمهارات التي يسلكها أو يتصف بها القائد " (الطائي، ٢٠٠٧: ٥٠) .

عليه يرى الباحثان أن مفهوم السلوك القيادي لا يخرج عن كونه مجمل التصرفات التي يمارسها القائد بغية التأثير في مرؤوسيه .

### ثانياً : تصنيفات السلوك القيادي Leadership behavior classification:

لقد صنفها الباحثون بتصنيفات مختلفة منهم من صنفها الى (السلوك الديمقراطي ، السلوك الاوتوقراطي ، والسلوك الثالث أسماها مابين السلوكين ، وأكد أيضاً بضرورة التحول من سلوك إلى آخر عند الحاجة ، وجاءت دراسات جامعة أوهايو (Ohio state) وصنفتها إلى سلوك المبادرة بهيكلية المهمة أو العمل وسلوك الهيكل المراعي لمشاعر الأفراد ، ومنهم من اسماها باسم الشبكة الإدارية (Managerial Grid) أو كما أسماها (Daft) بشبكة القيادة ، أما التصنيف الأكثر شيوعاً من وجهة النظر المعاصرة هو نموذج القيادة التبادلية ونموذج القيادة التحويلية وهذا التصنيف الذي سيركز عليه بحثنا الحالي (Daft,2003:520) .

### ١- السلوك التبادلي: Substitutes behavior

يُعرف بأنه ذلك السلوك القيادي الذي يعكس العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين من حيث تحديد القائد للمهام والواجبات المطلوب إنجازها من قبل المرؤوسين مقابل استلامهم للمكافآت نتيجة انجازهم لتلك المهام ، إلا أن هذه العملية تجعل المرؤوسين يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية قبل تحقيق أهداف المنظمة (الطائي ، ٢٠٠٧: ٥٣) وتتحدد سمات وصفات القائد التبادلي بالاتي :

- أ- اعتماده على السلطة الرسمية لإجبار المرؤوسين على إنجاز أعمالهم .
- ب- يحدد الأهداف ويوجه بتحقيقها .
- ج- منغلق ولايسمح بمناقشة الافكار ولايقبل بوجهات النظر .
- د- يشجع العمل الفردي ، واثق في قدراته ولايثق في قدرات الاخرين .
- هـ- يحافظ على الوضع القائم للمنظمة ويقاوم التغيير والتجديد .
- و- يتبع الأسلوب المركزي ولايسمح بأي صلاحيات الإبالرجوع إلى الإدارة (الطائي ، ٢٠٠٧: ٥٤) .

نستطيع القول ان القيادة التبادلية هو ذلك السلوك الذي يتسم بعدم المرونة والتركيز على المهمة الحالية إذ يؤكد على القواعد والإجراءات والالتزام بالمواعيد المحددة وعدم السماح بتغيير ومخالفة الأسس والأساليب التي حددتها القيادة بإنجاز المهام ، وهي انعكاس لنظرية (الهدف - المسار) من حيث دور ومسؤولية القائد التبادلي بتحفيز المرؤوسين ودفعهم نحو إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها .

### ٢- السلوك التحويلي (Transformational behavior)

تُعرف بأنها " مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة " (حسن ، ١٩٩٩: ٢٤٤) ، كما انه يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وجعلها قبل أهدافهم الشخصية وذلك بما يعكس ثقة المرؤوسين بالقائد وبالمنظمة معاً وولانهم لرسالة وأهداف المنظمة ، وقد اثبتت العديد من الدراسات أهمية ودور سلوك القيادة التحويلية للمنظمة من حيث تأثيرها الواسع في العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الاداء ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الإبداع ، انخفاض حالات الصراع وتقليل معدلات دوران العمل (الطائي ، ٢٠٠٧: ٥٧) ويمكن أن نحدد سمات وصفات القائد التحويلي بالاتي:



- أ- يتمتع بقدرة مبهرة للتأثير بالمروسين لإنجاز مهامهم .  
 ب- منفتح ويرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة .  
 ج- يعمل على إيجاد قنوات اتصال مباشرة مع العاملين ،يثق في قدراته وقدرات المروسين لإنجاز مهامهم .  
 د- يشجع الإبداع والابتكار للأساليب الجديدة لإنجاز المهام .  
 هـ- يعمل على إحداث التغييرات المناسبة للمنظمة .(الطائي،٢٠٠٧: ٥٨)
- مما سبق نستطيع القول إن القيادة التحولية هي عملية التأثير التي يستطيع من خلالها القائد مشاركة المروسين الواعية لما هو مهم ،ويحركهم ويدفعهم لكي يروا انفسهم بين الفرص والتحديات البيئية بطرق جديدة ،واستمالتهم باتجاه التطوير والابداع والخلق لكل من القائد والمروسين والمنظمة لما هو أبعد من الإنجاز المتوقع ،هدفها الأساسي الإرشاد والتوجيه المنهجي للمنظمات من خلال نماذج مثالية جديدة يمكن ان تستمر ذاتياً ويقبلها الناس بحماس ،ومن مهاراته بناء رؤية واسعة ،نمذجة القيم المنبثقة عن الرؤية ،والثقة في مواهب الاتباع وتعضيمها ،وطرد الخوف والحفاظ على استمرارية الهدف .

### المحور الثالث// الإطار التحليلي للبحث

- مستوى متغيرات البحث في الشركة العامة للتبوغ والسكانر  
 تهدف هذه الفقرة إلى عرض الآراء باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والمتمثلة بالاوساط الحسابية للمتغيرات والمحاور لكل سؤال من أسئلة الاستبانة بغية تحديد مستوى كل منها، والانحراف المعياري لتشخيص مدى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية لكل سؤال وتشمل:

أولاً- مستوى متغيرات البحث حول أنواع المعرفة.

