

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على
أداء المنظمة في السعودية

اسم الطالب

سما مصطفى 2021204760

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميداوون

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة- جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الأول- 2024

الفهرس

٢	١ الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
٣	١,١ المقدمة.....
٤	١,٢ مشكلة البحث.....
٥	١.٣ أهمية الدراسة.....
٥	١.٣.١ أهمية نظرية.....
٥	١.٣.٢ أهمية تطبيقية.....
٦	١,٤ اسئلة الدراسة.....
٦	١,٥ أهداف الدراسة.....
٧	١.٦ فرضيات الدراسة.....
٧	١.٧ نموذج الدراسة.....
٨	١,٨ مكان الدراسة.....
٩	١.٩ منهجية البحث.....
٩	١.١٠ الدراسات السابقة.....
١١	١.١١ المخطط المقترح.....
١١	٢ الفصل الثاني: الاطار النظري.....
١٢	٢.١ القيادة التحويلية.....
١٤	٢,٢ ادارة المعرفة.....
١٧	٢,٣ الاداء التنظيمي.....
٢٠	٢.٤ الخاتمة.....
٢١	٢,٥ المراجع.....

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	مخطط الدراسة ,المصدر (الطالب)	١
٨	منهجية الدراسة , البصلة , المصدر (الطالب)	٢
٩	منهجية الدراسة , المصدر (الطالب)	٣

1 . الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه الرقابة.

و قد تعددت نظريات القيادة وأنماطها بشكل كبير فهناك أولا القيادة السلطوية حيث يحدد القائد بمفرده أهداف المنظمة و الد . و الإجراءات الواجب تباعها و يكون ذلك استشارة الأفراد العاملين تحت سلطته. و هناك أيضا القيادة الديمقراطية و هي مخالفة للنمط القيادي السابق . نها تعمل على مبدأ مشاركة جميع الأفراد العاملين بتحديد أهداف منظماتهم و الإجراءات و الخطوات اللازم تباعها لتحقيقها . كما توجد أيضا القيادة التفويضية التي يقوم فيها القائد بإعطاء صلاحيات للمرؤوسين باتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة للموقف الذي يواجهونه. إن هذا النمط القيادي يعتمد و بشكل كبير على قدرة العاملين في المنظمة على تحليل الموقف و اتخاذ القرار المناسب و بالرغم من عدم تدخله المباشر. يكون القائد هو المسؤول الرئيس عن القرارات التي يتم اتخاذها . خيرا هناك القيادة الموقفية التي يتبنى القائد فيها النمط القيادي الذي يراه مناسباً حسب الموقف الذي يواجهه القائد في المنظمة.

لقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم في بيئة عملها جعل هذه الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها و مواجهة المنافسة لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمنظمات تحسين أداء عاملها بشكل مستمر وتعمل أيضا على ضمان استمرارية عملها ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير . و ظهر لهذه الغايات نمط القيادة التحويلية و أصبح أساسا لدراسة القيادة الذي استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة القيادة. وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد Burns, ١٩٧٨ في كتابه "القيادة" Leadership الذي أوضح فيه أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة و بناءة مع مرؤوسهم، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع بهدف الحصول على النتائج المرجوة (Burns , ١٩٧٨) .

وقد عرف (Burns , ١٩٧٨ : ١٢٠) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد و التابع له للنهوض كل منهما بالآخر من أ لوصول إلى أعلى مستويات الدافعية الأخلاق .. أما (Bass (١٩٨٨) فيرى أن القيادة التحويلية تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية كالحرية والعدالة الإنسانية التي يجب أن تنبع بالأساس من أخلاق و قيم القائد .

إن القيادة التحويلية ومن خلال المعايير الشخصية التي تم ذكرها تستطيع أن تحدث تغييرات في معتقدات و توجهات الأفراد العاملين نحو الأفضل بهدف تحقيق المصلحة العامة للعاملين تحسين أداء المنظمة .

فإن القيادة التحويلية عملية تتضمن (Tichy & Devanna, 1990) و حسب اعتقاد خطوات واضحة ومتتالية تبدأ في الاعتراف بالحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملاً مؤسسياً يشارك فيه جميع العاملين في المنظمة .

إن القيادة التحويلية تضع رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على إيجاد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل، كما يجب على هذه الأنظمة أن تكون مرنة وقابلة للتغيير بحيث (Tichy & Devanna - 1990) تتأقلم مع تطورات و تغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة إن هذا النمط القيادي يعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق و توحيد الأداء و المشاركة في وضع إستراتيجية و أهداف المنظمة البحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق عملها وتؤثر سلباً على تحقيق أهدافها .

