

## عناصر أداره المعرفة واثرها في القيادة الادارية الجامعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الادارة العليا في الجامعات العراقية الحكومية

احمد عبد السلام احمد	زياد طارق ابراهيم	براء محمد ابراهيم
قسم الجودة	قسم الشؤون القانونية	شعبة اعتماد جودة المختبرات
جامعة سامراء	جامعة سامراء	جامعة سامراء

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر عناصر أداره المعرفة على القيادة الجامعية. فقد كان مجتمع الدراسة من الجامعات العراقية الحكومية المنتشرة في انحاء العراق والتي كان عددها بـ (50) جامعة، حيث اخذت عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية من الادارة العليا للجامعات العراقية الحكومية، أما وحدة المعاينة فتمثلت من (مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية لكل جامعة )، وتم توزيع (50) استبانة على افراد العينة. وكان المنهج الوصفي التحليلي اساس عمل هذه الدراسة، وبعد الحصول على البيانات المطلوبة وأجراء المعالجات الإحصائية الملائمة لمتغيرات البحث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر أداره المعرفة على القيادة الجامعية في الجامعات العراقية الحكومية، وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج تم تقديم جملة من التوصيات اهمها استثمار مكونات ادارة المعرفة ( العلاقات، والتقنيات، والثقافة، والتنظيم ) وعدم اهمالها والتركيز على الجوانب الفنية فقط في مجالات وانشطة القيادة الادارية لا سيما تلك المتعلقة بالتصرفات القيادية المتبعة والمواقف القيادية الظرفية والانشطة القيادية التفاعلية ؛ لان ذلك ممكن ان يساهم في تطوير قدراتهم القيادية.

### المقدمة

يعد موضوع ادارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون الى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف اغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل اليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الاعمال المختلفة .

من جهة اخرى فإن ادارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى اداء منظمات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة، اذ 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 (Orenga-Rogla & Chalmeta,2017).

ان تطبيق المعرفة هي غاية ادارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة الى التنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة ، وان نجاح أي منظمة في برامج ادارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه يعد احد اهم معايير التقييم في هذا المجال (Wang at.el.,2014).

تعد القيادة الادارية الجهة الاولى المسؤولة عن دعم وتطبيق ادارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين اقسام المنظمة بعامه وفي انشطتها وعملياتها المتمثلة ب التأثير في الآخرين والسلوك القيادي والقيادة الموقفية والقيادة التفاعلية بخاصة ؛ كون ان ادارة المعرفة هي استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في انشطتها لتطويرها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية (Musbah at.el.,2016).

ونظراً لاهمية الموضوع ولان يحقق البحث اهدافه فقد جرى تقسيمه على اربعة اجزاء، تناول الاول منها منهجية البحث ، اما الجزء الثاني فقد تناول جوانب الاثراء النظري ذات العلاقة بموضوع البحث ، في حين اهتم الجزء الثالث بتسليط الضوء على عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ، وتناول الجزء الرابع والأخير اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثون اليها طبقاً لمعطيات هذا البحث .

### مشكلة البحث

لقد تتبلور مشكلة البحث الحالي من خلال التعرف على مدى تطبيق ادارة المعرفة ببعض مكوناتها في الجامعات العراقية، وما هو اثر تطبيق او عدم تطبيقها من قبل القيادة الادارية المتبعة فيها. وقد لاحظ الباحثين مشكلة الدراسة من خلال الاستطلاع الميداني والمقابلة الشخصية لبعض من المساعدين الإداريين للجامعات محل البحث ( جامعة النهرين ، جامعة سامراء ، جامعة تكريت ) . والتي كونت الفكر الاساسية لبناء الاستبيان ليتم عرضها بعد ذلك على بعض الخبراء في مجال الادارة .

وبناء على ذلك جاء هذا البحث لتحديد أثر عناصر أدارة المعرفة على القيادة الادارية الجامعية في الجامعات الحكومية العراقية .

## منهجية البحث

يعد موضوع ادارة المعرفة وعلاقتها بالأنشطة الادارية بعامة وعمليات القيادة الادارية بخاصة من ابرز المواضيع الادارية الحيوية في وقتنا الحالي ولا سيما في ظل التطورات المتسارعة المحيطة بمنظمات الاعمال ذات العلاقة بالعولمة وانتشار شبكات المعلوماتية والاتصالات .