١- مستوى المعرفة الضمنية

يظهر الجدول رقم (٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بوجهة نظر المديرين بخصوص المعرفة الضمنية ويعكس الجدول وسطا حسابيا عاما أقل من الوسط المعياري بلغ (٨ ٢) وبانسجام عال في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (٦ ٠)، وقد شملت المعرفة الضمنية الابعاد الاتية:

أ- الحدس

يظهر الجدول المشار إليه أعلاه مستوى حدس أقل من المتوسط لافراد العينة ويؤكد الوسط الحسابي العام لهذا البعد البالغ (٨ ٢) وهو أقل من الوسط المعياري البالغ (٣) وبانحراف معياري عام (٩ ٠)، أما على مستوى الفقرات فقد تم قياس الحدس بالفقرات (١، ٢، ٣) من الاستبانة تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين اقل قيمة حققتها الفقرة (X1) (مشاعر قلق غامضة تسبق الاحداث المهمة غير المتوقعة) بلغت (٧ ٢)، وبانحراف معياري قليل (٠، ٦٢)، وحصلت الفقرة X3 على اعلى وسط حسابي مفادها (الانسجام مع الاشخاص الواقعيين مقارنة مع المبدعين عادة) وبانحراف معياري بلغ (٧ ٠).

وقد لاحظ الباحثان أن مدراء الشركة لايعتمدون على حدسهم لحل المشكلات والتغلب على الكثير من المعوقات التي تواجههم.

جدول رقم (٣)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة بصدد أبعاد المعرفة الضمنية  
N=50

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	رمز الفقرة في استمارة الاستبانة	متغيرات او ابعاد المعرفة الضمنية
٠ ٦	٢ ٧	X1	الحدس
٠ ٨٨	٢ ٨٤	X2	
٠ ٧٦	٣ ٠١	X3	
٠ ٩	٢ ٨		الخبرة
٠ ٩	٢ ٠	X4	
٠ ٨٨	٢ ٣٠	X5	
٠ ٧٩	٣ ٢٢	X6	
٠ ٧	٢ ٥		المهارة
٠ ٨	٣ ٨	X7	
٠ ٣٤	٣ ٧٠	X8	
٠ ٧١	٢ ٨٩	X9	
٠ ٧	٣ ٤		التفكير
١ ١	٢ ٤	X10	
٠ ٧٨	٢ ٥٢	X11	
٠ ٩١	٢ ٣٢	X12	
٠ ٧	٢ ٤		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاجمالي المعرفة الضمنية
٠ ٦	٢ ٨		

## ب-الخبرة

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (٥ ٢) أقل من المتوسط وتشنت قليل حيث بلغ الانحراف المعياري العام (٧ ٠) الامر الذي يؤشر انخفاض الخبرة لدى المديرين عينة البحث وقد قيست بثلاث فقرات هي (٤ و ٥ و ٦) من الاستبانة، حققت الفقرة X6 (خبرة المحافظة على ثقافة الشركة) بوسط حسابي بلغ (٢ ٣) وبانحراف معياري (٧ ٠)، وكان أقل وسط حسابي حصلت عليه الفقرة X4 بوسط حسابي (٠ ٢)، وتشنت عال بلغ (٩ ٠) (الخبرات الفنية والإدارية).

## ج-المهارة

تمتع المديرين عينة البحث بمهارة عالية إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤ ٣) وبدرجة انسجام عالية إذ بلغ الانحراف المعياري العام (٧ ٠) وعلى صعيد الفقرات (٧ و ٨ و ٩) قد حققت الفقرة (X7) (مهارة تعليم العاملين) اعلى وسط حسابي بلغ (٨ ٣) وانحراف معياري (٣ ٠) وحصلت الفقرة (X9) على وسط حسابي أقل من الوسط الفرضي إذ بلغ (٨ ٢) وبانحراف معياري (٧ ٠) (توجيه العاملين في برامج البحث والتطوير).  
تؤشر النتائج أعلاه انخفاض مهارة المديرين في مجال توجيه العاملين نحو برامج البحث والتطوير قياسا إلى المهارتين الأخرين وقد لاحظ الباحثان أن مدراء الشركة لديهم المهارة الكافية لتعليم عامليها وكذلك في اسلوب تعاملهم مع الزبائن والموردين.

## د-التفكير

يعكس الجدول رقم (٣) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد أقل من الوسط الفرضي إذ بلغ (٤ ٢) وتشنت قليلاً حيث كان الانحراف المعياري (٧ ١) (٠) مما يظهر مستوى ضعيفاً جداً لدى المديرين للتفكير بمستقبل شركتهم وعلى الصعيد الفقرات (١٠، ١١، ١٢) فقد حققت الفقرة (X12) أقل وسط حسابي مرجح بلغ (٣ ٢) وبانحراف معياري عالي (٩ ٠) والتي كان مفادها (مساحة تفكير المدير بالبحث والتطوير).

نستنتج مما سبق ومن خلال التمعن بالجدول رقم (٣) وما ورد فيه ما يأتي:  
- انخفاض مستوى امتلاك المعرفة الضمنية (الحرس، الخبرة، التفكير) في عينة البحث. بذلك يتم تحقق الإجابة الرئيسية (١) وبشكل جزئي.  
- ارتفاع مستوى المعرفة بالمهارة في عينة البحث.

## ٢- مستوى المعرفة الظاهرية:

يظهر الجدول رقم (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين عينة البحث بخصوص مستويات المعرفة الظاهرة لادارات الشركة، ويعكس وسطا حسابيا عاما لإجمالي المعرفة الظاهرة فوق الوسط المعياري بلغ (٢ ٣) وتشنت قليلاً حيث كان الانحراف المعياري العام (٨ ٠) الامر الذي يظهر توفر معرفة ظاهرة معتدلة لدى ادارة الشركة العامة للتبوع والسكانر، وقد شمل هذا المحور المتغيرات الفرعية الآتية:

## أ- معرفة حول السوق

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما أعلى من الوسط الفرضي بلغ (٢ ٣) وبانحراف معياري (٨ ٠)، مما يظهر معرفة حول السوق متوافرة لدى ادارة الشركة عينة البحث، أما على صعيد الفقرات والتي تظهر في الاستبانة تحت تسلسل (١٣ و ١٤) فقد حققت كلاهما أوساطا حسابية أعلى من الوسط الفرضي تمثل بـ (٣ ٢) و (٣ ٢) على التوالي إذ قامت الشركة بعدة بحوث حول السوق وحجم الطلب المتوقع هذا ما لاحظته الباحثان خلال فترة جمع استمارات الاستبيان.

