مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور التقانات الاجتماعية والتمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة: دراسة مسحية في جامعة الموصل
اسم الكاتب: محمد يونس محمد السبعاوي، علي عبدالفتاح الشاهر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3746
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 132
Dec. 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Sabaawi, Mohmed Y. Mohmed; Alshaher, Ali A. (2021)."The Role of Social Technologies and the Psychological Empowerment of Knowledge Makers in Knowledge Leadership". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*132*), 403 -444 , https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.132271.1155

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

The Role of Social Technologies and the Psychological Empowerment of Knowledge Makers in Knowledge Leadership

Mohmed Y. Mohmed Al-Sabaawi [1]; Ali A. Alshaher [2]
[1&2]Management Information Systems, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq,

Corresponding author: Ali A. Alshaher, Information Systems, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq,

a.alshaher@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.132271.1155
Article History: *Received*: 7/11/2021; *Revised*: 21/11/2021; *Accepted* 27/11/2021; *Published*: 1/12/2021.

Abstract

This study aims to identify the role of social technologies and psychological empowerment of knowledge makers in knowledge leadership. In order to achieve this goal, a model for the study was proposed based on a set of standards derived from the literature on this field. Where the measures of social technologies were (social capital, tangible ease of use, tangible benefit, harmony, social interaction), while the measures of psychological empowerment of knowledge makers were (meaning, ability, self-determination, impact), while the measures of knowledge leadership were represented by (Leadership skills, knowledge integration and creativity, cooperation and trust). The descriptive approach was adopted to conduct the research and by using the questionnaire as a tool to collect data from a sample of (413) respondents, and to analyze the data, the structured equation model was used through the (Amos) program. The research reached a set of results, the most important of which is that social technologies have an important and moral impact on knowledge leadership through the mediating role of psychological empowerment of knowledge makers.

Key words

Social Technologies, Psychological Empowerment, Knowledge Makers, Knowledge Leadership

ورقة بحثية

دور التقانات الاجتماعية والتمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة: دراسة مسحية في جامعة الموص

محمد يونس محمد السبعاوي [1] ، علي عبد الفتاح الشاهر [2]

[2&1] قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المؤلف المراسل: علي عبد الفتاح الشاهر – قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

a.alshaher@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.132271.1155

تاريخ المقالة: *الاستلام:* 2021/11/7؛ *التعديل والتنقيح:* 2021/11/21؛ *القبول:* 2021/11/27؛ *النشر:* 2021/12/1.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التقانات الاجتماعية والتمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم اقتراح أنموذجاً للدراسة اعتماداً على مجموعة من المقاييس المستمدة من الادبيات الخاصة بهذا المجال، حيث تمثلت مقاييس التقانات الاجتماعية بـ (رأس المال الاجتماعي، سهولة الاستعمال الملموسة، الفائدة الملموسة، الانسجام، التفاعل الاجتماعي)، بينما المقاييس الخاصة بالتمكين النفسي لصناع المعرفة فكانت (المعنى، القدرة، تحديد الذات، التأثير)، أما المقاييس الخاصة بقيادة المعرفة فتمثلت بـ (مهارات القيادة، تكامل المعرفة والابداع، التعاون والثقة). وتم اعتماد المنهج الوصفي لإجراء البحث وباستخدام استمارة الاستبيان بوصفها أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (413) مستجيباً، ولتحليل البيانات تم استخدام أنموذج المعادلة المهيكلة عبر برنامج (Amos). وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن للتقانات الاجتماعية أثراً معنوياً في قيادة المعرفة عبر الدور الوسيط للتمكين النفسي لصناع المعرفة.

الكلمات الرئيسة

التقانات الاجتماعية، التمكين النفسي، صناع المعرفة، قيادة المعرفة

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (40)، العدد (132))،
كانون الثاني 2021

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: السبعاوي، محمد يونس محمد ، الشاهر، علي عبد الفتاح (2021)."دور التقانات الاجتماعية والتمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة: دراسة مسحية في جامعة الموصل" ***تنمية الرافدين***،40 (*132*)، 403-444،
https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.132271.1155

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

واجه العالم في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً سريعاً، وفي هذا الاتجاه ظهرت التقانات الاجتماعية على الانترنت كلاعب كبير في هذا التحويل (Shembilu, 2013, 7). فالتقانات الاجتماعية المستندة على الويب 2.0 (Gaál, 2015, 188) (Mahajan, 2015, 129-130) شاهد تَطوّر في العقد الأخير، واستعملت على نطاق واسع من قبل العديد من الكيانات كالأفراد، والمنظمات، والأجهزة الحكومية وفي العديد من القطاعات. وقد أثبتت التقانات الاجتماعية قيمتُها للمنظمات من خلال الدعم الذي قدمته للطرق المبتكرة في التفاعل مع الزبائن، وفرص العمل الجديدة، فرق العمل وصناع المعرفة، فضلاً عن التفاعل الكبير مع أصحاب المصالح. كما منحت المنظمات والأعمال وسائل قوية لتحسين اتصالاتهم، العمليات وفي النهاية الأداء (Martin & van Bavel, 2013, 5). وفي هذا الصدد، أجريت دراسة استطلاعية من قبل (Singh *et al.*, 2010) اكدت بأن الابداع الرئيس للتقانات الاجتماعية في إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح، والتعاون والتشبيك مع شركاء العمل (Singh& Peszynski, 2014, 88). فضلاً عن ذلك استبدلت التقانات الاجتماعية نظم إدارة المعرفة المعقدة في المنظمات بالتقانات المعرفية لأجل المشاركة بالمعرفة ونقلها، فضلاً عن قيادتها (Singh& Peszynski, 2014, 88). ولما كان التمكين النفسي ينصب أساساً حول الأفراد والجماعات فيُكسبهم سيطرة أكثر على علاقاتهم الشخصية، وأن القوى التي تمنع وتُمكن مثل هذه السيطرة معقدة ومتعددة وتتعلق بكلاً من العمليات والنتائج والخبرات الذاتية، برزت الحاجة إلى السمات النفسية لعمليات التمكين على النحو التي تُمكن الأفراد والجماعات من قيادة المعرفة (Christens *et al.*, 2014, 1766).

اليوم المنظمات غامضة، ومعقدة، وديناميكية، وغير تقليدية، فضلاً عن أن البيئة المحيطة تؤثر عليها بشكل ثابت ومرغمين على قبول التغيير كضرورة حتمية، لذلك من الصعب توقع التغييرات بدقة على الرغم من الاعتراف بأن التغيير مهم وجزء مكمل لمنظمات اليوم، في الوقت الذي ازداد فيه التكييف والتعديل للتطورات الحديثة في الحقول الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. عليه فإن إحدى الحلول للتغلب على هذا القلق، التعقيد والحالات الديناميكية هي التمكين النفسي من خلال المعرفة والمهارات. وهكذا فأن الموارد البشرية المقتدرة والكفوءة ستكون ذات منافع قيمة للمنظمات خصوصاً في عملية قيادة المعرفة (Aghaei & Savari, 2014, 147).

وانطلاقاً من ذلك يجد الباحثان فرصتهم لدراسة العلاقة بين التقانات الاجتماعية وقيادة المعرفة عبر الدور الوسيط للتمكين النفسي لصناع المعرفة بوصفهم من المواضيع التي تعصف بعالم اليوم لأسباب مختلفة، مما يعني أن هذه الدراسة بصدد مناقشة أثر التقانات الاجتماعية في قيادة المعرفة عبر التمكين النفسي لصناع المعرفة، وذلك في إطار السؤال الذي مفاده: كيف يؤسس فكرياً لدراسة تأثير التقانات الاجتماعية في قيادة المعرفة عبر التمكين النفسي لصناع المعرفة. ومما تجدر الإشارة إليه في هذه المقدمة أيضا أن الباحثين سعيا نحو اختبار فكرته في الجامعة في ضوء دراسة استطلاعية شملت العمداء ومعاونيهم والتدريسيين، فضلاً عن صناع القرار، وسنقف على تفاصيلها وبقية التفاصيل الأخرى في مباحث هذه الدراسة التي تسلسلت فيه على النحو الآتي:

الأول: اختص بمنهجية الدراسة (مشكلته، أهميته وأهدافه، فرضياته ومنهجه ومجتمعه وعينته).

الثاني: اشتمل على الإطار النظري للدراسة، وأفصح عن وجهة نظر الباحثين حيال موضوعه (التقانات الاجتماعية، التمكين النفسي لصناع المعرفة وقيادة المعرفة) التي أعداها بعد استعراضهم لآراء الكتاب والباحثين بخصوصهما.

الثالث: ركز على الإطار الميداني بدءاً من وصف عينة الدراسة وانتهاء إلى اختبار علاقات الأثر بين المتغيرات.

الرابع: وضم استنتاجات الدراسة ومقترحاته.

المبحث الأول/ منهجية البحث والدراسات السابقة

منهجية البحث

أولاً: أسئلة البحث

تمهيداً للمعالجة البحثية لما ورد في مقدمة البحث، سعى الباحث نحو اعادة صياغتها كمشكلة له من خلال التساؤل الآتي:

- ما أثر التقانات الاجتماعية والتمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة.

ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية أهدافه، المتمثلة بالسعي نحو إجابة التساؤلات المثارة في فقرة أسئلة البحث بخصوص متغيراته.

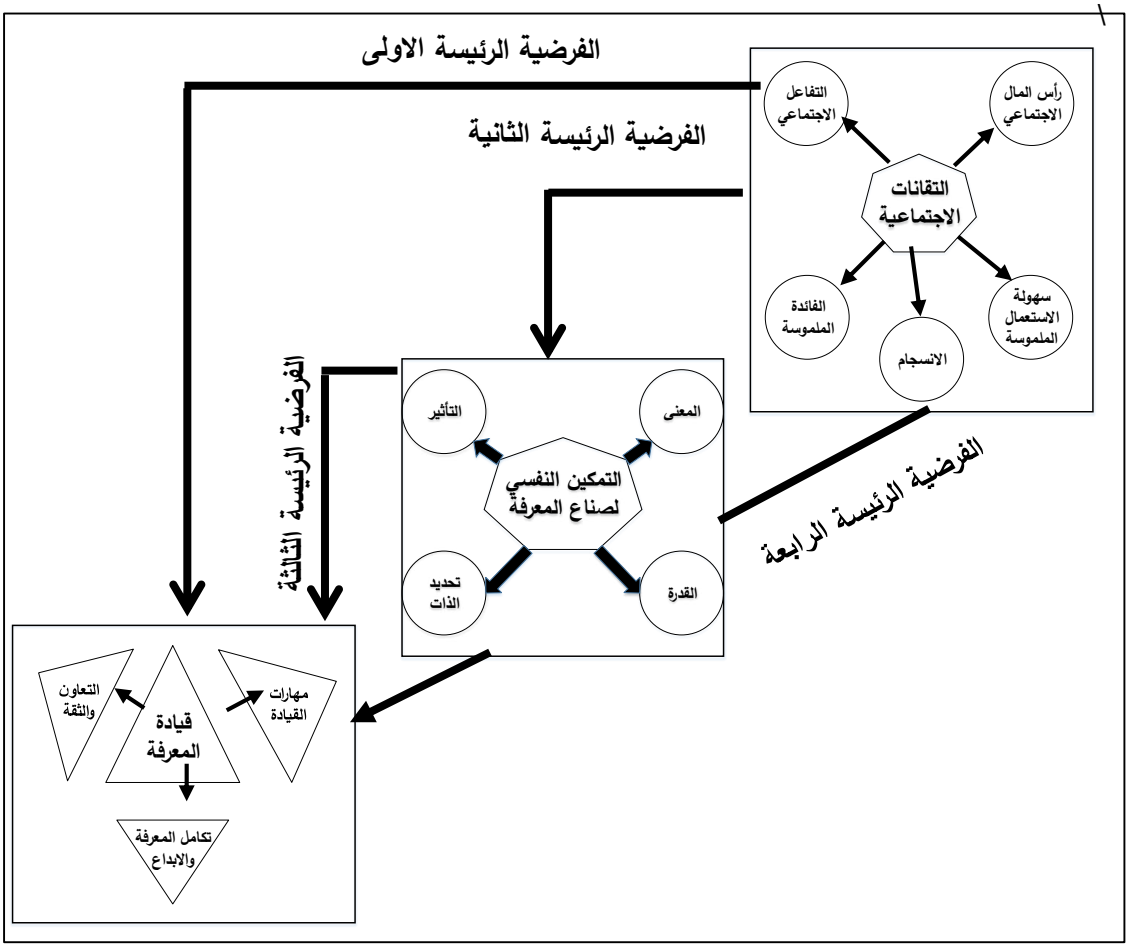
وحيث إن هذه التساؤلات تراوحت بين التساؤلات النظرية، والتساؤلات الميدانية، لذا يمكن القول إن أهميته ستحدد على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: وتتجلى بما ستفصح عنه إجابات تساؤلات مشكلته النظرية، بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفهوم التقانات الاجتماعية، والتمكين النفسي لصناع المعرفة، وقيادة المعرفة وكل ما يتعلق بهما في ضوء معطيات الألفية الحاضرة، على نحو يسد بعض أو كل حاجة المهتمين بخصوصهما.

الأهمية الميدانية: وتتجسد باختبار الأثر بين التقانات الاجتماعية، والتمكين النفسي لصناع المعرفة، وقيادة المعرفة للوقوف على مدى معنويتهما وقوتهما، مما قد يفيد **المستفيدين**، وذلك في المجتمع المبحوث على الأقل من جهة والباحثين بما يعزز الإطار المرجعي المشار إليه لديهم من جهة اخرى.

ثالثاً: أنموذج البحث

بهدف التوصل إلى نتائج الجانب الميداني للبحث لابد من اختبار فرضية او فرضيات البحث من خلال متغيرات البحث والموضحة في الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج البحث

رابعاً: فرضيات البحث

توفيراً للإجابات على أسئلة البحث، يمكن التعبير عن فرضياته على النحو الآتي:

1. تؤثر أبعاد التقانات الاجتماعية تأثيراً ذا دلالة معنوية في قيادة المعرفة.
2. تؤثر أبعاد التقانات الاجتماعية تأثيراً ذا دلالة معنوية في التمكين النفسي لصناع المعرفة.
3. تؤثر أبعاد التمكين النفسي لصناع المعرفة تأثيراً ذا دلالة معنوية في قيادة المعرفة.
4. تؤثر التقانات الاجتماعية تأثيراً مباشراً ذا دلالة معنوية في قيادة المعرفة من خلال الدور الوسيط التمكين النفسي لصناع المعرفة.

خامساً: حدود البحث الزمانية والمكانية

عدّت المدة من 2021/2/1 لغاية 2021/11/1 بوصفها حدود البحث الزمانية، فيما عدّت جامعة الموصل بوصفها حدوده المكانية.

سادساً: منهج البحث ومجتمعه وعينته وتقاناته

لتحقيق أهداف البحث المشار إليها آنفاً استخدم الباحثان اسلوبين من اساليب البحث العلمي، هما اسلوب البحث النظرية والاسلوب الوصفي التحليلي، حيث اعتمدا الجانب النظري على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية والدوريات العربية والاجنبية، فضلاً عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوافرة في الانترنت، في حين استند الجانب الميداني على اسلوبين هما: أسلوب المقابلة الشخصية، فضلاً عن استمارة الاستبانة، والتي اعدت اعتماداً على المقاييس والفقرات الواردة في المصادر والأدبيات المهتمة بموضوع البحث، ويوضح الجدول (2) فقرات الاستبانة والمقياس العلمي التابع ومصدر كل فقرة.

الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد الفقرات	المصدر
التقانات الاجتماعية		
رأس المال الاجتماعي	5	Al-Ghaith, 2015
سهولة الاستعمال الملموسة	4	Al-Rahimi *et al.*, 2013; Al-Smadi, 2012
الفائدة الملموسة	3	Al-Rahimi *et al.*, 2013
الانسجام	3	Lee & Suh, 2013
التفاعل الاجتماعي	3	Panahi *et al.*, 2012
التمكين النفسي لصناع المعرفة		
المعنى	3	Lishchinsky & Tsemach, 2014; George, 2013; Ponton, 2010; Sehgal, 2007; Spreitzer 1995
القدرة	3	Lishchinsky & Tsemach, 2014; George, 2013; Ponton, 2010; Sehgal, 2007; Spreitzer 1995
تحديد الذات	3	Lishchinsky & Tsemach, 2014; George, 2013; Ponton, 2010; Sehgal, 2007; Spreitzer 1995
التأثير	3	Lishchinsky & Tsemach, 2014; George, 2013; Ponton, 2010; Sehgal, 2007; Spreitzer 1995
قيادة المعرفة		
مهارات القيادة	3	Yang et al., 2014
التعاون والثقة	3	Yang et al., 2014
تكامل المعرفة والابداع	3	Yang et al., 2014

أما فيما يخص المقياس التابع في استمارة الاستبيان، فقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، إذ تراوحت شدة الإجابة كما في الجدول الآتي:

الجدول (3) شدة الإجابة لفقرات الاستبانة

شدة الإجابة		1	2	3	4	5
المتغيرات	التقانات الاجتماعية	لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد / لا رأي	اتفق	اتفق بشدة
	التمكين النفسي لصناع المعرفة					
	قيادة المعرفة					

وفيما يخص مجتمع البحث وعينته، فيُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع أسئلة البحث، وبناءً على أسئلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتكون من عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات والشعب والتدريسيين فيها. ويمكن تسويغ هذا الاختيار بأهمية المجال التي تمارس المنظمة فيه نشاطاتها وهو انتاج الخدمة التعليمية، ولما تمتلكه من دور خدمي وحساس في تنمية المجتمعات، فضلاً عما تمتاز به من كفاءات مميزة وفي كافة الاختصاصات، بالإضافة إلى امتلاكها المعرفة وقدرة التفكير.

أما فيما يخص تقانات التحليل الاحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (Amos) والذي أفادته في إنجاز إطار بحثه الميداني.

سابعاً: صدق الاستبانة وثباتها

وقد أجريت مجموعة من الاختبارات التي هدفت للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وبموجب ذلك عرضت على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجالات نظم المعلومات وإدارة المعرفة والسلوك التنظيمي لقياس الصدق الظاهري. كما تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام مجموعة من المقاييس مبينة في الإطار الميداني.

الدراسات السابقة:

تهتم بعرض عدد من الجهود الفكرية السابقة التي تُمكن الباحثين من مراجعتها ومناقشتها لغرض بناء البداية الصحيحة لهذا البحث، وكما يأتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت التقانات الاجتماعية

1. دراسة Singh & Peszynski، 2014: (Organisational Value of Social Technologies: An Australian Study)

تناقش هذه الدراسة قيمة التقانات الاجتماعية بالاستناد على مدخل القيمة المركزة على التفكير، لتأسيس الأهداف الأساسية لتطبيقات التقانات الاجتماعية في المنظمات. وقد جمعت البيانات من خلال الاعتماد على المقابلات التي أجريت مع 26 فرداً في 10 منظمات حول قيمة التقانات الاجتماعية. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الابداع من أهم القَيَم المتحققة من التقانات الاجتماعية للمنظمة.

2. دراسة Lee & Suh، ----: (An Empirical Study of The Factors Influencing Use of Social Network Service)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح لماذا يستعمل الأفراد التقانات الاجتماعية، ولتحقيق ذلك طوّر الباحثان أنموذجاً هيكلياً يضم المقاييس المتمثلة بالفائدة الملموسة، سهولة الاستعمال الملموسة، الأعضاء، والانسجام. وقد تم تجميع البيانات من خلال استبيان وزع على (415) مستجيباً. وقد استنتجت الدراسة أن للفائدة الملموسة، سهولة الاستعمال الملموسة، الأعضاء، والانسجام تأثيراً معنوياً إيجابياً على استعمال التقانات الاجتماعية.

3. دراسة Kim *et al.*، 2010: (Factors Influencing the Adoption of Social Media in the Perspective of Information Needs)

تسعى هذه الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على استعمال الفرد للتقانات الاجتماعية من منظور الحاجة للمعلومات. ولتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحثان أنموذجاً بالاعتماد على أدبيات تقانة المعلومات ونظم المعلومات والذي يضمن التركيبات الهامة كالفائدة الملموسة، سهولة الاستعمال الملموسة، المتعة الملموسة، النية، التأثير الاجتماعي، وابداعية الفرد. وقد تم تجميع البيانات من خلال استبيان وزع على (250) مستجيباً في الولايات المتحدة. وتم تحليلها باستخدام (Factor Analysis, Multiple Regression Analysis and Correlation Analysis). واستنتجت الدراسة أن الفائدة الملموسة، المتعة الملموسة، والتأثير الاجتماعي محددات مهمة لاستعمال التقانات الاجتماعية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التمكين النفسي لصناع المعرفة

1. دراسة Hosseiny *et al.*، 2015: (The Role of Psychological Empowerment Factors in Enhancing the Creativity of Staff of Baqiatallah Medical Sciences University)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور عوامل التمكين النفسي في تعزيز الابتكار للأفراد باستخدام المنهج الوصفي – الاستنتاجي. ولغرض تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان ببناء استبيان بالاعتماد على أنموذج (Spreitzer) للتمكين النفسي، وأنموذج (Randeep) للابتكار، وتم توزيعه على عينة شملت (322) مستجيباً من جامعة (Baqiatatlah) في إيران. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى توافر علاقة إيجابية معنوية بين مكونات التمكين النفسي والابتكار.

2. دراسة Sazgar *et al.*، 2015: (Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction, Organizational Culture and Performance of Primary School Teachers in Public Schools of District I of Urmia city in academic years of 2013-2014)

هدفت هذه الدراسة تحرّي العلاقة بين التمكين النفسي، رضا الوظيفة، الثقافة التنظيمية، والأداء. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثين بتجميع البيانات بواسطة استبيان وزع على (260) مستجيباً. وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والأداء.

3. دراسة Monavvarian *et al.*، 2014: (The Role of Implicit Knowledge Sharing in Psychological Empowerment of Employees)

تفحص هذه الدراسة العلاقة بين المشاركة بالمعرفة الضمنية والتمكين النفسي في منظمة (South Pars Gas Complex). وقد تبنى الباحثان أنموذجاً (Spreitzer) لقياس التمكين النفسي، وصمما استبياناً شمل (200) مستجيب. واستنتجت الدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية ومعنوية بين المشاركة بالمعرفة الضمنية وأبعاد التمكين النفسي.

4. دراسة Salajeghe *et al.*، 2013: (Analysis of Psychological Empowerment and Its Relationship with Knowledge Management)

عدّت المعرفة المصدر الثمين والاستراتيجي، وينبغي على المنظمات أن تستثمر المعرفة لكي تنجح. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التمكين النفسي وعلاقته بإدارة المعرفة في منظمة (Jam Petrochemical) في إيران. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة، صمم الباحثين استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من (263) مستجيباً، إذ اعتمد الاستبيان في جزئه الخاص بالتمكين النفسي على المقاييس المتمثلة بـ (الاستقلالية، القدرة، التأثير، المعنى، والثقة). وتم تحليل الاستبيان باستخدام الارتباط والدراسات الوصفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الدراسات لعل من أهمها أن الاستقلالية لها تأثير مهم على إدارة المعرفة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت قيادة المعرفة

1. دراسة Yang *et al.*، 2014: (Knowledge leadership to improve project and organizational performance)

توفر هذه الدراسة دليلاً تجريبياً يدعم توقع المنافع المهمة المكتسبة من تبني قيادة المعرفة، ذ يكشف أهمية تبني قيادة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي. لذلك من بين أهداف هذه الدراسة إثبات إطار لتقييم العلاقة بين قيادة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، أداء المشروع، والأداء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبياناً شمل (216) مستجيباً في الصناعة التقنية التايوانية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (AMOS)، وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن قيادة المعرفة تؤدي دوراً حاسماً في إدارة المعرفة.

تَبيَّن من خلال العرض التحليلي لبعض الدراسات السابقة إدراك المنظمات لأهمية تبنيها لقيادة المعرفة لما لها من دور حاسم في إدارة عمليات المعرفة، ومن ثم تحسين الأداء المنظمي. كما بيَّنت الدراسات السابقة أهمية التمكين النفسي لصناع المعرفة ودوره في تحفيزهم للكشف عن إبداعاتهم وإنتاج المزيد من المعرفة الجديدة، فضلاً عن التقانات الاجتماعية وأهميتها للمعرفة. كما تبين أيضاً تباين الباحثين في تبنيهم لأنموذج قياس التقانات الاجتماعية، التمكين النفسي لصناع المعرفة، وقيادة المعرفة، مما مكن الباحثين من بناء الأنموذج الملائم للدراسة الحالية. علاوة على ذلك، بينت الدراسات السابقة الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها بإجماع الباحثين لقياس متغيرات الدراسة. فضلاً عن ذلك، تتلخص مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة بالتعرف على المراجع التي تناولتها هذه الدراسات، بهدف الرجوع إليها من أجل بناء أنموذج الدراسة المقترح للدراسة الحالية واختباره في

المنظمة المبحوثة. وبالنتيجة، فإن الدراسات السابقة تشكل أرضية فكرية جيدة تساعد في التعرف على التقانات الاجتماعية، والتمكين النفسي لصناع المعرفة، وقيادة المعرفة، وبالتالي جاءت هذه الدراسة متبلورة لتوجهات الدراسات السابقة إلا أنها تختص في دراسة ومعرفة دور التقانات الاجتماعية والتمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل.

المحور الثاني

الإطار النظري

أولاً: التقانات الاجتماعية

1. المفهوم والأهمية

بدأت ظاهرة التقانات الاجتماعية في الظهور في منتصف التسعينيات في عام 1995 وكان موقع (Classmates.com) أول هذه التقانات، وذلك للتواصل بين الطلاب (السيد وعبد العال، 2009، 12)، ثم تلاها موقع (SixDegrees.com) في عام 1997 وذلك لإتاحته الفرصة بوضع ملفات شخصية للمستفيدين على الموقع، وكذلك إمكانية التعليق على الأخبار الموجودة على الموقع، وتبادل الرسائل مع باقي المشتركين، وإذا كان موقع (SixDegrees.com) هو رائد التقانات الاجتماعية، فيما فتح موقع (MySpace.com) آفاقاً واسعة لهذا النوع من المواقع، وقد حقق نجاحاً هائلاً منذ إنشائه عام 2003، بعد ذلك توإلى ظهور التقانات الاجتماعية (Boyd & Ellison, 2007, 4-6) (Kent, 2008, 44)، لكن التحوّل الحاسم كان بظهور شبكة التواصل الاجتماعي التي تسمح لمستفيديها بإمكانية الالتقاء والتجمع على الانترنت وتبادل المنافع والمعلومات والمعرفة فيما بينهم وإتاحة الفرصة أمام المستفيدين للوصول إلى ملفاتهم الشخصية (الراوي، 2012، 96) (عوض، 2012، 4). لذا انتشر مصطلح التقانات الاجتماعية بين المنظمات والأفراد بشكل كبير على مدى السنوات القليلة الماضية (الكندي والصقري، 2012، 51)، وخصوصاً مع نمو تقانة Web 2.0 والاتصالات المتزايدة على الويب (Dehghani *et al.*, 2012, 776) (Pate, 2006, 1). وبدأ يستخدم بشكل واسع في مختلف التخصصات، حيث نجد البعض يصف التقانات الاجتماعية بأنها نوع من أنواع المجتمعات الافتراضية (الكندي والصقري، 2012، 51)، والتي ذاع صيتها بشكل يستدعي الانتباه، إذ ازداد الاهتمام الأكاديمي بقضايا التقانات الاجتماعية والمجتمع الافتراضي منذ أن أصبح الانترنت بتفاعلاته جزءاً من الحياة اليومية للملايين من الأفراد، ولم يعد مصطلح المجتمع الافتراضي من المفاهيم التي تستوقف الانتباه عند سماعه، إذ أصبح ذا عمومية وانتشار، ليس على مستوى التحليلات العلمية، ولكن أصبح مفهوماً متداولاً بين مستفيدي الانترنت (Rhingold, 2000, 323). فهي تمثل نوعاً جديداً من شبكة المعلومات والمعرفة التي تُكرس للمشاركة في الأنواع المختلفة من المحتوى المعلوماتي، فضلاً عن الاتجاهات الجديدة في البحث واسترجاع المعلومات (Mislove, 2009, 1-3). عليه، تُعد التقانات الاجتماعية ظاهرة جديدة تمتاز بنمو شعبيتها وتأثيرها بشكل سريع، لذلك تعنى هذه التقانات الاجتماعية بشكل رئيس بالتفاعل بين الأفراد على النحو الذي يُمكنهم من استخلاص المعرفة والمشاركة بها (Siibak, 2009, 1). بل والأهم من ذلك حسّنت التقانات الاجتماعية على الانترنت بشكل كبير من

التفاعلات بين الأفراد في الحياة الرقمية، على النحو الذي مَكنَ صناع المعرفة من الإبقاء على تجمعاتهم الحالية أو الحصول على أفراد جدد (Won Seong, 2010, 1). والأكثر من ذلك، عدّلت من العلاقات الشخصية بحيث سمحت للأفراد المشاركة بالعديد من القضايا وولدت إمكانيات جديدة وتحديات لتسهيل التعاون. فالمنظمات أصبحت بحاجة ماسة لهذه التقانات ليس فقط لأجل التركيز على الابداع في المنتجات والخدمات، وإنما لجلب الانتباه والدافع نحو المشاركة الفعالة للمعرفة، الذي من الأهمية الحيوية لنجاحهم. وبالرغم من الاهتمام بالتقانات الاجتماعية في تزايد مستمر، فأن صناع ومديري المعرفة ينتظرون من منظماتهم السماح للتدخل في هذا العالم التعاوني، لأنهم يدركون مدى المنافع المتحققة من استعمال هذه التقانات في لأغراض العمل (Gaál *et al.*, 2015, 185). فضلاً عن ذلك أتاحت لهم هذه التقانات عدداً كبيراً من الخدمات المجانية ومخازن جذابة للمعلومات والمعرفة (Won Seong, 2010, 1)، ومُحفز للأفكار الإبداعية (Al-Sharqi *et al.*, 2015, 123)، ومُمَكِّن صناع المعرفة من المشاركة بالوثائق، والمشاركة بالتعليقات، واجراء المناقشات، وبناء المخططات (Jones, ---, 2). وفي هذا الصدد أشار (Jothi *et al.*, 2011, 234) إلى أن التقانات الاجتماعية بأنها تجمعات على الانترنت بين الأفراد الذين يشتركون بالمنافع أو الاهتمامات والأنشطة أو التي تهتم باستكشاف المنافع ونشاطات الآخرين. كذلك استنتج (Alassiri *et al.*, 2014, 47) في دراسته بأن التقانات الاجتماعية تُوفر منصة تفاعلية تُمكن المستفيدين من الاتصال فيما بينهم لبناء علاقات اجتماعية تتيح لهم المشاركة بالمعلومات والمعرفة، فضلاً عن الأفكار التي ستُستغل في اتخاذ القرارات والقيادة الاستراتيجية، الإداع، التسويق وخدمات الزبائن، والاتصال التنظيمي (Jalonen, 2014, 1371) (Roy & Chakraborty, 2015, 141). في حين أشار (Thammakoranonta *et al.*, 2011, 12) في دراسته بأن التقانات الاجتماعية تُمكن العلماء والباحثين من تكوين الجماعات من المستفيدين الذين لديهم اهتمامات مشتركة ويرغبون في تبادل المعلومات والمعرفة حول مواضيع اهتماماتهم على النحو الذي يمكنهم من قيادة المعرفة. وفي الحقيقة العديد من المنظمات وخاصة الكبيرة تتجه اليوم نحو الاشكال المُشَبَّكةِ من التنظيم كهيكل تنظيمي رئيس، وتعتمد على التقانة الاجتماعية لتسهيل التنسيق ودعم المجموعات المعتمدة، الأمر الذي دفع المنظمات للتوجه نحو الفرق الافتراضية لتوزيع ترتيبات العمل للتنسيق وتمكين تدفق وقيادة المعرفة (Ellison, 2014, 104).