وكون ان ادارة المعرفة هي استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في انشطتها لتطويرها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية ، سعى الباحثون لبلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

1- كيف يجري توظيف ادارة المعرفة ؟ وما هو تأثير ذلك في تفعيل عمليات القيادة الادارية في الجامعات العراقية؟

2- ما هو أثر كل مكون من مكونات ادارة المعرفة في عمليات القيادة الادارية المعتمدة في الجامعات العراقية ؟

## اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الآتي :

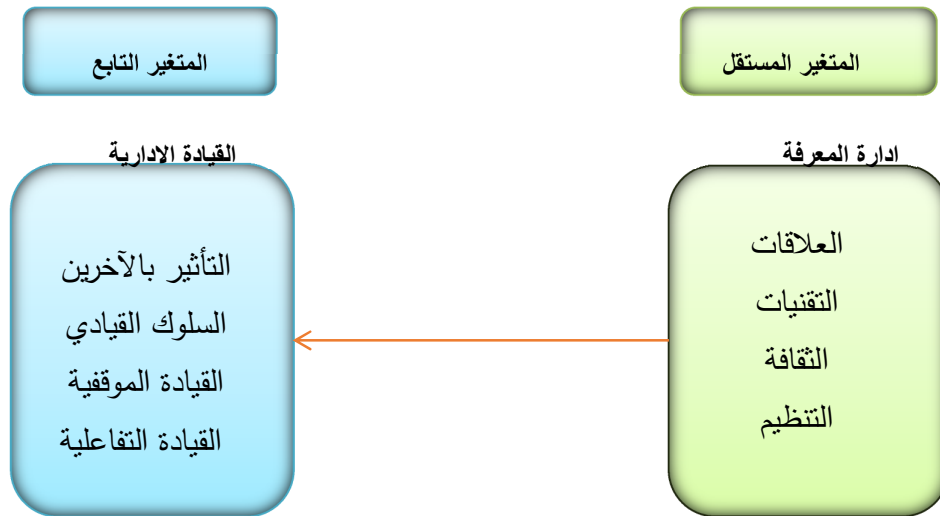
1- التعرف على مدى استفادة الجامعات العراقية ضمن بيئة مجتمع البحث من موضوع ادارة المعرفة نظرياً وتطبيقياً في تحسين عمليات القيادة الادارية فيها .

2- محاولة تقديم انموذج مستنبط من ادبيات الادارة ، يمكن ان يكون دليلاً علمياً يسترشد به القيادة في الجامعات العراقية في القيام بأنشطتهم .

3- تسليط الضوء على مكونات ادارة المعرفة التي تتفاعل مع بعضها والتي تؤثر بطريقة او بأخرى في انشطة منظمات الاعمال التي تحاول ان تطبق ادارة المعرفة بعامة ، وتؤثر في انشطة الجامعات العراقية وعمليات القيادة الادارية المتبعة فيها ؛ لأجل الحصول على نتائج تهدي القيادة في الجامعات العراقية الى التعرف على أهمية ودرجة تأثير كل مكون مدروس ونتائجه على تطوير وتفعيل عمليات القيادة الادارية والتوصل الى افضل توظيف ممكن لتلك المكونات بما يساهم في تحقيق افضل النتائج.

## انموذج البحث

يتناول المخطط الاجرائي للبحث التأثير ذو دلالة إحصائية لأثر عناصر أداره المعرفة على القيادة الادارية الجامعية في الجامعات العراقية الحكومية وحسب الشكل رقم (1) .



شكل (1) انموذج البحث الافتراضي

## فرضيات البحث

يسعى انموذج البحث الحالي الى اختبار الفرضيات الآتية :

(H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لأثر عناصر أداره المعرفة بأبعادها ( العلاقات، والتقنيات، والثقافة، والتنظيم ) على القيادة الادارية الجامعية بأبعادها ( التأثير بالآخرين، والسلوك القيادي، والقيادة الموقفية، والقيادة التفاعلية ) في الجامعات العراقية الحكومية .

