

## دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات ادارة المعرفة

### دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

*The role of transformational leadership in adopting the requirements of knowledge management, a case study of some Algerian economic institutions*

بن زيادي أسماء

جامعة سطيف 1 (الجزائر)

[benziadi@yahoo.fr](mailto:benziadi@yahoo.fr)

دكار جنان\*

جامعة سطيف 1 (الجزائر)

[djanet1985\\_dekka@hotmail.fr](mailto:djanet1985_dekka@hotmail.fr)

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2021/07/23	<p>هدف هذه الدراسة هو الوقوف على متطلبات تبني مبادرة إدارة المعرفة وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التكنولوجية، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة. وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى أن تبني هذه المتطلبات تقتضي قائد يتميز بجملته من الخصائص، وهي التأثير المثالي، التحفيز الفكري والا لهامي والتدريب الفردي، وهي صفات القائد التحويلي .</p>
تاريخ القبول: 2021/09/25	
الكلمات المفتاحية: ✓ المعرفة: ✓ القيادة التحويلية:	
Article info	Abstract :
Received 23/07/2021	<p><i>The aim of this study is to identify the requirements for adopting the knowledge management initiative, which are the organizational structure, organizational culture, technological infrastructure, and the formulation of a knowledge management strategy. Through this study, we concluded that adopting these requirements requires a leader who is distinguished by a set of characteristics, which are ideal influence, intellectual stimulation or inspiration, and individual training, which are the characteristics of a transformational leader.</i></p>
Accepted 25/09/2021	
Keywords: ✓ Knowledge ✓ Transformational leadership	

## . مقدمة

تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع التي انتشرت وبشكل كبير في عصرنا الحالي، فبعد أن كانت المؤسسات الاقتصادية تستند في المقام الأول على إدارة الموارد المالية والمادية المحدودة لضمان البقاء، أصبحت الآن تتسارع من أجل الحصول والاحتفاظ بالموارد المعرفية كأصل من الأصول التي تتراكم وتتضاعف مع الزمن، عكس الأصول التقليدية التي تخضع للإهلاك بمرور الوقت، الأمر الذي جعل من تبني إدارة المعرفة أهم ما تحتاج إليه المؤسسات الاقتصادية لمواجهة البيئة التنافسية الحالية.

تبني هذه المبادرة يقتضي توفير مجموعة من المتطلبات المتداخلة والمتكاملة فيما بينها، رغم أنه لا يوجد نموذج أمثل لهذه المتطلبات والذي يحظى بقبول جمهور الباحثين، إلا أن الأغلبية تتفق على أنها تغييرات تمس بالدرجة الأولى تطوير الهيكل التنظيمي الذي يسهل انسياب المعارف بين مختلف الوحدات الإدارية، بناء الثقافة التنظيمية التي تشجع تقاسم وتشارك هذه المعارف، توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم تخزين ونقل هذه المعارف، وفي الأخير صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة التي تتبعها المؤسسة المتبينة لها.

ولكن ما واجه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، هو صعوبة تبني هذا الفكر الحديث، وإرسائه على أرض الواقع يتطلب قائد له تأثير مثالي، تحفيز فكري وإلهامي، له طاقة لتعلم والتدريب، ويعمل على توجيه جهود وطموحات المرؤوسين نحو تحقيق الهدف، وهذه هي الخصائص التي تتوفر في القائد التحويلي، الأمر الذي جعله في قلب ما تحتاج إليه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة لتبني مبادرة إدارة المعرفة.

**إشكالية الدراسة:** من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول تحديد العلاقة بين المتغيرين الرئيسين إدارة المعرفة والقيادة التحويلية، والاجابة على الاشكالية الرئيسة التالية:

**ما هو دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟**

**فرضيات البحث:** في محاولة منا لتحديد الدور الذي يربط بين القيادة التحويلية وتبني متطلبات إدارة المعرفة قمنا بصياغة عدّة فرضيات، نحاول من خلال دراستنا هذه إثباتها أو نفيها وتمثلت هذه الفرضيات في:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** مسؤولو المؤسسات محل الدراسة يتحلون بمبادئ القيادة التحويلية

**الفرضية الرئيسة الثانية:** للقيادة التحويلية دور كبير في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

يمكن تجزئة هذه الفرضية الرئيسة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

القيادة التحويلية دور فعال في تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

القيادة التحويلية دور فعال في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

القيادة التحويلية دور فعال في توفير بنية تحتية تكنولوجية خاصة بعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

يتحمل القائد التحويلي المسؤولية الأكبر في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسات محل الدراسة.

**أهداف البحث:** إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بمختلف مبادئها في تبني متطلبات إدارة المعرفة، كما تهدف إلى:

- التأكيد على أن إدارة المعرفة كمبادرة أصبح تبنيها ضرورة حتمية داخل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وتحتاج إلى قائد كفؤ يضع أسسها وقواعدها بطريقة صحيحة ومنهجية، يحدّث من خلالها مرؤوسيه بطريقة تفاعلية وتحفيزية على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وفعاليتها؛

- توضيح ملامح الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تحقيق أهداف إدارة المعرفة، وما هي الحلول التي يلجأ إليها القائد لتسهيل تدفق المعلومات والمعارف بين مختلف المستويات الإدارية؛

- التأكيد على أنّ تبني إدارة المعرفة يعتمد على بناء ثقافة تنظيمية يضع القائد التحويلي معاييرها وأسسها حتى يحفز العمال على تقاسم المعارف، مع تحديد الفوائد ومجتمعات الممارسة التي يجب عليه تكوينها حتى تسهل عملية تقاسم المعارف والتشارك بها؛
- تحديد نوع وشكل البنية التحتية التكنولوجية كإطار مادي يضمن قيام عمليات إدارة المعرفة؛
- توضيح كيفية بناء القائد للإستراتيجية الملائمة التي تهدف إلى الوصول إلى المنظمة المتعلمة، وكيف يشرح خطواتها وأهدافها إلى مرؤوسيه.

