

دور القيادة التحويلية في إدارة المعرفة في الجامعات

الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء

د.م.أ جبر عبد القوي إسماعيل السنباني

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - الجامعة الإماراتية - اليمن



ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٢٤) موظفاً في الوظائف القيادية الأكاديمية والإدارية في عشر جامعات أهلية بأمانة العاصمة، واختيرت عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٣٣) مفردة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٢١) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أن مستوى تحقق القيادة التحويلية مرتفعاً نوعاً ما على مستوى كل الأبعاد عدا بعد التأثير المثالي، فقد حصل على درجة ممارسة مرتفعة، وجاء بعد التأثير المثالي أكثر الأبعاد ممارسة، وأقلها ممارسة بعد الاعتبارية الفردية، كما أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة كان مرتفعاً نوعاً ما بجميع أبعاده عدا بُعد تخزين المعرفة، فقد حصل على درجة ممارسة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود دور ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على إدارة المعرفة بالجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بممارسات سلوكيات القيادة التحويلية بكل أبعادها لما لذلك من أثر إيجابي وفاعل لتحقيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

الكلمات الافتتاحية: القيادة التحويلية - إدارة المعرفة - الجامعات الأهلية



The Role of Transformational Leadership in Knowledge Management at Private Yemeni Universities in Sana'a City

Abstract

This study aimed to determine the role of transformational leadership in knowledge management at private Yemeni universities in Sana'a city. To achieve this objective, a descriptive-analytical approach was employed, using a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study population consisted of (524) employees in academic and administrative leadership positions across ten private universities in Sana'a city. A stratified random sample of (233) individuals was selected, of which (221) questionnaires were valid for statistical analysis. The study reached several key findings, most notably:

The implementation level of transformational leadership was "relatively high" across all dimensions, with the exception of "Idealized Influence," which achieved a "high" degree of practice. "Idealized Influence" was identified as the most practiced dimension, while "Individualized Consideration" was the least practiced. The level of knowledge management practice was also "relatively high" in all dimensions, except for "Knowledge Storage," which received a "high" degree of practice. Also, there is a statistically significant role of transformational leadership across all its dimensions (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration) in knowledge management at the private Yemeni universities under study. No statistically significant differences were found among the respondents' perceptions regarding the degree of transformational leadership practice.

Based on these findings, the study recommended the necessity of increasing attention to transformational leadership behaviors in all their dimensions, given their effective and positive impact on achieving successful knowledge management within the private Yemeni universities investigated.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Knowledge Management, Private Universities.

المقدمة:

لقد برزت إدارة المعرفة بوصفها أحد عناصر القوة في منظمات الأعمال لبناء وتطوير قدرات المنظمة، لمواجهة التغيرات واستباقها، فإدارة المعرفة تعمل على تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة بطرق غير مسبوقة (أبو فارة وعليان، ٢٠١٠، ٢٢).

كما تُعد إدارة المعرفة من أهم أصول المنظمة التي هي أساس فعال لتوليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، والتي تعكس اهتماماً استراتيجياً ببنية المنظمة المعرفية.

وتعمل إدارة المعرفة على تحديد البيانات والمعلومات ذات القيمة التي تحتاجها المنظمة وكيفية الاستفادة منها، وهذا ما يمنح المنظمة التي تتبناها قدرة على تحقيق عدد من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (يعقوب، ٢٠٢١، ٢).

ولقد حظى مفهوم القيادة التحويلية كمفهوم إداري حديث، بأهمية كبيرة في إطار تحقيق أهداف المؤسسات، نظراً لأهمية القيادة والدور الذي تلعبه في توجيه المؤسسات والأفراد نحو تطوير الأداء والتميز والإبداع، فهي تشكل محوراً مهماً يرتكز عليه مختلف أنشطة المؤسسات العامة والخاصة، ويتحقق لها ذلك من خلال قدرتها على اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، ورسم السياسات والاستراتيجيات للوصول إلى الأهداف المطلوبة (أحمد وحمزة، ٢٠٢١، ٢٣٦).

وتحتاج المؤسسات التعليمية أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين فيها وإتاحة الفرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة، وهو ما يستدعي توافر قيادة تحويلية في قطاع التعليم العالي تعمل على تحقيق التميز في هذه المؤسسات لأداء دورها على أكمل وجه (سعد وحجازي، ٢٠٢٠، ٣).

فاكتساب المعرفة وتطبيقها لدى العاملين تكسبهم القدرة على اتخاذ القرار الجيد والسليم والمناسب.

وتأسيساً على ما سبق، فإن السعي نحو تحقيق إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة (تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة، واكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة) لم يعد خياراً للجامعات بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى

الخارجية وذلك لضمان بقائها ونموها وقدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة وتفوقها في ظل المنافسة الشديدة؛ لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

يشهد التعليم العالي في الجمهورية اليمنية توسعاً كمياً كبيراً في زيادة عدد الجامعات الأهلية والكليات والمعاهد طبقاً لتزايد مخرجات التعليم لما قبل الجامعي، ولكن ضعف مخرجات التعليم العالي الجامعي في سوق العمل وتناقص الجودة الأكاديمية والتميز يمثلان تحدياً أمام هذه الجامعات (الحميري، ٢٠١٧، ٤٢)، وعلى الرغم من هذا التطور الكمي الكبير الذي حدث في أعداد الجامعات اليمنية وزيادة عدد الملتحقين فيها، والجهود والأنشطة التي حدثت بغرض تحسين جودة ونوعية التعليم العالي، هناك عدد من الدراسات منها: دراسة (مسلم، ٢٠١٧) ودراسة (العولقي، ٢٠٢٠) ودراسة (زيد وشجاع، ٢٠٢١)، أكدت أنها تعاني من ضعف في إدارة المعرفة وأن المخرجات لا تتناسب مع احتياجات التنمية، فضلاً عن تردي مستويات الجودة التعليمية، ووجود بعض القيادات الأكاديمية التقليدية وغياب الرؤية والتوجه الاستراتيجي الواضحين، واتباع سياسات قاصرة، وغياب الرؤية المشتركة، واتباع سياسات قد لا تتوافق مع مدخل التميز، وعدم الاستشعار بأهمية المورد البشري، وغياب البنية الأساسية والهيكل المرنة والأجهزة وبعض المواد التعليمية، مما جعلها غير قادرة على الرقي إلى مستوى عالٍ من الجودة والتميز، وهو ما أدى إلى خروجها من التصنيفات الدولية للجامعات، فقد ذكر تصنيف شانغهاي للجامعات (٢٠٢٢) أن (١٠) جامعات عربية فقط من بين أفضل (٥٠٠) جامعة على المستوى الدولي، فيها (٥) جامعات سعودية وجامعات عربية أخرى، أما الجامعات اليمنية فلم تكن ضمن الجامعات العربية (Shanghai Ranking Consultancy, 2022)، وأيضاً تصنيف كيو إس للجامعات العربية للعام (٢٠٢١) الذي شمل (160) جامعة عربية، لم يشتمل على أي جامعة يمنية (QS Arab Region University Rankings, 2021)، وتصنيف التايمز البريطاني للتعليم العالي للعام (٢٠١٩) الذي شمل (١٢٥٨) جامعة، لم يحتوي على أي جامعة يمنية (Times Higher Education, 2019)، في حين أورد تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٨) أن الجمهورية اليمنية حصلت في مجال التنمية البشرية في قائمة الدول ذات المؤشرات التنموية المنخفضة، على الترتيب (١٧٨) من بين (١٨٩) دولة، ويعتمد التقرير على معايير ثلاثة: أولها التعليم الذي اعتمدت عليه في ترتيب الدول على مؤشرات التنمية المرتفعة أو المتوسطة أو المنخفضة.

يتضح مما سبق حجم المشكلة التي تعاني منها الجامعات اليمنية، وأبرز مظاهرها الرئيسية ضعف إدارة المعرفة وعدم تحققه بالشكل الذي يجعل هذه الجامعات تصل إلى رتبة عالية من التميز التعليمي على المستوى الإقليمي والدولي.

وتعتبر إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة للمنظمات، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك الجميع أن تميز المنظمات يعتمد أساساً على رأس المال البشري بما يمتلكه من معرفة ومهارات إدارية حديثة، وهو ما يجعل الجامعات قادرة على التميز والمنافسة بطرق وأساليب قائمة على الابتكار والإبداع (الحكيمي، ٢٠١٥، ٥).

فيعد مدخل القيادة التحويلية ومدخل إدارة المعرفة واستخدامهما من أهم متطلبات توجيه الجامعات نحو التميز المنظمي باتجاه إحداث تغييرات جوهرية تواكب متغيرات العصر المستمرة والمتجددة.

وبالرغم من أهمية تبني الجامعات اليمنية لمثل هذه المداخل وممارستها، لا يزال بعض أنماط القيادة والإدارة التقليدية سائداً في عملية تسييرها، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات المحلية منها: دراسة (غوث، ٢٠٢١)، ودراسة (النشمي وهبة، ٢٠٢٠)، ودراسة (الهبوب، ٢٠١٢)، ودراسة (عقلان، ٢٠١٠)، أن لدى الجامعات اليمنية قصوراً في تقييم برامجها الأكاديمية، وتقديم المؤتمرات والخدمات الاستشارية والبحثية وضعف الاهتمام بالعنصر البشري، والافتقار إلى القيادة التحويلية، وهيمنة المناهج والأساليب التقليدية التي أثرت على الأداء الكلي لها، مما أدى إلى عدم تحقيق رسالتها وأهدافها التعليمية.

واستكمالاً لما سبق يمكن توضيح الفجوة البحثية في كونها فجوة معرفية من خلال نتائج الدراسات السابقة التي تمكن البحث من الحصول عليها، ومنها غياب نموذج معرّف متكامل تناول متغيرات الدراسة بشكل كامل (دور القيادة التحويلية في إدارة المعرفة) مما ترك المجال مفتوحاً أمام الباحثين لسد هذه الفجوة البحثية، ولذلك يحاول البحث سد تلك الفجوة المعرفية، كما يتضح أن هناك فجوة بحثية مكانية من خلال المسح الذي قام بها البحث للدراسات السابقة، فقد وجدت أن أغلب الدراسات التي توفرت لها تناولت متغيرات البحث الحالي في بيئات عربية وأجنبية، وان نسبة قليلة أجريت في البيئات اليمنية، مما عزز ضرورة إجراء مثل هذه الدراسات في البيئة اليمنية، وأيضاً فجوة بحثية تطبيقية تمثلت في احتياجات الجامعات الأهلية اليمنية للدراسة وتطبيقها على أرض الواقع (دور القيادة التحويلية في إدارة المعرفة)، وذلك لإيجاد آليات متطورة لمواجهة البيئة المحيطة.

لذا فإن المشكلة التي تعالجها الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في تحقيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

٢. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

٣. ما دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة، والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة- العمل)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كالاتي: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما ستقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي، ونوضح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية(العلمية) للدراسة:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في النقاط الآتية:

١- تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال استعراضها لمتغيرات تتصف بالحدثة، وهي القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة، كما أنها من الموضوعات المهمة في أدبيات الإدارة، وقد حظيت باهتمام الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة؛ لذلك فإن إخضاع هذه المفاهيم لمزيد من الدراسة والبحث يسלט مزيداً من الضوء على أهمية الموضوع ويجذب مزيداً من الاهتمام به على الصعيد الفكري والتطبيقي.

٢- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة والنادرة، بحسب علم الباحث، التي تبحث في دور القيادة التحويلية في تحقيق إدارة المعرفة، فعلى الرغم من اهتمام الدراسات الإدارية بكل من القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة، كل على حده، لم تأخذ قضية الربط بينها نصيبها الكافي من الدراسة.

٣- ستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية؛ نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، وستعد أيضاً إضافة معرفية للباحثين في مجال إدارة الأعمال؛ لأنها قد تفيدهم بمرجع للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق إدارة المعرفة كمتغير تابع.

٤- ستسهم هذه الدراسة في إفادة الباحثين بإجراء دراسات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما ستتوصل إليه من اقتراحات.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة:

تمثلت الأهمية العملية للدراسة في النقاط الآتية:

١- تناولت هذه الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني وهو قطاع التعليم العالي المتمثل في الجامعات الأهلية اليمنية، ويعتبر هذا القطاع من أهم القطاعات؛ لأنه يسهم في تحقيق إدارة المعرفة في مختلف القطاعات الأخرى.

٢- قدمت هذه الدراسة نتائج علمية يمكن أن تستفيد منها الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء وذلك فيما يتعلق بنمط القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بإبعادهما المختلفة، مما سيسهم في بقاء استمرار وتطور هذه الجامعات ودور القيادة التحويلية في تحقيق إدارة المعرفة لمواكبة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة والتعامل معها بما يحقق أداءً عالياً وضمان مخرجات تتسم بالتميز والجودة العالية.

