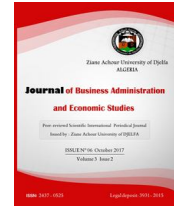




## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



[www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

موقع المجلة:

توطين إدارة المعرفة من خلال الأنماط القيادية الفعالة دراسة إستطلاعية للقطاع المصرفي لولاية الأغواط

### Implantation of knowledge management through the effective leadership patterns - a survey in the banking sector of the province of laghouat

محمد جوير، Djoubar Mohammed\*<sup>1</sup>، m.djoubar@lagh-univ.dz

<sup>1</sup> طالب دكتوراه، جامعة غرداية (الجزائر)

الكلمات المفتاحية	تاريخ النشر: 2021/06/07	تاريخ القبول: 2020/11/23	تاريخ الإرسال: 2019/09/27
ملخص	استهدفت الدراسة 37 موظفا في الإدارة العليا للبنوك العمومية الستة ما بين (مدير ، نائب مدير ، رئيس مصلحة ، رئيس فرع ) ، حيث تم توزيع الاستبانة التي تحتوي على جزئين، الجزء الأول يتعلق بالقيادة التحويلية و ما مدى وجودها داخل هذه البنوك من خلال أربع أبعاد ، و خصص الجزء الثاني للتعرف على مدى وجود عمليات إدارة المعرفة من خلال أربع أبعاد . وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائية عن مجموعة من النتائج من أهمها : - توجد ملامح لعمليات إدارة المعرفة مثل التخزين وتوزيع المعرفة. - توجد ملامح للقيادة التحويلية داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط مثل: الاهتمام الفردي. - توجد علاقة إيجابية بين بعد الاهتمام الفردي مع تخزين المعرفة داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط. - توجد علاقة إيجابية بين بعد الاهتمام الفردي مع توزيع المعرفة داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط		
	تصنيف JEL : M1 ; E59 ; D83		

Abstract	Keywords
The study aimed at 37 employees in the top management of the six public banks;The questionnaire was divided into two parts. The first part relates to the transformational leadership and the extent of its existence within these banks through four dimensions, And the second part was devoted to identifying the existence of knowledge management processes through four dimensions as well. The results of the statistical analysis revealed a set of results, the most important of which are:- There are some knowledge management Operations such as storage and knowledge distribution -There are features of transformational leadership within the banking sector of the province of Laghouat, such as: individual attention. - There is a positive relationship between the dimension of individual attention and storage of knowledge within the banking sector of Laghouat. -There is a positive relationship between the individual interest dimension and the distribution of knowledge within the banking sector of Laghouat	Knowledge management ; transitional leadership ; Algerian Public bank sector ;

JEL Classification Codes : D83 ; E59 ; M1

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [m.djoubar@lagh-univ.dz](mailto:m.djoubar@lagh-univ.dz)

**1- المقدمة:**

على الرغم من أن الغالبية العظمى من خبراء إدارة المعرفة تؤكد على أهمية عمليات المعرفة والاستثمار في قدرة المورد البشري على خلق معرفة جديدة، إلا أن معظم قادة الشركات، اختاروا الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات (IT) وتجاهل تقريبا جوانب إدارة المعرفة (KM). هذا الاتجاه يعكس حقيقة أن المعلومات قد أصبحت ينظر إليها بشكل متزايد في عالم الأعمال على أنها مرادف للمعرفة. ومع ذلك غالبا ما تكون هناك تكلفة عالية تدفع عند طمس الشركات الحدود الفاصلة بين المعلومات والمعرفة. نحن نقترح أن القادة الذين يفشلون في رؤية التمييز المهم بين المعرفة والمعلومات ولن تكون المعلومات قادرة على مساعدة منظماتهم بشكل فعال على الاستفادة من قوة المعرفة للحفاظ على الأداء العالي.

البحث يتمحور حول نقطتين أساسيتين الأولى هي: مدى وجود عمليات إدارة المعرفة داخل مؤسسات القطاع المصرفي في ولاية الأغواط أم النقطة الثانية هي: تبني نمط القيادة التحويلية وما الأثر الذي قد يحدثه في سياق تطبيق إدارة المعرفة وتمت دراسة الحالة لمعالجة هذه العلاقة من خلال دراسة استطلاعية على عينة من موظفي الإدارة داخل المصارف (العامة والخاصة) الموجودة في ولاية الأغواط.

**أ. إشكالية البحث:**

مازال تطبيق إدارة المعرفة يعاني من عدة مشاكل قد تختلف من مشاكل تكنولوجيا إلى مشاكل اجتماعية أو ثقافية مفاهيمية، يحاول البحث أن يقدم إجابة للإشكالية الرئيسية التالية:

**هل يمكن أن يساهم تبني نمط القيادة التحويلية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للقطاع البنكي خصوصا؟**  
يتفرع عنها تساولين فرعيين أساسيين:

- ماهي أهم عمليات إدارة المعرفة؟
- ماهي الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية؟
- كيف يتأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة عند تبني الأبعاد المكونة للقيادة التحويلية؟