(H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لأثر عناصر أداره المعرفة بأبعادها ( العلاقات، والتقنيات، والثقافة، والتنظيم ) على القيادة الادارية الجامعية بأبعادها ( التأثير بالآخرين، والسلوك القيادي، والقيادة الموقفية، والقيادة التفاعلية ) في الجامعات العراقية الحكومية.

## مجتمع وعينة البحث

لقد تناول البحث بالعرض والتحليل مجتمع القادة الاداريين الجامعيين، وقد اخذت عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية من الادارة العليا للجامعات العراقية الحكومية ، أما وحدة المعاينة فتمثلت من (مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية) وتم توزيع استمارات الاستبيان على مفردات عينة البحث بواقع (50) استمارة وجرى استرجاع (40) استمارة ، وبذلك اصبح حجم العينة هو (40) فرداً أي نسبة استرداد 80% .

## الجانب النظري

### ادارة المعرفة

يعد موضوع ادارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون الى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف اغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل اليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الاعمال المختلفة .

لقد تناول الباحثون مفهوم ادارة 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 تدائية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الابداع والابتكار للأشخاص .

وآخرون تناولوه بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية فقد جرى تعريف ادارة 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 ادارة المعرفة تستند على ثلاثة عناصر اساسية هي الموارد التقنية والعمليات ( Duffy , 2000:65) .

في ضوء ذلك ورد تعريفاً شمل في ثناياه العناصر المذكوره اعلاه وهو انها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخبزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الافراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الاهداف التنظيمية الرئيسة ( Rastogi , 2000:40) .

فضلا عن ذلك فلأن ادارة 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 فأن ادارة المعرفة تتطلب الابتكار وتتطلب قيادة مسؤولة .

### أهمية ادارة المعرفة

تتبع اهمية ادارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الادارة مثل ادارة الجودة الشاملة والتي اسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها .

من جهة اخرى فأن ادارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى اداء منظمات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة ، اذ 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 .

فضلاً عن ذلك ينبغي ان يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الاهمية الاستراتيجية وان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط استراتيجية ادارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسية ( Seeley & Dietrick , 2000:18 ) .

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

عليه فأن ادارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة او مشروع ، بل هي مفهوم شامل لكل اقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لادارة المعرفة تدرك في العمل ( Wick , 2000:514 ) .

### مكونات ادارة المعرفة

تناول المهتمون بحقل ادارة المعرفة مكونات ادارة المعرفة من منظور ثنائي اذ ذكروا بأن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة (Nonake & Takeuchi, 1995:59) وتعرف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى

الاخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة ، وتشير الى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين ( Daft , 2001:259)، أي ان المعرفة الظاهرة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن ايصالها ونشرها بسهولة ( Herschel , 2000:41 ) .

اما المعرفة الضمنية يمكن تعريفها بأنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز او كلمات ، وتشير الى ما له صلة بمعرفة ( Daft , 2001:259) ، بالتالي فأن المعرفة الضمنية لايمكن ترميزها ويصعب لفظها وصعوبة انتشارها لان التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله ( Herschel , 2000:42 ) .

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

وعموماً فأن ادارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فاعل يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقيه .

وفيما يلي ايجازاً لكل منها

( Raeeszadeh at.el,2016) ، ( Wick, 2000:514)، (Rastogi, 2000:40)، ( Darling, 1996:62):

#### اهداف العمل

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

## القيادة

تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز ادارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لان مفتاح نجاح المنظمة هو ادارة المعرفة ، فالقيادة عليها ارشاد الافراد العاملين وترسيخ قناعتهم باهمية ادارة المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومستقبل المنظمة .

### التقنيات:

على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخرن ونشر المعرفة ، هناك العديد من الوسائل الاخرى تساهم في تفعيل ادارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الامثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية ، من جهة اخرى فأن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل والكافتيريا جميعها تساهم في نجاح ادارة المعرفة من خلال خلق البيئة الفيزيائية التي تشجع مشاركة المعرفة .

### التنظيم

ان عمل ادارة المعرفة المتعلق بتعريف وخرن ونشر واستخدام عملاً واسعاً يتطلب تنظيمياً فائقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام ادارة المعرفة كالمكاتب والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الادارية والتشغيلية في المنظمة .

