

أنر الذكاء العاطفي للقادة على إدراك العاملين لفعالية إدارة المعرفة

بالكليات العاملة بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية

أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة

كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الطائف

أنس الذكاء العاطفي للقادة على إدراك العاملين لفعالية إدارة المعرفة بالكليات العاملة بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية

أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة
كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الطائف

المخلص

يعد الذكاء العاطفي إعادة صياغة لمفهوم الذكاء الاجتماعي الذي يشير إلي: القدرة علي فهم وإدارة الآخرين وتحفيزهم للتصرف بحكمة أثناء عمليات التفاعل الاجتماعي وأداء الأنوار المختلفة ، ويعتبر نموذج الذكاء العاطفي في الدراسات التنظيمية من أفضل النماذج النظرية التي تناولت الخصائص الشخصية للقائد، والقائم علي مجموعة من القدرات العقلية في تفاعلها مع المهارات العاطفية.

كما تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعاً. وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة. وتشير إدارة المعرفة إلي تلك العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها.

وتمثل دراسة الذكاء العاطفي للقادة وإدارة المعرفة بالكليات العاملة بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية أحد الموضوعات بالغة الأهمية والضرورة ، إذ تسهم في ارتقاء العمليات العلمية والتعليمية بالجامعة ، كما تعمل علي تحقيقها إستراتيجيتها المنشودة .

ويهدف هذا البحث إلي تحديد تأثير خصائص الذكاء العاطفي للقادة على فعالية إدارة المعرفة بالكليات العاملة بجامعة الطائف وفق نموذج تحليل المسار.

وقد طبق هذا البحث علي عينة قدرها ٣٣٩ عضو هيئة تدريس وإداري من العاملين بالكليات التابعة لجامعة الطائف ، وقد خلص البحث لعدة نتائج أهمها وجود تأثير جوهري لخصائص الذكاء العاطفي للقادة في مرحلة الحصول علي المعارف . وكذلك وجود تأثير لإدارة الذات وإدارة الآخرين كخاصيتين من خصائص الذكاء العاطفي للقادة علي مرحلة تخزين المعرفة ، أما مرحلتي نشر المعارف والاستفادة منها فقد اتضح أن جميع خصائص الذكاء العاطفي للقادة تؤثر عليهما تأثيراً جوهرياً ، وأن النماذج الأربعة لتحليل المسار توضح زيادة قيم معامل التفسير للانتقال من نموذج لآخر .

وتوفر نتائج هذا البحث مؤشرات هامة للجهات المسئولة عن أنشطة الموارد البشرية بالكليات العاملة بالجامعة، وبالجامعة نفسها ، وبصفة خاصة في مجالات الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء، وسياسات التحفيز، وإعادة تصميم العمل، وذلك للمساعدة على توفير قيادات تساهم في زيادة فعالية إدارة المعرفة بجامعة الطائف.

تُسبب التغيرات البيئية انتقالات أساسية ذات تأثيرات جوهرية علي المنظمات، وتقدم تحديات جديدة إلي إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، والقيادة بصفة خاصة، ومن بين التغيرات التي حدثت في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي الانتقال من البحث في الذكاء التقليدي إلي نمط آخر من الذكاء. وهو الذكاء العاطفي، والتحول بالتالي إلى اتجاه جديد لدراسة الأنماط والخصائص القيادية. (Emmerling, and Goleman, 2003).

أصبح ينظر إلي الذكاء العاطفي علي أنه إعادة تجديد للخصائص والقدرات القيادية في مجال البحث العلمي. ويطلق العديد من العلماء والباحثين علي القائد الذي تتوافر فيه خصائص الذكاء العاطفي بأنه القائد الذكي، ومن ثم نشأ مفهوم القيادة الذكية (Charbonneau, D and Nicol , A.2002 – Gardner, L. and Stough, C.,2002 – Goleman, D.2002- Holmes, J.2005-Humphery,2002)

وتبنى عملية القيادة أساساً علي التفاعل بين القائد والتابعين لتحقيق الأهداف، وعندما تتوافر لدى القائد القدرة علي التفاعل الاجتماعي، وإدراك وضبط انفعالاته وانفعالات الآخرين، وكذلك القدرة علي إدارة ذاته وإدارة الآخرين يصبح مؤهلاً لعملية القيادة الذكية بشكل فعال .

والقائد الذكي هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون للتأكيد والتوضيح عندما يكون هناك غموض في المهام والمسئوليات، وعندما تزداد القيود والتحديات وظروف عدم التأكد، وعندما تقع الأزمات ويتم فقدان الثقة. هنا يصبح القائد الذكي مطالب بالتأثير والإلهام، والمبادرة، والاتصال والإنجاز والتدعيم من أجل التأثير الإيجابي علي كل من الأفراد والجماعات والمهام والبيئة (Goleman, et al, 2002).

ويحدد (Goleman, 1998) القائد الذكي بأنه الشخص الذي تتوافر فيه خصائص الذكاء العاطفي وهي:

- ♦ القدرة علي إدراك ذاته، والثقة بالنفس والرقابة الذاتية.
- ♦ الشخصية المتكاملة والملتزمة.
- ♦ القدرة علي الاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- ♦ القدرة علي التأثير في الآخرين.
- ♦ القدرة علي الابتكار وتحمل المخاطر الناتجة عن قبول ودعم التغيير.

ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بنمط القيادة الذكية خلال فترة وجيزة إلي أنه يساعد القائد علي اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية (Humphry,2002).

ويتم النظر إلي معارف المنظمة علي أنها أصل من أصولها الاستراتيجية التي تفوق في أهميتها الكثير من أصولها الملموسة الأخرى، وأصبحت تقاس قوة المنظمة بما تملكه من معارف

(Zack, 2001)، وهو ما دفع العديد من العلماء والباحثين إلى الاهتمام بإدارة هذه المعارف والاستفادة منها في حل مشاكل المنظمة وزيادة ميزات التنافسية.

وبالرغم من القبول الواسع لإدارة المعرفة، إلا أن قليلاً من المنظمات هي القادرة على تطوير والاستفادة من معارفها في تحسين أدائها، فالكثير من هذه المعارف تكون مستترة صعبة الاكتشاف، أو تكون مجزأة بشكل يصعب تحقيق التكامل بينها، أو نادرة التبادل والانتشار بين أعضاء المنظمة، حتى أن العديد من هذه المعارف تتقادم ويبطل استخدامها بفعل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال دون أن تستفيد منها المنظمة، الأمر الذي يتطلب توافر نمط القيادة الذكية.

وقد بدأ الاهتمام يتزايد نحو إدارة المعرفة مع بداية تطبيق اقتصاديات المعرفة مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، حيث أخذت المعرفة طابع المورد الهام من الموارد الاقتصادية خاصة عندما بدأت العديد من المنظمات في تطبيق أسلوب إعادة الهيكلة وتخفيض حجم العمالة، مما ينتج عنه الاستغناء عن بعض الأفراد ممن يملكون خبرات ومعارف قيمة (Sharma, 2003).

وقد مرت جذور إدارة المعرفة منذ منتصف التسعينات بعدة مراحل كانت على النحو التالي:
(Huang, 2003). ١ - النظر إلى المعرفة كأصل حيوي من أصول المنظمة في السوق التنافسي. ٢ - إعادة تعريف واكتشاف المنظمة للمعرفة المتاحة لدى عامليها والاستفادة منها. ٣ - وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمنظمة والتي غالباً ما تكون مشتقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة. ٤ - الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات دعم لممارسات إدارة المعرفة.

المبحث الأول : الدراسات السابقة :

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة هذا البحث إلى:

١ - دراسات خاصة بالقيادة الذكية والذكاء العاطفي.

٢ - دراسات خاصة بإدارة المعرفة.

وذلك على النحو التالي:

١- الدراسات الخاصة بالقيادة الذكية والذكاء العاطفي.

في مقارنة بين الذكاء العاطفي لعينة من مديري عدة منظمات عامة وخاصة اتضح منها أن الذكاء العاطفي لمديري المنظمات العامة أكثر أهمية نظراً لما يتحملونه من مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع، وطبيعة الخدمات الحكومية التي تمس مصالح كافة فئات وطبقات المجتمع، بالإضافة إلى الاحتكاك المباشر والفوري بين مؤدي الخدمة ومنتلقيها (Cooper, and Sawaf, 1997).

كما أثبتت دراسة (Boyatzis, 1999) أن متغيرات الإدراك الاجتماعي، وإدارة العلاقات كأحد عناصر القيادة الذكية ترتبط إيجابياً بدعم القائد للجماعة وافتتاحه على مرؤوسيه، كما ترتبط متغيرات إدراك

الذات، وإدارة الذات عكسياً باستخدام السلطة الرسمية وقوة العقاب التي يستخدمها القائد في التأثير على المرؤوسين.

ووجدت دراسة (Newsome,etal.,2000) ارتباط الذكاء العاطفي جوهرياً بالنجاح الأكاديمي لطلبة الجامعات. في حين أن دراسة (Drukat, and Wolff,2001) وجدت أن الذكاء العاطفي المرتفع للقادة يرتبط طردياً بقدرتهم علي إيجاد مناخ عمل يتسم بتبادل المعلومات، والثقة، والقدرة علي إدارة المخاطر. وتوصلت دراسة (Kelly, and Barsade,2001) إلى أن خصائص القيادة الذكية تؤثر علي القيادة غير الرسمية في حالتين هما:

١ - حالة الغموض وعدم التأكد حيث يتولى القائد شرح وتفسير وإزالة الغموض لمختلف المشاعر والعواطف والتفاعلات بين المرؤوسين واختيار نمط التصرف الملائم.

٢ - معاناة الجماعة من انخفاض الروح المعنوية والضغط المرتفعة، وعدم التماسك وقلة التحفيز.

في حين أن دراسة (Ashkanasy,etal.,2002) وجدت أن نمط القيادة الذكية لقادة فرق العمل يساعد علي تحسين أداء الفريق، وتحقيق فعالية العلاقات والاتصالات بين أعضائه، كما أثبتت نفس الدراسة أيضاً أن تدريب أعضاء الفريق علي اكتساب وتفعيل مهارات الذكاء العاطفي يساعد علي تحسين الأداء الفردي والجماعي للفريق.

وأضح من دراسة (Gohm,andClore,2002) أن ارتفاع قدرات الذكاء العاطفي تؤثر جوهرياً في زيادة القدرة علي الإدراك، والتفكير الواضح والمنظم في ظل المواقف الضاغطة والحرجة، كما أنها تؤثر علي كيفية تفسير الأحداث وتحليلها، وفي إيجاد بدائل التصرف الملائمة.

ووجدت دراسة (Goleman,etal.,2002) أن القادة الذين يفتقدون مهارات وقدرات الذكاء العاطفي تقل فعاليتهم القيادية نظراً لانخفاض كفاءتهم الشخصية والاجتماعية.

ووجدت دراسة (Wolff, etal.,2002) علاقة جوهرية بين خصائص القيادة الذكية للقادة وإدراكهم لقدرات المرؤوسين في الابتكار وحل المشكلات، كما وجدت نفس الدراسة إمكانية استخدام تلك الخصائص في التنبؤ بالقيادة غير الرسميين، وكذلك بقيادة المستقبل، وذلك نظراً لدورها الحيوي في زيادة قدرة القائد علي تحقيق التنسيق والتكامل بين أعضاء الفريق، والقدرة علي بناء الثقة وتدعيم أعضاء الفريق وتطوير مهاراتهم.

ووجدت دراسة (Byron,2003) أن ارتفاع مهارات القيادة الذكية لدي المشرفين المباشرين والمنفذين يؤدي إلي تحسين نمط العلاقات والاتصالات والمعلومات بين الطرفين، كما أنهم يحققون معدلات أداء مرتفعة عن غيرهم، وأكثر اهتماماً بالإتجاز والتميز عن أولئك الذين تتخض لديهم هذه المهارات.

ووجدت دراسة (Lopez,etal.,2003) علاقة جوهرية بين الذكاء العاطفي لطلبة الجامعات وبين إدراكهم لجودة العلاقات مع كل من الزملاء وهيئة التدريس والعاملين.

وأثبتت دراسة (Mayer,etal.,2003) أن خصائص القيادة الذكية للقائد أكثر أهمية من غيرها من المتغيرات المؤثرة علي كل من المناخ والأداء التنظيمي، مما يتطلب ضرورة توافر مؤشرات يجب مراعاتها في أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية.

وتوصلت دراسة (Schutle,2003) إلى إمكانية استخدام الذكاء العاطفي في التنبؤ بنمط الشخصية للأفراد. ووجدت دراسة (Slaski,andCartwright,2003) وجود تأثير عكسي قوي للذكاء العاطفي للعاملين علي الاتجاهات السلبية تجاه العمل، نظرا لأنه يزيد القدرة علي إدارة ضغوط العمل، ورفع الروح المعنوية، وتحسين الصحة النفسية والاجتماعية.

أما دراسة (Brackette,etal,2004) فقد وجدت ارتباط عكسي بين الذكاء العاطفي للمرؤوسين وبين السلوكيات غير الأخلاقية، والعلاقات السيئة مع كل من الأفراد والبيئة.

كما توصل (Burbach,2004) في دارسته إلي وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي للقادة ونمط القيادة التفاعلي القائم علي المشاركة والتفاعل مع المرؤوسين، وعلاقة عكسية مع النمط القيادي البيروقراطي الذي يهتم باللوائح والروتين مما يقضي علي جهود الابتكار والتميز من جانب العاملين.

في حين وجدت دراسة (Haygroup,2004) أن متغيري الإدراك الذاتي العاطفي، والرقابة الذاتية العاطفية هما ما يميز القائد الفعال عن غير الفعال، ذلك أن هذين المتغيرين يمنحا القائد القدرة علي استخدام مصادر قوته وفقا لطبيعة الموقف، ومساعدته في اختيار الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار، وتحديد النتائج التنظيمية، والتوجيه المناسب للاحتياجات والأهداف الجماعية والفردية.