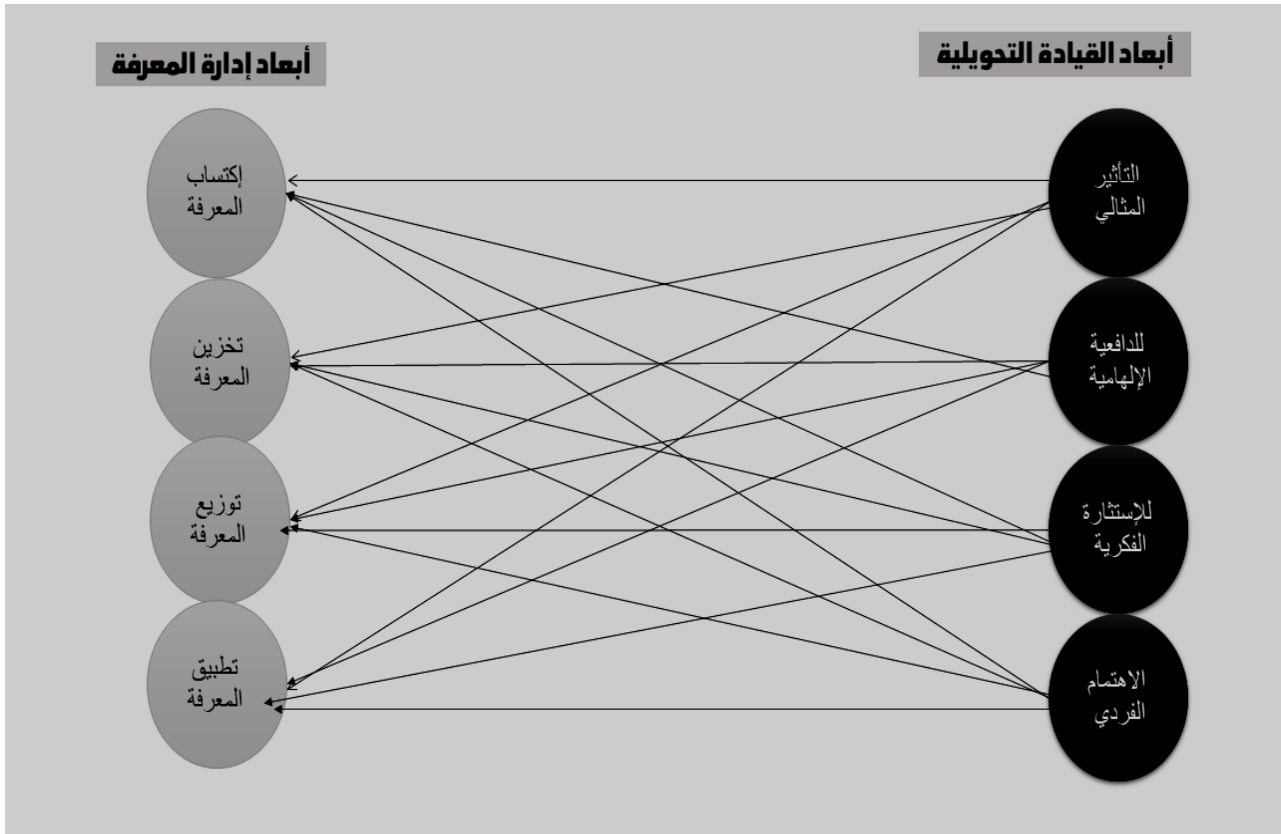
**ب. فرضيات البحث:**

عندما يتم التحديد الجيد للمتغيرات تبرز أهمية كل متغير في البحث وتسهل مهمة ربط العلاقات فيما بين المتغيرات، ويمكننا صياغة فرضيات الدراسة كما يلي

**الفرضية الأساسية:** ترتبط أبعاد القيادة التحويلية بعلاقة ارتباط طردية ومعنوية مع عمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.05) وتتفرع منه الفرضيات التالية:

- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على اكتساب المعرفة
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تخزين المعرفة
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على توزيع المعرفة
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تطبيق المعرفة
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على اكتساب المعرفة
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على تخزين المعرفة
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على توزيع المعرفة

- $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على تطبيق المعرفة
  - $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على اكتساب المعرفة
  - $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على تخزين المعرفة
  - $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على توزيع المعرفة
  - $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على تطبيق المعرفة
  - $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على اكتساب المعرفة
  - $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على تخزين المعرفة
  - $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على توزيع المعرفة
  - $H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على تطبيق المعرفة
- نموذج البحث والتحليل الإحصائي:** بناء على العنصر السابق يتجلى لنا نموذج البحث كالتالي:



من اعداد الباحث

ت. منهجية البحث: اعتمدت الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت من (37) سؤالاً، خصص (5) أسئلة للبيانات العامة والشخصية، و(16) سؤالاً لمتغير عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب، وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة. و (16) سؤالاً لمتغيرات القيادة التحولية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية والتشجيع الإبداعي،

والاهتمام الفردي). وتم صياغة الأسئلة الخاصة بالقيادة التحويلية بالاعتماد على نموذج (Bass & Avolio, 1991) ( أما الأسئلة الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة فتم الاعتماد على دراسات كل من (الطي و آخرون، 2006) ، و (1996 ، Mark Dodson) و (نجم عبود، 2004) حيث هناك إجماع على أن أهم عمليات إدارة المعرفة تتضمن: إكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، وأخيرا تطبيق المعرفة و تم تخصيص (04) أسئلة لكل عملية من العمليات داخل الاستبيان . أما المقياس الذي تم استخدامه فهو مقياس ليكرت الخماسي ذي الإجابات المترددة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، موافق بشدة). تم استعمال أساليب إحصائية عدة، لغرض تحليل ومعرفة صحة النموذج المفترض وصحة الفرضيات وسيتم التحليل على أساس مرحلتين أساسيتين على النحو الآتي:

- المرحلة الأولى: مرحلة إختبار صحة النموذج Measurement Model وتهدف للتأكد من Validity و Reliability أي أن النموذج قادر للقياس ما هو مطلوب منه و Reliability والذي يقصد به أي أن النموذج قادر للقياس ما هو مطلوب منه تحت أي شروط. ويحتوي على مؤشرين:

\* مؤشر Convergent validity: ويتكون من -AVE -Composite reliability -Factor loadings

\* مؤشر Discriminant Validity: ويتكون من Cross loading و Variabla correlation

- المرحلة الثانية: وسيتم في إختبار الفرضيات عبر عدة أساليب إحصائية:  
Coefficient Of Determination R2 - Effect Size -F2  
Predictive Relevance Q2 -Goodness Of The Model -Gof  
Hypotheses Testing (Path Coefficient).

هذه المؤشرات سيتم قياسها بطريقة المعادلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات التي تم قياسها بواسطة الاستبيان المقدم لعينة من موظفي القطاع المصرفي بالأغواط.

### ث. مجتمع وعينة البحث:

حاولنا في هذا البحث أن نسقط المفاهيم النظرية على مجتمع القطاع المصرفي بشقيه القطاع العام والخاص وبالتحديد في ولاية الأغواط فتم توزيع (50) إستبيان وتم إسترداد (37) إستبيان بنسبة (74%) على القيادات العليا بحكم أن هذه الفئة هي المعنية بالموضوع والأسئلة الواردة بالإستبيان، أما إن حدث عارض لذلك مثل (العطلة، الإنشغال ...) فتم تعويضه بمن هو أدنى منصب ثم الأدنى فالأدنى بقدر الاستطاعة.