## ب- معرفة حول الزبون

عكست إجابات العينة مستوى معرفة حول الزبون لدى إدارة الشركة أعلى من الوسط الفرضي إذ بلغ الوسط الحسابي (٤ ٧) وبانحراف معياري (٩ ٠) وقد حققت الفقرة X15 أعلى وسط حسابي إذ بلغ (٣ ٣) (٤) وبانحراف معياري (١ ٠). والتي مفادها (تمييز الزبون للعلامة والاسم التجاري الخص بها). وقد لاحظ الباحثان أن الشركة تحمل تصورا واضحا عن حاجة زبائننا وذلك من خلال إجراء اللقاءات المتعددة مع الأشخاص المقتنين لسكانرها.

## جدول رقم (٤)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة بصدد أبعاد المعرفة الظاهرية

N=50

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	رمز الفقرة في استمارة الاستبانة	متغيرات او ابعاد المعرفة الظاهرية
٠ ٩	٣ ٣	X13	معرفة حول السوق
٠ ١٤	٣ ٢٠	X14	
٠ ٨	٣ ٢		المعرفة حول الزبون
٠ ١	٤ ٣	X15	
٠ ٩١	٣ ١٥	X16	
٠ ٩	٣ ٧		المعرفة حول الاتصالات
٠ ٤	٣ ٧	X17	

٠ ٨	٤ ٠	X18	المعرفة حول التقانة
٠ ٧	٣ ٨		
٠ ٨	٢ ٧	X19	
٠ ٦٢	٢ ٧٨	X20	
٠ ٧١	٣ ٠٠	X21	
٠ ٥٥	٢ ٣٤	X22	
٠ ٩	٢ ٧		المعرفة حول الموردين
٠ ٢	٣ ٢	X23	
٠ ٥٠	٣ ١٠	X24	
٠ ٥	٣ ١		المعرفة حول المنافسين
٠ ٥	٣ ٧	X25	
٠ ١٢	٣ ٨٩	X26	
٠ ٤	٣ ٨		براءات الاختراع
٠ ٧	٢ ٧	X27	
٠ ٢٣	٢ ١٥	X28	
٠ ٥	٢ ٤		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الاجمالي للمعرفة الظاهرية
٠ ٨	٣ ٢		

### ج- معرفة حول الاتصالات

حققت المعرفة حول الاتصالات وسطا حسابيا عاما فوق الوسط المعياري بلغ (٨ ٣) مما يؤكد توفر معرفة بالاتصالات لمديري الشركة وتشنت قليل في الاجابات إذ كان الانحراف المعياري (٧ ٠)، وعلى مستوى الفقرات (١٧ و ١٨) فقد توزعت الاجابات بين اعلى قيمة وسط حسابي حققته الفقرة X18 (تملك الادارة معرفة باتصالات الشركة مع الجهات الخارجية) اذ بلغ وسطه الحسابي (٠ ٤) وتشنت قليل في الاجابات بلغ (٨ ٠)، وقد لمس الباحثان ان المديرين يستطيعون تفسير الاتصالات الواردة اليهم ولديهم معرفة ولكنها معتدلة ببعض التقنيات المحسوبة في هذا المجال.

### د- معرفة حول التقانة

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما أقل من الوسط الفرضي اذ بلغ (٧ ٢) بانحراف معياري (٩ ٠)٣ أما على مستوى الفقرات والتي عكستها (٩ و ٢٠ و ٢١ و ٢٢) اذ احتلت الفقرة X21 على اعلى وسط حسابي مرجح بلغ (٠ ٣) وبانحراف معياري بلغ (٧ ٠) والتي تعني (المعرفة المتراكمة بالتقانة الحالية) اما الفقرات الثلاث المتبقية فحصلت على اوساط حسابية اقل من الوسط الفرضي وذلك ببلوغ الفقرة X19 على اقلها قيمة بلغت (٣ ٢) وتشنت قليل (٥ ٠) والتي تعني ب(مواكبة الشركة لتطورات المعرفة التقانة في مجال عملها) مما يدل على أن الشركة ليس لديها معرفة بالتقانة الملازمة لها كما انها تفتقد إلى معرفة جيدة بالتقنيات الحديثة في صناعة منتجها لغياب الاحتكاك مع بعض الشركات الاجنبية المماثلة.

### هـ- المعرفة حول الموردين

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما فوق الوسط المعياري بلغ (١٦ ٣) مما يظهر توفر معرفة معتدلة لادارة الشركة حول الموردين ، وتشنت قليل في الاجابات يعكسه الانحراف المعياري العام (٥ ٠)، اما على صعيد الفقرات (٢٣ و ٢٤) فقد حققت الفقرة (X23) اعلى وسط حسابي بلغ (٢ ٣) وبانحراف (٢ ٠) والذي يعني (المعرفة بنوعية الموردين) وقد لمس الباحث أن الشركة لديها سجلات واضحة باسماء الموردين اليها ونوعياتهم ودرجة التزامهم.

### و- المعرفة حول المنافسين

يظهر الجدول رقم (٤) وسطا حسابيا عاما للمعرفة حول المنافسين فوق الوسط المعياري بلغ  $(3.8)$  وبتحرف معياري  $(0.4)$ ، وعلى صعيد الفقرات  $(26, 25)$  حققت الفقرة X26 بلغ وسطه الحسابي  $0.8$  وبتحرف  $(0.1)$  مفاده (معرفة بالسياسات المستقبلية للمنافسين) وكانت المعرفة بقدرات المنافسين واضحة لدى الشركة وفي ضوء ذلك تعمد الى بعض الإجراءات مثل تخفيض اسعار منتوجها وإجراء المزيد من التحسينات عليها.