و قد تم في هذا البحث دراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة التي وضعت على يد (١٩٩٤ , Bass & Avolio) في نظريتهم لهذا النمط الإداري و التي تتمثل في الجاذبية أو التأثير المثالي التحفي الاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية ثر هذه الأبعاد على أداء المنظمة.

إن للقيادة التحويلية أساساً في التأثير على أداء المنظمة، كما أن العديد من الدراسات حاولت بيان هذا التأثير كما حاولت أيضاً تبين دور إدارة المعرفة في ذلك لا سيما إدارة المعرفة عملية تتيح للقائد القدرة على إنتاج وتوزيع المعرفة داخل المنظمة مما يساعد على تنمية الكفاءات فيها وتحسين الأداء (Yalk , ١٩٩٩) .

٢,١ مشكلة البحث

إن تبني القيادة التحويلية في منظمات الأعمال اليوم يعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لها خاصة في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، مما يزيد من حد و شراسة المنافسة بين المنظمات، كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير إيجابي في تنبؤ ومواكبة المتغيرات البيئية السريعة ، و لا سيما تلك التي (Northouse, 2001: 187) تعيشها المنظمات اليوم إن الكثير من المنظمات لا تكتفي بطبيعة القيادة الممارسة فيها بل إن المراكز القيادية فيها باتت غاية يحلم المدير ان بالوصول إليها لاستغلالها لتحقيق مصالحهم الشخصية تحسين أوضاعهم المالية والاجتماعية، متجاهلين بذلك

أهمية دورهم الرئيس في هذا المنصب، وهو العمل على تحسين أداء هذه المنظمة و ضمان استمراريتها و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمل فيها للوصول إلى تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة .

هناك عدد كبير من المنظمات تهمل بشكل واضح أهمية المعرفة و إدارتها و ما لها من تأثير على تحسين أدائها، كما و أن أغلب المديرين لا يدركون أصلا معنى المعرفة و كيفية إدارتها و ما أبعادها وكيفية تأثيرها على عملهم، لذلك فإن هذه الأسباب هي العوامل الرئيسة الفشل العديد من المنظمات و عدم قدرتها على مواجهة أبسط التحديات والصعوبات التي تواجهها في بيئة عملها أو الوقوف في وجه المنافسة الخارجية .

١,٣ أهمية البحث

تستمد هذه البحث أهميتها من جانبين هما :

١,٣,١ الجانب النظري للأهمية :

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في أهمية موضوع البحث و الذي هو أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية. أولا، بما تضيفه من علم ومعرفة حول القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي السلبي على أداء منظمات الأعمال . ثانيا، وما يمكن أن يكون لإدارة المعرفة دور في ذلك، كما أنني أأمل أن تساهم هذه البحث في إدراك مدى أهمية القيادة التحويلية المعرفة في منظمات الأعمال و أن تكون نقطة انطلاق الدراسات أخرى حول هذا الموضوع.

١,٣,٢ الجانب العملي للأهمية :

تكمن الأهمية العملية لهذه البحث في استغلال النتائج التي نأمل الوصول إليها و التي قد يكون لها مساهمة فعالة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها المنظمات. كما يأمل الباحث أن تشكل نتائج بحثه أرضية صلبة تركز عليها جميع المنظمات الوطنية لمواكبة التغيرات البيئية و منافسة المنظمات الخارجية وتحسين أدائها .

١,٤ اسئلة البحث:

أولاً : ما مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية نمط القيادة التحويلية ؟ ثانياً : ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية.

ثالثاً : ما مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية لإدارة المعرفة

رابعاً : ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية؟

خامساً: ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية من خلال إدارة المعرفة

١,٥ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في الكشف عن أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية و ذلك من خلال دراسة النقاط الآتية :

١ . إظهار مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية لأسلوب القيادة التحويلية .

٢ . إظهار مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية لإدارة المعرفة .

٣ . بيان أثر القيادة التحويلية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية

٤ . بيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية.

١,٦ فرضيات الدراسة:

انطلقت فرضيات الدراسة الحالية من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة و منسجمة مع الطروحات النظرية له و مفسرة السلوكيات متغيرات الأنموذج على النحو الآتي :

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية و التأثير المثالي الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