### ج. الدراسات السابقة:

#### 1- الدراسات العربية:

دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي (2012) بعنوان: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية و إدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية و إدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم و وظائفهم و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت ( 56 ) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة و التي تكونت من ( 135 ) فردا من موظفي المستويات الوسطى و الدنيا

#### نتائج الدراسة:

- أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المدراء العاملين في الشركات محل الدراسة كان مرتفعا،
- أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات محل الدراسة كان متوسطا،

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في الشركات محل الدراسة،
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء في الشركات محل الدراسة،
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

**دراسة حسن علي مشرفي ياسر عبد الله الموسى، عبد الكريم محمود الحمود (2013) بعنوان : أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي السوري.** و يعالج هذا البحث أثر وجود كل من القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات بشكل عام في عملية اكتساب المعرفة في المصارف، إذ يمكن إبراز كل من القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات على انهما متغيران مستقلان لهما تأثير في دفع العنصر البشري في المصارف من أجل الاستمرار في اكتساب المعرفة. أما المتغير التابع فهو حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الإدارات العامة للمصارف الحكومية السورية ، حيث تم تصميم وتوزيع استبيان على ( 130 ) موظفاً في هذه الإدارات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث المؤلف من المديرين العاملين ومعاونيهم والمديرين المركزيين ورؤساء الدوائر والشعب، لاختبار الفرضيات وتحليل الانحدار من (T-Student) وباستخدام الإحصاءات الوصفية.

#### **نتائج الدراسة :**

- وجود أثر للقيادة الإدارية التحويلية في عملية حث الأفراد على الاستمرار في اكتساب المعرفة، لأن هذه القيادة تملك رؤية واضحة فيما يتعلق بمستقبل المصرف، وحدثت عملية اكتساب المعرفة، كما انها تخلت عن موقع قمة الهرم الإداري الذي منحه إياها المدرسة التقليدية في الإدارة، ونزلت إلى كافة المستويات الإدارية الأدنى من أجل حث الأفراد على المزيد من العمل الجماعي والمشاركة بالمهارات والمعارف.
- وجود أثر لنظم المعلومات على اختلاف أنواعها في حدوث عملية اكتساب المعرفة، وذلك على مستوى المصارف عينة البحث، فنظم المعلومات تسهل كثيرا عملية تخزين واسترجاع المعلومات والخبرات التي تحتاجها المصارف، أي ضمان استمرارية توافر المعلومات والمعارف الضرورية لكافة الأفراد العاملين في المصرف.
- وجود علاقة ارتباطية بين كل من القيادة التحويلية وبين عملية اكتساب المعرفة، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة التأثير، فمتغير القيادة التحويلية لم يستطع تفسير نسبة كبيرة من التغيرات في متغير عملية اكتساب المعرفة.
- وجود علاقة ارتباطية بين كل من نظم المعلومات، وبين عملية اكتساب المعرفة، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة التأثير، فنظم المعلومات كمتغير مستقل لم تستطع تفسير نسبة كبيرة من التغيرات في المتغير التابع عملية اكتساب المعرفة.

**دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2015) بعنوان : دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة :دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة :** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، وقياس مستوي ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، بالإضافة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية (للتأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة. وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (240) مفردة من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة - الشق المدني تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وبلغ عدد الاستبانات المرجعة والصالحة للتحليل (210) بنسبة ( 87.5% ) من عينة الدراسة.

**نتائج الدراسة:**

- مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً ،
- درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بـ عدد تخزين المعرفة، وأقلها ممارسة بـ عدد تطبيق المعرفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (بإستثناء بـ عدد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة بما نسبته من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

**2- الدراسات الأجنبية:****دراسة : Knowledge management systems success in healthcare : Nor'ashikin ali et al 2017 :**

**leadership matters** هدفت الدراسة لتطوير نموذج نجاح نظم أدارة المعرفة لمنظمات الرعاية الصحية .بحكم أن الرعاية الصحية عالية الجودة تتطلب من الأطباء تفسير وتبادل المعرفة الطبية المناسبة والظرافية بدون مسافات زمنية. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات علي نطاق واسع لتسهيل أدارة هذه المعرفة في منظمات الرعاية الصحية. وقد صيغ نموذج بتوسيع نموذج النجاح القائم في نظم أدارة المعارف العامة بادراج العوامل التنظيمية والمتعلقة بالنظم ذات الصلة بالرعاية الصحية. وقد اختبرت باستخدام البيانات التي تم الحصول عليها من 263 طبيب يعملون في اطار مجلسي الصحة للمقاطعات في نيوزيلندا.

**نتائج الدراسة :**

- وجد ان نوعيه محتوى المعارف تكتسي اهميه خاصه بالنسبة لنجاح نظم أدارة المعارف. ومن بين العوامل التنظيمية ، كانت القيادة هي الأكثر اهميه واهميه من الحوافز.
- وشجعت القيادة نظم إدارة المعارف علي النجاح في المقام الأول بالتاثير إيجابا علي جوده محتوى المعرفة.
- وشجعت القيادة أيضا على استخدام إدارة المعارف لاسترجاعها، الأمر الذي ينبغي ان يؤدي إلى استخدام هذه المعرفة الجيدة من قبل الأطباء، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج أفضل للمرضى.

**دراسة (Ali Yakubu(2017) The Effect Of Leadership Styles On Staff Performance In Polytechnic Idah Federal**

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد اثر أسلوب القيادة علي أداء الموظفين في المعهد الاتحادي للفنون التطبيقية. وقد صيغت ثلاثة أسئلة بحثيه وثلاث فرضيات صفرية لتوجيه الدراسة. اختبرت الفرضيات صفرية كان في 0.05 مستوى الأهمية. تم استخدام تصميم إستبيان لهذه الدراسة. ويتألف المجتمع من (80) من الموظفين الأكاديميين في الجامعة. وتم رسم عينة من (67) باستخدام صيغه Taro Yamane's formula لتحديد حجم العينة. واستخدم استبيان منظم لجمع البيانات. واستخدم الانحراف المتوسط والمعياري للإجابة على أسئلة البحث. ووجد الباحث ان أسلوب القيادة الفعال يحسن أداء الموظفين. واستنادا إلى النتائج التي توصل اليها، أوصى باستعراض المنهج الحالي للإدارة العامة في المدارس لإدماج التعليم القيادي الفعال. وتنظيم برنامج تدريب القيادات المتخصصة للرؤساء الإداريين لتحديث معارفهم بشأن القيادة.

**دراسة Thi Thu Nguye. Et Al (2016) Effect Of Transformational-Leadership Style And Management Control System On Managerial Performance**

وتضيف هذه الدراسة منظورا حول البحث في خيارات تصميم أنظمة التحكم في الادارة من خلال فحص:  
-كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على اختيار تصميم نظام قياس الأداء الشامل (PMS) ونظام المكافأة؛

- كيف يعتمد المديرين المرؤوسون على المحاسبة واسعة النطاق حيث تسهل المعلومات التي تقدمها الإدارة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية والأداء الإداري.