#### ز- براءات الاختراع

اشرت نتائج وسطا حسابيا عاما حول معرفة ادارة الشركة اقل من الوسط المعياري بلغ  $(2.4)$ ، مما يؤكد عدم وجود معرفة لادارة الشركة حول التعامل مع براءات الاختراع وهذا ما لمسها الباحثان اثناء مقابلاتها مع المديرين عينة البحث وبتحرف  $(0.5)$  اما على صعيد الفقرات  $(28, 27)$  فقد حصلت X28 على اقل وسط حسابي بلغ  $(0.15)$  بتحرف  $(0.2)$  والذي مفاده (التصور عن المنتسبين الذين لديهم براءات اختراع).

نستنتج مما سبق ومن خلال التمعن بالجدول رقم (٤) ما ياتي

- ارتفاع مستوى وجود المعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، المعرفة حول الاتصالات، المعرفة حول المورد) في عينة البحث.

بذلك يتم قبول الاجابة الرئيسية (٢) وبشكل جزئي

- انخفاض مستوى وجود كل من (المعرفة حول التقانة وبراءات الاختراع) في عينة البحث.

ثانياً- مستوى متغيرات البحث حول السلوك القيادي:

#### جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة بصدد السلوك القيادي

N=50

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	رمز الفقرة في استمارة الاستبانة	السلوك القيادي
٠.١	٣.٣	Y1	التبادلي
٠.٠٣	٤.٨٠	Y2	
٠.١٩	٢.٧٦	Y3	
٠.٩٥	٤.٠٦	Y4	
٠.٩٤	٣.٨٢	Y5	
٠.٠٢	٣.٧٦	Y6	
٠.١٦	٢.٦٠	Y7	
٠.٣	٣.٥		اجمالي السلوك التبادلي
٠.٢	٣.٢	Y8	التحولي
٠.٨٦	٢.٨٠	Y9	
٠.١٩	٣.٠٠	Y10	
٠.٩٢	٢.٧٦	Y11	
٠.٨٩	٢.٩٦	Y12	
٠.٣٢	٢.٧٨	Y13	
٠.٤٧	٢.٣٢	Y14	
١.٣	٢.٨		اجمالي السلوك التحولي

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتغير المعتمد والمتمثل (بسلوك القيادة التبادلي) قد حصل على وسط حسابي عام بلغ (٥ ٣) وبانحراف معياري (٣ ٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي. مما يعكس ذلك أن السلوك التبادلي هو المعتمد لدى مدراء الشركة عينة البحث. أما على مستوى الفقرات والتي عكسها الجزء الثاني من الاستبانة وتمثل ب(١ و٢ و٣ و٤ و٥ و٦ و٧) فقد حصلت الفقرة رقم (٧٧) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (٦ ٢) وبتشتت قليل للاجابات بلغ (١ ١) والتي مفادها (حل الصراعات والخلافات اليومية في العمل). أما الفقرة (٧٢) فقد حصلت على أعلى وسط حسابي مرجح بلغ (٨ ٤) وبانحراف معياري بلغ (٠ ٠) وهو (منح المكافآت المناسبة بالاداء المتميز للعمل) وهذا ما لمسها الباحثان في تعامل الادارة مع عاملها.

أما السلوك القيادي التحويلي فقد حصل على وسط حسابي عام قليل بلغ (٨ ٣) وبتشتت عال في الاجابة بلغ (٣ ٢)، اما على صعيد الفقرات والتي تمثلت ب(٨ و٩ و١٠ و١١ و١٢ و١٣ و١٤) فقد حصلت الفقرة ٧٨ على اعلى وسط حسابي بلغ (٢ ٣) وبانحراف (٢ ٠) وتعني ب(تصرف المدير بطرائق تنسجم مع القيم التي يحملها اما الفقرة ٧١٤ فقد حصل على اقل وسط حسابي بلغ (٣ ٢) وبانحراف معياري (٧ ٤) وتعني (اعطاء المدير اهتماما شخصيا للأعضاء الذين يبدو أنهم مهملين). يمكن من خلال التمعن في نتائج الجدول رقم (٥) السابق نستنتج ما يأتي:

- ارتفاع مستوى السلوك القيادي التبادلي من قبل مدراء الشركة العامة للتبوغ والسكانر، وبذلك تتحقق الاجابة الرئيسية (٣) من منهجية البحث.
- انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي من قبل مدراء الشركة العامة للتبوغ والسكانر، وبذلك تتحقق الاجابة الرئيسية (٤) من منهجية البحث.

#### ثانياً: اختبار فرضيات البحث :

##### ١- اختبار فرضيات الارتباط

تم اختبار العلاقة بين انواع المعرفة والسلوك القيادي باستعمال معامل ارتباط الرتب Spearman الذي يعد من الطرق الاحصائية المناسبة بين متغيرين رئيسيين.

#### جدول رقم (٦)

العلاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية والسلوك القيادي (التبادلي، التحويلي)

N=50

المعرفة الضمنية	X	اجمالي المعرفة الضمنية			
		تفكير	مهارة	خبرة	حدس
السلوك القيادي التبادلي	0.02	0.22	0.10*	0.20	0.56
التحويلي	0.04	0.06	0.27*	0.03	0.67

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على:

(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى ٠.٠٥ بين المعرفة الضمنية (الحدس، الخبرة، المهارة، التفكير) والسلوك القيادي التبادلي والتحويلي.

- أظهر الجدول رقم (٦) النتائج التي يمكن الركون إليها لاختبار صحة تلك الفرضية وكما يأتي:
- ١- لم يظهر الحدس أية علاقة معنوية مع أي من السلوكين التبادلي والتحويلي وهذا لا ينسجم مع الفرضية المعتمدة.
  - ٢- لم تظهر الخبرة أية علاقة معنوية مع السلوك التبادلي والسلوك التحويلي.
  - ٣- أظهرت المهارة علاقة معنوية مع السلوكين التبادلي والتحويلي .
  - ٤- لم يؤثر التفكير علاقة معنوية مع السلوكين التبادلي والتحويلي .
  - ٥- لم يظهر إجمالي المعرفة الضمنية علاقة معنوية مع السلوكين التبادلي والتحويلي.

