



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل أداء المعرفة وأثرهم على أداء المنظمة

اعداد الطالب

محمد حمد العتيبي

اشراف

د. فيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

حقوق الطبع والنشر:

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة © 2024 لجامعة ميدأوشن. يحظر إعادة طباعة أو نشر أو توزيع أي جزء من هذا البحث أو المواد المتعلقة به بأي وسيلة دون الحصول على إذن خطي مسبق من الجامعة.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان موجه لعينة من العاملين في مختلف المؤسسات. تم قياس أبعاد القيادة التحويلية، مثل الجاذبية والتأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، والتمكين. كما تم قياس أبعاد إدارة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، واستخدامها، إضافة إلى تقييم الأداء التنظيمي عبر الربحية والحصة السوقية.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية وإدارة المعرفة لهما تأثير إيجابي ومهم على الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذه العوامل تحقق نتائج إيجابية على مستوى الربحية والحصة السوقية. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية وتفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي، المؤسسات السعودية، الربحية، الحصة السوقية.

الشكر والتقدير

أنتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لما قدموه من نصائح وملاحظات قيّمة

أسهمت في تحسين جودة هذا البحث. كما أتوجه بالشكر إلى مشرفي الكريم على دعمه وتوجيهه طوال

مراحل إعداد البحث. ولا أنسى أن أعرب عن امتناني لكل من ساعدني وقدم لي الدعم والمساندة، سواء كانوا

من زملائي أو أفراد أسرتي، الذين وقفوا بجانبي خلال هذه الفترة وأسهموا في إتمام هذا العمل. لكم جميعًا

أصدق الشكر والامتنان.

الفهرس

1	الفصل الاول.....
2	المقدمة:.....
5	مشكلة الدراسة:.....
6	اهمية الدراسة.....
7	اهداف الدراسة.....
7	تساؤلات الدراسة.....
9	فرضيات الدراسة.....
10	الدراسات السابقة.....
11	المنطلقات النظرية للدراسة:.....
16	الدراسات السابقة والاطار النظري.....
26	التعقيب على الدراسات السابقة:.....
28	المنطلقات النظرية للبحث.....
29	القيادة التحويلية.....
39	إدارة المعرفة.....
49	الأداء التنظيمي.....
52	علاقة القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بالأداء التنظيمي.....
54	الفصل الثالث.....
55	الفصل الثالث: منهجية البحث.....
55	تصميم البحث (Research Design).....
56	مجتمع البحث (Population of the Study).....
57	أدوات الدراسة (Study Instruments).....
58	صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability).....
60	الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis).....

61	الفصل الرابع
62	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج
69	نتائج الدراسة
71	مقارنة مع الدراسات السابقة:
73	التوصيات:
76	المراجع
81	الملاحق
82	الاستبيان
82	القسم الأول: البيانات الديموغرافية
83	القسم الثاني: القيادة التحويلية
83	القسم الثالث: إدارة المعرفة
83	القسم الرابع: الأداء التنظيمي
84	القسم الخامس: أسئلة مفتوحة
85	Abstract

فهرس الجداول

جدول رقم 1-3 يوضح نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.....	59
جدول رقم 2-3 يوضح ادوات التحليل الاحصائي.....	60
جدول رقم 1-4 يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة.....	64
جدول رقم 2-4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المشاركين.....	65
جدول رقم 3-4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة.....	65
جدول رقم 4-4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي.....	66
جدول رقم 5-4 يوضح نتائج تحليل الانحدار	66
جدول رقم 6-4 يوضح نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.....	68

الفصل الاول

المقدمة:

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وقد تعددت نظريات القيادة وأنماطها بشكل كبير، فهناك أولاً القيادة السلطوية حيث يحدد القائد بمفرده أهداف المنظمة والإجراءات الواجب اتباعها ويكون ذلك دون استشارة الأفراد العاملين تحت سلطته. وهناك أيضاً القيادة الديمقراطية وهي مخالفة للنمط القيادي السابق، حيث تعمل على مبدأ مشاركة جميع الأفراد العاملين في تحديد أهداف منظماتهم والإجراءات والخطوات اللازم اتباعها لتحقيقها. كما توجد أيضاً القيادة التفويضية التي يقوم فيها القائد بإعطاء صلاحيات للمرؤوسين باتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة للموقف الذي يواجهونه.

إن هذا النمط القيادي يعتمد بشكل كبير على قدرة العاملين في المنظمة على تحليل الموقف واتخاذ القرار المناسب. وبالرغم من عدم تدخله المباشر، يكون القائد هو المسؤول الرئيس عن القرارات التي يتم اتخاذها. وهناك 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 إلى جعل هذه الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة، لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمنظمات تحسين أداء العاملين بشكل مستمر ويضمن أيضاً استمرارية عملها ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها بل تكون هي الرائدة في إحداث هذا النوع من التغيير.

وظهر لهذه الغايات نمط القيادة التحويلية وأصبح أساسًا لدراسة القيادة الذي استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد

ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد "برنز 1978" في كتابه "القيادة Leadership" الذي أوضح فيه أن القيادة التحويلية

تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبناءة مع مرؤوسيه، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير

على عملية تبادل المنافع بهدف الحصول على النتائج المرجوة (برنز، 1978).

وقد عرف برنز (1978) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابع له للنهوض كل منهما بالآخر

للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية الأخلاقية". أما باس (1988) فيرى أن القيادة التحويلية تسعى للنهوض بشعور الآخرين

أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة الإنسانية التي يجب أن تتبع بالأساس من

أخلاق وقيم القائد.

إن القيادة التحويلية ومن خلال المعايير الشخصية التي تم ذكرها تستطيع أن تحدث تغييرا في معتقدات وتوجهات العاملين نحو

الأفضل بهدف تحقيق المصلحة العامة وتحسين أداء المنظمة. وحسب اعتقاد تيشي وديفانا (1990)، فإن القيادة التحويلية

عملية تتضمن 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 تتأقلم مع تطورات وتغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة (تيشي

وديفانا، 1990). إن هذا النمط القيادي يعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين وتحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق وتوحيد

الأداء والمشاركة في وضع استراتيجية وأهداف المنظمة والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق

عملها وتؤثر سلبًا على تحقيق أهدافها.

وقد تم في هذا البحث دراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة التي وضعت على يد باس وأفوليو (1994) في

نظريتهم لهذا النمط الإداري، والتي تتمثل في الجاذبية أو التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، وأثر هذه

الأبعاد على أداء المنظمة.

إن للقيادة التحويلية دورًا أساسيًا في التأثير على أداء المنظمة، كما أن العديد من الدراسات حاولت بيان هذا التأثير وحاولت

أيضًا أن تبين دور إدارة المعرفة في ذلك، لا سيما أن إدارة المعرفة عملية تتيح للقائد القدرة على إنتاج وتوزيع المعرفة داخل

المنظمة، مما يساعد على تنمية الكفاءات فيها وتحسين الأداء (يالوك، 1999).

وبناءً على ما سبق، يجب على القائد أن يدير منظمته على أساس واضح وقائم على أن أداء المنظمة يعتمد بشكل كبير على

قدرته في إدارة المعرفة فيها من خلال القدرة على استقطابها واستيعابها، وقدرته على تدفق المعرفة الضمنية أو الصريحة بين

جميع أقسام المنظمة (نونكا وتاكيشي، 1995). وأخيرًا، إن استخدام وتطوير هذه المعرفة للأهداف التجارية يضمن استمرارية

عمل هذه المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

لذا، سعت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى أثر القيادة التحويلية على المعرفة بأبعادها داخل الشركات والمؤسسات المنتجة، وذلك لأن الإنتاج يتطلب الكثير من الخبرات والمهارات والمعرفة ليكون ذا قيمة عالية ومنافسًا لغيره من المنتجات المشابهة، حيث يكون دور القائد هنا هو العامل الأساس لتحقيق ذلك.