### نتائج الدراسة:

- أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي ومباشر كبير على إدارة الاداء.
- أسلوب القيادة التحويلية له تأثيرا إيجابيا ومباشرا كبيرا على نظام قياس الأداء الشامل (PMS).
- أسلوب القيادة التحويلية ليس له تأثير كبير على أنظمة المكافآت.

### 1- المطلب الأول: القيادة التحويلية وأبعادها:

عرف بيرنز (1978) القيادة بأنها عملية تبادلية يقوم بموجبها الأشخاص الذين لديهم دوافع وقيم معينة بتعبئة الناس لتحقيق الأهداف باستخدام مختلف الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها (Yukl ; 2002) وفي 1985، قدم برنارد باس نظرية رسمية للقيادة التحويلية. ومنذ ذلك الوقت، قام باس وآخرون بإنشاء نماذج وقياسات لتقييم القيادة التحويلية وتأثيرها على مجموعه متنوعة من عوامل الأداء (Bass ; 1990). (Avolio ; 1995).

وخلص بعض المفكرين مثل (Podsakoff et al ; 1982) إلى أن "سلوك مكافأة الأداء المشروط يؤثر على المرؤوسين" حيث عندما قدم القادة المكافآت متوقعة على الأداء، أعرب المرؤوسون " عن رضاهم عن عملهم، والمشرف، وفرص التقدم. القيادة التحويلية تتجاوز المكافآت. انها تخلق وتواصل رؤية، وتمكن الموظفين لأداء يفوق التوقعات. وتكمن القيادة التحويلية في قدرة القائد " على الهام الثقة والولاء والإعجاب لدي الأتباع، الذين يخضعون بعد ذلك مصالحهم الفردية لمصالح المجموعة (Zagorsek, Demovski and Skerlvaj, 2009).

ويقدم هؤلاء القادة اهتماما شخسيا، ويعززون التنمية من خلال الاعتبار الفردي، ويتيحون طرقا جديدة للعمل، ويشجعون على حل المشاكل المبتكرة، ويوفرون التدريب والتشجيع لسلوكيات محده في العمال من خلال التحفيز والاستثارة الفكرية (Sashkin and Rosenbach ; 1993. Bass ; 1999).

وسنعمد كما تم ذكره من قبل ابعاد القيادة التحويلية وفقا لنموذج برنارد باس (1997)، الاهتمام الفردي التحفيز الفكري، التأثير، الإلهام. ثم ندرس العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة المعرفة. وفيما يلي شرح كل بعد من الأبعاد.

أ. **التأثير المثالي Idealized influence** : يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا للإعجاب ويحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلا للاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا مطواعين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتقادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. ومنى ما توافرت هذه الصفات المثالية مع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر، فيعملون بأقصى طاقاتهم، والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك أن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم.

ب. **الدافعية الإلهامية Inspirational motivation** يطلق عليها كذلك الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة. ويشير العامري إلى أن القادة

التحويلين يتصرفون وفق بعد الدافعية الإلهامية بطرق تعمل على تحفيز أولئك المحيطين بهم والهامهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من التابعة

ت. **الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation** : يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة وطرق لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا. وفي المقابل يستحث القائد التابعون على إعادة التفكير حول آرائه وافترضاياته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

ث. **الاعتبارية الفردية Individualized consideration** : ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالتابعين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحسب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يعتني بحاجاتهم الخاصة، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه. ويمارس القائد التحويلي الاعتبارية الفردية من خلال:

- إيجاد فرص جديدة للتعلم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك.
- الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات.
- تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم، فمنهم من يحتاج إلى تشجيع، ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر وهكذا.
- تشجيع الاتصال ذي الاتجاهين مع التابعين.
- ممارسة ما يسمى "فوارق الوظيفة".
- التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي وبشكل فردي، وليس بصفته موظفا بل بصفته إنسانا
- الاستماع بفاعلية للتابعين من قبل القائد التحويلي.
- الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين، مع ضرورة متابعة الأعمال التي فوضها؛ لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة في أعمالهم.

### 3-المطلب الثاني إدارة المعرفة وعملياتها:

في عالم الاعمال، لقد تغيرت من عصر الموارد الطبيعية إلى عصر المعرفة. والعالم يبتعد عن الموارد الطبيعية إلى حقبه معرفية تستند إلى البحث والتطوير والمهارات والتعليم (Friedman, 2005 Gulbranson & Audretsch, 2008). وقد اعتبرت المعارف واحده من أهم الأصول والسلع الأساسية وأكثرها قيمة (Bhojaraju ;2005 Ghorab and Hegazy 2014 , Chultze and Leidner 2002). إلى جانب ذلك، ينظر إلى المعرفة والقدرة على خلق واستخدام المعرفة كمركز لتحويل الاقتصاد العالمي. وقد برزت المعرفة بوصفها



المصدر الرئيسي للنمو الاقتصادي للمنظمات في الاقتصاد العالمي لأنها أساس الابتكار (Carneiro ; 2000). (Kakabadse et al; 2003).

ويمكن الإشارة إلى المعرفة بوصفها معلومات في عقول الناس أو خبره الناس وفهمهم (Marwick، 2001، Alavi et al., 2005). أو هي معلومات جاهزة ويمكن استخدامها في اتخاذ القرارات والإجراءات (Chang & Lin, 2015). والغرض الرئيسي من تقاسم المعرفة هو جعل المعرفة مرئية لإظهار دور المعرفة في المنظمات وتشجيع الموظفين على تعزيز السلوكيات مثل تبادل المعارف وبناء البنية التحتية للمعرفة (Merlo, 2016). والمعرفة من دون أدارة سليمة يمكن ان تكون ملغي وعديمة الفائدة (أنصاري وآخرون، 2012. Javanmard & Karimi, 2014). وبالتالي تحتاج المنظمات إلى تنفيذ تطبيق سلسله من العمليات بالنسبة لهم لأدارة معارفهم (Ouyang, 2014). وقد عرف خبراء أو باحثون مختلفون أدارة المعارف بعده طرق. إدارة المعرفة هي القدرة جمع المعرفة الداخلية أو الخارجية للمنظمات، وتحولها إلى فكره أو استراتيجيه جديده وتطبيقها وحمايتها (Gold et al, 2001). و تم تعريفها كذلك على أنها منهجية وصريحه وتطبيقية للمعرفة من شأنها ان تساعد المنظمات علي تحقيق اقصي قدر من الفعالية والعوائد المتصلة بالمعرفة لدي المنظمات من الأصول المعرفية (Lytras et al, 2002). كما انه يخلق قدرات جديدة، ويشجع الابتكار والأداء، فضلا عن زيادة قيمه العملاء. وفي ضوء ذلك، يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: عملية منهجية لجمع وتنظيم وتوزيع كل من المعرفة الضمنية والصريحة للموظفين التي يمكن استخدامها في أعمالهم (Schultze & Leidner, 2002; Alavi et al., 2005; Massey & Montoya-Weiss, 2006).