كما وجد (Vakola,etal.,2004) إمكانية التنبؤ باتجاهات الأفراد نحو التغيير من خلال التعرف على ما يملكونه من قدرات الذكاء العاطفي.

في حين أن دراسة (Warwick and Nettelbeck,2004) أثبتت اختلاف قدرات الأفراد علي أداء وظائفهم باختلاف قدراتهم المتعلقة بالذكاء العاطفي.

وقد استهدفت دراسة (Williams, 2004) تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية وكل من مهارات حل المشكلات، وإدراك الدور، والتكيف مع البيئة لدى العاملين، حيث اتضح وجود تأثير جوهري لخصائص القيادة الذكية علي هذه المتغيرات.

كما يساعد الذكاء العاطفي للمرؤوسين علي زيادة فعالية قراراتهم من خلال توفير المرونة في تقييم البدائل واختيار أفضلها، كما أنه يساعدهم علي توفير الإحساس بجودة الحياة بصفة عامة وجودة حياة العمل بصفة خاصة، علاوة علي تأثيره في تفضيل المصالح العامة علي المصالح الشخصية الضيقة. وذلك وفقاً لما أسفرت عنه نتائج دراسة (Goleman,2005).

أما دراسة (Punia, 2005) فقد توصلت إلى أنه كلما زادت قدرات القيادة الذكية للقائد زادت فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد وجدت دراسة (Chrusciel,2006) أن نمط القيادة الذكية يعتبر مؤشر

هام في التنبؤ بفعالية عمليات التغيير التنظيمي، وفعالية سياسات الاختيار والتعيين، وتحسين أداء الموارد البشرية، وتحسين العائد على الاستثمار، كما أنه يؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها.

كما وجد (Mount, 2006) أن الذكاء العاطفي للعاملين يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي، حيث أنه يرتبط بمعايير جودة المخرجات، ورضا العاملين والقدرة على الابتكار.

كما وجدت دراسة (Lenaghan, 2007) تأثير جوهري للذكاء العاطفي لدى العاملين على الإحساس بالأهمية في العمل. وتقدير واحترام الذات، والتفاعل مع الآخرين، والقدرة على إدارة الضغوط.

كما اتضح من دراسة (Wiegand, 2007) أن الذكاء العاطفي يؤثر جوهرياً على تقليل معدلات إصابات وحوادث العمل، لما يسببه من استقرار نفسي وصفاء ذهني، كما أنه يؤثر على استيعاب برامج التدريب المتعلقة بالأمن والسلامة.

٢ - الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة:

أجريت العديد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة لتحديد علاقاتها ببعض أنماط السلوك التنظيمي، بينما أجريت دراسات أخرى لتحديد مراحل إدارتها.

ومن بين الدراسات التي تمت لتحديد علاقات إدارة المعرفة:

دراسة (Snell, 2004) التي أجريت بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين بعض سياسات الموارد البشرية وبين كفاءة إدارة المعرفة اتضح منها وجود علاقة جوهرية بين كل من كفاءة عمليات الاستقطاب والتعيين، ونظم المكافآت، وسياسات التقييم، والترقية والتدريب، وبين كفاءة إدارة المعرفة، في حين ثبت عدم وجود علاقة جوهرية بين كل من سياسات تمكين العاملين، وتقسيم العمل، وتخفيض المستويات الإدارية وبين كفاءة إدارة المعرفة، كما أثبتت نفس الدراسة وجود علاقة جوهرية بين كفاءة إدارة المعرفة وبين الأداء التنظيمي معبراً عنه بمقياسي العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية.

كما اتضح من الدراسة التي قام بها (Malhotra, 2002) وجود تأثير جوهري لنمط الرقابة على بعض مراحل إدارة المعرفة، فكلما تم التوجه نحو الرقابة الذاتية أدى ذلك إلى نجاح مراحل ابتكار المعرفة، وتوزيع أو تبادل المعارف، والاستفادة منها.

كما أثبتت دراسة (Malhotra, and Galletta, 2003) وجود علاقة جوهرية بين كل من التزام العاملين في برامج إدارة المعرفة، ودافعيتهم وبين نجاح النظام ككل في تحقيق أهدافه.

أما دراسة (Liao, and Wu, 2010) فقد اتضح منها وجود ارتباط جوهري بين إدارة معارف المنظمة وبين الابتكار في كل من الأفكار، والابتكار في تشكيلة وتصميم المنتجات، والابتكار في عمليات الإنتاج والتشغيل، كما وجدت الدراسة أيضاً أن التعلم التنظيمي وسيطاً هاماً بين متغيري إدارة المعرفة والابتكار وقد قامت تلك الدراسة على أساس النظر إلى إدارة المعرفة على أنها مدخل هام، والتعلم التنظيمي يمثل عمليات التشغيل، والابتكارات تمثل الناتج النهائي المرغوب.

بينما اتضح من دراسة (Zhao, 2010) وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وبين تطوير الحياة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية، كما أنها ترتبط أيضاً بتنمية ثقافة الجودة في التعليم، وزيادة فعالية فرق العمل، وتكوين اتجاهات إيجابية تجاه العمل، وزيادة دافعية الأفراد علاوة على تحسين التفاعلات والاتصالات التنظيمية.

كما أجريت بعض الدراسات بهدف تحديد مراحل وعمليات إدارة المعرفة، والجدول رقم (١) التالي يوضح هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها في هذا الشأن.

جدول رقم (١)

أهم نتائج بعض الدراسات السابقة لتحديد مراحل وعمليات إدارة المعرفة

م	الدراسة	مراحل وعمليات إدارة المعرفة
١	Davenport, and Prusak (1998)	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعارف المتاحة.
٢	Soliman, and Spooner, (2000)	بناء المعرفة، التعبير عن المعارف باستخدام العمليات، نشر المعارف وتطبيقها.
٣	Kwang, et al., (2001)	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، قياس آثار المعرفة، الاستفادة من المعارف.
٤	King, et al., (2002)	تكوين المخزون المعرفي، الاستفادة من المعارف.
٥	ESCWA, (2003)	ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، تبادل ونشر المعارف، استخدام المعرفة.
٦	Sensky, (2003)	ابتكار المعرفة، تصنيف المعارف، تبادل المعارف، إعادة الاستخدام.
٧	Azmi, (2010)	الحصول على المعارف، تبادل المعارف.
٨	Kaklauskas and Seniut, (2010)	التحليل البيئي، ابتكار المعارف، تسجيل المعارف وتخزينها، تبادل المعارف، إعادة استخدام المعارف.
٩	Liaw, et al., (2010)	الحصول على المعارف وتجديدها، وتحليل وتصنيف المعارف، الاستفادة من المعارف المتاحة.
١٠	Zhao, (2010)	الحصول على المعارف، تصنيف المعارف، تبادل المعارف، الابتكارات المعرفية.

ويخلص الباحث من استعراض الدراسات السابقة إلى ما يلي:

١ - أنها أسهمت في إلقاء الضوء على مفاهيم الذكاء العاطفي للقادة وإدارة المعرفة، وتحديد متغيرات قياسها، وطبيعة تأثيراتها على أنماط السلوك الفردي والجماعي في الحياة بصفة عامة وفي البيئة التنظيمية بصفة خاصة.

٢ - أنها أوضحت أن دراسات الذكاء العاطفي تمثل إعادة تجديد للخصائص والقدرات القيادية في مجال البحث العلمي، وإضافة هامة للأدب التنظيمي.

٣ - أنها أوضحت أن هناك مراحل متعددة لإدارة المعرفة وإن لم يكن هناك اتفاق محدد عليها .

٤ - النقص الشديد في الدراسات العربية المتعلقة بكل من الذكاء العاطفي وإدارة المعرفة مقارنة بالدراسات الأجنبية وعدم وجود دراسات سابقة تناولت تأثير الذكاء العاطفي للقادة على إدارة المعارف التنظيمية - حسب علم الباحث -

وانطلاقاً من ذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية، ومتابعة للاتجاهات الحديثة في الدراسات التنظيمية والسلوكية.

المبحث الثاني : منهجية البحث

طبيعة المشكلة :

من خلال الدراسة الاستطلاعية* التي قام بها الباحث أتضح أن مشكلة هذا البحث تتمثل في قصور إدراك العاملين بالكليات العاملة بجامعة الطائف لمراحل إدارة المعرفة وأهدافها

وقد تمثلت أهم ظواهر هذه المشكلة فيما يلي:

١ - نقص المقومات اللازمة لإدارة المعرفة والتي تتمثل في الثقافة والهيكل التنظيمي المرن، ودعم الإدارة العليا، والثقة المتبادلة، بالإضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

٢ - انخفاض الجهود المبذولة في الحصول على المعارف سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

٣ - عدم توافر سياسات أو نظم للاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين نتيجة القصور في عمليات جمع المعارف وتصنيفها وتحديثها وتخزينها.

٤ - عدم وجود مبادرات شخصية لتبادل المعارف بين العاملين نتيجة قلة التفاعلات ونقص الثقة.

٥ - عدم القدرة على الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في تحسين مستويات الأداء بالجامعة.

ووفقاً لطبيعة مشكلة هذا البحث يصبح السؤال المراد الحصول على إجابة له هو:

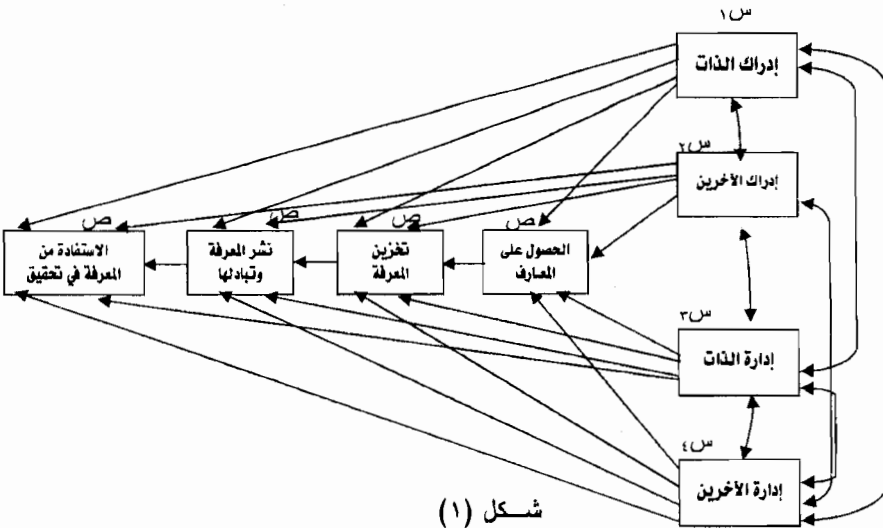
* تمت الدراسة الاستطلاعية بغرض تكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك العاملين بالكليات العاملة بجامعة الطائف لمراحل إدارة المعرفة به من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية تدور حول مقومات ومراحل إدارة المعرفة بما في ذلك مرحلة جمع المعلومات والمعارف، مرحلة تخزين المعارف وصيانتها، ومرحلة تبادل المعارف بالإضافة إلى مرحلة الاستفادة من المعارف في تحقيق أهداف الجامعة، وقد تم توزيع هذه القائمة على عدد ٢٥ مفردة من العاملين بالجامعة خلال الفترة من ١٣/١٠/١٤٣٢ حتى ٣٠/١٠/١٤٣٢.

"هل يوجد تأثير لخصائص الذكاء العاطفي للقادة على إدراك العاملين بالكليات العاملة بجامعة الطائف بالملكة العربية السعودية لمراحل فعالية إدارة المعرفة؟ ، وماهي طبيعة هذا التأثير علي مختلف مراحل إدارة المعرفة؟".

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير خصائص الذكاء العاطفي للقادة على كل مرحلة من مراحل الإدارة الفعالة للمعرفة من خلال بناء نموذج سببي يوضح مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (خصائص الذكاء العاطفي للقادة) بالمتغيرات التابعة (مراحل إدارة المعرفة)، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

وبناءً على الإطار النظري للدراسة، وكذلك نتائج الدراسات السابقة أمكن للباحث ترتيب متغيرات البحث ترتيباً سببياً بحيث يحتمل تأثير المتغيرات السابقة في المتغيرات اللاحقة، ويقترح الباحث النموذج الموضح بالشكل رقم (١) لتصوير العلاقات المفترضة بين متغيرات النموذج، وبالتالي اختبار مدى إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بفعالية إدارة المعرفة بالكليات العاملة بجامعة الطائف.



شكل (١)

نموذج مقترح لتحليل مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

في ضوء النموذج السببي الذي اقترحه الباحث تم صياغة الفروض التالية:

- ١ - تسهم خصائص الذكاء العاطفي للقادة مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة الحصول على المعارف.
 - ٢ - تسهم كل من خصائص الذكاء العاطفي للقادة ومرحلة الحصول على المعارف مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة تخزين المعرفة وصيانتها.
 - ٣ - تسهم خصائص الذكاء العاطفي للقادة وكل من مرحلتي الحصول على المعارف، وتخزين المعرفة وصيانتها مجتمعة إسهاماً معنوياً على مرحلة نشر وتبادل المعارف.
 - ٤ - تسهم خصائص الذكاء العاطفي للقادة ومراحل الحصول على المعارف، تخزين المعرفة وصيانتها، ونشر المعارف وتبادلها مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف.
- أسلوب البحث:**

ويتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها، وأداة جمع البيانات، ومجتمع البحث، وأسلوب جمع البيانات. والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، وأسلوب تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي:

(أ) متغيرات البحث وأساليب قياسها: تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ما يلي:

١- الذكاء العاطفي للقادة:

يوجد ثلاثة مقاييس للذكاء العاطفي تم تصنيفها من قبل العلماء والباحثين على أنها أفضل المقاييس من حيث صدقها وثباتها : (Dulewicz, Bardzil, and Slaski., 2003) , (Goleman, 2001) , and Higgs, 1999) ، وسوف يعتمد الباحث في دراسته على نموذج (Goleman, 2001) (ECI) لقياس خصائص الذكاء العاطفي للقادة ، وتمثل خصائص الذكاء العاطفي للقادة وفق هذا المقياس في العناصر التالية : ١ - إدراك الذات . ٢ - إدارة الذات . ٣ - إدراك الآخرين . ٤ - إدارة الآخرين .