٣- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في كشف واقع الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء على مستوى القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، الأمر الذي يمكن الجامعات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف ومعالجتها.

٤- ستساعد هذه الدراسة متخذي القرارات في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء على اتخاذ إجراءات كفيلة بتحسين مستوى ممارسة القيادة التحويلية والإسهام في تحقيق إدارة المعرفة.

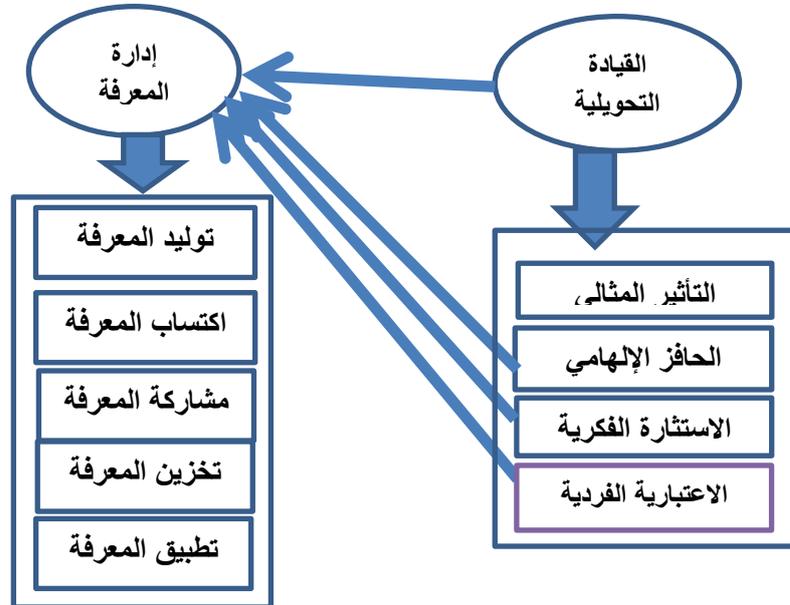
أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء.

وينبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
 ٢. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
 ٣. معرفة دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في تحقيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
 ٤. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).
- النموذج المعرفي للدراسة:

تم اعتماد النموذج المعرفي للدراسة بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة الحميري(٢٠٢٤)، وشقور (٢٠٢٤)، ومصطفى وآخرون (٢٠٢٤)، و Kabet & Halubanza, 2023 ، وأبو غيث (٢٠٢٢)، والتركي (٢٠٢٢)، و وعطاي (٢٠٢٠)، و Fullchis, 2019، وعودة (٢٠٢٢)، و سارة وفريدة (٢٠٢١)، والسياني (٢٠٢١)، و فتح الله (٢٠٢١)، و Mageswari,2020، و Rosly ,Chiu& Chen, 2016، و Bakar,2015 كما يوضحه الشكل:



فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسة الأولى: - "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- ٢- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- ٣- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- ٤- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الرئيسة الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)".

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية:

اعتمدت المصادر الأولية على البيانات التي جرى جمعها من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة، وصممت بالاستعانة بالدراسات السابقة، وطورت بما يتناسب مع الدراسة الحالية للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، بغرض الحصول على المعلومات اللازمة لاختبار صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

المصادر الثانوية:

شملت المصادر البيانات الثانوية في الأدبيات العربية والأجنبية من الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمجلات العلمية المحكمة، والدوريات والمقالات

والتقارير، ومواقع الإنترنت المتاحة للبحث العلمي ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف إعطاء صورة عن المفاهيم، وأبعادها المختلفة، والتعرف على أهم الدراسات التي تناولته، وأخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة موضوع دور القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في تحقيق إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) بالجامعات الأهلية اليمنية.

ثانياً: الحدود المكانية:

شملت الدراسة على الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة - صنعاء التي تجاوزت مداها الزمني (١٧) عاماً فأكثر، والمعترف بها من التعليم العالي اليمني، وما زالت مستمرة حتى اليوم، وهي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة سبأ، الجامعة الوطنية، الجامعة اليمنية، جامعة الملكة أروى، جامعة الأندلس، جامعة العلوم الحديثة، جامعة الناصر، الجامعة اللبنانية الدولية، جامعة المستقبل).

ثالثاً: الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية المتمثلة في (رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة، عميد، نائب عميد، رئيس قسم أكاديمي)، والقيادات الإدارية المتمثلة في (أمين عام جامعة، أمين كلية، مدير إدارة، رئيس قسم إداري) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وهي على النحو الآتي:

١. دراسة (الصبري، ٢٠٢٣) بعنوان: دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداء الأساسية في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب وعددهم (٣٠٧) أعضاء، أما عينة الدراسة فقد تكونت من ٣٣

% من إجمالي العينة المستهدفة وعددهم (١٠٠) مفردة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة التحويلية بجامعة إب منخفضة.

٢. دراسة (التركي، ٢٠٢٢) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية: دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعة وعددهم (325) عضواً، منهم (242) أكاديمياً و(83) إدارياً، وتكونت عينة الدراسة من (107) أعضاء، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) جاءت متوسطة بوجه عام.

٣. دراسة (عطايفي، ٢٠٢٠) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء،

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (١٩١) عضواً، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء كانت عالية، وجاء ترتيب المجالات كالتالي: حصل التأثير المثالي على المرتبة الأولى، والتمكين على المرتبة الثانية، والاعتبارية الفردية على المرتبة الثالثة، والدافعية الإلهامية على المرتبة الرابعة، وسلوك الاستشارة الفكرية على المرتبة الأخيرة في الممارسة، كما بينت عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة الولاء التنظيمي.

٤. دراسة (القرني، ٢٠٢٠) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور محاور القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد، التحفيز، التشجيع والإبداع) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة

الأساسية في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والتنفيذية في الجامعات الأهلية اليمنية وعددهم (١٢١) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد اعتمدت على طريقة الحصر الشامل للمجتمع الإحصائي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الأهلية اليمنية كان جيداً.

٥. دراسة (أبو غيث، ٢٠٢٢) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (الأردن)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء ناعور وعددهم (١٤١٢) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (٣٠٢)، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمحور القيادة التحويلية جاءت مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات القيادة التحويلية تنازلياً وفق الترتيب التالي: مجال (التأثير والجدبية)، ثم مجال (الاستثارة الفكرية)، ثم مجال (التحفيز والإلهام)، ثم مجال (الاعتبارات الفردية)، وحصلت جميعها على درجة مرتفعة، كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين متوسط درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية والريادة الاستراتيجية.

٦. دراسة (حسونة، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على تعزيز ولاء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي. (فلسطين)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على تعزيز ولاء العاملين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وعددهم (٢٨١) موظفاً وموظفة، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٤) مفردة اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة موافقة عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة العليا للقيادة التحويلية جاءت متوسطة، وأن هناك علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة مع تعزيز ولاء العاملين، وأن هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاعتبارية الفردية

والتحفيز الإلهامي على تعزيز ولاء العاملين، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتحفيز الفكري والتأثير المثالي على تعزيز ولاء العاملين.

٧. دراسة (الرفاعي وعون، ٢٠٢٠) بعنوان: واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات. (السعودية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريات بكلية التربية في جامعة الملك سعود وعددهن (٩٧) إدارية، أما عينة الدراسة فقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (٧٩) إدارية أي ما نسبته (٨١.٤٪)، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت عالية، وكانت أبعادها مرتبة تنازلياً كما يلي: الاهتمام بالفرد، والتأثير الكارزمي، والتشجيع الإبداعي، والتأثير الإلهامي، بوصفه أقل سمات القيادة التحويلية ممارسة لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات.

٨. دراسة (Bekaert et al,2021) بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التنظيمي في الجامعات الهولندية.

The Impact of Applying Transformational Leadership Strategies on Enhancing Organizational Performance in Dutch Universities.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التنظيمي في الجامعات الهولندية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الهولندية، وبلغ أفراد العينة (٤٥٠) مفردة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية في الجامعات محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية على مستوى الأداء التنظيمي.

٩. دراسة (Fullchis, 2019) بعنوان: درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الجامعات الإندونيسية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

The degree of applying Transformational leadership dimensions on private Indonesian Universities from their administrative leaders point of view.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة التحويلية في الجامعات الإندونيسية الخاصة، استناداً إلى الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات والعمداء ومديري الدوائر في الجامعات الإندونيسية وبلغ عددهم (١٩٥) قائداً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن للقيادة التحويلية تأثيراً مثالياً على العاملين في بناء الثقة والفرح بالمؤسسة، وأن القادة التحويلين يعملون على التحفيز الإلهامي للمرؤوسين في القضايا التنظيمية والعملية، ولذلك تعمل القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين.

١٠. دراسة (Netithanakul, 2017) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على منظمة التعلم: دراسة حالة لمركز التعليم غير النظامي وغير الرسمي في مقاطعة سارابوري. "تايلاند".

The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization: A Case Study of Saraburi.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم القيادة التحويلية للإدارة التنفيذية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وخصائص منظمة التعلم في المعهد، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي التعليم في مركز التعليم غير النظامي وغير الإقليمي و(١٣) مؤسسة تعليمية منتسبة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠١٤) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، اختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة موافقة مفردات العينة على توافر القيادة التحويلية لدى الإدارة جاءت مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة.

١١. دراسة (Arokiasamy, Abdullah, Ahmed, Ismail , 2016) بعنوان:

القيادة التحويلية لمديري المدارس والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في ماليزيا.

Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها، واستخدمت المنهج

الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في ماليزيا، وبلغت عينة الدراسة (٢٧٥) معلما، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس موضع الدراسة جاءت متوسطة.

١٢. دراسة (الحميري، ٢٠٢٤) بعنوان: مستوى تطبيق إدارة المعرفة وعلاقته بضمان الجودة في الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء معايير مالكوم بالدريج للجودة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة وعلاقته بضمان الجودة في الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء معايير مالكوم بالدريج للجودة، واستخدمت المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة في جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الثابتين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وعددهم (٤٤٢) عضواً، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٥) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية جاء مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها وضمان الجودة بأبعاده في الجامعات محل الدراسة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على ضمان الجودة في الجامعات محل الدراسة.

١٣. دراسة (السياني، ٢٠٢١) بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، واستخدمت أسلوب المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة وعددهم (٦٦) فرداً من رؤساء الأقسام ومديري الإدارات في الجامعات الخاصة بمدينة (ب) ويعملون في أربع جامعات (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الوطنية، جامعة الجزيرة، الجامعة الماليزية)، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة جاءت عالية في كل المجالات (تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة)، وأن هناك أثراً لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة.

١٤. دراسة (أبو السعود، ٢٠٢٢) بعنوان: واقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين. (فلسطين)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بالتطبيق

على جامعة الأقصى في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٢٠) موظفاً إدارياً، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (١٧٥) مفردة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع إدارة المعرفة في جامعة الأقصى جاء مرتفعاً بمتوسط كلي (٣,٦٣)، أما على مستوى المجالات فجاءت متوسطاتها مرتبة كما يلي: تخزين المعرفة (٣,٨٣)، تشخيص المعرفة (٣,٧٤)، مشاركة المعرفة (٣,٧٠)، توليد المعرفة (٣,٥٧)، نقل المعرفة (٣,٥٠)، توزيع المعرفة (٣,٤٣) وجميعها كانت بدرجة ممارسة مرتفعة.

١٥. دراسة (فتح الله، ٢٠٢١) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي: دراسة حالة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد إدارة المعرفة في التأثير على جودة مخرجات التعليم العالي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٦) أستاذاً جامعياً، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة المعرفة بصفة عامة في مؤسسات التعليم العالي الجزائر جاءت متوسطة، وأن أبعاد إدارة المعرفة تؤثر على أبعاد جودة مخرجات التعليم العالي تأثيراً إيجابياً.

١٦. دراسة (المجالي وآخرين، ٢٠٢٠) بعنوان: درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس وعددهم (١١٠٠) عضو، اختيرت منهم عينة بالطريقة العشوائية بلغ عددها (٣٠٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً في جميع الأبعاد (نقل المعرفة ومشاركتها، إنتاج المعرفة، تطبيق المعرفة).

١٧. دراسة (لافي، ٢٠١٨) بعنوان: "درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة

للدراصة، وتكون مجتمع الدراصة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية وعددهم (٢٨٦٣) عضواً، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٨٥) عضواً من هيئات التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة المعرفة جاءت متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كما يلي: (تخزين المعرفة جاء بدرجة مرتفعة) وبقية المجالات (التشارك في المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة) جاءت بدرجة متوسطة أما مجال (تطبيق المعرفة) فقد جاء بدرجة منخفضة.

١٨. دراسة (Mageswari,2020) بعنوان: ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في شركة التصنيع. (الهند)

Knowledge management practices and organizational performance in the manufacturing company.