**منهج الدراسة:** لمعالجة موضوع دور القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة قمنا باستخدام المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** يتم الاعتماد على هذا المنهج في هذه الدراسة كونه المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات، تصنيفها، ثم تحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع؛
- **المنهج الإحصائي:** سنعتمد على هذا المنهج في الجانب التطبيقي؛ أي في الدراسة الميدانية كطريقة من طرق البحث لأننا سنحتاج إلى الأسلوب الكمي من أجل اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج.

## 2. متطلبات إدارة المعرفة

### 1.2 تعريف ادارة المعرفة:

أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول.

عرّفها "Nonak" سنة 1999 على أنّها عملية تطبيق منهج لإدارة وهيكلية ونشر المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة، من أجل إعادة استخدامها في وقت لاحق، لتفادي تكاليف إعادة الصياغة (Dakir, 2005)

يرى "Nonaka" من خلال هذا التعريف أن إدارة المعرفة هي المنهج الإداري الحديث الذي يعمل على تجميع، تخزين، ومن ثم نشر وتقاسم المعارف من أجل استعمالها، والتركيز على عملية التخزين سواء في شكل وثائق، قواعد البيانات، أو في أدمغة الأفراد من أجل حمايتها من خطر فقدانها من جهة، وتفادي تكاليف إضافية للحصول على نفس هذه المعارف من جهة أخرى.

كما تُعرّف على أنّها "الاعتراف ب: توليد، توثيق، توزيع، وتحويل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد من أجل الرفع من الفعالية التنظيمية. (E.Jakson, MichealA, & Angelo , )

كما يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنّها "مجموع الأدوات، التقنيات والاستراتيجيات الرامية إلى تحليل، تنظيم، تحسين، تبادل، والإبقاء على الخبرات داخل المؤسسة (Petter Gottschalk) .

من خلال كل ما تقدم من تعريف يمكن استخلاص أن موضوع إدارة المعرفة كمفهوم يتمثل في مجموعة من العمليات المتعلقة بالمعرفة والتي تتمثل في: التقاط، معالجة، تخزين، نشر، استخدام، وتقاسم المعارف الجماعية لخلق معارف جديدة، وتتم هذه العمليات عن طريق مجموعة من الأدوات المتخصصة، من أجل اتخاذ القرارات، تحقيق الأهداف، اكتساب والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

**2.2 متطلبات ادارة المعرفة:** من خلال هذه الورقة البحثية اعتبرنا أنّ النموذج الأمثل لمتطلبات إدارة المعرفة يقتضي ضرورة إرساء أربع قواعد أساسية متمثلة في: الهيكل التنظيمي الذي يُسهّل انسياب المعلومات والمعارف عبر مختلف الوحدات الإدارية، بناء الثقافة التنظيمية التي توفر مناخ ملائم لتقاسم والتشارك بالمعارف، مع توفير الإطار المادي لخصر هذه المعارف بنوعها الصريحة والضمنية وذلك بتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي تسهّل تخزين ومعالجة وإعادة توزيع هذه المعارف، وفي الأخير صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة بناءً على تحليل المعطيات المتحصّل عليها.

**1.2.2 الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة:** عند تبني مبادرة إدارة المعرفة يتوجب على المؤسسة تأسيس وحدة إدارية مستقلة مسؤولة على إرساء وتسيير برامج هذه الإدارة، وفي كثير من الحالات تنشأ هذه الوحدة امتداداً لوحدة تنظيمية كانت قائمة في السابق كمصلحة التوثيق أو إدارة التكنولوجيا أو إدارة المعلومات وغيرها، هذه الوحدات تحتوي على خبراء وشبكات ووثائق، هدفها البحث والتجديد والتطوير (Maier, 2007) وبمجرد تحوّلها الكلي إلى إدارة المعرفة فإن هذه الوحدات تطوّر أهدافها وتضيف لها مجموعة من القضايا الحرجة، كرسم رؤية إدارة المعرفة ورسالتها وأهم أهدافها، والتعريف بالأدوار، بالإضافة إلى توثيق الدروس المستفادة وأفضل الممارسات داخل المؤسسة، ونشر الوثائق المتعلقة بإدارة المعرفة، وترويجها... الخ (Inkinen, 2016) ويوجد الكثير من أنواع الهياكل التنظيمية التي تختلف باختلاف نشاط المؤسسة وعدد عمّالها، أو المبدأ الذي يؤمن به مسؤول هذه المؤسسة، فنجد ما هو وظيفي والذي يتم فيه تجميع العاملين بناءً على مجال تخصصهم ويشرف عليهم مدير وظيفي ذو خبرة في نفس المجال، تساعد هذه الخبرة في الاستفادة الفعّالة من مهارات هؤلاء العاملين، مما يساعد المؤسسات في النهاية على تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا الهيكل يتم تحديد الوظائف من طرف الرئيس، ومنه إلى نائب الرئيس، ثمّ إلى كل مسؤول عن الوحدات الإدارية المكوّنة للمؤسسة، هدفهم جميعاً التحكّم في جودة وتوحيد الأداء (Https://Pmstudycircle.Com, What-Is-A-Functional-Organization-Structure, 2018)

كما نجد الهيكل التنظيمي حسب الفرق والذي يتكون من مجموعة أفراد لهم معارف وخبرات، يُحدّد لهم هدف معين في زمن محدّد، ويتحمّلون مسؤولية رسمية مشتركة وقد تنتهي هذه الفرقة ويتم حلّها بمجرد انتهاء المهمة أو المسؤولية الموكّلة لهم، هذا النوع من الهياكل التنظيمية يخدم إلى حد ما عمليات إدارة المعرفة، باعتبار أنّ هذا التقسيم يسمح بتدفق وانسياب المعارف والخبرات بأكثر فعّالية، على غرار التخصص الوظيفي الذي يعرقل عمليات التعلّم باعتبار هذا الأخير أحد أهم أهداف إدارة المعرفة، ولهذا فالتقسيم الهيكلي حسب الفرق يسمح للموظفين بالتعامل مع جميع الأنشطة المتعلقة بالوحدة، كاللوجستيك، المبيعات، التسويق التمويل... إلخ، فالعاملين تحت هذا الهيكل التنظيمي ينشطون في بيئة تُشجّع على تطوير وخلق المعرفة العامة وليس المعرفة المتخصصة، وفي الأخير نجد الهيكل المصفوفي وهو نوع من أنواع التنظيم، يتكوّن من فرق مشاريع أو برامج يتم إنشاؤها لحل مشكلة أو انجاز مهمة معينة، ويتكوّن كل فريق من ممثلين عن الإدارات أو الوحدات الوظيفية الرئيسية في المؤسسة، وذات العلاقة بالمشكلة أو المهمة ويتوقع من أعضاء الفريق أن يعملوا كوحدة متماسكة ويشاركوا المسؤولية والسلطة لحل المشكلة أو انجاز المهمة، ولكل مشروع أو منتج مشرف أو رئيس للفريق يعمل منسّقاً لأعضاء الفريق الذين يمثّلون الإدارات الوظيفية (الإنتاج والهندسة، والمواد، ضبط الجودة، المشتريات وغيرها)، لتسهيل الاتصالات وتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً وقطرياً، بما يساعد على الاستجابة السريعة للمستجدّات والتطورات وحالما يتم حل المشكلة أو انجاز المهمة يحل الفريق ويعود أعضاؤه إلى إدارتهم.