٢- إدارة المعرفة:

وفقاً للدراسات السابقة عن مراحل إدارة المعرفة، وبناء على المفاهيم المتعلقة بها فإن فعالية إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحث تشير إلى: "كافة المراحل والعمليات التي تساعد في الحصول على المعارف، وتخزينها وصيانتها، ونشرها بالمنظمة، والاستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية. ووفقاً لهذا المفهوم فإن إدارة المعرفة الفعالة تتكون من المراحل والعمليات التالية والتي استخلصها الباحث من الدراسات السابقة: ١- الحصول على المعارف. ٢- تخزين المعرفة وصيانتها. ٣- نشر المعرفة وتبادلها. ٤- الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث يقيس مدى إدراك العاملين في الكليات العاملة بجامعة الطائف لمراحل وعمليات إدارة المعرفة، وذلك أن تقديرها لا يعتمد على ما هو متبع ومطبق فعلياً وإنما على مدى إدراكهم لكيفية إدارة هذه المعارف بالكليات التي يعملون بها.

(ب) أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء الموجهة إلى العاملين بالكليات التابعة لجامعة الطائف، وقد انقسمت هذه القائمة إلى قسمين:

الأول: يتعلق بتقدير خصائص الذكاء العاطفي لدى قيادات العاملين، وقد اعتمد الباحث في هذا القسم على الاستقصاء الذي وضعه (Goleman,2001) (ECI)، ويتكون من ٦٤ عبارة تستخدم لتقدير ١٦ عنصراً تم تنظيمها في أربعة مجموعات أساسية هي: إدراك الذات، وإدارة الذات، وإدراك الآخرين، وإدارة الآخرين .

الثاني: ويتعلق بقياس مدى إدراك العاملين بالكليات لمراحل الإدارة الفعالة للمعرفة.

وقد اهتم الباحث بإجراء اختبار لصدق وثبات المقياس على النحو التالي: تم اختيار عدد خمسة من مديري الإدارات والأقسام ببعض الكليات العاملة بجامعة الطائف، وطلب منهم وضع تقديراتهم الشخصية فيما يتعلق بخصائص الذكاء العاطفي للقادة وإدراكهم لإدارة المعرفة التي تعبر عن خصائصهم الذاتية والقيادية، كما طلب من المرؤوسين بتلك الإدارات والأقسام وعددهم خمسة لكل إدارة أو قسم وضع تقديراتهم الشخصية حول الذكاء العاطفي لقادتهم، ومدى إدراكهم لمراحل إدارة المعرفة، وقد روعي في اختيار المرؤوسين أن يكونوا على صلة مباشرة مع مديريهم، وخبرة في التعامل معهم. وقد تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من فئة المديرين التي تعبر عن ذاتها، وفئة المرؤوسين التي تعبر عن مديريها، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعاملات الثبات وفق تقديرات المديرين (البهي، ١٩٨٩) وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٢) :

ويلاحظ من جدول رقم (٢) ارتفاع معدلات الثبات وفق تقديرات المرؤوسين للمديرين عن مثيلاتها المتعلقة بتقديرات المديرين لذاتهم وذلك فيما يتعلق بكافة متغيرات الدراسة.

وقد تراوحت معاملات الثبات فيما يتعلق بمتغيرات الذكاء العاطفي بين ٠,٦٥ كحد أدنى وذلك بالنسبة لمتغيرات إدارة التغيير (رقم ٢/٤)، ٠,٨٣ كحد أقصى بالنسبة لمتغير الثقة الذاتية (رقم ٣/١) وذلك بالنسبة لتقدير المديرين لأنفسهم، أما فيما يتعلق بتقدير المرؤوسين لمديريهم فقد تراوحت معاملات الثبات بين ٠,٧١ كحد أدنى بالنسبة لمتغير إدارة التغيير (رقم ٢/٤)، ٠,٨٩ كحد أقصى بالنسبة لمتغير التوجه بالعمل (رقم ٣/٣).

جدول رقم (٢)

معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لاختبار ثبات وصدق المقياس

معاملات الصدق	تقييم المؤسسين لمديريهم	تقييم المديرين لأنفسهم	التفـيرات
			أولاً: الذكاء العاطفي:
			١ - الإدراك الذاتي:
٠,٨٩	٠,٨٣	٠,٧٩	١/١ - إدراك العواطف الذاتية
٠,٨٤	٠,٧٦	٠,٧١	٢/١ - التقدير الذاتي.
٠,٩١	٠,٨٦	٠,٨٣	٣/١ - الثقة الذاتية
			٢ - الإدارة الذاتية:
٠,٨٧	٠,٨١	٠,٧٦	١/٢ - الرقابة الذاتية
٠,٩١	٠,٨٧	٠,٨٢	٢/٢ - الشفافية
٠,٨٥	٠,٨٢	٠,٧٣	٣/٢ - التكيف
٠,٨٨	٠,٧٩	٠,٧٧	٤/٢ - التوجه بالإجازات
٠,٩٠	٠,٨٦	٠,٨١	٥/٢ - التفاؤل
			٣ - إدراك الآخرين:
٠,٨٨	٠,٨٠	٠,٧٨	١/٣ - فهم الآخرين
٠,٨٩	٠,٨٣	٠,٧٩	٢/٣ - الإدراك التنظيمي
٠,٨٦	٠,٨٩	٠,٧٤	٣/٣ - التوجه بالعمل
			٤ - إدارة الآخرين:
٠,٨٢	٠,٧٣	٠,٦٨	١/٤ - التأثير
٠,٨١	٠,٧١	٠,٦٥	٢/٤ - إدارة التغيير
٠,٨٨	٠,٧٩	٠,٧٧	٣/٤ - إدارة الصراع
٠,٨٥	٠,٨٣	٠,٧٣	٤/٤ - إدارة فريق العمل
٠,٨٤	٠,٨١	٠,٧١	٥/٤ - المبادأة
			ثانياً: فعالية إدارة المعرفة:
٠,٧٩	٠,٧٦	٠,٦٣	١ - مرحلة الحصول على المعارف
٠,٨١	٠,٧٩	٠,٦٦	٢ - مرحلة تخزين المعارف وصيانتها
٠,٨٥	٠,٧٩	٠,٧٢	٣ - مرحلة نشر المعارف وتبادلها
٠,٨٠	٠,٧١	٠,٦٤	٤ - مرحلة الاستفادة من المعارف

أما فيما يتعلق بمراحل الإدارة الفعالة للمعرفة فقد تراوحت معاملات الثبات ما بين ٠,٦٣ كحد أدنى بالنسبة لمرحلة الحصول على المعارف، ٠,٧٢ لمرحلة نشر المعارف وتبادلها كحد أقصى. ومما سبق يمكن القول بأن معاملات الثبات ذات دلالة مقبولة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج. كما يتضح من نفس الجدول رقم (٢) أيضاً ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكافة عناصر البحث مما يعني بأن المقياس صادق ويصلح لأغراض البحث.

(ج): مجتمع البحث والعينة:

يبلغ إجمالي عدد العاملين بالكليات العاملة بجامعة الطائف ٢٨٤٤ عضو هيئة تدريس وموظف إداري وذلك في نهاية عام ١٤٣٢/١٤٣١هـ وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$339 = \frac{(0.05 - 1) \cdot 0.05}{2844} + \frac{2(0.05)}{2(1.96)} = N$$

وذلك عند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ ± ٥ ٪ وقد تم التوزيع النسبي لاختيار العينة مع الأخذ في الاعتبار نسبة عدد العاملين بكل كلية وكل فئة (أعضاء هيئة التدريس والإداريين) إلى إجمالي العاملين بكافة الكليات العاملة بالجامعة، وبلغ متوسط نسبة الردود الصحيحة ٨٥,٥٪. والجدول رقم (٣) يوضح الكليات العاملة بجامعة الطائف وإعداد عاملها وحجم العينة وعدد ونسبة الردود الصحيحة.

جدول رقم (٣)

أعداد ونسب العاملين بالكليات العاملة بجامعة الطائف وحجم العينة وعدد ونسبة الاستجابة الصحيحة

الكلية	عدد العاملين	نسبة العاملين (%)	حجم العينة	عدد الردود الصحيحة	نسبة الردود الصحيحة (%)
١. كلية التربية	٣٢٦	١١,٥	٣٩	٣٢	٨٢,٠
٢. كلية العلوم	٣١٩	١١,٢	٣٨	٣١	٨١,٥
٣. كلية الآداب	٢٦٩	٩,٤	٣٢	٢٨	٨٧,٥
٤. كلية العلوم الإدارية والمالية	٢٤٢	٨,٥	٢٩	٢٦	٨٩,٥
٥. كلية الحاسبات وتقنية المعلومات	٢٠٢	٧,١	٢٤	٢٠	٨٣,٣
٦. كلية الطب	١٦٨	٧,١	٢٠	١٧	٨٥,٠
٧. كلية الصيدلة	٩٢	٥,٩	١١	١٠	٩٠,٩
٨. كلية الهندسة	٨٨	٣,١	١٠	٨	٨٠,٠
٩. كلية الشريعة والأنظمة	٢١٣	٧,٥	٢٦	٢٢	٨٤,٦
١٠. كلية العلوم الطبية التطبيقية	١٣٦	٤,٨	١٦	١٤	٨٧,٥
١١. كلية التصاميم والاقتصاد المنزلي	١٢٦	٤,٤	١٥	١٢	٨٠,٠
١٢. كلية العلوم الطبية التطبيقية بتربية	٧٦	٢,٧	٩	٨	٨٨,٨
١٣. كلية التربية والعلوم بالخرمة	١٥٤	٥,٤	١٨	١٥	٨٣,٣
١٤. كلية العلوم والآداب برنية	٩٧	٣,٤	١٢	١٠	٨٣,٣
١٥. كلية التربية والآداب بتربية	١٤٦	٥,٢	١٧	١٣	٧٦,٤
١٦. أخرى	١٩٠	٦,٧	٢٣	٢٠	٨٦,٩
الإجمالي	٢٨٤٤	٪١٠٠	٣٣٩	٢٨٥	٨٤,٠

المصدر : سجلات شئون الموظفين بجامعة الطائف

(د) أساليب جمع البيانات:

سيعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين:

- ١ - أسلوب الدراسة المكتبية: وذلك من خلال الإطلاع على مجموعة من المراجع العلمية التي شملت بعض الكتب والدراسات بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع البحث.
- ٢ - أسلوب الدراسة الميدانية: بهدف التعرف على آراء العاملين بالكليات العاملة بجامعة الطائف حول توافر خصائص الذكاء العاطفي للقادة في رؤسائهم وتحديد مدى إدراكهم لمراحل وعمليات إدارة المعارف بالجامعة.

(هـ) البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:


تنقسم البيانات المطلوبة لهذا البحث ومصادر الحصول عليها إلى:

- ١ - البيانات الثانوية: وتتمثل في البيانات الكمية المتعلقة بحجم العمالة وتوزيعها علي الكليات محل الدراسة بجامعة الطائف ، وسيتم الحصول عليها من سجلات الكليات المختلفة بالجامعة.
- ٢ - البيانات الأولية: وتتمثل في الاستقصاءات المصممة للتعرف على آراء العاملين حول مدى توافر خصائص الذكاء العاطفي في القادة، وكذلك مدى إدراك هؤلاء العاملين لمراحل الإدارة الفعالة للمعرفة.

(و) أسلوب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة على أسلوب تحليل المسار، وفق نموذج سببي مقترح يوضح علاقة المتغيرات المستقلة ببعضها البعض، ثم علاقتها بالمتغيرات التابعة (شكل رقم (٢) السابق)، وتقوم فكرة تحليل المسار على ما يلي (علام، ١٩٨٥).

- ١ - إمكانية ترتيب متغيرات البحث ترتيباً زمنياً وسببياً، بحيث يتوقع أن تؤثر المتغيرات السابقة في المتغيرات اللاحقة.
- ٢ - احتواء علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة على متغير إضافي يشير إلى حجم التباين غير المفسر (الخطأ) في المتغير التابع.
- ٣ - احتواء النموذج على نوعين من المتغيرات وهي:

١/٣ - متغيرات خارجية، وهي التي يتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، وتوصل ببعضها بخطوط منحنية () للدلالة على أن العلاقة بينها ارتباطية وليست سببية.

٢/٣ - متغيرات داخلية. وهي التي يحاول النموذج السببي تقديم تفسير لها، ويتم التعبير عن علاقة كل متغير مستقل بالمتغير التابع بخط مستقيم به سهم يشير إلى اتجاه العلاقة السببية، ويوضع على كل خط مستقيم معامل المسار الخاص بالعلاقة بين المتغيرين ويشير معامل المسار إلى معامل الانحدار

الجزئي المعياري المحسوب من معادلة الانحدار الخطي المتعدد وفقاً للمعادلة التالية:

الانحراف المعياري للمتغير

المستقل

معامل المسار = معامل الانحدار

الانحراف المعياري للمتغير التابع

الجزئي ×

٤ - حساب معاملات المسار المقابلة للخطأ في كل متغير داخل باستعمال المعادلة التالية:

$$e_i = \sqrt{1 - R^2}$$

حيث أن R^2 تشير إلى معامل التحديد، e_i تشير إلى معامل المسار المقابل للخطأ

بالنسبة للمتغيرات الداخلية.

٥ - يعكس معامل المسار في النهاية حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ، أي الذي لا تحدده المتغيرات المستقلة. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss في تشغيل معادلات النموذج المقترح.

