



جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان :

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

دراسة ميدانية مؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:

- بكدي نسيمة
- بوعمامة نورة

لجنة المناقشة

رئيسا	
مشرفا	الدكتور عمر زمالة
ممتحنا	

السنة الجامعية: 2020/2019





جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان :

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

دراسة ميدانية مؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:

- بكدي نسيمة
- بوعمامة نورة

لجنة المناقشة

رئيسا	
مشرفا	الدكتور عمر زمالة
ممتحنا	

السنة الجامعية: 2020/2019

## الإهداء

ان لكل جهد ثمرة و الثمرة المتواضعة هاته اهديها الى

الى من طالما حلمت ان تبصر نجاحي و التفوق الدائم و المتواصل في دراستي الى ريحانة الدنيا و بهجتها الى روح القلب و نبض الحنان الى من تعجز كل كلمات الشكر و الوفاء عن التعبير اليك ..امي..امي...امي اطال الله في عمرها

الى من اتشرف بحمل اسمه بكل حب و افتخار و الى قلب الاسرة النابض و الذي تعذب وعمل و جد و كد من اجل ان ارتاح و يوفر لي كل أسباب الراحة الى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة ...ابي الحبيب ابقاه الله لي نكرا

الى من هم اقرب الى روحي الى من شاركوني حضن الام وضمني معهم جدران بيت واحد اخي رضا واختي الصغيرة اية

الى من كان لي عوناً طوال فترة انجاز هذا العمل زوجي الغالي هشام

الى كل الاهل و الاحباب و الأقارب

الى من كانت سندي في مشواري الدراسي و سرنا سويا و نحن نشق الطريق الى النجاح الى من قاسمتني هذا العمل اختي و نصفي الثاني صديقتي الغالية نورة

الى جميع زملاء الدراسة و رفقاء الدرب و الى من تمنوا لي النجاح في هذا العمل الى كل اهل العلم و التعلم دون استثناء

نسمة

## الإهداء

إلهي لا يطيب الميل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك..

وبقدرته أتممت هذا العمل المتواضع إلى

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل إسمه بكل فخر..

إلى والدي العزيز عبد الله ..

إلى معنى الحب ومصدر الحنان، الصبر والعطاء.. إلى من كان دعائيا سر نجاحي..  
وحنانها بلسم جراحي " أمي الحبيبة أطال الله في عمرها"

إلى رفيقة حياتي.. إلى رفيقة دربي.. إلى سند حياتي أختي الحبيبة "إيمان"

كما اهدي إلى من قاسموني درب الحياة وكانوا سندا لي إلى كل الإخوة كبارا و صغار كلا  
بإسمه

والى زوجي العزيز الذي وقف بجانبني و كان داعما لي في هذا عمل متواضع

إلى رفقتي و أختي غالية نسيمة التي كانت سندا لي في مشواري الدراسي و رفيقة دربي التي  
قاسمتني هذا العمل المتواضع .

والى كل الطلبة و الزملاء وجميع الطلبة الدارسين في جامعة خميس مليانة وإلى كل من  
يعرفني من قريب أو بعيد ويكن لي التقدير و احترام.

نورة

# الشكر

نتوجه بالشكر و الحمد لله عز وجل الذي مدنا بالقوة و الصبر على مواصلة هذا العمل و اتمامه و سهل لنا التقدم الى الامام

كما نتقدم بجزيل الشكر و بباقة امتنان و عرفان الى

الدكتور : زمالة لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة و لما منحه لنا من وقت و جهد و توجيه و ارشاد و دعم لانجاز هذا العمل على اكمل وجه

السيد "مراد بسكري" من قسم الموارد البشرية على المجهودات التي بذلها في سبيل ان يمدنا بالمعلومات اللازمة و القيمة

الى أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا و تقييمه فلهم الشكر و العرفان

الى اساتذتنا الافاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة و كان لهم فضل علينا لإتمام هذه المذكرة و الوصول الى هذه المرحلة

فأملنا ان يرقى هذا العمل الى تطلعات كل هؤلاء و يستجيب الى شروط البحث العلمي و يصل الى الغاية التي رسمنا لها في بدايته

الى كل من هو في القلب و لم يذكره قلمنا

نسيمة + نورة

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة " وهدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية بمختلف ممارساتها وبين إدارة المعرفة في المؤسسة، وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى ومن أجل التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل " القيادة التحويلية " والمتغير التابع " إدارة المعرفة " اعتمدنا في هذه الدراسة على تصميم مقابلة، وقد تم تحليل المقابلة بالاعتماد على منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، كما تم أيضا اختبار الفرضيات.

توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها: أن المؤسسة تتوفر على قيادة التحويلية بمستوى مقبول، أما ممارسة إدارة المعرفة فيها فقد جاء بمستوى مقبول هو الآخر، وقد أثبتت الإجابة على فرضيات الدراسة أن هناك علاقة قوية تبين دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى .

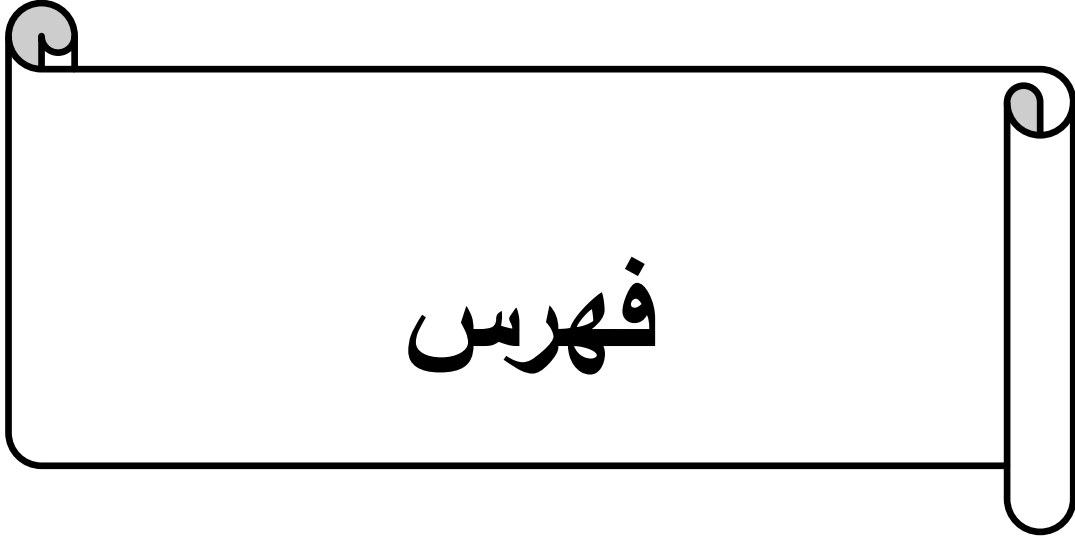
**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، القائد التحويلي، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة.

## Summary

This study dealt with the role of the transformational leadership style in activating knowledge management and aimed to define the relationship between transformational leadership in its various practices and knowledge management in the organization. The field study was carried out at the Battimital Institution, structures west of the Ain Defla unit and in order to verify the relationship between the independent variable. Transformational leadership " and the dependent variable " knowledge management " In this study we relied on designing an interview, and the interview was analyzed based on a scientific approach, using a set of appropriate tools and means that enable the researcher to access the necessary data, through which we can know the reality of the applied study. The hypotheses were also tested.

We reached a number of results, including: The organization has transformational leadership at an acceptable level, while the knowledge management practice in it came at an acceptable level as well, and the answer to the hypotheses of the study proved that there is a strong relationship that shows the role of the transformational leadership style in activating knowledge management in the Battimital Foundation Structures west of Ain Defla unit.

**Key words:** transformational leadership, transformational leader, knowledge management, knowledge management processes.





## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
أ - ج	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية و إدارة المعرفة</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية و إدارة المعرفة.
07	المطلب الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة التحويلية
07	الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية
08	الفرع الثاني: أهمية و أهداف القيادة التحويلية
09	الفرع الثالث: مبادئ و عناصر القيادة التحويلية
10	الفرع الرابع: أبعاد القيادة التحويلية
11	المطلب الثاني: عموميات حول القائد التحويلي
11	الفرع الأول: مفهوم القائد التحويلي و خصائصه
12	الفرع الثاني: الفرق بين القائد التحويلي و القائد العادي
14	الفرع الثالث: وظائف القائد التحويلي
14	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول المعرفة
14	الفرع الأول: مفهوم المعرفة و خصائصها
17	الفرع الثاني: أهمية المعرفة
18	الفرع الثالث: أنواع المعرفة
18	المطلب الرابع: ماهية إدارة المعرفة
18	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة
19	الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة
20	الفرع الثالث: وظائف و متطلبات إدارة المعرفة

21	الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة
23	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة
23	المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة
24	المطلب الثاني: دور القائد التحويلي في إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: دراسات محلية متعلقة بالقيادة التحويلية و إدارة المعرفة
30	المطلب الثاني: دراسات أجنبية متعلقة بالقيادة التحويلية و إدارة المعرفة
32	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة.
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى
38	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
40	المبحث الثاني: اعداد و تحليل المقابلة
41	المطلب الأول: المنهجية و تصميم المقابلة
41	المطلب الثاني: الدراسة التحليلية
42	الفرع الاول: النموذج البياني المقترح للدراسة
42	الفرع الثاني: تحليل المقابلة
48	خلاصة
50	خاتمة عامة
53	قائمة المراجع
57	الملاحق





قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	خصائص القائد التحويلي بالقائد العادي	01
33	موقع دراستنا من الدراسات السابقة المحلية	02
34	موقع دراستنا من الدراسات السابقة الأجنبية	03

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	خصائص الأساسية للقادة التحويليين	01
16	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	02
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
42	النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة	04

# مقدمة عامة

## مقدمة

تعيش منظمات الأعمال اليوم على اختلاف أنواعها موجة من التحديات الكبيرة نتيجة التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، مما أوجد الحاجة الملحة للمعرفة، و قد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء ميزة تنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية و الاستثمار فيها بما يعزز من الإبداع و الابتكار المستمر، و من هنا أولت المنظمات أهمية خاصة لموضوع إدارة المعرفة لتعزز من كفاءاتها في زيادة من إنتاجيتها و جودة خدماتها.

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم و وسيلة إدارية هادفة و معاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، باعتبارها المورد أكثر أهمية في خلق الثروة و تحقيق التطور و النمو، فقد اكتسبت إدارة المعرفة في مجال المنظمات أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات و في إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي و المعرفة أغلبها تكون كامنة داخل عقول العاملين، لذا وجب على المنظمات أن تدير المعارف و المصادر بكفاءة و فعالية.

ومن أبرز العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة القيادة إذ تؤدي دور المسهل أو المعيق لخلق و مشاركة المعرفة، كونها المحرك الرئيسي لعملها لما لها دور في ضمان و استمرارية عملها من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و لقدرتها على تكوين قاعدة ملائمة للتطور و التقدم من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف و إمكانيات مادية و معنوية تعمل على تحسين مستوى أداء المنظمة.

فالقائد يخلق الظروف التي تسمح للعاملين بالمشاركة و المساهمة بمعارفهم الشخصية مع معارف الآخرين لتطوير رؤية المنظمة، فبدون القيادة الفعالة التي تتصرف كنموذج يحتذى به فإن الموظفين لن يكونوا محفزين بالشكل المطلوب للمشاركة في برامج إدارة المعرفة داخل منظماتهم.

و نظرا للتغيرات السريعة التي تواجهها بيئة الأعمال فإن أنماط القيادة التقليدية لها تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها و مواجهة المنافسة، لذلك كان من الضروري إيجاد نمطا قياديا مواكبا لكل تلك التغيرات المستمرة يضمن للمنظمات التميز و تحسين أداء عاملها بشكل مستمر و أن تكون هي الرائدة في إحداث التغيير، و من المؤكد أن هذه المهام الجاسمة لا تحقق إلا في ظل قيادة إدارية مبدعة و واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود و توجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، و بالتالي فالأدبيات تشير أن الإجابة قد تكمن في نمط القيادة التحولية التي تعتبر من أحدث أنماط القيادة التي تؤثر في إدارة المعرفة، و التي تدفع بالعاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة بمستويات أداء عالية، فالقائد التحولي يضحى بمصالحة الشخصية في سبيل تحقيق مصالح المنظمة، ويشجع العاملين للقيام بذلك و يعمل على إثارة قدراتهم للعمل بروح الفريق و المشاركة الفعال .

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التي سنعمل على معالجتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

- ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة ؟

للتدرج من هذا السؤال الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على تفعيل إدارة المعرفة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة ؟
- ما أثر تبني أسلوب القيادة التحويلية على الأداء في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى من خلال إدارة المعرفة ؟

**فرضيات الدراسة :**

في ضوء ما سبق و من أجل تمييز الإشكالية، و محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة و اختبار صحتها كالآتي :

- لا يوجد تطبيق للقيادة التحويلية داخل مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة - عين الدفلى -
- يعود نجاح إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال إلى التسيير الأمثل لموردها البشري و الأداء الجيد للعاملين.
- يوجد تأثير للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة داخل مؤسسة باتيميتال لولاية عين الدفلى.

**مبررات اختيار موضوع الدراسة:**

- ضعف الاهتمام بالقيادة التحويلية و إدارة المعرفة خاصة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛
- الأهمية الإستراتيجية للموضوع في مجال إدارة الأعمال ؛
- موضوع الدراسة يتدرج ضمن اختصاصنا و تكويننا خاصة و أنه يتناول أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا و هو إدارة المعرفة ؛
- إظهار الدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة .

**أهداف الدراسة:**

يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف على القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية ؛
- محاولة إظهار الجوانب المهمة لأسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة ؛
- لفت انتباه المؤسسات إلى الأهمية البالغة لموضوع القيادة التحويلية ؛
- استنتاج العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة .



**أهمية الدراسة:**

- تتجلى أهمية البحث في موضوع الدراسة في النقاط التالية :
- إمكانية مساهمة هذا البحث في زيادة المعرفة النظرية بموضوع القيادة التحويلية و إدارة المعرفة و الذي يشكل في إغناء المكتبة الجامعية حول هذا المفهوم ؛
- القيادة التحويلية فن للتعامل مع الآخرين و تعتبر مركز الإدارة التنظيمية.

**حدود الدراسة :**

- من أجل إمام بإشكالية الدراسة و فهم مختلف جوانب البحث حددت الدراسة كمايلي :
- **الحدود الموضوعية:** قد شملت هذه الدراسة على الجوانب المتعلقة بالقيادة التحويلية و إدارة المعرفة و مدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة ؛
- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى ؛
- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال فترة زمنية للسداسي الثاني للموسم الجامعي 2020/2019 .

**منهج و أدوات الدراسة :**

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء و صياغة الإطار النظري ثم تم ربط الجانب النظري بالواقع العملي فاعتمدنا على المنهج.....في الدراسة الميدانية .

**هيكل الدراسة :**

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، جاء الفصل الأول بعنوان ( التأطير النظري للقيادة التحويلية و إدارة المعرفة ) و الذي تضمن ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول للتطرق إلى مفاهيم حول القيادة التحويلية و إدارة المعرفة، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فخصص لذكر بعض الدراسات السابقة و مقارنتها بدراستنا .

أما الفصل الثاني و هو التطبيقي فقد خصص للدراسة الميدانية، و التي تم إجرائها في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب لتوضيح دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و تضمن مبحثين، المبحث الأول تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني خصص لتحليل و مناقشة نتائج المقابلة .

# الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة التحويلية و إدارة المعرفة

## تمهيد:

يتسم عصر اليوم ببيئة سريعة التغير في مختلف الميادين التي تؤثر بذلك على المنظمة باعتبارها ركيزة هذه التحولات، مما يحتم عليها الاستجابة لهذه الأخيرة، فقد أصبح مطلب أساسي لمواجهة شراسة المنافسين فيها، و مع هذا التقدم و التطور ظهرت ما يسمى بإدارة المعرفة التي أصبحت تشكل أولوية خاصة في اقتصاد المعرفة الجديد، فالمعرفة المتجددة و المبتكرة تعتبر عنصر إستراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات أهمية قصوى و داعمة لمواكبة هذه البيئة، و إن نجاح أعمالها يعتمد بشكل متزايد على مدى نجاح عمال المعرفة في تطويرها و تطبيقها بشكل مثمر و فعال، و الأمر هذا يفرض على القيادات و عيا متجددا لضمان البقاء و تحقيق التميز المستدام و لتحقيق ذلك تحتاج لقيادة تهتم بالتغيير و التطوير لمواجهة متطلباتها و تحدياتها، و القيادة القادرة على القيام بذلك هي القيادة التحويلية التي تعد اليوم مدخلا جديدا للتغيير، لما لها من تأثير في سلوك العاملين و مشاعرهم و تحفيزهم و زرع الثقة بينهم و بناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية و كاريزمية التي تجعله مصدر إلهام للمرؤوسين فهو يسعى لتحففي و يطور من حاجياتهم .

لاستيعاب الدراسة مفهومي القيادة التحويلية و إدارة المعرفة ،سوف نحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بالجانب النظري للقيادة التحويلية و إدارة المعرفة و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تطرقنا في مبحث الأول الى مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية و إدارة المعرفة أما في المبحث الثاني تحدثنا عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة أما في مبحث الثالث تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة عن موضوع البحث والقيمة المضافة للدارسة الحالية.

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية و إدارة المعرفة

في إطار التطورات الحاصلة في الأسواق العالمية ألحت على المنظمات بكافة أشكالها إلى التغيير و التكيف مع هذه التغيرات الخارجية، و من بين هذه التطورات هو ظهور اقتصاد المعرفة الذي أصبح جوهر أساسي لنجاح المؤسسات، الذي يقاس بمدى فاعلية قيادتها الإدارية، و من بين هذه القيادات التي واكبت هذه التغيرات هي القيادة التحويلية التي تعتمد فيه على التغيير الحقيقي و الإبداع.

## المطلب الأول : المدخل المفاهيم القيادة التحويلية

يعتبر مصطلح القيادة التحويلية من أهم المصطلحات و المفاهيم الحديثة في فكر الاداري، ومن خلال هذا المطلب سنحاول شرح ابرز النقاط المهمة فيه .

## الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

لقد تعددت تعريف القيادة التحويلية و ذلك من خلال اختلاف وجهات النظر للباحثين ومن أهمها ما يلي :

- يعرفها بيرنز ماجريجو Burns Macgregor : " على أنها العملية التي يرفع فيها القادة والمرؤوسين بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من الأخلاق و الدافعية"<sup>1</sup>.
- كونجر (congre): ينظر للقيادة التحويلية على أنها: " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان القيادة التحويلية هي : "طريقة أو أسلوب الذي يتبناه للتأثير في سلوك جماعته من خلال امتلاكه رؤية مشتركة، و قدرته على كسب ثقتهم و ولائهم ويحفزهم لتحقيق الأهداف وميزة تنافسية" .

1 ناسو صالح سعيد على، الشخصية القيادية، الطبعة الأولى، 1437.2016، دار غيداء للنشر و توزيع، 2015، ص 82

2زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبر للجنوب . أو شاش . بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر . بسكرة، سنة 2014/20/3، ص 52 .

### الفرع الثاني: أهمية و أهداف القيادة التحويلية

#### 1/ الأهمية : تتمثل أهمية القيادة التحويلية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تقوم بتطوير العاملين و تحسين مستوياتهم المعرفية و الثقافية ؛
- تعمل على زيادة الوعي الفكري و الثقافي لكل من يعمل في ظلها ؛
- تعمل على زيادة ثقافة المنظمة و تهيئة الفرص و العوامل التي تجعل منها منظمة متعلمة تتواكب مع متغيرات العصر و مستجداته التقنية و المعرفية ؛
- تنمي التواصل الإيجابي و توظف الذكاء العاطفي لكل منتسبيها فيصبح الجميع منتظمين في حلقة واحدة يشد بعضهم بعضا في عمل تعاوني تنافسي لا هدف يعلو على مصلحة المؤسسة ؛
- تحسين مخرجاتها و تطوير إجراءات العمل فيها بما يناسب و رؤيتها و رسالتها التي ينبغي أن يعمل الجميع تحت مظلتها.

#### 2/الأهداف : تتجلى أهداف القيادة التحويلية فيما يلي<sup>2</sup>:

- تطوير أداء العاملين، و تحسين مهاراتهم بصورة مستمرة و تشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني و التقليل من عزلتهم المهنية و تدعم التغيرات الثقافية؛
- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية و تحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة و بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها؛
- تشرك العاملين في وضع الأهداف و الرؤية المستقبلية للمنظمة و تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف؛
- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات و الصلاحيات، و تضع أمامهم أمالاً واسعة ممكنة التحقق و ترسخ مناخاً تعاونياً باعتماداً على الإبداع و التميز؛
- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات و مهمات جميع العاملين بالمنظمة و تشركهم في صناعة القرارات التنظيمية و تقييم العمل لتنمية مواهبهم و ميولهم و قدرتهم.

1 سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية، الطبعة الأولى، 1440، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ص 23 .

<sup>2</sup>زينب مروان، اثر القيادة التحويلية على إدارة التغير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي، مذكرة نيل شهادة الماستر اكااديمية، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2013/2014، ص 14 .

## الفرع الثالث: مبادئ و عناصر القيادة التحويلية

## 1/مبادئ القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر و بانكوسكي سنة 1997 كما يلي:

- **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة و التفاعلات بين الأفراد، و القائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، و هذا من خلال تبني و تطوير نظم إدارية فعالة و ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل؛
- **إيجاد إستراتيجية للمنظمة و العمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، و تحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة و القيم و البناء التنظيمي و الأهداف و كيفية استغلال الموارد البشرية استغلال أمثل، و هذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين و ألا تبقى سرا<sup>1</sup>؛
- **تأسيس نظام إداري:** و ذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، و هذا يتطلب استبعاد الأساليب و المبادئ و المعتقدات الإدارية السائدة و المتناقضة؛
- **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية و تدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، و في حاجة إلى الارتقاء، و بذلك يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية؛
- **تمكين الأفراد و فرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية و تحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد<sup>2</sup>؛
- **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات و النشاطات و النتائج و يركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة و جمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة؛
- **التقدير و المكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير و المكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد و الوقت و يغامرون من أجل المصلحة العامة<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup>زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

<sup>2</sup>فليون مراد، دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، مذكرة نيل شهادة الماستر اكااديمية، في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر . بسكرة، 2016/2015، ص 43.

<sup>3</sup>زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 56 .

- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، و من ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، و هذا لتطوير أنفسهم و تحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر<sup>1</sup>.

## 2/ عناصر القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر رئيسية هي<sup>2</sup>:

- الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادرا على الإفصاح عن رؤيته حول المستقبل و يجدد توقعات عالية و يخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات؛
- أسلوب الاتصال الفعال: و هي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة و الاحترام، إذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز و يثير المرؤوسين ذهنيا؛
- التمكين: و هو إحدى العناصر الجوهرية للقيادة التحويلية، ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادرا على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم و التعاطف معهم و التعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين؛
- تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين و تركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

## الفرع الرابع: أبعاد القيادة التحويلية

هناك عدد من الأبعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة سلوكيات شخصية القيادة التحويلية إذ حدد (Bass) أربعة أبعاد أهمها:

- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و احترام و تقدير التابعين، و يتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، و متى توفرت هذه الصفات المثالية سوف تتوفر لديهم صفة التأثير في الآخرين (الكاريزما)، و مع مرور الوقت يعمل المرؤوسين على محاكاتهم و تصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى أكبر و يعملون بأقصى طاقاتهم<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup>زياني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 56 .

<sup>2</sup> سعيدة ضيف، قيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، (الطور الثالث)، في علوم التسيير، تخصص ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور، سنة 2018/2019، ص 7.

<sup>3</sup> الدكتور بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، 1431/2012، عمان، دار النشر و التوزيع و الطباعة، ص 340.

- **الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات و سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، و تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين و تصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، و استشارة روح الفريق من خلال الحماسة و المثالية؛
- **الاستشارة الفكرية:** و فيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل؛
- **الاعتبار الفردي:** و تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، و يولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين و كذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير و الإطار<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عموميات حول القائد التحويلي

تكمن مهمة القائد التحويلي في التعبير، و إن أهم ما يميزه عن غيره هي في الطريقة التي يفكر بها عن بعض القادة الآخرين، فهو شخص قادر على رفع أداء المورد البشري و أداء المنظمة ككل، و سنتطرق في هذا المطلب إلى القائد التحويلي .

### الفرع الأول: مفهوم القائد التحويلي و خصائصه

- تعريف (Bass): القائد التحويلي هو الشخص الذي يمكن المرؤوسين و يدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما هو متوقع منهم أصلا و العمل بمستويات فائقة و أهداف جماعية بدلا من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية<sup>2</sup>؛
  - تعريف Jones: الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين و توجيههم و التأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط و إنما في العمليات الداخلية أيضا<sup>3</sup>؛
- من خلال ما سبق نستخلص ان القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يمتلك رؤية مستقبلية واضحة وله تأثير في إقناع العاملين من بالتغيير و التحسين، و تحفيز مرؤوسيه للارتقاء أدائهم فوق المتوقع منهم.