مشكلة الدراسة:

إن تبني القيادة التحويلية في منظمات الأعمال اليوم يُعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية، خاصة في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، مما يزيد من حدة وشراسة المنافسة بين المنظمات. كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضرورات لما له من تأثير إيجابي في التنبؤ ومواكبة المتغيرات البيئية السريعة، ولا سيما تلك التي تعيشها المنظمات اليوم. (Northouse, 2001: 187)

الكثير من المنظمات لا تكثر بطبيعة القيادة الممارسة فيها، بل إن المراكز القيادية فيها باتت غاية يسعى المديرون للوصول إليها لتحقيق مصالحهم الشخصية وتحسين أوضاعهم المالية والاجتماعية، متجاهلين بذلك أهمية دورهم الرئيسي في هذا المنصب، والذي يتمثل في تحسين أداء المنظمة وضمان استمراريتها وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمل للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

هناك عدد كبير من المنظمات تهمل بشكل واضح أهمية المعرفة وإدارتها وتأثيرها في تحسين أدائها. بالإضافة إلى ذلك، فإن أغلب المديرين لا يدركون أساسًا معنى المعرفة وكيفية إدارتها، وأبعادها، وكيفية تأثيرها في عملهم. هذه الأسباب هي العوامل

الرئيسية لفشل العديد من المنظمات وعدم قدرتها على مواجهة أبسط التحديات والصعوبات التي تواجهها في بيئة عملها أو الوقوف في وجه المنافسة الخارجية.

إن عدم الاكتراث بنمط القيادة وعدم إدراك أهمية المعرفة جعل العديد من المنظمات العربية ذات تأثير وحضور ضعيف في الأسواق العالمية، كما أدى ذلك إلى ضعفها في منافسة الشركات الخارجية التي باتت منتجاتها تغزو أسواقنا دون مواجهة أي منافسة من قبل شركاتنا الوطنية.

اهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما

(1) الجانب النظري للأهمية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أهمية موضوع الدراسة والذي هو أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل شركات المنتجة.

أولاً، بما تضيفه من علم ومعرفة حول القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي السلبي على أداء منظمات الأعمال.

ثانياً، وما يمكن أن يكون لإدارة المعرفة دور في ذلك، كما أنني آمل أن تساهم هذه الدراسة في إدراك مدى أهمية

القيادة التحويلية للمعرفة في منظمات الأعمال وأن تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول هذا الموضوع.

(2) الجانب العملي للأهمية:

تكمُن الأهمية العملية لهذه الدراسة في استغلال النتائج التي نأمل الوصول إليها والتي قد يكون لها مساهمة فعالة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها المنظمات وغيرها من مصانع ومؤسسات المحلية. كما نأمل أن تشكل نتائج الدراسة أرضية صلبة ترتكز عليها جميع المنظمات الوطنية لمواكبة التغيرات البيئية ومنافسة المنظمات الخارجية وتحسين أدائها.

اهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في الكشف عن أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل الشركات وذلك من

خلال دراسة النقاط الآتية :

1. إظهار مدى تبني شركات المنتجة لأسلوب القيادة التحويلية .
2. إظهار مدى تبني الشركات المنتجة لإدارة المعرفة .
3. بيان أثر القيادة التحويلية على الشركات المنتجة .
4. بيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الشركات المنتجة .
5. بيان أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في الشركات المنتجة

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة البحثية إلى استكشاف دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وتأثيرهما على أداء الشركات المنتجة، وهو موضوع يثير اهتمام الباحثين والمديرين على حد سواء في مجال إدارة الأعمال والاستراتيجية. يتمحور التساؤل

الرئيسي لهذه الدراسة حول كيفية تأثير أسلوب القيادة التحويلية، الذي يعتبر منهجًا يشجع على التفاعل والابتكار داخل الشركات، في تعزيز عمليات إدارة المعرفة.

التفاعل بين القادة والموظفين يمكن أن يلعب دورًا محوريًا في تشكيل بيئة تعاونية تسمح بانسياب المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة. بموجب ذلك، سنتناول الدراسة كيفية تطبيق أساليب القيادة التحويلية، التي تركز على تحفيز وتمكين الموظفين لتحقيق أقصى استفادة من موارد المعرفة داخل الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تقييم التأثير المحتمل لهذه العمليات على أداء الشركات المنتجة، مع التركيز على كيفية تحسين الإنتاجية والابتكار، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأعمال المتزايد التحديات.

من خلال الاستجابة لهذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى توفير رؤى عميقة ومفصلة حول كيفية استخدام القيادة التحويلية كأداة استراتيجية لتعزيز إدارة المعرفة وتحسين أداء الشركات، مما يعزز من قدرة الشركات على التكيف والازدهار في بيئة الأعمال الحديثة.

أولاً: ما مدى تبني الشركات المنتجة نمط القيادة التحويلية؟

ثانياً: ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء الشركات؟

ثالثاً: ما مدى تبني لإدارة المعرفة؟

رابعاً: ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الشركات؟

خامساً: ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على الأداء في الشركات من خلال إدارة المعرفة؟

فرضيات الدراسة

انطلقت فرضيات الدراسة الحالية من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة ومنسجمة مع

الطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات الأنموذج على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية و التأثير المثالي التي تؤثر الاستثارة الفكرية

الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء منظمات الأعمال، ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على الأداء في الشركات

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء داخل الشركات

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الأداء في الشركات

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الأداء داخل الشركات

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الأداء داخل شركات

الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين الشركات

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية والتأثير المثالي) (التي تؤثر الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية والتمكين) على أداء منظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة.

الدراسات السابقة

- دراسة (العمرى، 2003) بعنوان " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- دراسة (بني عيسى، 2005) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن
- دراسة (البشاشة؛ الحمد، 2009) بعنوان " أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية
- دراسة (طاشكندي، 2009) بعنوان " إدارة المعرفة، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة "
- دراسة (العزبي، 2009) بعنوان " أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي.
- دراسة (عباس، 2010) بعنوان " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.
- دراسة (عبدويان، 2010) بعنوان " أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية “.
- دراسة (Krishnan, 1998) بعنوان " Transformational Leadership: Strategies used by

"Influencing the Followers

➤ دراسة (Alhashmi, Siddiqi & Akhgar, 2005) بعنوان " Management for Business "

" Performance Improvement Knowledge

➤ دراسة (Zhou & Uhlaner ,2009) بعنوان " Knowledge Management as a "Strategic Tool to

Foster Innovation of SMEs

المنطلقات النظرية للدراسة:

تدور المنطلقات النظرية لهذه الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، وأداء المنظمة. في إطار دراسة الحالة، سنقوم بربط هذه المحاور وتطبيقها على المنظمة المدروسة.

1. القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية وإيجابية داخل المنظمات من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء والإبداع (Bass, 1985). السمات الأساسية للقيادة التحويلية تشمل:

الرؤية والتوجه الاستراتيجي: القائد التحويلي يحدد رؤية واضحة للمنظمة ويقود الجهود لتحقيق هذه الرؤية (Burns, 1978).

التحفيز والإلهام: يقوم القائد التحويلي بإلهام العاملين وتحفيزهم على تحقيق الإنجازات العالية من خلال إشراكهم في أهداف

المنظمة (Bass, 1985).

الاعتبار الفردي: يهتم القائد التحويلي باحتياجات كل فرد من أعضاء الفريق، مما يعزز رضا العاملين ويساهم في تطوير أدائهم (Northouse, 2016) .

التحفيز الفكري: يشجع القائد التحويلي التفكير الابتكاري وحل المشكلات بطريقة إبداعية (Bass, 1985) .

النظريات المرتبطة بالقيادة التحويلية

نظرية التحول لـ برنز (1978) تركز على التحولات الثقافية والقيمية داخل المنظمة. بينما تركز نظرية باس (1985) على العناصر الأربعة للقيادة التحويلية، وهي الرؤية، التحفيز، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري.

2. إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تتعلق بجمع، تنظيم، وتبادل المعلومات والخبرات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Nonaka & Takeuchi, 1995) الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة تشمل:

خلق المعرفة: عملية خلق المعرفة الجديدة تحدث من خلال التعلم المستمر والتطوير داخل المنظمة (Grant, 1996) .

تخزين المعرفة: الحفاظ على المعرفة المكتسبة وتنظيمها لتسهيل الوصول إليها في المستقبل (Davenport & Prusak, 1998).