هدفت هذه الدراصة إلى الكشف عن منظمات التصنيع الهندية وتصنيفها بناءً على مدى تبنيها لإدارة المعرفة وأدائها، واعتمدت على المنهج المسحي الكمي، وكانت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وشملت عينة الدراصة (٢٥١) مديراً من مديري الشركات، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: وجود ارتباط مباشر وهام بين تبني إدارة المعرفة بجميع مجالاتها مثل: تكوين المعرفة، واكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وأدائها من حيث الابتكار والأداء التشغيلي والتنظيمي من جهة أخرى.

١٩. دراسة (Chiu.C and Chen.H, 2016) بعنوان: قدرة إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة التايوانية: دور الوسيط الالتزام المنظمي.

The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment

هدفت هذه الدراصة إلى اختبار الدور بين قدرات إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية واكتشاف أثر الالتزام المنظمي كمتغير وسيط، وتكونت أبعاد إدارة المعرفة من (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراصة في موظفي وزارة (Taipei Water Departme) في تايوان، وتمثلت عينة الدراصة في عينة شاملة من جميع العاملين فيها، وتوصلت الدراصة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك دوراً دور قوياً بين قدرة عملية المعرفة والفاعلية التنظيمية، في حين أن هناك دوراً ضعيفاً بين قدرات البنية التحتية للمعرفة والفاعلية التنظيمية، وأن للالتزام المنظمي أثراً كبيراً بين قدرة عملية المعرفة والفاعلية التنظيمية.

٢٠. دراسة (Nyack et al.2015) بعنوان: ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في منطقتي أودوبي وجنوب كانارا في الهند.

The Practice of Knowledge Management Processes- A Comparative Study of public and Private Higher Education Institutions in Udupi & South Kanara Districts.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في منطقتي أودوبي وجنوب كانارا في الهند، واعتمدت على المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة (٢٠١) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت متوسطة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

٢١. دراسة (Mavodaz & Ngulube, 2014) بعنوان: درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في نيويورك.

Knowledge management practices at an institution of higher learning in New York.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في نيويورك، واستخدمت المنهج المسحي والمنهج النوعي، وكانت الاستبيان والملاحظة المباشرة أداتين للدراسة واختيرت عينة عشوائية مكونة من (٢٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من كلية (متروبوليتان)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة جاء متوسطاً بشكل عام، وأن هناك ضعفاً في فهم آليات استراتيجيات إدارة المعرفة، وأن مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى تطوير سياساتها فيما يتعلق بالاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في تبادل المعرفة والتعاون وتمكين العاملين من استخدام المعرفة وإدارتها.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية: تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات مختلفة، مثل الجامعات، ومؤسسات التعليم اليمنية، والعربية، والعالمية وشركات التصنيع وغيرها، ولكن لا توجد دراسة تناولت تلك المتغيرات في مجال الجامعات اليمنية الأهلية، ولا سيما في البيئة اليمنية، وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تناسب بيئة البحث اليمنية مع التوجه الريادي؛ لما مرت به اليمن من أحداث خلال السنوات الأخيرة.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

١- القيادة التحويلية:

يعرفها (أبو عيد، 2016، 14) أنها: "القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين، لرفع الروح المعنوية، وإثارة أفكارهم لإيجاد طرق معالجة جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبار أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم".

وتعرف أيضاً أنها: " نمط قيادي يتفاعل فيه القائد مع المرؤوسين من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية، والإقناع، والإثارة، والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة " (القبلي والعمراني، 2017).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف القيادة التحويلية إجرائياً أنها: اسلوب قيادي يطبقه رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية اليمنية بهدف الارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس وخلق بيئة ملائمة للإبداع والتطوير، والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسة التأثير المثالي والاستثارة الفكرية ومراعاة الفروق الفردية والتحفيز الإلهامي لهم للوصول إلى وضع أفضل للجامعات وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والمخرجات لتحقيق التميز المنشود.

٢- إدارة المعرفة:

تعرف أنها "نشاط إداري يعمل على توليد المعرفة وتطويرها وتخزينها وتوزيعها ونقلها وتطبيقها، والاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة واتخاذ القرارات وحل المشكلات. (Rao,2012,1)"

وتعرف أنها: "عملية تحليل وتحقيق وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظمي مقصود وهادف، وهي عملية لإدارة مخزون المعرفة الذي تمتلكه المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية" (حجازي، ٢٠١٤، ٥٣).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف إدارة المعرفة إجرائياً أنها: مجموعة من الأنشطة أو العمليات أو التطبيقات التي تساعد الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء على التشارك بالمعرفة وتوليدها وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات

وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات جودة التعليم، وحل المشكلات، وتحقيق رسالة الجامعة الهادفة.

مفهوم القيادة التحويلية:

تعددت وكثرت التعريفات التي تدور حول القيادة التحويلية؛ نظرا لآراء العلماء الذين وضعوا لها تعريفاً يتناسب مع الأفكار والمعلومات التي تشكلت حول القيادة التحويلية، ومن بين هؤلاء العلماء " العالم بيرنز" (Burns) الذي عرف القيادة التحويلية: أنها عملية يسعى من خلالها القادة والأفراد إلى نهوض كل منهم بالآخر وصولاً إلى أعلى درجات الأمانة والأخلاق والدافعية (أبو عمرة، ٢٠١٨، ٢٠).
وعرفها الزهراني والألفي (٢٠١٩: ٤٥٢) أنها مجموعة السلوكيات والأخلاق التي يقوم بها القادة لتعزيز مرؤوسيتهم وتحفيزهم لإنجازها، وذلك من خلال إثارة روح المنافسة بينهم وإقناعهم بقيمة الأعمال التي يقومون بها، ودفع هؤلاء الأفراد لتوظيف طاقاتهم وإمكانياتهم في خدمة مصلحة المنظمة والتسامي فوق مصالحهم الشخصية.

ويرى جديع (٢٠١٩: ٦) أن القيادة التحويلية تركز على الأهداف الاستراتيجية، وبناء رؤية واضحة، وتحفيز وتشجيع الأفراد على تنفيذ تلك الرؤية، وتعديل الأنظمة لكي تتناسب مع هذه الرؤية، وتدريب هؤلاء الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير ذاتهم.

وعرفها الغضيص (٢٠١٩: ٢٨٦) أنها قدرة قائد المنظمة على تشجيع أفراد المنظمة بالعمل بروح الفريق الواحد من خلال وضع رؤية يؤمن بها جميع أفراد المنظمة وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

وعرفها زين العابدين (٢٠١٩: ٢١٨) أنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين وكسب ولائهم من خلال توظيف مهاراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

وأشارت سمية (٢٠١٦: ٤) إلى أن القيادة التحويلية هي استخدام النفوذ والقوة النابعة من شخصية القائد أو موقعه داخل المنظمة والتأثير في سلوك الأفراد وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرفها الزهراني (٢٠٢٠: ١٤) أنها عملية تأثير وتأثر بين القائد وأتباعه في المنظمة، من خلال تحفيزهم وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وأشارت (Tengi et al., 2017) إلى أن القيادة التحويلية تعمل على رفع وعي المرؤوسين فيما يتعلق بأهمية وقيمة نتائج وظيفية محددة، والقدرة على تحفيز

العاملين لاستبدال مصالحهم الشخصية بمصالح المنظمة، والقدرة على التأثير على المرؤوسين لتغيير احتياجاتهم إلى اهتمامات ذات ترتيب أعلى.

ومن خلال استعراض تلك التعريفات للقيادة التحويلية يمكن القول:

- أن القيادة التحويلية هي عملية ديناميكية تتجسد في التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، بتحقيق الأهداف ضمن إطار الرؤية والقيم المشتركة والثقة المتبادلة.
- أن هذا النمط يستخدم الأساليب والطرق الجديدة ومكافأة الجهود والإمكانات المتميزة، والاعتماد على التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والتشجيع على الابتكار والإبداع ودعم التغيير والتطوير مع الأخذ في الحسبان العلاقات الإنسانية.
- أن القائد يستطيع مواجهة التحديات بأساليب مبدعة وذلك من خلال التأثير في المرؤوسين والمنظمة ككل وتحويلها من الوضع العادي إلى حالة من تحدي الوضع القائم والتطلع إلى نتائج تفوق التوقعات.
- أن هذا النمط القيادي يستطيع تحويل اهتمامات المرؤوسين الذاتية إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي تعتمد على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما) والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

٢ مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التي تزايد الاهتمام بها خلال العقد الأخيرين مما أدى إلى ظهور عدد من التعريفات للمفهوم؛ نظراً لتباين تخصصات الباحثين والكتاب واختلاف وجهات نظرهم، ويرجع ذلك إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه، ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

- أنها "العمل التي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي" (بن عروس، ٢٠١٥، ٢٥٠).

- أنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد وأقسام

وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (أبو السعود، ٢٠٢٢، ٥٤).

- أنها "جملة ممارسات تنظيمية منسقة ومنظمة بالشكل الذي يساعد في الحصول على الفهم الدقيق من خلال تفعيل الخبرات الذاتية، كما تساعد على جمع وتحصيل واستخدام المعرفة من أجل حل مشاكل تنظيمية أو تدعيم التعلم الديناميكي، أو في صناعة القرارات وغير ذلك" (هاجر، ٢٠٢١، ١٥٤).

- أنها "العملية المستمرة والمنظمة أو غير المنظمة التي يتم من خلالها إيجاد واكتساب وتنظيم المعلومات ومشاركتها مع الآخرين، وتقييمها واختيار المناسب منها ثم أرشفتها وخبزها، ومن ثم تطبيقها بشكل علمي أثناء ممارسة العمل بحيث تتضمن هذه العملية التطوير المستمر للمعرفة وتوظيفها بالشكل المناسب" (Shamizanjani & Nouri, 2013, 472).

- أنها "مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمنظمة" (عليان، ٢٠١٢، ٥٢).

ويمكن تعريف إدارة المعرفة أنها: تلك الجهود التي تبذلها المنظمات لتوليد المعرفة واكتسابها وخبزها ونشرها وتطبيقها واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بهدف رفع كفاءة أداء المنظمة وإكسابها الميزة التنافسية.

أبعاد القيادة التحويلية:

تكمن أبعاد القيادة التحويلية في التالي

أولاً: التأثير المثالي (الشخصية الكاريزمية):

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القيادة بأنها نماذج للدور يمكن محاكاتها والاقتران بها مع مرور الوقت، ويتمثل جوهر التأثير في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين الديب، (٢٠١٢، ٦٥).

وتعتبر المثالية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد وتعرف المرؤوسين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها؛ إذ يكون المرؤوسون منفتحين على القائد وأن القادة المثاليين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Daft, ٢٠٠٨، ٩١).

فبعد التأثير المثالي يجعل القائد التحويلي يفوز بالثقة المتبادلة مما يجعل العاملين يتأثرون بممارسته فيحدهم هذا التأثير على تحقيق أهداف المنظمة (محمد وسمر، ٢٠٢٢، ٢٤).

ويتضح مما سبق أن الرؤية والثقة والاحترام والصدق ومشاركة المخاطر والتعاون والتكامل وقوة الشخصية؛ كل تلك الصفات والخصائص تعد من سمات بعد التأثير المثالي أو الكاريزمي.

ثانياً: التحفيز الإلهامي:

يمارس القادة التحويليون الحفز الإلهامي بطرق تستثير مرؤوسيههم وتولد لديهم دافعية وتحدياً كبيرين لتحقيق الأهداف المرسومة.

ويرى (Northouse ٢٠١٣، ١٦٧) أن الحفز الإلهامي هو أن يصنع القائد رؤية واضحة ومتقابلة للمستقبل ويعمل على إقناع الأتباع بها والعمل على تحقيقها، ويعمل القائد على إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين العاملين، مستخدماً الإلهام لتشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز وتحقيق مستويات أعلى في العمل، وتحفيزهم من خلال بث روح التحدي في العمل، إضافة إلى بناء علاقات قوية معهم من خلال الاتصالات الفاعلة التي تقوي الروابط وتوجد قيماً مشتركة بين الطرفين، ويستثير القائد الأتباع بالمسؤوليات الجديدة ويحدثهم عن المستقبل بتفاؤل ومساعدتهم على إنجاز المهام وتجاوز التحديات واغتنام الفرص.

وعرف مصطفى، وآخرون، ٢٠٢٤ (١٣) التحفيز الإلهامي أنه قدرة القائد على تحفيز العاملين والهامهم بالمحفزات المناسبة من أجل تحقيق أعلى درجات إثارة الجهد والاهتمام، وتسخير الجهد المثار في صالح العمل، فهنا يظل القائد يحفز المرؤوسين على وضع معايير أداء عالية وتوفير حالة من التفاؤل والإيجابية نحو تحقيق تلك المعايير في المستقبل.

