

## أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي

### *The impact of transformational leadership in activating knowledge management processes- A case study of Plasti-anabib Corporation in Eloued state*

بن خليفة أحمد، جامعة حمة لخضر الوادي، [benkhalifa-ahmed@univ-eloued.dz](mailto:benkhalifa-ahmed@univ-eloued.dz)

بعلي حمزة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، [baali.hamza@univ-guelma.dz](mailto:baali.hamza@univ-guelma.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/08/ 15 تاريخ القبول: 2021/02/22 تاريخ النشر: 2021/06/03

**ملخص:** تهدف الدراسة لاختبار أثر القيادة التحويلية على تفعيل إدارة المعرفة في شركة بلاستي أنابيب، أجريت الدراسة بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، تكونت العينة من (101) فردا، من بين النتائج المتوصل إليها هو أن شركة بلاستي أنابيب بالوادي بمستوى متوسط بما يخص عملية القيادة التحويلية، وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة وهذا حسب الأبعاد المعتمدة في نموذج الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية؛ إدارة المعرفة؛ التأثير المثالي؛ الدافع الإلهامي؛ الاستشارة الفكرية؛ الاعتبارات الفردية.

**تصنيف JEL : O15، D83.**

**Abstract:** The study aims to test the impact of transformational leadership on activating knowledge management in Plasti-anabib company, the study was carried out using a questionnaire as a study tool, The sample consisted of (46) individuals, Among the findings is that Plasti-anabib Company in the valley has a medium level in terms of the transformational leadership process, There is a positive, statistically significant effect of transformational leadership on activating knowledge management processes, according to the dimensions adopted in the study model.

**keyword:** Transformational Leadership; knowledge management; The ideal effect; inspirational motivation; intellectual stimulation; Individual considerations.

**JEL classification code :** O15، D83.

**المؤلف المرسل:** بن خليفة أحمد، الإيميل: [benkhalifa-ahmed@univ-eloued.dz](mailto:benkhalifa-ahmed@univ-eloued.dz)

### 1. مقدمة:

بدأ الاهتمام بمفهوم القيادة مع بداية القرن العشرين لمواكبة التطورات السريعة في البيئة التنافسية العالمية والتي تمثل تحديا خطيرا يواجه المنظمات وبقائها، حيث تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدراسين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل، مما تتطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تواءم مع هذه التطورات وتضمن للمنظمات التميز وأن تكون هي الريادية وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية مبدعة

وواعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتقيق أفضل مستوى من الانجاز، وفي هذا الصدد برزت رؤى جديدة في الأنماط القيادية والمتمثلة بالقيادة التحويلية.

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الاعمال، ولقد تعاضم دورها بعد أن ادرك الجميع بأن بناء الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد أساسا على الموجودات الفكرية والاصول المعرفية لذا أولت المنظمات أهمية خاصة لموضوع إدارة المعرفة لتعزز من كفاءتها وتزيد من إنتاجيتها وجودة خدماتها، ومن هنا تبرز فرضية بحثية تحاول دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة مع دراسة واقع ذلك في مؤسسة بلاستي أنابيب "بكوينين" الوادي.

### 1.1. إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كالاتي:

- ما أثر القيادة التحويلية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي الجزائر؟

وتتفرع من الاشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يمارس القادة الإداريين في مؤسسة بلاستي أنابيب بالوادي لنمط القيادة التحويلية؟
- 2- هل يوجد أثر إيجابي عند ممارسة القيادة التحويلية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي؟

### 2.1. فرضيات الدراسة

صيغت فرضيات الدراسة كما يلي:

- يمارس القادة الإداريين في مؤسسة بلاستي أنابيب بالوادي لنمط القيادة التحويلية.
- يوجد أثر إيجابي القيادة التحويلية على تفعيل عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة بلاستي أنابيب بالوادي الجزائر.

### 3.1. أهداف الدراسة

- بناء على المشكلة المطروحة فان الدراسة تسعى الى تحقيق الاهداف الآتية:
- التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المدربين في منظمة الاعمال، ودرجة تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة بجميع عملياتها.
- التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة وتوظيف عملياتها من قبل الموظفين في المنظمة.