نستنتج مما سبق ما يأتي:

- أ- لم تظهر النتائج وجود علاقة معنوية بين أبعاد المعرفة الضمنية والسلوك القيادي التبادلي والتحويلي.
- عليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وتعاد صياغتها بالاتي :
- "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى ٠.٠٥ بين (الحدس، الخبرة، التفكير) والسلوك القيادي التبادلي"
- ب- كذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وتعاد صياغتها كالاتي:
- "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى ٠.٠٥ بين (الحدس، الخبرة، التفكير) والسلوك القيادي التحويلي".

#### جدول رقم (٧)

العلاقة بين ابعاد المعرفة الظاهرية والسلوك القيادي (التبادلي، التحويلي)

N=50

اجمالي المعرفة الظاهرية	براءات اختراع	معرفة حول المنافسين	معرفة حول الموردين	معرفة حول التقانة	معرفة حول الاتصالات	معرفة حول الزبون	معرفة حول السوق	ابعاد المعرفة الظاهرية
0.62*	0.26	0.30*	0.14*	0.12	0.07*	0.19*	0.08*	السلوك القيادي التبادلي
0.50*	0.16	0.03*	0.04*	0.17	0.04*	0.75*	0.25*	السلوك التحويلي

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على:

- (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى ٠.٠٥ بين المعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، وعرفة حول الاتصالات، معرفة حول التقانة، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين، براءات اختراع) والسلوكين القيادين التبادلي والتحويلي.
- أظهر الجدول رقم (٧) النتائج التي يمكن الركون إليها لاختبار صحة الفرضية وكما يأتي:
- ١- أظهرت المعرفة حول السوق علاقة معنوية بمستوى ٠.٠٥ (مع سلوكي القيادة التبادلي والتحويلي).
  - ٢- أظهرت المعرفة حول الزبون علاقة معنوية بمستوى ٠.٠٥ (مع سلوكي القيادة التبادلي والتحويلي).
  - ٣- أظهرت المعرفة حول الاتصالات علاقة معنوية بمستوى ٠.٠٥ (مع سلوكي القيادة التبادلي والتحويلي).

- ٤- لم تظهر المعرفة حول التقانة علاقة معنوية بمستوى ٥)٠ ( مع سلوكي القيادة التبادلي والتحويلي.
- ٥- اظهرت المعرفة حول الموردين علاقة معنوية بمستوى ٥)٠ ( مع سلوكي القيادة التبادلي والتحويلي.
- ٦- اظهرت المعرفة حول المنافسين علاقة معنوية بمستوى ٥)٠ ( مع سلوكي القيادة التبادلي والتحويلي.
- ٧- لم تظهر براءات الاختراع علاقة معنوية بمستوى ٥)٠ ( مع سلوكي القيادة التبادلي والتحويلي.
- ٨- اظهرت اجمالي المعرفة الظاهرية علاقة معنوية بمستوى ٥)٠ ( مع سلوكي القيادة التبادلي والتحويلي.

نسنتج مما سبق ما يلي:

أ- تحقق الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الرئيسية الثانية وبشكل جزئي عليه تصاغ الفرضية الجديدة وبالشكل الاتي:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى ٥)٠ ( بين (المعرفة حول السوق، المعرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول الزبون، معرفة حول المنافسين) والسلوك القيادي التبادلي.

ب- تحقق الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الرئيسية الثانية وبشكل جزئي عليه تصاغ الفرضية الجديدة وبالشكل الاتي:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى ٥)٠ ( بين (المعرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين) والسلوك القيادي التحويلي).

٢- اختبار فرضيات التأثير :

تم اختبار الأثر لأنواع المعرفة في السلوك القيادي باستعمال انموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Liner Regression لغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية (٣) وتفرعاتها نلاحظ النتائج التي توصل اليها الجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)

إختبار أثر أبعاد المعرفة الضمنية في السلوك القيادي التبادلي

N= 50

نوع الاثر	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R	قيمة f الجدولية	مستوى المعنوية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
غير معنوي	1.50	0.02	2.04	0.05	التبادلي	الحدس
غير معنوي	1.66	0.67	2.04	0.05	التبادلي	الخبرة
معنوي	2.30	0.11	2.04	0.05	التبادلي	المهارة
غير معنوي	2.00	0.8	2.04	0.05	التبادلي	التفكير



اجمالي المعرفة الضمنية	التبادلي	0.05	2.04	0.15	1.76	غير معنوي
------------------------	----------	------	------	------	------	-----------

- ١- لم يظهر الحدس والخبرة والتفكير أي تأثير معنوي بحصولها على قيم  $f$  محسوبة (1.50، 1.66، 2.00) على التوالي وهي اقل من قيمة  $f$  الجدولية البالغة (2.04) عند مستوى معنوية 0.05.
- ٢- في حين اظهرت المهارة تأثير معنوي بحصولها على قيمة  $f$  محسوبة (2.30) وهي اكثر من قيمة  $f$  الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 .
- ٣- لم تظهر اجمالي المعرفة الضمنية تأثير معنوي في السلوك القيادي التبادلي بحصولها على قيمة  $f$  محسوبة اقل من قيمة  $f$  الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 .
- ٤- ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية (٣) لعدم صحة اثباتها وتصاغ فرضية جديدة مفادها .  
"لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى 0.05 للمعرفة الضمنية ( الحدس ، الخبرة ، التفكير ) في السلوك القيادي التبادلي .  
ولغرض اختبار اثر المعرفة الضمنية في السلوك القيادي التبادلي نلاحظ الجدول رقم (٩) اذ اظهرت النتائج لمأيأى :

#### جدول رقم (٩)

اختبار أثر أبعاد المعرفة الضمنية في السلوك القيادي التبادلي

N= 50

نوع الأثر	قيمة $f$ المحسوبة	معامل التحديد R	قيمة $f$ الجدولية	مستوى المعنوية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
غير معنوي	1.60	0.26	2.04	0.05	التحويلي	الحدس
غير معنوي	1.32	0.24	2.04	0.05	التحويلي	الخبرة
معنوي	2.33	0.52	2.04	0.05	التحويلي	المهارة
غير معنوي	1.16	0.66	2.04	0.05	التحويلي	التفكير
غير معنوي	1.12	0.70	2.04	0.05	التحويلي	اجمالي المعرفة الضمنية