المبحث الثالث : الإطار النظري للذكاء العاطفي وإدارة المعرفة :

(١) الذكاء العاطفي للقادة :

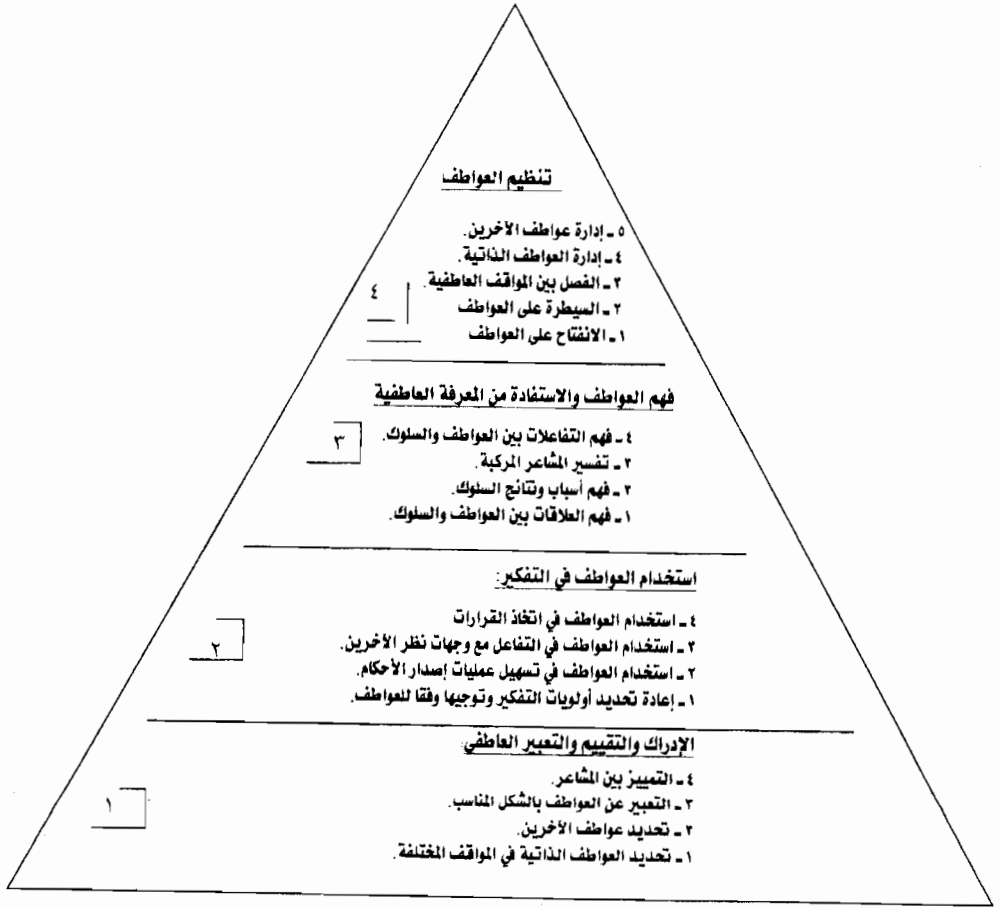
يوجد ثلاثة مقاييس للذكاء العاطفي للقادة تم تصنيفها من قبل العلماء والباحثين على أنها أفضل المقاييس من حيث صدقها وثباتها وهي: (Dulewicz, and Higgs, 2003) (Bardzil, and Slaski, 2003) (1999).

١/١ - نموذج Mayer, et.al., 1997

ويطلق عليه Mayer, Salovey, Caruso, Emotional Intelligence Test (MSCEIT)

ووفقاً لهذا النموذج فإن القيادة الذكية هو القدرة على إدراك العواطف - سواء المتعلقة بالذات أو بالآخرين - وفهمها وتفسيرها وتحفيزها والتعبير عنها بالشكل الذي يساعد على إتخاذ القرارات، وتحديد ردود الأفعال، وإنشاء العلاقات والتفاعلات وتكوين الخبرات والتجارب (Mayer, et al., 2003).

ويتكون المقياس من أربعة عناصر أساسية تقيس خصائص القائد الذكي تأخذ شكل هرمي أو بناء مركب ذو مستويات متعددة مرتبة من البيولوجي إلى الاجتماعي (Wiegand, 2007) يوضحها شكل رقم (٢) التالي:



المصدر: Wiegand, D.M., op. cit., P. 74.

شكل رقم (٣)

عناصر الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج Mayer, et al., 2003

ويتكون المقياس من ١٤١ عبارة تقيس العناصر السابقة ويطلب من المستقضي منه الإجابة عليه من وجهة نظر شخصية ثم من وجهة نظر خبيرة، ويمثل ذلك أحد الانتقادات الهامة الموجهة إليه، ذلك أنه لا يحدد أي نوع من الخبرة يتقنها الفرد عند اختيار الإجابة، (Conte, 2005).

كما أنه يحتاج إلى مجهود ووقت طويل، علاوة على أنه لا يتمتع بدرجة عالية من الصدق في التنبؤ بالأداء الأكاديمي أو التنظيمي (Barchard, 2003).

وتقتصر صلاحية هذا النموذج على التنبؤ ببعض أنماط السلوك الفردي في الحياة العامة (Lopez, et al., 2005).

٢/١ - نموذج Bar-on, 2000

ويطلق عليه Emotional Quotient Inventory (EQ-I) والقيادة الذكية وفق هذا النموذج تشير إلى مجموعة من القدرات والمهارات التي لها علاقة بالعواطف والمعرفة الاجتماعية، والتي تؤثر في قدرة الفرد على التكيف الفعال مع متطلبات البيئة، ويتكون من أربعة متغيرات أساسية تشمل: (Bar-on, 2000)

١/٢/١ - القدرة على إدراك الذات وفهمها والتعبير عنها.

٢/٢/١ - القدرة على إدراك الآخرين وفهمهم وتكوين العلاقات معهم.

٣/٢/١ - القدرة على السيطرة على العواطف وتوجيهها واستخدامها في المواقف المختلفة.

٤/٢/١ - القدرة على التكيف مع البيئة وحل المشكلات الفردية والجماعية.

ويتكون هذا المقياس من ١٣٣ عبارة يطلب من المستقضي منه الإجابة عنها وفقاً لتقديره الذاتي، وبالرغم مما يتمتع به هذا المقياس من درجة عالية من الصدق والثبات، إلا أنه غير صالح للتطبيق على المنظمات لأنه لا يقيس أي من المرونة التنظيمية أو التكيف التنظيمي، أو الأداء الوظيفي أو التفاعل مع المتطلبات البيئية، ويمكن تطبيقه بفعالية على طلبة المدارس والجامعات للتنبؤ بالنجاح الأكاديمي.

(Slaski and Cartwright, 2003) (Newsome, et al., 2000)

٢/١ - نموذج Goleman, 2001

والقيادة الذكية وفق هذا النموذج تشير إلى قدرة الفرد على إدراك وفهم وإدارة مشاعره الذاتية وتلك المتعلقة بالآخرين، بالإضافة إلى قدرته على التعامل الكفء مع الضغوط والمتطلبات البيئية بغرض الوصول إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة.

ويطلق على هذا المقياس (Emotional Competence Inventory (ECI) ويتكون من ٦٤ عبارة تستخدم لتقدير ١٦ عنصراً تم تنظيمها في أربعة مجموعات أساسية لقياس خصائص القائد الذكي،

اثنان منها تتعلق بالذات، هي إدراك الذات، وإدارة الذات، والأخران تعبران عن العلاقات الاجتماعية والبيئية
 هما إدراك الآخرين وإدارة الآخرين (Goleman, 2001)

كما قام (Gowing, 2001) بتقسيم المجموعات الأربعة إلى متغيرين فقط هما: القدرات المتعلقة بالإدراك (وتشمل إدراك الذات، وإدراك الآخرين) والقدرات المتعلقة بالإدارة. (وتشمل إدارة الذات، وإدارة الآخرين) كما يوضحها شكل رقم (٣) التالي:

الإدراك	
إدراك الآخرين:	إدراك الذات:
١ - فهم الآخرين.	١ - إدراك العواطف الذاتية
٢ - الإدراك التنظيمي.	٢ - التقييم الذاتي الدقيق.
٣ - التوجه بالعمل.	٣ - الثقة الذاتية.
إدارة الآخرين:	إدارة الذات:
١ - التأثير.	١ - الرقابة الذاتية.
٢ - إدارة التغيير.	٢ - الشفافية.
٣ - إدارة الصراع.	٣ - التكيف.
٤ - إدارة فرق العمل.	٤ - التوجه بالإنجاز.
٥ - المبادأة.	٥ - التفؤل.

الإدارة

المصدر: Gowing, M.k., op. cit., P. 177

شكل رقم (٣)

خصائص الذكاء العاطفي للقادة وفقاً لبعدي الإدراك والإدارة

وتتمثل خصائص الذكاء العاطفي للقادة وفق النموذج الحالي فيما يلي:

١/٣/١ - إدراك الذات:

ويشير إلى قدرة الفرد علي إدراك مشاعره وأمط تفكيره، وتحديد نقاط القوة والضعف في شخصيته. وقد أثبتت دراسة (Boyatzis, 1999) أن الأشخاص الذين لديهم قدرة عالية علي إدراك الذات يستطيعون إدارة ذاتهم بكفاءة عالية، كما أثبتت الدراسة أيضاً إمكانية استخدام قدرات إدراك الذات كمؤشر للتنبؤ بالإدراك الاجتماعي. ويشمل عنصر إدراك الذات على ما يلي:

١/٣/١ - إدراك العواطف الذاتية: هو معرفة ما يشعر به الفرد والأسباب الكامنة وراء هذا

الشعور، وتأثير هذه العواطف علي النفس والآخرين، كما يشير إدراك العواطف

الذاتية إلى القدرة علي القراءة الدقيقة لردود أفعال الفرد ومشاعره. ومرورته في التعامل مع البيئة وإدراك كيفية تأثير عواطفه علي أدائه (Golemen, etal., 2002).

٢/١/٣/١ - التقييم الذاتي الدقيق : هي قدرة الشخص علي تحديد نقاط ضعفه ومواطن قوته، والأفراد الذين يتميزوا بهذه القدرة مدركين تماماً لقدراتهم وحدودهم، وحريصون علي التعرف علي ردود أفعال الآخرين تجاه مشاعرهم وتصرفاتهم، كما أنهم أكثر قدرة علي التعلم من أخطائهم، ويعرفوا بدقة أين ومتي وماذا يحتاجون للتحسن والتطور وللمعمل مع الآخرين بشكل أفضل (Lord, and Devander, 1998).
وقد وجدت دراسة (Burbach, 2004) أن الأفراد الذين يفتقدون القدرة علي التقييم الذاتي الدقيق يحققوا إدراك ذاتي منخفض، وبالتالي تزداد الفجوة في العلاقات بينهم وبين الآخرين.

٣/١/٣/١ - الثقة الذاتية: هي اعتقاد الشخص بقدرته علي إنجاز المهام الموكلة إليه وتحمل المسؤولية عنها، واختيار مدخل فعال في حل المشكلات واتخاذ القرارات (Goleman, 1998).

وقد أثبتت دراسة (Sweetland, and Hoy, 2000) أن القادة الذين يتمتعون بثقة ذاتية مرتفعة يحققوا أداء مرتفع، كما وجدت دراسة (Holley, 1995) أن الثقة الذاتية مؤشر هام للتنبؤ بمستويات الإنجاز. والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.

٢/٣/١ - إدارة الذات:

وتشير إلي قدرة الفرد علي تنظيم مشاعره السارة وغير السارة والتحكم في انفعالاته العاطفية وتشتمل على ما يلي (Goleman, et al., 2002):

١/٢/٣/١ - الرقابة الذاتية: وتشير إلي القدرة علي التحكم في المشاعر والعواطف المؤلمة والحد من التصرفات السلبية عند مواجهة مواقف تتعارض مع توجهات الفرد، أو العمل تحت ضغوط مرتفعة، كما أنها تشير إلي قدرة الفرد علي الاحتفاظ بتوازنه في ظل المواقف الضاغطة. وقد أثبتت دراسة (Pace, and Stern, 1996) أن العاملين الذين يتمتعون بالقدرة علي الرقابة الذاتية أقل قابلية للغضب والإحباط في ظل الظروف الضاغطة كما أثبتت نفس الدراسة أيضاً وجود ارتباط جوهري بين قدرة المديرين علي الرقابة الذاتية والأداء.

٢/٢/٣/١ - الشفافية: وتشير إلي التكامل واستمرار وتماسك السلوك، وتطابق الأقوال مع الأفعال، وتبادل الآراء، والشرف والأمانة. وتمثل الشفافية التوافق بين ما يفكر

فيه الفرد وما يشعر به، وبين ما يقوله وما يفعله، وقد وجدت دراسة (Goleman, 1998) أن الأفراد الذين يتمتعون بالشفافية لديهم القدرة علي التكامل، وتحمل المسؤولية عن أدايمهم ويتصرفوا بأخلاق، وفوق مستوى الشبهات، كما أنهم لديهم القدرة علي اكتساب ثقة الآخرين، ويتمتعوا بالشجاعة في الاعتراف بأخطائهم، ويواجهوا التصرفات غير الأخلاقية من الآخرين بحزم، ولديهم معايير ثابتة ومبادئ غير قابلة للتخلى عنها.

٢/٢/٣/١ - **التكيف:** تشير إلي المرونة والقدرة علي العمل بفعالية في ظل الظروف المتغيرة، ومع مختلف الأفراد والجماعات، وقبول التغيير بل والبحث عنه وتدعيمه. قد وجدت دراسة (Amabile, 1999) علاقة بين قدرة الفرد علي التكيف ومهاراته الابتكارية.