**2.2.2 الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة:** عرّف Schein " سنة 1985 الثقافة التنظيمية على أنّها "مجموعة من الافتراضات الضمنية التي تمّ الاتفاق عليها من طرف المجموعة، وتُحدّد كيفية سلوك الفريق، وكيفية استجابته لبيئته". (Ashkanasy & Celeste, 2011) كما عرّفها "DeLong & fahey" سنة 2000 على أنّها "مجموع القيم الأساسية والمعتقدات، والتي هي جزء لا يتجزّأ من التفضيلات الضمنية، حول ما ينبغي للمؤسسة أن تسعى جاهدة لتحقيقه، وكيف ينبغي لها أن تفعل ذلك" (Jennex, 2008)

ولقد تمّ اكتشاف الصّلة بين الثقافة التنظيمية ونجاح إدارة المعرفة من خلال الدّراسة الاستقصائية التي قامت بها 66 شركة كورية، أثبتت أن البرامج التي تقوم عليها مبادرة إدارة المعرفة من: ثقافة التعلّم، نية اقتسام المعارف والتّشارك فيها، والعمل على شكل فرق وغيرها من المبادئ المتفق عليها تؤثر تأثيراً كبيراً على تبني إدارة المعرفة (Jennex, 2008)، كما حدّد كل من Fahey و De Long أربع طرق أساسية تعمل من خلالها الثقافة التنظيمية على تفعيل إدارة المعرفة من خلال العمل على خلق المعارف وتسهيل التّشارك بها وتمثّل هذه الطرق في: (Girdauskiene & Savaneviciene, 2007)

- تُرسخ الثقافة التنظيمية مبدأ أنّ قوّة المعرفة لا تكمن في اكتسابها فقط وإنما تزيد من خلال تقاسمها والتّشارك بها؛

- تُحدّد الثقافة التنظيمية العلاقة بين الفرد والمعرفة، فهي التي تُحدّد قنوات انتقال هذه المعارف كما تُحدّد طرق وأساليب التّشارك بها؛
- الثقافة التنظيمية هي المسؤولة على تحديد طرق تطبيق هذه المعارف التي تمّ تقاسمها والتّشارك بها؛
- تُعتبر الثقافة التنظيمية الوعاء الذي تتم ضمنه عمليات إدارة المعرفة.

3.2.2 البنية التحتية التكنولوجية كأحد متطلبات إدارة المعرفة: تتميز تكنولوجيا المعلومات وأجهزة اتصالاتها السلوكية واللاسلكية بمجموعة من الخصائص تجعل منها أداة خاصة بإدارة المعرفة، وظيفتها الأساسية تنحصر في الوصول السريع والسهل إلى المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة، بالإضافة إلى نشر وتوزيع هذه المعارف عبر مختلف قنوات الاتصال والعمل على تطبيقها والتّشارك بها، فهي مجموع الأدوات والتقنيات والنظم لتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزيناً واسترجاعاً، توزيعاً ونقلًا بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية لهذه المعرفة داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية" (ياسين، 2007)، ولا يمكن نفي الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم وتفعيل إدارة المعرفة، رغم تشكيك بعض المفكرين لدعمها، واعتبروا أنّها تتعامل مع المعلومات وليس مع المعارف لكن الواقع أثبت عكس ذلك، فردّ الكثير من المفكرين على هذا الاتجاه وأثبتوا ضرورة الحتمية لتكوين قاعدة صلبة من تكنولوجيا المعلومات، قادرة على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وفعاليتها، ويمكن إدراج بعض الحجج فيما يلي: (Camison, Daniel , & Fernando , 2009)

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن خلال أدواتها تدعم عملية الحصول، استخدام استغلال، خلق، اكتشاف، التقاط، تنظيم، تصنيف، تقاسم، ونشر المعرفة، من خلال توفير تقنيات التعلّم الإلكتروني، الذي يُعتبر الأسلوب الممتاز لتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية (عملية الاستيعاب الداخلي)، وتُعتبر هذه العملية بدورها من أهم أهداف إدارة المعرفة؛
- تُوفّر تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة حيز الاستخدام للمساعدة في تصنيف المعرفة الصريحة، ما يسمح بتخزين أفكار الجماعات والتجارب الحية، وحتى بعض الحلول لحالات مُحدّدة، وهذا التّسجيل للأحداث يتم استخدامه عندما تنشأ هذه الحالة مرة أخرى في المؤسسة ويرتفع بذلك التّحسين المستمر وتعزيز جودة العمل، ممّا يساعد المؤسسات في تحقيق استراتيجياتها وأهدافها؛
- تحقيق التّوازن بين الحمل الزائد للمعلومات وضمان أن تكون هذه المعارف الموجودة في المضمون مفيدة؛
- توفير الأدوات المناسبة التي تُؤدّي إلى خلق منتجات وخدمات مبتكرة ذات جودة عالية فشبكات التّعاون تُوفّر تبادل المعلومات بين الأفراد المتخصّصة، ومنه إلى توفير مستودع من الأفكار يضمن ابتكار حلول جديدة.