- ١- لم يظهر الحدس والخبرة والتفكير أي تأثير معنوي إذ اشترت قيمة  $f$  المحسوبة (1.60، 1.32، 1.16) على التوالي وهي قيم أقل من قيمة  $f$  الجدولية بمستوى معنوية 0.05.
- ٢- اظهرت المهارة فقط تأثيراً معنوياً في سلوك القيادة التحويلية بمستوى 0.05 اذ بلغت قيمة  $f$  المحسوبة (2.33) وهي اقل من قيمتها الجدولية .
- ٣- لم يظهر اجمالي المعرفة الضمنية اي تأثير معنوي في سلوك القيادة التحويلية عند مستوى معنوية 0.05 اذ بلغت قيمة  $f$  المحسوبة (1.12) وهي اقل من قيمتها الجدولية .
- ٤- عليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية (٣) لعدم اثباتها وتصاغ كالاتي :  
"لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الضمنية (الحدس ، الخبرة ، التفكير ) في السلوك القيادي التحويلي .  
اخيراً وفقاً للنتائج التي تم التوصل اليها نستنتج أن مدراء الشركة لا يستثمرون قدراتهم الذهنية في تبني السلوك القيادي سواء كان التبادلي او التحويلي .  
ولغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية (٤) وتفرعاتها نلاحظ النتائج التي تم التوصل اليها والموضحة في الجدول رقم (١٠)

## جدول رقم (١٠)

نوع الاثر	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R	قيمة f الجدولية	مستوى المعنوية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوي	2.34	0.23	2.04	0.05	التبادلي	معرفة حول السوق
معنوي	2.14	0.22	2.04	0.05	التبادلي	معرفة حول الزبون
معنوي	2.22	0.46	2.04	0.05	التبادلي	معرفة حول الاتصالات
غير معنوي	1.04	0.13	2.04	0.05	التبادلي	معرفة حول التقانة
معنوي	3.31	0.51	2.04	0.05	التبادلي	معرفة حول الموردين
معنوي	3.21	0.61	2.04	0.05	التبادلي	معرفة حول المنافسين
غير معنوي	1.01	0.78	2.04	0.05	التبادلي	براءات اختراع
معنوي	2.99	0.17	2.04	0.05	التبادلي	اجمالي المعرفة الظاهرية

اظهرت كلاً من (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين) أثراً معنوياً في السلوك القيادي التبادلي إذ بلغت قيم f المحسوبة (2.34, 2.14, 2.22, 3.31, 3.21) على التوالي وهي قيم أعلى من قيمة f الجدولية عند مستوى معنوية 0.05.

٢- في حين اظهرت كل من (معرفة حول التقانة، براءات الاختراع) أثراً غير معنوياً في السلوك القيادي التبادلي ببلوغ قيمة f المحسوبة (1.04, 1.01) على التوالي وهي اقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05.

٣- اظهر اجمالي المعرفة الظاهرية تأثيراً معنوياً في السلوك القيادي التبادلي ببلوغ قيمة f المحسوبة (2.99) وهي اكبر من قيمة f الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 .

٤- عليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية (٤) وبشكل جزئي وهذا يتفق مع توقع الباحثين والتي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الظاهرية (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين) في السلوك القيادي التبادلي .

ولغرض اختبار اثر ابعاد المعرفة الظاهرية في السلوك القيادي التحويلي نلاحظ الجدول رقم (١١) ونستخلص الآتي :

## جدول رقم (١١)

## اثر ابعاد المعرفة الظاهرية في السلوك القيادي التحويلي

نوع الاثر	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R	قيمة f الجدولية	مستوى المعنوية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوي	3.71	0.13	2.04	0.05	التحويلي	معرفة حول السوق
معنوي	2.32	0.61	2.04	0.05	التحويلي	معرفة حول الزبون
معنوي	2.15	0.78	2.04	0.05	التحويلي	معرفة حول الاتصالات
غير معنوي	1.37	0.11	2.04	0.05	التحويلي	معرفة حول التقانة
معنوي	3.27	0.91	2.04	0.05	التحويلي	معرفة حول الموردين
معنوي	3.66	0.67	2.04	0.05	التحويلي	معرفة حول المنافسين
غير معنوي	1.91	0.12	2.04	0.05	التحويلي	براءات اختراع
معنوي	3.11	0.70	2.04	0.05	التحويلي	اجمالي المعرفة الظاهرية

١- اظهرت النتائج تأثير كلاً من (معرفة حول السوق، معرفة حول الزبون، معرفة حول الاتصالات، معرفة حول الموردين، معرفة حول المنافسين) تأثيراً معنوياً في السلوك القيادي التحويلي عند مستوى معنوية 0.05 بحصولها على قيم لf (3.71, 2.32, 2.15, 3.66) على التوالي وهي قيم اعلى من قيمة f الجدولية .

- ٢- لم تؤثر المعرفة حول التفانة وبراءات الاختراع تأثيراً معنوياً في السلوك القيادي التحويلي إذ بلغت قيمة  $f$  المحسوبة (1.91,1.37) وهي قيم أقل من قيمة  $f$  الجدولية .
- ٣- اظهر اجمالي المعرفة الظاهرية تأثيراً معنوياً في السلوك القيادي التحويلي إذ بلغت قيمة  $f$  المحسوبة (3.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 .
- ٤- عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية (٤) وبشكل جزئي وهذا يتفق مع توقع الباحثان والتي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) للمعرفة الظاهرية ( معرفة حول السوق ،معرفة حول الزبون ، معرفة حول الاتصالات ،معرفة حول الموردين ،معرفة حول المنافسين ) في السلوك القيادي التحويلي .