### 4.1. أهمية الدراسة

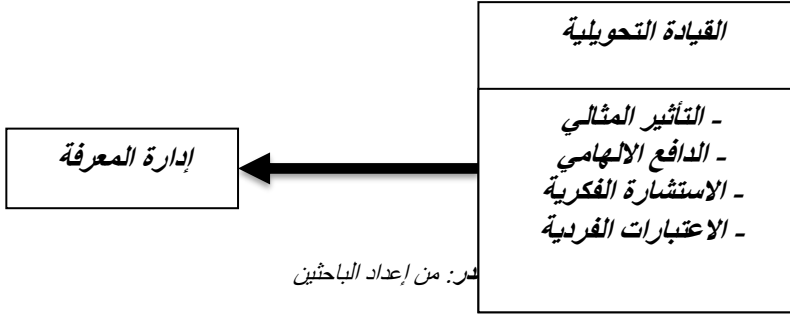
- السعي للتأصيل العلمي لمفهوم ادارة المعرفة والتعرف أكثر على ابعاد القيادة التحويلية، مما ينعكس على تحسين مستوى أداء المنظمات وتطورها.
- تتبع أهمية الدراسة في زيادة وعي الاطارات الذين شملتهم الدراسة الميدانية بأهمية الموضوع وبالتعرف على واقع متغيرات الدراسة في مؤسستهم.

### 5.1. نموذج الدراسة

بعد التمهيد نحاول شرح أنموذج الدراسة من خلال وضع المخطط التالي:

الشكل 1: أنموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة      علاقة تأثير      المتغير التابع



### 6.1. الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى: دراسة (يعقوب عادل ناصر الدين، 2014) بعنوان "درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها". هدفت هذه الدراسة الى استقصاء درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الاداريين فيها، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت استبانة القيادة التحويلية، كشفت نتائج اختبار الفرضيات الصفرية أن الجامعات الاردنية الخاصة تطبق أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جدا، وكانت على مستوى أبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة العقلية، الدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جدا، في حين كانت درجة التطبيق لبعد (رعاية الأفراد) مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين.

- الدراسة الثانية: دراسة (AVCI، 2016) بعنوان:

Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviours.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة للمدرسين وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لوزارة التربية الوطنية وذلك داخل حدود منطقة كاديكوي في محافظة اسطنبول بتركيا، وتم تحديد أنماط القيادة لتشمل نمط القيادة التحويلية بأبعادها ونمط قيادة المعاملات بأبعادها، تكون مجتمع الدراسة من 4785 معلما، تم اختيار منهم عينة من 1723 معلما.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص القيادة التحويلية والمعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين في منطقة كاديكوي في اسطنبول، حيث تؤثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل ايجابي أكثر مقارنة مع قيادة المعاملات.

## 2. أساسيات حول القيادة التحويلية

### 1.1. مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام 1978 على يد (Burns) في كتابه القيادة، وعرفها على أنها بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إليه بالنهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل، الحرية، العدالة، المساواة، والانسانية (باشيوة وآخرون، 2013، صفحة 387).

في حين أن (Griffin) و (Rafferty) عرفاها على أنها: استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذو المستوى العالي.

أما (BASS) فيعرف القيادة التحويلية بأنها "العثور على الطاقة الحالية في الأتباع وحشد هذه الطاقة في اتجاه الأهداف التنظيمية، حيث أن الهدف الأساسي للقيادة التحويلية هو زيادة النجاح في المنظمة وتحفيز الأفراد (McCleskey, 2014, p. 120).

## 2.2. أبعاد القيادة التحويلية

هناك أربعة أبعاد مختلفة للقيادة التحويلية تتمثل في:

### 1.2.2. التأثير المثالي (الجاذبية)

يشير إلى أعمال القادة الكاريزمية التي تركز على القيم والمعتقدات والإحساس بالمهمة، وهي سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام التابعين، وحتى يؤدي هذا الإعجاب ثماره لا بد للقائد من المشاركة في المخاطر، وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (Kurland et al, 2010, p. 11).