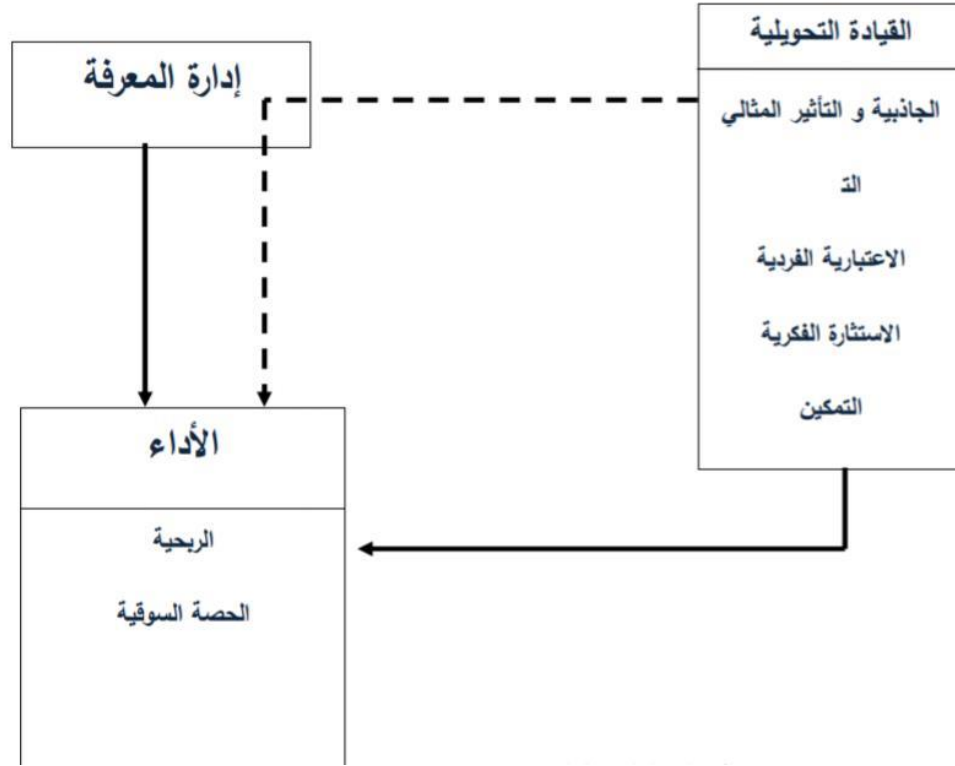
H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الأداء داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

١,٧ نموذج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، ويعني هذا المنهج بوصف الظاهرة موضع الدراسة وتفسيرها.

١,٨ مخطط الدراسة:



الشكل ١

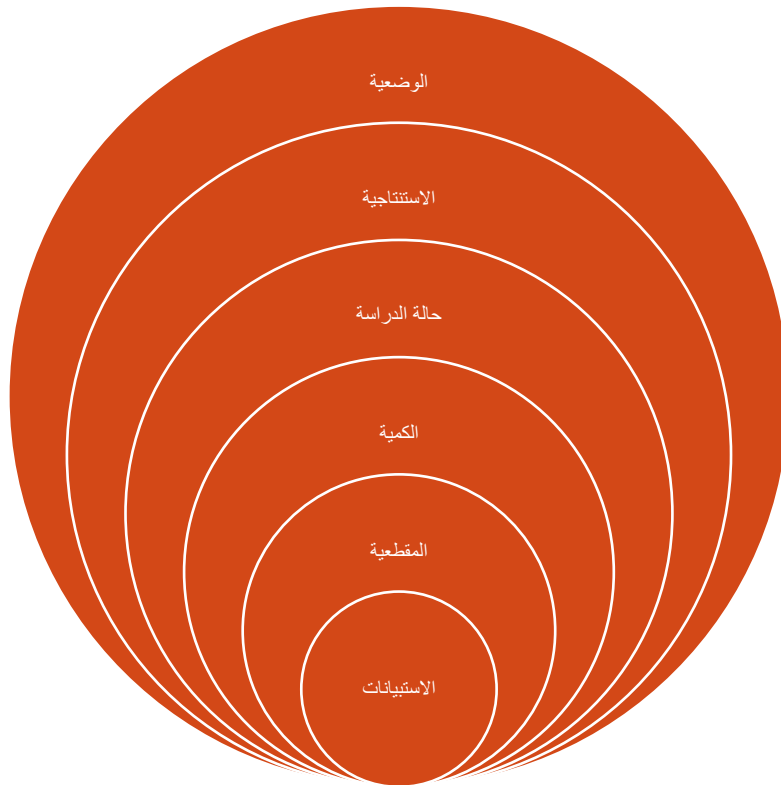
١,٩ مكان الدراسة:

الحدود البشرية : الأفراد العامل في المستويات الدنيا و الوسطى في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية .

الحدود المكانية شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية .

١,١٠ منهجية الدراسة:

دراسة وصفية تحليلية: تهدف الى معرفة دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة واثرها على أداء المنظمة



الشكل ٢

	الفصل الاول : المقدمة
	الفصل الثاني : الاطار النظري
	الفصل الثالث : منهجية البحث
	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الشكل ٣

١,١١ الدراسات السابقة:

دراسة (العمري ٢٠٠٣) بعنوان " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة " . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس Bass & Avolio الذي قام بترجمته الهواري (١٩٩٩)، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : (مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى مستوى مأمول ترتبط خصائص القيادة التحويلية - إجمالاً - بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم

دراسة (بني عيسى (٢٠٠٥) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن : دراسة ميدانية .. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الكاريزماتيكية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي و الاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة الأردنية حيث شكل في هذه الدراسة المتغير التابع، كما هدفت إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في هذه المؤسسات، تكونت عينة الدراسة من (٤١٠) موظفين من موظفي

٤) مؤسسات عامة تم اختيارها بطريقة عشوائية و هذه المؤسسات هي : مؤسسة الضمان الاجتماعي مؤسسة التدريب المهني مؤسسة المواصفات والمقاييس و مؤسسة تشجيع الاستثمار، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها على الأداء في المؤسسات العامة ، و عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء بسبب الجنس العمر المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، و أن هنالك فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء بسبب الخبرة العملية، وأن المؤسسات الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية

دراسة (با سرده ٢٠٠٦) بعنوان تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية .. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تكونت عينة الدراسة من (١٠) شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة . وجود أثر معنوي لذلك التكامل على أداء الشركات) وتضمنت عددا من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الضبابية حول مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهمية تكاملهما .

دراسة (البشاشة و الحمد ٢٠٠٩) بعنوان - أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية . هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، و تكونت عينة الدراسة من (١٣١) مديرا و مديرة و (٣٣٦) موظفا وموظفة، و تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمات الأعمال و التزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة و فاعلية المنظمة في صياغة وتنفيذ و تقويم إستراتيجية المنظمة بهدف إنتاج منظمات معرفية فعالة، تطوير المديرين وتدريبهم بشكل مستمر و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و زيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائدة في إدارة المعرفة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، وتطوير وسائل المعرفة لدى الوزارات و ذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لما لها من أثر إيجابي في فاعلية المديرين و العاملين .

دراسة (طاشكندي، ٢٠٠٩) بعنوان إدارة المعرفة، أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة .. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، و أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم و بيان أثره في التطوير التربوي، توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تفعيلها و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تكونت عينة الدراسة من (١٣٠) من مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : إدراك أهمية إدارة المعرفة و أهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، وأن عملية اكتساب المعرفة و تطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة و أكثرها ممارسة يليها عملية نقل المعرفة و استخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة و تقييمها .

١٢, ١ المخطط المقترح للمشروع:

- القيادة التحويلية
- إدارة المعرفة
- الأداء التنظيمي
- النتائج والتوصيات
- المناقشة
- الخاتمة
- المراجع
- المراجع العربية
- والمراجع الأجنبية

2. الفصل الثاني:

الاطار النظري

٢,١ القيادة التحويلية

المفهوم والأهمية:

القيادة التحويلية عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين و يكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعية و الأخلاق عند كل من القائد و التابع، لذ فإن القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين دوافعهم في المنظمة و يحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم و مهاراتهم، و هو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمؤسسته ليعكس معيارا أكثر إنسانية و عدالة لتمكين المدير و الأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى و أعلى من القيم السابقة (١٨٨ : ٢٠٠١ , Northouse).

تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير و التطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات و التحديات في البيئتين الداخلية و الخارجية، و يتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي:

١. توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء و الوحدات في المنظمة

إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعنيين في المنظمة .

٣. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء أكان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أم المالية أو التسويقية أو الإدارية (307 - 308 : 2000 ~) . و انطلاقا من الأفكار أعلاه يشير (Devanna & Tichy, ١٩٩٠ : ١٨٧) أن مفهوم القيادة التحويلية لا زال يكتنفه بعض الغموض مما جعل بعض الدراسات تحاول تعريف مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات و تشكيل و إعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة = ن هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين و العمل على إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. و من هذا المنطلق. فإن القائد التحويلي يسعى

إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، و تحويل هذا الوعي إلى آمال و توقعات. = بالتالي تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات فيما يتعلق بإدراك و تحقيق الذات في حياتهم

العملية . و يرى (٢٣٣ : ٢٠٠٠ , Trafino) أن القيادة التحويلية تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز و التطوير الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمة ككل. و هناك من يرى القيادة التحويلية بأنها التفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز و الارتقاء إلى أعلى المستويات و تجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة (٢٤٧ : ٢٠٠٣ , al.et,Kark.) . و تعني القيادة التحويلية من وجهة نظر (٣٣٠ : ٢٠٠٤ , Griffin & Rafferty) استخدام القائد لعنصر الجاذبية الصفات الشخصية ذات العلاقة ليرع من التطلعات و يحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي .

و من جانب آخر، يميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطور و الممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته و أدائه و تعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي ، و هو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز و التنمية الذاتية و يروج لعملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات و يستثير في أتباعه الهمم العالية و الوعي بالقضايا العالمية الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الهواري ، ١٩٩٩ : ١٤٧) .

و أخيرا ، ينظر (٤٧ : ٢٠٠٢ , Conger) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا تحويل اهتماميتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة .

إن القيادة التحويلية تدعم و تضع قيما للمنظمة ، و تحدث تغييرات في ثقافتها و معتقداتها و تسهم في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل و مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية و الخارجية (٩ : ١٩٩١ , Avolio) . فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها ، فحاجات و رغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة و متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات و نظم المعلومات و قيادة المنظمة في ظروف و مناخات تنافسية ، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة و الابتكار و تعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير و التمي - (٢٢ : ١٩٩٢ , Avolio & Bass) .

(Bass ١٩٨٥) في منتصف الثمانينيات نسخة موسعة و منقحة للقيادة التحويلية . قد تعتمد على الأعمال السابقة التي قدمها (House , ١٩٧٨ , Burns) 1976 (Burns) و لكنها لا تنسجم تماما معهما، فقد وسع (Bass ١٩٨٥) في مدخله من عمل (Burns ١٩٧٨) حيث أعطى المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع و ليس لحاجات القادة، و ذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها إيجابية. و من خلال النظر إلى القيادة التبادلية التحويلية كسلسلة متصلة واحدة و ليست كسلسلتين منفصلتين (٣٧٩-٣٨٢ : ١٩٩٣ , Yammarino) . و لقد وسع (Bass ١٩٨٥) أيضا من عمل (House ١٩٧٦) بإعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية و الأصول الكاريزمية من خلال القول:

الكاريزما تعد شرطاً ضرورياً δ و لكن ليس كافياً للقيادة التحويلية . (Yammarino , 1993) و يفيد (Bass , ١٩٨٥) بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يأتي :

١ . رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية و قيمة الأهداف المحددة و المثالية .

٢ . حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية.

٣ . تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

إن القادة التحويليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون كنماذج يحتذى بها، و يلهمون تابعيهم ليعضوا المصالح العامة فوق مصالحهم الشخصية، كما أنهم يحفزون العاملين و يشجعونهم على الإبداع و هم بذلك يتحملون المسؤولية و المخاطر الناشئة عن إنجاز المهمات، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على اتباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية، و يشركهم في صناعة القرارات و يمكنهم من مزاوله

بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة. في هذا الصدد يؤكد : (Junga- , -et .al)

أن القائد التحويلي يوزع الصلاحيات و يتصرف بوصفه قائداً لفريق عمل متناغم يسعى جاهداً للإبداع لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

٢,٢ إدارة المعرفة

يشهد العالم اليوم الكثير من المتغيرات و التطورات التي تؤثر بشكل مباشر على عمل منظمات الأعمال، و في هذه البيئة العالمية سريعة التغير و خاصة بعد الحرب العالمية الثانية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات أهمية قصوى و داعماً لها في مواكبة جميع تطورات بيئة عملها و تغيراته، و مواجهة شراسة المنافسين فيها، فيرى علماء الإدارة أن الفكر و المعرفة المتجددة و المبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات سواء أكانت خاصة أم عامة، و بغض النظر عن أهدافها و طبيعتها عملها و نشاطها.

أجبرت هذه الرؤية و هذا الفكر الإداري الحديث المنظمات أن تعيد تشكيل نفسها، كما و فرض عليها إعادة هندسة أعمالها لتواكب نموذج المنظمة المستند على المعرفة و التي تقوم بإنتاجها و نشرها يرى (الصباغ ، ٢٠٠٢ : ٧) أنه من المؤسف أن اهتمام معظم المنظمات يركز عملها

فقط على مواردها المادية الملموسة تاركا موارد المعرفة التي تمتلكها بغير إدارة على الرغم من أهميتها .