٤/٢/٣/١ - **التوجه بالإنجاز:** يقصد بها الإصرار علي التحسين المستمر للأداء، وبذل الجهود للتغلب علي المعوقات التي تسبب انخفاضه، وقد وجدت دراسة (Spencer, and Spencer, 1993) أن المديرين الذين تتوافر لديهم هذه الخاصية أكثر قابلية لتحمل المخاطرة، وأكثر تدعيماً للابتكار، وأكثر قدره علي تحديد أهداف تثير مشاعر التحدي لدي المرؤوسين، كما وجدت الدراسة أيضاً أن خاصية التوجه بالإنجاز من أهم الخصائص التي تميز بين القائد الفعال وغير الفعال.

٥/٢/٣/١ - **التفاؤل:** تشير إلي الإصرار علي الاستمرار في تحقيق الأهداف والتمسك بالمعايير بالرغم من المعوقات والقيود، والنظرة الإيجابية للمستقبل، وقد أثبتت دراسة (Schulman, 1995) ارتباط التفاؤل لدي رجال البيع بزيادة المبيعات.

٣/٣/١ - **إدراك الآخرين:**

يحدد هذا العنصر إدراك أهمية العلاقات وأنماط التفاعلات مع الآخرين، ويتضمن كل من:

١/٢/٣/١ - **فهم الآخرين:** يشير إلي القدرة علي إدراك مشاعر واحتياجات الآخرين واختيار طرق التحفيز المناسبة لذلك، والشخص الذي يتميز بهذه الخاصية لديه القدرة علي قراءة عواطف الآخرين من خلال تعبيراتهم وتصرفاتهم أثناء عمليات التفاعل، ووفقاً لدراسة (Podsakoff,etal.,1996) يرتبط فهم الآخرين بزيادة المبيعات لدي رجال البيع في كل من متاجر الجملة والتجزئة.

٢-٢/٣/٢/١ - **الإدراك التنظيمي:** يشير إلي قدرة الفرد على فهم والتعامل مع علاقات القوة الداخلية والخارجية في التنظيم، ويطلق عليها البعض مصطلح الذكاء السياسي Political Savvy، وتتضمن القدرة على تحديد مراكز القوة الحقيقية، ومتخذي القرارات، وأصحاب النفوذ والتأثير وتتضمن هذه الخاصية أيضاً القدرة على قراءة المواقف

بموضوعية وواقعية (Goleman, 1998). ووجدت دراسة (Boyatzis, 1999) أن توافر مهارات الإدراك التنظيمي لدى المديرين يساعد على توافر مرونة القائد، وزيادة قدرته على الإستجابة السريعة والفعالة للمتطلبات التنظيمية.

٣/٢/٣/١ - **التوجه بالعميل:** هي الرغبة في مساعدة وخدمة الآخرين لإشباع احتياجاتهم، وهي تعني بتركيز جهود الفرد في اكتشاف احتياجات ورغبات كل من العملاء والعاملين والعمل على إشباعها، ومكافأة المميزين منهم، كما أنها تعكس أيضا الرؤية الإستراتيجية، ذلك أنها تتطلب التصحية ببعض المكاسب القليلة قصيرة الأجل من أجل توثيق الصلة بالعملاء، ووضع احتياجاتهم في سلم أولويات المنظمة، وسرعة الإستجابة لهذه الاحتياجات وذلك لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المتمثلة في النمو والاستقرار وزيادة السوق (McBane, 1995).

٤/٢/١ - **إدارة الآخرين:**

يحتوى هذا العنصر على المهارات التي لها تأثير مباشر على التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، والقدرة على إدارة العلاقات معهم، وتتوقف على العناصر الأخرى من الذكاء العاطفي، فبدون مهارات إدراك الذات، وإدراك الآخرين، وإدارة الذات نقل قدرة الفرد على إدارة علاقاته مع الآخرين في المنظمة، ونقل الفرص لفعالية إدارتهم (Goleman, 1998).

ويتضمن هذا العنصر كل من: (Rosier, 1996).

١/ ٤/٢/١ - **التأثير:** يشير إلى القدرة على الإقناع والتفاوض واكتساب دعم الآخرين في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف، والتمتع بالإيجابية ونقلها إلى التابعين بالتالي.

٢/ ٤/٢/١ - **إدارة التغيير:** من خلال المبادرة بإحداث التغييرات اللازمة للتوافق مع التغيرات البيئية المتوقعة، واكتساب دعم الآخرين لعملية التغيير، وتخفيض مقاومة التابعين لها.

٣/ ٤/٢/١ - **إدارة الصراع:** وتشير إلى القدرة على حل الخلافات والصراعات بين الأفراد والجماعات وتخصيص الموارد وتوزيعها.

٤/ ٤/٢/١ - **إدارة فرق العمل:** من خلال القدرة على تشكيل فرق العمل بمراعاة عناصر التجانس والإنسجام والتكامل بين أعضاء الفريق، وإرساء مبدأ المسؤولية الجماعية والتعاون.

٥/ ٤/٢/١ - **المبادأة:** وتشير إلى القدرة الإستراتيجية على قراءة المستقبل والبحث عن فرص النمو، والتغلب على القيود والمعوقات، وحث الحماس في نفوس التابعين، واتخاذ التصرفات المبادرة قبل الاضطرار إليها بفعل التغيرات البيئية، والقدرة على توقع المشكلات والفرص واتخاذ القرارات في ضوء ذلك.

وقد استخلصت المتغيرات والعناصر المتعلقة بالقيادة الذكية وفق نموذج Goleman من دراسات خصائص الشخصية وأدب الدافعية والقيادة والاتصالات (Brackett, et al, 2003). وقد صرح (Haygroup, 2004) أن خصائص ومتغيرات القيادة الذكية وفق هذا النموذج تتسم بما يلي:

♦ **الاستقلالية.** حيث يسهم كل منها بشكل مستقل في أنماط السلوك والأداء وفي تشكيل نمط العلاقات والتفاعلات.

♦ **التداخل.** فكل عنصر منها يؤثر بدرجة ما في باقي العناصر ويوجد بينها علاقات تبادلية.

♦ **الهراريكية.** حيث تدرج هذه العناصر في بناء هرمي، وتختلف أهميتها النسبية من شخص لآخر وفقاً للمتغيرات الشخصية والبيئية وقدراته على الإدراك والإدارة.

♦ **الأهمية:** حيث أنها هامة للأفراد والجماعات سواء في بيئة العمل لتحسين الأداء وتنمية العلاقات، أو في الحياة بصفة عامة.

وسوف يعتمد الباحث في دراستهما على نموذج (Goleman,2001) (ECI) لقياس خصائص القيادة الذكية وذلك لما يتميز به من مميزات من أهمها: (Holt, 2005).

١ - إمكانية استخدامه في المقارنة بين الثقافات والبيئات المختلفة، وبين الأفراد والجماعات داخل الثقافة أو البيئة الواحدة.

٢ - ملاءمته للدراسة في الثقافات والبيئات المركبة التي تحتوي على متغيرات عديدة تؤثر في الأداء وتتسم بسرعة التغير.

٣ - إمكانية استخدامه في التنبؤ بالأشخاص والجماعات المتميزة في الأداء Star Performers.

٤ - تمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات واستخدامه على نطاق واسع من قبل العلماء والباحثين.

٥ - إمكانية استخدامه في تحديد أنماط القيادة، وأدوار المديرين، ومناخ المنظمة، بالإضافة إلى أنماط العلاقات والتفاعلات السائدة داخلها، وإمكانية استخدامه في التنبؤ باتجاهات وسلوكيات العاملين.

٢ - إدارة المعرفة:

وفقاً للدراسات السابقة عن مراحل إدارة المعرفة، وبناء على المفاهيم المتعلقة بها فإن فعالية إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحثين تشير إلى:

"كافة المراحل والعمليات التي تساعد في الحصول على المعارف، وتخزينها وصيانتها، ونشرها بالمنظمة، والاستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ووفقاً لهذا المفهوم فإن إدارة المعرفة الفعالة تتكون من المراحل والعمليات التالية والتي استخلصها الباحثان من الدراسات السابقة:

١/٢- الحصول على المعارف:

وهي العملية التي تتضمن الحصول على المعلومات وجعلها ذات معنى وقيمة للمنظمة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، حيث تعد المنظمة مستودع للبيانات والمعلومات في أماكن متفرقة منها، وترتبط ببعضها بأشكال مختلفة، ومن ثم فإنها في حاجة إلى تنظيمها بشكل يساعد على الاستفادة منها، علاوة على الحصول على المعارف من العاملين والجماعات ومن خلال الخبرات والممارسات والتجارب، كما أن الحصول على المعارف واكتسابها من المصادر الداخلية تتضمن أيضاً كافة الأنشطة اللازمة لتطوير إدراك العاملين والشعور بالحاجة إلى معارف جديدة، وتحديد الفجوة المعرفية بما يساعد على تحديد شكل وخصائص المعارف المطلوبة، كما أنها تتضمن أيضاً تحويل المعارف الضمنية للأفراد في المنظمة إلى معارف صريحة ومفهومة، وجعل المعارف الكامنة في شكل واضح ومفهوم للجميع، علاوة على تحقيق التكامل والتنسيق بين المعارف المكتسبة الجديدة والمعارف القديمة.

٢/٢- تخزين المعرفة وصيانتها:

وتتضمن عمليات تنظيم المعارف المتاحة وتخزينها في أشكال ومصادر مختلفة، بالإضافة إلى عمليات تصنيفها وفهرستها وتلخيصها وهيكلتها في صورة رسمية بما يساعد على كفاءة استرجاعها عند الحاجة، كما أنها تتضمن أيضاً كافة العمليات التي تهدف إلى صيانة المعرفة ووقايتها وبقائها في حالة صالحة للاستخدام بصفة مستمرة، مع الأخذ في الاعتبار أن معارف اليوم قد تختلف عن معارف الغد، لذلك لا بد من تقييمها واختبار مدى صلاحيتها، ونظراً لأن معارف المنظمة تمثل ميزة تنافسية لها فإنها في حاجة إلى التأكد من أن معارفها حقيقية وموضع ثقة وآمنة، وأن يتم حمايتها من عبث غير المختصين، وضد عمليات القرصنة والحرائق والإهمال وغيرها.

٣/٢- نشر المعرفة وتبادلها:

تتضمن هذه المرحلة كافة العمليات اللازمة لزيادة شفافية المعرفة بنقلها من الشخص الذي يحملها أو المصدر المحفوظة به إلى الشخص الذي يحتاجها وذلك في الوقت المناسب، كما أنها تتضمن إتباع الأساليب التي تساعد على الاحتفاظ بالأفراد الذين يملكون المعارف، وأصحاب الخبرات والتجارب بالمنظمة. وتتطلب هذه العملية ضرورة تقديم المعرفة في شكل مناسب بحيث تصبح سهلة الفهم والتفسير بواسطة مستخدميها، على أن تمثل له معنى وتساعد على اتخاذ قراراته وبناء أحكامه.

٤/٢ - الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف التنظيمية:

تشير تلك المرحلة إلى الاستفادة من معارف المنظمة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية وذلك أن إدارة المعرفة ليست هدف في حد ذاتها، فالمعرفة يجب أن تكون منتجة لعمليات التغيير والتطوير وتحسين الأداء عن طريق تطبيق المعارف القائمة على المواقف المختلفة، وتتوقف عملية الاستفادة من المعرفة على درجة توافق المعرفة المقدمة مع متطلبات الاستفادة منها، ومدى ملاءمتها للأهداف التنظيمية، ومما هو جدير بالملاحظة أن تطبيق المعارف القائمة يساعد على توليد معارف جديدة وتحديث المعارف القائمة واكتساب المزيد من التجارب والخبرات. ومما هو جدير بالذكر أنه قد تم تحديد أهداف إدارة المعرفة بالاستعانة بالأهداف التي وضعتها مؤسسة (KPMG Consulting, 2000) والتي تتضمن أربعة عشر هدفاً لإدارة المعرفة وسارت على هداها عدد من الدراسات منها دراسة (Gary, and Chan, 2000) ودراسة (Rebieri, 2001) ودراسة (Parsons, and Joy, 2004) وتشمل هذه الأهداف ما يلي:

- ♦ تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات.
- ♦ تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- ♦ الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالعمل.
- ♦ تحسين مهارات وقدرات العاملين.
- ♦ زيادة مستوى الأرباح.
- ♦ زيادة الابتكارات المتعلقة بالعمل.
- ♦ تحسين مستوى الأداء.
- ♦ تقليل تكاليف الأداء.
- ♦ إيجاد طرق وأنماط جديدة للأداء.
- ♦ زيادة الحصة السوقية.
- ♦ زيادة الفرص التسويقية.
- ♦ التطوير السريع للخدمات التي تقدمها هيئة الميناء.
- ♦ زيادة جاذبية العمل بإضافة اهتمامات جديدة.
- ♦ زيادة أسعار أسهم الشركات.

المبحث الرابع : تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

ثامناً: نتائج البحث:

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو

التالي:

(١) نتائج اختبار الفرض الأول:

يقوم الفرض الأول على أن خصائص الذكاء العاطفي للقادة تسهم إسهاماً معنوياً في مرحلة الحصول على المعارف. وقد تم صياغة تلك العلاقة في شكل معادلة انحدار خطية على النحو التالي:

$$ص ١م ٤س ١ + ٢م ٤س ٢ + ٣م ٤س ٣ + ٤م ٤س ٤ + خ$$

حيث أن ص ١ ترمز إلى المتغير التابع وهو مرحلة الحصول على المعارف، وس ١ إلى إدراك الذات، س ٢ ترمز إلى إدراك الآخرين، س ٣ إلى إدارة الذات، س ٤ إلى إدارة الآخرين، بينما تشير م إلى معامل المسار في حين أن خ تمثل الخطأ أو التباين غير المفسر في المتغير التابع في المعادلة، ويوضح جدول رقم (٤) التالي نتائج تحليل العلاقة السابقة.