ويوضح العامري هذا العنصر بقوله: إنه تصرف القائد بطريقة تدفع وتلهم من حوله من خلال جعل أعمال ومسؤوليات مرؤوسيه أكثر تحدياً، وذات معنى وقيمة، وهذا يترتب عليه بالغالب روح معنوية عالية وحماس وتفاؤل عند العاملين، بل أكثر من ذلك؛ حيث إن القائد يسعى دائماً إلى جعل مرؤوسيه يساهمون في بناء الرؤية المستقبلية ويوضح لهم ما هو متوقع منهم أداؤه كما أنه يظهر دوماً الولاء والتقاني في تحقيق الأهداف المشتركة (نسيم ومسعود، ٢٠٢٠، ١٢).

يتضح مما سبق أن التحفيز الإلهامي هو قدرة القائد على إلهام مرؤوسيه وتحفيزهم وتشجيعهم وإثارة الغيرة المحمودة في العمل، فيعكس ذلك إيجاباً نحو

تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة، كما أن هذا البعد يركز على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وإيضاح توقعاته لهم، وإظهار التفاؤل وتوقعات أداء عالية من قبلهم.

ثالثاً: الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):

تعد الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، ما يولد نوعاً من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة (هادي، ٢٠١٨، ٥٦)

وتعرف الاستثارة الفكرية أنها العمل على تشجيع روح الابتكار لدى العاملين مع عدم توجيه النقد العلني في حالة الإخفاق وعدم النجاح، مما ينعكس ذلك على تحسن الأداء لجميع فريق العمل وإنجاز الأهداف بجودة عالية (الجمل، ٢٠١٨، ٢١٨).

وتعرف أيضاً أنها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، كما يتطلب منه تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات التي تساعدهم على حل المشكلات اليومية بكل سهولة وتشجيعهم على الابتكار وتحدي أنفسهم (Weiping et al. ٢٠١٧، ٣٣).

وهذا يعني أن الاستثارة العقلية أو الفكرية هي قدرة القائد على جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، والنظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل.

فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعّم العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل سواء كانت التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (الرقب، ٢٠١٠، ١٧).

يلاحظ مما سبق أن القائد يستطيع أن يتنبأ بالمشكلات التي يمكن أن تواجهه مرئوسيه؛ لهذا يحاول حل المشكلات وتشجيعهم على التفكير وصقل مهاراتهم بالتعليم والتدريب والاستماع إلى آرائهم وأخذها بعين الاعتبار عند رسم سياسة

المنظمة، ولذا يمكن القول بأن التحفيز الفكري هو قدرة القائد على خلق الأفكار الإبداعية والجديدة في حل المشكلات وتحفيز أتباعه نحو استبدال الطرق القديمة في حل المشكلات بطرق جديدة وخلافة من أجل مواكبة ومواجهة التغيرات السريعة التي تحيط بالمنظمة.

رابعاً: الاعتبارية الفردية:

هي مجموعة من أنماط السلوك التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمامها شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل منهم، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات با مرحول وآخرون، ٢٠٢٠ (٣١١).

كما تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم، لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وفيه يجري التعامل مع المرؤوسين بطرق مختلفة لراعي الاعتبارات الفردية بعدالة الطائي والزبيدي (٢٠١٩ ٣٨).

وينظر إلى الاعتبارية الفردية بأنها اهتمام القائد باحتياجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية واحتياجاتهم ليست واحدة، وفي الوقت نفسه التركيز على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أدائهم، فالفروق الفردية والاختلافات بين العاملين تحتاج إلى قائد لديه القدرة على فهمها بدقة ليتم التعامل معها بطريقة نموذجية وبما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها (الخصانة، ٢٠٢١، (١٨٣).

ولهذا يمكن القول بأن القائد لا يؤثر في المرؤوسين بهدف تغيير سلوكهم فقط بل بهدف دفعهم للقيام بالأدوار والمهام المنوطة بهم بشكل أفضل فاعلية.

أبعاد إدارة المعرفة:

فيما يلي تفصيل لتلك الأبعاد:

أولاً: توليد المعرفة:

تعد هذه العملية من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية؛ إذ تضمن المؤسسة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها، ويقصد بتوليد المعرفة تكوين وإيجاد معرفة جديدة ومتميزة من خلال إعادة هيكلة أو تصميم المعرفة الموجودة التي يمكن الوصول إليها عبر مشاركة العاملين وتقنية المعلومات الجديدة (نصيرة ونبوية ٢٠١٨ (١٤)).

وعرف (علوم ٢٠١٨ (٨٠) عملية توليد المعرفة أنها إبداع أو إيجاد معرفة جديدة غير مسبوقة. إن توليد المعرفة يعني الإبداع عند عدد من الكتاب، ويكون ذلك من خلال

مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة ضمن مناخ من الممارسات الإيجابية التي تسهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة لضمان التفوق في الإنجاز (صايف، ٢٠٢١: ٢٠)

ويمكن الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إرادات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فكل الأفراد مسؤولون عن عملية توليد المعرفة، ولذلك يجب على المنظمة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، وبحري ذلك من خلال الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد والشفافية وتقليل الحواجز إلهام، وآخرون، (٢٠١٩) (١١٤)

وترى (الغامدي) أن أنماط توليد المعرفة في أي منظمة من المنظمات تتكون من عدة أنماط هي: . الكتاب المعرفة من مصادر خارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل، فحينما يفكر شخص ما في موقف ما، وما الذي حصل؟ وما نتائج ذلك؟ وكيف تترابط الأشياء بيضها؟ فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة والانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

ثانياً: اكتساب المعرفة:

تعني هذه العملية الحصول على المعرفة واستخلاصها من المصادر المختلفة الداخلية والخارجية.

الإنسانية كالخبراء، والمختصين، والمنافسين والعملاء)، والرمزية المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية وقواعد البيانات، وتعني من منظور تنظيمي عملية جمع المعرفة من البيئة الخارجية ثم صب المعرفة المجمع لصالح المؤسسة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، إضافة إلى ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً فهناك معرفة يحصل عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة

للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه (113، 2019، إلهام وآخرون، 2019، 113).

ولذلك فإن المصادر الداخلية للحصول على المعرفة تشمل المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات والمناقشات حول المعارف التي تحتاجها المنظمات، إضافة إلى قواعد البيانات والمعارف المخزنة بها وكيفية الوصول إليها واستغلالها.

أما المصادر الخارجية للحصول على المعرفة فتشمل (جبران والمنصوري، 2015، 8):
أ. استخدام التغذية المرتدة من الزبائن والشركاء لتحسين المنتجات والخدمات من الشركاء.

ب. استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية، مثل: الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي.

ج. تبادل المعارف داخل المنظمات أو مع المنظمات الأخرى.

د. المشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات مع المنظمات الأخرى.

م. إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المنظمات الأخرى.

ويمكن القول بأن اكتساب المعرفة يكمن من خلال التعاون والمشاركة بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بين الأفراد فيها، إضافة إلى استخدام أسلوب القياس المقارن، وتقوم المنظمة بتحديد الممارسات التي تقوم بها إضافة إلى الممارسات التي تقوم بها المنظمات الأخرى والعمل على مقارنة أدائها بأداء تلك المنظمات وتقييم الوضع الحالي لعملياتها، بهدف اكتشاف وتحديد الثغرات والمشكلات، والعمل على الاستفادة من هذه المعرفة واستخدامها داخلها.

ثالثاً: مشاركة المعرفة:

إن من الاستراتيجيات المهمة التي ركزت عليها المنظمات في السنوات الأخيرة الماضية هي مشاركة المعرفة من أجل الحصول على المزايا التنافسية وتحقيق الفاعلية، ويقصد بمشاركة المعرفة الدمج بين المعرفة المختلفة والموجودة فعلاً من أجل إنتاج معرفة جديدة وضمان نشر المعرفة الجديدة في كل أنحاء المنظمة (واضح، 2019، 18).

وضمن هذا السياق أشارت دراسة (حمادة وآخرون، 2020، 22) إلى أن مشاركة المعرفة هي عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة، وبين المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها، ويكون تبادل المعرفة عن طريق التعلم والشرح أو التجريب أو التطبيق

مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات وتعد هذه العملية ثمرة عمليات إدارة المعرفة والهدف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

وتشمل عملية تشارك المعرفة كلاً من: تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتوزيعها، أينما يمكن إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام إجراءات تسمح بتوزيعها على جميع المهتمين (زرغون، عرابة، ٢٠١٤، ١٢٤).

أن عملية مشاركة المعرفة مهمة للغاية وذلك من أجل تصنيف أداء المؤسسات ومن أجل تطوير عملية الإبداع فيها (الطبطبي، ٢٠١٠، ١٠٤).

وهي مرحلة ضرورية للانتقال إلى المرحلة التالية وهي مرحلة تطبيق المعرفة في المنظمة، إذ تحمد المنظمات على أساليب متعددة لنشر وتوزيع المعرفة الضمنية، مثل: أسلوب التدريب والحوار والاتصال المباشر والعلاقات بين العاملين، في حين تعتمد في نشر المعرفة الصريحة على الوثائق والنشرات الداخلية والتعلم والتقارير والبريد الإلكتروني وشبكة الحاسوب، ويمكن تلخيص أهم هذه الأساليب في الآتي (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٥٧):

رابعاً: تخزين المعرفة:

يقصد بتخزين المعرفة تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها، وإدامتها وتنظيمها، وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها (المغربي، ٢٠٢٠، ٢٦)

وتجري هذه العمليات بعدة طرق أهمها (الشنطي، ٢٠١٧، ٤٤١):

أ. قيام كل فرد في المنظمة بتدوين تجاربه وخبراته وأي معلومات جديدة.

ب. قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة بسهل استخدامها من قبل الجميع.

ج. قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو الإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتوثيق هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، بحيث يمكن تداولها من قبل الأنظمة في يسر وسهولة.

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية الدوران العمل الذي يعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لإنشاء وتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون

معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها (إكرام، حفصة، ٢٠٢١، ١١).

وقد أشار العلواني (٢٠٠١، ٣١٨) إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي، وأن يكون على أساس فرز عاقل المعرفة المنظمة، الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، كما أن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة .

خامساً: تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها، وتطبيق المعرفة يعني جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين (مسلم، ٢٠١٥، ٣٩).

وذلك يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتها.

وعرف داسي (٢٠١٢، ١٦٦) عملية تطبيق المعرفة أنها : الاستخدام والاستفادة من المعرفة في الوقت المناسب.

العمل على مشاركة المعرفة ونقلها وتداولها بين العاملين في الأقسام المختلفة.

فالمعرفة وبغض النظر عن نمطها ودرجة تعقيدها ومجالاتها، لا تصبح ذات فائدة تذكر ولا قيمة إنسانية ما لم توضع في موضع التطبيق العملي من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، عندما تتحول المعرفة إلى الخبرة من أفكار مرمزة، أو ضمنية إلى عمل بأداء حسن أو إلى منتجات ذات قيمة مضافة، حينئذ تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها ويفعل ما تضيفه، أو تقوم بتغييره في حياة المنظمة أو المجتمع ككل (الزيادات، ٢٠٠٨، ١٠٣).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، حيث إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، إذ ليست القوة في المعرفة ولكن القوة في تطبيقها، وتحويلها إلى ممارسات وإجراءات عمل تؤدي إلى تطوير المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وتنافسيتها، ولذلك لن تؤدي عمليات تشاطر وتوزيع وتخزين المعرفة إلى تصين الأداء مثلما تقوم به عملية تطبيق المعرفة وربما يصبح تطبيق المعرفة خطوة

مهمة في تمحيص المعرفة وتطويرها؛ لأنه بالتطبيق تتضح عروة المعرفة وتستثير العقول لتطويرها، ومن ثم توليد معرفة جديدة (محمد، ٢٠٠٩، ٨٠٣)

ومما سبق ممكن القول بأن تطبيق المعرفة هو أسمى غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، بل المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، ونجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة اديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً بما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه تعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، ودراسة أثر المتغير المستقل في التابع، وهو أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة وصولاً إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الظاهرة المدروسة وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدارسة من القيادات (الأكاديمية والإدارية) العاملة في (١٠) جامعات يمنية أهلية في أمانة العاصمة - صنعاء ممثلة ب (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الوطنية، الجامعة اليمنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى)، في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، المعتمدة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي تجاوز مداها الزمني (١٧) عاماً فأكثر، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (٥٢٤) مفردة، والجدول رقم (١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	القيادات الأكاديمية	القيادات الإدارية	حجم المجتمع
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	56	55	111
2	الجامعة اليمنية	1995	21	26	47
3	الجامعة الوطنية	1994	22	32	54
4	جامعة سبأ	1994	20	16	36
5	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	1994	20	30	50
6	جامعة الملكة أروى	1996	26	26	52
7	جامعة العلوم الحديثة	2004	23	29	52
8	جامعة المستقبل	2004	29	20	49
9	الجامعة اللبنانية الدولية	2006	16	15	31

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	القيادات الأكاديمية	القيادات الإدارية	حجم المجتمع
10	جامعة الناصر	2007	22	20	42
	الإجمالي		255	269	524

المصدر/ من إعداد الباحث بالاعتماد على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020)

إحصائية عديدة بالكادر الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي الأهلي 2020.