4.2.2 صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة: تُعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة طريقة التّحرك طويل المدى الذي تقوم به المؤسسات لتبني متطلبات إدارة المعرفة، وقد تعدّدت استراتيجيات إدارة المعرفة حسب المفكرين الاقتصاديين، فهناك من يرى أنّ إستراتيجية إدارة المعرفة هي اعتبار المعرفة كمورد مُجرّد وجب الاحتفاظ به، وتقوم هذه الإستراتيجية على المزج بين كيفية الوصول إلى المعرفة (أي أين توجد المعرفة المُخزّنة، وفي أي شكل هي)، وكيفية تحويل هذه المعرفة (أي كيف يتم تدفق هذه المعرفة من مكان إلى آخر، ومن شكل إلى شكل آخر)، (Knox, Haggie, 2003) وهناك من يرى أنّ المعرفة تعتبر كمنتج وجب التّعامل معه كأبي منتج تجاري مادّي في المؤسسة، وهناك من يرى أنّ إستراتيجية إدارة المعرفة هي الخطة التي تركز على التّائج النهائية ولتبسيط هذه الإستراتيجية يمكن القول أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لأي مؤسسة تنافسية وهم الأعمال، المنتجات والعملاء، ويجب التّركيز على كل من هذه العناصر، فالتركيز على العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم يُعرّف بـ "تلبية احتياجات العملاء"، أمّا التّركيز على المنتجات فيكون بـ "تتمين الدور القيادي"، والتركيز على الأعمال يكون عن طريق "التميز التشغيلي". (Hulse, Bosch, & Sibrenne , 2009).

**3. القيادة التحويلية:** تُعتبر القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير التنظيمي، ومن أكثر الأنماط القيادية شهرةً لما لها من تأثيرات جوهرية على العديد من المبادرات التي تتبناها المؤسسة ومن بينها مبادرة إدارة المعرفة وتوفير متطلباتها وتوجيهها بما يخدم وتحقيق أهداف المؤسسة.

**1.3 تعريف القيادة التحويلية:** يُعتبر المفكر Downton سنة 1973 هو أول من قام بصياغة مصطلح القيادة التحويلية، كما أنّ ظهورها كمنهج مُهم في القيادة كان على يد عالم الاجتماع السياسي James Mac Gregor Burns سنة 1978 تحت عنوان القيادة والذي حاول فيه الربط بين القيادة والتبعية، حيث أثبت أنّ القائد هو مصدر دافعية الأتباع من أجل تحقيق الأهداف. (Petter Gottschalk) وعرف Burns القيادة التحويلية على أنّها عملية تحدث عندما يتحد القائد مع مرؤوسيه بطريقة تمكّنهم من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات ( رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية). (Callow, Matthew , & Calum , 2009) من خلال ما تقدّم من تعاريف للقيادة التحويلية يمكن القول على أنّها الأسلوب الذي يعمل من خلاله القائد على تغيير وتحويل المرؤوسين، والرفع من مستوى أخلاقهم وقيمهم، بالإضافة إلى العمل على تلبية احتياجاتهم، من أجل التأثير فيهم لتحقيق الأهداف والانجاز أكثر ممّا هو مُتوقّع منهم.

**2.3 مبادئ القيادة التحويلية:** تُعتبر مبادئ القيادة التحويلية مجموع الصفات والتصرّفات التي يبيدها القائد ويلاحظها المرؤوس، والتي من خلالها يمكن الحكم على القائد أنه تحويلي، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في النقاط التالية: (Nidhipandey, 2013)

**1.2.3 التحفيز الإلهامي:** أساس القيادة التحويلية هو تعزيز رؤية متسقة، فالقائد التحويلي يعمل على توجيه مرؤوسيه من خلال تزويدهم بشعور التحدي، والعمل بحماس وتفانٍ، لتعزيز والإلتزام بروح العمل الجماعي؛ ويكون التحفيز الإلهامي من خلال:

- التحدّث عن المستقبل بطريقة مُثفائلة؛
  - التحدّث بحماسة حول ما يجب القيام به؛
  - التعبير بمنظور جذّاب للمستقبل؛
  - تحويل الثقة إلى حقيقة، وأنّ الأهداف سيتمّ الوفاء بها؛
  - مواجهة المشاكل الصّعبة. (zajandaghi & Hassan , 2009)
- 2.2.3 التحفيز الفكري:** القائد التحويلي يشجّع أتباعه على الإبداع والإبتكار، كما يشجّعهم على طرح الأفكار الجديدة ولا ينتقد الأخطاء التي يرتكبونها علناً، ويركّز هذا القائد التحويلي على عبارة "ماذا" في المشاكل ولا يركّز على إلقاء اللوم على مرتكبه، كما لا يتردّد في التخلّص من الممارسات القديمة التي وُضعت إذا أصبحت غير فعّالة؛

ويكون التحفيز الفكري من خلال: (zajandaghi و Hassan ، 2009)

- إعادة تحليل الافتراضات الأساسية، ومحاولة إثارة الأسئلة حولها؛
- البحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات؛
- حث المرؤوسين على إعطاء وجهات نظر مختلفة لحل المشكلات؛
- التشجيع على التفكير غير التقليدي لحل المشاكل التقليدية؛
- التشجيع على مراجعة الأفكار التي لم يتم تنفيذها بعد.

**3.2.3 التأثير المثالي:** عرّفه كلٌّ من Bono و Judge و Podsakoff, Mackenzie, Bommer على أنه قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه من خلال تقديم أمثلة، بناءً على أسس أخلاقية عالية (Kazmi).