## المحور الرابع :الاستنتاجات والتوصيات : أولاً الاستنتاجات:

### أ-الاستنتاجات النظرية :

- ١-المعرفة هو مورد فكري يتطلب من المنظمات تنميتها من خلال الذكاء التنظيمي إذ يعد التعلم التنظيمي مكوناً أساساً للذكاء التنظيمي وأن قابلية المنظمة للتعلم تتم بواسطة المشاركة بالقيم ،قواعد السلوك والافعال الرمزية .
- ٢-اختلف الباحثون بتصنيف انواع المعرفة وفقاً لوجهات نظرهم إلا أنها بشكل عام لاتخرج عن النوعين الأساسيين وهما المعرفة الضمنية اوالداخلية او غير الرسمية ،والمعرفة الظاهرية او الخارجية او الرسمية .
- ٣-خلال منتصف الثمانينيات من القرن العشرين بدأ التوجه نحو تبني مدخلاً حديثاً تمثل بالسلوك القيادي المعاصر والذي يشمل (السلوك التبادلي ،والسلوك التحويلي ) .

### ب-الاستنتاجات التطبيقية :

- الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات البحث في الشركة العامة للتبوغ والسكاير .
- ١ - انخفاض مستوى امتلاك المعرفة الضمنية لدى افراد عينة البحث ولكل من (الحدس ، الخبرة ،التفكير ) مما يعني أن هذه الأبعاد الأساسية هي غائبة تماماً من أفكار ومخيلة مدراء الشركة . ويعود سبب الانخفاض في مستوى هذه المعرفة الى صعوبة تناقلها او اكتسابها ،والامر يتعلق بالشخص ذاته قدراته ،ذكاءه ،خبرته، فهي بمعنى اخر معرفة داخلية ،وتعتبر هذه النتيجة واقعية كون المدراء الذين يشغلون مناصبهم الحالية في الشركة لايمتلكون الصفات والمميزات التي تعكس امتلاكهم لهذه المعرفة ولم يكن اختيارهم وفق اسس ومعايير القيادة الصحيحة .

٢- ارتفاع مستوى وجود المعرفة الظاهرية لدى أفراد عينة البحث ولكل من ( المعرفة حول السوق، المعرفة حول الزبون، المعرفة حول الاتصالات، المعرفة حول الموردين، المعرفة حول المنافسين ) .

اذ قامت الشركة بعدة بحوث حول حجم الطلب المتوقع وكذلك هي لديها تصور واضح عن حاجة زبائنها وتتمكن من تفسير الاتصالات الواردة اليهم .

كما تمتلك قوة استخباراتية توجه نحو المنافسين المحليين، وتمتاز بإمكانية الوصول الى هذه المعرفة بسهولة عن طريق برامج الحاسوب وغيرها ..... من الوسائل فهي معرفة متسربة اساساً .

٣-لمس الباحثان اثناء المقابلات مع المديرين والتي عكستها معدلات الاوساط الحسابية المنخفضة والتي هي اقل من الوسط الفرضي مايتي :

أليس للمدراء اية تصورات واضحة حول مستقبل شركاتهم والآفاق المستقبلية لنموها خاصة في مجال الحاجة الحقيقية للبحث والتطوير والتفكير بما يلائم الشركة مع بيئتها .

ب-اهمال واضح في جانب مواكبة التقنيات الحديثة من الاجهزة وما هو معروض ومتوافر في الاسواق المحلية والعالمية .

٤-يبدو ان نوعاً من انانية المدراء هي السائدة في بيئة الشركة من خلال تملص المدير من تعليم عامليه وعدم توجيههم نحو تحديث برامج البحث والتطوير خوفاً من ظهور عناصر بشرية كفوءة وتنمية افكارهم وتخيالاتهم بذلك يصبحون منافسين غير قلانل امامه هذا ما عكسته المتغيرات المنخفضة التي تضمنتها المعرفة الضمنية .

٥-ارتفاع مستوى تبني سلوك القيادة التبادلية من قبل مدراء الشركة المبحوثة إذ تركز جل اهتمامهم على اساس المبادلة في التعامل مع العاملين أي تدفع لهم أجور متميزة مقابل أنهم للعمل في الشركة وتقديم افضل انجاز، تصوراً من المدراء ان هذا هو كل ما يطمح اليه العامل بالتالي فان المدير يعتمد اسلوب الادارة العملية في تصميم الوظائف وتوصيفها بالتركيز على أداء العمل بغض النظر عن الجوانب الانسانية للعاملين، وهذا واضح من خلال تجاهل المدير حل الصراعات والخلافات اليومية التي من الممكن ان تنشأ بين العاملين وكذلك عدم اعتماد المدير نظاماً موضوعياً بتقويم اداء العاملين ..

٦-انخفاض مستوى تبني سلوك القيادة التحويلية من قبل مدراء الشركة المبحوثة مما يعكس قصوراً واضحاً في سلوكيات المدراء ولما للقائد التحويلي من دور اساسي وهام في تطور الشركة ومواجهة منافسيها اذا لم تتفوق عليهم .

-الاستنتاجات الخاصة بأختيار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في الشركة العامة للتبوع والسكانر :

١-كان لأرتباط المعرفة الضمنية لكل من (الحدس، الخبرة، التفكير) مع تبني السلوك (التبادلي، التحويلي) لمديريها ضعيفاً .

اذ من وجهة نظر أفراد عينة البحث انه لاعتماد السلوك التبادلي او التحويلي في سلوكيات الادارة مع المرؤوسين لاتفترض توافر ولو الحد الأدنى من المعرفة الضمنية وذلك لغياب الاخيرة اساساً من عقول مدرائها .

٢-اتضح ان الشركة عينة البحث استفادت بشكل كبير من المعرفة الظاهرة المتوافرة لدى ادارتها بصورة معرفة حول ( السوق، الزبون، الاتصالات، المنافسين، الموردين ) وتبني السلوكين القياديين ( التبادلي، التحويلي ) لمديريها وذلك بارتباطها بعلاقة معنوية عالية .