وبعامة ... يمكن القول بتوافر مدخلين رئيسين تم في إطارهما مفهوم التقانات الاجتماعية هما:

الأول: المدخل الإداري

ينظر الباحثون في أطر هذا المدخل إلى شبكات التواصل الاجتماعي على أنها عملية توليد للمعلومات والمعرفة على النحو الذي يُشكل الفضاء المعلوماتي والمعرفي. ولعل من الآراء التي استقرت تحت عباب هذا المدخل رأي (زكي، 2012، 2) الذي أشار إلى شبكات التواصل الاجتماعي بأنها فضاء جديد تقطنه الجماعات تنقل فيه المعلومات والمعرفة بسرعة فائقة. ورأي (المنصور، 2012، 28) و (زايد، 2002، 16) و (Razmerita *et al.*, 2013, 13) الذين أشاروا إلى شبكات التواصل الاجتماعي على أنها العالم الفضائي الذي تتداول داخله المعلومات والمعرفة الالكترونية. ورأي (Thammakoranonta *et al.*, 2011, 13) الذي أشار إلى شبكات

التواصل الاجتماعي بأنها التفاعلات التي تتم بين الكيانات (أفراد، منظمات) المختلفة بهدف توليد المعلومات القيمة ومن ثم بناء واكتشاف العلاقات.

الثاني: المدخل التقني

يؤكد الباحثون في أطر هذا المدخل بأن شبكات التواصل الاجتماعي هي مجموعة من التقانات التي تسمح بتخزين ومعالجة وتحليل وعرض المعلومات والمعرفة والاتصالات. ولعل من الآراء التي تجري في ظل هذا المدخل رأي (Brennan & Croft, 2012, 3) و (Sean, 2008, 93) اللذين عدّاها وسيلة جديدة لتبادل الآراء والأفكار، وتكوين الوعي حول القضايا المختلفة باستخدام التقانة الرقمية. ورأي (Jothi *et al*., 2011, 235-236) و (Allen, 2008, 5-6) اللذين عدّاها باستخدام تقانة الاتصالات للسماح للمستفيدين من التواصل فيما بينهم على النحو الذي يُمكنهم من تحقيق هدف محدد. بينما رأي (Sørensen *et al.*, 2014, 3) و (Jones, ---, 3) و (Bryan, 2008, 68) اللذان يشيرا إلى توظيف تقانة الاتصالات والتعاون في بناء شبكة المعرفة والمشاركة بها لتحسين استدامة النجاح التنظيمي. وبالمثل يرى (Singh, 2015, 5) و (Daunt, , 3) بأن شبكات التواصل الاجتماعي هي توظيف لتقانة الويب 2.0 من أجل التبادل السريع للمعرفة، ومستويات عالية من الحوار والاتصال التعاوني.

أما من وجهة نظر الباحثان، فيرون بخصوص التقانات الاجتماعية على أنها عملية تكاملية بين المدخل الإداري والتقني وفقاً للتعبير المحوري القائم على التواصل، الذي يشير على عمليات التفاعل التي تتم بين جميع الأطراف. ويقصد الباحث بالتفاعل هنا التفاعل بين الأفراد من جهة، والتفاعل بين الأفراد والتقانة من جهة أخرى على النحو الذي يُمكن صناع المعرفة في المنظمة من تبادل المعرفة لأجل قيادتها وفي إطار التمكين النفسي لهم.

أما أهميتها فيعتقد الباحثان اعتماداً على آراء (Mislove, 2009, 12-19) (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012، 132) (الهزاني، 2013، 136) (Lee, 2014, 29-35) (الشاهر، 2016،) أنها تكمن في مساعدة المستفيدين من مواقع التواصل الاجتماعي الالكترونية في النواحي الرئيسة الآتية:

أ. التنقيب في البيانات على النحو الذي يُمكن من فحص وتحليل كميات هائلة من البيانات في محاولة لاستكشاف أنماط محددة عن طريق إيجاد علاقات منطقية بين بعضها البعض، وذلك لاستنباط أكبر قدر من المعلومات والمعرفة من دون وضع فرضيات مسبقة عما يمكن أن تكون عليه هذه المعرفة، يلي ذلك عملية تلخيص لنتائج التنقيب في البيانات مثل نماذج عن علاقات محتملة بين البيانات بطريقة تكون مفهومة ومفيدة. وفي هذا الصدد، يمكن القول إن هناك نوعين أساسيين للتنقيب في البيانات هما: التنقيب الاستشرافي والتنقيب الوصفي، حيث ينتج عن التنقيب الاستشرافي أنموذج عن النظام الذي تصفه البيانات المستخدمة في التنقيب. أما التنقيب الوصفي فينتج عنه معلومات جديدة بناء على المعلومات الموجودة داخل البيانات المستخدمة في عملية التنقيب.

ب. المساهمة الفعالة في التبادل الفوري للمعلومات والمعرفة من خلال مجتمع الممارسة ومجتمع الحوار[1]، حيث يكون بمقدورهم إقامة علاقات خاصة والحصول على المعلومات والمعرفة في مختلف المجالات.

ت. المحافظة على العلاقات القائمة بين الأفراد (بضمنها المنظمات الانتاجية والخدمية) وتعزيزها.

ث. إمكانية القيام بالتفاعلات التجارية، فضلاً عن تدفق المعلومات التجارية بين الأفراد عبر هذه المواقع.

ج. تساعد على تطوير التفكير الإبداعي، إذ يحفز المستفيدين للإبداع بما يوفره لهم من نماذج وآليات تنفيذ وامكانيات للتعديل والتغيير والعرض والتقويم.

علاوة على ذلك، أشار (Jalonen, 2014, 1372) في دراسته بأن الأهمية الكبيرة للتقانات الاجتماعية يُمكن أن تتضح معالمها من خلال قدرتها التحويلية، وهذه القدرة التحويلية غيرت من تصورات الباحثين عندما اتفقوا على أنه من السهل نسبياً موافقة الاحكام التي تدّعي بأن التقانات الاجتماعية ليس فقط تطبيق لتقانة الاتصالات، بل هي تحويل للعمل والثقافة التنظيمية، وفي هذا الصدد أشار (Berthon *et al.*, 2012) إلى أن القدرة التحويلية تمتاز بثلاث سمات: (Jalonen, 2014, 1372)

- التقانات الاجتماعية تنقل مكان النشاط من سطح المكتب إلى الويب.
- كما تنقل مكان القوة من المنظمة الجماعة.
- فضلاً عن ذلك تنقل انتاج القيمة من الشركة إلى الزبون. لكن الأساس الجوهري في قلب هذا التحويل الإمكانات الجديدة لاكتساب، خزن، مشاركة واستعمال المعلومات والمعرفة ضمن وعبر الحدود التنظيمية.

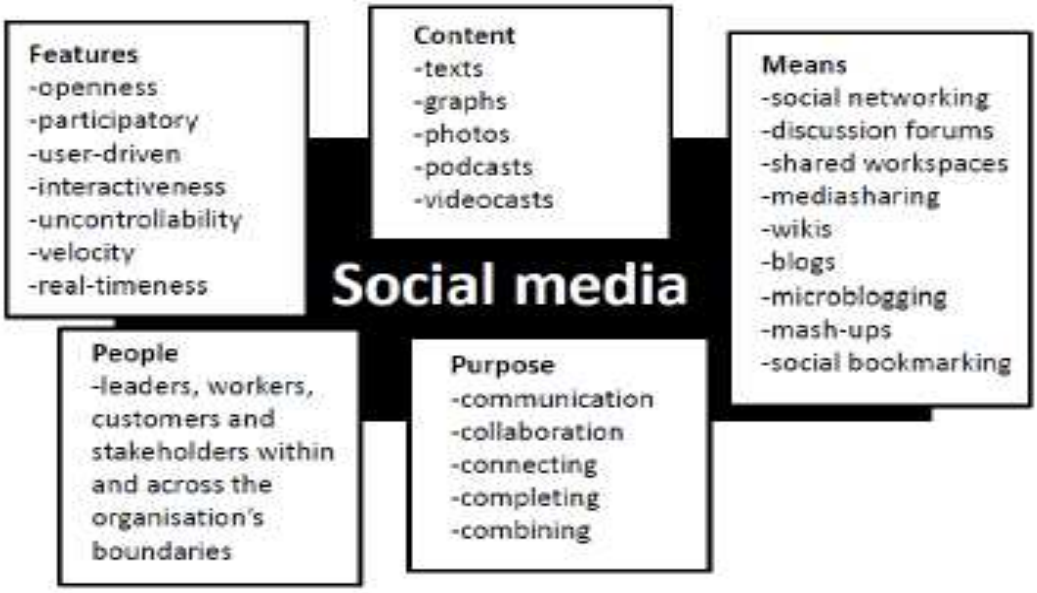
والشكل (2) يوضح أسس القدرة التحويلية للتقانات الاجتماعية.

---

[1]. مجتمع الممارسة: هو مجموعات من الأفراد تجمع بينهم اهتمامات معينة بهدف كسب معرفة معينة.

- مجتمع الحوار: هو مواقع على الانترنت، حيث يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض. وهي فكرة تصف كل وسائل الاتصال التي تسهم في أسلوب تعليمي خاص من التفكير.

الشكل (2) أسس التقانات الاجتماعية



Source: Jalonen, Harri, (2014), "Social Media and Emotions In Organisational Knowledge Creation", Proceedings of Conference on Computer Science and Information Systems, 1372.

(2) مقاييس التقانات الاجتماعية

تتباين وجهات نظر الباحثين حول مقاييس التقانات الاجتماعية، ويمكن أن يندرج هذا التباين على الأغلب أو يفسر في إطار التعميم والتفصيل في عرض الأفكار وكما مُبين في الجدول (4).

الجدول (4) مقاييس التقانات الاجتماعية

ت	الكاتب/ الباحث	السنة	المقاييس
1	Al-Ghaith	2015	رأس المال الاجتماعي الملموس – سهولة الاستعمال الملموسة – الفائدة الملموسة – الموقف – النية – الاستعمال
2	Gill *et al.*	2015	القيمة – الموارد – تقانة المعلومات – الإدارة
3	Alassiri *et al.*	2014	التنشئة الاجتماعية – الترابط الاجتماعي – التفاعل – الاتصال
4	Al-Rahimi *et al.*	2013	الفائدة الملموسة – سهولة الاستعمال الملموسة – التعاون
5	Al-Manasra *et al.*	2013	قابلية الاستعمال – المحتوى – التفاعل
6	Lee & Suh	2013	الفائدة الملموسة – سهولة الاستعمال الملموسة – الأعضاء – الانسجام – الاستعمال الفعلي

ت	الكاتب/ الباحث	السنة	المقاييس
7	Mandal & McQueen	2012	خصائص الفرد – الجهد المتوقع – الأداء المتوقع – الاستعمال – التأثير الاجتماعي – تسهيل الشروط – الأهداف
8	Panahi *et al.*	2012	التفاعل الاجتماعي – مشاركة الخبرة – العلاقة والتشبيك – الملاحظة والاستماع – الثقة المتبادلة
9	Thammakoranonta *et al.*	2011	التماثل الاجتماعية – الإيثار – سهولة الاستعمال الملموسة – الفائدة الملموسة – التشجيع الملموس – الاستعمال الفعلي
10	Zainudin *et al.*	2011	التفاعل الاجتماعي – الوقت – الترفيه – الصداقة – الاتصال
11	Abedniya & Mahmouei	2010	Playfulness – التجمع أو التكتل الحاسم – قيادة الجماعة – ضغط النظير – سهولة الاستعمال الملموسة – الفائدة
12	Kim *et al.*	2010	الفائدة الملموسة – سهولة الاستعمال الملموسة – المتعة الملموسة – التأثير الاجتماعي – إبداعية الفرد – النية
13	Mazman & Usluel	2010	الفائدة– سهولة الاستعمال – التأثير الاجتماعي – تسهيل الشروط – تحقق الجماعة
14	Velenzuela *et al.*	2008	القدرات التقانية – القناعة
15	yang Zhao *et al.*	2005	الكفاءة الاجتماعية – حجم الشبكة الاجتماعي
16	Tu Ardichvilli *et al.* Sveiby *et al.*	2002 2003 2002	الحضور الاجتماعي – التحفيز – التعاون

المصدر: إعداد الباحثين.

تأسيساً على ما سبق ذكره يعتقد الباحث بإمكانية تحديد أو حصر مقاييس التقانات الاجتماعية فيما مفاده:

1. **رأس المال الاجتماعي:** يُنظر إلى رأس المال الاجتماعي على أنه قنوات للمعلومات، التزامات وتوقّعات، كما يُمكن أن يُرى على أنه ميزات من الحياة الاجتماعية كالمعايير، الثقة والشبكات التي تسمح للأفراد لأداء نوع من العمل سوية على نحوٍ كفء. أي بعبارة أخرى إن رأس المال الاجتماعي هو الموارد والمنافع المتحققة جراء التعامل والتفاعل مع التقانات الاجتماعية، والعلاقات التي بُنِيَت خلال هذا التفاعل (Al-Ghaith, 2015, 106). وفي هذا الصدد أشار (Chen, ---, 38) إلى رأس المال الاجتماعي بأنه مجموع الموارد الفعلية والمحتملة المنضوية ضمن، المتوافرة خلال والمشتقة من شبكة العلاقات المُتضمنة بوحدة فردية أو جماعية. ويُصنف رأس المال الاجتماعي إلى صنفين: أدراكي أو معرفي وهيكلي، ويتعلق الصنف الادراكي بالسمات الشخصية (كالمواقف والاعتقادات، المعايير والقيّم)، فيما يُمثل الصنف الهيكلي متانة العلاقة الاجتماعية وقياس لمستوى التفاعلات الاجتماعية. وقد اتضح من خلال نتائج الدراسات السابقة كدراسة (Ellison *et al.*, 2006; Guo, *et al.*, 2014) بأن التقانات الاجتماعية تؤدي دروراً مهماً في

بناء ودعم رأس المال الاجتماعي، فضلاً عن استعمال التقانات الاجتماعية للوظائف الاجتماعية والمعلوماتية يزيد من مستوى العلاقات بين الأفراد على النحو الذي يُمكنهم من أن يُزوّدوا الآراء أو المعلومات بدون علاقة عاطفية او شخصية (Al-Ghaith, 2015, 107).