وهناك أربعة عناصر وعمليات رئيسية في إدة المعرفة: بحسب كل من (Turner et al., 2012) و (Kayworth & Leidner, 2003 ; Zaim, 2006 ; Fong & Choi, 2009);

أ. **اكتساب المعرفة:**

تتضمن هذه العملية جديدة تنفيذ المعرفة أو استبدال المحتوي الحالي داخل معارف المنظمة الصريحة والضمنية. وهو يتطلب من المنظمات البحث عن معارف ومعلومات جديدة، داخل المنظمات وخارجها على السواء (Chen & Carrion et al., 2012; Edgington, 2005). يمكن للمنظمات الحصول على جديد المعرفة من خلال التقليد، المقارنة المرجعية (benchmarking)، النسخ المتماثل أو الاستعانة بمصادر خارجية. وقد اعتبرت هذه العملية دورا هاما لأنها تولد جديدة المعرفة داخل المنظمة وهذا يمكن ان تحول إلى عامل النجاح الرئيسي والابتكار المستمر (Bhatt, 2000; Malhotra, 2000). ويمكن إنشاء المعارف وتقاسمها وتوسيع نطاقها من خلال العمليات التعاونية داخل المنظمات (Ajmal & Koskinen, 2008).

#### ب. تخزين المعرفة:

ويقصد بها تخزين المعارف الصريحة والضمنية التي يحصل عليها الافراد داخل المنظمات. المنظمات التي رتبت ورمزت لتخزين معرفتها سوف تسهل الكثير من أجل سرعة الوصول اليها (Ling et al ; 2009). عندما تتكامل المعرفة عبر دمجها، فانه يساعد على الحد من التكرار ليعزز الكفاءة (Alavi et al ; 2005). وذكرت نيماتى (Nemati ; 2002) أيضا أن تخزين المعارف ليس أمرا حيويًا لفعالية الاستخدام فحسب، بل انه حيوي أيضا لإعادة استخدام المعرفة.

#### ت. توزيع المعرفة:

تتضمن هذه العملية مشاركة تبادل المعرفة بين الافراد أو شبكه من الافراد، ومجموعه من الناس إلى المنظمات والافراد إلى مصادر صريحة (Alavi et al 2005). وخلال هذه العملية، يجب على المنظمات ان تكفل تحول المعرفة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة لمنع فقدان المعرفة الضمنية (Massey & Montoya-Weiss, 2006).

### ث. تطبيق المعرفة:

تضمن هذه العملية استخدام المعرفة في ضبط الاتجاه الاستراتيجي، وحل المشاكل، واتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف (Orlikowski; 2002). ويمكن للفرد الاستفادة من المعرفة التي يمتلكها الأفراد الآخرين دون تعلم هذه المعرفة فعليا . ومع ذلك، وفقا لـ (Landroguet et al; 2011)، إذا أرادت المنظمات الاستفادة من المعرفة، وأنها يجب ان تعرف كيف يتم إنشاء المعرفة، نشرها واستخدامها لان هذه العمليات هي الأساس لإدارة فعالة للمعارف في المنظمة.

### 3- المطلب الثالث: دراسة الحالة : وستتم دراسة الحالة عبر عدة نقاط أساسية:

أ. **خصائص العينة:** من الخصائص الأساسية مثل الجنس والسن والرتب الوظيفية والمستوى التعليمي، وتساعدنا هذه الدراسة في مقدرتنا على التنبؤ بالعلاقة مستقبلا في ظل تشابه الحالات المدروسة مع الحالة الواقعية مستقبلا.

#### الجدول (01)

#### خصائص العينة

المؤهل العلمي				السن				الجنس		الخصائص
دكتوراة	ماجستير	ليسانس	تقني سامي	<50	40-49	30-39	> 30 سنة	أثني	ذكر	التقسيمات
10.8	56.8	32.4	8.1	10.8	13.5	43.2	29.7	40.5	59.5	النسبة
الخبرة العلمية						المنصب الوظيفي				الخصائص
20 فأكثر		من 15 إلى 20	من 10 إلى 15	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	التقسيمات	
8.1		00	10.8	37.8	43.2	18.9	29.7	51.4	النسبة	

#### المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

**التعليق على خصائص العينة:** يلاحظ في خصائص العينة على حسب الجنس هو تفوق الذكور على الإناث وهو يعكس كذلك النسب الحقيقية للمجتمع الذي لمسناه في وجود العنصر الذكوري أكثر في القطاع المصرفي بولاية الأغواط. أما بالنسبة للسن فإننا نلاحظ أن أكثر من 74 بالمئة من الفئة المستجوبة أقل من السن الأربعين وهذه الفئة ملائمة لدراسة أبعاد القيادة التحويلية خاصة بعد التأثير أو الكاريزما، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فلاحظنا وجود أكثر من 67% لديهم درجة ماجستير فما فوق وهي نسبة عالية جدا تساعدنا في التحليل، على أساس أن وجود أبعاد القيادة التحويلية أو أحداها في عينة متعلمة يعني أن التأثير كان على بصيرة ودراية وهي أصعب وجودا من العينات غير المتعلمة.

أما بالنسبة لخصائص العينة حسب المستوى الوظيفي فنسبة الإدارة العليا ضئيلة أقل من 19% وهي على عكس رغبة الباحث حيث حاولنا الانتظار لغاية دخول المدراء من العطلة السنوية ورجوع بعضهم من السفر... الخ. إلا أن الأمر تأخر للأسف فاستعصنا بمن ينوب عنهم من رؤساء المصالح وهم في الغالب قليلون فتم إكمال بقية العينة بالموظفين في الإدارة الدنيا ونسبتهم حوالي 50%. أما بالنسبة لخصائص العينة حسب الخبرة فهي عينة ملائمة إذا ما وجدنا أن أكثر من 57% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة وبالتالي لديها احتكاك أكبر مع القيادة وهو ما يسمح بوجود إمكانية للتطبيق أبعاد إدارة المعرفة وحتى أبعاد القيادة التحويلية.