يمكن القول: ن إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي . وبناء على ما سبق تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها لأعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تهدف إلى اكتساب وخلق المعرفة و ذلك لغاية التحول إلى شركات تملك رأس المال الفكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية. (الملكوي ٦٧ : ٢٠٠٦)

٢,٢,١ مفهوم المعرفة و إدارة المعرفة

يعرف (٩٦ : ١٩٩١ , Nonaka) مفهوم المعرفة على أنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال ". و بهذا التعريف يكون التركيز على العمل الأداء الفعال، و يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد و تعتبر هنا معرفة كامنة أن يتم تخزينها في وثائق المنظمة فتعتبر هنا معرفة ظاهرة و كذلك عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط نسبية تساعد في إيجاد معنى لها، ومزيج من الخبرات والقيم والحقائق التي تتمتع بمصادقية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميه، كما وتعتبر قوة عالية وثروة في آن واحد و تأخذ المعرفة أهميتها في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، كما و تعتبر ، و أنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل يمكن استخدامها في توليد المورد الوحيد الوافر الذي يبني وتطوير أفكار جديدة بتكلفة منخفضة. (العلي ٢٠٠٥ : ٢٦)

و من وجهة نظر (حسنية ، ١٩٩٨ : ٢٦٦) فإن المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة التي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة ٨ ٩ توجد المعرفة على شكل تعريفات أو نظريات أو فرضيات أو نماذج و قياسات ، كما أنها تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية و غير حية مثل الحقائق و المعتقدات و الرؤى و وجهات النظر و المفاهيم و البراعة) . (Ackerman , 2000 : 186)

لإدارة المعرفة عدد كبير من المفاهيم التي حاولت أن تحدد معالمها بدقة فقد عرفت على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق و تنشر و تستخدم المعرفة من قب ممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها)

(١ : ١٩٩٩ , Newman -) و يرى (٢ : ١٩٩١ , Bertles) أن إدارة المعرفة هي إدارة المنظمات تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، و هذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك مما يوفر التسهيلات لأعضاء المنظمة .

من وجهة نظر (٥ : ١٩٩٨ , Group Ganter) ن إدارة المعرفة هي عملية تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد و انتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، و التشارك فيها تقييمها، و يرى (٣ : ١٩٩٧ , Fearnley & Horder) أن إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة و الكفاءات و الخبرات المجمع من داخل وخارج المنظمة • فهي تتضمن توليد المعرفة و نقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة، و عرفت إدارة المعرفة بأنها الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة و زيادة الابتكار و اتخاذ القرار (العلي ، ٢٠٠٥ : ٢٦) .

يرى (٩ : ٢٠٠٤ , Awad & Ghrziri) أن إدارة المعرفة هي التغيير المستمر والموجه للمستقبل و يتضمن العاملين بشكل أساسي، كما أنها نشاط موجه لخلق المعرفة عن طريق التعليم والتعلم وإعادة التعليم والتعلم لضمان إحداث التغيير و التطوير المطلوب و بطريقة مخططة و مدروسة في المستويات التنظيمية كافة .

و تعرف (الزامل ، ٢٠٠٢ : ١ - ٢) رة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة (العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها، و العمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من (بيانات = معلومات و خبرات و اتجاهات و قدر)) إلى منتجات (سلع و خدمات)، و استخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات و حل المشكلات و رسم عمليات التعلم و بناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. و يعر (١ : ٢٠٠٢ , Wiig) إدارة المعرفة على أنها " تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف Orchestration المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري Capital Intellectual و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية =

التنظيمية بحيث يجري تحقيق كبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية تتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة لرأس المال الفكري و استغلالها = استثمارها و نشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة " .

٢,٣ الأداء التنظيمي

لأداء يعد القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أية منظمة ، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تنظر إلى الأداء المتميز من خلال توجه و إصرار على ممارسات إدارية و عملياتية تصب في تحسين الأداء الكلي للشركة (٤٥٧ : ٢٠٠٢ William) ، أما التطور لحاصل في مفهوم الأداء التنظيمي فقد أتى على عدة مراحل، سواء في الإطار الصناعي كشركات أو منظمات أو دول، و الملحوظ أن هذا التطور انصب أولا على المؤشرات المالية فقط، وفق اعتبارات تأثرت بالظروف الاجتماعية و الإنسانية : ٢٠٠٢ - . , al.et Friedlob (٤٦٠ : ٢٠٠٢ William) يرى (Eccle , ١٩٩١ : ١٣١) أن الأداء هو العاكس الرئيسي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و يتفق معه كل من (Wiersema & Robins , ١٩٩٥ : ٢٧٨) في أن الأداء هو قدرة الشركة في الوصول إلى أهدافها طويلة الأجل، أما - : ١٩٩٠ Bromiley & Miller) يعتقدان أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها. و من وجهة نظر (Wright. , ١٩٩٨ ٢٥٩) (فإ . ن الأداء يمثل الناتج المرغوب أو المراد تحقيقه ، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، و مقترضا . الوصول إليه من قبل المنظمة قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، و بما أنه ينظر إلى الأداء على أنه الناتج لمختلف الأنشطة و الأعمال التي تمارسها الشركة، فإن قياسه يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه و مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلالها يرى (Montgomery & Collis , ١٩٩٥ : ١١٩) أن القدرات المميزة للمنظمة الاستغلال الأمثل لمواردها هو الذي يحدد مدى كفاءة المنظمة في أدائها، و يعرف ٤٠ : ١٩٩٨ Meyer & Wit) الأداء من خلال مدخل النظم مرتبطا بمستوى مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات اللازمة على مدخلاتها .