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط البسيط، والانحدار الجزئي، والجزئي المعياري
لخصائص الذكاء العاطفي للقادة المؤثرة في مرحلة الحصول على المعارف

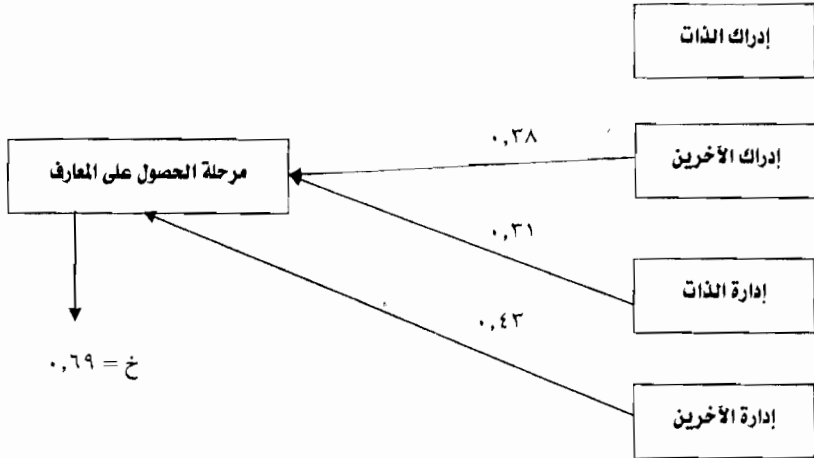
الترتيب	المتغير التابع: مرحلة الحصول على المعارف			المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي		
-	٠,١٥	١,٥٨	٠,١٧	**٠,٤٢	إدراك الذات
٢	٠,٣٨	**٣,١٢	٠,١٩	**٠,٦٤	إدراك الآخرين
٣	٠,٣١	*٢,٠١	٠,١٦	**٠,٥٦	إدارة الذات
١	٠,٤٣	**٦,٤٣	٠,٢١	**٠,٦٩	إدارة الآخرين
** مستوى معنوي خ = ٠,٦٩				٠,٦٦	معامل التحديد =
* مستوى معنوية ٠,٠٥				**١٨,٩١	قيمة ف المحسوبة =

حيث يتضح من جدول رقم (٤) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول مجتمعة تعادل ١٨,٩١ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى أن خصائص الذكاء العاطفي للقادة تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة الحصول على المعارف الأمر الذي يثبت معه صحة الفرض الأول من فروض البحث. كما بلغ معامل التحديد لعلاقة خصائص الذكاء العاطفي للقادة بمرحلة الحصول على المعارف ٠,٦٦، مما يعني أن هذه الخصائص تفسر ٦٦٪ من التباين في المتغير التابع "الحصول على المعارف" وبالتالي فإن ٣٤٪ من التباين في المتغير التابع ترجع إلى عوامل لم يرد ذكرها في النموذج. وبالنظر إلى قيم "ت" بالجدول يتضح أن المتغير المستقل المتعلق بإدراك الذات كأحد خصائص الذكاء العاطفي للقادة لا يؤثر معنوياً في مرحلة الحصول على المعارف كما أنه لم يرتبط بها معنوياً. وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن مبالغة القادة في خصائص إدراك الذات قد تجعلهم أكثر اهتماماً بذاتهم على حساب مصالح العمل، كما قد يرجع إلى افتقاد القادة إلى القدرة على تقييم ذاتهم بدقة مما يساعد على زيادة الفجوة في العلاقات بينهم وبين مرؤوسيه، وذلك وفقاً لما توصلت إليه دراسة (Burbach,2004).

كما يتضح من جدول رقم (٤) أيضاً أن المتغير المستقل إدارة الآخرين هو الأكثر تأثيراً في مرحلة الحصول على المعارف ثم يليه من حيث درجة التأثير إدراك الآخرين ثم إدراك الذات وذلك بناءً على قيمة معاملات الارتباط، والانحدار الجزئي المعياري.

وخلاصة تحليل المسار في هذه الخطوة تؤكد على أن المتغيرات المستقلة التي تسهم معنوياً في مرحلة الحصول على المعارف هي على الترتيب إدارة الآخرين ثم إدراك الآخرين ثم إدارة الذات.

والشكل رقم (٤) التالي يوضح نتائج اختبار الفرض الأول من نموذج تحليل المسار



شكل رقم (٤)

نموذج تحليل المسار لخصائص الذكاء العاطفي للقادة المؤثرة في مرحلة الحصول على المعارف

(٢) نتائج اختبار الفرض الثاني:

يقوم الفرض الثاني من فروض البحث على أنه:

تسهم كل من خصائص الذكاء العاطفي للقادة ومرحلة الحصول على المعرفة مجتمعة إسهاماً معنوياً من مرحلة تخزين المعرفة وصيانتها" وقد تم صياغة هذا الفرض في معادلة الانحدار الخطية التالية:

$$\text{ص} = ٢ \text{ص}١ \text{س}١ + ٢ \text{ص}٢ \text{س}٢ + ٣ \text{ص}٣ \text{س}٣ + ٤ \text{ص}٤ \text{س}٤ + ٥ \text{ص}٥ \text{س}٥ + ١ \text{خ}$$

حيث أن ص٢ ترمز إلى المتغير التابع تخزين المعرفة وصيانتها، ويوضح جدول رقم (٥) التالي

نتائج تحليل تلك العلاقة.

جدول رقم (٥)

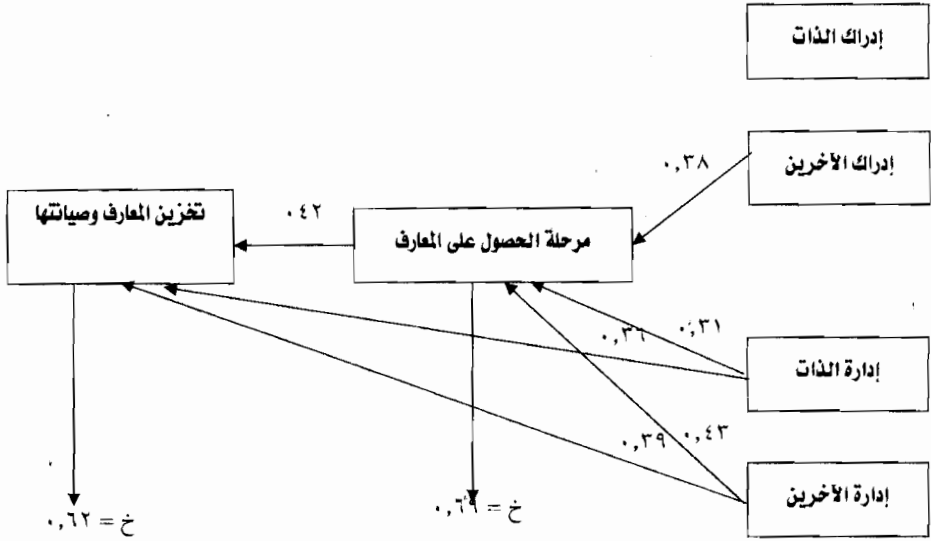
معاملات الارتباط البسيط، والانحدار الجزئي، والجزئي المعياري للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة تخزين المعرفة وصيانتها

الترتيب	المتغير التابع: مرحلة تخزين المعرفة وصيانتها				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
-	٠,١٣	١,٠٨	٠,١٤	*٠,٢٩	إدراك الذات	س١
-	٠,١٧	٢,٠١	٠,٢٢	*٠,٣٨	إدراك الآخرين	س٢
٣	٠,٣٦	**٣,١٤	٠,١٩	**٠,٤١	إدارة الذات	س٣
٢	٠,٣٩	**٥,١٨	٠,٢٧	**٠,٤٧	إدارة الآخرين	س٤
١	٠,٤٢	**٧,١١	٠,٣٣	**٠,٥٦	الحصول على المعارف	ص١
** مستوى معنوي خ = ٠,٠١				معامل التحديد = ٠,٧١		
* مستوى معنوية ٠,٠٥				قيمة ف المحسوبة = **٢٠,١٨		

حيث يتضح من جدول (٥) وجود ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠١، و ٠,٠٥ وبالرغم من ذلك فإنه لم يثبت تأثير معنوي سوى لمتغيرات إدارة الذات، وإدارة الآخرين، والحصول على المعارف وذلك على المتغير التابع تخزين المعرفة وصيانتها وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ وقد ثبتت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٢٠,١٨ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٧١ مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ٧١٪ من التباين في مرحلة تخزين المعرفة وصيانتها، وبالتالي فإن ٢٩٪ من التباين في المتغير التابع ترجع إلى عوامل لم يرد ذكرها في النموذج. وبمراجعة قيم "ت" ومعاملات الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة تخزين المعرفة وصيانتها مرتبة حسب درجة تأثيرها هي الحصول على المعارف ثم إدارة الآخرين ثم إدارة الذات ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى أن تخزين المعرفة وصيانتها تتطلب بشكل أساسي توافر تكنولوجيا المعلومات الضرورية لتخزين المعارف والمحافظة عليها وتأمينها، وبالتالي لم يتوافر تأثير معنوي لمتغيرات الإدراك (إدراك الذات، وإدراك الآخرين) على تلك المرحلة علاوة على احتياج تكنولوجيا المعلومات إلى إدارة من جانب القادة تتعلق بتنظيم عمليات استخدامها وتوفير البنية الأساسية اللازمة لتشغيلها، وزيادة مهارات العاملين في التعامل معها، بالإضافة إلى نشر الثقافة المناسبة لها. وبالتالي اتضح وجود تأثير معنوي لمتغيرات الإدارة (إدارة الذات، إدارة الآخرين) على المتغير التابع تخزين المعارف وصيانتها.

ويمكن توضيح نتائج تحليل المسار لاختبار صحة الفرض الثاني في شكل رقم (٥) التالي:



شكل رقم (٥)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع "تخزين المعرفة وصيانتها"

(٢) نتائج اختبار الفرض الثالث:

يتمثل الفرض الثالث في "تسهم خصائص النكاه العاطفي للقادة وكل من مرحلتي الحصول على المعارف، وتخزين المعرفة وصيانتها مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة نشر المعارف وتبادلها" وقد تم تمثيل تلك العلاقة في صورة معادلة الانحدار الخطية التالية:

$$\text{ص} = ٣\text{م}١\text{س}١ + ١\text{م}٢\text{س}٢ + ٢\text{م}٣\text{س}٣ + ٣\text{م}٤\text{س}٤ + ٤\text{م}٥\text{س}٥ + ١\text{م}٦\text{س}٦ + ٢\text{م}٧\text{س}٧ + \text{خ}$$

حيث أن ص ٣ ترمز إلى المتغير التابع نشر المعارف وتبادلها، ويوضح جدول رقم (٦) التالي نتائج

تحليل تلك العلاقة.

جدول رقم (٦)
معاملات الارتباط البسيط، والاتحاد الجزئي، والجزئي المعياري
للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة نشر المعارف وتبادلها

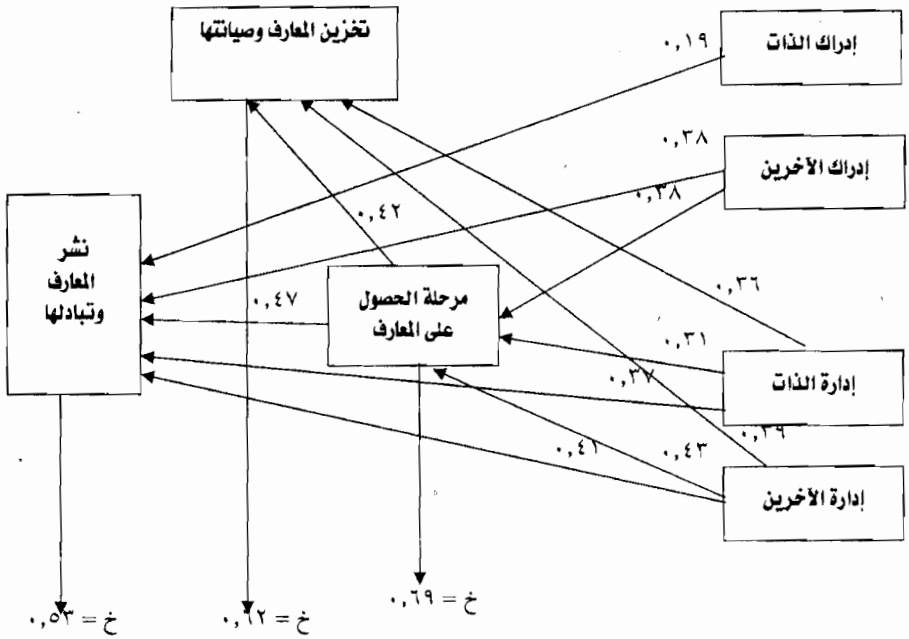
الترتيب	المتغير التابع: مرحلة نشر المعارف وتبادلها				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
٥	٠,١٩	*١,٩٢	٠,١٧	*٠,٣٧	إدراك الذات	س١
٣	٠,٣٨	**٢,٠٣	٠,٢١	**٠,٤٢	إدراك الآخرين	س٢
٤	٠,٣٧	٤,٥٦**	٠,٢٦	**٠,٤٣	إدارة الذات	س٣
٢	٠,٤١	**٦,٠١	٠,٣٢	**٠,٥٤	إدارة الآخرين	س٤
١	٠,٤٧	**٧,١٦	٠,٣٨	**٠,٦٣	الحصول على المعارف	ص١
-	٠,١٣	٠,٩٣	٠,١١	*٠,٢٩	تخزين المعارف وصيانتها	ص٢
** مستوى معنوي خ = ٠,٥٣				معامل التحديد = ٠,٧٦		
٠,٠١						
* مستوى معنوية ٠,٠٥				قيمة ف المحسوبة = **٢٣,١٧		

حيث يتضح من جدول رقم (٦) وجود ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ٠,٠١ كما ثبت أيضاً وجود تأثير معنوي لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فيما عدا تخزين المعارف وصيانتها، حيث لم يثبت تأثيرها معنوياً على مرحلة نشر المعارف وتبادلها. وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى قصور استثمار تكنولوجيا الاتصالات بالكليات موضع التطبيق، وبالتالي فإن تبادل المعارف قد لا يسبقها تخزين لهذه المعارف مما قد يعرض هذه المعارف إلى التشويه والتحريف أو الضياع بالإضافة إلى انخفاض إمكانية الاستفادة منها حالياً أو مستقبلاً.