2. **سهولة الاستعمال الملموسة:** يُعد من العوامل الهامة في قياس الشبكات الاجتماعية، والذي يمتاز بكونه يوظف المهارات التقنية للمستفيد وكفائته في التقانات الاجتماعية. وتعرف سهولة الاستعمال الملموسة بأنها استعمال ميزات التقانات الاجتماعية وادارتها بدون جهدٍ كثير (Al-Rahimi *et al.*, 2013, 92).
3. **الفائدة الملموسة:** الادراك المُشكل عبر الاعتقاد بأن استعمال نظامٍ معين يعزز أداء الفرد، طالما يدعي بأن هذه الادعاء المعين أفضل من بوادره (Al-Rahimi *et al.*, 2013, 92). وقد أقترح العديد من الباحثون بأهمية الفائدة الملموسة بوصفه مقياساً للشبكات الاجتماعية.
4. **الانسجام:** توفر التقانات الاجتماعية العديد من الخدمات المكمّلة للمستفيدين للتمتع بالعالم الافتراضي، ويقصد بالانسجام الدرجة التي تنسجم فيها التقانات الاجتماعية مع حاجات المستفيدين (Lee & Suh, 2013).
5. **التفاعل الاجتماعي:** يُعد التفاعل الاجتماعي أحد الخصائص الرئيسة لمبادرات الويب الاجتماعي، وفي هذا الصدد يعترف (Lietsala & Sirkkunen,2008) بأن التفاعل الاجتماعي من المقاييس الهامة للتقانات الاجتماعية. وقد أشار (Kamel Boulos & Wheele) في دراسته إلى أن التقانات الاجتماعية تُعد أداة خصبة للتفاعل الاجتماعي من خلال عدّها مدخلاً انسانياً للتفاعل على الويب، ودعماً أفضل لتفاعل المجموعة، فضلاً عن تبني أحساس أعظم من المجموعة (Panahi *et al.*, 2012, 1098).

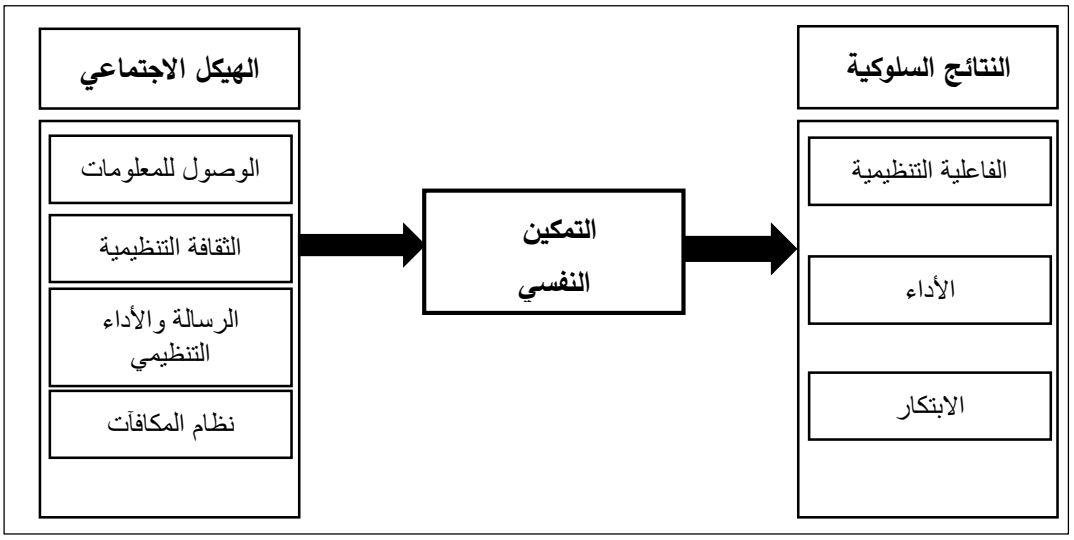
ثانياً: التمكين النفسي لصناع المعرفة (المفهوم والمنافع والمقاييس)

يُعد التمكين[2] النفسي أحد التركيبات المهمة في البحوث التنظيمية، والذي له أثر كبير على نجاح المنظمة (Bin Abdullah *et al.*, 2015, 34) (Sotirofski, 2014, 119)، وقد أثير الاهتمام بالتمكين النفسي عندما حدثت تغييرات اقتصادية مثيرة وبدت حاجة كل المنظمات إلى اتخاذ خطوات لكي تصبح عالمية، والحصول على الميزة التنافسية في جميع أنحاء العالم (Naqvi *et al.*, 2011, 67). وقد اقترحت البحوث السابقة بأن الأفراد الذين يبدون أكثر تمكيناً من قبل مشرفيهم يكونون أكثر التزاماً للمنظمة (Givens, 2011,192)، وقد رأى الباحثون في المنظور النفسي بأن التمكين النفسي يهدف إلى تغيير في السمات الفكرية (العقلية) الداخلية للفرد وبيئة العمل الخارجية (George, 2013, 26-27)، ويعتقد العديد من الخبراء بأن التمكين النفسي ينشئ حالة للأفراد يشعرون من خلالها بأنهم يُمكن أن يسيطروا على مصيرهم وقادرون على الحصول على الأغراض

[2]. يقصد بالتمكين: استراتيجية تهدف إلى فسح المجال للعاملين فيها من الكشف عن طاقاتهم الخلاقة، وتوظيفها في العمل على النحو الذي يسهم في تسريع عجلة الاداء المنظمي، كمدخل يشجع الإدارات على فسح المجال لهم للمشاركة في مهام صنع القرارات، لاسيما في مجالات نجاح نظم المعلومات (الشاهر، 2014–2015، ---). والتمكين له ستة مكونات هي: إدراكي، اقتصادي، قانوني، نفسي، سياسي، اجتماعي (Valarmathi & Hepsipa, 2014, 82).

الفردية والتنظيمية (Hassanpoor *et al.*, 2012, 230)، وبالتالي يُمكن أن يؤدي إلى النتائج الفردية والتنظيمية الإيجابية (Givens, 2011,192). فالاهتمام الواسع بالتمكين النفسي يأتي في وقت عندما المنافسة والتغيير تتطلب مبادرة الفرد والابداع (Spreitzer, 1995, 1442). وفي هذا الصدد أقترح (Brunetto & Farr-Wharton, 2007) بأن النتائج المهمة للتمكين النفسي كالثقة المتبادلة وزيادة التعاون عوامل مهمة للإبداع في المنظمات (Ertürk, 2012, 156). عليه أدرك كل من الباحثين والممارسين التنظيميين بأن التمكين النفسي كتركيب يستحق استنباطاً حاسماً (e.g. Kanter; 1989; Thomas & Velthouse, 1990). فضلاً عن أنه يُعد أحد العوامل الأساسية في تحديد نجاح التطوير للفرد في المنظمة (Valarmathi & Hepsipa, 2014, 84)، ويتضمن التمكين النفسي تطوير المشاعر التي يُمكن للأفراد أن يتصرفوا بها لتحسين حالتهم، وهذا يعني تشكيل الاعتقاد بأنهم يُمكن أن ينجحوا في جهود التغيير، حيث إن اشراك الأفراد في العمل يُمكنهم لاكتساب المنافع النفسية الفريدة على النحو الذي يُضمن لهم وعي الذات، احترام الذات، الثقة بالنفس، والشجاعة. كما يُمكنهم من الفهم حول الحقوق، والامتيازات، والادوار، والمسؤوليات، وقوة تحمل الذات، وموقف إيجابي، والقدرة على مواجهة المخاطر ومواجهة التحديات اليومية، واكتساب المعرفة والافكار الجديدة والمهارات (Valarmathi & Hepsipa, 2014, 82-83). فضلاً عن ذلك، أشار (Givens, 2011,192) بأن القادة قد يستعملون التحفيز النفسي باعتباره وسيلة تُشجع الأفراد لتحدي اعتقاداتهم، القيم، وعقلياتهم لأجل تحقيق الأهداف المنظمية. من ناحية أخرى، أشار (Gorji & Ranjbar, 2013, 69) إلى أن التمكين النفسي يتوسط علاقات الهيكل الاجتماعي والنتائج السلوكية، إذ يعتقد بأن التمكين النفسي مثل الأساس المتغير أو الهيكل الجذري للهرمية التقليدية إلى الهيكل الأساسي والصعب للمنظمات المعاصرة. فهو عملية متبادلة نفسياً، إذ يمكن أن يسيطر الأفراد على سلوكهم، ومن ثم فإن أي تغيير في الهيكل الاجتماعي للمنظمة يحتاج لتغيير سلوك الفرد، والشكل (3) يوضح ذلك.

الشكل (3) التمكين النفسي



Source: Gorji, Mohammad Bagher & Ranjbar, Mojtaba, (2013), "Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(1), 69.

أما بخصوص مفهوم التمكين النفسي، فهنالك جدل بين الباحثين بخصوص مفهومه، فبعد مراجعة البحوث ذات الصلة تَوَصَلا (Thomas & Velthouse) إلى أن التمكين النفسي متعدد الوجوه، وأن جوهره لايمكن أن يلتقط من قبل مفهوم محدد، وفي هذا الصدد أشار (Hassanpoor *et al.*, 2012, 230) بأنه ليس هنالك اتفاق من قبل الباحثين على مفهومه، عليه فسّر بعض الباحثين المنظور النفسي للتمكين بأنه يركز على فهم أو أدراك الفرد للتمكين (Sotirofski, 2014, 120). بينما أشار (Spreitzer, 1995, 1443) إلى أنه زيادة تحفيز المهمة الذاتية الذي يعكس توجه دور الفرد في عمله. في حين أشار (Flohrer, 2014, 10) و (Sreenivas, 2014, 2) و (Salajeghe *et al.*, 2013, 247) و (Givens, 2011,192) بأن التمكين النفسي مفهوم تحفيزي للكفاءة الذاتية (أي أنه يعني عملية لتحسين مشاعر الكفاءة الذاتية للأفراد من خلال التغلب على أحساس انعدام القوة أو العجز، وإزالة كل من الممارسات التنظيمية الرسمية والتقانات الشكلية المجهزة للمعلومات الفاعلة). أما (Sotirofski, 2014, 121) وأشار (Ambad & Bahron, 2012, 74) إلى أن التمكين النفسي مجموعة من الحالات النفسية الضرورية لإشعار الأفراد بإحساس السيطرة فيما يتعلق بعملهم والمنظمة، بدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية التي تشترك بالسلطة مع الأفراد في كل المستويات. فهذا المنظور يشير إلى الاعتقادات الشخصية التي يمتلكها الأفراد حول دورهم في المنظمة. وقد يعني التمكين النفسي إعطاء مسؤوليات جديدة للأفراد بحيث تُمكنهم من أن يطوّروا مواهبهم وقدراتهم على النحو الذي يجعل الأفراد يتحملون المخاطر، ويعترفون بإنجازاتهم، فضلاً عن تطوير شعور الرضا الذاتي (Gorji & Ranjbar, 2013, 67). بعبارة أخرى هي عملية تعطي الامكانية والقوة للتفكير وحسن التصرف، ويقرر بشكل مستقل مهامه وواجباته (Gorji & Ranjbar, 2013, 68). في حين يرى (George, 2013, 26) بأن التمكين النفسي هو الاعتقاد بامتلاك الفرد للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل على نحوٍ جيد وبما يُمكن أن يُميز الفرد في المنظمة.

بفي حين أشار (Christens *et al.*, 2014, 1766) إلى أن التمكين النفسي يتمثل بالجوانب النفسية للعمليات والتي فيها الأفراد، والمنظمات، والجماعات تُطور وعي حاسم لبيئاتهم، وتبني شبكات اجتماعية، وأنشطة اجتماعية، ويكسب سيطرة أوسع على شخصياتهم. أما من وجهة نظر الباحث، فيمكن النظر إلى التمكين النفسي بوصفه منظوراً تحفيزياً يهدف إلى فسح المجال للأفراد للكشف عن قدراتهم الذاتية، وتوظيفها في العمل على النحو الذي يسهم في قيادة المعرفة وعبر الشبكات الاجتماعية.

واعتماداً على ذلك ينسجم الباحث بخصوص منافع التمكين النفسي لصناع المعرفة مع ما ذهب إليه (Gorji & Ranjbar, 2013, 68) بوصفها تتحدد على مستويين:

الأول: على مستوى المنظمة: يجد أغلب الباحثين بأن التمكين النفسي قوة محفزة ما بعد الجهد المبذول تُمكن صناع المعرفة في موقع العمل، فالمنافسة العالمية وبيئة العمل المتغيرة تجعل التغييرات التنظيمية حتمية مما تولِد ضغطاً متزايداً لتحسين الكفاءة والعملية. كما أن المنظمات يجب أن تحسن السيطرة على النفقات، المرونة، الجودة، والقدرة على قيادة المعرفة.

الثاني: على مستوى الفرد: فصناع المعرفة الذين مُكنوا يكونون أقل تناقض وغموض في واجباتهم، فضلاً عن امتلاكهم سيطرة أكبر في موقع العمل على النحو الذي يُمكنهم من تخفيض القيود الشعورية. وفي هذا الصدد أشار (Sreenivas, 2014, 2) إلى أن التمكين النفسي يستوجب التزاماً تنظيمياً والذي يعني عملاً ذا مغزى يوفر مواءمة مناسبة بين المتطلبات وغرض أدوار عمل صناع المعرفة ونظام قيمته الشخصي. أي أحساس القدرة يعطي صناع المعرفة الاعتقاد بأنهم قادرون على أداء أدوار عملهم بمهارة ونجاح، كما يوفر التمكين النفسي القدرات النفسية لصناع المعرفة للمشاركة بعملية صنع القرارات، ويعزز المشاركة في الأهداف المنظمية، فضلاً عن تعزيز أداء المجاميع.

أما فيما يخص مؤشرات قياس التمكين النفسي، فتتباين آراء الكتاب كما يبدو من معطيات الجدول (5) بخصوص مقاييسه، ولو أن ذلك لاينطبق على (المعنى، القدرة، تحديد الذات، والتأثير)، وهذه الأمور يكاد يجمع عليهما أغلب الكتاب المذكورين. وقد أشار (Spreitzer) إلى أهمية هذه المقاييس مجتمعة، واستبعاد أي بعد من هذه المقاييس سيؤدى إلى تخفيض المدى العام للتمكين النفسي (George, 2013, 35). ويأتي تأكيد الباحث أيضاً على هذه الأبعاد لانسجامهما مع ماذهب للتأكيد عليه في نماذج قياس التمكين النفسي.