- البوابة الإلكترونية للتنسيق للعام 2021- 2022.

- بعض الدراسات السابقة التي تناولت الجامعات اليمنية الأهلية كمجتمع

للدراسة، مثل: دراسة (عبده، ٢٠٢٠)، ودراسة (المقري، ٢٠٢٠).

عينة الدراسة:

حُدِّد حجم عينة الدراسة بناءً على جدول حجم العينات (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريضي (٢٠١٦، ١٨٦)، والذي حدد بأن عينة مكونة من (٨٠) مفردة تكفي لتمثيل مجتمع مكون من (١٠٠) مفردة، وأن عينة مكونة من (٢١٧) مفردة تكفي لتمثيل مجتمع مكون من (٥٠٠) مفردة، كما أن عينة مكونة من (٣٥٧) مفردة تكفي لتمثيل مجتمع مكون من (٥٠٠٠) مفردة بمستوى ثقة (٩٥٪)، ولأن مجتمع الدراسة يتكون من (٥٢٤) عاملاً، فقد حدد حجم العينة بحسب جدول حجم العينات (Krejcie & Morgan) بـ (٢٢٢) مفردة، واختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتؤكد الباحث من ذلك من خلال الرجوع إلى معادلة (روبرت ماسون) (Robert Mason) الخاصة بتحديد حجم العينة (كامل، ٢٠٢٢، ٦٠ - ٦١)، وكانت نتيجة المعادلات متقاربة مع حجم العينة المحددة في جدول حجم العينات، فقد كانت النتيجة (٢٢٢)، ولكي يضمن الباحث الحصول على العدد المطلوب من أفراد العينة، زادت حجم العينة بنسبة (٥٪) ليصبح حجم العينة (٢٣٣) مفردة، وقد حُدِّد حجم العينة لكل جامعة من الجامعات طبقاً للمعادلة:

حجم العينة للجامعة = (حجم الجامعة / حجم المجتمع الكلي) × حجم العينة الكلية.

جدول رقم (٢) حجم عينة الدراسة لكل جامعة

م	اسم الجامعة	القيادات الأكاديمية	القيادات الإدارية	حجم المجتمع	حجم العينة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	56	55	111	49
2	الجامعة اليمنية	21	26	47	21
3	الجامعة الوطنية	22	32	54	24
4	جامعة سبأ	20	16	36	16

م	اسم الجامعة	القيادات الأكاديمية	القيادات الإدارية	حجم المجتمع	حجم العينة
5	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	20	30	50	22
6	جامعة الملكة أروى	26	26	52	23
7	جامعة العلوم الحديثة	23	29	52	23
8	جامعة المستقبل	29	20	49	22
9	الجامعة اللبنانية الدولية	16	15	31	14
10	جامعة الناصر	22	20	42	19
	الإجمالي	255	269	524	233

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي شملت عدد (٢٠) فقرة في القيادة التحويلية، و(٢٥) فقرة في إدارة المعرفة، وتم تحكيم الاستبانة من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.

التحليل الإحصائي:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS وبرنامج (Amos). وجرى معالجة القيم المفقودة، وجرى تقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة اختبار الالتواء والتفطح، واختبار معامل ارتباط بيرسون، واختبار ألفا كرونباخ واختبار القيم المفقودة، واختبار القيم المتطرفة، واختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح، التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل المسار، ونموذج المعادلة البنائية، باستخدام برنامج (Amos)، تحليل التباين F الأحادي، اختبار (T-test).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة محكمين من الخبراء الأكاديميين والإداريين الذين حكموها وأبدوا الملاحظات حول المتغيرات والأبعاد والفقرات، وقدموا بعض الملاحظات التي جرى العمل بها، والتي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يقصد بالصدق البنائي مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار، ويستخدم كمعيار داخل لقياس صلاحية البنود، وقياسها لما يقبسه الاختبار (المحمودي، ٢٠١٩، ١٣٥). وتم التحقق من صدق البناء من خلال حساب

معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والقيمة الكلية للمجال، ومعامل تضخم التباين، ونسبة التفاوت، (معامل تضخم التباين، ونسبة التفاوت، تم ذكرها في الفصل الرابع)، وقد تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق البنائي للاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05)؛ مما يعني أن الفقرة تضعف القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبُعد، وبالتالي يتم استبعادها، (Linn & Gronlund, 2000)، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

١- الصدق البنائي لفقرات الأبعاد المختلفة لكل متغير من متغيرات الاستبانة المختلفة:

جدول (٣): نتائج الصدق البنائي لفقرات أبعاد الاستبانة.

التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي		الاستشارة الفكرية		الاعتبارية الفردية		
	ارتباطها بالبعد	الفقرة	ارتباطها بالبعد	الفقرة	ارتباطها بالبعد	الفقرة	
1	.833**	1	.915**	1	.912**	1	
2	.885**	2	.935**	2	.924**	2	
3	.917**	3	.870**	3	.904**	3	
4	.888**	4	.911**	4	.915**	4	
5	.863**	5	.879**	5	.926**	5	
توليد المعرفة		اكتساب المعرفة		مشاركة المعرفة		تخزين المعرفة	
ارتباطها بالبعد	الفقرة	ارتباطها بالبعد	الفقرة	ارتباطها بالبعد	الفقرة	ارتباطها بالبعد	الفقرة
1	.861**	1	.849**	1	.824**	1	.898**
2	.844**	2	.875**	2	.868**	2	.911**
3	.891**	3	.916**	3	.925**	3	.938**
4	.889**	4	.852**	4	.885**	4	.903**
5	.887**	5	.890**	5	.879**	5	.889**

❖❖ ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (٣) أن جميع فقرات أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (0.833) و(0.935)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية لهذه الأبعاد.

كما يوضح الجدول (٣) أن جميع فقرات أبعاد المتغير التابع (إدارة المعرفة) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (0.844) و(0.938)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية لهذه الأبعاد.

٢- الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة المختلفة:

للتأكد من عدم وجود أبعاد فرعية في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل بُعد والمتغير الرئيسي الذي ينتمي إليه البعد الفرعي، والجدول (٤) يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (٤) اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

إدارة المعرفة		القيادة التحولية	
معامل ارتباط	البعد	معامل ارتباط	البعد
.925**	توليد المعرفة	.910**	التأثير المثالي
.945**	اكتساب المعرفة	.946**	التحفيز الإلهامي
.939**	مشاركة المعرفة	.957**	الاستشارة الفكرية
.902**	تخزين المعرفة	.933**	الاعتبارية الفردية
.942**	تطبيق المعرفة		

(♦♦) ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل.

يتضح من الجدول (٣- ٦) أن جميع أبعاد الدراسة جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ولذلك تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

خصائص مجتمع الدراسة:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	171	77.03%
انثى	51	22.97%

يتبين من الجدول (٥) أن ٧٧.٠٣% من عينة الدراسة ذكور، بينما ٢٢.٩٧% من عينة الدراسة إناث، ومن هذه النتيجة يتضح أن أعداد الذكور العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية أكثر من الإناث، ويمكن تفسير ذلك بالموروث الاجتماعي الذي يحد من توظيف الإناث، وثقافة المجتمع خلال العقود الماضية التي كانت تحرم الإناث من التعليم في سن معينة، وأيضاً كانت تفرض على الإناث العمل في قطاعات محددة؛

مما أدى إلى الالتحاق المتأخر للمرأة في الوظائف المختلفة، ولذا فالنساء العاملات في المجتمع اليمني ما زلن قليلاً.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٦) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
2.25%	5	رئيس جامعة
2.70%	6	نائب رئيس جامعة
17.57%	39	عميد كلية
4.50%	10	نائب عميد كلية
19.37%	43	رئيس قسم أكاديمي
7.21%	16	مدير/أمين عام
22.52%	50	مدير إدارة
6.31%	14	نائب مدير إدارة
17.57%	39	رئيس قسم إداري
100%	222	الإجمالي

يتبين من الجدول (٦) أن فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٢٢.٥٢%)، وأن فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم أكاديمي) جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (١٩.٣٧%)، وأن فئتي المسمى الوظيفي (عميد كلية، ورئيس قسم إداري) جاءتا في المرتبة الثالثة بنسبة (١٧.٥٧%)، وأن فئة المسمى الوظيفي (مدير/أمين عام) جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة (٧.٢١%)، وأن فئة المسمى الوظيفي (نائب عميد كلية) جاءت في المرتبة الخامسة بنسبة (٤.٥٠%)، وأن فئة المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة) جاءت في المرتبة السادسة بنسبة (٢.٧٠%)، وأن فئة المسمى الوظيفي (رئيس جامعة) جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة (٢.٢٥%). وهذه النتيجة توضح أن الفئة التنفيذية من (مدير إدارة، ورئيس قسم أكاديمي) هي الفئة الأكثر في عينة الدراسة، وهذا أمر طبيعي كون القاعدة الأكبر لأي مؤسسة تعليمية تكون للجانب التنفيذي.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية:

جدول (٧) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية:

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
27.48%	61	بكالوريوس
30.18%	67	ماجستير
42.34%	94	دكتوراه
100.0%	222	الإجمالي

يتبين من الجدول (٧) أن نسبة (٤٢.٣٤%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي دكتوراه، وأن نسبة (٣٠.١٨%) من عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي ماجستير، وأن نسبة (٢٧.٤٨%) هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب أفراد العينة هم من حملة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وهذا يدل على حرص الجامعات على أن يتمتع موظفوها بمؤهلات علمية عالية تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى أن أغلب الوظائف في الجامعات تحتاج إلى هذه المؤهلات، وهذا يعطي مؤشرا على أن عينة الدراسة مؤهلة بدرجة علمية تجعلها مدركة للقضايا محل الدراسة، وهذا يزيد من ثقة نتائج الدراسة.

رابعاً: خصائص عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (٨) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
23.42%	52	٥ سنوات فأقل
40.99%	91	٦ - ١٠ سنوات
35.14%	78	أكثر من ١٠ سنوات
100%	222	الإجمالي

يتبين من الجدول (٨) أن نسبة (٢٣.٤٢%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (٥ سنوات فأقل)، وأن نسبة (٤٠.٩٩%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم تتراوح بين (٦ إلى ١٠ سنوات)، وأن نسبة (٣٥.١٤%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (أكثر من ١٠ سنوات)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص الجامعات الأهلية على الاحتفاظ بعاملها واعتبارهم وما يمتلكون من خبرة أكاديمية وإدارية مميزة تنافسية، وكونهم من أصحاب الخبرة والكفاءة فإن لديهم نظرة أكثر وضوحاً وفاعلية، ولديهم قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، بسبب خبراتهم المتراكمة إضافة إلى نضجهم الفكري، وإدراكهم لطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى سياسة التعيين في الجامعات الأهلية التي تضع الأولوية للتعين في المناصب القيادية لأصحاب الخبرة الطويلة، وهذا يؤدي إلى ارتضاع نسبة الوعي لدى أفراد العينة، ويجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

خامساً: خصائص عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة العمل:

جدول (٩) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
49.55%	110	إداري
50.45%	112	أكاديمي إداري
100.0%	222	الإجمالي

يتبين من الجدول (٩) أن نسبة (٤٩.٥٥%) من عينة الدراسة طبيعة عملهم إدارية، وأن نسبة (٥٠.٤٥%) من عينة الدراسة طبيعة عملهم أكاديمية إدارية، وقد يعود ذلك

إلى استغلال الجامعات الأهلية لكوادرها للعمل في الجانبين الأكاديمي والإداري معاً، وحرص معظم الأكاديميين على عدم ترك المجال الأكاديمي حتى في حال حصولهم على مناصب إدارية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

أولاً: مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة:

مستوى تحقق الأبعاد الكلية للقيادة التحويلية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة كما هو موضح في الجدول (١٠) الآتي.