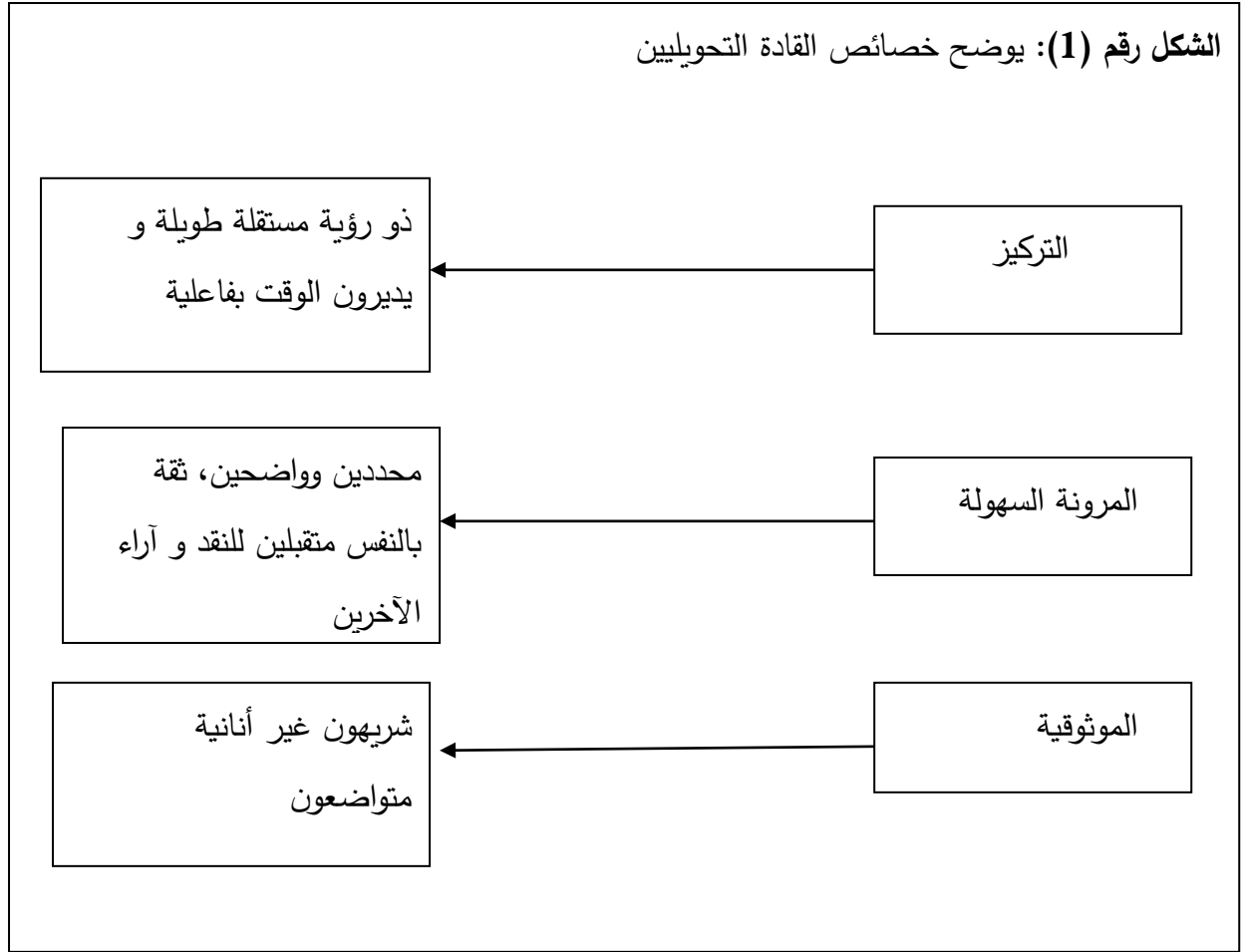
<sup>1</sup> الدكتور بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 340.

<sup>2</sup> سعيدة ضيف، قيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>3</sup> نفس مرجع و الصفحة سابقة .



كما يمكن تحديد ابرز الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليين كالآتي :



مصدر: ناسو صالح سعيد على، الشخصية القيادية، الطبعة الأولى، 1437.2016، دار غيداء للنشر و توزيع، 2015، ص84.

#### الفرع الثاني: الفرق بين القائد التحويلي و القائد العادي

عند مقارنة القائد التحويلي بالقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه و إلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء و يثق بهم و يستخدم كثيرا من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تفسيره من خلال المرؤوسين

الجدول رقم(1) : يوضح خصائص القائد التحويلي بالقائد العادي ( غير التحويلي ):

القائد التحويلي	القائد العادي	الأبعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن
رؤية ثاقبة مطلعة إلى تغيير جوهرى للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	الأهداف المستقبلية.
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مثالية لتحقيق التميز.	التوجه نحو الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير.	القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين.
إثارة الحماس و رغبة في تحمل المخاطر.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين.	الثقة بالآخرين.
خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية و تجاوز المألوف في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل و ما هو محدد من أطر و أساليب عمل لتحقيق الأهداف.	الخبرة.
حاجة قوية للتحسس و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	التحسس البيئي.
وضوح عالي للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.	ضعف الوضوح في وضع الأهداف و عدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح الألفاظ.
قوة شخصية معتمدة على الخبرة و إعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة و البطولة.	قوة الموقع و القوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي.	أساس القوة و مصدره.
تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم و تنفيذ التغييرات الجذرية.	البحث عن الإجماع في الآراء و التماس على الأوامر و التوجهات المباشرة.	العلاقة بين القائد و المرؤوسين.

مصدر: سعيدة ضيف، قيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة زيان عاشور، سنة 2019/2018، ص 83.

### الفرع الثالث: وظائف القائد التحويلي

- يمارس القائد التحويلي عدد من المهام و الوظائف يمكن تحديد أهمها كالآتي<sup>1</sup>:
- يدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة و تجمع المعلومات و تنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية؛
  - يشرف على إدارة التعقيد: و تعني قيام القائد بالتعامل مع متغيرات عدة دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير و الغموض و اختلاف الأهداف؛
  - كيف المؤسسة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد القيام بما يلي "وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، و تحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، و تغيير نسق القيم و القناعات و السلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي".
  - يدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية؛
  - يشرف على إدارة المفاجآت: على شخصية القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها و مهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستمرة؛
  - يدير التعليم و التدريس المستمر: و ذلك لكثرة المفاجآت و التغيرات التي تواجه المؤسسات و التي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.

### المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول المعرفة

نظرا لوجود مفهوم واسع و شامل للمعرفة و هام لأي منظمة ،و على رغم من كثرة الدراسات التي تناولته إلا انه لم يتم التواصل إلى مفهوم محدد لها ،حيث يرى البعض ان السبب يعود إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات و أهدافها.....الخ

### الفرع الأول: مفهوم المعرفة و خصائصها

لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة لأن المعرفة عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة و لها مراحلها و درجاتها في التطور:

<sup>1</sup>ناسو صالح سعيد على، الشخصية القيادية، مرجع سبق ذكره، ص86.

### أولاً: مفهوم المعرفة

- يعرف المعرفة كل من Northcraft وAakerandday تناول مفهوم المعرفة "بوصفها معالجة معلومات و تصورات ذهنية من الأفراد و المعرفة و الفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيها يكون الفعل و العمل تطبيقاً معاً<sup>1</sup>؛
- Ladon: فعرّفها بأنها " الخبرة التي تستخدم في إنتاج السلع و الخدمات <sup>2</sup>؛
- Badarco: فعرّفها بأنها " الحكمة أو الخبرة الهندسية أو الخبرة التسويقية التي يمكن أن تعتبر عامل مهم في نجاح الشركات <sup>3</sup>."

يتضح لنا أن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات و المعلومات التي تتيح لنا الوصول إلى المعرفة<sup>4</sup>:

- البيانات: تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها استناداً إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، يتم تمثيلها بأرقام أو كلمات أو أشكال أو رموز بحيث تتاح إمكانية الاستفادة منها بشرط أن تتوفر في عملية البيانات الدقة و الموضوعية؛
- المعلومات: تتمثل بما يتم التوصل إليه من المعطيات و النتائج من خلال تحليل و جمع البيانات و معالجتها يدوياً أو حاسوبياً أو بهما معاً، و عليه فإن المعلومات يتم استنباطها من البيانات بالشكل الذي يوفر قدراً أكبر من اليقين بما يساعد الفرد و المشروعات و حتى الحكومات على اتخاذ القرارات السليمة و الصائبة ؛

### العلاقة بين البيانات، المعلومات، و المعرفة:

إن تجمع البيانات بصفة دقيقة و موضوعية ثم معالجتها بواسطة الحاسوب تتيح لنا إمكانية التوصل إلى معلومات لمشكلة ما، ثم استنباط هذه المعلومات عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تتيح لنا فرصة الوصول إلى المعرفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أبو طالب معمر العلي، أسابب الزيتون، عز الدين سمير، أمار رضوان، مدخل مفاهيم إلى إدارة المعرفة، الطبعة 1434/2013، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ص 8.

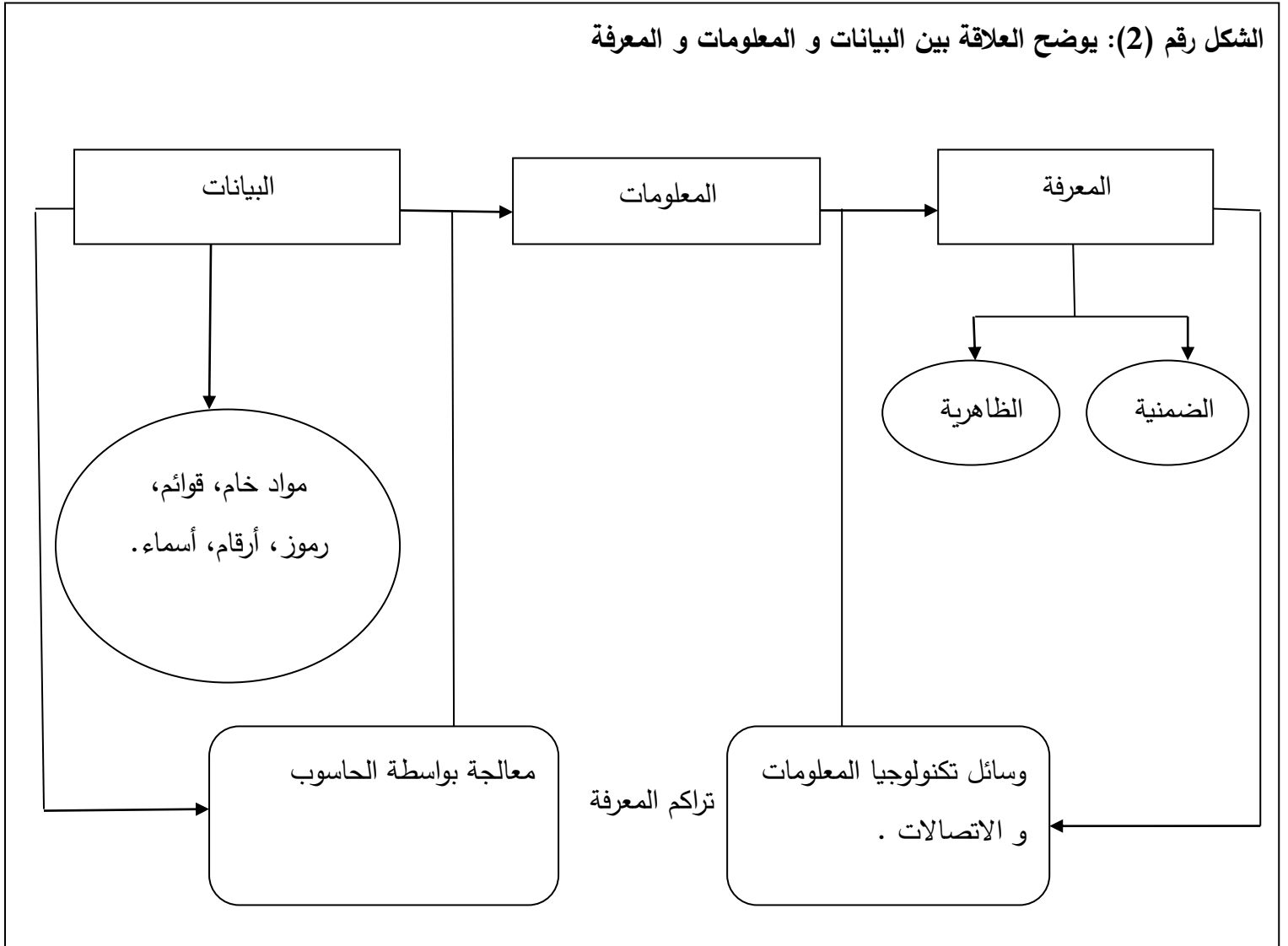
<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى 2008، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن . عمان، ص 14.

<sup>3</sup> نفس مرجع والصفحة سابق .

<sup>4</sup> د . مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى 2017، ص 23.

<sup>5</sup> نفس مرجع و الصفحة سابقة .

يمكن تصور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة وفق الشكل التالي:



مصدر: عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى،  
1426/2006، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ص 175.

### ثانيا: خصائص المعرفة

- فالمعرفة حقيقة لها مجموعة من السمات و الخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها و فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة و من هذه الخصائص هي<sup>1</sup>:
- إمكانية موت المعرفة و كما تولد المعرفة فأنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة ؛
  - المعرفة يمكن أن تمتلك ان المعرفة ذات القيمة تزيد من ثروة المؤسسة بحيث يتم امتلاكها و المؤسسات اليوم تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة تمتلكها اي براءات اختراع و أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شان الملكية المادية ؛
  - المعرفة يمكن ان تخزن المعرفة تتم على الورق و مازالت حتى يومنا هذا و لكن الغالب يتم على تخزينها على شكل إلكتروني الذي يعتمد على الحاسوب و التي تستعمل أوعية إلكترونية ، و عليه فان قاعدية المعرفة هي المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج و شفرة معينة ؛
  - إمكانية تصنيف المعرفة وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية و الصريحة و الإجرائية...المعرفة لاستهلاك باستخدام أي أنها لا تتفد باستخدامها بل على العكس فهي تزداد و تتطور و تولد كلما استخدمت وعكس ذلك تموت ؛
  - إمكانية تقاسم المعرفة و كذا الخبرات العلمية و نشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة و انتقالها عبر العالم إذا توافرت الوسائل و السبل الأزمة لذلك .

### الفرع الثاني : أهمية المعرفة

يمكن تحديد أهمية المعرفة فيما يلي<sup>2</sup>:

- تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة ؛
- تعد قوة و ثروة في آن واحد، قوة بواصفها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات و عصر المعلوماتية، و ثروة بوصفي أكثر أهمية من مورد رأس المال و قوة العمل ؛
- أنها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة؛
- هي مورد منتج و مناعة يحد ذاتها تعبر عن مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي .

<sup>1</sup> اسمية بوزان، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية، الطبعة الأولى، 2016، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2015، ص ص 27\_28.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 15.

### الفرع الثالث: أنواع المعرفة

تم تصنيفها عام 1995 المعرفة لفرعين أساسيين هما<sup>1</sup>:

المعرفة الضمنية : و تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات و التي في الحقيقة الأمر في داخل عقل و قلب كل فرد و التي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة فنية أو إدراكية .  
المعرفة الظاهرية : و تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات و معايير العمليات و التشغيل ) و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها و يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.....

- الفرق بينهما يتمثل فيما يلي :

المعرفة الضمنية عبارة عن معرفة كامنة نجدها مخزنة داخل عقول الأشخاص إن لم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ فهي غير معروفة و غير متاحة لدى الأشخاص وجود صعوبة في الحصول عليها عكس المعرفة الظاهرية فهي تلك المعرفة شائعة بين الناس و متاحة لجميع و معروفة المصدر و مناخ وصول إليها لكل من يبحث عنها و هناك سهولة في حصول عليها قد نجدها في الأرشيف و وثائق المختلفة .....

### المطلب الرابع: ماهية إدارة المعرفة

تكتسي إدارة المعرفة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات خصوصا بعد التطور السريع للاقتصاد، و تحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية إدارة المعرفة .

### الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة :

- عرف كلا من 1999 and kaweevisultrakul and chan 2007 إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، و هي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، الطبعة الأولى 2010، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ص 43.

<sup>2</sup> د . مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى 2017، ص33

- و يعتقد ستار 1999 starr المقصود بإدارة المعرفة هو إدارة المعلومات و البيانات إضافة إلى اكتشاف و إشراك ممارسات و خبرات الأفراد في المنظمة و تعظيمها لديهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج تعريف إدارة المعرفة على أنها "هي عملية منتظمة التي من خلالها يتم استغلال المهارات و الخبرات لدى الأفراد المنظمة خلال العمل الجماعي و بحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف والميزة التنافسية للمنظمة .

### الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة

#### 1/ الأهمية:

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض تكاليف و رفع وموجوداتها الداخلية و توليد إيرادات جديدة ؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تيسير الوصول إلى المعرفة ؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، من خلال مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة ؛
- تحفيز المنظمات و تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة و استثمار معرفة سابقة ؛
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.

<sup>1</sup> د . مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 33 ص 35

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 45.



**2/ الأهداف:** يشير holsapple and sing إلى الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصين المعرفة و هم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما؛
- العمل على تجديد و تطوير المعرفة بشكل مستمر ؛
- نشر المعرفة و توزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها ؛
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها .

**الفرع الثالث: وظائف و متطلبات إدارة المعرفة**

**1 / وظائف إدارة المعرفة:** يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الاهتمام بالعنصر البشري ( أفراد المعرفة ) من حيث جذبهم و استقطابهم و رعايتهم ؛
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك ؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها و تقاسمها و استخدامها ؛
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة ؛
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات و وسائل الاتصال اللازمة.

**2/ متطلبات إدارة المعرفة:** لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات و المتطلبات الأساسية

لذلك و التي نجلها في ما يلي:

- **توفير البنية التحتية اللازمة:** المتمثلة بالتقنية اللازمة لذلك و التي قوامها الحاسوب الآلي و البرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات و محركات البحث الإلكتروني و كافة الأمور ذات العلاقة، و هذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات و أنظمة المعلومات ؛
- **توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم مقومات و أدوات إدارة المعرفة و عليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، و هم يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و توزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الطبعة الأولى 2007، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن . عمان، ص 81.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، نيل شهادة الماستر في اكايمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ام البواقي، سنة 2015/2014، ص ص 21\_22.

- **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المنظمات الأساسية لنجاح أي عمل، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها، و يتعلق أيضا بتحديد و تجديد الإجراءات والتسهيلات و الوسائل المساعدة، و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية ؛
- **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة و إنتاج و تقاسم المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة و الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة مجتمعية و تنظيمية داعمة للمعرفة<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء و الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة و لا على ترتيبها، سوف نحاول تطرق إلى أغلبيتها في هذا الفرع ؛  
فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي و متكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على أخرى و تتكامل معها و تدعمها و هذه العمليات تتمثل فيما يلي :

- **عملية التشخيص:** و يقصد به تحديد المعرفة بالنسبة للمنظمة أي تحديد المعارف التي تحال الأهمية الأعلى لدى المنظمة و كذلك تحديد العناصر البشرية التي تملك الإحاطة المعرفية بها و يستعان فيها يسمى ذلك بخريطة المعرفة، و تعني أيضا مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة و عملية جوهرية رئيسية تسهم مساهمة مباشرة في إطلاق و تحديد شكل العمليات الأخرى و عمقها<sup>2</sup>.

- **تحديد أهداف المعرفة :** معظم المؤسسات تدرك إن المعرفة و إدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن إدارة المعرفة تبدأ أولا بتحديد أهداف واضحة للمعرفة و من أهمها: تحسين العمليات، تسهيل عملية الإبداع، التوجه نحو الزبون، تسهيل عملية التخطيط و التنبؤ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سبق الذكر، ص 22.  
<sup>2</sup> أسامة محمد سيد على، اتجاهات إدارية المعاصرة الجزء الأول إدارة المعرفة، دار العلم و الإيمان للنشر وتوزيع؛ سنة 2013، ص 201.

<sup>3</sup> سمية بوزان، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- **عملية توليد المعرفة و اكتساب المعرفة:** و تركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد و من ثم بلورته على مستوى الجماعة من خلال الحوار و المحادثة و التشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة<sup>1</sup>؛
- **عملية تخزين المعرفة:** عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة و يجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد أو التعليقات و تضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة و البحث و الاسترجاع للمعرفة المخزنة و تخزين المعرفة عادة في قاعدة المعرفة<sup>2</sup>.
- **عملية تنظيم المعرفة:** تستلم المؤسسات يومياً أحجاماً هائلة من المعلومات، تحتاج إلى تجميعها و تصنيفها و تفسيرها ونشرها بفاعلية، فالبيانات تأتي أولاً على شكل أخبار قطاعية و توجهات تسويقية، و يجب دعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق و التحرير و الإصدار ثم يجب تنظيم المعلومات المختارة في تقابلات، و تحديد تقابلات المعرفة المؤسسية التي تتيح للمستخدمين النفاذ العملي إلى المعلومات، فالتقابل المعرفي<sup>3</sup>.
- **عملية توزيع المعرفة:** وتعني نشر و مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريقة أساليب كالتدريب و الحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق و النشرات الداخلية والتعلم، و تتم بطرق رسمية و غير رسمية، و تتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل و المكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، و الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسوبية، ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>أسامة محمد سيد على، اتجاهات إدارية المعاصرة الجزء الأول إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 204.205.

<sup>2</sup>حسين بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة دواء الجزائر، نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر . باتنة، 2013/2012، ص 12.

<sup>3</sup>عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، الطبعة 2007/1428، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص 35.

<sup>4</sup>صلاح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات الإدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، نيل شهادة الماجستير، في برنامج القيادة و الإدارة، تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمي الإدارة و السياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك، جامعة الأقصى غزة . فلسطين، سنة 2016/1437، ص 23.

- **عملية تطبيق المعرفة:** تمثل هذا المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة يتطلب تنظيمها بالتصنيف و الفهرسة و التوبيخ الأمثل للمعرفة و استرجاعها للمعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة بسرعة مناسبة وبناء على تطبيق القرار أكثر دقة و الأداء أكثر تميزا و ارتقاء، فلكي يحدث تغيير المطلوب فلا بد من أن تتحول المعرفة لواقع ملموس مطبق على ارض الواقع<sup>1</sup>.

#### المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية و الإدارة المعرفة .

لقد أصبحت القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة اليوم مطلب ضروريا للمؤسسات و ذلك لمواجهة التحديات و التهديدات التي تعصف في البيئة التنظيمية لتخرج من الدور التقليدي إلى إطار عريض أشمل، و من خلال هذا البحث نوضح العلاقة التي تجمع بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة

#### المطلب الأولي: دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة

باعتبار القيادة التحويلية واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في ممارسات إدارة المعرفة في الوقت الحاضر نظرا لدور هام في تعزيز بيئة المنظمات و تساعد في تطبيق المعرفة بطريقة فعالة و من خلال هذا لمطلب سوف نوضح دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة في ما يلي :

- القيادة التحويلية يمكن أن تلعب دورا هاما في تعزيز بيئة المنظمات والمساعدة في التطبيق المعرفة بطريقة فعالة من خلال إدارة المعرفة بالطريقة اللازمة لتحسين التعليم في المنظمة؛
- حيث تقوم على تحسين القدرة الاستيعابية للمنظمة التي تمكينها لنقل المعرفة بطريقة أفضل؛
- القيادة التحويلية تقوم على خلق المعرفة من خلال تعزيز التسامح من الأخطاء و تحفيز موظفين على خلقها في المنظمة؛
- واحدة من السمات الرئيسية للسلوكيات القيادة التحويلية إصرار على تطبيق المعرفة في البيئة التنظيمية وبالتالي تجانس طريقة لإنشاء منظمة مبتكرة والتي يمكن يتم ذلك من خلال تقديم بعض الجوائز<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup>أسامة محمد سيد على، اتجاهات إدارية المعاصرة الجزء الأول إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>2</sup> Aliasghar Hayat, **The role of translational leadership ant its knowledge management processes**, journal of health management and informatics, Iran, 2015 year of publication, p5.

- القادة التحويليين لديهم القدرة على تطوير البيئة التي تساعد في إنشاء المعرفة و الحفاظ عليها و مشاركتها و تطبيقها؛
- كما لها دور فعال في تبادل المعرفة بتعزيز الابتكار التنظيمي من خلال خلق المشاركة، و يمكن أن تفعل ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق تغيير ثقافة المنظمة التي تشجع تبادل المعرفة في المنظمة؛
- القيادة التحويلية من خلال استخدام خصائص المثالية و التشجيع العقلي و دعم التنموي و تحفيز موظفيها لتخزين و تطبيقها المعرفة ؛
- القادة التحويليين يلعبون دورا في أداء عملية إدارة المعرفة في المنظمة و بهذه الطريقة تحسين فوائد رأس المال البشري عموما<sup>1</sup>؛
- إن ممارسة عمليات إدارة المعرفة لا تدار بالشكل التقليدي و التي تشدد على المركزية و التحكم بتدفق المعلومات، و بدلا من ذلك فإن القيادة تحتاج لتبني تعاميم إدارية و مداخل لتحفيز العاملين و الاحتفاظ بهم كونهم يمتلكون معارف، من خلال الاستماع إليهم و التعرف عليهم و الشعور بالإثارة و هذا ما يتحقق بالقياد التحويلية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: دور القائد التحويلي في إدارة المعرفة

يتمثل دور القائد في إدارة المعرفة في ما يلي :

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود و من يقادون و الهدف المشترك المطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد في تأثيره على الجماعة، و للفهم أكثر يكمن دور القيادة قد يعتبر من كونهم حراس على المعلومات إلى أنهم من يخلقوا المعرفة و يشاركوا العاملين بها ويسمحوا ينشرها ومن هنا فإن التحدي الأكبر أمام القيادة هي تطوير القدرات لخلق مناخ يتسم بخصائص تساعد على ممارسة عمليات الإدارة المعرفة من تشخيص و اكتساب و مشاركة.....الخ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Aliasghar Hayat, **The role of translational leadership ant its knowledge management processes**,reference already mentioned, P 5.

<sup>2</sup> صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، الحصول على درجة الماجستير في أكاديمية الإدارة و السياسة، تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك، جامعة الأقصى غزة - فلسطين، السنة 1437-2016، ص52.

<sup>3</sup> نفس مرجع سابق ذكره، ص 51.

إن القائد التحويلي يشجع على العمل بروح الفريق و الأعمال الوظيفية و الإثراء الوظيفي، لذلك يتصرف كمحفز و يسرع من اكتساب المعرفة و توزيعها، كما يعمل على الانفتاح و الأمانة و الاتصال و التواصل، و يشجع على الحوار و التعاون بين أعضاء الفريق الواحد.

إن القائد التحويلي عليه التصرف كنموذج يحتذى بيه، فهو يكسب الإعجاب و الفخر بالارتباط به قبل الإلتباع، فبدون هذه السلوكيات فإن الموظفين لن يكونوا مدفوعين بشكل خاص للمشاركة في الاكتساب و تفسير و تكامل المعرفة كما أن القيادة التحويلية تشجع على أخذ المخاطرة المحسوبة و تمكين العاملين بتوليد رؤية مشتركة، و تفويض الصلاحيات، و توفير المصادر و الاحتفال بالنجاح<sup>1</sup>.

- من خلال ما سبق يمكن القول أن القائد التحويلي له دور فعال في تطبيق إدارة المعرفة فهو يعمل على خلق المعرفة وذلك بتشجيع متابعين على خلق ظروف و تهيئة المناخ الملائم لتحفيز العاملين بمشاركة بمعارفهم المختلفة لتكوين معارف المنظمة من خلال زرع ثقة و تمكين بين العاملين، فالقائد التحويلي فهو بمثابة المرشد و معلم الذي يقوم بمتابعة موظفيه لمعالجة نقاط الضعف لديهم و يعزز نقاط القوة مما يسمح له بخلق رؤية مستقبلية مشتركة، و يلهم العاملين على فهمها و معرفته كل عامل دوره و مساهمته في تحقيقها، و يسعى لتحويل رؤوسيه و إدارته أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل.

### المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة .

تشهد المنظمات الدخول في عصر المعرفة مما يتطلب إن يتحول العاملين إلى عمال المعرفة لذا فإن قيادة و إدارة هؤلاء العاملين بكفاءة و فاعلية هي أحد التحديات التي تواجه قيادة المنظمات .

إن القيادة أحدهم أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المنظمة مع إدارة المعرفة، فالقيادة بسلوكياتها تشمل تحفيز العاملين، و تشكيل أهداف المنظمة، و بناء روح الجماعة، فالقيادة التحويلية تخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، و غرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات و قواعد بيانات المعرفة للمنظمة لتصبح متاحة للجميع و تمكين العاملين في حال احتياجهم لها من الوصول السريع إليها، و لعل عمال المعرفة بحاجة إلى أمرين هما التعليم الرسمي للعاملين و مواصلة التعليم و التدريب أثناء الحياة الوظيفية لتحديث هذه المعارف، فالتحدي الذي يواجه المنظمات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمن الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، سنة 2017، المجلة 13، العدد 3، ص 442

هو تطوير قدرات الآخرين و تعليمهم و تدريبهم على اكتساب المعرفة اللازمة و تبادلها فيما بينهم، و من معلوم أن المعرفة هي مصدر الشعور بالقوة و بالتالي يصل بعض العاملين لعدم البوح بها. و من هنا تلعب القيادة التحويلية دورها الهام في بناء الثقة بإظهار الاهتمام و الوفاء بالوعد، و ممارسة العدالة، لأولئك الذين يشاركون بفعالية بالمعارف التي يمتلكونها مما يؤدي زيادة كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد و الوحدات و فرق العمل في المنظمة، و من الجانب الأخر، فالقيادة التحويلية تشجع على التجريب و حرية التعبير و تعمل على توفير المصادر المختلفة للعاملين، و تفويض الصلاحيات مما يساهم في سرعة التحول إلى ما يسمى بالمنظمات المتعلمة .

إن عمليات إدارة المعرفة لا تدار بالطرق التقليدية التي تتصف بالرقابة الشديدة و بالتحكم غير المبرر بالمعلومات، بل على العكس تحتاج إلى مداخل حديثة للقيادة تشجع العاملين على التجريب، و تزويدهم بالمصادر اللازمة، و تفويض الصلاحيات، و الاحتفال بنجاحاتهم و الاحتفاظ بهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمن الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 442.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أساسا مهما تبنى عليه دراسات لاحقة و مصدرا غنيا لإثراء البحوث و تزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم، و قد حاولنا إظهار مجموعة من الدراسات السابقة محلية و أجنبية منها تناولت موضوع القيادة التحويلية و أخرى إدارة المعرفة أو المتغيرين معا.

## المطلب الأول: دراسات محلية متعلقة بالقيادة التحويلية و إدارة المعرفة

1- بدرة مرزوق: بعنوان أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة جامعة محمد خيضر\_ بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية و إدارة المعرفة ؛

- التعرف على مستوى القيادة التحويلية بجامعة محمد خيضر\_ بسكرة ؛

- إبراز مستوى إدارة المعرفة في جامعة بسكرة من وجهة الأساتذة الإداريين ؛

- توضيح أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى:

- القيادة التحويلية هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة ؛

- القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها و تعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتطلبات المستقبلية ؛

- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  حيث بلغت قيمة  $R^2(64.3\%)$  ؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  حيث بلغت قيمة  $R^2(17.7\%)$  ؛



2- كنانة كريمة، مراحي عبد اللطيف، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات somilos، تبسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي\_تبسة، 2017-2018.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين في منظمات الأعمال، و درجة تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة بجميع عملياتها ؛

- التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة و توظيف عملياتها من قبل الموظفين في المنظمة.

نتائج الدراسة:

- هناك موافقة على توافر خصائص القيادة التحويلية إلى حد كبير في الموظفين بالشركة، وفق أربعة أبعاد بدرجة موافق، وهي: التأثير المثالي أو الكاريزما، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية ؛

- القادة في الشركة محل الدراسة هم فعلا قادة تحويليين، و ذلك عن طريق السلوك الذي يمارسونه؛

- وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية و المتغير التابع إدارة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha=5\%$  ، حيث وجد أن معامل ارتباط قوي بين المتغيرين  $0.75\%$ ، كما تساهم أبعاد القيادة التحويلية بنسبة معتبرة  $57.50\%$ ، من التباين في إدارة المعرفة ؛

- إدارة المعرفة منظمة متكاملة تستخدمها المنظمات للمساعدة في اتخاذ القرارات و فرصة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال عمليات اكتساب المعرفة و تخزينها و تشاركها و تطبيقها.

3- صياحي الأخضر، بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019.

هدفت الدراسة إلى:

-محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية ؛  
-معرفة نمط القيادة السائد بوحدهات المجمع و مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة؛

-توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

-التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول القيادة التحويلية و تحقيق التميز التنظيمي و التي تعزى للبيانات الشخصية على متغيرات الدراسة؛

-فهم النماذج العالمية للتميز التنظيمي، الأمر الذي قد يساعد القادة في المنظمات الجزائرية في تطوير و تنمية عوامل التميز التنظيمي بمنظمتهم من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النماذج.

نتائج الدراسة:

-تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، باستثناء بعد الاعتبارية الفردية و بعد التمكين كانت درجة موافقة متوسطة ؛

-يتوفر مجمع كوندور على أبعاد التميز التنظيمي، حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي كان مرتفعا في بعض الأبعاد و متوسط في أخرى، و التي تمثلت في: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، و هذا ما تمت ملاحظته في وحدات ميدان الدراسة و اهتمامها المتزايد بتميز أدائها، و الذي يمكن أن ينعكس بصفة مباشرة على التميز التنظيمي للمنظمة ككل ( مجمع كندور).

-توجد علاقة ارتباط جوهرية و إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين و المتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف أبعاده: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: دراسات أجنبية متعلقة بالقيادة التحويلية و إدارة المعرفة

1-الدراسة الأولى: قام بها c.B. Crawford بعنوان:

### Transformational Leadership Innovation And Knowledge Management

و هي ورقة بحثية تم تقديمها في المؤتمر الدولي:

### And Knowledge Management Transformational Leadership

وقد عالجت هذه الورقة العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة، و توصلت إلى النتائج التالية:

-إدارة المعرفة و القيادة هما مفهومان مرتبطان ارتباطا وثيقا بعضها البعض؛  
-من بين النتائج الأكثر تحديدا في هذه الدراسة البحثية هي اكتشاف العلاقة القوية بين القيادة التحويلية و سلوكيات إدارة المعرفة، و ما يثبت ذلك معامل الانحدار المتحصل عليه الذي أكد الصلة بين المتغيرين؛

-من بين النتائج المثيرة للاهتمام أيضا العلاقة بين إدارة المعرفة و فن التعامل و عدم التدخل في تصرفات الجهة القيادية، فنظرا للطبيعة المعقدة لإدارة المعرفة يمكن القول أن فعالية القادة تتركز أو تحتاج إلى إستراتيجيات معينة في التعامل، و تقوم هذه الإستراتيجيات على التخفيض من التركيز على تطوير الأفراد التابعين للقائد، و إنما تركز أكثر على تحقيق الهدف.

2-الدراسة الثانية: قام بها كل من Mehrdad Goudarzv و chigini بعنوان:

### Knowledge Management And Transformational Leadership In Organizational Success

و هي ورقة بحثية في المؤتمر الدولي لتكنولوجيا المعلومات والتعليم في ديسمبر 2011، سعت هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن الإشكالية التي مفادها: ما هو دور إدارة المعرفة والقيادة التحويلية في النجاح التنظيمي، وكانت أهم نتيجة تمكن هذه الدراسة الخروج بها هي إدراك المنظمات أن التكنولوجيا ما هي إلا مزايا تنافسية مؤقتة، بينما الموظفين هم فقط المزايا التنافسية الدائمة، و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الحقائق لتعزيز إدارة المعرفة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-يجب تطوير شبكة الاتصالات التنظيمية، و تسهيل انسياب المعلومات عبر القنوات بشكل صحيح من أجل توفير المعرفة التنظيمية؛

-محاولة خلق ثقافة تنظيمية تدعم تصميم نظام الحوافز لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير؛

-تمهيد الطريق لإنشاء ونقل وتطبيق المعلومات في المنظمة ؛

-إنشاء الهيكل التنظيمي السليم للوصول إلى المعلومات و المعارف ؛

- خلق علاقات بين مختلف الإدارات التنظيمية المبنية على الثقة ؛  
-خلق ثقافة تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي على مختلف المستويات؛  
-القادة التحويليين لهم القدرة على التأثير في موظفيهم وقدرة تصور الفوائد من رأس مالهم البشري ولهم إمكانية أكثر في تعزيز هذه الفوائد من خلال إشراكهم في عمليات إدارة المعرفة من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم ذلك وتشجيع التواصل بين العاملين.

3-محمد إبراهيم خليل العطوي، بعنوان: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010.  
تهدف الدراسة إلى:

- إظهار مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة ؛
- بيان أثر القيادة التحويلية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ؛
- بيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية.

توصلت الدراسة إلى:

- بينت نتائج التحليل أن مستوى توفر الجاذبية و التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً؛
- كان مستوى توفر الاستشارة الفكرية لدى مديري هذه الشركات مرتفع أيضاً؛
- أشارت النتائج إلى أن مستوى توفر سلوك الاعتبارية الفردية لدى مديري العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً؛
- تبين من خلال عملية التحليل الإحصائي، أن مستوى توافر التحفيز في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية مرتفعاً؛
- تبين أيضاً من خلال نتائج هذا التحليل، وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية؛
- ليس هناك أية رؤية إستراتيجية واضحة لمستقبل هذه الشركات لدى المديرين العاملين.

4-بشرى عبد السلام الأفندي، وبغنوان: إدارة المعرفة في المؤسسات الإنتاجية (الواقع-العقبات) و إقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقنية في سورية، بالتطبيق على شركة آسيا للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير الدراسات العليا في إدارة التقنية من الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2013-  
2012.

هدفت الدراسة إلى:

-الوقوف على تأثير إدارة المعرفة التقنية على قدرة المؤسسات على تحفيز الإبداع، و توطين و تطوير التقنية ؛

-اقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقنية يتناسب مع خصوصية البيئة السورية و الإمكانيات المتاحة.  
توصلت الدراسة إلى:

- تأتي أهمية إدارة المعرفة لتقنية الانتقال من أفضل النتائج إلى الابتكار و الإبداع، و هو ما يدركه أفراد المؤسسة المبحوثة، و يتوافق مع ما توصلت إليه الدراستين المرجعتين: (2000-etalkidwell) و (2011-gang) و لقد تم إثبات إدراك الأهمية من خلال مستوى الدلالة الصفري لعبارات الاستبيان المتعلقة بأهمية إدارة المعرفة، و انعكست هذه الأهمية على ثلاثة أصعدة وفق آراء المبحوثين هي: تطوير القدرات الذاتية للمؤسسة و تعزيز الخبرات بنسبة توافق تصل 88%، دعم الابتكار 80%، أما منح الميزة التنافسية للمؤسسة فقد توافق عليها ما نسبته 81% من المبحوثين؛

-تؤكد الدراسة على أن المؤسسة المبحوثة تتميز بين روح الجماعة و الثقة و المتبادلة بين أفرادها، مما يعطيها ركيزة مهمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة؛

- أكدت الدراسة الميدانية إلى أن المعرفة التقنية بشكليها الضمني و الصريح تؤثر على قدرة المؤسسة على توطين و تطوير التقنية على اعتبار أنها المادة الأولية التي يركز عليها التوطين و التطوير التقني.

#### المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

بما أن البحث العلمي يقوم على مبدأ التراكم المعرفي، قمنا بالإطلاع على بعض الدراسات المحلية والأجنبية لمعرفة العناصر التي لم يتم التطرق إليها، بالإضافة إلى الاختلافات ما بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية و التي يمكن عرضها في النقاط التالية:

الجدول(2): يمثل موقع دراستنا من الدراسات السابقة المحلية

أدوات الدراسة	تاريخ الدراسة	المنهج	بيئة الدراسة	هدف الدراسة	المتغيرات	
المقابلة	2020	وصفي تحليلي	مؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى	_ التعرف على القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية	-القيادة التحويلية -إدارة المعرفة	الدراسة الحالية
استبيان	2016	وصفي تحليلي	جامعة محمد خيزر بسكرة	-توضيح أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في الجامعة.	-القيادة التحويلية -إدارة المعرفة	-بدره مرزوق
استبيان	2018	وصفي تحليلي	مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos تبسة	-التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة و توضيح عملياتها من قبل الموظفين في المنظمة.	-القيادة التحويلية -إدارة المعرفة	-كنازة كريمة -مراحي عبد اللطيف
استبيان	2019	وصفي تحليلي	مجمع كوندور ببرج بوعريرج	-توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.	-القيادة التحويلية -التميز التنظيمي	-صياحي الأخضر
استبيان	2013	وصفي تحليلي	مؤسسة اتصالات الجزائر(الوحدة العملياتية بالبويرة)	-محاولة إظهار دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.	-إدارة المعرفة -الميزة التنافسية	-بوشندوقة هدى

مصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول(3): يمثل موقع دراستنا من الدراسات السابقة الأجنبية

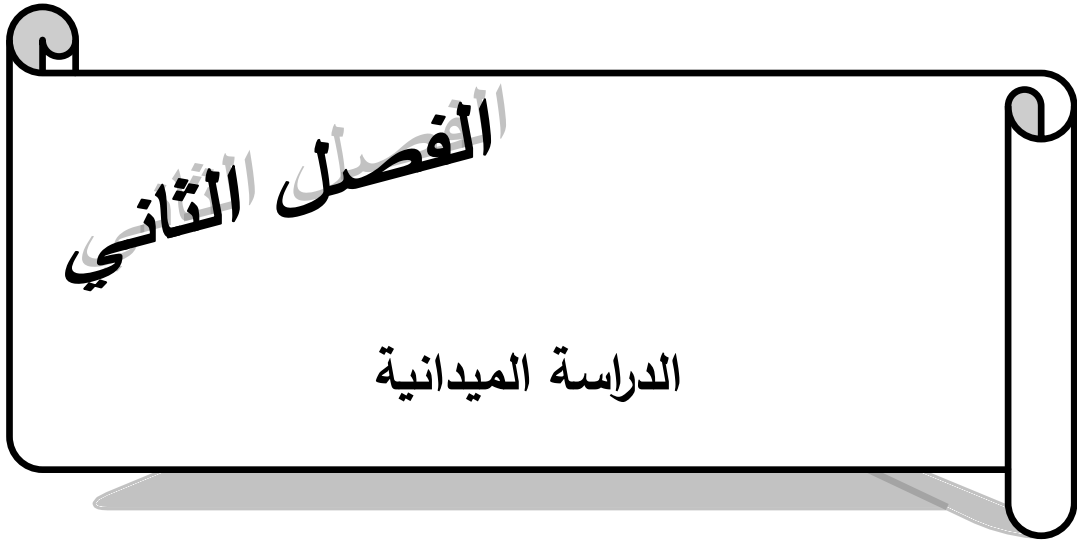
أدوات الدراسة	تاريخ الدراسة	المنهج	بيئة الدراسة	هدف الدراسة	المتغيرات	
مقابلة	2020	وصفي تحليلي	مؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى	_ التعرف على القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية.	-القيادة التحويلية -إدارة المعرفة	الدراسة الحالية
		وصفي تحليل	المؤتمر الدولي	-معالجة العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة.	-Knowledge Management - Transformational Leadership Lnnovation	c.B.crawford
	2011	وصفي تحليل	المؤتمر الدولي لتكنولوجيا المعلومات و التعليم	-التعرف على دور إدارة المعرفة و القيادة التحويلية في النجاح التنظيمي	- Knowledge Management - Transformational Leadership In Organizational Success	-chigini -Mehrdad goudarzn
إستبيان	2010	وصفي تحليلي	شركة البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية	_ إظهار مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة	-القيادة التحويلية -إدارة المعرفة	-محمد إبراهيم خليل العطوي
إستبيان	2013	وصفي تحليلي	شركة أسيا للصناعات الدوائية	_ اقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقنية يتناسب مع خصوصية البيئة السورية و الإمكانيات المتاحة	-إدارة المعرفة	-بشرى عبد السلام الأفندي

مصدر: من إعداد الطالبتين.

## الخلاصة:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة من القيادة التحويلية و إدارة المعرفة، استخلصنا أن القيادة التحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل و لعل أهمها إدارة المعرفة، تعتبر القيادة هي التي تجسر الفجوة بين بناء المنظمات المتعلمة و التأسيس لإدارة المعرفة و بين التكيف مع المتغيرات البيئية، إذ أن هناك ارتباط وثيقا بينهما و بالتالي فالقيادة التحويلية تعمل على رفع كفاءة التعلم التنظيمي للمنظمات ، بحيث أن إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة داعمة و من جهة أخرى فإن القائد يحتاج إلى إدارة المعرفة كقوة للقيام بهامه بكفاءة و فعالية.





## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل السابق للجانب النظري إلى المفاهيم المرتبطة بكل من القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، ارتأينا وجوب إسقاط هذه المفاهيم على الجانب التطبيقي لاكتشاف واقع أسلوب القيادة التحويلية و كيف لها أن تؤثر في إدارة المعرفة، حيث أن الدراسات النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة، و قصد إثراء موضوع دراستنا أكثر تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى لمعرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

- المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة ؛
- المبحث الثاني: إعداد و تحليل المقابلة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

هي فرع من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية BATMAL أنشأت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الأم (BATMETAL). تعتبر مؤسسة BATICIC من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية و النحاسية برأس مال قدره 10858000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في: SUMETAL الجزائر، APMC فرنسا، KHIRCHEILD روسيا الفدرالية، و تختص مؤسسة SPA BATICIC في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها: الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي إحدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني، وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار و تسخر له طاقة بشرية و تكنولوجية معتبرة من أجل تجسيد الأهداف التي سطرته، إذ أن المركب يضم حاليا 239 عاملا مقسمين كما يلي:

✓ إطارات عددهم: 42.

✓ التحكم و الإشراف عددهم: 75

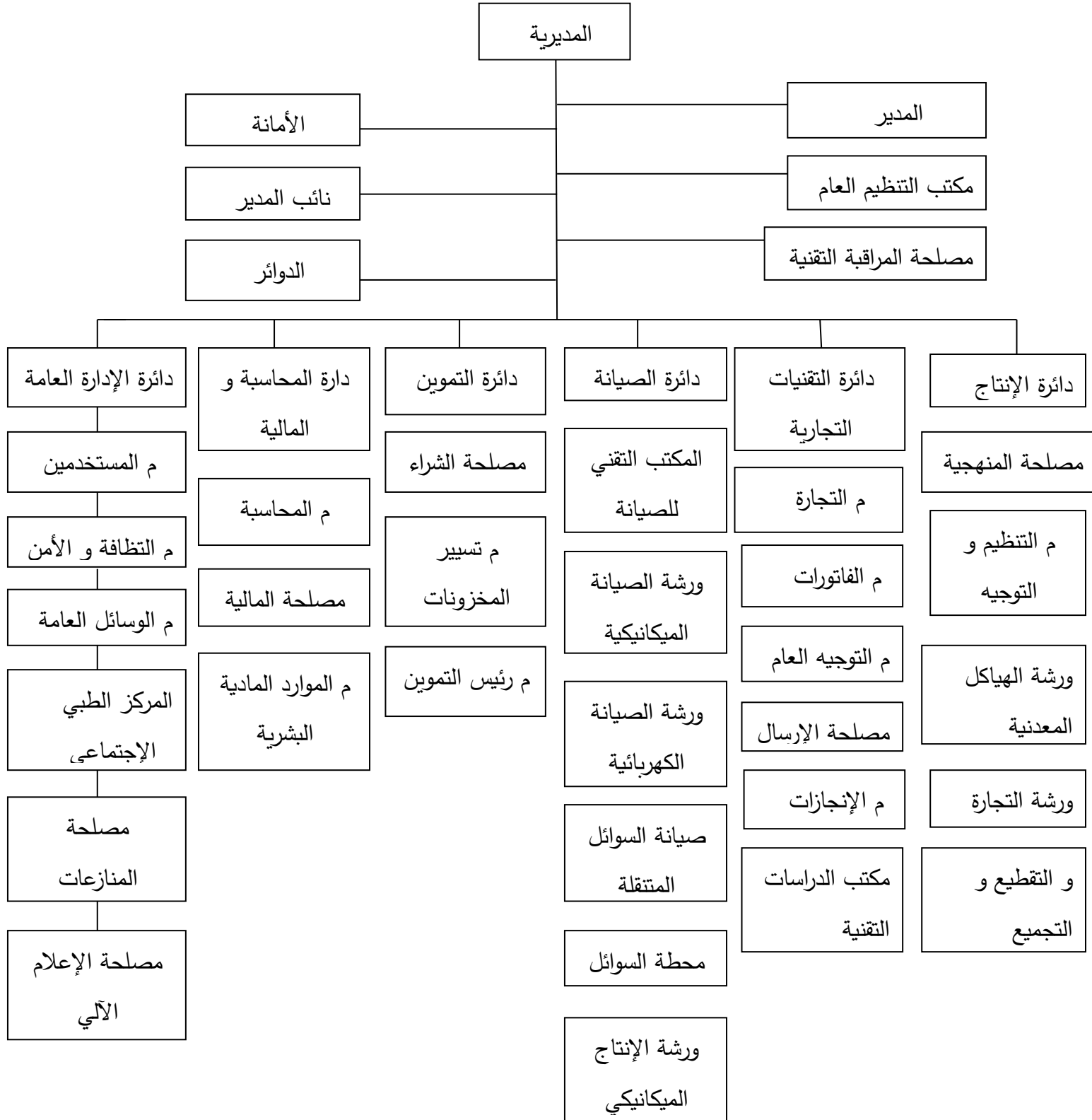
✓ استجابة لطلبات الزبون الموجهة إلى اقتصاد السوق بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها و قد كان رقم أعمالها أعوان تنفيذ عددهم: 122.

تختص مؤسسة BATICIC في إنتاج المواد الحديدية، والصناعات النحاسية و البناءات المعدنية و ذلك سنة 2009 يقدر ب: 64376200 دج و كان رقم الأعمال التقديري 638848000 دج. -أهم منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج، مرائب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، و عتاد خاص بالجيش.

وتعتبر أرقام الأعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة (المؤسسة) و المقدرة ب 6500 طن على أساس 10 سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن بشكل نمطي و هذه الأرقام تمثل قدرات سنوية ( 6500 طن/سنويا، 12000 طن/سنويا) و تقدر قيمة هذا الاستثمار (منشآت هذه الوحدة) حاليا 9000000000 دج و هي عبارة عن مراتب واسعة و فعالة جدا لأداء أفضل الأعمال. ويمكن الإشارة إلى أهم زبائنهم: الجيش الوطني الشعبي، مؤسسة سونلغاز، وزارة الشباب و الرياضة، وزارة النقل، إضافة إلى بعض المتعاملين الخواص.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

**01/ دائرة التقنيات التجارية:** تتكون من 06 مصالغ تعمل هذه المصالغ بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها و تتمثل في:

- استقبال ملف الزبون و م ا رغبة الشحن و تسهيل عملية البيع ؛
- برمجة ملفات الزبائن و أوقات التسليم و مراقبة تنفيذ العمليات ؛
- مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها و إصدار صكوك الفاتورة و التسليم و فحص الفواتير و مطابقتها للصكوك المقدمة ؛
- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع و التسليم.

**02/ دائرة الإنتاج:** تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية، و ذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي و كفي للمادة الأولية و ملحقات أخرى.

**03/ دائرة التموين:** تضم مصلحتين تتمثل في مصلحة الشراء و مصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة الأولية و كل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، و تموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية و احترام أجل تسليمها.

**04/ دائرة المالية و المحاسبة:** و تعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالغ هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة المادية و التحليلية).

**05/ دائرة الإدارة و الموارد البشرية:** و تتكون من 05 مصالغ تسهر هذه الدائرة على:

- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف الى ما بعد التقاعد ؛
- تحضير و دفع الرواتب و الأجور الشهرية و تسيير العطل السنوية و الاستثنائية ؛
- تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات و التسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي و التعويضات و الخدمات الاجتماعية ؛
- وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد ؛
- متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة و العمال و المؤسسة و زبائنهم أمام الإدارة أو المحاكم و التي يتعذر حلها عن طريق التراضي.

**06/ دائرة الصيانة:** تشمل هذه الدائرة على مكتب التقني للصيانة، ورشة الصيانة الميكانيكية ؛

- ورشة الصيانة الكهربائية ؛
- ورشة صيانة الوسائل المتقلة ؛
- ورشة الإنتاج الميكانيكي ؛
- محطة السوائل.

**المبحث الثاني: إعداد وتحليل المقابلة**

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج و سنعرف بالأداة المستعملة في الدراسة.

**المطلب الأول: المنهجية و تصميم المقابلة****أولاً: منهجية الدراسة**

قصد الإجابة واثبات صحة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال البحث المناهج التالية:

-المنهج الوصفي: وهذا في جمع البيانات الثانوية قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، حيث استعنا بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت كتب، مذكرات، رسائل ماجستير، أطروحات، دكتوراه، أو مداخلات الملتقيات العلمية، مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع على الانترنت.

-الأسلوب المسحي: وهذا في جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة لتشخيص واقع مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى بخصوص دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة، و لتحقيق ذلك تم تصميم مقابلة تغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع.

-المنهج التحليل: و هذا أثناء تحليل نتائج المقابلة مع الباحث التي تمثلت في ردود رأيه مستنبطاً من المصادر المجمعّة لديه.