الجدول (5) المقاييس المستخدمة لقياس التمكين النفسي

ت	الكاتب/ الباحث	السنة	المقاييس
1	Thomas & Velthouse	**1990**	المعنى – القدرة – الاختيار – التأثير
2	Spreitzer	**1995**	المعنى – القدرة – تحديد الذات – التأثير
3	Boudrias et al.	**2001**	
4	Huang et al.	**2006**	
5	Dimitriades & Maroudas	**2007**	السيطرة الملموسة – إدراك القدرة – واستبطان (Internalization) الهدف

ت	الكاتب/ الباحث	السنة	المقاييس
6	Amenumey & Lockwood	**2008**	المعنى – القدرة – التأثير
7	Patah et al.	**2009**	
8	Stander & Rothmann	**2010**	
9	Aji et al.	**2010**	العوامل الذاتية – العوامل التفاعلية – العوامل السلوكية
10	Safari et al.	**2010**	المعنى – القدرة – التأثير – تحديد الذات – الثقة
11	Givens	**2011**	المعنى – القدرة – تحديد الذات – التأثير
12	Safari et al.	**2011**	المعنى – الكفاءة الذاتية – التأثير – تحديد الذات – الثقة
13	Allameh et al.	**2012**	المعنى – القدرة – الاستقلال – الفاعلية
14	Hassanpoor et al.	**2012**	إحساس القدرة – إحساس امتلاك الخيار – إحساس معنى العمل – إحساس الوجود الفعال – إحساس امتلاك الثقة
15	Wang & Zhang	**2012**	التأثير – مهارات صنع القرارات – مشاركة صنع القرارات – تحديد الذات – المكانة – مهارات الاتصال – الكفاءة الذاتية
16	Ambad & Bahron	**2012**	المعنى – القدرة – تحديد الذات – التأثير
17	Ertürk	**2012**	
18	George	**2013**	
19	Saif & Saleh	**2013**	
20	Gorji & Ranjbar	**2013**	الشعور بالجدارة – الاستقلالية – الفاعلية – المعنى
21	Gonçalves et al.	**2013**	الكفاءة الذاتية الملموسة – أحساس الجماعة – الأهمية السببية
22	Salajeghe et al.	**2013**	الاستقلالية – القدرة – التأثير – المعنى – الثقة
23	Aghaei & Savari	**2014**	
24	Christens et al.	**2014**	الذاتية – العلاقاتية – التفاعلية
25	Flohrer	**2014**	الموارد النفسية – الموارد الملموسة – التوصية
26	Sotirofski	**2014**	الاستقلالية – التأثير – صنع القرارات – النمو – المكانة – الكفاءة الذاتية
27	Lishchinsky & Tsemach	**2014**	المعنى – القدرة – تحديد الذات – التأثير
28	Imam & Hassan	**2015**	
29	Sazgar et al.	**2015**	

المصدر: اعداد الباحث.

وأما مالمقصود بكل بعد من هذه الأبعاد، فيمكن أن تتوضح اعتماداً على آراء الكتاب المشار إليهم في الجدول المذكور من خلال الآتي:

1. **المعنى:** ويقصد بها القيم والمعتقدات والحكم التي ينبغي أن يمتلكها الفرد لإنجاز الهدف (Choong *et al.*, 2011, 238) (Flohrer, 2014, 31). كما يعني أيضاً المواءمة بين متطلبات حاجات دور عمله واعتقاداته، وقيمه، وسلوكه (Sreenivas, 2014, 1) (Imam & Hassan, 2015, 2696). وفيما يخص

صناع المعرفة فيشير إلى الاحترام والتقدير المحترف، والتي فيها يحظى صناع المعرفة باهتمام من الزملاء (أفراداً، منظمات) لمعرفتهم وخبرتهم (Lishchinsky & Tsemach, 2014, 678).

2. **القدرة:** وهي جملة المهارات والقابليات والخبرات التي يمتلكها الفرد لأداء أنشطته على نحوٍ أفضل وبنجاح (Choong *et al.*, 2011, 238) (Flohrer, 2014, 11) (Sreenivas, 2014, 2). وفي إطار صناع المعرفة فيشير إلى أدراك أو فهم صناع المعرفة بأنهم مجهزين بالمهارات لقيادة المعرفة وبما يساعدهم في النجاح التنظيمي (Lishchinsky & Tsemach, 2014, 678).
3. **تحديد الذات:** هي أحساس الحرية والاستقلالية حول كيف الأفراد يُمكنهم أن يؤدوا مهامهم (Choong *et al.*, 2011, 238) (Flohrer, 2014, 11). وهي أيضاً أحساس الفرد لامتلاكه خيار وفرصة البدء وتنظيم الأعمال والتعاملات (Sreenivas, 2014, 2) (Imam & Hassan, 2015, 2696). وفيما يتعلق بصناع المعرفة يشير إلى شعور السيطرة التي يمتلكها صناع المعرفة في قيادة المعرفة، فضلاً عن ذلك إلى إشراك صناع المعرفة في القرارات الحاسمة التي تؤثر على عملهم مباشرة (Lishchinsky & Tsemach, 2014, 678-679).
4. **التأثير:** ويقصد به الدرجة التي يُمكن للفرد أن يؤثر بها على النتائج الاستراتيجية، الإدارية، والعملية في العمل (Flohrer, 2014, 11) (Sreenivas, 2014, 2) (Imam & Hassan, 2015, 2696). أما بخصوص صناع المعرفة فينظر إلى التأثير على أنه أدراك أو فهم صناع المعرفة الذين لهم تأثير ما سيحدث من قيادة المعرفة في المنظمة (Lishchinsky & Tsemach, 2014, 679).

ثالثاً: قيادة المعرفة (المفهوم والمنافع والمقاييس)

تُشكل المعرفة[3] اليوم العنصر الحاسم والمهم الذي تُمكِن المنظمات من التفوق في البيئة التنافسية (Khansharifan *et al.*, 2015, 503)، والتي يتم توليدها واستعمالها بما يتفق مع الأغراض المنشودة من خلال إدارة المعرفة الكفوءة والفعالة، ويتطلب الحصول على المنفعة المطلوبة منها (إدارة المعرفة) لابد من ابتكار قيادة المعرفة في المنظمات. والاهتمام المتزايد الذي أثير بهذا الاتجاه الجديد (قيادة المعرفة) يتأتى من زيادة المنافسة، العولمة، تغير الهياكل التنظيمية، تفضيلات الأفراد الشخصية الجديدة، والتطور في تقانة الاتصالات بالإضافة إلى التحول إلى الاقتصاد المستند على المعرفة. ويعتمد نجاح إدارة المعرفة على بناء ثقافة تنظيمية مستندة على المعرفة، يكون فيها الأفراد موجهين بالمعرفة، ونظام العمل مؤسس في هيكل يمتاز بأنه يُولّدُ، يُطوّرُ، ويوصل المعرفة. أما القائد فيؤدي دوراً أساسياً في بناء ثقافة مستندة على المعرفة، تُشجع الأفراد لتوليد وتوصيل المعرفة، فضلاً عن ابتكار رؤية ورسالة للمنظمة مستندة أساساً على المعرفة، وتكتسب خاصية التعلّم المنظمي

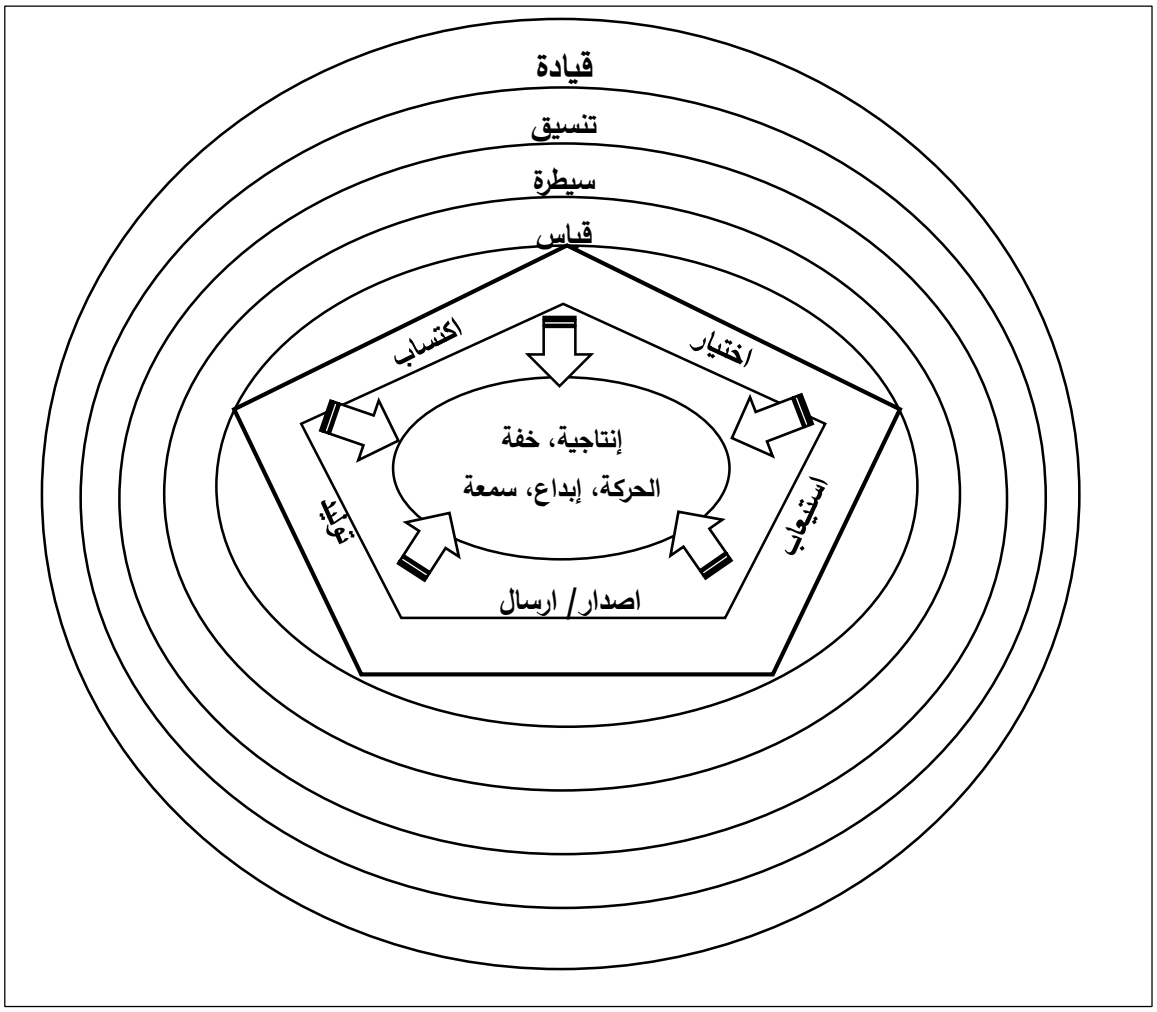
[3]. المعرفة: يقصد بها أي شيء ضمني أو ظاهري، يتوافر لدى المنظمة من خلال ما يتمخض عن العمليات العقلية للأفراد فيها، وما يتمخض عن جملة أنشطتها أيضاً، لاسيما عمليات المعالجة المعنية بتوفير المعرفة بدءاً من طبيعتها الأولى كبيانات وصولاً إلى المعرفة، والذي تستثمره المنظمة تحقيقاً لأهدافها المتمثلة بالتوفق على المنافسين بما يضمن بقاءها وتطورها (العدواني، 2009، 11).

بشكل مستمر (Bozdogan, 2013, 125). لذلك أصبح دور القادة في إدارة المعرفة مهمة جداً للمنظمات، لكن إدارة المعرفة كوظيفة رئيسة للقائد لم تستكشف، وقد أكد العديد من الباحثين ومنهم (Lakshman, 2007) بأن قلة دعم القادة يؤدي إلى فشل عملية إدارة المعرفة. لذا فأن أمكانية تكامل أدب القيادة مع إدارة المعلومات والمعرفة من المحتمل أن يكون مفيداً لكل من النظرية والممارسة. بوعلى الرغم من أن (Mintzberg) ميّزَ الدور المعلوماتي للقادة، إلا أن الدراسات السابقة (Bell De Tienne et al., 2004; Bryant, 2003; Lakshman, 2005; Politis, 2001; Viitala, 2004) لم تركز على إدارة المعرفة بوصفها مهمة رئيسة للقادة (Yang *et al.*, 2014, 41). لذلك يواجه القادة تحدياً جديداً، يقوم على رؤية الفرص قبل ظهورها في السوق (Jain, 2015, 2)، وينبغي عليهم أن يضيفوا قيمة عالية للمعرفة، ويشجعون الاستجواب والتجربة من خلال التمكين، وبناء الثقة، وتسهيل التعلّم التجريبي للمعرفة الضمنية (Crawford, 2003, 6)، فضلاً عن أنه يُلهِم الأفراد نحو التطوير الشخصي المستمر (Viitala, 2004, 528). بالإضافة إلى ذلك، يدخل الأفراد في الكثير من الأوقات في صراع المصالح بممارسات إدارة المعرفة، من هنا ينبغي على القادة أن يُسهّلوا على الأفراد التغلب على هذه الصراعات عندما تظهر (Theriou *et al.*, 2011, 107). وفقاً لذلك يمتلك قائد المعرفة تشكيلة واسعة من مهارات تطوير علاقاتية وتنظيمية، وإمكانية التغيير الثقافي، بناء العلاقة، وتسهيل نقل المعرفة (Yang *et al.*, 2014, 41-42). عليه فإن قائد المعرفة هو شخص قيادي تقع على عاتقه مسؤولية تحمل القيمة المتحصلة من خلال المعرفة، التي تُعد الثروة الأكثر أهمية للمنظمات. ووفقاً للأدبيات عرف قائد المعرفة بأنه فرد، الذي يبتكر ويقود في مبادرة إدارة معرفة المنظمة. وفي معنى أوسع قائد المعرفة هو الذي يُمكّنُ من إحداث ثقافة المشاركة بالمعرفة في المنظمة (Nãstase, 2009, 520)، ويؤسس لبنية تحتية تسهل نقل وخزن المعرفة، يضع ويدعم الأنظمة التي تُمكن التعلّم المشترك للأفراد ضمن المنظمة. وبعبارة أخرى فأن قائد المعرفة يهدف إلى زيادة مهارات الأفراد لكي يتخذ الإجراءات التي تُمكن المنظمة للاستجابة بفاعلية أكبر لزبائنه، فهو يحدد سياسات واستراتيجيات المنظمة فيما يتعلق باكتساب المعرفة، وتوزيعها (Bozdogan, 2013, 127). فضلاً عن أنه مسؤول قبل كل شيء عن ضمان أن أهداف إدارة المعرفة بتوافق مع استراتيجيات وأهداف المنظمة (Theriou *et al.*, 2011, 107) (Berlade & Harman, 2000, 26-29).