لذا فإن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر الإعجاب وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم واقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

### 2.2.2. الدافع الإلهامي (التحفيزي)

هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة (James & Hunt et al , 2002, p. 379)، وكذلك قدرته على تحفيز أتباعه من خلال رؤية المستقبل بتفاؤل، وتقديم رؤية مثالية وقابلة لتحقيق والتأكيد على أهداف طموحة (Kurland et al, 2010, p. 11).

تشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر في حالات الفشل وعبء ذلك وسيلة للتعلم، والاصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع المستمر الاعتراف بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم والهام العاملين لتحدي الصعوبات (العطوي، 2010، صفحة 50).

### 3.2.2. الاستشارة الفكرية

هي القدرة على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات والنظر إليها بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول المنطقية لها، والنظر إليها من زوايا عديدة.

تعني أن القيادة التحويلية قادرة على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابيا مع مواقف القادة (الذبحاوي، 2014، صفحة 145).

#### 4.2.2. الاعتبارات الفردية

تعني اهتمام القائد الشخصي بمؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، فيلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها ويعمل على الاستجابة لهم وتوزيع المهام بناء على قدراتهم ووفقاً لخصائصهم. هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل منهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع هذه الحاجات (التلباني وآخرون، 2013، صفحة 739).

### 3. أساسيات حول إدارة المعرفة

#### 1.1. مفهوم المعرفة

هي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة (نجم، 2004، صفحة 389)، يتم الوصول إليها من خلال المعلومة، فالمعلومة تقود إلى المعرفة التي قد تكون جديدة مبتكرة، أو تضيفي إلى معارفنا السابقة لتوسعها أو تعدل منها.

صنف (Polony 1962) المعرفة إلى معرفة ضمنية والتي يخترنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها، هي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 15)، وأخرى ظاهرة، وهي شائعة وممتشرة ومتاح الوصول إليها، ومخزونة في الكتب والوثائق المختلفة، توفرها تكنولوجيا المعلومات (باسردة و سريع، 2006، صفحة 34).

#### 2.2. مفهوم إدارة المعرفة

يعرفها (Wiig) بأنها "تخطيط، تنظيم، مراقبة، تنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات الشخصية والتنظيمية، بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية (الملكاوي، 2007، صفحة 74).

أما (Nonaka) فيعرف إدارة المعرفة بأنها "العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 98).

تتجلى أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسة في جوانب رئيسية أهمها:

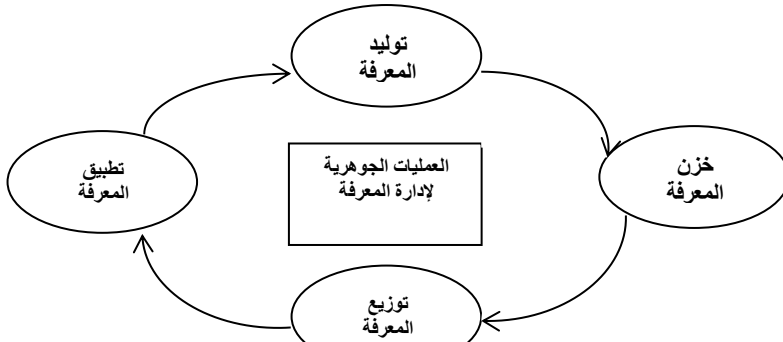
- مصدر للإنتاجية: فهي ترفع من الإنتاجية وتحسن من الأداء بسبب التوزيع الجيد للمهارات داخل المؤسسة وتحسينها، ومواكبة الابتكارات.

- عامل للاستقرار: إن العمل في بيئة تنافسية يجعل المؤسسة غير قادرة على البقاء دون تمييزها في المعرفة وإتقانها بالجديد في الأفكار، مما يعني أن إدارة المعرفة أصبحت سلاح لمواجهة محيطها والبقاء فيه.