كما يوضح الجدول أيضاً أن النموذج ككل قد ثبتت معنويته، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٢٣,١٧ وهي معنوية عند ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٧٦ مما يعنى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ٧٦٪ من التباين في مرحلة نشر المعارف وتبادلها، وبالتالي فإن ٢٤٪ من التباين في المتغير التابع ترجع إلى عوامل لم يرد ذكرها في النموذج.

وبمراجعة قيم "ت" ومعاملات الانحدار الجزئي المعياري بالجدول يتضح أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة نشر المعارف وتبادلها مرتبة حسب قيمة معاملات الانحدار الجزئي المعياري هي على الترتيب الحصول على المعارف، يليها إدارة الآخرين، يليها إدراك الآخرين، ثم إدارة الذات، وأخيراً إدراك الذات. ويرجع تأثير هذه المتغيرات المستقلة على مرحلة تبادل المعارف إلى احتياج تلك المرحلة لنمط قيادي يتسم بتشجيع الاتصالات والتفاعلات في جميع الاتجاهات، وتقليل درجة الرسمية في العمل وتشجيع سياسات الباب المفتوح،

وإتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، ويمكن توضيح نتائج المسار لاختبار الفرض الثالث في شكل رقم (٦) التالي:



شكل رقم (٦)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع "نشر المعارف وتبادلها" (٤) نتائج اختبار الفرض الرابع:

يتمثل الفرض الرابع من فروض هذا البحث في أنه "تسهم خصائص الذكاء العاطفي للقادة ، ومراحل الحصول على المعارف، وتخزين المعرفة وصيانتها، ونشر المعارف وتبادلها مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف".

وقد تم تمثيل تلك العلاقة في صورة معادلة الانحدار الخطية التالية:

$$\text{ص} ٤ = ١\text{م}١\text{س} ١ + ٢\text{م}٢\text{س} ٢ + ٣\text{م}٣\text{س} ٣ + ٤\text{م}٤\text{س} ٤ + ٥\text{م}٥\text{س} ٥ + ٦\text{م}٦\text{س} ٦ + ٧\text{م}٧\text{س} ٧ + ٣\text{خ} + ٤$$

حيث أن ص ٤ ترمز إلى المتغير التابع الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف، ويوضح جدول رقم (٧) التالي نتائج تحليل تلك العلاقة.

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط البسيط، والانحدار الجزئي، والجزئي المعياري
للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف

الترتيب	المتغير التابع: مرحلة الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف			المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي		
٥	٠,١٨	*١,٧٣	٠,١٦	*٠,٣٣	١س إدراك الذات
٤	٠,٣١	*١,٩٨	٠,١٨	*٠,٣٩	٢س إدراك الآخرين
٢	٠,٤٠	**٤,٦٣	٠,٢٩	**٠,٤٤	٣س إدارة الذات
٣	٠,٣٩	**٤,٥١	٠,٢٨	**٠,٤٣	٤س إدارة الآخرين
١	٠,٤٦	**٦,٥٧	٠,٣٧	**٠,٥٧	١ص الحصول على المعارف
-	٠,١٤	٠,٩٤	٠,١٢	*٠,٣١	٢ص تخزين المعارف وصيانتها
-	٠,١٥	٠,٩٧	٠,١٣	*٠,٣٢	٣ص نشر المعارف وتبادلها
معامل التحديد = ٠,٧٩ قيمة ف المحسوبة = **٢٥,١٩ ** مستوى معنوي ٠,٠١ * مستوى معنوي ٠,٠٥ خ = ٠,٤٩					

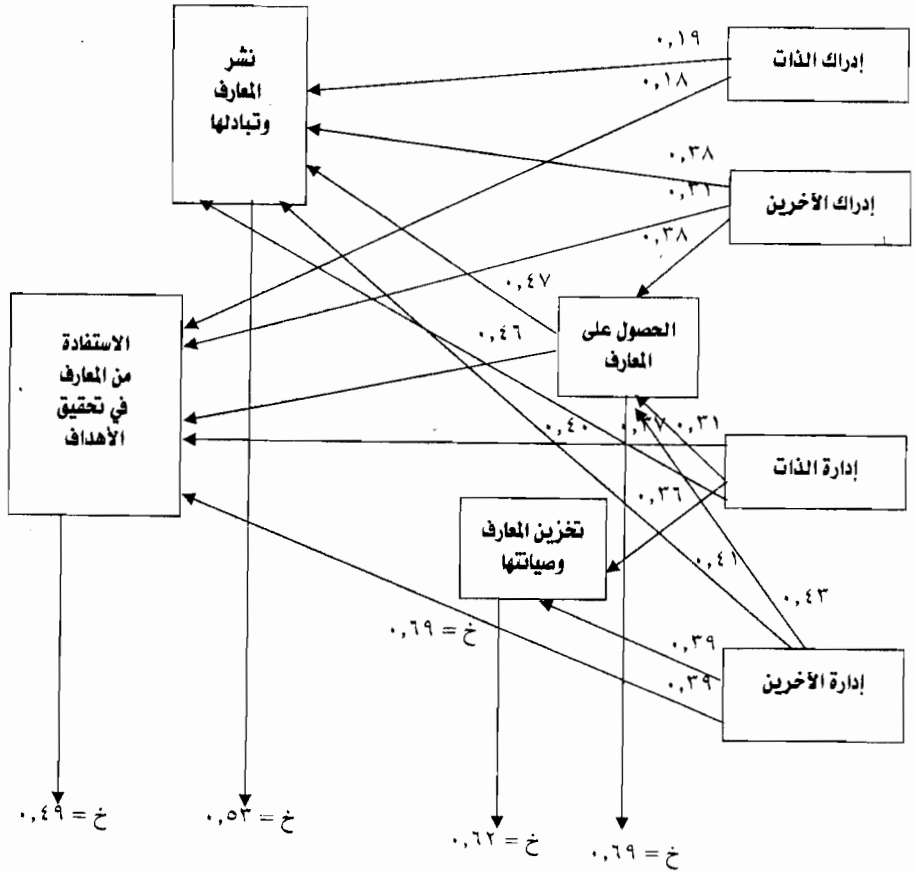
وفقاً لنتائج تحليل المسار التي يوضحها جدول رقم (٧) يتضح وجود ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥، كما يتضح أيضاً وجود تأثير معنوي لكافة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الاستفادة من المعارف فيما عدا المتغيرين المستقلين تخزين المعارف وصيانتها، ونشر المعارف وتبادلها، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى قصور استثمار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، بالإضافة إلى قلة التفاعلات والاتصالات التي تحد من تبادل المعارف بالكليات موضع التطبيق.

كما يوضح جدول رقم (٧) أيضاً أن قيمة "ف" المحسوبة ٢٥,١٩ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١ الأمر الذي يثبت معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٧٩ الأمر الذي يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ٧٩٪ من التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن ٢١٪ من التباين في مرحلة الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف ترجع إلى عوامل لم يرد ذكرها في النموذج.

ووفقاً لتلك النتائج فقد أمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع كما يلي: الحصول على المعارف، ثم إدارة الذات، ثم إدارة الآخرين، ثم إدراك الآخرين، وأخيراً إدراك الذات وذلك بناء على قيم "ت" ومعاملات الانحدار الجزئي المعياري. أي أن جميع خصائص الذكاء العاطفي للقادة ذات تأثيرات معنوية على مرحلة الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف في حين أن مرحلة الحصول على المعارف هي الوحيدة من بين مراحل إدارة المعرفة التي تؤثر على مرحلة الاستفادة من المعارف ويرجع ذلك من

وجهة نظر الباحث إلى الارتباط القوي بين خصائص الذكاء العاطفي للقادة وبين القيادة الفعالة التي تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية والتي أثبتتها الدراسات السابقة.

ويمكن توضيح نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الرابع في شكل رقم (٧) التالي:



شكل رقم (٧)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع

"الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف"

تاسعاً: مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة تحديد تأثير خصائص النكاء العاطفي للقادة على فعالية إدارة المعرفة بالكليات العاملة بجامعة الطائف وفق نموذج تحليل المسار، وقد تطلب ذلك إعداد أربعة نماذج سببية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صحة فروض البحث عما يلي:

١ - وجود تأثير جوهري لخصائص النكاء العاطفي للقادة المتمثلة في إدارة الآخرين، وإدراك الآخرين، وإدارة الذات على الترتيب في المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الفعالة للمعرفة وهي مرحلة الحصول على المعارف.

٢ - وجود تأثير جوهري لخاصيتين فقط من خصائص النكاء العاطفي للقادة على مرحلة تخزين المعارف وصيانتها وهي على الترتيب إدارة الآخرين، وإدارة الذات، كما تؤثر مرحلة الحصول على المعارف جوهرياً على تلك المرحلة أيضاً.

٣ - وجود تأثير جوهري لجميع خصائص النكاء العاطفي للقادة على مرحلة نشر المعارف وتبادلها وهي على الترتيب إدارة الآخرين، إدراك الآخرين، إدارة الذات، وأخيراً إدراك الذات، في حين أن مرحلة الحصول على المعارف تؤثر أيضاً جوهرياً على تلك المرحلة.

٤ - وجود تأثير جوهري لجميع خصائص النكاء العاطفي للقادة على المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الفعالة للمعرفة وهي مرحلة الاستفادة من المعارف وهذه الخصائص مرتبة حسب أهمية التأثير في إدارة الذات، ثم إدارة الآخرين، ثم إدراك الآخرين، وأخيراً إدراك الذات. كما أتضح تأثير مرحلة الحصول على المعارف على تلك المرحلة أيضاً، وعدم وجود تأثير لمرحلتين تخزين المعارف وصيانتها، ونشر المعارف وتبادلها على مرحلة الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف.

٥ - توضح النماذج الأربعة لتحليل المسار زيادة قيمة معامل التفسير بالانتقال من نموذج إلى آخر، حيث بلغت قيمة معامل التفسير في النموذج الأول ٠,٦٦، بينما بلغت ٠,٧١ وفقاً للنموذج الثاني، ٠,٧٦ وفقاً للنموذج الثالث، في حين بلغت ٠,٧٩ وفقاً للنموذج الرابع والأخير وهو الأمر الذي انعكس على قيمة الخطأ العشوائي الذي انخفض من نموذج لآخر بزيادة قيمة معامل التفسير.

ويرى الباحث بأن نتائج السابقة تمثل أهمية لكل من القادة والعاملين بالكليات العاملة بجامعة الطائف وهي أن الاهتمام بتنمية خصائص النكاء العاطفي للقادة، ووضع استراتيجيات لإدارة المعرفة سوف يقود بالتبعية إلى زيادة فعالية تلك الكليات في تحقيق أهدافها.

عاشراً: أهم التوصيات:

توفر نتائج البحث مؤشرات هامة للجهات المسؤولة عن أنشطة الموارد البشرية بالكليات العاملة بجامعة الطائف، وبصفة خاصة في مجالات الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء، وسياسات التحفيز، وإعادة تصميم العمل، وذلك للمساعدة على توفير قيادات تساهم في زيادة فعالية إدارة المعرفة بتلك الكليات وفي هذا الشأن يوصي الباحث بما يلي:

١- فيما يتعلق بالاختيار والتعيين والترقية:

١/١- مراعاة توافر خصائص الذكاء العاطفي للقادة كأحد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف القيادية، وبما يوفر معايير للتناقص بين مهارات الأفراد وقدراتهم الابتكارية والتحليلية وبين إستراتيجية إدارة معارف الكليات التابعة لجامعة الطائف.

١/٢- وضع القدرات القيادية للأفراد ومستويات نكائهم العاطفي وتبنيهم إستراتيجية إدارة المعارف كأحد متطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية، بما يساعد على توفير مؤشرات لإمكانية نجاح هؤلاء الأفراد في ممارسة مهامهم القيادية وبناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة بالكليات . علاوة على الربط بين سياسات التحفيز وبين قدرة الأفراد على الحصول على المعارف وتنظيمها وحمايتها وتبادلها والاستفادة منها في تحقيق أهداف الكليات.

٢- فيما يتعلق بالتدريب والتطوير:

تعتبر خصائص الذكاء العاطفي للقادة أحد المؤشرات المهمة التي توضح مدى استعداد الفرد لتعلم مهارات وقدرات قيادية، وقد أثبتت الدراسات السابقة أن خصائص الذكاء العاطفي للقادة يمكن تعلمها وتطويرها من خلال برامج التدريب المناسبة حتى يصبح القادة قادرين على اكتساب وفهم أفضل للذات وللآخرين، وإظهار حالة نفسية وصحية مناسبة وزيادة القدرات المتعلقة بالتفاعل والاتصال وبما ينعكس على مستويات الأداء الفردي والجماعي وتحسين الصورة الذهنية للكليات العاملة بجامعة الطائف لدى العاملين والمتعاملين معها.

وفي هذا الشأن يوصي الباحث بالاهتمام بتدريب الأفراد على مهارات الذكاء العاطفي للقادة، ومهارات جمع وتحليل وتصنيف المعارف وتبادلها والاستفادة منها.

٣- فيما يتعلق بتقييم الأداء:

يقترح الباحث إضافة خصائص الذكاء العاطفي للقادة التي تشمل على القدرات المتعلقة بإدراك الذات وإدراكها، وقدرات إدراك الآخرين وإدراكهم. بالإضافة إلى مراحل الإدارة الفعالة للمعرفة، ومدى تمسك الأفراد بثقافة المعرفة وقدرتهم على نقل التجارب والخبرات والمعارف وتبادلها، والقدرة على تحويلها إلى تصرفات فعلية تساهم في تحقيق أهداف الميناء. ويتطلب ذلك تطوير أساليب لقياس الأداء المعرفي جنباً إلى جنب مع المعايير الأخرى لتقييم الأداء.