تأسيساً على ماتقدم، تُصبح قيادة المعرفة المكون الأكثر أهمية والمرشد أو الموجه لإدارة المعرفة (Bozdogan, 2013, 125). فضلاً عن أنها تُعد عنصراً أساسياً للمنظمات (Bradshaw *et al.*, 2015, 5-6)، ونشاطاً مهماً لتطوير الأعمال، وتُروج نحو توجه ثقافي إيجابي لاكتساب المعرفة والمشاركة بها، بحيث تسمح للتجربة والخبرة والابداع أن تحل محل الهرمية أو التدرج. ففي دراسة أجريت من قبل (Andersen) أشارت إلى أن أحد الأسباب الحاسمة حول عدم قدرة المنظمات على التعامل بفاعلية مع المعرفة هو عدم التزام المنظمة بقيادة المعرفة التنظيمية على النحو الذي يسمح بمشاركتها (Singh, 2012, 200) (Al-Gharibeh, 2011, 6) (Theriou *et al.*, 2011, 107). في حين بَيَنَّت دراسة (Rasmus) بأن قيادة المعرفة تدعم تكامل معرفة الزبون الفعالة، وإدارتها والمشاركة بها، خصوصاً وأن منظمات اليوم موجهة بالزبون (Jain, 2015, 3) (Yang

et al., 2014, 42). بل والأهم من ذلك تبرز قيمة قيادة المعرفة عندما يدرك صناع المعرفة بأن القادة منشغلين وملتزمين بشكل فعال بدعم المعرفة بعدد من الطرائق من التخطيط إلى التطبيق (Jain, 2015, 4). لذلك حظي مفهوم قيادة المعرفة باهتمام كبير اليوم، حيث أتفق كل من الأكاديميين والممارسين بأن القيادة تؤدي دوراً رئيساً في ابتكار وإدارة المعرفة في المنظمة (Theriou *et al.*, 2011, 107)، وأول من استخدم هذا المفهوم (Skyrme, 2000) ووفقاً له فأن مفهوم قيادة المعرفة ذو علاقة بالتجديد المستمر لمصادر المعرفة وتطوير مهارات الفرد في المعرفة وأسلوب التعلّم الموجه بالشبكة (Bozdogan, 2013, 127)، وتسعى إلى تطوير ثابت ومتواصل، وإبداع موارد المعلومات، مهارات فردية، والمعرفة وشبكات التعلّم (Yang *et al.*, 2014, 42). وخلال السنوات الماضية طوَّر الباحثون أربعة مداخل لقيادة المعرفة هي مدخل السمّات، مدخل السلوك، مدخل الطوارئ، والمدخل التحويلي والمؤثر. وقد ركز مدخل السمات على ميزات القادة، كمظهرهم وشخصياتهم، وقد ميز معرفة الأعمال كجودة أساسية للقادة الفاعلين. من ناحية أخرى أقترح المدخل السلوكي والطوارئ بأن سلوك القائد يجب أن يتضمن البحث عن المعلومات والمعرفة واكتسابها واستعمالها والذي هو حاسم للأداء. أما (Vroom & Jago) فأكدا بأن متطلبات المعلومات والمعرفة للمواقف تُعد حالات طوارئ رئيسة تؤثر على سلوك القائد. وسلوك القادة في تسهيل اكتشاف وتوافر المعلومات والمعرفة المطلوبة يُمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الفاعلية التنظيمية. أما المدخل المؤثر فاكتساب المعرفة وتحليلها هو حاسم لتطوير الرؤية في المنظمات (Yang *et al.*, 2014, 41). أما فيم يتعلق بمفهوم قيادة المعرفة، فيمكن القول بوجود العديد من وجهات النظر بخصوصه، إذ أشار (Yang *et al.*, 2014, 42) (Bozdogan, 2013, 127) إلى أن قيادة المعرفة كعملية والتي فيها يدعم الفرد أعضاء المجموعة الآخرين في تعلّم العمليات التي يحتاجونها لإنجاز أهداف المجموعة أو أهداف المنظمة (Bozdogan, 2013, 127). في حين أشار (Khansharifan *et al.*, 2015, 503) إلى أن قيادة المعرفة تُعنى بإنجاز الأهداف التنظيمية عبر التمكين النفسي وتوفير الوسائل لهم وفقاً لاستراتيجية المنظمة. أما (Larson, 2008, 3) فقد رأى بأن قيادة المعرفة مجموعة من المعلومات الرئيسة التنظيمية بفهم المعرفة تُمكن الاستمرارية الناجحة لرسالة المنظمة. في حين ينظر (Singh) إلى قيادة المعرفة على أنها تشير إلى تأسيس الشروط التي تُمكِن وتسهل التصرف المثمر لإدارة المعرفة، وعدّها نشاطاً أساسياً لأنشطة سلسلة المعرفة، لكونها تسعى نحو ترسيخ شروط الحصول على إدارة المعرفة المثمرة عبر نشاطات سلسلة المعرفة الثمانية الأخرى (Singh, 2012, 200) المبينة في الشكل (4).

الشكل (4) أنموذج سلسلة المعرفة



Source: Singh, Meenu, (2012), "A Framework for Teaching Knowledge Management as a College Course", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2, No. 6, 196.

أما من وجهة نظر الباحثين فقيادة المعرفة هي منظور وظيفي وتقني تفعّل من خلالها القدرات والقابليات، فضلاً التقانات الاجتماعية والسمات النفسية نحو إدارة المعرفة على النحو الذي يحقق أهداف المنظمة في إطار المنظمة المبنية على المعرفة.

واعتماداً على ذلك يتفق الباحثان بخصوص منافعها مع ما ذهب إليه ومنهم (Waldersee) و (Bozdogan) و (Davenport) و (Oxbrow) بوصفها تمثل مدخلاً جديداً لتحسين أداء الفرد والمنظمة في مجالات: (Bozdogan, 2013, 127) (Jain, 2015, 3-7)

- تحقيق مستوى عالٍ من الاتصال في المنظمة.
- إنجازٍ مهم للمستوى الذهني أو العقلي (الفكري).

- دعم الابداع الفردي لتحقيق النجاح التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.
- إدارة العلاقة مع مجهزي المعرفة الخارجية.
- توفير الأفكار لتحسين عملية ابتكار المعرفة بالمنظمة.
- بناء منظمة موجهة بالمعرفة.
- ابتكار ورعاية مستودعات المعرفة
- تجديد وتوسيع المعرفة لمنعها من أن تصبح راكدة.
- الاستثمار في التقانات والأدوات التي تدعم المشاركة بالمعرفة، فضلاً عن تعزيز بيئة المعرفة.
- زيادة الثقة بالنفس، فضلاً عن التكيف مع التطورات الجديدة والتحولات.

أما فيما يخص أبعاد قياس قيادة المعرفة، تتباين آراء الكتاب كما يبدوا من معطيات الجدول (6) بخصوصها، ولأغراض هذه الدراسة فيتفق الباحثان مع رأي (Yang *et al.*, 2014) في تبنيه لأبعاد قياس قيادة المعرفة. ويأتي تأكيد الباحث على هذه الأبعاد لانسجامها مع ما ذهب للتأكيد عليه في مفهومه الاجرائي ومنافعه.

الجدول (6) المقاييس المستخدمة لقياس قيادة المعرفة

ت	الكاتب/ الباحث	السنة	المقاييس
1	MacNamara et al.	2010	السياق المعقد – القدرة – الثقافة – الجماعات – لغة الابداع – الاتصالات – التدريب
2	Ongwen	2012	التعاون – المشاركة – الابداع
3	Singh	2012	تخطيط – تنفيذ
4	Yang et al.	2014	مهارات القيادة – التعاون والثقة – تكامل المعرفة والابداع
5	Bradshaw et al.	2015	سلوك التأثير – خاصية التأثير – الاعتبار المخصص – التحفيز الالهامي – التحفيز الفكري – المكافآت العرضية – الإدارة بالاستثناء

المصدر: إعداد الباحثين.

وأما مالمقصود بكل بعد من هذه الأبعاد، فيمكن أن تتوضح من خلال الآتي:

1. **مهارات القيادة:** ركزت الأدبيات على تطوير مهارات القيادة المطلوبة لأكثر الوظائف أو وظائف معينة أو أدوار العمل. وتتضمن العديد من مفاهيم مهارات القيادة بجانب المعرفة، الخواص، سلوك، عادات العمل، والخصائص الشخصية. وتعتبر مهارات قيادة المعرفة مهمة في أن تكون قادرة على زيادة المشاركة بالمعرفة بين الأفراد، وقد أشارت الدراسات السابقة بأن مهارات قيادة المعرفة تُحسن من مستويات إدارة المعرفة فضلاً عن التأثير المتبادل، وانفتاحٍ أكبر، واتصالٍ صادق، ووصولٍ أوسع للموارد.

2. **التعاون والثقة:** ويؤديان دوراً حاسماً في عمليات الفريق (الجماعة)، ويؤديان إلى أتساق أعضاء الفريق ويجعلانه أكثر فاعلية. وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن التعاون والثقة عامل مؤثر جداً في اكتساب، المشاركة، وتطبيق المعرفة. وإدارة المعرفة الفعالة قد تشتق من التعاون الناجح والثقة بين الأفراد.
3. **تكامل المعرفة والابداع:** أظهرت أنها تؤدي دوراً هاماً في إدارة المعرفة. وقد أتضح بأن تكامل المعرفة وجِد لكي تكون محدد حاسم لإدارة المعرفة الناجحة. فهي تُسهل مشاركة وتطبيق المعرفة بين الأفراد، بالإضافة إلى أن سلوك تعلّم الأفراد وقدرتهم الإبداعية مهمة لابتكار المعرفة والأفكار الجديدة. لذلك، تتطلب إدارة المعرفة الفعالة تكامل المعرفة الفعالة والابداع لدعمهما.

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

4. أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة البحث

تتضمن هذه الفقرة البيانات الديموغرافية لعينة البحث، وتحديد مدى ملاءمة أفرادها لطبيعة متغيرات البحث وامكاناتهم في تقديم إجابات وآراء ذات مستوى من الدقة، إذ تشمل هذه الخصائص عينة من الطلاب في جامعة الموصل مجال البحث، وتكونت من (413) فرداً. ويمكن بيان خصائص الأفراد وتحليلها من خلال الجدول (7).

جدول (7) خصائص أفراد عينة البحث (N=413)

النوع الاجتماعي							
أنثى				ذكر			
%		ت		%		ت	
31.47		130		68.53		283	
العمر							
51 فأكثر		50–41		40–31		30–20	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
7.99	33	30.75	127	56.17	232	5.09	21
استخدام الانترنت							
ممتاز		جيد		لا بأس به		ضعيف	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
29.30	121	47.94	198	22.03	91	0.73	3

ثانياً: اختبار دقة وجودة بيانات أداة القياس

لأجل اختبار دقة وجودة بيانات أداة القياس استعان الباحث بمجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية، وهي (التوزيع الطبيعي Normality، والصدق Validity، والثبات Reliability). حيث إن الغرض من اجراء اختبار التوزيع الطبيعي Normality هو لتحديد شكل توزيع البيانات، فقد استخدم اختبار (Kurtosis & Skewness) الذي تم حسابه لكل متغير من متغيرات البحث وكما مبين في الجدول (8).

جدول (8) اختبار دقة وجودة بيانات أداة القياس

Reliability	Validity	Measure of Sampling Adequacy	Normality		الفقرة	المتغير/ البعد
Cronbach's Alpha	Factor Loading	KMO	Kurtosis	Skewness		
.81	.863	.777	.332	-.833-	AA	رأس المال الاجتماعي
	.792				BB	
	.768				CC	
	.776				DD	
	.788				EE	
.67	.780	.681	.538	-.067-	FF	سهولة الاستعمال الملموسة
	.778				GG	
	.736				HH	
	.816				II	
.77	.821	.731	.665	-.869-	JJ	الفائدة الملموسة
	.775				KK	
	.863				LL	
	.767				MM	
.79	.796	.821	.987	-.739-	NN	الانسجام
	.820				OO	
	.855				PP	
.69	.820	.661	.807	-.755-	QQ	التفاعل الاجتماعي
	.815				RR	
	.822				SS	
	.792				TT	
	.843				UU	
	.811				VV	
	.801				WW	
.78	.816	.783	.703	-.502-	XX	المعنى
	.873				YY	
	.802				ZZ	
	.755				CK4	
.77	.800	.765	-.540-	-.409-	AD	القدرة
	.833				AS	
	.803				WE	
.88	.872	.853	.994	-.608-	FR	تحديد الذات
	.874				XD	
	.913				FV	
.79	.786	.796	.873	-.459-	GX	التأثير
	.788				HT	
	.816				YU	
.82	.863	.762	.866	-.456-	UG	مهارات القيادة
	.897				JK	

Reliability	Validity	Measure of Sampling Adequacy	Normality		الفقرة	المتغير/ البعد
Cronbach's Alpha	Factor Loading	KMO	Kurtosis	Skewness		
	.873				KB	
.87	.812	.832	-.765-	-.675-	GH	التعاون والثقة
	.798				HM	
	.854				NX	
	.800				RE	
.78	.793	.832	.743	-.788-	DJ	تكامل المعرفة والابداع
	.843				UI	
	.740				FN	
	.720				TU	

يتضح من الجدول المذكور آنفاً بأن قيم (Kurtosis & Skewness) لمتغيرات المقياس كافة، تقع ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أن الأسلوب الاحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي)، فضلاً عن صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى التي تتلاءم مع الإحصاء المعلمي. كما اتضح من الجدول بأن قيمة (KMO) تمتعت بمستوى مقبول، وهذا يدل على كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي ولجميع المتغيرات. وقد اتضح بأن التشبعات العاملية للفقرات كافة أكبر من الحدود الدنيا المقبولة، وهذا يدل على أن هنالك صدقاً بناء لمتغيرات البحث جميعاً، وأن بيانات أداة القياس صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى. كما اتضح بأن معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد المقياس هو أكبر من 0.60، وهذا يدل على توافر الاتساق الداخلي لفقراته، وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي

يتيح التحليل العاملي التوكيدي إمكانية اختبار مدى صحة ودقة نماذج محددة يتم بناؤها وفقاً لمعطيات وأسس نظرية، ويمكن الباحثين من تحديد ووضع عوامل محددة مسبقاً، ويُعد التحليل العاملي التوكيدي واحداً من تطبيقات (Structural Equation Modeling) (SEM) أنموذج المعادلة البنائية (Al-Hawari, 2017, 1482). إذ تُعد (SEM) من منهجيات البحث المهمة والمعاصرة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسات السلوكية، وتُمكن هذه المنهجية من وصف العلاقات المتداخلة بين عناصر الظاهرة التي يتم تصميمها ودراستها وصفاً كمياً، فضلاً عن تفسيرها تفسيراً شاملاً دون تجزئة، وتُعد أسلوباً رياضياً قائم على التحليل الإحصائي، وهي امتداد للأنموذج الخطي الذي يسمح بتحليل واختبار لمجموعة من معادلات الانحدار وعلى نحوٍ مُتكامل ومتزامن التي تحدد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المشاهدة والمتغيرات الكامنة لها (Sahrawi and Bouslab, 2016, 61). والهدف من (SEM) هو تحديد مدى المطابقة بين الأنموذج النظري للدراسة والبيانات الميدانية (Azzouz, 2018, 301). وفيما يأتي عرض لأهم مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العاملي

التوكيدي التي يتم استخدامها على نحوٍ واسع في الدراسات التطبيقية ليتم عن طريقها الحكم على جودة الأنموذج، وهذه المؤشرات يعرضها الجدول (9) (Al-Arabi, 2018, 117-119) (Azzouz, 2018, 308):

الجدول (9) معايير جودة المطابقة وقيم القبول

	المعيار	قيمة القبول
	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN / f	أقل من (2)
	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	(0.90) فأكثر
	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة / أكبر من (0.85) مطابقة مقبولة
	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة / (0.90) إلى (0.95) مطابقة مناسبة
	مؤشر المطابقة المعياري (Normative Fit Index) (NFI)	(0.95) فأكثر
	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMESA)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة / (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة / أكبر من (0.10) غير مقبولة
	مؤشر المطابقة غير المعياري أو مؤشر توكر لويس (Tucker –lewis Index) (TLI)	(0.90) فأكثر
	جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residuals) (RMR)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة

الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى الأدبيات العلمية ذات العلاقة

ويعرض الجدول (10) مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة ومقارنتها مع معايير القبول المحددة، وكما يأتي:

الجدول (10) مؤشرات المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
1	CMIN / f	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.87	أقل من (2)	مطابق
2	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.93	(0.90) فأكثر	مطابق
3	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.90	(0.85) فأكثر	مطابق
4	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.96	(0.90) فأكثر	مطابق

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
5	(NFI)	مؤشر المطابقة المعياري	0.94	(0.95) فأكثر	مطابق
6	(RMESA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.038	أقل من (0.05)	مطابق
7	(TLI)	مؤشر توكر لويس	0.96	(0.90) فأكثر	مطابق
8	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.02	أقل من (0.05)	مطابق

الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos. v 24)