دهم لمجالات الأداء و طرق قياسها، فمنهم . يختلف الكثير من الباحثين و الكتاب في تحدى من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح بوصفها مجالات رئيسة يجب على المنظمة قياسها كما يرى آخرون أن تحديد مجالات الأداء يعود إلى ما تهتم به بعض إدارات المنظمات التي تمثل أولوياتها، و فيما يلي توضيح لهذه المجالات :

٢,٣,١ مجالات الأداء المالي (الربحية)

اتفق الكثير من الكتاب و الباحثين في استخدام مؤشرات الأداء المالي في عملية قياس الأداء المؤسسي في مختلف منظمات الأعمال (الشركات. فقد أكد (Lynch , ٢٠٠٣ : ٣٧٦) أن الأداء المالي هو المقياس الأساسي لمدى نجاح المنظمات، كما أن عدم تحقيق المنظمات و الشركات للأداء المالي المطلوب و الأساسي قد يهدد بوجودها و استمراريتها، و يعبر (Morgan & Hunt , ١٩٩٥ : ٦) بقولهما:

الأداء المالي المتفوق و المتميز يعد هدف المنظمة الرئيس، و أن جميع الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمنيا من خلال تحقيق الأداء المالي العالي و ضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي و يعتقد (٤٨ - ٤٧ : John & Harrison , ١٩٩٨) أن نتائج الأداء المالي يمكن استخدامه كمؤشر رئيسي في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، و بحسب رأيهما يمكن للمديرين استخدام هذه النتائج في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة. . كما يؤكدان أيضا على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية للمنظمة، فالشركة التي تتمتع بأداء مالي مرتفع تكون أكثر من غيرها قادرة على استغلال الفرص التي تتاح لها في مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة عملها الخارجية كما أنها تتعرض لضغوطات أقل من قبل أصحاب المصالح و الحقوق. و يؤكد على ذلك أيضا (Graves & Waddock , ١٩٩٧ : ٣٠٦)

عندما يعتبر , أن الأداء المالي المتميز و المرتفع يتيح للمنظمة الموارد المالية الكافية لاستغلال أي فرص استثمارية، و يساعدها على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و الحقوق.

و يحدد (Thompson , ١٩٩٤ : ١٨٢) النسب المالية الأكثر ملامة في قياس أداء المنظمة كالآتي: العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي و دوران صافي الموجودات، في حين يرى (David , ٢٠٠١ : ٣٠٤) أن أهم هذه المؤشرات هي:

العائد على الاستثمار و نمو الموجودات، أما (٢٤١ - ٢٤٠ : Hunger Wheelen , ٢٠٠٨) يعتقدان بأن نسب العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية و عائد السهم الواحد هي المؤشرات الأكثر ملامة للاستخدام في قياس الأداء .

٢,٣,٢ مجالات الأداء لعمليات (الحصة السوقية)

بالإضافة إلى المؤشرات المالية) ، يعتمد أيضا على مقاييس و مؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج الخدمة المقدمة أو الإنتاجية و غيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء المنظمة، إن تضمين

مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الواقعية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية إظهاره (Ramanjam & Venkatarman , ١٩٨٦ : ٨٠٤) و من وجهة نظر (٣٢٤ - ٣٢٣ : ١٩٩٩ , Macmenamin) ن اعتماد المؤشرات و النسب المالية فقط كأداة و مقاييس لتقييم أداء المنظمة، لا يعطي الرؤية المتكاملة حول الأداء الكلي لها، و أنه من الضروري اعتماد أساليب غير مالية أيضا من أجل بناء نظام فعال لقياس الأداء الكلي للمنظمة. و يرى (٢٣ : ٢٠٠٥ , Holbech) بأنه إذا تم الاهتمام بالأداء الشامل و الكلي للمنظمة من قبل المدير سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمام المالي والعملياتي

٢,٤ الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي كبير على تفعيل إدارة المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة.