٤- فيما يتعلق بإعادة تصميم العمل:

عن طريق التوسع في تشكيل فرق وجماعات العمل بحيث تصبح المسؤولية جماعية عن النتائج وبما يساعد على زيادة التفاعلات والعلاقات المباشرة وتحسين فعالية الاتصالات وتدفق المعلومات والمعارف وزيادة الثقة المتبادلة بما يوفر بنية مناسبة لإدارة معارف الكليات.

٥- فيما يتعلق بتوفير البيئة المناسبة لإدارة معارف:

يجب تهيئة البيئة المناسبة بالكليات العاملة بجامعة الطائف بما يشجع على اكتساب المعارف والخبرات وتبادلها والاستفادة منها، وعلى تحمل المخاطر والتجربة بدون خوف أو تردد وتشمل بيئة إدارة المعرفة (والتي تقع ضمن مسؤوليات القادة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين) ما يلي:

١/٥ - البيئة الإستراتيجية. وتشير إلى المدى الذي يشعر به العاملون أن المعرفة توفر لهم ميزات تنافسية، والاهتمام بزيادة إدراك العاملين لأهمية إدارة المعرفة ومراحلها وعملياتها، وتوفير ثقافة معرفية تساعد على توفير رؤية عامة وموحدة، وتوفير الإحساس بالنقطة والاعتزاز بالنفس في ظل جهود متكاملة ومستمرة، وبحيث يتوافر في ثقافة المعرفة الخصائص التالية:

- ♦ أن تكون متناسقة مع الثقافة العامة بالكلية.
- ♦ أن تكون القيم الثقافية المعرفية - وبصفة خاصة قيم الابتكار والتجديد، والكفاءة والمسئولية الجماعية، والتميز وخدمة العملاء - محددة بدقة ووضوح لتحديد المقصود بكل قيمة منها وكيفية تحقيقها.
- ♦ أن تكون ثقافة المعرفة مقبولة من كافة المستويات الإدارية بالكلية عن طريق مشاركتهم في صياغتها وبما يضيف عليها شئ من القوة والإلزام.
- ♦ تصميم الهيكل والوظائف والعلاقات بما يدعم الثقافة المعرفية ويساعد على الالتزام بها.

٢/٥ - البيئة المعرفية. والتي تشير إلى تحديد الفجوات المعرفية سواء بين المستويات الإدارية بالكلية أو بين العاملين الجدد والقدامى، أو بين معارف العاملين بالكلية وبيئتها الخارجية، أو الفجوة بين المعرفة والتطبيق وذلك من خلال تقييم المعارف المتاحة وتحديد ما يجب معرفته وكيف؟ ولماذا؟

٣/٥ - البيئة التنظيمية. وتشمل الهيكل الرسمي وغير الرسمي وقواعد العمل وإجراءاته بحيث تتوفر عناصر المرونة والانفتاح والمشاركة وتشجيع عمليات التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة.

٤/٥ - البيئة التكنولوجية. وتشير إلى توفير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تساعد على إدارة معارف الكليات في كل مرحلة من مراحلها وتأمينها وتحديثها بصفة مستمرة.

المراجع

المراجع العربية :

١. العباسي ، عبد الحميد(١٩٩٩) ، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، معهد الإحصاء ، جامعة القاهرة.
٢. علام ، صلاح الدين محمود(١٩٨٥)، تحليل البيانات الإحصائية في البحوث النفسية والتربوية ، القاهرة دار الفكر العربي.
3. Amabile, T., "The Intrinsic Motivation Principle of Creativity", Research in Organizational Behavior, Vol. 20 (1999).
4. APQC., "Stages of Implementation: A Guide for your Journey to Knowledge Management, Best Practices, APQC's passport to Success Series(2000).
5. Ashkanacy, N., etal., "Diversity and Emotion: The New Frontiers In Organizational Behavior Research", Journal of Management, Vol, 28, No.3 (2002).
6. Azmi, I.M., Legal ad Ethical Issues in Knowledge Management in Malaysia, Computer Low and Security Review, Vol. 26 (2010) PP. 61-71.
7. Barchard, K., A., "Does Emotional Intelligence Assist in the Prediction of Academic Success", Emotional and Psychological Measurement, Vol. 63 (2003).
8. Bardzil, P., and Slaski, M. " Emotional Intelligence: Fundamental Competencies for Enhanced Service Provision " , Managing Service Quality , Vol . 13 No. 3 (2003) .
9. Bar-On, R., "Emotional and Social Intelligence: Insights From the Emotional Quotient Inventory (EQ-I), Handbook of Emotional Intelligence, Jossey-Bass (San Francisco:2000).
10. Boyatzis, R., " The Financial impact of competencies in Leadership and Management of consulting firms, Department of Organizational Behavior Working Paper , case Western Reserve University, (Cleveland :1999).
11. Boyatzis, R., "The Impact of Competencies in Leadership and Management of Consulting Firms", Department of Organizational Behavior Working Paper, Case Western Reserve University (Cleveland: 1999).
12. Brackett, M. A., etal., "Emotional Intelligence and its Relation to everyday Behavior", Personality and Individual Differences, Vol. 36 (2004).
13. Burbach, M. E., "Testing the Relationship Between Emotional Intelligence and Full-range Leadership as Moderated by Cognitive and Self-Concept, Unpublished Diss., University of Nebraska, (Lincoln: 2004).
14. Burrbach, M.E., "Testing the Relationship between Emotional Intelligence and Full-Rang Leadership as Moderated by cognitive style and Self concept", Unpublished Diss., University of Nebraska (Lincoln:2004).
15. Charbonneau, D., and Nicol , A.A., " Emotional intelligence and leadership in adolescents.", Personality and Social Differences, Vol.33,(2002) .

16. Chawla, A., and Kelloway, E., "Predicting Openness and Commitment to Change" *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.25 No. 6 (2004).
17. Chrusciel ,D., "Considerations of Emotional Intelligence (EI) In dealing with change decision Management", *Management Decision*, Vol.44,No.5.(2006).
18. Conte, J. M., " A Review and Critique of Emotional Intelligence Measure", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (2005).
19. Cooper, R.K., and Sawaf ,A., " Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations, Grossest / putnum, Ny (New York : 1996).
20. Davenport, T., and Prusak, L., "Working Knowledge: How organizations Manage What they Know? Harvard Business School Press, (Boston: 1998) PP: 78-120.
21. Drukat, V., and Wolff, S.B., "Building the Emotional Intelligence of groups" *Harvard Business review*,(March: 2001).
22. Dulewicz, V., and Higgs, M., "Can Emotional Intelligence be Measured and Developed", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.20, No.5(1999).
23. Emmerling, R.J. and Goleman ,D., " Emotional Intelligence: Issues and Common misunderstanding" . *Journal of Personality and social psychology* ,Vol.132 (2003).
24. ESCWA, " Knowledge Management Methodology: An Empirical Approach in Core Sectors in ESWA Members Countries", *Economic and Social Commission for Western Asia, United Nations* (Sep: 2003) PP. 1- 69.
25. Ford, D., "Trust and Knowledge Management: The Seeds Success". Working Paper, Centre for Knowledge – Based Enterprises (Kingston: 2001) PP. 1-26.
26. Gardner, L. , and Stough, C., " Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Manager " *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23 ,No. 2(2002).
27. Gary, p., AND Chan, Y., "Integrating Knowledge Management Practices Through a Problem – Solving Framework" , *Communication of the Association for information Systems*, Vol. P(2000) PP. 235-261.
28. Goleman, D., "Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence" *Harvard Business School Press*(Boston: 2002).
29. Goleman, D., "Leadership that gets Results", *Harvard Business Review* (March/April: 2001).
30. Goleman, D., "Leading With Emotional Intelligence: Tools and Wisdom for Sustainable World", 5th Annual Nexus EQ Conference (Amsterdam: 2005).
31. Goleman, D., "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review*, (Nov. /Dec.:1998).
32. Goleman,D., etal., *Primal Leadership: Realising the Power of Emotional Intelligence* , *Harvard Business School press*, (Boston: 2002).
33. Haygroup, M., "Driving Personal and professional Development, Accreditation Training, (Boston:2004).
34. Holley, V., "Relationship of Administrative Style Towards Attitudes" *California Journal of Educational Research*, Vol.43, (1995).
35. Holmes, J., *Leadership Talk: How do Leaders do Mentoring and is genders Relevant?" " Journal Pragmatic* Vol. 37(2005).

36. Holt, V., and Jones, V., "Emotional Intelligence and Organizational Performance", *Performance Improvement* (Nov/Dec:2005).
37. Huang, H., "Knowledge Management: Concepts, Practices and Measurements, The School of Information Science and Technology, The Pennsylvania State University, (Fall: 2003)P.5.
38. Kaklauskas, A., and Seniut, M., "Integrated Knowledge Management Model and System for Condition Projects" *Engineering Applications of Artificial Intelligence* (2010) 1-30.
39. Kelly, J., and Barsade, S., " Moods and emotions in small groups and work teams" , *Organizational Behavior and Human Decision processes*, Vol. 86(2001).
40. King, W., et al ., "The Most Important in Knowledge Management" *Communication of ACM*, Vol. 45, No.9 (2002) PP. 93-97.
41. KPMG Consulting, *Knowledge Management Research Report*, (2000) P.2.
42. Kwang, L., et al ., "Managing for Quality Through Knowledge Management" *Total Quality Management Journal*, Vol. 15, No.6 (2001) PP. 58-72.
43. Lenaghan, J.A., " An Examination of the Role of Emotional Intelligence in work and Family Conflict", *Journal Of Management Issues*, Vol. 19 (Spring: 2007).
44. Liao, S, H., and WU, C., "System Perspective of Knowledge Management , Organizational Learning, and Organizational Innovation", *Expert Systems With Applications*, Vol. 37 (2010) PP. 1096- 1103.
45. Liaw, S.S etal. " Investigating Acceptance Mobile Learning to Assist Individual Knowledge Management: Based on Activity Theory Approach" *Computer and Education*, Vol. 54, (2010) PP. 446-454.
46. Lopez, P.N., etal., "Emotional Intelligence, Personality and the perceived Quality of Social Relationship" *Personality and Individual Differences*, Vol.35. (2003).
47. lord, R., G., and Devander, C.I., "Personal Differences, Job Tensions, Job Outcome and Store Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol 81, (1998).
48. Malhotra, Y., "When Best Becomes Worst", *The Quality Magazine of Australasia`*, (Sep: 2002), PP. 29-30.
49. Malhotra, Y., and Galletta, D., "Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurements of Antecedents of Success", *Proceedings of the 36th Hawii Informational Conference on Systems Science* (2003) PP. 1-47.
50. Mayer, J. D., etal ., "Measuring and Modeling Emotional Intelligence with the MSCEIT", *Emotions*, Vol.3 (2003).
51. Mc Bane, D., "Empathy and The Salesperson: A Multidimensional Perspective", *Psychology and Marketing*, Vol. 12 (1995).
52. 100- Newsome,S., etal., "Assessing the predicative validity of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, Vol. 29 (2000).
53. 101- Pace, J., and Stern, G., "An Approach to The Measurement of Psychological Characteristics of College Environment", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 89(1996).
54. 104- Parsons, M., and Joy. J., "Global Legal Knowledge Management Survey", *Research Report*, (June: 2004) PP. 19-43.

55. 105- Podsakoff, P.M., et al., "Meta- Analysis of the Relationship Between Leadership Interactions and Employee Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81(1996).
56. 109- Rebiere, V. M., "Assessing Knowledge Management Initiative Successes As a Function of Organizational Culture" Un Publish Doctoral Dissertation, Faculty of Engineering and Applied Science, George Washington University, (2001).
57. 113- Rosier, R. H., *The Competency Model Handbook*, Vol.3 (Boston: 1996)
58. 115- Schulman, P., "Explanatory Style and achievement in Work" *Explanatory Style*, Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum (1995).
59. 116- Sensky, T., "Knowledge Management Advantages", *British Journal of Psychiatry*, Vol. 9, No. 3(2003) PP. 221-228.
60. 117- Sharma, R., "Understanding Organizational Learning Through Knowledge Management" *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol, 2 No.4 (2003), P. 343.
61. 119- Slaski, M., and Cartwright, S., "Emotional Intelligence Training and its Implications for Stress, Health, and Performance", *Stress and Health*, Vol. 19, No.4 (2003).
62. 120- Snell, A., "Human Configurations; Intellectual Capital, and Organizational Performance" , *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16(Fall: 2004) PP. 337-381.
63. 121- Soliman, F., and Spooner, K., "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management" *The Journal of Knowledge Management*, Vol, 4, No 4(2000) PP.337-345.
64. 122- Spencer, L., and Spencer, S., *Competence at Work*, John Wiley, (NewYork: 1993).
65. 126- Sweetland, S.R., and Hoy, W.k., "School Climate, Teacher Empowerment, and Effectiveness", *Educational Administration Quarterly*, Vol.36 (2000).
66. 131- Vakola, M., et al., "The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change", *Journal of Management Psychology*, Vol. 19, No.2 (2004).
67. 132- Warwick, J., and Nettelbeck, T., "Emotional Intelligence is...?" *Personality and Individual Differences*, Vol. 37(2004).
68. 134- Wiegand, D.M., "Exploring the role of Emotional Intelligence in Behavior- Based Safety Coaching", *Journal of Safety Research*, (January:2007).
69. 135- Zack, M., "Managing Codified Knowledge" *Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 6 (Summer: 2001) P. 46.
70. 136- Zhao, J., "School Knowledge Management Framework and Strategies: The New Perspective on Teacher Professional Development, *Computers in Human Behavior*, Vol. 26(2010) 164-175.