وهذا يعني ان الشركة اصبح لديها امكانية عالية لأستثمار قدراتها في دراسة وتحليل السوق، والمعرفة المتراكمة لديها حول الزبون والاتصالات والمنافسين والموردين في اختيار السلوك المناسب للقيادة، لكن مساهمة معرفتها حول التقانة وبراءات الاختراع كانت ضعيفة .

٣-يرتبط بُعد المهارة بعلاقة معنوية مع سلوكي القيادة ( التبادلي، التحويلي ) اذ يمتلك مدراء الشركة المهارة الكافية لتعليم عامليها وكذلك في اسلوب تعاملهم مع الزبائن والموردين .

## ثانياً: التوصيات :

### -التوصيات الخاصة بالمعرفة الادارية :

- ١-ضرورة اهتمام الشركة العامة للتبوع والسكانر بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد سواء اكانت بشرية أم تنظيمية وبين قدراتها بهدف تحقيق اسبقية تنافسية على الآخرين وتحقيق أداء فعال للامد الطويل من خلال المشاركة بالمعرفة مع الشركات الاستشارية والاهتمام بالبحث والتطوير لاجل خلق التجانس المطلوب .
- ٢-توفير العناصر الاساسية وتواجد البيئة والارضية المناسبة لتعزيز المعرفة الضمنية في شخصية مدراءها من خلال تحفيزهم لظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم عبر الحوار، التدريب المباشر الذي ينمي من سعة تفكير مديريها .
- ٣-العمل على زيادة مهارات القيادات الادارية في الشركة الصناعية مجتمع البحث بممارسة واستخدام المعرفة التي يمتلكونها وتوظيفها في مواجهة المشكلات التي قد تواجه شركاتهم وكذلك بناء الآراء والأفكار للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة .

### -التوصيات الخاصة بالسلوك القيادي :

- ١-ضرورة نهج مدراء الشركة منهجاً علمياً وتربوياً واجتماعياً راقياً في حل الخلافات والصراعات التنظيمية التي تنشأ بين العاملين داخل بيئة العمل .
- ٢-ضرورة سعي الشركة الصناعية المبحوثة خاصة وشركات القطاع الصناعي عامة نحو تنمية وتشجيع القيادات العليا لتبني نمط القيادة التحويلية بالدرجة الاولى مقارنة بالنمط القيادي التبادلي، لما له من دور ايجابي على مستقبل الشركة .
- ٣-بناء ورش عمل لتطوير قدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية في الشركة، ومنح القيادات الاستقلالية في العمل ورفع منط الوصايا عنها، اذ يعد ذلك امراً في غاية الاهمية لخلق قادة تحويليين .
- ٤-عدم الاقتصار في التعامل مع العاملين على الحوافز المادية فقط وإنما التوجه نحو الحوافز المعنوية والاجتماعية لكتب الشكر واقامة الدورات المختلفة وتوفير وسائل الراحة والخدمة داخل الشركة .
- ٥-مشاركة المدراء العاملين في المستويات الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات ومصارحتهم بالانجازات والاختافات ليشعروا انهم جزء من الشركة ويزيد ولاؤهم لها .

## المصادر

### اولاً:المصادر العربية :

#### -الكتب العربية :

- ١- حسن،راوية ،١٩٩٩، السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،الطبعة الاولى.
- ٢-نجم ،عبود نجم ،(٢٠٠٨)،"ادارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ،مؤسسة الورق،الطبعة الثانية .
- الرسائل والاطاريح :
- ٣-الكبيسي ،صلاح الدين عواد كريم،٢٠٠٢ ،ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي "دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ،اطروحة دكتوراه،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية.
- ٤- سلمان ،قيس حمد (٢٠٠٥) ،"ادارة المعرفة الشاملة واثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري"دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء ،اطروحة دكتوراه،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- ٥-الطائي،رنا ناصر صبر،٢٠٠٧، الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية لاراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- ٦-الزبيدي ،لمياء سلمان عبد علي ،(٢٠٠٧)،"اثر الفلسفة والحرية الادارية في نقل المعرفة التنظيمية "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،اطروحة دكتوراه،كلية الادارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية .
- الدوريات والانترنت:
- ٧-السالم ،مؤيد والملا عبد الرحمن،١٩٩٦، النمط القيادي للمدير وممارسة وظائف ادارة الوقت العلاقة والاثر ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد (٣) ،العدد (٥)،دار الكتب للطباعة والنشر ،بغداد.
- ٨-العتيبي ،سعد مرزوق ،(٢٠٠٨)"ادارة المعرفة ،<http://www.mmsec> .

### ثانياً-المصادر الاجنبية :

#### -Books

- 9-Alter,steven (2002) "Information Systems foundations of Business" E 4/d prentico-Hall Inc.New jersey .
- 10-Awad ,E.M.&Chaziri,H.M,(2004) "Knowledge Management 1/d pearson prentice Hall Inc.New jersey .
- 11-Daft, ,L,(2003)"Management130homson130lt university,130homson,south western.

12 -Daft, L,(201) "Organizational theory and Design" 7<sup>th</sup> Edition, South Western United States of America .

13 -Drew S.,( 1999)"Building knowledge Management into strategy Making Sense of a New perspective" Long and planning 32.

14 -Ferandes Z.B.,Gonzales .A.,&Sabherual,R(2004) "Knowledge management challenges solution and technologies Hall,New jersey .

15-luthans,f,(1985)Organizational behavior"4ed,McGraw-Hill book co., newyork.

16-Nonako,I,and Takeuch ,H,(1995)"the knowledge Creating company,How jopanes companies Greate the Dynamics of Innovation university press oxford. ,Newyork,Ny

17 -Wick M.K ,(2000)"Appl cation of Knowledge management in publ c Adm n strati "Knowledge management Iustitute Texes.

#### Periodicals & Internet

18- Micheal ,H.Zack<(1999)"Developing aKnowledge strstegy"CMR.vol 41 .no.2.

19-Sarvary ,M.,1999,"Knowledge Management and competition in the consulting Industry",CMR.Vol 41,No.2.

20-Saffady ,W Il am,(2000)Knowledge Management "IMJ.vol 34 Hssue 3.