نقل المعرفة: يشمل نقل المعرفة بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة لضمان تحقيق الفائدة القصوى منها (Nonaka & Takeuchi, 1995).

النظريات المرتبطة بإدارة المعرفة

وفقاً لـ نونكا وتاكويوشي (1995)، تتكون إدارة المعرفة من أربعة أبعاد رئيسية: التنشئة الاجتماعية، التخارجية، التركيب، والتطبيق. أما النظرية القائمة على الموارد فتؤكد أن المعرفة تعد من الأصول الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات (Grant, 1996).

3. أداء المنظمة

أداء المنظمة يشير إلى مدى تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو يعتمد على عدة عوامل منها الكفاءة، الإنتاجية، الابتكار، ورضا الموظفين والعملاء (Kaplan & Norton, 1992). يمكن قياس أداء المنظمة من خلال عدة مؤشرات:

الإنتاجية: تقيس الإنتاج مقابل الموارد المستخدمة (Barney, 1991).

الجودة: مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير المحددة (Kaplan & Norton, 1992).

الإبداع: قدرة المنظمة على تقديم حلول جديدة وتحسينات (Barney, 1991).

المرونة التنظيمية: قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة (Scott, 2003).

النظريات المرتبطة بأداء المنظمة

تؤكد نظرية الموارد البشرية أن الموظفين هم المورد الأساسي الذي يؤثر على أداء المنظمة (Barney, 1991). بينما تنظر

نظرية الأنظمة المفتوحة إلى المنظمة كنظام يتفاعل مع البيئة الخارجية لتحقيق الأداء الأمثل (Scott, 2003).

القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة

أولاً: دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة

تلعب القيادة التحويلية دوراً جوهرياً في تعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمات. حيث يعمل القائد التحويلي على خلق بيئة تنظيمية

تُحفز على الابتكار وتبادل المعرفة بين الأفراد (Bass, 1985). من خلال التحفيز على التفكير الابتكاري وتبادل الأفكار

والخبرات، يساهم القائد التحويلي في تحسين عملية إدارة المعرفة داخل المنظمة. هذا الدور يشمل توجيه الأفراد نحو تحقيق

الأهداف التنظيمية وتعزيز تبادل المعرفة بشكل مستدام، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي

(Northouse, 2016).

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة

الاستخدام الفعال للمعرفة داخل المنظمة يعزز قدرتها على تحسين الأداء في مختلف الجوانب. إدارة المعرفة بشكل استراتيجي

تُمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها وزيادة الكفاءة التشغيلية (Nonaka & Takeuchi, 1995). علاوة

على ذلك، تعزز إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. تمكن إدارة المعرفة

الفعالة المنظمات من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية ويساعد المنظمة في الوصول

إلى مستويات أعلى من الأداء (Grant, 1996).

ثالثاً: تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة

القيادة التحويلية تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في الأداء التنظيمي. من خلال تحفيز الأفراد على الابتكار وتوجيههم نحو التفكير الإبداعي، تساهم القيادة التحويلية في تحسين الإنتاجية وفعالية العمليات داخل المنظمة (Bass, 1985). إلى جانب ذلك، تسهم القيادة التحويلية في تحقيق المرونة التنظيمية، مما يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة وكفاءة، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة (Scott, 2003).

الباب الثاني

الدراسات السابقة والاطار النظري

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم التطورات النظرية والميدانية المتعلقة بالموضوع المدروس. في هذا الباب، سيتم تسليط الضوء على أهم الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، وأثرهما على أداء المنظمات. من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن التعرف على الأسس النظرية التي بنيت عليها هذه الدراسات، بالإضافة إلى الكشف عن الفجوات البحثية التي لم تُعالج بعد، والتي يسعى هذا البحث إلى سدّها.

يتمثل الهدف من هذا الفصل في تقديم تحليل نقدي وشامل للدراسات السابقة لتوضيح كيف تم تناول القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الأبحاث السابقة، وما مدى تأثير هذين العاملين على الأداء التنظيمي. كما سيتم التركيز على الدراسات التي أجريت في السياق السعودي والعربي، مما يتيح فهماً أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في البيئات الثقافية المختلفة.

الدراسات السابقة العربية:

دراسة العمري (2003): هدفت إلى دراسة العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة. استندت الدراسة إلى استبيان تم تطويره واستخدام مقياس Bass & Avolio (الذي ترجمه الهواري عام 1999). أشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة التحويلية للمديرين في هذه المؤسسات كان أقل من المتوقع، لكنها أكدت على

وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة. كما أظهرت الدراسة أن آراء الموظفين حول السلوك

القيادي لم تتأثر بمتغيرات مثل العمر، المرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، أو الخبرة.

دراسة بني عيسى (2005): ركزت هذه الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة الأردنية، حيث

تم تناول القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد: الكاريزمية، التحفيز والإلهام، التشجيع على الإبداع، والاهتمام بالمشاعر

الفردية. تضمنت الدراسة تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء وتأثير العوامل الشخصية والوظيفية. أظهرت النتائج أن القيادة

التحويلية تؤثر إيجابياً على الأداء في المؤسسات العامة، مع وجود فروق بناءً على الخبرة العملية للعاملين، بينما لم تكن هناك

فروق بسبب متغيرات مثل الجنس، العمر، أو المؤهل العلمي.

دراسة باسردة (2006): هدفت إلى دراسة التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما على أداء شركات

الصناعات الغذائية في اليمن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من عشر شركات صناعية.

أظهرت النتائج وجود تكامل قوي بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة، وكان لهذا التكامل تأثير إيجابي على أداء الشركات. كما

قدمت الدراسة توصيات لمساعدة قيادات المنظمات على فهم أهمية هذا التكامل.

دراسة البشابشة والحمد (2009): هدفت إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على فعالية المديرين في الوزارات الأردنية. شملت عينة

الدراسة مجموعة من المديرين والموظفين، وتوصلت إلى أن دعم القدرات المعرفية وتطبيق إدارة المعرفة يساعد في زيادة فعالية

المديرين والعاملين. كما أكدت الدراسة على أهمية التدريب المستمر للمديرين وتطوير مهاراتهم لمواكبة التطورات الخارجية،

واستخدام التكنولوجيا لتعزيز فعالية العمل

دراسة طاشكندي (2009) بعنوان "إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات

الإداريات بإدارة التربية والتعليم في مكة المكرمة وجدة"، هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها في إدارة

التربية والتعليم وتأثيرها على التطوير التربوي. كما ركزت الدراسة على توضيح العمليات الأساسية لإدارة المعرفة التي تساهم

في تفعيلها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة مكونة من 130 مديرة ومشرفة إدارية. أظهرت النتائج

إدراك المشاركات لأهمية إدارة المعرفة وتوظيفها في العملية التربوية، واعتبرت عملية اكتساب وتطوير المعرفة من أبرز

العمليات وأكثرها ممارسة، تليها نقل المعرفة واستخدامها، ثم تنظيمها وتقييمها.

دراسة العزبي (2009) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات

الجزائرية"، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائري. ركزت الدراسة

على أهمية تبني هذه الشركات لسياسات التحسين المستمر لخدماتها واستخدام إدارة المعرفة كميزة تنافسية. كما سعت الدراسة

إلى تحديد الأساليب والطرق العلمية التي يمكن أن تعزز من قدرة شركات الاتصالات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر

تحسين الابتكارات التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة مكونة من 60 فردًا من أعضاء

الهيئة الإدارية في الشركات. توصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة

والابتكارات داخل الشركات، بالإضافة إلى تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على تعزيز الابتكارات.

دراسة عباس (2010) بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات

تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، هدفت إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع التنظيمي في شركات

تصنيع الأدوية الأردنية. كما ركزت الدراسة على فهم الفروق في تصورات العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية بناءً على

خصائصهم الشخصية والوظيفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من 100 موظف من الإدارات

الوسطى. أظهرت النتائج أن توفر الإمكانيات القيادية لدى المديرين، وتحفيز العاملين، وتوفير بيئة عمل مريحة مع تقديم حلول

جديدة للتعامل مع المشكلات، يؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع في الشركات، مما يعزز أداء الشركة في مختلف المجالات.