### الثقافة

ان من بين اهم غايات ادارة المعرفة هو محاولة ايجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة الى اقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وان تطبيق ادارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوو مؤهلات عالية وثقافة رقيقة ، أي بمعنى ان المنظمة عليها ان تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً .

### العمليات :

يمكن الاشارة الى ادارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخرنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الافراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الاهداف التنظيمية الرئيسية .

## التعلم

ان توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال اقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الابداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقاني.

وهناك اربعة عناصر اساسية تمكن المنظمة من ادارة المعرفة هي :

1. التعلم الفردي: اذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الافراد انفسهم .
2. تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
3. تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .
4. تعلم الزبون : ان تدرك المنظمة ان زبائنها بحاجة الى المعرفة وخاصة المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص .

## العلاقات

تحاول المنظمات ان تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فردياً وجماعياً وباستمرار مع الظروف المتغيرة ، وتفترض انها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي الى التغيير في السلوك، ويلعب الانسان دوراً مهماً في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وادامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة اخرى .

## مفهوم القيادة

القيادة ظاهرة هلامية يرجع معظم الفشل فيها الى عدم الفهم الكافي لطبيعتها ( داغر , 2000 , 417 ) ، ونظراً لسعة وحيوية القيادة تعددت تعاريفها الا ان اكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو ( ان القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في اتباعه لبلوغ هدف فردي او جماعي او تنظيمي ( داغر , 2000 , 418 ) .

ولقد عرف (Antonakis&Day,2017) القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة الفرد او الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد من خلال ما تقدم يمكن القول ان القيادة الادارية الناجحة تستند على تنفيذ العمليات الآتية:

## التأثير في الآخرين

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

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

- 1- وجود مجموعة من الافراد .
- 2- وجود شخص من بين اعضاء المجموعة لديه القدرة على التأثير الايجابي في سلوك بقية الاعضاء .
- 3- ان يكون الهدف من وراء التأثير توجيه نشاط المجموعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه .

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

## القيادة كسلوك

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

فالقيادة بوصفها سلوكاً هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر فالوجود المشترك في زمان واحد ومكان واحد ينتج عنه بالضرورة ان يبرز للوجود من يتولى توجيه الافراد وتنظيم شؤونهم ( نبيل ، 1995: 72) .

ان القيادة كسلوك تسعى الى تحقيق اهداف الجماعة وتماسكها وترابط اعضائها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة او المجموعة لذلك فهي لا تقتصر على فرد واحد بل انها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة طالما انهم يسعون لتحقيق اهداف مشتركة ( الشماع ، 1989:425) . فالعلاقة هنا هي علاقة تفاعلية بين القائد والاتباع او يعالج هذا المدخل القصور في المدخل السابق حيث التركيز كان منصباً على قدرة القائد في التأثير في الاتباع في ضوء ما يمتلكه من سمات شخصية تحقق له هذا التأثير .

### القيادة الموقفية

على أثر الانتقادات التي وجهت للمفاهيم السابقة الذكر المتمثلة بمدخل السمات والمدخل السمات والمدخل السلوكي في القيادة الادارية 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 وفق هذا التصور يرى ( Hersey & Blanchard , 1982:110) القيادة بنفس المفهوم بأنها عملية تأثير في نشاطات افراد الجماعة نحو تحقيق الاهداف في موقف محدد بذاته فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة والى القائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة ان يكون قائداً في كل المواقف ( Halloran , 1987:297) .

فالقيادة الادارية الكفوة وفقاً للمدخل الموقفي يجب ان تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة وان تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل ان 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 :

1-مميزات القائد.

2-مميزات الاتباع.

3-مميزات الموقف ، حيث ان مميزات الموقف لها أهمية كبيرة وان القائد يكون ناجحاً عندما تكون مميزاته او صفاته ملائمة لمتطلبات او مميزات الموقف .

### القيادة التفاعلية

ان تصور المفاهيم السابقة وتطرقها في تفسير عملية القيادة ادى الى ظهور المدخل التفاعلي حيث يعرف ( القريوني ، 1989:106 ) القيادة وفقاً لهذا المدخل محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات انسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات.