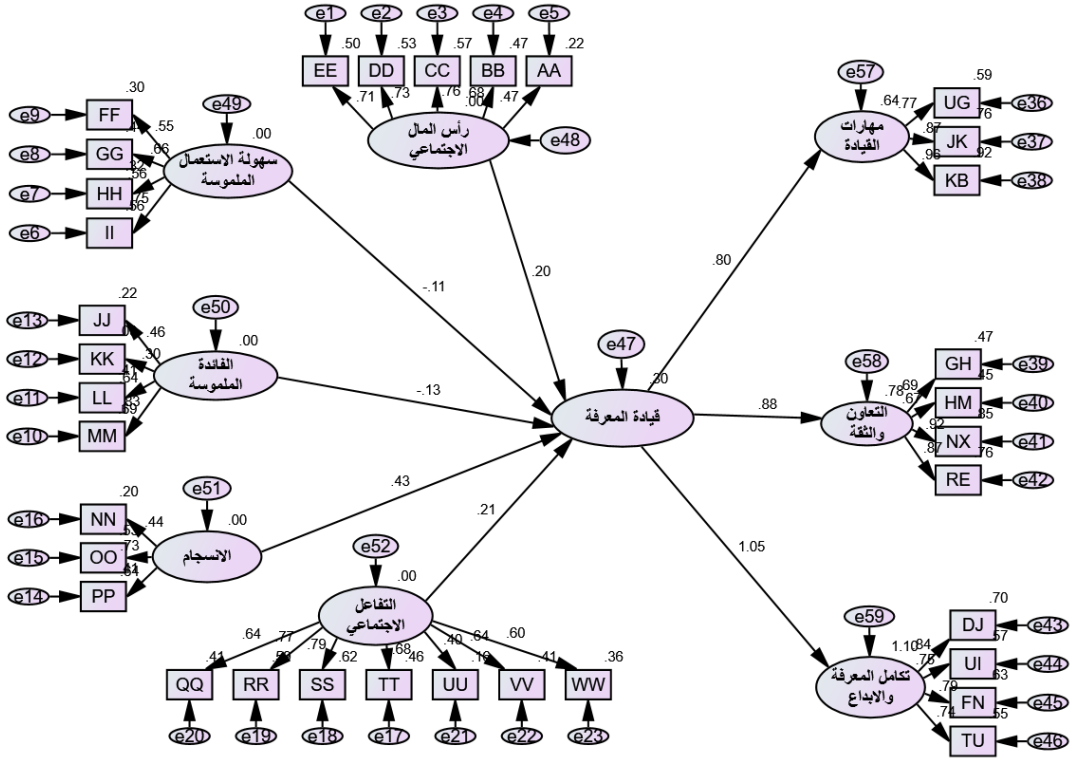
واستناداً إلى نتائج التحليل العاملي التوكيدي سيتم الانتقال إلى المرحلة المهمة من البحث التي تتمثل بقيام الباحثان باختبار الفرضيات التي تمت الإشارة إليها ضمن منهجية البحث وفق أنموذجها الفرضي، وكما يأتي:

1. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من مطابقة أنموذج البحث الفرض لبيانات العينة المبحوثة والوصول بالأنموذج إلى معايير جودة المطابقة المطلوبة والمحددة عبر إجراء التحليل العاملي التوكيدي **(CFA)**، أصبح بالإمكان اختبار الفرضيات البحثية المحددة ضمن المنهجية، وكما يأتي:

أولاً. اختبار الفرضية الأولى: التي نصت على (تؤثر أبعاد التقانات الاجتماعية تأثيراً ذا دلالة معنوية في قيادة المعرفة)، وبغرض تحديد مدى صحة الفرضية فقد تم إجراء التحليل للازم لذلك وباعتماد البرنامج الاحصائي (Amos)، ويعرض الشكل (5) وبيانات الجدول (11) اتجاه التأثير وقيمه، وكما يأتي:

الشكل (5) نتائج اختبار الفرضية الأولى



الجدول (11) التأثيرات المعيارية لمتغير أبعاد التقانات الاجتماعية في قيادة المعرفة

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
قيادة المعرفة	<---	رأس المال الاجتماعي	.134	.035	3.807	***	par_29
قيادة المعرفة	<---	سهولة الاستعمال الملموسة	.070	.035	2.002	.045	par_30
قيادة المعرفة	<---	الفائدة الملوسة	.091	.036	2.530	.011	par_31
قيادة المعرفة	<---	الانسجام	.332	.054	6.127	***	par_32
قيادة المعرفة	<---	التفاعل الاجتماعي	.146	.036	4.095	***	par_33

تقدم بيانات الجدول (11) مؤشرات توضح طبيعة ومقدار التأثير الذي تمارسه أبعاد التقانات الاجتماعية في قيادة المعرفة، وكما يأتي:

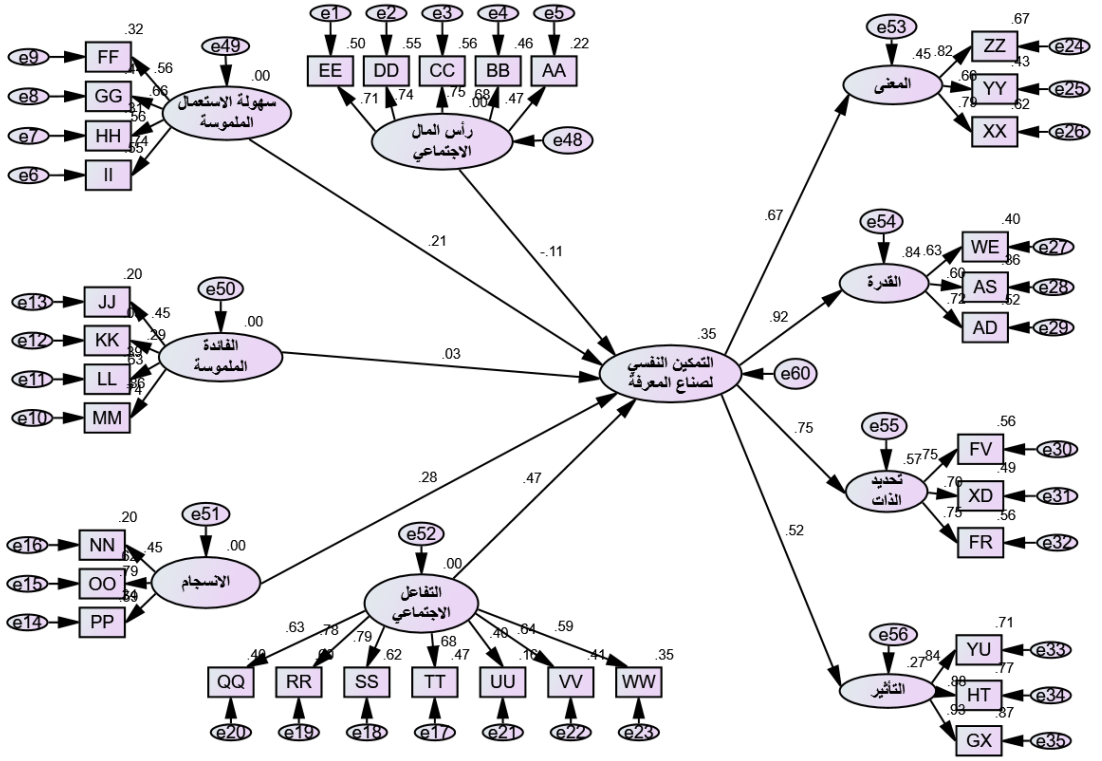
- إذ بلغت قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد رأس المال الاجتماعي في قيادة المعرفة ما قيمته (0.134)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (3.807) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني بأن لبعد رأس المال الاجتماعي تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.
- في حين بلغت قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد سهولة الاستعمال الملموسة في قيادة المعرفة ما قيمته (0.070)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (2.002) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.045)، وهذا يعني بأن لبعد سهولة الاستعمال الملموسة تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.
- أما قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد الفائدة الملموسة في قيادة المعرفة بلغت ما قيمته (0.091)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (2.530) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.011)، وهذا يعني بأن لبعد الفائدة الملموسة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.
- وكانت قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد الانسجام في قيادة المعرفة ما قيمته (0.332)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (6.127) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني بأن لبعد الانسجام تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.
- وبلغت قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد التفاعل الاجتماعي في قيادة المعرفة ما قيمته (0.146)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (4.095) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني بأن لبعد التفاعل الاجتماعي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.

ووفقاً لما تقدم من مؤشرات بوجود تأثير معنوي لأبعاد التقانات الاجتماعية في قيادة المعرفة، بما يعني قبول الفرضية البحثية الاولى.

ثانياً. اختبار الفرضية الثانية

التي نصت على (تؤثر أبعاد التقانات الاجتماعية تأثيراً ذا دلالة معنوية في التمكين النفسي لصناع المعرفة)، وبغرض تحديد مدى صحة الفرضية فقد تم إجراء التحليل للازم لذلك وباعتماد البرنامج الاحصائي (Amos)، ويعرض الشكل (6) وبيانات الجدول (12) اتجاه التأثير وقيمه، وكما يأتي:

الشكل (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية



الجدول (12) التأثيرات المعيارية لمتغير أبعاد التقانات الاجتماعية في التمكين النفسي لصناع المعرفة

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التمكين النفسي لصناع المعرفة	<--	رأس المال الاجتماعي	.098	.052	1.900	.057	par_30
التمكين النفسي لصناع المعرفة	<--	سهولة الاستعمال الملموسة	.186	.055	3.350	***	par_31
التمكين النفسي لصناع المعرفة	<--	الفائدة الملموسة	.025	.050	.502	.616	par_32
التمكين النفسي لصناع المعرفة	<--	الانسجام	.321	.078	4.125	***	par_33
التمكين النفسي لصناع المعرفة	<--	التفاعل الاجتماعي	.436	.065	6.759	***	par_34

تقدم بيانات الجدول (12) مؤشرات توضح طبيعة ومقدار التأثير الذي تمارسه أبعاد التقانات الاجتماعية في قيادة المعرفة، وكما يأتي:

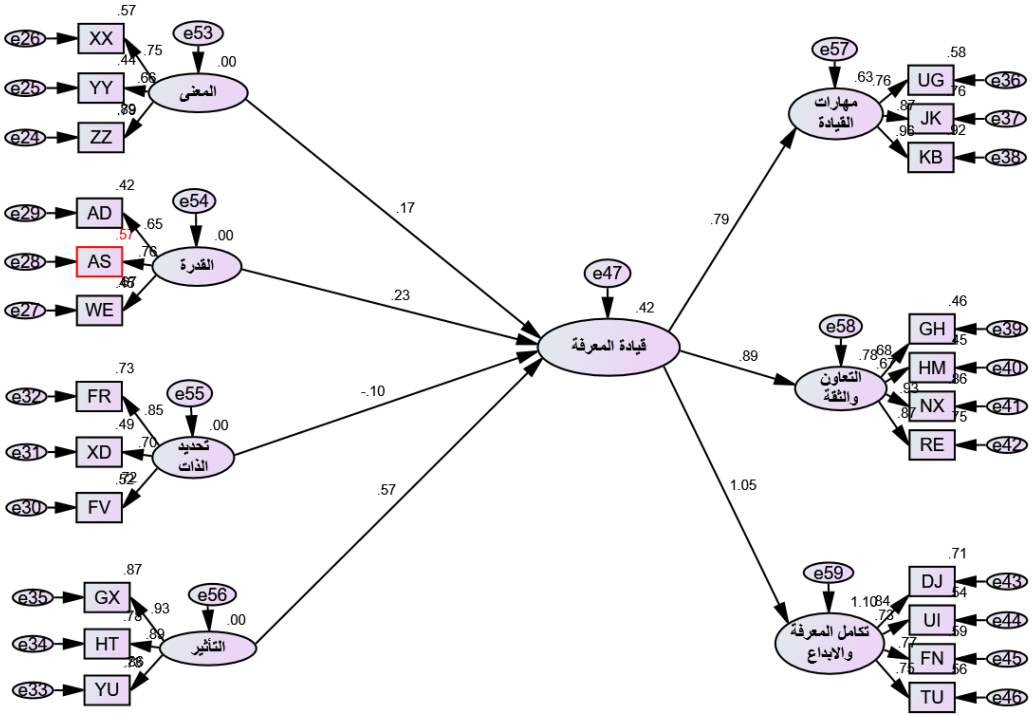
- إذ بلغت قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد رأس المال الاجتماعي في التمكين النفسي لصناع المعرفة ما قيمته (0.098)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (1.900) وهي أقل من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.057)، وهذا يعني بأن لايؤثر بعد رأس المال الاجتماعي في التمكين النفسي لصناع المعرفة في العينة المبحوثة.
- في حين بلغت قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد سهولة الاستعمال الملوسة في التمكين النفسي لصناع المعرفة ما قيمته (0.186)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (3.350) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.045)، وهذا يعني بأن لبعد سهولة الاستعمال الملموسة تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في التمكين النفسي لصناع المعرفة في العينة المبحوثة.
- أما قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد الفائدة الملموسة في التمكين النفسي لصناع المعرفة فبلغت ما قيمته (0.025)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (0.502) وهي أقل من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.616)، وهذا يعني بأن بُعد الفائدة الملموسة لا يؤثر في التمكين النفسي لصناع المعرفة في العينة المبحوثة.
- وكانت قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد الانسجام في التمكين النفسي لصناع المعرفة ما قيمته (0.321)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (4.125) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني بأن لبعد الانسجام تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في التمكين النفسي لصناع المعرفة في العينة المبحوثة.
- وبلغت قيم معامل التأثير للتقانات الاجتماعية متمثلة ببعد التفاعل الاجتماعي في التمكين النفسي لصناع المعرفة ما قيمته (0.436)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (6.759) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني بأن لبعد التفاعل الاجتماعي تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في التمكين النفسي لصناع المعرفة في العينة المبحوثة.

ووفقاً لما تقدم من مؤشرات بوجود تأثير معنوي لأبعاد التقانات الاجتماعية متمثلة بـ (سهولة الاستعمال الملموسة، الانسجام، والتفاعل الاجتماعي) في التمكين النفسي لصناع المعرفة، بما يعني قبول الفرضية البحثية الثانية باستثناء البعدين (رأس المال الاجتماعي والفائدة الملموسة) اللذين لم يؤثرا في التمكين النفسي لصناع المعرفة.

ثالثاً. اختبار الفرضية الثالثة

التي نصت على (تؤثر أبعاد التمكين النفسي لصناع المعرفة تأثيراً ذا دلالة معنوية في قيادة المعرفة)، وبغرض تحديد مدى صحة الفرضية فقد تم إجراء التحليل للازم لذلك وباعتماد البرنامج الاحصائي (Amos)، ويعرض الشكل (7) وبيانات الجدول (13) اتجاه التأثير وقيمه، وكما يأتي:

الشكل (7) نتائج اختبار الفرضية الثانية



الجدول (13) التأثيرات المعيارية لمتغير أبعاد التمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
قيادة المعرفة	<---	المعنى	.096	.025	3.806	***	par_19
قيادة المعرفة	<---	القدرة	.168	.037	4.531	***	par_20
قيادة المعرفة	<---	تحديد الذات	.055	.025	2.195	.028	par_21
قيادة المعرفة	<---	التأثير	.312	.032	9.850	***	par_22

تظهر بيانات الجدول (13) مؤشرات توضح طبيعة ومقدار التأثير الذي تمارسه أبعاد التمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة، وكما يأتي:

- إذ بلغت قيم معامل التأثير للتمكين النفسي لصناع المعرفة متمثلة ببعد المعنى في قيادة المعرفة ما قيمته (0.096)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (3.806) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني بأن لبعد المعنى تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.