دراسة عبدويان (2010) بعنوان "أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية"، هدفت إلى دراسة

تأثير نظم المعلومات الإدارية على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك التجارية في الأردن، بما في ذلك الربحية وحصة السوق.

شملت عينة الدراسة 245 فرداً من المديرين العامين ونوابهم ومديري الإدارات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير

بين نظم المعلومات الإدارية والأداء التنظيمي، سواء من الناحية المالية أو التشغيلية. كما أكدت على أهمية دقة وموثوقية

المعلومات رغم زيادة حجم العمليات المصرفية، وضرورة اتخاذ إجراءات صارمة ضد تسريب المعلومات بطرق غير قانونية،

مع التأكيد على أهمية توزيع هذه المعلومات على الفروع الأخرى لتعزيز جذب العملاء ومنافسة المؤسسات الأخرى.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Krishnan (1998) بعنوان "القيادة التحويلية: استراتيجيات يستخدمها التابعون"، هدفت إلى تحديد الاستراتيجيات

التي يتبعها الأفراد في المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية. اشتملت العينة على 96 مديراً من المستويات الإدارية الدنيا

والوسطى الذين حصلوا على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة مرموقة في ولاية إيسترن إنديا. استخدمت الدراسة

مقياس القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) ، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين

القيادة التحويلية واستراتيجيات الصداقة والتفكير. كما أظهرت أن أقوى علاقة كانت بين استراتيجية الصداقة وأبعاد التأثير

المثالي والاعتبار الفردي. في المقابل، كانت هناك علاقة سلبية بين استراتيجية السلطة العليا والقيادة التحويلية.

دراسة Junga, Chowb & Wu (2003) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي: فرضيات وبعض

النتائج الأولية"، تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير أسلوب مديري الإدارة العليا على الابتكار في المنظمات بشكل مباشر وغير

مباشر. اشتملت العينة على 32 شركة تايوانية، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بدعم المناخ التنظيمي الذي

يشمل التمكين والإبداع، كما أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

دراسة Kark & Gilad (2003) بعنوان "الوجهان للقيادة التحويلية: التمكين والتبعية"، هدفت إلى استكشاف مواقف

الموظفين تجاه القيادة التحويلية من حيث تأثيرها على التمكين والتبعية. شملت العينة 888 موظفًا يعملون في البنوك التجارية

عبر 76 فرعًا في الولايات المتحدة الأمريكية. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من تمكين الموظفين

وتبعيةهم. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وزيادة تمكين العاملين، وفي الوقت نفسه، تعزيز تبعيةهم

للقيادة.

دراسة Alhashmi, Siddiqi & Akhgar (2005) بعنوان "إدارة المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي"، ركزت على كيفية

مساهمة نظم دعم القرار والذكاء الاصطناعي في تحويل المعرفة وتطوير استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات.

أكدت الدراسة أن نشر المعرفة بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة يعزز التعاون والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتقديم استراتيجيات ناجحة قائمة على المعرفة المتاحة، سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، لدعم عملية اتخاذ القرار.

دراسة Junga, Chow & Wu (2006) بعنوان "فهم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية على الابتكار في الشركات"، هدفت إلى استكشاف كيفية تبني القادة التنفيذيين للقيادة التحويلية وتأثيرها على مستوى الإبداع داخل المنظمات. شملت الدراسة عينة من 53 شركة في قطاعي الاتصالات والإلكترونيات في تايوان. أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع داخل المنظمة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على مستوى الإبداع مثل الهيكل التنظيمي، الاستقرار البيئي، المنافسة، والجو العام السائد في المنظمة.

دراسة Bray & Konsynski (2007) بعنوان "تحسين الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة: تأثير تصورات الموظفين والتباينات في المنظمات الحكومية والشركات التجارية"، هدفت إلى مراجعة الأبحاث المتعلقة بإدارة المعرفة وتقديم إطار عام يمكن تطبيقه على مختلف الأوساط الاجتماعية، بما في ذلك المنظمات الحكومية والشركات. شملت العينة 96 موظفًا من إحدى الشركات، وأظهرت النتائج أن الشركات تسعى لتحقيق أعلى مستويات الأداء والأرباح من خلال إدارة المعرفة، بينما تسعى المنظمات الحكومية إلى تبني نظم المعلومات لتبادل المعرفة، لما لذلك من تأثير واضح على أدائها.

دراسة **Canter & Joel (2007)** بعنوان "سلاسل الوظائف لإدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء الابتكاري للشركات"، ركزت

على دراسة الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الإبداع الوظيفي في القطاع الصناعي الألماني. تضمنت العينة 351 شركة

ألمانية، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر على الإبداع الوظيفي، من خلال تنسيق وتنظيم مصادر المعرفة الداخلية والخارجية بشكل مناسب لتعزيز الابتكار.

دراسة **Gumuslug & Ilsev (2007)** بعنوان "القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي: دور الدعم الداخلي والخارجي

للإبداع"، هدفت إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على مستوى الابتكار داخل المنظمة من خلال الدعم المتاح للإبداع سواء

داخليًا أو خارجيًا. تضمنت العينة 163 موظفًا ومديرًا من 43 شركة صغيرة لتطوير البرمجيات في تركيا. أظهرت النتائج أن

القيادة التحويلية تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الإبداع داخل المنظمة، وكان مستوى الإبداع أعلى عندما توفر دعم خارجي للإبداع،

في حين لم يكن للدعم الداخلي وحده تأثير كبير على مستوى الإبداع.

دراسة **Gumuslug & Ilsev (2007)** بعنوان "القيادة التحويلية، الإبداع، والأداء التنظيمي"، هدفت إلى اختبار تأثير

القيادة التحويلية على الإبداع على المستويين الفردي والتنظيمي. شملت العينة 163 موظفًا ومديرًا من 43 شركة برمجيات

صغيرة في تركيا. كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وزيادة الإبداع الفردي، وذلك من خلال تعزيز

القوة النفسية للموظفين. كما أظهرت الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا على الإبداع على مستوى المنظمة ككل.

دراسة **Schippers, Hartog, Koopman & Knippenberg (2007)** بعنوان "دور القيادة التحويلية في تعزيز

انعكاس الفريق"، هدفت إلى توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق وكيف يؤثر سلوك القائد بشكل إيجابي على عمل

الفريق وقدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة بدقة. شملت العينة 32 فريق عمل من 9 منظمات مختلفة. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بوجود رؤية مشتركة بين الفريق، مما يساهم في تحسين أداء الفريق وكفاءته.

دراسة (2008) McCall, Arnold & Sutton بعنوان "استخدام نظام إدارة المعرفة وتأثيره على اكتساب المعرفة

الصريحة"، هدفت إلى التحقق من قدرة نظام إدارة المعرفة على تعزيز اكتساب المعرفة الصريحة داخل الشركة وتحسين أداء صانعي القرار مقارنة بالأساليب التقليدية مثل الكتب والمراجع. شملت الدراسة 188 مشاركًا واعتمدت على التجربة المنهجية. أظهرت النتائج أن الأفراد الذين استفادوا من نظام إدارة المعرفة كانوا أكثر كفاءة في مواجهة المشاكل الإدارية اليومية مقارنة بمن استخدموا الأساليب التقليدية لحل تلك المشكلات.

دراسة (2008) Morales, Montes & Jover بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال المعرفة

والابتكار"، ركزت على فهم العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الاستراتيجية المتعلقة بالمعرفة (مثل ركود المعرفة، القدرة على الاستيعاب، التعلم التنظيمي) وتأثيرها على الابتكار داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. شملت العينة 408 موظفين من عدة منظمات إسبانية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي، وكلما كان القائد قادرًا على فهم العلاقة بين المتغيرات الاستراتيجية المتعلقة بالمعرفة، زاد مستوى الابتكار والإبداع داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

دراسة (Prieto, Revilla & Rodriguez (2008 بعنوان "بناء القدرات الديناميكية في تطوير المنتجات: دور إدارة

المعرفة"، هدفت إلى توضيح الروابط بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية في مجال تطوير المنتجات. أجريت الدراسة على

80 منتجًا إسبانيًا، وكشفت النتائج أن الجانب الاجتماعي لإدارة المعرفة (مثل القدرات الإدارية) يلعب دورًا أكثر فعالية من

القدرات الديناميكية في عملية تطوير المنتجات.