وتمكنت الدراسة من تحديد عدد من الآليات التي من خلالها تمارس القيادة التحويلية تأثيرها على إدارة المعرفة، وتشمل هذه الآليات:

- **الاهتمام الفكري:** يشجع القادة التحويليون الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وتحدي الافتراضات، مما يؤدي إلى توليد المعرفة الجديدة.
- **الإلهام:** يُلهم القادة التحويليون الموظفين للعمل الجاد وتحقيق أهداف صعبة، مما يؤدي إلى مشاركة المعرفة بشكل فعال.
- **التمكين:** يُمكن القادة التحويليون الموظفين من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى استخدام المعرفة بشكل فعال.
- **بناء العلاقات:** يبني القادة التحويليون علاقات قوية مع الموظفين، مما يخلق بيئة مواتية لمشاركة المعرفة.
-

كما أوضحت الدراسة أن تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة mediated by تفعيل إدارة المعرفة.

و بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن التوصية بما يلي:

- **تعزيز القيادة التحويلية:** يجب على المنظمات تعزيز القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب والتطوير.
- **خلق ثقافة مواتية لإدارة المعرفة:** يجب على المنظمات خلق ثقافة تدعم مشاركة المعرفة واستخدامها.
- **استثمار في technologies:** يجب على المنظمات الاستثمار في technologies التي تدعم إدارة المعرفة، مثل قواعد البيانات وأدوات مشاركة المعرفة.

أولاً : المراجع العربية

- با سرده ، توفيق سريع (٢٠٠٦) . تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء : دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية . أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، اليمن .
- البشاشة و الحمد ، سامر عبد المجيد و حسين ، (٢٠٠٩) . أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة (امعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .
- بني عيسى ، أحمد محمد ، (٢٠٠٥) . أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن : دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية عمان ، الأردن.
- جواد ، شوقي ناجي ، (٢٠٠٠) . إدارة الأعمال : منظور علمي . عمان ، دار الحامد للنشر.
- حسنية ، سليم إبراهيم ، (١٩٩٨) . نظم المعلومات الإدارية (ندى) . عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
- الزامل ، ريم ، (٢٠٠٣) " إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة " مجلة العالم الرقمي ، عدد ١٦ (٢٠١-٢٠٠٣)
- الصباغ ، عماد عبد الوهاب ، (٢٠٠٢) . إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات
- طاشكندي ، زكية بنت ممدوح ، (٢٠٠٩) . إدارة المعرفة : أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى السعودية .
- العازمي ، محمد بزيح حامد ، (٢٠٠٦) . القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.
- عباس ، شريف أحمد حسن ، (٢٠١٠) . سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان الأردن .
- عديويان ، رافي رعد إبراهيم ، (٢٠١٠) . أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- العزبي ، تيفلوي ، (٢٠٠٩) . أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي : دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عدن ، عدن ، اليمن .
- العلي ، عبد الستار و العمري ، غسان و قنديلجي ، عامر ، (٢٠٠٥) . المدخل إلى إدارة المعرفة ٢١ ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .

- العمراني ، عبد الغني محمد إبراهيم اسماعيل ، ٢٠٠٤) . تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية . أطروحة دكتوراه غير منشورة (الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .
- العمري ، مشهور بن ناصر ، ٢٠٠٣) . العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- الغالبي ، طاهر محسن منصور و إدريس ، وائل محمد صبحي ، ٢٠٠٩) . الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل . ٢ ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع .
- الكبيسي ، عامر ، ٢٠٠٥) . إدارة المعرفة و تطوير المنظمات

المراجع الأجنبية.

- Alavi , M. Leidner , D.L. (2001) . Knowledge management and knowledge management system : conceptual foundation and research issues , MIS Quarterly : (١)٢٥ ,p.107-136.
- Alhashmi ,S. & Siddiqi ,J. & Akhgar , B. (2005) . Knowledge management for business performance improvement ? (On-Line),available:
.http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=670289
- Ackerman , M. (2000) . The intellectual challenge : the gap between social & technical feasibility human computer inter action , Vol : 15.
- Aminuddin , Y. (1998) . The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches job satisfaction : a field study , Canada , Physical Educator , 55 (4) : p. 170 – 174.
- Armstrong , M. (2006) . Performance management : key strategies and practical guidelines , third edition , Kogan Page.
- Avolio , B.J. & Bass , B.M. (1988) . Transformational leadership charisms and beyond . In J.G. Hunt , B.R.Baliga, H.P.Dachler,and C.A Schrieshein (Eds), Emerging Leadership vistas , p. 29-50 , Lexington , MA:Lexington.
- Avolio , B.J. & Gibbons , T.C. (1988) . Developing transformational leaders : a life span approach , in J.A. Conger , R.N. Kanungo & , Associates (Eds.) , Charismatic Leadership : the elusive factor in organizational effectiveness , p. 276-308 , San Francisco , Jossey-Bass.