من خلال التعريف السابق يمكن القول أنّ القائد التحويلي يؤثر في مرؤوسيه عن طريق الممارسة؛ أي أنّه يقوم بتصرّفات تجعلهم يقتدون به، كما أنّه يجعل مرؤوسيه بحاجة إليه من تلقاء أنفسهم وليس أمراً منه، كما أنه يعمل على إظهار معايير عالية من السلوك الأخلاقي، للتأثير عليهم في السعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، ويظهر التأثير المثالي من خلال: (Kazmi)

- القدرة على فرض الثقة، وهو عامل رئيسي لقبول التغيير في المؤسسة، فبدون هذه الثقة سيكون أي جهد لتنظيم المؤسسة لتحقيق أهدافها عقيماً، وتنتج هذه الثقة عندما يؤمن المرؤوسين ويدركون أنّ هذا القائد يقوم بواجباته بشكل جيد؛
- من خلال التأثير المثالي فإنّ القائد يعمل على تأدية الأعمال بطريقة صحيحة، كما يمتلك سلوكيات إنسانية وأخلاقية عالية، بالإضافة إلى أنّ هذا القائد لا يستخدم قوته وقدراته في تحقيق الأغراض الشخصية، وإنما يعمل على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

**4.2.3 التدريب الفردي:** عرّفه كل من Whitener, Bass and Steidlmeier, Dirks and Ferrin على أنّ القائد يجب أن يُحقّق أقصى إمكانياته وامكانيات مرؤوسيه من خلال التدريب والتوجيه، بالإضافة الى العمل على تحسين مهاراته ومهارات مرؤوسيه<sup>1</sup>، أي أنّ القائد التحويلي يعمل على تمكينهم من السلطة، ويقدم لهم الدعم اللازم لتنفيذ القرارات، ومن خصائص التدريب الفردي ما يلي: (zajandaghi و Hassan، 2009)

- يقضي القائد بعضاً من وقته في التعليم والتدريب؛
- يتعامل القائد مع المرؤوسين كأشخاص وليس كأعضاء في المؤسسة فقط؛
- يتعامل القائد مع المرؤوسين كأفراد يملكون احتياجات مختلفة، قدرات، أحلام، ورغبات؛
- يساعد القائد المرؤوسين على تطوير وتنمية قدراتهم الخاصّة؛

**4. الدراسة التطبيقية:** بعدما تطرّقنا في المحورين السابقين لمفهوم إدارة المعرفة والقيادة التحويلية، وكذا دور هذه الأخيرة في تبني متطلبات المعرفة وإرساء قواعدها، سنحاول من خلال هذا المحور التطبيقي دراسة هذا الدور على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**1.4 عينة الدراسة:** اعتمدنا على العينة القصدية، حيث قمنا باختيار الأفراد المراد استجوابهم قصداً والمتمثلين في رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى المدير العام للمؤسسة، باعتبارهم أقرب للمعلومة دون غيرهم من العمال التنفيذيين، ويمكن توصيف عينة الدراسة كما يلي:

**الجدول 1: عينة الدراسة**

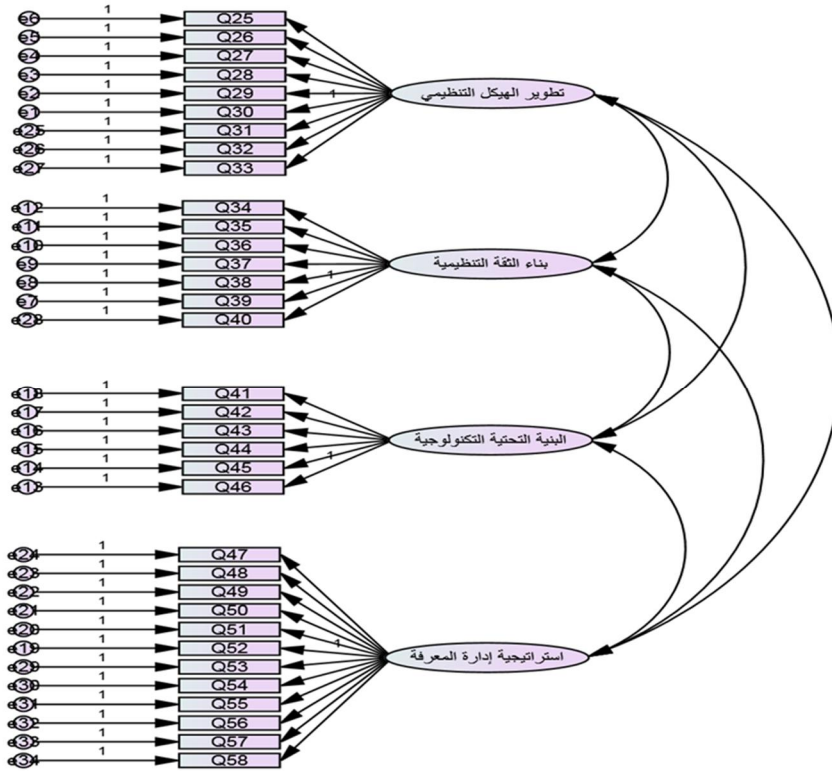
الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
رؤساء الاقسام (مرؤوسين)	97	76.4
المدير العام (الرئيس)	30	23.6
المجموع	127	100.0

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

**2.4 أدوات تحليل بيانات الدّراسة التّطبيقية:** البرامج المستخدمة في هذه الدّراسة تمثلت في كل من SPSS, AMOS وهي برامج مستخدمة بكثرة في العلوم السلوكية، كما تم أيضا الاستعانة ببرنامج Excel في مختلف جوانب الدّراسة.

**3.4 تحليل نتائج الدّراسة:** قبل تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور القيادة التحويلية في تفعيل متطلبات ادارة المعرفة، وجب التأكيد على أنّ متطلبات هذه الأخيرة تتمثّل في العناصر الموطروحة في الجانب النظري وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التّظيمية، تكنولوجيا الاعلام والاتّصال، واستراتيجية ادارة المعرفة، ويكون ذلك عن طريق التحليل العاملي التوكيدي لمتطلّبات إدارة المعرفة كما يوضّحه الشكل التّالي:

**الشكل 1:** نموذج قياس متطلبات إدارة المعرفة



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS.

من خلال التحليل العاملي التوكيدي يتضح من الشكل السابق أن نموذج متطلبات إدارة المعرفة يخلو من ظاهرة الارتباط غير المنطقي، أي أنه لا يوجد ارتباط يتجاوز رقم 1 وعليه يمكن القول أنه لا يوجد مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي لنموذج متطلبات إدارة المعرفة، وفقا لتقسيمات الإطار النظري.