### ب. تقييم نموذج القياس: كما ذكرنا في المقدمة فإن مؤشرات تقييم النموذج تعتمد على مؤشري Convergent

validity و مؤشر Discriminant Validity و تم استخراج هذه المؤشرات باستخدام تقنية طريقة المربعات

الصغرى partial least squares . وتم حسابها بواسطة برنامج Smart Pls نسخة ( v.3.2.8 )

**الجدول (02)****مؤشرات Factor Loadings**

الأسئلة الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية				الأسئلة الخاصة بأبعاد إدارة المعرفة			
Factor loadingS	الرقم	Factor loadingS	الرقم	Factor loadingS	الرقم	Factor loadingS	الرقم
0.809	9	0.826	1	0.538	9	0.788	1
0.843	10	0.737	2	0.625	10	0.655	2
0.854	11	0.532	3	0.762	11	0.612	3
0.884	12	0.774	4	0.608	12	0.643	4
0.768	13	0.642	5	0.779	13	0.881	5
0.433	14	0.913	6	0.784	14	0.788	6
0.891	15	0.462	7	0.827	15	0.809	7

**المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart Pls**

**التعليق:** يحدد المؤشر مدى قدرة كل سؤال على قياس البعد ويجب أن يفسر كل سؤال هذا البعد والذي يفسر أقل من 70% يحذف من النموذج وبالتالي سيتم حذف الأسئلة التالية: 2، 10، 12، 9، 4، 3 من بعد إدارة المعرفة والأسئلة 5، 3، 7، 14 من بعد القيادة التحويلية وبعد الحذف سيتوقع زيادة مصداقية النموذج في تحليل الفرضيات والعلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

**الجدول (03)****مؤشرات AVE و Composite reliabilty**

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
توزيع المعرفة	0.504	0.509	0.730	0.408
إكتساب المعرفة	0.658	0.654	0.771	0.459
الإهتمام الفردي	0.640	0.685	0.793	0.504
التأثير المتالي	0.730	0.760	0.813	0.527
تطبيق المعرفة	0.776	0.787	0.855	0.597
تخزين المعرفة	0.827	0.839	0.884	0.657
الدافعية الإلهامية	0.687	0.872	0.780	0.483
الإستشارة الفكرية	0.871	0.894	0.911	0.719

**المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart Pls**

**التعليق:** نلاحظ من الجدول وجود قيم AVE و Composite reliabilty لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة و القيمة المعيارية ل CR يجب أن تفوق 70% أما القيمة المعيارية ل AVE فيجب أن تفوق 50% وبالتالي نلاحظ أن مؤشر CR للأبعاد كلها يفوق سبعين بالمئة يعني أن الأسئلة مثلا في بعد الاهتمام الفردي التابع لمتغير القيادة التحويلية مؤشر CR يساوي 0.793 يعني أن 79,3% من الأسئلة متوافقة مع بعض وتتمحور حول بعد الاهتمام وتبلغ أقصى قيمة لهذا المؤشر 91.1%. أما مؤشر AVE فيوجد ثلاث أبعاد أسئلته أقل من المستوى المطلوب وهم بعدي توزيع واكتساب المعرفة ثم الدافعية الإلهامية.

الجدول (04)

Variable correlation (AVE) مؤشرات

	إكتساب المعرفة	الإستئارة الفكرية	الإهتمام الفردي	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
إكتساب المعرفة	0.678							
الإستئارة الفكرية	0.471	0.848						
الإهتمام الفردي	0.505	0.663	0.710					
التأثير المثالي	0.282	0.498	0.474	0.726				
الدافعية الإلهامية	0.288	0.599	0.591	0.159	0.695			
تخزين المعرفة	0.599	0.191	0.522	0.323	0.295	0.811		
تطبيق المعرفة	0.335	0.472	0.485	0.450	0.354	0.454	0.773	
توزيع المعرفة	0.525	0.413	0.691	0.408	0.461	0.673	0.585	0.639

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart Pls

تم تقييم صحة التمايز Discriminant validity من خلال معيار Fornel-Lacker ، حيث يبين الجدول (3) أن الجذر التربيعي لـ AVE بالنسبة للمتغيرات :أبعاد القيادة التحويلية ، وأبعاد عمليات إدارة المعرفة و قيمهم معنوية أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة ( latent variables correlations LVC ) ، فمثلا نجد أن بعد إكتساب المعرفة حقق إرتباط مع نفسه بقيمة 0.678 وهو أعلى قيمة في العمود الأول مقارنة مع قيم إرتباط بقية الأبعاد وهو ما ينسحب على جميع الأبعاد حيث لا توجد قيمة إرتباط أعلى من قيمة إرتباط البعد مع نفسه و هذا ما يشير إلى صحة نموذج القياس من حيث التمايز

الجدول (05)

Cross loading

	إكتساب المعرفة	الإستئارة الفكرية	الإهتمام الفردي	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
X1	0.788	0.478	0.435	0.221	0.225	0.372	0.226	0.358
X10	0.095	0.030	0.420	0.384	0.144	0.546	0.363	0.625
X11	0.580	0.332	0.463	0.308	0.300	0.568	0.397	0.762
X12	0.302	0.562	0.479	0.246	0.354	0.293	0.574	0.608
X13	0.308	0.465	0.480	0.402	0.265	0.321	0.779	0.584
X14	0.375	0.262	0.397	0.187	0.212	0.506	0.784	0.432
X15	0.072	0.335	0.294	0.454	0.254	0.280	0.827	0.424
X16	0.308	0.352	0.308	0.290	0.355	0.341	0.694	0.328
X3	0.612	0.223	0.173	0.389	0.151	0.417	0.336	0.258
X4	0.643	0.241	0.415	0.074	0.189	0.438	0.108	0.430
X5	0.648	0.264	0.529	0.369	0.186	0.881	0.518	0.642
X6	0.488	0.134	0.325	0.014	0.416	0.788	0.310	0.520