جدول (١٠) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للقيادة التحويلية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	التأثير المثالي	5.48	1.25	78.27%	مرتفعة	1
2	التحفيز الإلهامي	5.25	1.33	75.04%	مرتفعة نوعاً ما	2
3	الاستشارة الفكرية	5.21	1.35	74.39%	مرتفعة نوعاً ما	3
4	الاعتبارية الفردية	5.03	1.42	71.81%	مرتفعة نوعاً ما	4
	متوسط القيادة التحويلية	5.24	1.26	74.88%	مرتفعة نوعاً ما	

يبين جدول (١٠) التحليل الاحصائي لمتغير القيادة التحويلية، فقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة جاء مرتفع نوعاً ما بمتوسط (٥.٢٤) وانحراف معياري (١.٢٦) وبنسبة مئوية كبيرة (٧٤.٨٨٪)، وجاء بُعد (التأثير المثالي) الأكثر بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٥.٤٨٪)، وانحراف معياري (١.٢٥)، وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (٧٨.٢٧٪)، وهي نسبة تعتبر كبيرة، ويعزى ذلك إلى التزام القيادات الأكاديمية والإدارية بقيم الجامعة المنتظمة وثقافتها، وامتلاكهم (كاريزما) وقيماً وأخلاقاً تجعل العاملين يشعرون بالفخر والارتياح للعمل معهم ويتخذونهم قدوتهم، من خلال امتلاكهم لرؤية واضحة لمسار الجامعة في المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية الخاصة بنشاط الجامعة؛ مما يعزز الثقة العالية لدى العاملين وتصرفهم بطرق تعزز احترامهم، إضافة إلى أن هذه الجامعات تقدم خدمات للمستفيدين وتحاول التأثير الإيجابي على المتعاملين معها والتعامل الجذاب.

، بينما جاء بُعد (الاعتبارية الفردية) في المرتبة الأدنى بين ممارسات القيادة التحويلية بمتوسط (٥.٠٣) وانحراف معياري (١.٤٢)، وبنسبة مئوية بلغت (٧١.٨١٪)، وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما وتشير هذه النتائج إلى أن هناك اهتماماً نسبياً من قبل

القيادة في الجامعات محل الدراسة بهذا البعد، إلا أن هذا الاهتمام لا يرقى إلى المستوى الذي يمكن العاملين من الشعور بالارتياح الكامل في بيئة عملهم؛ مما يؤثر سلباً على قدرتهم على تحقيق مستويات عالية من الإنجاز والإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (عطاي، ٢٠٢٠)، (الحاج، ٢٠٢٠)، (الرفاعي، عون، ٢٠٢٠)، (أبو غيث، ٢٠٢٢)، (نسيم ومسعود، ٢٠٢٠)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (الغمس، ٢٠١٧)، (Netithanakul, 2017) فقد أظهرت تلك الدراسات أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (التركي، ٢٠٢٢)، (حسونة، ٢٠٢٠)، (ضيف، ٢٠١٩)، (الشنطي، ٢٠١٧)، (Arokiasamy, Abdullah,) (Ahmed, Ismail, 2016) (الجرياني، ٢٠١٤) فقد أظهرت تلك الدراسات أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كان متوسطاً، وأظهرت دراسة (الصري، ٢٠٢٣) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية بالجامعة محل الدراسة كانت ضعيفة.

ثانياً: مستوى ممارسة إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة:

مستوى تحقق الأبعاد الكلية لإدارة المعرفة في الجامعات الأهلية محل الدراسة كما هو موضح في الجدول (١١) الآتي.

جدول رقم (١١) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير إدارة المعرفة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	توليد المعرفة	5.09	1.29	72.73%	مرتفعة نوعاً ما	٥
2	اكتساب المعرفة	5.23	1.24	74.70%	مرتفعة نوعاً ما	٢
3	مشاركة المعرفة	5.10	1.24	72.90%	مرتفعة نوعاً ما	٤
٤	تخزين المعرفة	5.46	1.21	77.95%	مرتفعة	١
٥	تطبيق المعرفة	5.13	1.32	73.31%	مرتفعة نوعاً ما	٣
	متوسط محور إدارة المعرفة	5.20	1.17	74.32%	مرتفعة نوعاً ما	

يبين جدول (١١) التحليل الاحصائي لمتغير التوجه الريادي، فقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات الأهلية محل الدراسة جاء مرتفعاً بمتوسط (٥.٢٠)، وانحراف معياري (١.١٧)، ونسبة مئوية كبيرة (٧٤.٣٢٪)، وجاء بعد تخزين المعرفة الأكثر بين ممارسات إدارة المعرفة بمتوسط (5.46)، وانحراف معياري (١.٢١)، ونسبة مئوية عالية بلغت (٧٧.٩٥٪)، وبدرجة توافر مرتفعة، ويعزى ذلك إلى التطور الكبير في مجال تخزين البيانات عموماً والمعرفة خصوصاً

سواء كان باستخدام نظام موثق للأرشفة أو باستخدام التكنولوجيا الحديثة لحفظ البيانات، وكذلك اهتمام الجامعات محل الدراسة بتوثيق المعرفة وتسجيلها وفهرستها وتخزينها من خلال خبرات وتجارب العاملين وتحديثها باستمرار بما يضمن حمايتها، ووجود أنظمة استدعاء وإرجاع، وتوفير وسائل اتصال تسهم في الوصول إلى المعارف المخزونة بسهولة، واستخدامها وقت الحاجة ولاسيما في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تعطي الأولوية في عمليات المعرفة لتخزين المعرفة أكثر من غيرها من العمليات الأخرى، بينما جاء بعد توليد المعرفة: جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة (مرتفعة نوعاً ما)، فقد حصل على متوسط حسابي (٥.٠٩) ويقابلها توافراً بنسبة (٧٢.٧٣٪)، وانحراف معياري (١.٢٩). وهذا يشير إلى أن الجامعات محل الدراسة تولي اهتماماً معقولاً بهذا الجانب، لكنه لا يحقق النتائج المرجوة بالكامل. ويعود ذلك إلى عدة عوامل، مثل: نقص البيئة المحفزة للابتكار، وضعف التنسيق بين الفرق الأكاديمية والإدارية، وقلة الموارد المخصصة لأنشطة توليد المعرفة، إضافة إلى الخصوصيات والسرية التي تتمتع بها بعض الجامعات في عملها تلعب دوراً مهماً في تقييد عمليات تبادل المعرفة والتعاون بين الأفراد والمجموعات؛ مما يقلل من فعالية هذه الأنشطة ويحد من إمكانيتها في تحقيق الأهداف المنشودة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (الحميري، ٢٠٢٤)، (عودة، ٢٠٢٢)، (أبو السعود، ٢٠٢٢)، (السياني، ٢٠٢١)، التي توصلت جميعها إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة جاء مرتفعاً.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (فتح الله، ٢٠٢١)، (المجالي وآخرون، ٢٠٢٠)، (جميلة، لاله، ٢٠١٩)، (لافي، ٢٠١٨)، (Nyack et al, 2015)، (Mavodaz & Ngulubbe, 2014) التي أظهرت أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة كان متوسطاً، وأظهرت دراسة (الجرياني، ٢٠١٤) أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة كان ضعيفاً.

ثالثاً: إجراءات الفرضية الأولى:

لاختبار الفرضية الأولى قام الباحث بالإجراءات الإحصائية الآتية:

أولاً: العلاقة بين المتغير المستقل وأخطاء المتغير التابع (Endogeneity):

أولاً: العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة:

جدول (١٢): العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
الاتحدار	241.680	1	241.680	851.800	.000
البواقي	62.420	220	0.284		
الإجمالي	304.100	221			

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (F) للانحراف عن الخطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، مبيناً أن العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة غير خطية.

ثانياً: اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity Test) بين (التباين المشترك):

للتأكد من عدم وجود مشكلة في التباين المشترك تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وهو تباين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي لا يمكن أن تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى، وتم استخدام اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة (VIF) عن (١٠)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠.١٠).

أولاً: اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity Test) على مستوى متغيرات الدراسة:

جدول (١٣) تقييم التداخل الخطي المشترك على مستوى المتغيرات:

العلاقة الخطية الإحصائية		المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة
VIF معامل تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح	
4.941	0.202	القيادة التحويلية
4.941	0.202	إدارة المعرفة

يتضح من الجدول (١٣) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (١٠) وكانت قيم التباين المسموح به (TI) أكبر من (٠.١٠)، وهذا يشير إلى عدم وجود تداخل خطي عالي بين المتغيرات المستقلة وان كل منهم يؤثر على المتغير التابع باستقلالية دون وجود تداخل مع المتغير الآخر وهذا يؤكد أن نتائج النموذج دقيقة وسليمة.

ثانياً: تقييم التداخل الخطي على مستوى أبعاد المتغيرات:

جدول (١٤): التداخل الخطي المشترك على مستوى أبعاد القيادة التحويلية:

العلاقة الخطية الإحصائية		أبعاد القيادة التحويلية في نموذج الدراسة
VIF معامل تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح	
3.617	0.276	التأثير المثالي
5.804	0.172	التحفيز الإلهامي
6.980	0.143	الاستشارة الفكرية
4.596	0.218	الاعتبارية الفردية

جدول (١٥): التداخل الخطي المشترك على مستوى أبعاد إدارة المعرفة:

العلاقة الخطية الإحصائية		أبعاد إدارة المعرفة في نموذج الدراسة
VIF	Tolerance	
معامل تضخم التباين	التباين المسموح	
5.229	0.191	توليد المعرفة
6.604	0.151	اكتساب المعرفة
5.747	0.174	مشاركة المعرفة
4.192	0.239	تخزين المعرفة
5.966	0.168	تطبيق المعرفة

يتضح من الجدولين (١٤) و(١٥) عدم وجود مشكلة التباين المشترك، فقد جاءت أقل قيمة لنسبة التباين المسموح (Tolerance) تساوي (٠.١٤٣)، وهي أكبر من (٠.١٠) كما يتضح أن أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (٦.٩٨٠) وهي أقل من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة في التباين المشترك المتعدد (١٠) ولذا ثبت فرض خلو أبعاد المتغيرات في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد، ولذلك، يمكن استخدام اختبار نمذجة المعادلة البنائية.

ثانياً: اختبار الفرضية الأولى:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos) لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة والفرضيات الفرعية للفرضية لها، كما استخدم تحليل المسار لقياس دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، وتحديد الأثر المباشر والأثر غير المباشر للقيادة التحويلية في التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، وذلك على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق نموذج بنائي

للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

جدول (١٦) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المسار	معامل التأثير β (Estimate)	S.E الخطأ المعياري	C.R النسبة الحرجة	Sig.
القيادة التحويلية - < إدارة المعرفة	0.891	0.062	14.383	٠.000

يتضح من الجدول (١٦) وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل β بلغت (٠.٨٩١)، وقيمة النسبة الحرجة بلغت (١٤.٣٨٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من (٠.٠٥)، ما يعني بأن الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٨٩.١٠٪) في مستوى إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية"، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صلاح الدين وهيثم، ٢٠٢٣) التي بينت أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في المستشفى محل الدراسة، ودراسة (ملوكي ومحمد، ٢٠٢٠) التي أوضحت أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة المعرفة، ودراسة (ضيف، ٢٠١٩) التي أكدت أن هناك أثراً للقيادة التحويلية بأبعادها في عمليات إدارة المعرفة، ودراسة (Rosly&Bakar,2015) التي أظهرت أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة المعرفة، ودراسة (الجرياني، ٢٠١٤) التي بينت أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على تفعيل إدارة المعرفة في وزارة الصحة والإسكان في الجمهورية اليمنية، ويعزى ذلك إلى أن الجامعات بيئة فكرية، ومن أساسيات أعمالها إدارة وإنتاج المعرفة، فتهتم الجامعات باكتساب موردها البشري للمعرفة، وتعمل على تدريبه في نقل المعرفة ومشاركتها، كما تقوم بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها في تطوير برامجها ومقدراتها، ولذلك تحقق القيادة التحويلية الدور في إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة، وتحافظ على مستقبلها برؤية واضحة تتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة وحاجة المجتمع، ومن خلال نتائج هذه الدراسة يلاحظ الاهتمام الكبير من قبل الجامعات الأهلية اليمنية بممارسة القيادة التحويلية في إدارة معارفها.

الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى:

ولاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية تم بناء نموذج بنائي

للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة كما في الجدول (١٨).

جدول (١٧) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	Sig.	C.R النسبة الحرجة	S.E الخطأ المعياري	معامل التأثير β	المسار
غير دال	0.483	0.702	0.081	0.057	التأثير المثالي --> إدارة المعرفة

النتيجة	Sig.	C.R النسبة الدرجة	S.E الخطأ المعياري	معامل التأثير β	المسار
إحصائيا					
غير دال إحصائيا	٠.٨٩٠	0.138	0.139	0.019	التحفيز الإلهامي --> إدارة المعرفة
دال إحصائيا	0.038	2.078	0.178	٠.٣٧٠	الاستشارة الفكرية --> إدارة المعرفة
دال إحصائيا	0.000	4.363	0.094	0.409	الاعتبارية الفردية --> إدارة المعرفة

يتضح من الجدول (١٧) عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة جدا حيث بلغت (٠.٠٥٧) وهي غير دالة إحصائيا، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (٠.٤٨٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير الى أن التأثير المثالي لا يؤثر في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (H_1)، ونقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية".

ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ملوكي ومحمد، ٢٠٢٠) التي أكدت أن هناك دورا إيجابيا للتأثير المثالي على إدارة المعرفة، ودراسة (ضيف، ٢٠١٩) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على إدارة المعرفة، ودراسة (الجرياني، ٢٠١٤) التي أثبتت أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تفعيل إدارة المعرفة.

كما يوضح الجدول (١٨) عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة جدا حيث بلغت (٠.٠١٩) وهي غير دالة إحصائيا، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (٠.٨٩٠) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير الى أن التحفيز الإلهامي ليس له تأثير في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية (H_1)، ونقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية".

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) التي أوضحت أن هناك أثرا للقيادة التحويلية (باستثناء بعد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة.

كما يتضح من الجدول (١٨) وجود دور ذي دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (٠.٣٧٠) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل من (٠.٠٥) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في مستوى الاهتمام بالاستشارة الفكرية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (٣٧٪) في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية".

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صلاح الدين وهيثم، ٢٠٢٣) التي أظهرت أن هناك علاقة طردية قوية بين بعد الاستشارة الفكرية وإدارة المعرفة، دراسة (ملوكي ومحمد، ٢٠٢٠) التي أثبتت أن هناك أثراً معنوياً وإيجابياً للاستشارة الفكرية على إدارة المعرفة، ودراسة (Rosly&Bakar,2015) التي أظهرت أن للاستشارة الفكرية أثراً كبيراً على إدارة المعرفة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك رابطاً قوياً وإيجابياً بين الاستشارة الفكرية وإدارة المعرفة من خلال تحفيز العاملين على تبني وتطوير أساليب وطرق جديدة ومبتكرة للتعامل مع مشكلات العمل وتنمية التفكير لديهم للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات وتقبل آرائهم وعدم انتقادهم، وذلك يعتبر من المقومات الأساسية لتفعيل إدارة المعرفة.

ويوضح الجدول (١٧) وجود دور ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (٠.٤٠٩) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل من (٠.٠٥) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في مستوى الاهتمام بالاعتبارية الفردية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (٤٠.٩٠٪) في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية".

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صلاح الدين وهيثم، ٢٠٢٣) التي بينت أن هناك تأثيراً كبيراً لبعده الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة، ودراسة (ضيف، ٢٠١٩) التي أوضحت أن هناك تأثيراً وعلاقة طردية للاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة، دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة.

وتعزى هذه النتيجة إلى تأثير الاعتبارات الفردية الواضحة على إدارة المعرفة، فتوفير القائد التحويلي لمناخ ينصت من خلاله لاحتياجات مرؤوسيه ويقوم بتوجيههم وإرشادهم ويأخذ في اعتباره الفروق الفردية سيساعد على رضا الموظفين ويزيد من حماسهم لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.

- الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)".

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بحسب المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل) استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة ذات المتغيرين واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للعينات المستقلة ذات المتغيرين كما يأتي:

أ. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير الجنس:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة، في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى إلى متغير (الجنس) كما في الجدول (١٩).

جدول (١٨): نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة بحسب متغير الجنس:

المحور	الذكور		الإناث		T-Test	
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	169	5.29	1.25	51	5.09	1.29
إدارة المعرفة	169	5.24	1.16	51	5.13	1.21
مستوى الدلالة عند						
0.05						
اختبار T						
0.329						
0.570						

يتضح من الجدول (١٨) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لجميع المحاور (القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة، في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى إلى متغير (الجنس)، وتبين

هذه النتيجة تقارب وجهات نظر أفراد العينة وتجانسها بغض النظر عن اختلاف جنسهم (ذكور، وإناث)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين الجنسين (الذكور، والإناث) بتشابه طرق العمل وتقارب البيئة والظروف والقوانين واللوائح التي يعمل فيها الجنسان، فهم يواجهون الواقع التربوي نفسه ويتلقون نفس طرق الإعداد الإداري من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل، كما أنه لا يُفترق بينهم من حيث القرارات الإدارية؛ لأنهم يقومون بالمهام والمسؤوليات نفسها، وقد يعود السبب أيضاً إلى نمط القيادة التحويلية التي لا تميز بين الذكور والإناث، ويتم التعامل معهما على وفق أساليب موحدة دون تمييز، إضافة إلى أن كلا من الجنسين يسهمان في تحقيق التميز المنظمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (عطايف، ٢٠٢٠)، (ضيف، ٢٠١٩)، (الأخضر، ٢٠١٨)، (الجرباني، ٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (التركي، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة (الزهراني، ٢٠٢٠)، (حسونة، ٢٠٢٠)، (الجمال، ٢٠١٨) التي بينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسات كل من: (عودة، ٢٠٢٢)، (ضيف، ٢٠١٩)، (الجرباني، ٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف مع نتائج دراستي كل من: (أبو السعود، ٢٠٢٢)، (مجيد، ٢٠١٠) اللتين أشارتا إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس.

أ. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير المسمى الوظيفي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة المعرفة ومستوى التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، كما في الجدول (١٩).

جدول (١٩)

نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة بحسب المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	القيمة الاحتمالية Sig.
القيادة التحويلية	رئيس جامعة	5	5.83	0.92	1.517	0.153
	نائب رئيس جامعة	6	5.92	0.37		
	عميد كلية	39	5.51	1.10		
	نائب عميد كلية	10	5.47	0.68		
	رئيس قسم أكاديمي	43	4.93	1.48		
	مدير/أمين عام	16	4.82	1.47		
	مدير إدارة	49	5.41	1.16		
	نائب مدير إدارة	14	5.40	1.23		
	رئيس قسم إداري	39	5.00	1.30		
	الإجمالي	٢٢١	5.24	1.26		
إدارة المعرفة	رئيس جامعة	5	5.60	0.95	1.447	0.179
	نائب رئيس جامعة	6	6.01	0.32		
	عميد كلية	39	5.40	0.99		
	نائب عميد كلية	10	5.53	0.53		
	رئيس قسم أكاديمي	43	4.90	1.41		
	مدير/أمين عام	16	4.93	1.27		
	مدير إدارة	49	5.32	1.04		
	نائب مدير إدارة	14	5.45	0.88		
	رئيس قسم إداري	39	5.00	1.38		
	الإجمالي	٢٢١	5.21	1.17		

يتضح من الجدول (٢٠) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لجميع المحاور (القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة، في الجامعات الأهلية اليمنية تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية يمارسون أعمالهم في بيئات تنظيمية جامعية متقاربة، ويمتلكون الخبرة الميدانية الكافية في ممارسة القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، إضافة إلى أن معظم من وصلوا إلى هذه المسميات الوظيفية المذكورة أنفاً قد خضعوا تقريباً لاختبارات ودورات تدريبية متشابهة؛ لذا كانت آراؤهم متجانسة ومتقاربة

حول واقع ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (التركي، ٢٠٢٢) و(حسونة، ٢٠٢٠) و(عطاي، ٢٠٢٠) و(الجرياني، ٢٠١٤)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وتختلف مع نتائج دراسة (ضيف، ٢٠١٩) التي بينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وتتفق مع نتائج دراستي كل من: (أبو السعود، ٢٠٢٢) و(الجرياني، ٢٠١٤) اللتين توصلتا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وتختلف مع نتائج دراسة (ضيف، ٢٠١٩) التي بينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

أ. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير الدرجة العلمية:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية تُعزى إلى متغير (الدرجة العلمية)، وقد تم عرض النتائج كما في الجدول (٢١).

جدول (٢٠) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة

بحسب الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	القيمة الاحتمالية Sig.
القيادة التحويلية	بكالوريوس	60	5.05	1.37	1.006	0.368
	ماجستير	67	5.33	1.15		
	دكتوراه	94	5.30	1.25		
	الإجمالي	٢٢١	5.24	1.26		
إدارة المعرفة	بكالوريوس	60	5.08	1.29	0.552	0.576
	ماجستير	67	5.30	1.08		
	دكتوراه	94	5.23	1.16		
	الإجمالي	٢٢١	5.21	1.17		

يتضح من الجدول (٢٠) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لجميع المحاور (القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية

ومستوى إدارة المعرفة ومستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى إلى مُتغير الدرجة العلمية.

ويمكن تفسير ذلك بأن جميع أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل بكالوريوس فأعلى، الأمر الذي يمنحهم القدرة على التقييم وإصدار الأحكام بدقة وموضوعية حول واقع ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة، في الجامعات الأهلية اليمنية، إضافة إلى أن أفراد العينة وبغض النظر عن درجاتهم العلمية لديهم الخبرات والتصورات نفسها حول ممارسة متغيرات الدراسة؛ لأنهم قد مروا بمجموعة من الخبرات العملية والدورات التدريبية التي ساعدتهم على تكوين ثقافة علمية حول مفاهيم القيادة وعمليات إدارة المعرفة، كما أن تطبيق هذه المتغيرات لا ينحصر ضمن درجة علمية معينة، وإنما يرتبط بدرجة التأهيل والتدريب؛ مما جعل من آراءهم حولها أكثر تجانساً وتقارباً.

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، كما في الجدول (٢٢).

جدول (٢١) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة

بحسب سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	القيمة الاحتمالية Sig.
القيادة التحويلية	٥ سنوات فأقل	52	5.16	1.23	0.226	0.798
	٦ - ١٠ سنوات	91	5.24	1.28		
	أكثر من ١٠ سنوات	78	5.31	1.25		
	الإجمالي	٢٢١	5.24	1.26		
إدارة المعرفة	٥ سنوات فأقل	52	5.23	1.05	0.050	0.951
	٦ - ١٠ سنوات	91	5.18	1.30		
	أكثر من ١٠ سنوات	78	5.23	1.09		
	الإجمالي	٢٢١	5.21	1.17		

يتضح من الجدول (٢١) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لجميع المحاور (القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة. ويعزى ذلك إلى تجانس ثقافة أفراد العينة بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم أو أقدميتهم في العمل، ولعل هذا التجانس نتيجة لشعور أفراد العينة بأهمية تحقيق إدارة المعرفة في جامعاتهم، وبأنه أصبح أمراً ضرورياً وحتماً لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة، ولرفع مستوى أداء الجامعات وتعزيز التنافسية من أجل البقاء والاستمرار.

ب. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير طبيعة العمل:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى إلى متغير (طبيعة العمل) كما في الجدول (٢٣).

جدول (٢٢): نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة بحسب متغير طبيعة العمل:

T-Test	أكاديمي + إداري				إداري			المحور
	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
مستوى الدلالة عند ٠,٠٥								
0.183	-1.334	1.20	5.34	112	1.33	5.11	109	القيادة التحويلية
0.412	-0.822	1.13	5.27	112	1.22	5.14	109	إدارة المعرفة

يتضح من الجدول (٢٢) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، في الدرجة الكلية لجميع المحاور (القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة، في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى إلى مُتغير طبيعة العمل.

ويمكن تفسير ذلك بأنه مهما اختلفت طبيعة عمل أفراد العينة، فإن نظرتهم متشابهة نحو محاور أداة الدراسة، وهذا يعني أن الاختلاف في طبيعة العمل لا يؤثر في وجهات نظر أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق إدارة المعرفة؛ لأن أفراد العينة هم من حملة الدكتوراه الذين لديهم رؤية أكثر شمولية، وأكثر إماماً وتأثراً بالأساليب الإدارية الحديثة، ولذلك فهم يميلون إلى ممارسة القيادة التحويلية كما يميلون إلى إدارة المعرفة في جامعاتهم، لما تحققه من تميز وجوده في الأداء، وسرعة في الإنجاز.

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة

التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسة الخامسة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إدارة المعرفة، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)".

الاستنتاجات:

- ١- يوجد اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما للقيادة التحويلية من قبل قيادات الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة فقد جاء اهتمامها بممارسة بُعد (التأثير المثالي) مرتفعاً، في حين كان اهتمامها مرتفعاً نوعاً ما في أبعاد (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) ما يشير إلى أن القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لها تأثير مثالي على العاملين وتلهمهم لا نجار المهام وتعمل على استثارتهم فكرياً مع مراعاة الاعتبارية الفردية بين العاملين.
- ٢- تهتم الجامعات محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً إلى حد ما بتطبيق إدارة المعرفة بجميع أبعادها عدا بعد تخزين المعرفة فقد حصل على درجة ممارسة مرتفعة، وربما يعود ذلك إلى طبيعة عمل الجامعات التي تتعامل مع كم كبير من البيانات والمعلومات التي يجب خزنها بأجهزة ملائمة السهولة الوصول إليها واسترجاعها.
- ٣- تبدي الجامعات محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً إلى حد ما بتطبيق المعرفة، وتوظف المعرفة التي لديها في تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم، وتستفيد من المعرفة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وهذا يعكس قدرتها على الاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات البيئية.
- ٤- هناك قصور لدى الجامعات محل الدراسة في وضع نظام للحوافز التشجيع العاملين على تقديم الأفكار الخلافة لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، ربما يعود ذلك لظروفها المالية.
- ٥- وجود دور ايجابي تو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية.