دراسة (Czarnitzki & Wastyn (2009 بعنوان "هل تحسين إدارة المعرفة المهنية يعزز الأداء الابتكاري على مستوى

الشركة؟"، هدفت إلى تحليل تأثير تطبيق أساليب إدارة المعرفة (مثل اكتساب المعرفة، تنظيمها، توزيعها، واستخدامها

وتطويرها) على الإبداع داخل الشركات. استندت الدراسة إلى بيانات من اتحاد فحص الابتكار في أوروبا وشملت قطاعات

الصناعة، التجارة، النقل، والخدمات التجارية. اعتمدت العينة على 1282 ملاحظة على مستوى الشركة. أظهرت النتائج أن

هناك تأثيرًا إيجابيًا لأساليب إدارة المعرفة على مستوى الإبداع داخل الشركات، وأكدت على أهمية اختيار الأساليب المناسبة

لإدارة المعرفة بناءً على الاستراتيجية الإبداعية للشركة.

دراسة (Zhou & Uhlaner (2009 بعنوان "إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتعزيز الابتكار في الشركات الصغيرة

والمتوسطة"، تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي للأفراد في الشركات الصغيرة والمتوسطة الهولندية. تم اختيار

عينة الدراسة عشوائيًا وشملت 649 شركة. توصلت النتائج إلى أن الممارسات المستمدة من البيئة الخارجية تلعب دورًا أساسيًا

في تعزيز الابتكار داخل هذه الشركات، مما يساعد في اكتساب المعرفة الجديدة وتطوير القدرات التنافسية، ما يساهم في تحسين

المنتجات أو تطوير منتجات جديدة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق معظم الدراسات السابقة في تأكيدها على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي. فقد أوضحت دراسات مثل العمري (2003) وبني عيسى (2005) و Gumuslug & Ilsev (2007) أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحفيز العاملين وخلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع وتحسين الأداء. علاوة على ذلك، أظهرت دراسات أخرى مثل Zhou & Uhlener (2009) و Morales، Montes & Jover (2008) أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والابتكار، حيث تساهم إدارة المعرفة في تطوير قدرة المنظمات على المنافسة والابتكار.

ومع ذلك، فإن هذه الدراسات، على الرغم من إسهاماتها الكبيرة في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، لم تغط بعض الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى بحث. أولاً، معظم الدراسات ركزت على جانب واحد فقط من العلاقة بين القيادة التحويلية أو إدارة المعرفة، دون دراسة التفاعل بين هذين الجانبين وكيف يمكن أن يتكاملا لتعزيز الابتكار داخل المنظمات.

ثانياً، بعض الدراسات مثل Gumuslug & Ilsev (2007) و Zhou & Uhlener (2009) ركزت بشكل رئيسي على الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولم تتناول تأثير هذه العوامل في الشركات الكبرى أو متعددة الجنسيات، التي قد تواجه تحديات مختلفة فيما يتعلق بالابتكار وإدارة المعرفة.

أيضاً، الدعم الخارجي كعامل مؤثر في تعزيز الابتكار ظهر في بعض الدراسات مثل (Gumuslug & Ilsev 2007) ، لكن لم يتم بحث تأثير الجمع بين الدعم الداخلي والخارجي بشكل متعمق. فالدراسات التي تناولت الابتكار ودور القيادة التحويلية، مثل (Schipper et al. 2007) ، ركزت أكثر على العلاقة بين القيادة وتحفيز الفريق، لكنها لم تعالج كيفية تعزيز التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى قدر من الابتكار.

نقاط الاتفاق والاختلاف:

اتفاق: جميع الدراسات تقريباً تؤكد أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتزيد من مستويات الإبداع والابتكار داخل المنظمة. كما أن إدارة المعرفة تعتبر عاملاً استراتيجياً في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية.

اختلاف: هناك تفاوت بين الدراسات حول كيفية تفاعل القيادة التحويلية وإدارة المعرفة مع العوامل الأخرى مثل الدعم الخارجي. كما أن هناك اختلافات في حجم الشركات التي تناولتها الدراسات، حيث ركزت بعضها على الشركات الصغيرة والمتوسطة، فيما ركزت أخرى على السياقات المحلية مثل دراسة باسردة (2006) في اليمن.

أوجه القصور في الدراسات السابقة:

التركيز على سياقات محددة: ركزت معظم الدراسات على السياقات المحلية أو الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يترك فراغاً في فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الابتكار في الشركات الكبرى أو متعددة الجنسيات.

عدم تكامل إدارة المعرفة والقيادة التحويلية: لم تبحث الدراسات السابقة بشكل متعمق في كيفية دمج إدارة المعرفة والقيادة التحويلية لخلق تأثير أكبر على الأداء التنظيمي.

ما تقدمه الدراسة الحالية

تركز الدراسة الحالية على سد الفجوات التي لم تغطيها الأبحاث السابقة من خلال استكشاف كيفية دمج القيادة التحويلية مع إدارة المعرفة لتعزيز الأداء التنظيمي داخل الشركات المنتجة. كما ستدرس تأثير الدعم الداخلي والخارجي بشكل متزامن على الابتكار، لتقديم فهم أكثر شمولاً حول دور هذين النوعين من الدعم في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات. إلى جانب ذلك، تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير هذه المفاهيم في سياقات مختلفة، بما في ذلك الشركات الكبرى، مما يوسع نطاق الفهم حول تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في بيئات تنظيمية متنوعة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إسهامات عملية مباشرة يمكن أن يستفيد منها المدبرون لتحسين استراتيجياتهم القيادية وإدارة المعرفة.

المنطلقات النظرية للبحث

لقد نال مفهوم القيادة التحويلية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمفكرين، مما أسفر عن إنتاج مجموعة واسعة من الأدبيات النظرية. في هذا الفصل، سيتم استعراض بعض من هذه الأدبيات، حيث يبدأ النقاش بتوضيح مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة، ثم يتم الانتقال إلى مفهوم إدارة المعرفة وأنواعها. وأخيراً، سيتم تناول العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وكيف يؤثر تفاعلها معاً على أداء المنظمة.

القيادة التحويلية

المفهوم والأهمية

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها عملية يتعاون فيها القائد مع الأفراد في المنظمة لبناء علاقات قوية تساهم في تعزيز الدافعية والأخلاق لدى كل من القائد وأتباعه. القائد التحويلي يسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد داخل المنظمة ويساعدهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم، بالإضافة إلى تغيير القيم التنظيمية المشتركة لتكون أكثر إنسانية وعدالة، بهدف تعزيز مجموعة أقوى من القيم الأخلاقية داخل المنظمة (Northouse, 2001).

تركز القيادة التحويلية على إحداث تغيير وتطوير مستمرين في المنظمة للتكيف مع التحديات والتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية. ولتحقيق ذلك، يجب على القيادة التحويلية القيام بثلاثة أمور رئيسية:

- 1- توليد رؤية متجددة للمستقبل تمتد إلى جميع الوحدات والأقسام في المنظمة.
 - 2- إحداث قبول جماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل أفراد المنظمة.
 - 3- توفير الموارد اللازمة لإحداث التغيير الشامل في المنظمة، سواء كانت تقنية، مالية، تسويقية، أو إدارية.
- انطلاقاً من الأفكار المذكورة أعلاه، يشير Tichy & Devanna (1990) إلى أن مفهوم القيادة التحويلية لا يزال غير واضح تماماً، مما دفع بعض الباحثين إلى محاولة تعريفه بأنه القدرة على التوفيق بين الوسائل والغايات وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أهداف إنسانية كبيرة. يقوم هذا النمط القيادي على فهم الحاجات الظاهرة والباطنة للمرؤوسين والعمل على

إشباعها، مستثمرًا طاقاتهم القصوى بهدف إحداث تغيير مقصود. القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم،

وتحويل هذا الوعي إلى توقعات وآمال، مما يحفزهم لتحقيق الذات في حياتهم العملية.