^	Fornell-Larcker Criterion		Cross Loadings		Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)		Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	
	إكتساب المعرفة	الإستشارة الفكرية	الإهتمام الفردي	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	تحرين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
X7	0.478	0.245	0.485	0.216	0.230	0.809	0.311	0.500
X8	0.327	-0.022	0.329	0.358	0.186	0.759	0.304	0.504
X9	0.374	0.166	0.398	0.073	0.402	0.266	0.159	0.538
Y1	0.356	0.348	0.460	0.826	-0.025	0.422	0.193	0.381
Y10	0.284	0.843	0.553	0.391	0.525	0.111	0.344	0.302
Y11	0.524	0.854	0.544	0.411	0.391	0.302	0.347	0.346
Y12	0.483	0.883	0.618	0.458	0.611	0.127	0.480	0.415
Y13	0.351	0.346	0.768	0.288	0.377	0.489	0.306	0.489
Y14	0.202	0.335	0.433	0.165	0.458	0.224	0.423	0.353
Y15	0.391	0.474	0.891	0.310	0.454	0.427	0.382	0.604
Y16	0.459	0.719	0.666	0.565	0.404	0.302	0.288	0.477
Y2	0.195	0.492	0.265	0.737	0.081	0.034	0.275	0.160
Y3	0.030	0.236	0.022	0.532	0.241	-0.055	0.147	0.033
Y4	0.126	0.387	0.377	0.774	0.266	0.238	0.556	0.369
Y5	0.180	0.449	0.362	0.281	0.642	0.043	0.202	0.218
Y6	0.332	0.568	0.583	0.060	0.913	0.374	0.361	0.474
Y7	-0.048	0.189	0.181	-0.030	0.462	0.020	0.079	0.102
Y8	0.113	0.339	0.358	0.150	0.688	0.151	0.210	0.306
Y9	0.230	0.809	0.527	0.427	0.509	0.073	0.420	0.317
x2	0.655	0.207	0.176	0.190	0.211	0.508	0.418	0.372

### المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PLS

#### التعليق:

يلاحظ في المعطيات السابقة أن جميع الأسئلة في مكانها تحقق أعلى قيمة من أي موضع ثاني في النموذج أو الإستبيان فمثلا السؤال X1 التابع لبعد إكتساب المعرفة حقق قيمة 0.788 وهي أعلى من جميع المواقع الإفتراضية ونفس الأمر بالنسبة لجميع الأسئلة. بعد هذا المؤشر وبحسب جميع المؤشرات السابقة يصبح النموذج جيد وملئم للتحليل.

ب. تقييم النموذج البنائي:

- **Coefficient Of Determination R<sup>2</sup>** : هذا المؤشر هي قدرة المتغير المستقل على شرح التغير التابع

وضع العالمان *Falk and miler 1992* قيمة 0.10 كأدنى قيمة له

الجدول (06)

*Coefficient of Determination*

R Square		
Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
إكتساب المعرفة	0.295	0.207
تخزين المعرفة	0.350	0.269
تطبيق المعرفة	0.322	0.237
توزيع المعرفة	0.510	0.449

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ أن جميع مؤشرات R SQUARE هي أكبر من 0.10 وبالتالي نتائج النموذج مقبولة ونحتاج لمعرفة فقط مدى قوة النموذج، و تنقسم قوة النموذج إلى ضعيف وهي القيم أقل من 0.33 ومتوسطة بين 0.33 و 0.66 أما القوية فهي أكبر من 0.66 و بالتالي نجد أن متغيري تخزين و توزيع المعرفة قوته التفسيرية متوسطة أما و إكتساب المعرفة تطبيق المعرفة فقوتها التفسيرية ضعيفة .

F<sup>2</sup> Effect Size

الجدول: (07) F<sup>2</sup>

f Square								
Matrix	f Square							
	إكتساب المعرفة	الإستئارة الفكرية	الإهتمام الفردي	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
إكتساب المعرفة								
الإستئارة الفكرية	0.054					0.108	0.013	0.037
الإهتمام الفردي	0.099					0.252	0.027	0.374
التأثير المثالي	0.001					0.047	0.069	0.043
الدافعية الإلهامية	0.010					0.018	0.009	0.035

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PLS

محددات هذا المؤشر هي كالتالي: F<sup>2</sup> أكبر من 0.35 فهي كبير التأثير، F<sup>2</sup> بين 0.15 و 0.35 فهي متوسطة التأثير F<sup>2</sup> بين 0.02 و 0.15 فهي متوسطة التأثير و ما دون 0.02 فهي ضعيفة التأثير. COHEN 1988 كما هو ملاحظ في الجدول فإن الاهتمام الفردي بعلاقته مع توزيع المعرفة وتخزين المعرفة هما العلاقات متوسطة التأثير مقارنة ببقية العلاقات.

- Q<sup>2</sup> Predictive Relevance :

يمثل هذا المؤشر على قدرة النموذج على التنبؤ فإذا كان Q<sup>2</sup> < 0 فإن النموذج له صلة تنبؤية، وعلى العكس إذا كانت Q<sup>2</sup> ≤ 0 ، فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية (Vincenzo) . وكما في الجدول التالي فإن قيمة Q<sup>2</sup> < 0 وبالتالي النموذج له قدرة تنبؤية

الجدول (08):

*Q2 Predictive Relevance*

Construct Crossvalidated Redundancy			
Total	Case1	Case2	Case3
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/SSO)
إكتساب المعرفة	148.000	141.102	0.047
الإستئارة الفكرية	148.000	148.000	
الإهتمام الفردي	148.000	148.000	
التأثير المثالي	148.000	148.000	
الدافعية الإلهامية	148.000	148.000	
تخزين المعرفة	148.000	122.359	0.173
تطبيق المعرفة	148.000	129.334	0.126
توزيع المعرفة	148.000	127.719	0.137

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PLS

- مؤشر . Gof (Goodness of fit) of the model

وهو مؤشر عام ويعرف كما يلي:  $Gof = \sqrt{AVE} \times R^2$  ، ومؤشر يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة. ومن خلال الجدول التالي نجد أن  $GOF < 0.25$  وبالتالي هو نموذج قليل " Small " الاعتمادية.

الجدول (09):

مؤشرات  $Gof, Q^2, R^2$

GOF	متوسط	تطبيق المعرفة	توسيع المعرفة	تخزين المعرفة	إكتساب المعرفة	
0.211	0.369	0.510	0.322	0.350	0.295	$R^2$
	0.121	0.137	0.126	0.173	0.047	$Q^2$

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PLS

- إختبار الفرضيات: *Path Coefficientm* سيتم إختبار الفرضيات جميعها بإستخدام *bootsraping*

الجدول (10)