اما ( Mcgregor , 1996:73-75 ) فقد عرفها وفقاً لهذا المدخل بأنها علاقة مركبة بين متغيرات عديدة حددها بسمات القائد والموقف واتجاهات وحاجات وسمات الابداع وخصائص المنظمة ( هيكلها ، اهدافها ، طبيعة الاعمال المطلوب ادائها ) والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ومما تقدم يتضح لنا ان المفهوم الذي يترجم القيادة الادارية باعتبارها عملية تفاعلية بمعنى ان التفاعل بين سمات القائد وسمات الاتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز لنا القائد ، وعليه فأن الاخذ بهذه الصورة الشاملة لعمليات القيادة الادارية هو الذي يمكن ان يعطينا افضل توجه يمكن ان يوظف في هذا البحث .

### عرض النتائج

*اختبار فرضيات البحث:*

لاختبار الفرضية الرئيسية ، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (sampleRegression) للتحقق من أثر عناصر أداره المعرفة على القيادة الادارية الجامعية في الجامعات العراقية الحكومية، وكما مبين في جدول رقم (1) .

جدول رقم (1) أثر عناصر إدارة المعرفة على القيادة الادارية الجامعية في الجامعات العراقية الحكومية

المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة	مستوى الدلالة قيمة (P)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	النتيجة
التأثير بالآخرين	- العلاقات	0.030	%11.8	5.09	يوجد اثر
	- التقنيات	0.001	%25.5	13.01	يوجد اثر
	- الثقافة	0.073	%8.2	3.40	لا يوجد اثر
	- التنظيم	0.008	%16.9	7.74	يوجد اثر
السلوك القيادي	- العلاقات	0.394	%1.9	0.74	لا يوجد اثر
	- التقنيات	0.606	%0.7	0.27	لا يوجد اثر
	- الثقافة	0.427	%1.7	0.64	لا يوجد اثر
	- التنظيم	0.542	%1.0	0.38	لا يوجد اثر
القيادة الموقفية	- العلاقات	0.266	%3.2	1.28	لا يوجد اثر
	- التقنيات	0.721	%0.3	0.13	لا يوجد اثر
	- الثقافة	0.760	%0.2	0.09	لا يوجد اثر
	- التنظيم	0.986	%0.0	0.00	لا يوجد اثر
القيادة التفاعلية	- العلاقات	0.888	%0.1	0.02	لا يوجد اثر
	- التقنيات	0.942	%0.0	0.01	لا يوجد اثر
	- الثقافة	0.482	%1.3	0.50	لا يوجد اثر
	- التنظيم	0.473	%1.4	0.53	لا يوجد اثر

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وكما مبين في الجدول رقم (1) ان هناك علاقة اثر معنوية بين العلاقات وقدرة القيادة في التأثير بالآخرين بمستوى دلالة (0.030) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (11.8%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (5.09) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ، وبينت النتائج بأنه هناك علاقة اثر معنوية بين التقنيات وقدرة القيادة في التأثير بالآخرين بمستوى دلالة (0.001) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (25.5%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (13.01) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ، كما بينت النتائج بأنه لا توجد علاقة اثر معنوية بين الثقافة وقدرة القيادة في التأثير بالآخرين أي ان العلاقة كانت غير معنوية بمستوى دلالة (0.073) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (8.2%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (3.40) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، فضلاً عن ان النتائج بينت بأنه هناك علاقة اثر معنوية بين التنظيم وقدرة القيادة في التأثير بالآخرين بمستوى دلالة (0.008) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (16.9%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (7.74) 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 اقوى 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 ).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وكما مبين في الجدول رقم (1) عدم وجود علاقة اثر معنوية بين العلاقات والسلوك القيادي بمستوى دلالة (0.394) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (1.9%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.74) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، وبينت النتائج عدم وجود علاقة اثر معنوية بين التقنيات والسلوك القيادي بمستوى دلالة (0.606) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (0.7%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.27) وهي اصغر من قيمتها الجدولية، كما بينت النتائج بأنه لا توجد علاقة اثر معنوية بين الثقافة والسلوك القيادي أي ان العلاقة كانت غير معنوية بمستوى دلالة (0.427) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (1.7%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.64) وهي اصغر من قيمتها الجدولية، فضلاً عن ان النتائج بينت عدم وجود علاقة اثر معنوية بين التنظيم والسلوك القيادي بمستوى دلالة (0.542) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (1.0%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.38) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، من خلال ما تقدم يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي ( لا تؤثر العلاقات والتقنيات والتنظيم والثقافة في السلوك القيادي).