- تحمل ميزة تنافسية دائمة: يقول (Nonaka) إن المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة هو المعرفة"، باعتبارها نادرة وصعبة التقليد وباعتبارها غير قابلة للتحويل.

#### 3.3. عمليات إدارة المعرفة:

الشكل 2: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: الكبيسي، 2005، ص 62

قبل عرضها نشير إلى عملية تشخيص المعرفة (العمرى، 2005، صفحة 8):

### 1.3.3. تشخيص المعرفة

عملية مهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة كما أن نجاح البرنامج يتوقف على دقة التشخيص، ويقصد به حيازة المعارف والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة وخاصة المعرفة الضمنية الموجودة بالمؤسسة (Beyou, 2003, p. 39).

### 2.3.3. توليد المعرفة

عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة (جيلبيرت وآخرون، 2000، صفحة 23)، كما أن المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يضيف مصدرا لمعرفة جديدة، إن من أهم النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (Seci) في منظمة (Nonaka)، وهو تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

### 3.3.3. خزن المعرفة

تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، الوصول والاسترجاع (الكبيسي، 2005، صفحة 73)، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة، وإنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (عليان و عبد الدبس، 1999، صفحة 197).

### 4.3.3. توزيع المعرفة

تشمل كلا من تقاسم، نشر، نقل وتشارك المعرفة، ونشير (Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (حجازي، 2005، صفحة 47)، إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة (العلي وآخرون، 2009، صفحة 44).

### 5.3.3. تطبيق المعرفة

هو إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار (السلمي، 2002، صفحة 217)، كما أن التطبيق يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة، ليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه.

#### 4. الدراسة الميدانية

##### 1.4. التعريف بمؤسسة محل الدراسة

تقع شركة بلاستي أنابيب بالمنطقة الصناعية بكوينين بولاية الوادي على بعد 05 كلم من عاصمة الولاية على الطريق الوطني رقم 48 الرابط بين ولايتي الوادي وبسكرة، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 4500 متر مربع.

تأسست شركة بلاستي أنابيب بالوادي عام 1989، كمؤسسة متواضعة لصنع أنابيب البوليتيلان وبنقطة بيع وحيدة استمرت على حالها ما يقارب ثلاثة سنوات، لتغير الشركة من شكلها القانوني من مؤسسة عادية إلى شركة ذات مسؤولية محدودة عام 1992م، واصلت المؤسسة في تطوير نشاطها، لتختص في صناعة الأنابيب البلاستيكية الصلبة في شبكات المياه الصالحة للشرب وشبكات صرف المياه.

تمكنت الشركة من تطبيق نظام إدارة الجودة وذلك بالحصول على شهادة الإيزو 9001:2000 بتاريخ 27 فيفري 2007، وهي الآن تسعى جاهدة لاقتحام الأسواق العالمية، وهذا من العمل الجاد ومساعي المؤسسة الى التماس السبل وتوظيف كل الوسائل والإمكانيات المتاحة في ذلك.

##### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة بلاستي أنابيب بكوينين، حيث تم القيام بمسح شامل وذلك بإجراء الدراسة على جميع موظفي الشركة وقد بلغ عددهم (119) موظف، وذلك بتوزيع (119) استبانة وقد تم استرداد منها (107) استمارة وذلك بنسبة استرداد (89.91%) وتم استبعاد (06) استبانة لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (101) استبانة بنسبة (84.87%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تعدد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

##### 3.4. منهجية الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم تطوير هذه الاستمارة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات، صيغت الاستمارة في شكل أسئلة مباشرة، وتضمنت (23) سؤالاً، كما كانت الأسئلة لها إجابات مغلقة حسب مقياس ليكرات الخماسي لتحقيق أكبر استجابة وقسم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: القيادة التحويلية تم قياسها من خلال 17 فقرة.

الجزء الثاني: إدارة المعرفة تم قياسه من 6 فقرة.