فإدارة المعرفة المتضمنة أبعادها الأربعة ومؤشرات تطابق نموذج مقياس فاعلية الإدارة مع البيانات تجاوزت المعيار الرئيسي، بتعبير آخر هناك عدم تطابق تام بين مقياس إدارة المعرفة وبين بيانات الدّراسة. فقيمة مؤشر رمسي أو جذر متوسط مربعات خطأ التقريب لنموذج مقياس متطلبات إدارة المعرفة كانت 0.065، وهي قيمة لم تتجاوز قيمة المحك الرئيسي 0.080 مما يدل على جودة النموذج الذي يقاس متطلبات إدارة المعرفة. وهذا ما يؤكده الجدول التّالي:



الجدول 2: مؤشرات المطابقة لنموذج متطلبات إدارة المعرفة بعد التحليل

المؤشر	قيمه بعد تحليل النموذج	المعيار	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	1021.115	\	\
P	.000	\	\
RMSEA	.065	من 0 إلى 0.08	جيد
RMR	.071	أقل من 0.1	جيد
SRMR	.087	من 0 إلى 0.08	جيد
GFI	.901	من 0 إلى 1	جيد
TLI	.893	من 0 إلى 1	جيد
CFI	.900	من 0 إلى 1	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS.

يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متطلبات إدارة المعرفة في الجدول أعلاه أن التحليل العاملي التوكيدي (النموذج المعدل) مع بياناته كانت في المدى المقبول والجيد للمعيار الرئيسي، وهذا يؤكد على وجود تماثل بين نموذج متطلبات إدارة المعرفة وبين بيانات الدراسة.

#### 4.4 دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات ادارة المعرفة

1.4.4 دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي: سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي، وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول 3 : درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي

العبارات	العينة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	القرار
كان لي اسهاما في تطوير الهيكل التنظيمي الذي يخدم ادارة المعرفة	127	3.03	1.12	مرتفع
أحرص على التقليل من التناوب في العمل		3.15	1.17	مرتفع
أشجع الانتماء الوظيفي		2.98	1.11	منخفض
أدعم بناء فرق العمل الجماعي		2.88	1.17	منخفض
أشجع إنشاء فرق حل المشكلات		2.58	1.17	منخفض
أسهل نشر المعلومة داخل المؤسسة		2.43	1.04	منخفض
أحرص على تفويض السلطة للمرؤوسين		3.43	1.19	مرتفع
أحرص على التنسيق بين الوحدات الادارية داخل المؤسسة		3.20	1.21	مرتفع
تطوير الهيكل التنظيمي		2.96	0.68	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.24.

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (127) وعند مستوى الخطأ 0.05 استنادا الى المتوسط الفرضي 3 والذي تم حسابه عن طريق  $(5/(5+4+3+2+1))$ .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال حول دور القائد التحويلي في تطوير الهيكل التنظيمي تقدّر ب 2.96 وانحراف معياري يقدر ب 0.68 وهي أصغر من المتوسط الفرضي 3 وهذا يعني أن أغلب العمال لم يوافقوا بشدة على معظم عبارات هذا المحور.

وبتحليل نتائج الجدول يمكن القول أن القائد التحويلي يؤكّد غياب دوره في تطوير الهيكل التنظيمي الذي يخدم إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من خلال رفضه لنشر المعلومة داخل المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي على شكل فرق وتشجيع الانتماء الوظيفي، إلا أنه يهتم إلى حد ما بتحليل الهيكل التنظيمي القائم والعمل على تفويض السلطة، وهي ممارسات من شأنها خدمة إدارة المعرفة.

#### 2.4.4 دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية: سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور القيادة التحويلية

في بناء الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة المعرفة، وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول 4: درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في بناء الثقافة التنظيمية

العبارات	العينة	متوسط الإستجابة	الإنحراف المعياري	القرار
أقوم بصفة مستمرة بمتابعة سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة	127	3.09	1.14	مرتفع
أقوم بإعادة تنظيم هذه السلوكيات في المؤسسة نحو سلوكيات جديدة		2.22	1.02	منخفض
أشجع ثقافة التعلّم		2.19	0.99	منخفض
أقوم بتحويل المعرفة المخزّنة في عقول الأفراد إلى معرفة مكتوبة		2.35	1.00	منخفض
أشجع تعاون المرؤوسين في أداء مهامهم		3.11	1.22	مرتفع
أشجع ثقافة التفكير الإبداعي		2.31	1.05	منخفض
أحرص على تعزيز الثقة المتبادلة في تقاسم المعارف		2.22	1.04	منخفض
بناء الثقافة التنظيمية		2.49	0.61	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من خلال هذه النتائج المتحصّل عليها، يمكن القول أنّ دور القائد التحويلي في بناء الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة المعرفة تقتصر فقط في تشجيع تعاون المرؤوسين في أداء مهامهم وهذا ما يزيد بدوره من تأكيد النتائج السابقة والتي مفادها أنّ القائد التحويلي من خلال مبدأ التحفيز الفكري يشجّع العمل الجماعي كما يحرص على بناء فرق حل المشكلات، وكما ظهرت هذه النتيجة أيضا أثناء قياسنا لدور القائد التحويلي في تطوير الهيكل التنظيمي.

بالإضافة إلى دوره البارز في متابعة سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وتحليلها من أجل توجيهها نحو سلوكيات تخدم التشارك بالمعارف، أمّا في الإتجاه المقابل فقد أكدّ المستجوبين أنّهم لا يعملون على استخراج المعارف المخزّنة في عقول الأفراد وتحويلها إلى معارف مكتوبة تُسجّل ضمن الذاكرة التنظيمية للمؤسسة والتي تعتبر أهم متطلبات قيام إدارة المعرفة، ومنه يمكن الإستنتاج على أنّ دور القائد التحويلي في بناء الثقافة التنظيمية يقتصر فقط على مبدأ التعاون، ويغيب دوره في ترسيخ مبدأي الثقة والتعلّم.