وبينت النتائج عدم وجود علاقة اثر معنوية بين العلاقات والقيادة الموقفية بمستوى دلالة (0.266) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (3.2%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1.28) وهي اصغر من قيمتها الجدولية، وبينت النتائج عدم وجود علاقة اثر معنوية بين التقنيات والقيادة الموقفية بمستوى دلالة (0.721) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (0.3%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.13) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، كما بينت النتائج بأنه لا توجد علاقة اثر معنوية بين الثقافة والقيادة الموقفية أي ان العلاقة كانت غير معنوية بمستوى دلالة (0.760) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (0.2%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.09) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، فضلاً عن ان النتائج بينت عدم وجود علاقة اثر معنوية بين التنظيم والقيادة الموقفية بمستوى دلالة (0.986) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (0.0%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.0) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، من خلال ما تقدم يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي ( لا تؤثر العلاقات والتقنيات والتنظيم والثقافة في القيادة الموقفية).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وكما مبين في الجدول رقم (1) عدم وجود علاقة اثر معنوية بين العلاقات والقيادة التفاعلية بمستوى دلالة (0.888) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (0.1%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.02) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، وبينت النتائج عدم وجود علاقة اثر معنوية بين التقنيات والقيادة التفاعلية بمستوى دلالة (0.942) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (0.0%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.1) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، كما بينت النتائج بأنه لا توجد علاقة اثر معنوية بين الثقافة والقيادة التفاعلية أي ان العلاقة كانت غير معنوية بمستوى دلالة (0.482) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (1.3%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.50) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، فضلاً عن ان النتائج بينت عدم وجود علاقة اثر معنوية بين التنظيم والقيادة التفاعلية بمستوى دلالة (0.473) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) لهذه العلاقة (1.4%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.53) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، من خلال ما تقدم يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي ( لا تؤثر العلاقات والتقنيات والتنظيم والثقافة في القيادة التفاعلية).

ومن خلال ما تقدم فان نتائج الاختبار تدل على عدم وجود علاقة اثر معنوية بين عناصر ادارة المعرفة والقيادة الادارية ، أي ان العلاقة كانت غير معنوية ولأجل ذلك تم قبول الفرضية (H0) (لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) لأثر عناصر أداره المعرفة بأبعادها ( العلاقات، والتقنيات، والثقافة، والتنظيم) على القيادة الادارية الجامعية بأبعادها ( التأثير بالآخرين، والسلوك القيادي، والقيادة الموقفية، والقيادة التفاعلية) في

الجامعات العراقية الحكومية، ورفض الفرضية (H1) ( يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  ) لأثر عناصر أداره المعرفة بأبعادها ( العلاقات، والتقنيات، والثقافة، والتنظيم ) على القيادة الادارية الجامعية بأبعادها ( التأثير بالآخرين، والسلوك القيادي، والقيادة الموقفية، والقيادة التفاعلية ) في الجامعات العراقية الحكومية.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

من خلال استعراض الجانب النظري ، وتحليل النتائج الميدانية واختبار انموذج وفرضيات البحث الحالي ، توصل الباحثون الى الاستنتاجات الآتية :

- 1- اظهرت نتائج هذا البحث عدم الاستفادة من قنوات المعرفة المتاحة امام القيادات الجامعة الادارية في الجامعات العراقية الحكومية لانشغالهم بالعمل الاداري داخل جامعاتهم .
- 2- اظهرت نتائج هذا البحث ان القيادات الادارية في الجامعات محل البحث لديهم قناعه بعدم الحاجة الى التنقيف والتدريب والتطوير والتنظيم وانهم دائما على صواب وقراراتهم مبنية على الخبر المتراكمة .
- 3- اظهرت نتائج هذا البحث عدم ملائمة واقع المعرفة المتجدد وتقبل الفكر الاستراتيجي الحديث للقادة الاداريين في الجامعات الحكومية وسيطر الفكر التقليدي والبيروقراطي المركزي .
- 4- اظهرت نتائج هذا البحث عدم توظيف مكونات ادارة المعرفة ( العلاقات، والتقنيات، والثقافة، والتنظيم ) في تطوير وتحسين أنشطة وعمليات القادة الاداريين والمتعلقة بالسلوك القيادي والقيادة الموقفية والقيادة التفاعلية، وهذا ما أفرزته نتائج البحث الحالي.