**ثانياً: تصميم المقابلة**

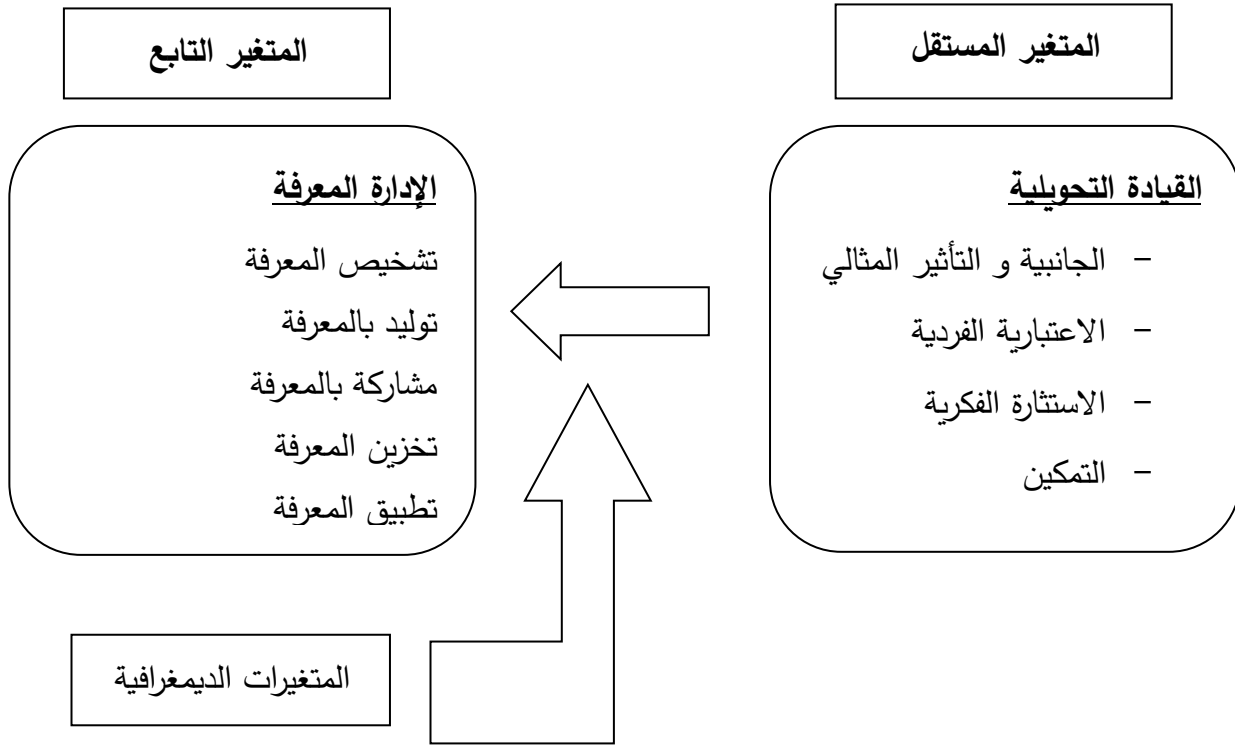
يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة " فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والإحصائيات لذا استعملنا المقابلة الفردية، وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم المقابلة واختيار العينة (لمستجيب) المناسب.

المقابلة صممة على أساس تقسيمها إلى 3 محاور يتدرج تحت كل محور تسعة (09) أسئلة أما المحور الثالث إحتوى على ثلاثة (03) أسئلة.

**المطلب الثاني: الدراسة التحليلية****الفرع الأول: النموذج البياني المقترح للدراسة**

يتضمن النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة، دراسة كل من المتغير الرئيسي المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و متغيراته التابعة و المتغير التابع الرئيسي و المتغيرات الفرعية التابعة بالإضافة إلى دراسة المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات وسيطة أو داعمة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، والمخطط البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(4): النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة



مصدر: من إعداد الطالبتين.

### الفرع الثاني: المقابلة

أجرينا المقابلة مع مراد بسكري من مصلحة الموارد البشرية واعتمدنا على المقابلة المقننة التي تضم ثلاثة محاور ويندرج تحت كل مجموعة من أسئلة.

### دور القيادة التحويلية في ادارة المؤسسة

س1: ماهي القيادة التحويلية في نظرك؟

ج1: هي تحويل القيادة بطريقة عصرية و حضارية و اشتراك الأفراد لخلق و إبراز المعارف و الخبرات والذين يعتبرون وكلاء لغيرهم، حيث القائد التحويلي له روح التعاون ومشاركة و حل الأزمات و حبه للمخاطرة.

التعليق1: من خلال الاجابة على السؤال الأول نرى بأن المبحوث ركز في مفهومه على تفويض الصلاحيات و لكن القيادة التحويلية اشمل من ذلك، فهي تمثل التأثير المثالي على جماعته لنهوض كل من القائد و الجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق، كذلك تعمل بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد على تنفيذ تلك الرؤية و العمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

- س2: هل يوجد نمط القيادة التحويلية في المؤسسة؟ و في اي مستوى هي موجودة؟
- ج2: نعم هي موجودة في المؤسسة ونجدها في كل مستويات.
- التعليق2: من خلال الإجابة على السؤال الثاني نستطيع القول بان القيادة التحويلية مهم و ضرورية في المؤسسة لما لها دور فعال لهذا نجدها في كل مستويات ادارة المؤسسة .
- س3: هل تساهم القيادة التحويلية في صناعة القرار؟
- ج3: نعم تساهم في صناعة القرار بشكل كبير.
- التعليق3: من خلال إجابة المبحوث نرى أن القيادة التحويلية تقدم توضيحات مفصلة لواجبات و مهمات جميع العاملين بالمنظمة و تشركهم في صناعة القرارات التنظيمية و تقييم العمل لتنمية مواهبهم و ميولهم و قدرتهم.
- س4: هل تتيح القيادة التحويلية فرص طرح افكار و مقترحات للعاملين في المؤسسة؟
- ج4: نعم تتيح القيادة التحويلية ذلك
- التعليق4: نستطيع قول من خلال اجابة المبحوث أن تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية و تحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة و بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة، كما تشرك العاملين في وضع الأهداف و الرؤية المستقبلية للمنظمة و تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف.
- س5: هل يوجد نظام اتصال في المؤسسة ؟ وكيف هو؟
- ج5: نعم يوجد نظام اتصال ويكون بجميع أنواعه ( المباشر و غير المباشر و النازل و الصاعد و أفقي)
- التعليق5: من خلال الإجابة المبحوث نرى أن الاتصال له أهمية و دور في المؤسسة حيث يمثل نقل المعلومات و مشاركة في الأفكار و الآراء و الحقائق من المدير إلى القائد ثم العاملين لتحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال.
- س6: كيف يتم منح الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين من اجل قرارات التي تؤثر على عملهم؟
- ج6: يتم منح الصلاحيات لبعض المرؤوسين من قبل السلطة الأعلى (المدير يقوم بتفويض ) إلا أن بعض القرارات لا يتم أخذها إلا بوجد وموافقة المدير.
- التعليق6: من الإجابة المبحوث يمكن القول أن المدير يكون مطلع و مشرفا على جميع الصلاحيات ممنوحة لمرؤوسين حيث لا يستطيع المرؤوسين اخذ قرار دور الرجوع إلى السلطة الأعلى .
- س7: على أي شكل تكون القرارات بين القائد التحويلي و المدير؟
- ج7: تكون بطريقة مباشرة أو غير مباشر (الاتصال هاتفي أو في أوراق....)أي بجميع الصياغات.
- التعليق7: يمكن قول من خلال الإجابة المبحوث انه هناك مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات مما يجعل هناك توازن بين السلطات و المستويات



- س8: هل يوجد نظام حوافز في المؤسسة؟ و فيما يتمثل هذا النظام؟
- ج8: نعم يوجد ويتمثل في حوافز مادية ونقصد بها الأجر و العطل و الرحلات.... الخ و حوافز معنوية تكون على شكل شكر أو شهادات تقدير أو على شكل ترقية.
- التعليق 8: من خلال اجابة المبحوث نرى ان نظام الحوافز يقوم بإشباع حاجيات الفرد المادية و المعنوية و رفع مستوى الأداء لدى العاملين مما يخلق تحسين في جودة الخدمات و المنتجات.

### مكانة إدارة المعرفة داخل مؤسسة

- س9: ما مفهومك لإدارة المعرفة؟
- ج9: هي مجموعة من المعلومات و مهارات وخبرات يتم توظيفها و تكنولوجيا المعلومات....
- التعليق 9: من خلال إجابة على السؤال الأول نرى لم يأتي بتعريف شامل حول الإدارة المعرفة فهي تعني هي عملية منتظمة التي من خلالها يتم استغلال المهارات و الخبرات لدى الأفراد المنظمة خلال العمل الجماعي و بحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف والميزة التنافسية للمنظمة .
- س10: هل يوجد مصلحة خاصة بإدارة المعرفة؟
- ج10: لا يوجد مصلحة خاصة بإدارة المعرفة
- التعليق 10: يمكن القول أن إدارة المعرفة مهمة جدا داخل المؤسسة لما لها دور فعال في تطور المؤسسة و إعطائها ميزة تنافسية و لكن من مستحسن أن تكون لها مصلحة خاصة بها.
- س11: ما هي الأسباب التي تدفعك إلى تجديد معلوماتك و معارفك لممارسة عملك؟
- ج11: من بين الأسباب التي تدفعني لتجديد معارفي و معلومات هي مواكبة التغيرات التكنولوجية و التطورات حاصلة في الوقت حاضر و زيادة مؤهلات الشخصية.
- التعليق 11: نلاحظ أن المبحوث يبحث عن التجديد و مواكبة التطورات الحاصلة لزيادة معارفه مما يؤدي هذا الأخير إلى التطوير منتجات، فالمعرفة لها انعكاس على الأداء و تطويره من خلال مختلف عمليات المعرفة.
- س12: هل تهتم مؤسسة باتيميتال بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزون معرفي متميز لإعمالها؟ وكيف يكون ذلك؟
- ج12: نعم تهتم و يكون ذلك بقياس و تقييم الأداء للعاملين .
- التعليق 12: من خلال اجابة المبحوث نرى أن المؤسسة تهتم بأفرادها كونهم مفتاح نجاح المؤسسة و خلق المعرفة يتطلب تبادل الخبرات و المهارات المكتسبة بين أعضاء الفريق.
- س13: هل تسعى المنظمة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية؟
- ج13: نعم تسعى للاستفادة منهم لعدم الوقوع في الأخطاء في المستقبل و حل المشاكل بطرق جيدة.

**التعليق 13:** تسعى المؤسسة للحصول على المعرفة و اقتناءها من مصادر متعددة، و يتم تجميع بيانات و تحويلها و معالجتها إلى معلومات من خلال الخبرة و الذكاء و المهارة يتم الفرد تعيين هذه المعلومة و تحويلها لمعرفة مما يؤدي هذا الأخير إلى تنوع في معارف المؤسسة .

**س14:** المعرفة اليوم التي يحوز عليها الفرد داخل المؤسسة واحدة من مفاتيح النجاح في العمل.  
كيف يكون ذلك باعتقادك ؟

**ج14:** يكون ذلك في العاملين القدامى و التقييم في الأداء و المؤهلات العلمية.

**التعليق 14:** نستطيع القول من إجابة المبحوث أن المعرفة تعد عنصر جوهريا من عناصر الإنتاج، كما تعتبر محددًا أساسا الإنتاجية أي أن هناك علاقة قوية تربط بين اكتساب المعرفة الفردية و زيادة القدرة الإنتاجية.

**س15:** لا شك انه و بالنظر إلى ما نقشناه حول إدارة المعرفة فإن لهذا الأخيرة انعكاس على أداءك و أداء الموظفين معك . كيف يمكن تلمس ذلك ؟

**ج15:** يزيد في مؤهلات العلمية و التقييم الأداء داخل التنظيم مما يعطي ذلك رؤية واضح للعاملين.

**التعليق 15:** من خلال إجابة المبحوث نرى أن هناك علاقة تأثير تمارسها إدارة المعرفة على أداء الفرد أو المجموعة ككل حيث ركزت إجابة الباحث العلمية و تقييم الأداء لإعطائه رؤية واضحة لأهداف المؤسسة.  
**س16:** هل تلاحظ بأن هناك فرق بين ما كانت عليه المؤسسة سابقا و ما عليه حاليا من ناحية الاهتمام بالجوانب المعرفية ؟

**ج16:** نعم تطورت المؤسسة على ما كانت عليه لان المدير دائما نجده يسهل الأمور و يشجع المعرفة  
**التعليق 16:** نرى من خلال الإجابة أنه يوجد فعلا تغيير فيما كانت عليه المؤسسة سابقا و ما تعيشه حاليا من ناحية الاهتمام بالمعرفة و توفير مناخ ملائم نظرا للتسهيلات التي قدمها المدير للتحسين م تطوير من جودة المنتج .

### العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة

**س17:** هل يشارك القائد التحويلي في صياغة و تنفيذ عمليات إدارة المعرفة ؟ وكيف تكون هذه المساهمة ؟

**ج17:** نعم يشارك القائد التحويلي في صياغة و تنفيذ العمليات الا في حدود الصلاحيات الممنوح له .  
**التعليق 17:** حسب اجابة المبحوث نرى أن القائد التحويلي له دور فعال في تطبيق إدارة المعرفة فهو يعمل على خلق المعرفة وذلك بتشجيع متابعين على خلق ظروف و تهيئة المناخ الملائم لتحفيز العاملين بمشاركة بمعارفهم المختلفة لتكوين معارف المنظمة من خلال زرع ثقة و تمكين بين العاملين .