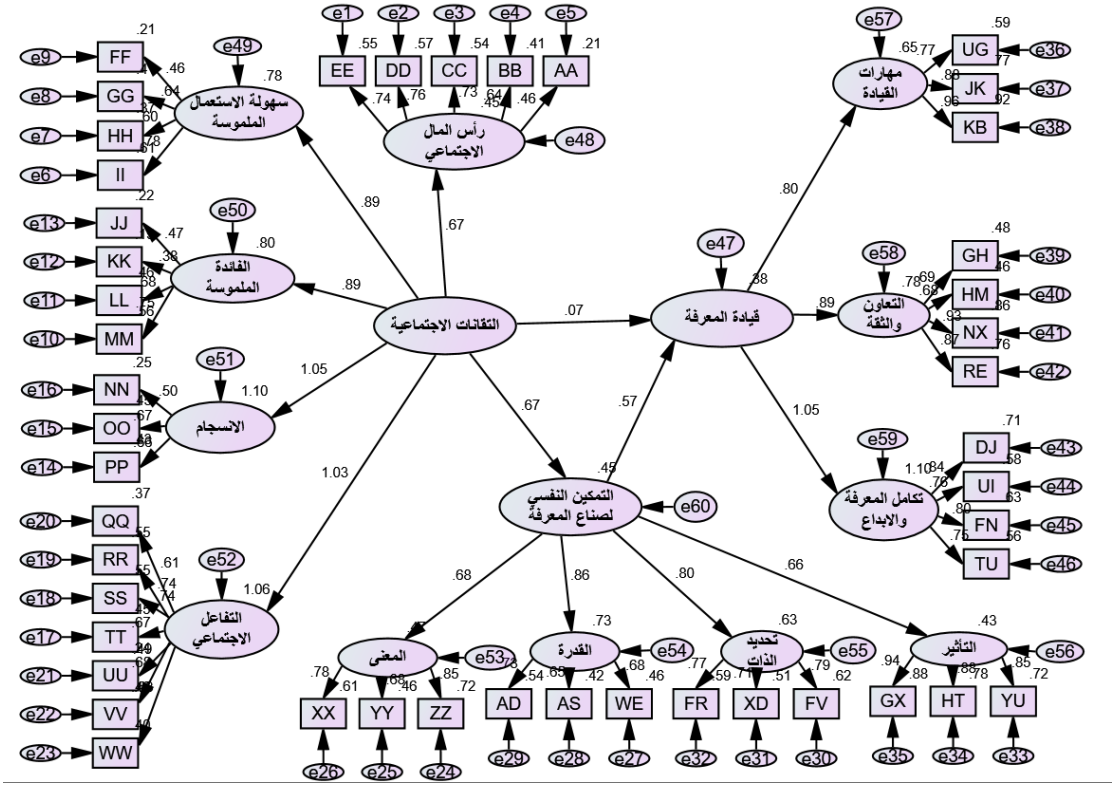
- في حين بلغت قيم معامل التأثير للتمكين النفسي لصناع المعرفة متمثلة ببعد القدرة في قيادة المعرفة ما قيمته (0.168)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (4.531) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني بأن لبعد القدرة تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.
- أما قيم معامل التأثير للتمكين النفسي لصناع المعرفة متمثلة ببعد تحديد الذات في قيادة المعرفة فبلغت ما قيمته (0.055)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (2.195) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.028)، وهذا يعني بأن لبعد تحديد الذات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.
- إذ بلغت قيم معامل التأثير للتمكين النفسي لصناع المعرفة متمثلة ببعد التأثير في قيادة المعرفة ما قيمته (0.312)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (9.850) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني بأن لبعد التأثير تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في قيادة المعرفة في العينة المبحوثة.

ووفقاً لما تقدم من مؤشرات بوجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين النفسي لصناع المعرفة في قيادة المعرفة، بما يعني قبول الفرضية البحثية الثانية.

رابعاً. اختبار الفرضية الرابعة

التي نصت على (تؤثر التقانات الاجتماعية تأثيراً مباشراً ذا دلالة معنوية في قيادة المعرفة من خلال الدور الوسيط التمكين النفسي لصناع)، ولتحديد مدى صحة الفرضية تم إجراء التحليل اللازم لذلك وباعتماد البرنامج الاحصائي (Amos)، ويعرض الشكل (8) وبيانات الجدول (14) اتجاه التأثير وقيمه، وكما يأتي:

الشكل (8) نتائج اختبار الانموذج البنائي لاختبار الفرضية الثالثة (العامل الوسيط)



الجدول (14) قيم معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير المباشر للتقانات الاجتماعية في قيادة المعرفة بوساطة التمكين النفسي لصناع المعرفة

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التمكين النفسي لصناع المعرفة	<---	التقانات الاجتماعية	.758	.081	9.417	***	par_45
قيادة المعرفة	<---	التقانات الاجتماعية	.857	.067	12.835	***	par_44
قيادة المعرفة	<---	التمكين النفسي لصناع المعرفة	.372	.059	6.351	***	par_46

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود تأثير معنوي للتقانات الاجتماعية في قيادة المعرفة بوساطة التمكين النفسي لصناع المعرفة، مما يدل على قبول الفرضية البحثية الثالثة.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. ترتبط التقانات الاجتماعية بموضوعات بناء التقانة الالكترونية للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة في خطتها، وتُعد التقانات الاجتماعية أكثر من مجرد أدوات تقنية، وانما أعمق لتشمل عوامل حيوية تُعد الأساس لنجاح المنظمة.
2. تستدعي التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات التفكير بالسبل التي تجعل المنظمات تقود معرفتها بأسلوب مبتكر وغير تقليدي تتفوق فيه على مستويات أداء المنظمات المنافسة ويجعلها منظمة مبتكرة قادرة على تحقيق رسالتها للبقاء، والنمو، وتعزيز قدرتها التنافسية.
3. تبين أن هنالك اهتماماً كبيراً لعوامل تقانة التقانات الاجتماعية لدى الأفراد المبحوثين، وهذا التوجه يعود مردوده إلى اهتمام الأفراد بالتطورات التقنية الخاصة بتقانات التواصل الاجتماعي على النحو الذي تدفعهم نحو قيادة المعرفة.
4. ظهر أن هنالك اهتماماً كبيراً بالتمكين النفسي لصناع المعرفة، وأن مرد هذا الاهتمام يعود إلى الوعي الذي يمتلكه الأفراد تجاه المزايا المتحققة من توظيف هذا التمكين في قيادة المعرفة.
5. اهتمام عالٍ من لدُن الأفراد المبحوثين نحو قيادة المعرفة على النحو الذي تمكنهم من الاستفادة منها ومن تبادلها بين المجاميع عبر التقانات الاجتماعية.

ثانياً: المقترحات

1. زيادة الاهتمام بالتقانات الاجتماعية، وذلك لما لها من دور بارز في تعزيز الاستفادة منها في تعزيز التمكين النفسي لصناع المعرفة فضلاً عن قيادة المعرفة.
2. تفعيل منظومة البحث العلمي من لدن المنظمات التي تستخدم التقانات الاجتماعية لأجل قيام القيادات الإدارية كافة على استيعاب ونشر المفاهيم التقنية المعاصرة بشكل ينعكس ذلك تجاه توظيفها في قيادة المعرفة.
3. زيادة الاهتمام بمعايير الجودة عند تصميم مواقع التقانات الاجتماعية، لما لها من دور كبير في تحفيز ورفع التمكين النفسي لصناع المعرفة.
4. التركيز إيلاء مزيد من الاهتمام والوعي من لدن المنظمات والأفراد لأهمية قيادة المعرفة في نجاح أعمالهم.
5. ينبغي التركيز على بناء ثقافة الحوار والتفاعل بين الأفراد مما تؤدي إلى تعزيز النوايا السلوكية نحو استعمال التقانات الاجتماعية.
6. ينبغي على مديري الأعمال زيادة ثقة المستهلكين عبر الانترنت بمواقع التقانات الاجتماعية.
7. ينبغي أن تبحث البحوث المستقبلية أشكالاً مختلفة من تطبيقات التقانات الاجتماعية من أجل توسيع الفهم للنمو السريع في أطر التقانات الاجتماعية. لذلك نقترح عدداً من الدراسات المستقبلية: كدور

التقانة النقالة في قيادة المعرفة، توظيف نظم الواقع الافتراضي في قيادة المعرفة، وبناء سحابة التقانة الاجتماعية.

Refrence

Berlade, S. & Harman, C., (2000), "Using human resources to put knowledge to work", Knowledge Management Review, 3.

Crawford, (2003), "Exploring The Relationship Between Knowledge Management and Transformational Leadership, Knowledge Management and Leadership", Paper presented at the ALE 2003 Conference, Anchorage, Alaska.

Drucker, P. F., (2001), "The Essential Drucker", New York, Harper Collins.

Rhingold, Haward, (2000), "The Virtual community, Homesteading on the Electronic frontier", the MIT press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Viitala, R., (2004), "Towards Knowledge Leadership", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25, Iss. 5/6.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

Shembilu, A. (2013). Importance of Social Networking for Student Participation in Education in Tanzania.

Martin, A., & van Bavel, R. (2013). Assessing the benefits of social networks for organizations. *Publications Office*.

Mislove, A. E. (2009). Online social networks: Measurement, analysis, and applications to distributed information systems. Rice University.

Singh, M., & Peszynski, K. (2014). Organisational value of social technologies: An Australian study. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, *17*(1), pp88-99.

Aghaei, N., & Savari, M. (2014). The relationship between psychological empowerment and professional commitment of selected physical education teachers in Khuzestan province, Iran. *European Journal of Experimental Biology*, *4*(4), 147-155.

Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, *50*(4), 675-712.

Al-Rahimi, W. M., Othman, M. S., & Musa, M. A. (2013). Using TAM model to measure the use of social media for collaborative learning. *International Journal of Engineering Trends and Technology (IJETT)*, *5*(2), 90-95.

Berlade, S. and Harman, C. (2000), "Using human resources to put knowledge to work", Knowledge Management Review, Vol. 3, pp. 26-9

Bagher Gorji, M., & Ranjbar, M. (2013). Relationship between psychological empowerment of employees and organizational citizenship behavior. Australian Journal of Basic & Applied Sciences, 7(1), 67-75.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, *62*(1), 17.

Al-Gharibeh, K. M. (2011). The knowledge enablers of knowledge transfer: an empirical study in telecommunications companies. IBIMA Business Review.

Lakshman, C. (2005). Top executive knowledge leadership: managing knowledge to lead change at General Electric. *Journal of Change Management*, *5*(4), 429-446.

G. Valarmathi and J. Jeya Hepsipa, "A Study … District," EPRA International Journal of Economic and Business Review, Online Journal, Vol – 2(4), pp.81-84, April, **2014** …

Bagher Gorji, M., & Ranjbar, M. (2013). Relationship between psychological empowerment of employees and organizational citizenship behavior. Australian Journal of Basic & Applied Sciences, 7(1), 67-75.

Theriou, N. G., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: an empirical research of the Greek medium and large firms.

Bozdogan, T. (2013). A research on knowledge leadership characteristics in accounting department managers in Turkey. International Journal of Business and Social Science, 4(14), 125-136.

Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. Journal of Global Business Management, 8(2), 73.

Mandal, D., & McQueen, R. J. (2012). Extending UTAUT to explain social media adoption by microbusinesses. International Journal of Managing Information Technology, 4(4), 1.

Brennan, R., & Croft, R. (2012). The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. Journal of Customer Behaviour, 11(2), 101-115.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. Academy of management review, 15(4), 666-681.

Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. International Journal of Humanities and Social Science, 3(16), 250-257.

Aghaei, N., & Savari, M. (2014). The relationship between psychological empowerment and professional commitment of selected physical education teachers in Khuzestan province, Iran. *European Journal of Experimental Biology*, *4*(4), 147-155.

Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. SA Journal of Industrial Psychology, 36(1), 1-8.

Amenumey, E. K., & Lockwood, A. (2008). Psychological climate and psychological empowerment: an exploration in a luxury UK hotel group. Tourism and Hospitality Research, 8(4), 265-281.

Dimitriades, Z. S., & Maroudas, T. (2007). Internal service climate and psychological empowerment among public employees: An exploratory study in Greece. Transforming Government: People, Process and Policy.

Abedniya, A., & Mahmouei, S. S. (2010). The impact of social networking websites to facilitate the effectiveness of viral marketing. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 1(6).

Mazman, S. G., & Usluel, Y. K. (2010). Modeling educational usage of Facebook. Computers & Education, 55(2), 444-453.

Lee, J., & Suh, E. (2013). An Empirical Study of the Factors Influencing Use of Social Network Service. In PACIS (p. 181).

Kim, Y., Kim, M., & Kim, K. (2010). Factors influencing the adoption of social media in the perspective of information needs.

Godarzi, A. S. H. M. A., & Poorkhalil, M. (2015). The Role of Psychological Empowerment Factors in Enhancing the Creativity of Staff of Baqiatallah Medical Sciences University, Iran.

Monavvarian, A., Asgari, N., & Hajilouei, L. (2014). The Role of Implicit Knowledge Sharing in Psychological Empowerment of Employees: Studied Case: Business Management Staff, South Pars Gas Complex Company. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(9), 542.

Salajeghe, S., PourRashid, R., & Mousaei, M. (2013). Analysis of psychological empowerment and its relationship with knowledge management (the case of jam petrochemical company located in south pars area, Iran). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, *3*(4), 245-253.

Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. International Journal of Project Management, 32(1), 40-53.

Jalonen, Harri, (2014), "Social Media and Emotions In Organisational Knowledge Creation", Proceedings of Conference on Computer Science and Information Systems, 1372.

Gorji, Mohammad Bagher & Ranjbar, Mojtaba, (2013), "Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(1), 69.

Al-Hawari, F. (2017). Analysis and design of an accounting information system. International Research Journal of Electronics and Computer Engineering, 2, 16-21.

Skyrme, D. J. (2000). Developing a knowledge strategy: from management to leadership. *Knowledge management: Classic and contemporary works*, 61-83.

Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(4), 32-44.

Theriou, N. G., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: an empirical research of the Greek medium and large firms.

Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach. *Leadership & Organization Development Journal*.

Năstase, M. (2009). Leadership development within SME's: solving the organizational conflict. *Revista de Management Comparat Internațional*, *10*(5), 1035-1042.

Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*.

Sotirofski, K. (2014). Organizational culture impact on psychological empowerment of academic staff. *European Journal of Sustainable Development*, *3*(2), 119-119.

Allameh, S. M., Nekoui Brojeni, Z., & Khazaei Pool, J. (2012). Investigating the influence of knowledge management processes on organizational learning in pp. r pipe and fittings production industrial.

Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, *55*(3), 261-271.

Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, *8*(2), 73.

Lietsala, K., & Sirkkunen, E. (2008). *Social media. Introduction to the tools and processes of participatory economy*.

Al-Sharqi, K. L. M., Hashim, K., & Ahmed, P. S. (2015). Improving the learning environment at a university in Saudi Arabia: identifying factors that impede or motivate learning. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research IJSBAR*, *19*(2), 234-249.

Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated Communication*, *13*(1), 210-230.

Al-Manasra, E., Khair, M., Zaid, S. A., & TaherQutaishat, F. (2013). Investigating the impact of website quality on consumers' satisfaction in Jordanian telecommunication sector. *Arab Economic and Business Journal*, *8*(1-2), 31-37.

Al-Ghaith, W. (2015). Applying the technology acceptance model to understand social networking sites (SNS) usage: Impact of perceived social capital. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, *7*(4), 105-117.

Givens, R. J. (2011). The role of psychological empowerment and value congruence in mediating the impact of transformational leadership on follower commitment in American churches. *International Journal of Leadership Studies*, *6*(2), 188-214.

MacNamara, Á., Button, A., & Collins, D. (2010). The role of psychological characteristics in facilitating the pathway to elite performance part 1: Identifying mental skills and behaviors. *The sport psychologist*, *24*(1), 52-73.