*Path Coefficient*

Path Coefficients						
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples			
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O...	P Values	
الإستئارة الفكرية -> إكتساب المعرفة	0.297	0.165	0.302	0.984	0.326	
الإستئارة الفكرية -> تخزين المعرفة	-0.404	-0.405	0.250	1.615	0.107	
الإستئارة الفكرية -> تطبيق المعرفة	0.141	0.182	0.288	0.490	0.625	
الإستئارة الفكرية -> توزيع المعرفة	-0.206	-0.152	0.311	0.663	0.507	
الإهتمام الفردي -> إكتساب المعرفة	0.393	0.201	0.369	1.064	0.288	
الإهتمام الفردي -> تخزين المعرفة	0.600	0.477	0.280	2.144	0.033	
الإهتمام الفردي -> تطبيق المعرفة	0.201	0.121	0.263	0.764	0.445	
الإهتمام الفردي -> توزيع المعرفة	0.635	0.518	0.238	2.665	0.008	
التأثير المثالي -> إكتساب المعرفة	-0.033	0.120	0.341	0.098	0.922	
التأثير المثالي -> تخزين المعرفة	0.216	0.282	0.227	0.951	0.342	
التأثير المثالي -> تطبيق المعرفة	0.267	0.337	0.281	0.949	0.343	
التأثير المثالي -> توزيع المعرفة	0.190	0.221	0.216	0.836	0.404	
الدافعية الإلهامية -> إكتساب المعرفة	-0.116	0.116	0.319	0.365	0.715	
الدافعية الإلهامية -> تخزين المعرفة	0.148	0.249	0.311	0.476	0.634	
الدافعية الإلهامية -> تطبيق المعرفة	0.108	0.104	0.257	0.421	0.674	
الدافعية الإلهامية -> توزيع المعرفة	0.181	0.205	0.243	0.745	0.457	

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PLS

وتظهر معاملات المسارات المباشرة وتبرز علاقة النموذج البنوي ذات الدلالة إحصائية عندما تكون  $sig < \alpha = 0.05$  أو  $(p - value < \alpha = 0.05)$ ، ومن خلال الجدول (10) تبين وجود مسارين ذو دلالة احصائية والمتمثلة في الاهتمام الفردي مع تخزين المعرفة  $(sig = 0.005 < \alpha = 0.05)$  والاهتمام الفردي مع توزيع المعرفة  $(sig = 0.008 < \alpha = 0.05)$ ، أما باقي المسارات فتعتبر غير معنوية  $(sig > \alpha = 0.05)$ .

#### 5-نتائج البحث: من خلال التحليل الإحصائي للعلاقة بين القيادة التحويلية وأثرها على عمليات المعرفة للقطاع المصرفي لولاية الأغواط نستج ما يلي

- 1- توجد ملامح لعمليات إدارة المعرفة مثل التخزين وتوزيع المعرفة.
- 2- توجد ملامح للقيادة التحويلية داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط مثل: الاهتمام الفردي.
- 3- توجد علاقة إيجابية بين بعد الاهتمام الفردي مع تخزين المعرفة داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط.
- 4- توجد علاقة إيجابية بين بعد الاهتمام الفردي مع توزيع المعرفة داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط.

#### توصيات الباحث

- 1- الاهتمام بالأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية مثل: التأثير المثالي الدافعية الإلهامية الاستثارة الفكرية.
- 2- الاهتمام بباقي العمليات الإدارية مثل إكتساب المعرفة وتطبيقها.
- 3- تكثيف دورات القيادة التحويلية بصفة خاصة ودورات القيادة بصفة عامة لجميع القيادات المصرفية



### المراجع باللغة العربية:

1. يحيى عبد الله محمد الجبري درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد 7 العدد 3 آذار 2018.
2. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار المسيرة والتوزيع، 2006
3. نجم، عبود نجم، ادارة المعرفة/ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان الأردن، دار الوراق، 2004

### المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range leadership development programs : Basic and advanced manuals. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
2. Ajmal, M. & Koskinen, K. (2008). Knowledge Transfer in Project-based Organizations : An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.
3. Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
4. Bhatt, G. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Management Development Cycle *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26.
5. Bhojaraju, G. (2005). Knowledge Management: Why Do We Need It for Corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10(2), 37-50.
6. Carneiro, A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
7. Carrion, G. C., Navarro, J. G. C. & Jimenez, D. J. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110-129.
8. Chang, C. L.-h. & Lin, T.-C. (2015). The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
9. Chen, A. & Edgington, T. (2005). Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers. *MIS Quarterly*, 29(2), 279-309.
10. Fong, P. S. W. & Choi, S. K. Y. (2009). The Processes of Knowledge Management in Professional Service Firms in the Construction Industry : A Critical Assessment of Both Theory and Practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 110-126.
11. Friedman, T. (2005). *The World is Flat : A Brief History of the Twenty-First Century*. 1st ed. London : Farrar, Straus and Giroux.
12. Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
13. Gulbranson, C. & Audretsch, D. (2008). Proof of Concept Centers: Accelerating the Commercialization of University Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 33(3) 249-258.
14. Hegazy, F. & Ghorab, K. (2014). The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 148-172.
15. Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91.
16. Karimi, F. & Javanmard, M. (2014). Surveying the Infrastructure and Capabilities for Knowledge Management Implementation in Supply Chain. *JIM Quest*, 10(1), 75-82.
17. Kayworth, T. & Leidner, D. (2003). *Organizational Culture as a Knowledge Resource*. 1st ed. Heidelberg: Springer-Verlag.
18. Landroquez, S. M., Castro, C. B. & Carrión, G. C. (2011). Creating Dynamic Capabilities to Increase Customer Value. *Management Decision*, 49(7), 1141-1159.

19. Ling, T. N., San, L. Y. & Hock, N. T. (2009). Trust: Facilitator of Knowledge-Sharing Culture. *Journal of Communications of the IBIMA (CIBIMA)*, 7(15), 137-142.
20. Lytras, M., Pouloudi, A. & Poulymenakou, A. (2002). Knowledge Management Convergence Expanding Learning Frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40-51.
21. Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time". *Information Strategy, The Executive Journal*, 16(4), 5-16.
22. Marwick, A. D. (2001). Knowledge Management Technology. *IBM Systems Journal*, 40(4), 814-830.
23. Massey, A. & Montoya-Weiss, M. (2006). Unraveling the Temporal Fabric of Knowledge Conversion: A Model of Media Selection and Use. *MIS Quarterly*, 30(1), 99-114.
24. Merlo, T. R. (2016). *Factors Influencing Knowledge Management Use in Technology Enterprises in Southern United States*. Vienna, Austria, Elsevier.
25. Nemati, H. (2002). Global Knowledge Management: Exploring A Framework for Research. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3), 1-11.
26. Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
27. OuYang, Y.-C. (2014). A Cyclic Model for Knowledge Management Capability - A Review Study. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(4), 1-9.
28. Schultze, U. & Leidner, D. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research : Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213-242.
29. Turner, J. R., Zimmerman, T. & Allen, J. (2012). Teams as a Sub-Process for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 963-977.
30. Zaim, H. (2006). Knowledge Management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and social Research*, 8(2), 1-25.
31. Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler, Huiwen Wang. (2010). *Handbook of Partial Least Squares*, Springer Heidelberg Dordrecht London New York.