##### 4.4. صدق وثبات الدراسة

قبل البدء في عملية اختبار الفرضيات، يجب التأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة:

##### 1.4.4. الصدق الظاهري

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي المؤهلات في مجال الاختصاص (إدارة الأعمال، إدارة المعرفة، الموارد البشرية).

#### 2.4.4. ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

سنعتمد على معامل "ألفا كرونباخ" حيث يمكن حسابه من المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

K: عدد مفردات الاختبار؛  $(\sum s_i^2)$ : تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛  $s_i^2$ : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (1):

**الجدول 1: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)**

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	التأثير المثالي	0.819
	الدافع الإلهامي	0.899
	الاستشارة الفكرية	0.766
	الاعتبارات الفردية	0.898
المحور الثاني إدارة المعرفة	6	0.761
ألفا كرونباخ الكلي للاستمارة	23	0.870

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

تظهر النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل هي (0.870) وهي نسبة جد مقبولة إحصائياً، وهذا ما يبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتصف بالثبات وذلك بنسبة (87%)، كما أن قيمة ألفا كرونباخ لكل محور على حدى كانت مقبولة إحصائياً.

#### 5.4. تحليل إجابات عينة الدراسة

**الجدول 2: وجهة نظر المستجوبين بخصوص محور القيادة التحويلية**

المتغيرات	العبارات	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	يعتبر رئيسك عضو فعال في المنظمة	1	4.30	0.965
	يلتزم رئيسك بالحضور في الوقت المناسب للعمل	2	4.19	0.997
	تشعر باحترام رئيسك للآخرين	3	4.10	0.767
	يوفر رئيسك مناخاً يشعر بالارتياح لعملك تحت قيادته	4	4.03	1.127
الدافع الإلهامي	تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس	5	4.32	1.025
	تشعر بالحماس من خلال عمل رئيسك	6	3.22	1.052
	يعتبر رئيسك قدرة لك في العمل	7	3.17	1.305
	يتحدث رئيسك بتفاؤل عن المستقبل	8	3.33	1.283
الاستشارة الفكرية	يوضح رئيسك الرؤية المستقبلية للمنظمة	9	3.02	1.513
	يسمح لك رئيسك على التعبير عن أفكارك	10	3.52	1.206
	هناك تحفيز من قبل الإدارة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات	11	3.00	1.300



1.435	2.83	12	يساعدك رئيسك على تحويل أفكارك الى حقيقة	الاعتبارات الفردية
1.337	2.89	13	يقترح الرئيس طرق جديدة للنظر في كيفية اتمام مهام عمالك	
1.534	3.22	14	يساعدك رئيسك في القيام بعمالك	
1.291	2.39	15	يهتم لحل مشاكلك الخاصة	
1.490	2.85	16	يتطلع رئيسك لحاجتك الخاصة ويعمل على تلبيتها	
1.353	2.65	17	يحترم رئيسك أعدارك في حالة الغياب المبرر	
<b>0.997</b>	<b>3.195</b>		<b>المحور الكلي ككل</b>	

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

بينت نتائج التحليل في الجدول رقم (02) بالأهمية النسبية للقيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.195) وانحراف معياري (0.997) قياسا بأعلى قيمة للمقياس وبالباغلة (5)، وجاءت الفقرة (5) "تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (1.206) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (10) "يسمح لك رئيسك على التعبير عن أفكارك" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.291)، وهذا يفسر أن القيادة التحويلية ذات مستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة هذا يعكس مدى تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول عملية القيادة التحويلية.

### الجدول 3: وجهة نظر المستجوبين بخصوص محور إدارة المعرفة

المتغيرات	العبارات	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة	تقوم المنظمة بالرصد المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة	18	4.48	0.675
	تعتمد المنظمة على فرق العمل لتوليد المعرفة واكتشافها	19	3.33	1.283
	تتوفر لدى المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة	20	3.02	1.513
	تعمل المنظمة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية	21	3.52	1.206
	تعمل المنظمة على تذليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة	22	2.98	1.308
	توظف المنظمة المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة	23	2.83	1.435
	<b>المحور الكلي ككل</b>			<b>3.152</b>

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

بينت نتائج التحليل في الجدول رقم (3) أن مستوى أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة نسبي بمتوسط حسابي (3.152) وانحراف معياري (1.079)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة إدارة المعرفة (4.48- 2.83) ويتضح من الجدول أيضا التشتت المتوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة وهو ما يعكس تقارب في وجهات نظر حول إدارة المعرفة في المؤسسة.

### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة لا بد من إجراء اختبار بعض الاختبارات التي تمكنا من معرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال استخدام اختبار Shapiro-Wilk، ليتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية:

**الجدول 4: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار Shapiro-Wilk)**

النموذج	المتغير	القيمة الاحصائية	مستوى الدلالة (sig)
المتغيرات المستقلة	التأثير المثالي	1.238	0.096
	الدافع الالهامي	0.924	0.615
	الاستشارة الفكرية	0.924	0.156
	الاعتبارات الفردية	1.394	0,087
المتغير التابع	إدارة المعرفة	1.113	0,092

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ما يعني أن البيانات تتوزع طبيعياً.

#### 1.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يمارس القادة الإداريين في مؤسسة بلاستي أنابيب بالوادي لنمط القيادة التحويلية.

H1: يمارس القادة الإداريين في مؤسسة بلاستي أنابيب بالوادي لنمط القيادة التحويلية.

تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحد (T-test).

#### الجدول 5: اختبار T-Test للفرضية الأولى

اختبار T-Test	عدد الأفراد	ddl	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الأولى	101	100	3,195	,997	3.013	,004

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن قيمة T تساوي 3.013 عند درجات حرية 100 ومستوى دلالة يساوي 0.004، وهو أقل من (0.05)، إذن نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن القادة الإداريين في مؤسسة بلاستي أنابيب بالوادي يمارسون نمط القيادة التحويلية، ونؤكد وجود مستوى من القيادة التحويلية ولو متوسط.

#### 2.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على تفعيل عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة بلاستي أنابيب بالوادي الجزائر.

استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر عناصر القيادة التحويلية على تفعيل ادارة المعرفة، كما هو موضح في الجدولين المواليين:

#### الجدول رقم 6: نتائج التحليل الخطي المتعدد لمكونات القيادة التحويلية وادارة المعرفة

المتغير	(R)	(R2)	F	Sig*
القيادة التحويلية	0.674	0.454	8.525	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

#### الجدول 7: تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثانية

مكونات القيادة التحويلية	B	الخط المعياري	T-value	Sig*
الحدث الثابت	0.589	.4970	1.185	.2430
التأثير المثالي	.2620	.1410	1.788	.0810
الدافع الالهامي	.2400	.1460	1.730	.0910

.0000	3.782	.1260	.5110	الاستشارة الفكرية
.4540	-.756	.1850	-.121	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

تبين نتائج أن أثر مكونات القيادة التحويلية الأربع مجتمعة قد استطاعت تفسير 45.4% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب راجعة الى عملية القيادة التحويلية والنسبة المتبقية التي تقدر بـ 54.6% راجعة الى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج دراستنا، حيث كانت قيمة معامل التفسير (0.454)، كما أن قيمة (Sig=0.000) و (F=8.525).

تبين نتائج الجدول (07) أن عنصر الاستشارة الفكرية كان له الأثر الأكبر بين مكونات القيادة التحويلية الأربعة في تفعيل إدارة المعرفة حيث (Sig=0.000) و  $\beta=0.51$  يليه في الأثر عنصر التأثير المثالي (Sig=0.081) و  $\beta=0.262$ ، ومن ثم عنصر الدافع الالهامي (Sig=0.091) و  $\beta=0.240$  وأخيرا جاء عنصر الاعتبارات الفردية (Sig=0.454) و  $\beta=0.121$ .