### التوصيات

في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات ، يمكن ان يتقدم الباحثون بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي :

1. يقترح الباحثون قيام القيادة الجامعية باستثمار مكونات ادارة المعرفة ( العلاقات، والتقنيات، والثقافة، والتنظيم ) وعدم اهمالها والتركيز على الجوانب الفنية فقط في مجالات وانشطة القيادة الادارية لا سيما تلك المتعلقة بالتصرفات القيادية المتبعة والمواقف القيادية الظرفية والانشطة القيادية التفاعلية ؛ لان ذلك ممكن ان يساهم في تطوير قدراتهم القيادية.
2. ضرورة استثمار راس المال البشري والذي ينعكس على قيمة الجامعة ؛ من خلال استقطاب العاملين في مجال المعرفة .
3. من الضروري أن يولي المسؤولين في الجامعة اهتماماً متزايداً بعناصر المعرفة والتي تتسجم مع استراتيجيات الجامعة بهدف اغتنام الفرص وتجنب التهديدات و للاستغلال الأمثل للفرص .
4. يوصي الباحثون القيادة الجامعية برسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في جامعاتهم.
5. ضرورة العمل على تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في الجامعة .

## المصادر

- القيروني، محمد قاسم (1989) السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، الاردن .
- محمد، داغر منقذ . صالح، عادل حرحوش (2000) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- Antonakis & Day (2017). The nature of leadership. Sage publications. costly & Ralptodd (1998) Human Relations in organizations , 2<sup>nd</sup> ; west publishing co; U.S.A .
- Daft & Noe (2001) Organizational Behavior , Harcourt Inc . , V.S.A.
- Daft (2001) Organization Theory and Design , 7/ed ., south western college publishing , U.S.A.
- Darling (1996) Building the Knowledge Organization , Bo.vol . 61 . Issue . 2 .

- Davis & newstorn (1985) Human Behavior at work , McGraw - Hill , new york .
- Duffy (2000) Knowledge Management : what Every Information professional should know , IMJ , july.
- Halloran (1978) Applied Human Relations , prentic Hall in Englewood cliffs .
- Herschel (2000) Chief Knowledge officer : Critical Success factors for knowledge Management : Information Strategie , EJ , vol . 16 , Issue . 4 .
- Koenig (1999) Education for knowledge Management, .U.S.A , vol .19 , Issue . 1 .
- Malhotra (1998) Toward a knowledge Ecology for organization white – waters , [http // www. Print . com / papers / ecology . htm](http://www.Print.com/papers/ecology.htm) .
- Mcgregor (1996) Leadership & Motivation , M.I.T press , new york .
- Musbah, Habtoor & Maram (2016) Testing the Model of Relationship and Impact of Administrative Leadership on Human Resource Training and Customer Satisfaction: Structural Equation Modeling (SEM). International Journal of Business and Management, 11(2), 127.
- Naylor (1980) A theory of Behavior in organizations , Academic press , U.S.A .
- Nonaka & Takeuchi (1995) The Knowledge Creating company How Japanese companies create the Dynamics of Innovation, New york . Ny university press , oxford .
- Orenga & Chalmeta (2017). Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems 2.0. Business & Information Systems Engineering, 1-19.
- Rastogi (2000) knowledge Management and Intellectual capital The new virtuous Reality of competitiveness , HSM. 19 .
- Seeley & Dietrick (2000) Crafting A knowledge Management strategy ,KMR. , vol . 3 , Issue . 1 .
- Sikula, (1997) personnel management a short course for professionals , part : 3 , willey & sons , U.S.A.
- Tead (1985) the Art of leadership , McGraw Hill book co., new york .

- Wang ,Noe & Wang (2014) Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment, Journal of Management, 40(4), 978-1009.
- Wjck (2000) knowledge Management and Leadership opportunities for Technical communicators , Tc ., November , vol . 47 , Issue . 4 .