وفقًا لما يراه (Trafino 2000)، فإن القيادة التحويلية تهتم بالارتقاء بمرؤوسي القائد التحويلي إلى مستويات أعلى من الإنجاز

والتطوير الذاتي، مع التركيز على تنمية الجماعات والمنظمة ككل. من جهة أخرى، يرى Kark وآخرون (2003) أن القيادة

التحويلية تتمثل في التفاعل بين القائد والمرؤوسين الذي يؤدي إلى رفع التحفيز والتقدم إلى مستويات أعلى، متجاوزين المصلحة

الشخصية إلى المصلحة العامة. أما من وجهة نظر (Rafferty & Griffin 2004)، فإن القيادة التحويلية تعتمد على استخدام

القائد لسماته الشخصية وجاذبيته لرفع التطلعات وتحويل الأفراد والنظم إلى أداء متميز وعالي المستوى.

من جانب آخر، يعتبر المفكرون أن القيادة التحويلية هي نتيجة للتطور الشخصي والمهني للقائد الإداري، إذ يقوم بتطوير ذاته

وأدائه لمواكبة التغيرات العالمية الحديثة، مما يجعله قائداً تحويلياً. هذا القائد يسهم في رفع مستوى العاملين، سواء من حيث

الإنجاز أو التنمية الذاتية، ويشجع على تطوير الفرق والمنظمات. كما يعمل على تحفيز العاملين ورفع وعيهم بالقضايا

العالمية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم (الهواري، 1999).

يرى (Conger 2002) أن القيادة التحويلية تتجاوز مجرد تقديم الحوافز مقابل الأداء الجيد، بل تسعى إلى تطوير المرؤوسين

فكرياً وإبداعياً، وتوجيه اهتماماتهم الشخصية لتكون جزءاً من رسالة المنظمة العليا.

كما تدعم القيادة التحويلية القيم التنظيمية وتعمل على إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير

أداء مترابطة تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية (Avolio، 1991). فالمنظمات المعاصرة

ديناميكية بطبيعتها، وحاجات ورغبات العاملين والعملاء فيها تتغير باستمرار. لذا، يتطلب الأمر وجود قيادات تمتلك خصائص ومعتقدات تختلف جذرياً عن القيادات التقليدية، قادرة على توظيف الموارد والتقنيات بفاعلية، وقيادة المنظمة في بيئات تنافسية. المنظمات الفعالة هي تلك التي تتحلى بالمرونة والابتكار، وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز (Bass & Avolio, 1992).

في منتصف الثمانينيات، قدم Bass (1985) نسخة موسعة ومنقحة لمفهوم القيادة التحويلية استناداً إلى الأعمال السابقة التي قدمها كل من Burns (1978) و House (1976)، ولكنه لم يتفق تمامًا معهما. فقد وسع Bass مفهوم القيادة التحويلية، حيث ركز بشكل أكبر على احتياجات الأتباع بدلاً من احتياجات القادة، مشيرًا إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق حتى في المواقف التي لا تكون نتائجها إيجابية. كما اقترح أن القيادة التبادلية والتحويلية يجب أن تُفهم على أنها سلسلة متصلة واحدة وليست سلسلتين منفصلتين (Yammarino, 1993).

وسع Bass أيضًا من أعمال House (1976) بإعطائه مزيدًا من الاهتمام للعناصر العاطفية والجوانب الكاريزمية، مشيرًا إلى أن الكاريزما تعد شرطًا ضروريًا للقيادة التحويلية، لكنها وحدها غير كافية لتحقيق القيادة التحويلية الكاملة (Yammarino, 1993).

يؤكد Bass (1985) أن القيادة التحويلية تحفز الأتباع لتجاوز التوقعات المعتادة من خلال:

- 1- رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية وقيمة الأهداف المثالية المحددة.
- 2- تشجيع الأتباع على تقديم مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية.
- 3- تحفيز الأتباع على الاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

وفقًا لما أورده (Leithwood 1992) ، فإن القيادة التحويلية تسهم في تحقيق العديد من الأهداف داخل

المنظمة، ومنها:

1- من خلال تشجيع العمل الجماعي وتقليل العزلة المهنية، ودعم التغييرات الثقافية، وتحديد معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسيخ الثقافة المهنية.

2- تشجع العاملين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية وتحفيزهم على المشاركة في أنشطة جديدة وبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

3- إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية: القائد التحويلي يساعد العاملين على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة للأهداف وتجنب الحلول التقليدية أو التسرع في إصدار الأحكام.

4- بناء فريق عمل متكامل: القيادة التحويلية تسعى إلى تشكيل فريق عمل يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، ويضع أهدافًا طموحة قابلة للتحقيق، مما يعزز مناخًا تعاونيًا يحفز على التميز والإبداع.

5- توضيح المسؤوليات والمشاركة في صناعة القرار: تقدم القيادة التحويلية إرشادات واضحة حول واجبات العاملين وتدريبهم من خلال ورش العمل لتنمية مواهبهم وقدراتهم.

6- الاستجابة لحاجات العاملين والمجتمع المحلي: القائد التحويلي يتحسس احتياجات العاملين والمتعاملين ويسعى إلى تلبيتها، ويستجيب بفعالية للتغيرات في حاجات المجتمع المحلي.

القادة التحويليون يتميزون برؤية جماعية واضحة يسعون لتحقيقها من خلال التواصل الفعال مع العاملين. كما أنهم يمثلون نماذج يُحتذى بها، يلهمون موظفيهم لتقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ويشجعون الإبداع ويتحملون المسؤولية

عن تحقيق المهام المطلوبة. القائد التحويلي يشجع العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة ويشاركهم في صناعة القرارات ويفوضهم بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة. في هذا السياق، يوضح Junga وآخرون (2003) أن القائد التحويلي يوزع الصلاحيات ويعمل كقائد لفريق متناغم يسعى جاهداً للإبداع وتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ابعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية:

تستند القيادة التحويلية إلى خمسة أبعاد رئيسية تم تحديدها من خلال استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ التي وضعها

(1985) Bass. أحد هذه الأبعاد هو:

1- الكاريزما (الاجاذبية أو التأثير المثالي):

القائد الكاريزمي يتميز بقدرته على غرس الكبرياء في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهام وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر إحساس قوي برسالة المنظمة. هذا القائد يعمل على توضيح المعنى والمغزى من خلال التواصل المستمر مع العاملين، ولديه قدرة عالية على الإقناع وتقديم رؤية واضحة لمستقبل المنظمة. القادة الكاريزميون يُمَيِّزون عن غيرهم من القادة من خلال ممارساتهم الإدارية المصقولة التي تترك انطباعاً دائماً لدى العاملين (Kent وآخرون، 2001)

يصف (2001) Northouse الكاريزما بأنها تأثير مثالي، حيث يُنظر إلى القادة الذين يمثلون أدوارًا نموذجية على أنهم أشخاص يُرغب في محاكاتهم بشكل كبير. هؤلاء القادة غالبًا ما يمتلكون معايير أخلاقية عالية ويُعتمد عليهم للقيام بالشيء الصحيح، مما يجعل الأتباع يكتفون لهم احترامًا كبيرًا وثقة عالية. هذا النوع من القادة يقدم رؤية واضحة وشعورًا بالرسالة، ويُعتبر شخصًا قادرًا على جعل الآخرين يتبعون الرؤى التي يقدمها.

يضيف Woods (2003) أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كرموز للأخلاق والقيم في أدوارهم، حيث ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال يحتذى به. يتسم القادة بالاحترام والثقة المتبادلة، ويكتسبون إعجابًا كبيرًا من الأتباع بفضل سلوكياتهم التي تعكس الحرص على المصالح العامة، مما يجعل تأثيرهم على العاملين أقوى.

2. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration) :

يتمثل هذا البعد في تفويض الصلاحيات للموظفين وتمكينهم من ممارستها، مع تحفيزهم لاكتشاف الخبرات والتجارب التعليمية وتطوير مهاراتهم. بالإضافة إلى ذلك، يركز القائد التحويلي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين. يوضح Northouse (2001) أن القادة الذين يمارسون هذا البعد يوفرون بيئة داعمة، حيث يستمعون بعناية لاحتياجات كل فرد، ويتصرفون كمدرسين ومستشارين بهدف مساعدة الأفراد على تحقيق ذاتهم. هؤلاء القادة قد يستخدمون التفويض كوسيلة لمساعدة الأتباع على النمو والتطور من خلال مواجهة التحديات الشخصية.