التوصيات:

- الاستمرار في ممارسة القيادة التحويلية من قبل الجامعات اليمنية الأهلية وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في القيادة التحويلية لضمان تحسين مستوى إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- زيادة الاهتمام من قبل قيادات الجامعات على توضيح المنفعة المتحققة من إدارة المعرفة للعاملين من خلال الورش والدورات التدريبية، من أجل تعزيز مزيد من الممارسات لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة.
- على قيادات الجامعات توفير البيئة التي تشجع العاملين على توليد المعرفة، كونها تشكل رافداً لتجديد المعارف داخل الجامعات، وعدم الاكتفاء بتطبيق المعرفة المتوفرة.
- العمل على وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الخلاقة لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة.
- حرص الجامعات على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية؛ لما لها من دور فاعل في زيادة الرصيد المعرفي لديهم.
- الاهتمام بتشجيع عملية توليد المعرفة، والاستفادة من القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في توليد معارف جديدة، كون عملية توليد المعرفة الأقل تحقفاً على مستوى أبعاد إدارة المعرفة.
- إعطاء المزيد من الاهتمام باكتساب المعرفة من خلال تعزيز التعاون بين العاملين وتشجيعهم على إبراز معارفهم وخبراتهم في مجال أعمالهم لتوليد أساليب عمل جديدة؛ لأهمية ذلك في التعويض عن قلة الموارد.
- الاهتمام بمشاركة المعرفة من خلال عقد ورش عمل داخلية لنشر المعرفة في أوساط العاملين.
- على الجامعات العمل على تعزيز عملية تطبيق المعرفة عن طريق إيجاد وحدات إدارية خاصة لتطبيق نتائج المعرفة.

قائمة المراجع:

١. أبو السعود، محمد حازم. (٢٠٢٢). واقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢٨): ٥٢ - ٧٢.
٢. أبو عمرة، صابرين. (٢٠١٨). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، فلسطين.
٣. أبو عيد، هيام هاشم نمر. (٢٠١٦). دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان، الأردن.
٤. أبو فارة، يوسف، وعليان، حمد خليل. (٢٠١٠). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢ (١٨): ٤٣ - ١١٤.
٥. أحمد، بن خليفة، وحمزة، بعلي. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ١٥ (١): ٢٣٥ - ٢٥٢.
٦. الأخضر، صياحي. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور بيرج عريج. (أطروحة دكتوراه) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
٧. التركي، حسين حسين علي. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية: دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية. المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، ٤ (٢): ٢٢٦ - ٢٥٥.
٨. جديع، وفاء. (٢٠١٩). مساهمة القيادة التحويلية في الرضاء الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي الجزائر.
٩. الجبراني، سوسن محمد. (٢٠١٤). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية في وزارة الصحة والسكان الجمهورية اليمنية. (رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
١٠. الجمل، سمير. (٢٠١٨). ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، فلسطين. المجلة المحاسبية للأبحاث والأعمال التطبيقية، ١ (١): ١ - ٢٨.
١١. جميلة، الفضة، لالة، عقباوي. (٢٠٢٠). دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توجه نحو التميز التنظيمي: دراسة ميدانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

١٢. الحاج، الحسن بن علي.(٢٠٢٠). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية إ ب.(رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
١٣. حجازي هيثم.(٢٠١٤). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. الحرازي، سلوى محمد.(٢٠١٩). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. (أطروحة دكتوراه)، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
١٥. حسونة، محمد فريد عمر.(٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على تعزيز ولاء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي. (رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة.
١٦. الحميري، خيرية سعيد علي.(٢٠٢٤). مستوى تطبيق إدارة المعرفة وعلاقته بضمان الجودة في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء معايير ما لكوم بالدرج للجودة: (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية جامعة صنعاء، اليمن.
١٧. الحميري، عبد الله حميد.(٢٠١٧). تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٩(٢٤): ٣٩ - ٦٠.
١٨. الحكيمي، شائف.(٢٠١٥). العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية. (أطروحة دكتوراه)، قسم التخطيط التربوي جامعة صنعاء، اليمن.
١٩. الرفاعي، رنا، عون، وفاء محمد.(٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدي قيادة كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية المتخصصة، ٩(٤): ١٦٩ - ١٨٢.
٢٠. الزهراني، إبراهيم.(٢٠٢٠). القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية، ٣(٢١): ٣٤٣ - ٤١٦.
٢١. الزهراني، مساعد، والألفي، حسن.(٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، (٦٤)، ٤٣٣ - ٤٨٦.
٢٢. زيد، جمال درهم أحمد، الشجاع، حنان حسين ناجي.(٢٠٢٠). أثر التوجه الريادي في التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٤(٥٠): ٧١ - ٩٣.
٢٣. زين العابدين، عثمان، ياسين، غنتوي.(٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية لديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التيسير، جامعة أحمد دراية، الجزائر.

٢٤. سارة، دزيري، فريدة، حريري.(٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة باتيميتال - عين الدفلي، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، قسم علوم التيسير، جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
٢٥. سعد، حسين محمد، حجازي، بسام أحمد.(٢٠٢٠). القيادة التحولية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (٢٩): ١ - ٢٩.
٢٦. سمية، زروقي.(٢٠١٦). أثر القيادة التحولية على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز أم البواقي. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
٢٧. السياني، ماجد، قاسم.(٢٠٢١). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي: (دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الخاصة). مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، (٧): ٤٩ - ٧٧.
٢٨. شقور، ساري رويحي.(٢٠٢٤). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحولية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذج. المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن خلال الفترة ٢٧ - ٢٨ (يوليو) ٢٠٢٤ - ٢٨.
٢٩. الشنطي، محمود عبد الرحمن.(٢٠١٧). دور القيادة التحولية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣ (٣): ٤٣٥ - ٤٥٩.
٣٠. صلاح الدين، قادري، هيثم، قادري.(٢٠٢٣). دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة. (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
٣١. الصبري، محمد زيد.(٢٠٢٣). دور القيادة التحولية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب الجمهورية اليمنية. مجلة أبحاث، ١٠ (٢): ٥٣٤ - ٥٦٧.
٣٢. ضيف، سعيدة، علة، مراد.(٢٠١٩). القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، قسم علوم التيسير، جامعة زين عاشور - الجلفة، الجزائر.
٣٣. العريقي، منصور محمد اسماعيل.(٢٠١٦). طرق البحث، الطبعة الخامسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
٣٤. عطايف، جميلة ناجي.(٢٠٢٠). علاقة القيادة التحولية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء. (ط١)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.

٣٥. عقلان، أفرح محمد محسن.(٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في تحديد وظائف الجامعة: دراسة حالة - في جامعة تعز، (أطروحة دكتوراه)، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
٣٦. عليان، حمد خليل، (٢٠١٢). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية: دراسة تطبيقية. (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، فلسطين.
٣٧. عودة، رجاء محمد ياسين.(٢٠٢٢). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. (رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القدر المفتوحة، فلسطين.
٣٨. العولقي، عبد الله أحمد.(٢٠٢٠). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ٦٠(٣): ٤٧٥ - ٥٣٧.
٣٩. الغضيب، لميس.(٢٠١٩). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(١٠): ٢٨٢ - ٣٠٩.
٤٠. الغمس، وسام بنت مشعل.(٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٤١. غوث، غالب عبد الله.(٢٠٢١). التسويق الإلكتروني وأثره في الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. (رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
٤٢. أبو غيث، آية رائد عزت.(٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٤٣. فتح الله، خالصة.(٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي: " دراسة حالة الجزائر". (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
٤٤. القرني، ماجدة علي. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.(رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
٤٥. القبلي، عناية حس حسني، والعمرائي، ساهر فراج.(٢٠١٧). القيادة التحويلية في الميدان التربوي. دار أمان للنشر، شبكة الألوكة، تبوك.
٤٦. لافي، نايف.(٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي الكويتية. مجلة العلوم التربوية، ٤٥(٤): ٥٧ - ٧٨.
٤٧. المجالي، سوسن، شعيبات، محمد، حرشوف، يوسف.(٢٠٢٠). درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة المنارة، ٧٢(٢): ٩ - ٣٤.

- ٤٨ . مجيد، بي كرد عبد الله. (٢٠١٠). أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: " دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن". (رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٤٩ . المحمودي، محمد سرحان. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي. الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٥٠ . مسلم، بسم علي أحمد. (٢٠١٧). الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية. (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- ٥١ . مصطفى، أحمد محمد احمد، فاروق، سعيد رمضان، والياس، أحمد فاروق. (٢٠٢٤). إطار مقترح لنموذج العلاقات السببية للرقابة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحولية والتميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة: بالتطبيق على ديوان عام محافظة بني سويف. مجلة الدراسات المالية والتجارية، (١): ١ - ٥٨.
- ٥٢ . ملوكي، عمر، محمد، سليمة مسعي. (٢٠٢٠). أثر أبعاد القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب - ولاية الوادي. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، ١ (١): ١٣٦ - ١٥٩.
- ٥٣ . النشمي، مراد محمد، هبة، سلوى محمد علي. (٢٠٢٠). أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٦ (٣): ٢٩ - ٥٦.
- ٥٤ . هاجر، موساوي. (٢٠٢١)، " دور إدارة المعرفة في تدعيم مخرجات التعليم في الجامعات في ظل أزمة COVID19 بجامعة الجزائر. مجلة الإقتصاد الجديد، ١٢ (١): ١٤٧ - ١٦٤.
- ٥٥ . الهوب، أحمد غالب. (٢٠١٢). الجامعة وثقافة التغيير: دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية. (بحث مقدم) إلى المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا "ثقافة التغيير: الأبعاد الفكرية - العوامل - التمثلات" الذي عقد بتاريخ ٦ - ٨ (نوفمبر) ٢٠١٢ - عمان، الأردن.
- ٥٦ . يعقوب، جميلة محمد محمد. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء (أطروحة دكتوراه) جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Arokiasamy, A., Abdullah, A., Ahmed, M., & Ismail, S. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal*, 229, 151-157.
- Bakar, R. (2015). Linking Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship to Performance in the Public Higher Education
- Bekaert c & Carlson J., Furst K. (2021) "The impact of applying transformational strategies in enhancing organizational performance in American universities", *Global Majority E-Journal*, 5(2).

- Chiu, C. N., & Chen, H. H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. *Springer Plus*, 5(1), 1520.
- Fullchis, Nurtjahjani, Noermijati Noermijati, Djumilah Hadiwidjojo, Road Dodi Wirawan Irawanto. (2019). Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities), *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 135, 95-101.
- Linn, R. L., & Gronlund N. E. (2000). *Measurement and assessment in teaching* (8th ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Merrill/Prentice Hall.
- Mageswari, Uma. (2020). Knowledge Management Practices and Organizational Performance in Manufacturing Companies. *The Mattingley Publishing Co., Inc.*, 8201-8212.
- Mavodaz, J. & Ngulube, P. (2014). Knowledge management practices at an institution of higher learning: original research. *South African Journal of Information Management*, 15(1), 1-8.
- Nayak, M, Barboza A, and.Sai K, rishna U. (2015). The Practice of Knowledge Management Processes- A Comparative Study of public and Private Higher Education Institutions in Udupi & South Kanara Districts, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 1(11), 84-91.
- Netithanakul, A. (2017). *The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization: A Case Study of Saraburi Provincial Non-Formal and Informal*.
- Rao, M. (2012). *Knowledge management tools and techniques*. London: Routledge.
- Shanghai Ranking Consultancy (2022). Academic Ranking of world Universities 2022. Shanghai, China. Retrieved April 15, 2022, from <https://www.shanghairanking.com/ARWU2022.htm>.
- QS Arab Region University Rankings. (2021). Discover the top universities in the Arab region with the QS Arab Region University Rankings 2021. Retrieved from <https://bit.ly/3u76BxZ>
- Shamizanjani, M., Naeini, S. M., & Nouri, M. (2013). Knowledge management mechanisms in e-learning environment: A conceptual model, *Knowledge Management & E-Learning*, 5(4): 468-491.
- Tengi, M., Mansor, M., and Zahari, H. (2017). A review theory of transformational leadership for school. *Int. J. Acad. Res. Business Soc. Sci.* 7, 792–799.
- Times Higher Education (2019). *World University Rankings 2019*. London, United Kingdom. Retrieved March 13, 2019, from <https://bit.ly/38VYHGK>.