#### 3.4.4 دور القيادة التحويلية في توفير البنية التحتية التكنولوجية: سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور

القيادة التحويلية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تخدم عمليّات إدارة المعرفة، وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 5: درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في توفير البنية التحتية التكنولوجية

العبارات	العينة	متوسط الإستجابة	الإنحراف المعياري	القرار
أستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة للمحافظة على المعرفة	127	2.43	1.05	منخفض
أقوم بتدريب المرؤوسين على تخزين المعارف في ذاكرة المؤسسة		2.50	1.06	منخفض
أوفر تكنولوجيا التدريب والتعليم للمرؤوسين		3.46	1.29	مرتفع
أركز على توفير تكنولوجيا الإبداع		3.46	1.31	مرتفع
أستقطب الخبرات المتخصصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال		2.85	1.23	منخفض
أوفر التكنولوجيا التي تعمل على حصر المعرفة الصريحة		2.85	1.20	منخفض
البنية التحتية التكنولوجية		2.92	0.78	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من خلال ما تقدّم من نتائج هذا المحور يمكن القول أنّ القائد التحويلي يقتصر دوره من خلال توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تضمن عمليات إدارة المعرفة في التركيز على توفير تكنولوجيا الإبداع والتدريب والتعليم التي من شأنها تطوير مهارات المرؤوسين، كما يغيب دوره في توفير التكنولوجيا التي تعمل على حصر المعارف المكتوبة وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما يؤكّد أيضا النتائج المتحصّل عليها في المحاور السابقة، كما تُظهر النتائج أيضا إلى محدودية دوره في استقطاب الخبرات المتخصصة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ويمكن تفسير ذلك على تهميش دورها في إدارة المعرفة، كون أنّ دوره يقتصر فقط على التدريب والتعليم.

#### 4.4.4 دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة: سنعمل على تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات دور

القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 6: درجات الموافقة على دور القيادة التحويلية في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

العبارات	العينة	متوسط الإستجابة	الإنحراف المعياري	القرار
أعمل على التقاط المعارف من مختلف مصادرها	127	2.94	151.	منخفض
أحرص على تخزين المعارف الموجودة داخل المؤسسة		2.43	1.05	منخفض
أقوم بتوزيع المعارف من خلال مشاركتها مع المرؤوسين		2.74	1.16	منخفض
أهتم بشكل كبير بالمعارف الصريحة		3.10	1.27	مرتفع
أهتم بشكل كبير بالمعارف الضمنية		642.	251.	منخفض
عند تحويل المعارف أتعتمد على مراقبة العاملين لبعضهم البعض		2.89	1.16	منخفض
عند تحويل المعارف أتعتمد على حلقات العصف الذهني		2.60	141.	منخفض
عند تحويل المعارف أتعتمد على إخراج المعارف المخزنة في عقول الأفراد		2.57	1.00	منخفض
عند تحويل المعارف أتعتمد على التعلّم بالممارسة		2.46	1.04	منخفض
عند تحويل المعارف أتعتمد على نقلها من الوثائق المكتوبة إلى الأجهزة الالكترونية		2.50	1.07	منخفض
أركز على تحديد أفضل الممارسات داخل المؤسسة		2.28	1.01	منخفض
أقوم بنشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة		2.43	1.09	منخفض
إستراتيجية إدارة المعرفة		2.63	1.69	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من خلال النتائج أعلاه يمكن القول أنّ القائد التحويلي يعتمد على صياغة إستراتيجية واحدة في إدارة المعرفة وهي إستراتيجية التدوين، التي تقوم على التركيز على التقاط وتجميع المعارف الصريحة من مختلف مصادرها، وهذا ما يؤكّد النتائج السابقة والتي مفادها أنّ القادة

التحويليين لا يهتمون باستخراج المعارف الضمنية المخزنة في عقول الرؤوسين، بدليل أن متوسط الاستجابات نحو هذه العبارة كان (2.60)، وانحراف معياري قدره (1.14)، كما نلاحظ من خلال هذه النتائج أن المتوسط الحسابي للإستراتيجية القائمة على البعد العمليّات والتمثّلة في التقاط المعارف من مختلف مصادرها قُدّر بـ (2.94) وهو قريب جدا من المتوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري قُدّر بـ (1.15)، وهذا ما يؤكّد فعلاً أنّ القائد التحويلي يعتمد على استراتيجية التدوين والمتعلّقة بالمعارف الصّريحة، كما يؤكّد اعتمادها على هذا النوع من المعارف دون الضمنية هو قيمة المتوسط الحسابي لهذه الأخيرة والمقدّر بـ (2.64) وهو أقل من المتوسط الفرضي (3).

**5. خاتمة:**

تم خلال هذه الدّراسة التطرّق إلى العديد من المفاهيم والمتغيّرات المتعلّقة بالقيادة التحويلية وإدارة المعرفة، ومبادئ كل متغيّر من هذين المتغيّرين، حيث اعتمدنا على مبادئ رئيسة للقيادة التحويلية والتي تمثّلت في التأثير المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الإلهامي، والتدريب الفردي، أمّا إدارة المعرفة فقمنا بتناولها انطلاقاً من متطلّباتها الرّئيسة والتمثّلة في: الهيكل التّظيمي، الثقافة التّظيمية، البنية التّحتية التكنولوجية، واستراتيجية إدارة المعرفة المناسبة، وحاولنا توضيح الدّور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تبنّي متطلّبات إدارة المعرفة، وكانت النتائج كالتّالي:

- لم تعد مبادرة إدارة المعرفة مجرد إنتاج فكري متراكم، بل واقع ملموس، أصبح تبنّيه ضرورة حتمية كمحاولة للاستجابة لعدة متطلّبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، بعد الاقتناع بأنه ليس هناك ما أثنى من المعرفة كأصل، خاصة الخبرة المتراكمة في عقول الموظفين، واستغلال الذكاء الجماعي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ما يجعل من إتباع أسلوب إدارة المعرفة ضرورة كمنهج إداري،
- عدم القدرة على تغييرات الذهنيات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ودائماً الرؤوس يعتبر أن رئيسه يفضّل مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة؛
- التحفيز الوحيد الذي يرغب فيه الرؤوسين ويرفع من معنوياتهم في تحقيق الأهداف هو التحفيز المادي، والذي لا يعتبر -أي التحفيز المادي- من صلاحيات القائد التحويلي، لأن هذا الأخير يؤمن بالتحفيز المعنوي كالمدرح والاطراء، والتغاضي عن الأخطاء بغية التعلّم، كما يؤمن بالتحفيز عن طريق تنظيم دورات تدريبية، بحكم أنه يؤمن بضرورة التعلّم والتدريب، وهذا مالا يعتبر إلى حد ما تحفيزاً للعمال في المؤسسات محل الدّراسة؛
- إيمان القائد التحويلي بضرورة التعلّم والتّشارك بالمعارف، من خلال تسهيل اللقاءات وتشجيع العمل الجماعي، وما يثبت ذلك أيضاً ملاحظتنا للمؤسسات محل الدّراسة أثناء الزيارة الميدانية لطريقة العمل، حيث توجد بعض الأقسام المندمجة في بعضها البعض، وطريقة المكاتب بدون حواجز، وسهولة انتقال العامل من مكتب لآخر؛
- المسؤول المباشر يعطي أهمية لتدريب رؤوسيه أكثر من التدريب الشخصي، وهذا راجع إلى قيامه بمختلف المهام وتنظيمه للدورات التدريبية التي يستفيد منها الرؤوسين على حساب تدريبه الشخصي، كما يعمل على تدريب كل الرؤوسين دون تمييز ويعتبر أن جميعهم في مستوى واحد ويحتاجون لتعلّم؛
- القادة التحويليين للمؤسسات محل الدّراسة مقتنعين بأن للقائد التحويلي دور كبير في تغيير الهيكل التّظيمي الذي يخدم إدارة المعرفة، إلا أن صلاحياته محدودة فقط في نطاق مسؤولياته، فهو قادر على تحليل هذا الهيكل والحرص على التناوب في العمل وتفويض السلطة للرؤوسين، إلا أنه لا يعمل على تشجيع العمل الجماعي، كما أنه لا ينظم العمال على شكل فرق؛
- للقائد التحويلي في المؤسسات محل الدّراسة دور محدود في بناء الثقافة التّظيمية ونشر القيم والمبادئ التي تقوم على التّشارك بالمعارف، والتي تعتبر من بين أهم متطلّبات تبنّي إدارة المعرفة؛

- القادة التحويليين في المؤسسات محل الدراسة يؤيدون استراتيجية إدارة المعرفة التي تقوم على اكتساب المعارف الصريحة دون التشارك بها وتقاسمها بالطرق غير الرسمية كجماعات الممارسة، وتبادل المعارف أثناء العمل الجماعي، أو عن طريق التعلم أثناء الدورات التدريبية، كما أنهم لا يشجعون تخزين المعارف الضمنية ضمن الذاكرة التنظيمية للمؤسسة؛
- وقد خلصت الدراسة إلى أنه على مدراء المؤسسات الجزائرية بشكل خاص والعربية بشكل عام الاهتمام بالعوامل التي تزيد من بناء مفهوم القيادة التحويلية وتقلل من المشاكل الإدارية، والأخذ بعين الاعتبار التحفيز بنوعيه الإلهامي والفكري بالإضافة إلى التدريب الفردي لما لهم من أثر كبير على نجاح المؤسسة. واجراء المزيد من الدراسات لاستقصاء البنية العاملية لمفهوم القيادة التحويلية على عينات أخرى في مؤسسات مختلفة، وذلك من أجل التعرف على مدى التطابق أو الاختلاف في النتائج، وأن المقياس حقق نفس النتائج، والاعتماد على مؤشرات أخرى ممكن أن تؤثر على هذا المفهوم.
- وبناء على هذه النتائج نقترح مجموعة من المواضيع ذات الصلة، والواجب التركيز عليها في الابحاث القادمة والمتمثلة في:
  - معوقات التحلي بمبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - دور القيادة التحويلية في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك بالمعارف؛
  - بناء نموذج لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة -دراسة مقارنة مع بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية-.

## 6. قائمة المراجع:

- Ashkanasy, N. M., & Celeste , P. W. (2011). The Handbook Of Organizational Culture And Climate. John Wiley & Sons, Inc.
- Callow, N., Matthew , J., & Calum , A. A. (2009). Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Leve. Journal Of Applied Sport Psychology, 395.
- Camison, C., Daniel , P., & Fernando , G. (2009). Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations, Information Science Reference. New York.
- Dakir, K. (2005). knowledge management in theory and practice. USA: British Library Cataloguing.
- E.Jakson, S., MichealA, H., & Angelo , S. ( ). Managing knowledge for sustained competitive advantage. San Francisco: John wiley and song.
- Girdauskiene, L., & Savaneviciene, A. (2007). Influence Of Knowledge Culture On Effective Knowledge Transfer, Engineering Economics journal. 39.
- Https://Pmstudycircle.Com, What-Is-A-Functional-Organization-Structure. (2018, 03 16). Récupéré sur Https://Pmstudycircle.Com, What-Is-A-Functional-Organization-Structure.
- Hulse, J., Bosch, M., & Sibrenne , W. (2009). Monitoring And Evaluating Knowledge Management Strategies. Background Paper, 15.16.
- Inkinen, H. (2016). Intellectual Capital, Knowledge Management Practices And Firm Performance,. Lappeenranta University.
- International Energy Agency. (2018). IEA. Consulté le 12 19, 2018, sur iea.org: https://www.iea.org/topics/renewables/
- Jennex, M. E. (2008). Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications,. USA: IGI Global.
- Kazmi, S. A. (s.d.). Fusing Strategic Thinking And Transformational Leadership To Harness New Product Development (NPD) Team Dynamics For Innovation. xx.
- Knox Haggie, J. K. (2003, June). Choosing Your Knowledge Management Strategy. Journal Of Knowledge Management Practice, p. 15.16.
- Maier, R. (2007). Knowledge Management Systems. Berlin: Springer.
- Nidhipandey, A. (2013). Knowledge Management Through Transformational Leadership, . nternational Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences, 27.28.
- Petter Gottschalk. (s.d.). Knowledge management systems, Value shop creation. : Idea Group publishing.
- The Intergovernmental Panel on Climate Change. (2011). renewable energy sources and climate change mitigation. New York, USA: cambridge university press.
- zajandaghi, G., & Hassan , Z. A. (2009). Comparing Transformational Leadership In Successful And Unsuccessful Companies. The Journal Of International Social Research,, 359.
- غ. أبو ظبي: مركز إمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي. (2007). ياسين, س. غ.