من جهته، يشير Krishnan (1998) إلى أن العديد من القادة لا يسعون فقط إلى تغيير سلوك الآخرين، بل يحفزونهم لتحقيق الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل بناءً على أهداف محددة لديهم.

وقد صنف بعض الباحثين التأثير القيادي إلى مستويات مختلفة بناءً على قدرة القائد ودوره في إقناع العاملين. فقد يكون التأثير من خلال:

- 1- الأسلوب الاستقرائي: الذي يعتمد على فهم احتياجات العاملين والاستجابة لها.
- 2- استراتيجية التحكم: التي تركز على الانصياع للأوامر ووضع معايير ومواعيد صارمة لإنجاز المهام، مع استخدام الضغط المستمر لتحقيق الأداء المطلوب.
- 3- استراتيجية التآلف: حيث يسعى القائد إلى بناء علاقات ودية مع العاملين، وإشعارهم بأهميتهم، وتقدير جهودهم.
- 4- استراتيجية المنطق: التي تعتمد على استخدام التفكير العقلاني لإقناع العاملين بأهمية أدوارهم وإنجازاتهم.

3-الاستثارة الفكرية(Intellectual Stimulation) :

يشير هذا البعد إلى تحفيز العاملين للتفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات، مع تشجيعهم على استخدام التفكير المنطقي قبل اتخاذ أي إجراءات أو قرارات(Hater & Bass ، 1988)وقد أطلق Northouse (2001) على هذا البعد اسم "الدافعية الإلهامية"، حيث يصف القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات عالية، ويحفزونهم للالتزام برؤية المنظمة المشتركة. يستخدم هؤلاء القادة الرموز والتواصل العاطفي لجذب اهتمام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز الاهتمامات الفردية، مما يعزز روح الفريق. على سبيل المثال، مدير المبيعات قد يلهم موظفيه من خلال كلمات تشجيعية لتطوير مستقبل الشركة. كما أن الاستثارة الفكرية تهدف إلى تحفيز العاملين ليصبحوا أكثر وعيًا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات العالية. يظهر دور القائد هنا من خلال التعاطف مع الآخرين، والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في مشاعرهم. يوضح

Krishnan (1998) أن القائد التحويلي يستخدم أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية

للمشكلات التنظيمية.

يجب على القائد التحويلي توفير مبررات قوية تدفع العاملين إلى إعادة التفكير في طرقهم لحل المشكلات التقنية والإنسانية، وأن

يساعدهم على إيجاد حلول جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة الداعمة. يُعتبر التحفيز الفكري ضروريًا، خاصة إذا كانت

خبرة القائد محدودة، أو إذا كان معظم العاملين متعلمين تعليمًا عاليًا. فقد أظهرت الدراسات أن هذه الفئة من العاملين تحب

المشاركة في حل المشكلات، ويؤدي أخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار إلى تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الولاء للمنظمة

(Avolio وآخرون، 1991).

4-التحفيز (Motivation) :

تم تطوير مفهوم التحفيز كأحد أبعاد القيادة التحويلية من خلال توسيع المؤشرات التي تدل عليه. حيث أضاف Avolio

(1991) بُعدًا جديدًا يتعلق بالتحفيز إلى الأبعاد التي حددها Bass (1985). يُعرف Woods (2003) التحفيز بأنه "إثارة

المشاعر والعواطف لدى العاملين لدفعهم للعمل والحركة"، مشيرًا إلى أن القيادة التحفيزية ترتبط بالروح الإلهامية والرؤية

للقائد، إضافة إلى معتقداته وإيمانه.

يشير Avolio وآخرون (1991) إلى أن بعض الباحثين ينظرون إلى القيادة التحفيزية كشيء يصعب دراسته لأنها تعتبر من

خصائص القائد الفطرية، حيث يُنظر إلى الكاريزما على أنها موهبة لا يمكن اكتسابها أو تغييرها. بناءً على ذلك، كان الاتجاه

السائد يتطلب التركيز على خصائص القائد الأكثر واقعية وقابلة للتطوير. ومع ذلك، يعاني التركيز الحالي على القيادة

التحويلية من بعض التحديات المتعلقة بالتحفيز. ففي حين أن التحفيز يكون غالبًا ملحوظًا في مستويات الإدارة العليا، إلا أن قادة المستويات الوسطى أيضًا قد يمتلكون القدرة على تحفيز العاملين، تطوير مهاراتهم، وتحديد أدوارهم، مما يجعلهم قادة ملهمين للأفراد العاملين تحت إدارتهم.

يتم تحقيق التحفيز جزئيًا من خلال الاهتمام بالعاملين، تقديرهم، وتحفيزهم، مما يعزز القدرة الإلهامية للقائد. فالقادة الذين يظهرون تقديرًا للعاملين ويدعمون ثقتهم بأنفسهم، يجعلونهم يشعرون بقيمتهم ويساعدونهم على مواجهة تحديات العمل بشكل أفضل. القائد التحفيزي هو الذي يُظهر للعاملين أنهم قادرون على التغلب على العقبات، ويقدم لهم الدعم اللازم لتحقيق ذلك. Northouse (2001) يُطلق على هذا البعد "الحفز الذهني"، مشيرًا إلى القيادة التي تحفز الأتباع ليكونوا مبدعين ومبتكرين، وتساعدهم على تحدي معتقداتهم وقيمهم بما يتماشى مع معتقدات وقيم القائد والمنظمة. هذا النوع من القيادة يدعم الأفراد في تبني أساليب جديدة لحل المشكلات، ويطور لديهم أساليب مبتكرة للتعامل مع التحديات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يُشجع الأتباع على التفكير بشكل مستقل والاعتماد على أنفسهم في مواجهة المشكلات.

5- التمكين (Empowerment) :

التمكين يُعتبر أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية التي أضافها Avolio (1999) يعتمد التمكين على فكرة رئيسية مفادها أن سلطة اتخاذ القرار ينبغي أن تُفوض للموظفين في الصفوف الأمامية، مما يمكنهم من الاستجابة المباشرة لاحتياجات العملاء ومشاكلهم. يتطلب التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على السيطرة المركزية، والتحول إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور.

القائد التحويلي يسعى إلى تمكين الآخرين، ليساعدهم في تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها. وفقًا لما أشار إليه

(1993) Bass & Avolio، يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على إلهام مرؤوسيهم وتمكينهم من التصرف بحرية من خلال

تقديم رؤية واضحة للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. القيادات التي تمتلك رؤية واضحة تخلق مناخًا

من المشاركة وتوفر الظروف المناسبة التي تمكن الموظفين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الرؤى.

القيادة التحويلية تتميز أيضًا بقدرتها على خلق سلوك إلهامي يعزز من فعالية العاملين الذاتية في تحقيق الأهداف. كما أن

القادة الذين يحملون توقعات وطموحات عالية يتميزون بقدرتهم على تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين، مما يحفزهم لبناء

المبادرة الفردية والمساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة.

خصائص القائد التحويلي وفقًا لـ Hetland & Sandal (2003):

القدرة على التركيز والانتباه: القائد التحويلي يتمتع بمهارات استثنائية في الإصغاء والتركيز على الأمور المهمة، ويعمل على

تحديد الأولويات بشكل واضح. ليس ذلك فحسب، بل يسعى أيضًا لجعل الآخرين يتبنون هذه الأولويات. في مجال التغيير،

يعتبر هذا القائد رمزًا للتغيير ويدافع عنه بوضوح، حيث يشرح أهدافه وغاياته لإقناع الآخرين بأهمية التغيير. بالإضافة إلى

ذلك، يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وغير المتوقعة.

تحمل المخاطرة: الشجاعة وتحمل المخاطرة من السمات الأساسية للقائد التحويلي. ومع ذلك، لا تعني المخاطرة هنا التهور، بل

القدرة على اتخاذ مواقف واضحة مع تحمل المخاطر المحسوبة. القائد التحويلي يواجه الحقائق، حتى وإن كانت مؤلمة،

ويكشفها للآخرين بغض النظر عن رغبتهم في سماعها. الفشل بالنسبة له هو فرصة للتعلم والاستفادة منه في المستقبل.