**س18:** ما هو تأثير غياب الثقة بين القائد و المرؤوسين على إدارة المعرفة ؟

**ج18:** تولد انعدام الثقة و المسؤولية فيما بينهم و ذلك يحدث اختلال في تطبيق ادارة المعرفة و عدم منح صلاحيات لهم.

**التعليق18:** من خلال إجابة المبحوث نستطيع القول أن الثقة عامل أساسي ومهم بين القائد و المرؤوسين فلها دور في بناء العلاقات و وفاء بالوعود بينهم و بناء روح الجماعة مما يؤدي إلى المشاركة بفعالية بالمعارف التي يمتلكونها مما يؤدي زيادة كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد و الوحدات و فرق العمل في المنظمة.

**س19:** كيف تأثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة ؟

**ج19:** يكون في اتخاذ القرار اي يستطيع القائد إعطاء قرار يساهم في ادارة المعرفة.

**التعليق19:** من خلال اجابة المبحوث نرى انه يكون التأثير القيادة التحويلية في إدارة المعرفة اتخاذ القرار إلا انه لا يقتصر فيه فقط بل يشمل ذلك، حيث نجد التأثيرها في صياغة و تنفيذ عمليات إدارة المعرفة لرفع من كفاءة التعلم في المنظمة.

### النتائج العامة على ضوء فرضيات الدراسة:

من خلال دراستنا النظرية والميدانية توصلنا إلى هذه النتائج:

#### الفرضية الأولى:

لا يوجد تطبيق للقيادة التحويلية داخل مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة - عين الدفلى -

**النتيجة الأولى:** يمكن القول بأن هذه الفرضية لم تتحقق وبالتالي الفرضية الأولى لم تتحقق لكون مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى تحتوي على أسلوب القيادة التحويلية الذي يخلق مناخ ملائم لتحفيز العاملين على العمل.

#### الفرضية الثانية:

يعود نجاح إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال إلى التسيير الأمثل لموردها البشري و الأداء الجيد للعاملين.

**النتيجة الثانية:** من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة باتيميتال ولاية عين الدفلى، يمكن القول أن الفرضية الثانية **محقة** و ذلك من خلال التحكم الجيد في تسيير شؤون الموظفين من خلال إيجاد إجراءات أكثر عقلانية في التسيير لاسيما من خلال حسن التعامل مع المورد الجديد الذي أصبح يتطلب أساليب خاصة في التسيير و هو المورد المعرفي.

## الفرضية الثالثة:

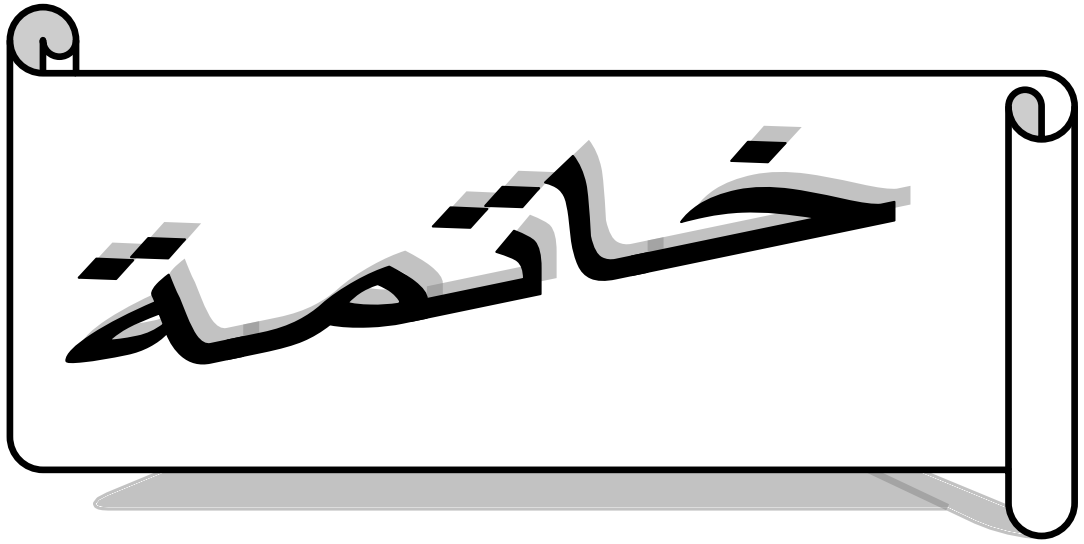
يوجد تأثير للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة داخل مؤسسة باتيميتال لولاية عين الدفلى.

**النتيجة الثالثة:** يمكن القول أن هذه الفرضية **تحققت** كون أن مؤسسة باتيميتال تعتبر أن القيادة التحويلية واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في ممارسات إدارة المعرفة نتيجة للجهد المبذول لقدرتها الفائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من الجهود.

## خلاصة:

قمنا من خلال هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، أي الدراسة التطبيقية التي أجريناها للتعرف على القيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة داخل مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى - ثم معالجة مشكلة الدراسة من خلال المقابلة التي كانت هي التقنية الأساسية التي تم الإعتماد عليها في جمع المعطيات، لنقوم بتحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات التي قام عليها بحثنا.

حيث أفرزت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تساهم في تفعيل إدارة المعرفة، و من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة المقابلة من أجل الربط بين متغيرات الدراسة، ظهر هناك علاقة إيجابية لكل متغيرات القيادة التحويلية مع المتغير التابع إدارة المعرفة.



## خاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرف حيث حاولنا تحديد الاشكالية في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، حيث كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مكونات القيادة التحويلية و الكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها على إدارة المعرفة.

و بناءا على الإشكالية المطروحة في بحثنا هذا و المتمثلة في:

### مامدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة ؟

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

- القيادة التحويلية هي عملية تسعى المؤسسة من خلالها لإحداث تغييرات ايجابية في طرق العمل كونها تضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين ؛
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمؤسسة، و تشجع الأفراد العاملين على تنفيذها و العمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع الرؤية؛
- تبين من خلال نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمؤسسة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية؛
- أثبتت هذه الدراسة أن المعرفة ترتبط بصورة كبيرة حسب المبحوث بجانب قياس الأداء كونه لزيادة المعرفة أمر ضروري لتميز المؤسسة؛
- كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك دور ايجابي تلعبه إدارة المعرفة في حال تم تطبيقها بصورة فعالة في مؤسسة للرفع من أدائها سواء على الجانب الفردي أو الجماعي و توفير لها إمكانات جديدة و قدرات متميزة ؛
- تعد إدارة المعرفة أداة مهمة للمؤسسات كونها تحسن من أدائها و تثمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل معارف الأفراد لصالح المؤسسة ؛
- أظهرت نتائج الدراسة ان المديرين العاملين في مؤسسة باتيميتال يولون اهتمام باكتساب المعرفة و شاركت معارفهم المختلفة لتكوين معارف المؤسسة مع بعضهم البعض
- كما تبين من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية و ممارسات عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال، والتي اظهرت تأثير واضح لادارة المعرفة على الابداع و القيادة في مؤسسة باتيميتال.

### الإقتراحات:

- إستقطاب و تعيين مديري معرفة مؤهلين و قادرين على أداء أدوارهم المعرفية ؛
- إستغلال قدرات و معارف الأفراد بشكل يضمن تحقيق التميز ؛
- توفير جو ملائم مبني على سهولة التواصل و العمل كفريق واحد ؛
- زرع و تحفيز ثقافة مشاركة و تشجيع الحوار الهادف و تطبيقها في المؤسسة ؛
- تأسيس قسم في المؤسسة بإسم إدارة المعرفة، و تحديد مهامه و إستراتيجياته ؛
- تعزيز الإعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة مؤسسة باتيميتال ؛
- خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على التواصل المستمر و التجريب لتبادل الخبرات بين العاملين في كافة المستويات الإدارية دونما الخوف.

### أفاق الدراسة:

- بعد الإنتهاء من هذه الدراسة، فإننا نقترح مواضيع بحث ذات صلة بما تم تقديمه في الدراسة كما يلي:
- أثر القيادة التحويلية على تنافسية المؤسسة الإقتصادية ؛
  - علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي بالمؤسسات الإقتصادية ؛
  - أثر إدارة المعرفة في فعالية إتخاذ القرار؛
- دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.





قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

الكتب:

\_ أبو طالبى معمر العلى، أسايب الزيتونى، عز الدين سمير، أمار رضوان، مدخل مفاهيم إلى إدارة المعرفة، الطبعة 1434/2013، دار الخلدونية للنشر والتوزيع.

\_ أسامة محمد سيد على، اتجاهات إدارية المعاصرة الجزء الأول إدارة المعرفة، دار العلم و الإيمان للنشر وتوزيع؛ سنة 2013.

\_ إبراهيم الخلوف الملكاوى، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الطبعة الأولى 2007، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

\_ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، 1431/2012، عمان، دار النشر و التوزيع و الطباعة.

\_ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى 2008، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن \_ عمان.

\_ سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدى، استراتيجيات القيادة التحويلية، الطبعة الأولى، 1440، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

\_ سمية بوزان، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية، الطبعة الأولى، 2016، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2015.

\_ عبد الستار العلى، عامر قنديلجى، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، 1426/2006، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.

\_ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، الطبعة 2007/1428، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان.

\_ مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، 2017.

\_ ناسو صالح سعيد على، الشخصية القيادية، الطبعة الأولى، 1437.2016، دار غيداء للنشر و توزيع، 2015.

## الأطروحات و المذكرات:

### الأطروحات:

- سعيدة ضيف، قيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، (الطور الثالث)، في علوم التسيير، تخصص ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور، سنة 2019/2018.

### المذكرات:

- حسين بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة دواء الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر \_باتنة، 2013/2012.

- زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبر للجنوب . أوשאش، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014/20/3.

- زينب مروان، اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي، مذكرة نيل شهادة الماستر اكدامية، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2013/2014.

- صلاح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات الإدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكر مقدمة لاستكمال لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، في برنامج القيادة و الإدارة، تخصص القيادة و الإدارة، اكاديمي الإدارة و السياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك، جامعة الأقصى غزة . فلسطين، سنة 2016/1437.

- فليون مراد، دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة الوادي، مذكرة نيل شهادة الماستر اكدامية، في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

- نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

اكاديمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية  
و علوم التسيير، جامعة ام البواقي، سنة 2015/2014.  
المجلات:

\_محمود عبد الرحمن الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، المجلة الأردنية في إدارة  
الأعمال، الأردن، سنة 2017، المجلة 13، العدد 3.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Aliasghar Hayat, **The role of translational leadership ant its knowledge management processes**, journal of health management and informatics, Iran, 2015 year of publication.

ملاحق

## إستمارة مقابلة

هذه المقابلة وسيلة لجمع البيانات اللازمة لإجراء بحث علمي لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان

**دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة**

**دراسة ميدانية مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى.**

يهتمنا في هذا الإطار معرفة واقع القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في هذه المؤسسة وفقا لعناصر الموضوع الواردة ضمن هذه المقابلة.

**إشراف:**

دكتور زمالة عمر

**من إعداد:**

- بوعمامة نورة

- بكدي نسيمة

**السنة الجامعية: 2020/2019**

## دور القيادة التحويلية في ادارة المؤسسة

س1: ماهي القيادة التحويلية في نظرك؟

ج1: .....

س2: هل يوجد نمط القيادة التحويلية في المؤسسة؟ و في اي مستوى هي موجودة؟

ج2: .....

س3: هل تساهم القيادة التحويلية في صناعة القرار؟

ج3: .....

س4: هل تتيح القيادة التحويلية فرص طرح افكار و مقترحات للعاملين في المؤسسة؟

ج4: .....

س5: هل يوجد نظام اتصال في المؤسسة ؟ وكيف هو؟

ج5: .....

س6: كيف يتم منح الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين من اجل قرارات التي تؤثر على عملهم؟

ج6: .....

س7: على أي شكل تكون القرارات بين القائد التحويلي و المدير؟

ج7: .....

س8: هل يوجد نظام حوافز في المؤسسة ؟ و فيما يتمثل هذا النظام ؟

ج8: .....

## مكانة إدارة المعرفة داخل مؤسسة

س9: ما مفهومك لإدارة المعرفة ؟

ج9: .....

س10: هل يوجد مصلحة خاصة بإدارة المعرفة ؟

- ج10: .....
- س11: ما هي الأسباب التي تدفعك إلى تجديد معلوماتك و معارفك لممارسة عملك ؟
- ج11: .....
- س12: هل تهتم مؤسسة باتيميتال بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزون معرفي متميز لإعمالها ؟ وكيف يكون ذلك ؟
- ج12: .....
- س13: هل تسعى المنظمة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية ؟
- ج13: .....
- س14: المعرفة اليوم التي يحوز عليها الفرد داخل المؤسسة واحدة من مفاتيح النجاح في العمل. كيف يكون ذلك باعتقادك ؟
- ج14: .....
- س15: لا شك انه و بالنظر إلى ما نقشناه حول إدارة المعرفة فإن لهذا الأخيرة انعكاس على أداءك و أداء الموظفين معك . كيف يمكن تلمس ذلك ؟
- ج15: .....
- س16: هل تلاحظ بأن هناك فرق بين ما كانت عليه المؤسسة سابقا و ما عليه حاليا من ناحية الاهتمام بالجوانب المعرفية ؟
- ج16: .....

### العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة

- س17: هل يشارك القائد التحويلي في صياغة و تنفيذ عمليات إدارة المعرفة ؟ وكيف تكون هذه المساهمة ؟
- ج 17: .....
- س18: ما هو تأثير غياب الثقة بين القائد و المرؤوسين على إدارة المعرفة ؟
- ج18: .....
- س19: كيف تأثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة؟
- ج19: .....