نلاحظ أن بعد الاعتبارات الفردية علاقته ضعيفة ومن ثم تأثيره على ادارة المعرفة متواضع، ويمكن تفسير ذلك إلى أن: الشركة لا تمتلك الوقت الكافي لتجميع وتنظيم المعارف التي تولدها، فهي بحاجة إلى إدارة تنظم لها المعارف المكتسبة والمولدة التي تأتي من خلال توظيف أساليب الاتصال والحوار والتفاعل بين أفراد المؤسسة محل الدراسة لتحويل البيانات المتاحة إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة جاهزة للعمل تكون متوفرة لكل الموظفين من أجل تطبيقها والعمل بها والاهتمام بها، والسعي إلى تجسيد هذه المعرفة في استراتيجية المؤسسة. عليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر للقيادة التحويلية على تفعيل ادارة المعرفة في شركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة (0.05)".

## 5. الخاتمة

تبين من خلال هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تعتبر أحد أهم الانماط القيادية في المنظمة ومن أبرز المداخل الجديدة في القيادة التي تعمل على مواجهة التحديات ونقل المنظمات إلى وضع أفضل، وذلك بتفجير طاقات العاملين لاكتساب معارف جديدة وتخزينها وتقاسمها مع من لا يمتلكونها وكذا تطبيقها للاستفادة من قيمتها في الوقت المناسب، إلا أن القادة لا يمكنهم حث مرؤوسيهم على تبادل المعارف في ما بينهم إلا إذا كانوا قادة تحويليين، ومن هنا تبرز أهمية توافر خصائص وأبعاد القيادة التحويلية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

- تعمل القيادة التحويلية على تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم كما تعمل على إيجاد جماعات عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

- يوجد أثر للتأثير المثالي على تفعيل إدارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد أثر للدافع الالهامي على تفعيل إدارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد أثر للاستثارة الفكرية على تفعيل إدارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة (0.05).
- لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على تفعيل إدارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة (0.05).

من خلال هذه النتائج يمكن صياغة جملة الاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام أكثر بالقيادة التحويلية بمؤسسة بلاستي أنابيب.
- ضرورة استقطاب وتعيين القادة الذين يتمتعون بالشخصية القوية والباقة لما لهم من قدرة على التأثير الإيجابي على العاملين في تفعيل عمليات إدارة المعرفة والمقدرة على اقناعهم بتنفيذها.
- العمل على تفعيل دور القيادات في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه.

## 6. قائمة المراجع

1. إبراهيم الخولف الملكاوي. (2007). إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراق للنشر.
2. التلباني وآخرون بن. (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفليستينية في قطاع غزة. مجلة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية. (4) 27 ,
3. الذبحاوي، ع. (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين إلى المديرية العامة لتربية النجف الأشرف . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. (3) 16 ,
4. العمري، غ. (2005). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه. عمان، الأردن :جامعة عمان للدراسات العليا.
5. باشيوة وآخرون، ل. (2013). التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات ومبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
6. توفيق باسردة، و توفيق سريع. (2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء- دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. سوريا: جامعة دمشق.
7. جيلبيرت وآخرون، ب. (2000). إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح. مصر: الدار الهندسية.
8. ربحي مصطفى عليان، و محمد عبد الدبس. (1999). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم. الأردن: دار الصفاء.
9. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

10. عبد الستار العلي وآخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.
11. علي السلمي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر.
12. محمد خليل العطوي. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة واثرها على أداء المنظمة. رسالة ماجستير إدارة اعمال. الاردن: جامعة الشرق الأوسط.
13. هيثم علي حجازي. (2005). إدارة المعرفة، مدخل نظري. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
14. نجم عبود نجم. (2004). الإدارة الالكترونية-الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ.
15. James, & Hunt et al . (2002). *comportement humain et organisation, Tra Claire De Billy*. France: vilage mondial.
16. Kurland et al, h. (2010). Leadership style and organizational learning : the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1).
17. McCleskey, J. (2014). Situational transformational and transactional leadership and leadership Development, , 5(4), p 120. *Journal of Business studies quarterly*, 5(4). Beyou, C. (2003). *manager les connaissances*. France: liaison.
18. Nonaka, & Takeuchi. (1995). *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise entreprenante*. France: Press.