الثقة بالنفس والآخرين: القائد التحويلي يثق في الآخرين ويكسب ثقتهم. يتجنب التسلط والديكتاتورية، ويعمل على تمكين

الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. يعتمد القائد على مجموعة من المبادئ والقيم التي

توجه أفعاله، ويظهر التزامه بالأخلاق العالية في التعامل مع الآخرين.

احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي تنعكس في أقواله وأفعاله. يؤمن بأن الأفعال أبلغ

من الأقوال، ويعلم أن التوافق بين القول والفعل يولد الثقة والاحترام. ويدرك القائد أن الثقة المتبادلة مع المرؤوسين أمر أساسي

لنجاح عملية التغيير.

القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بقدرة عالية على التواصل وإيصال أفكاره بوضوح. يعمل على ترجمة تصوره لما

يجب أن تكون عليه الأمور إلى واقع ملموس، مستندًا في ذلك إلى رؤيته الواضحة للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

الإحساس بالآخرين: القائد التحويلي يسعى دائمًا إلى تعزيز قيمة ومعنى أعمال موظفيه. يعمل على تطوير كفاءتهم وفعاليتهم

في أداء المهام، ويحرص على خلق روح التعاون والانسجام بين الأفراد داخل المنظمة، مع رفع الروح المعنوية بينهم.

إدارة المعرفة

يشهد العالم اليوم تغييرات وتطورات مستمرة تؤثر بشكل مباشر على عمل منظمات الأعمال. في ظل هذه البيئة العالمية سريعة

التغير، وخصوصًا بعد الحرب العالمية الثانية، ظهر المفهوم الاقتصادي الذي ينص على أن المعرفة أصبحت عنصرًا

استراتيجيًا مهمًا للغاية، يوفر للمنظمات ميزة تنافسية ويعزز قدرتها على التكيف مع التطورات المستمرة في بيئة العمل. يرى علماء الإدارة أن الفكر المتجدد والابتكار المعرفي يعدان من أهم وسائل نجاح المنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، بغض النظر عن أهدافها أو طبيعة عملها. بناءً على هذا الفهم الحديث، أُجبرت المنظمات على إعادة تشكيل نفسها وهندسة عملياتها لتواكب النموذج القائم على المعرفة، الذي يعتمد على إنتاجها ونشرها.

وفقًا لـ الصباغ (2002)، من المؤسف أن معظم المنظمات تركز فقط على مواردها المادية الملموسة، وتترك موارد المعرفة دون إدارة فعالة، رغم أهميتها الكبيرة.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة المعرفة أصبحت من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتمامًا متزايدًا من المهتمين بإدارة الأعمال. تسعى العديد من الشركات إلى تحويل نشاطاتها إلى أنشطة قائمة على المعرفة، مما يدفعها إلى توجيه استثماراتها نحو توليد المعرفة وتطوير الأفراد والوسائل التي تهدف إلى اكتساب هذه المعرفة. وتهدف هذه الشركات إلى الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال التي تعتمد على رأس المال الفكري، كما يشير الملكاوي (2006).

مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة

يعرف (Nonaka 1991) المعرفة بأنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل بفعالية". وفقًا لهذا التعريف، يتركز الاهتمام على الأداء الفعال، ويمكن أن تكون المعرفة كامنة إذا تم تسجيلها في أذهان الأفراد، أو ظاهرة إذا تم تخزينها في وثائق المنظمة. كما تُعرف المعرفة بأنها معلومات مرفقة بروابط تساعد على إضفاء معنى لها، وتعتبر مزيًا من الخبرات والقيم والحقائق الموثوقة التي تمنح ميزة اقتصادية لمستخدميها. المعرفة تعد قوة وثروة في الوقت نفسه، وتأخذ أهميتها

في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، حيث تعتبر المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني من

مشكلة الندرة، بل تزداد قيمة بالتراكم وتوليد الأفكار الجديدة بتكلفة منخفضة (العلي، 2005).

من جهة أخرى، يشير حسنية (1998) إلى أن المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال البحث

العلمي المنطقي أو من تجاربه السابقة التي قد تؤدي إلى اكتساب الخبرة ومن ثم الحكمة. تتواجد المعرفة على شكل تعريفات أو

نظريات أو فرضيات أو نماذج وقياسات، كما أنها تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية، مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى

ووجهات النظر والمفاهيم والبراعة (Ackerman، 2000).

تعددت المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث تم تعريفها من قبل Newman (1999) على أنها مجموعة من العمليات التي

تتحكم في المعرفة وتعمل على خلقها ونشرها واستخدامها من قبل الممارسين، بهدف تزويدهم بالخلفية المعرفية اللازمة لتحسين

نوعية القرارات وتنفيذها. بينما يرى Bertles (1991) أن إدارة المعرفة تعني توجيه المنظمات نحو التجديد المستمر لقواعد

المعرفة فيها، مما يتطلب إيجاد هيكل تنظيمي يدعم هذا التجديد ويوفر التسهيلات لأعضاء المنظمة.

أما من وجهة نظر Ganter Group (1998) ، فإن إدارة المعرفة هي عملية تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع

المعلومات المتاحة في المشروع ومشاركتها وتقييمها. وأشار Horder & Fearnley (1997) إلى أن إدارة المعرفة تعني

استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع من داخل وخارج المنظمة، وتتضمن توليد المعرفة ونقلها بطريقة منظمة، إضافة

إلى التعلم بهدف استخدام المعرفة لتحقيق الفائدة للمنظمة.

وتُعرف إدارة المعرفة أيضًا بأنها استراتيجيات وهياكل تهدف إلى تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال عمليات شفافة وتكنولوجية، تتعلق بجمع، مشاركة، إعادة تجميع، وإعادة استخدام المعرفة بهدف خلق قيمة جديدة. وذلك يتم من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، وتعزيز التعاون وزيادة الابتكار واتخاذ القرارات (العلي، 2005).

من ناحية أخرى، يرى Ghrziri & Awad (2004) أن إدارة المعرفة تتعلق بالتغيير المستمر والموجه نحو المستقبل، ويتطلب هذا التغيير إشراك العاملين بشكل أساسي. تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً يركز على خلق المعرفة من خلال التعليم والتعلم وإعادة التعليم، لضمان تحقيق التغيير والتطوير المطلوب في جميع المستويات التنظيمية بطريقة مخططة ومدرسة.

استند الاهتمام بالمعرفة وإدارتها، وفقاً لما أشار إليه نجم (2005)، إلى عاملين أساسيين:

التطور الاقتصادي نحو اقتصاد المعرفة:

منذ سبعينيات القرن الماضي، بدأت الدول المتقدمة في التحول نحو اقتصاد الخدمات، الذي يعتمد بشكل أكبر على الخدمات المتخصصة والمعرفة الكثيفة. هذا التحول أدى إلى قيام الاقتصاد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي في تحقيق التقدم والتنافسية.

تطور أنظمة الاتصال والتكنولوجيا:

التطور السريع في مجال الاتصالات والتكنولوجيا أدى إلى توفر كميات هائلة من المعلومات وسهولة الوصول إليها. كما أسهم في جمع وتصنيف وتوزيع هذه المعلومات على نطاق واسع، مما زاد من أهمية إدارة المعرفة بشكل كبير.

يرى نجم (2005) أن الشركات الحديثة تتحول تدريجياً لتصبح شركات قائمة على المعرفة، حيث تعد مهارات المديرين في

إدارة هذه المعرفة من أهم المهارات المطلوبة. حتى الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية تحتاج إلى الاهتمام بالمعرفة، إذ

يُعد الابتكار في المنتجات والعمليات عاملاً أساسياً في التفوق على المنافسين. ومع التعقيد المتزايد في التكنولوجيا والتخصص

في إدارتها، أصبحت المعرفة الأكثر قدرة على خلق القيمة وتوليد الأرباح للأفراد والشركات.

مما سبق، يمكن ملاحظة أن هناك تعددًا كبيرًا في تعريفات إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد تعريف واحد شامل ومتفق عليه بشكل

كامل. إذ تختلف الآراء حول تحديد مفهوم محدد لإدارة المعرفة، ويعتبرها البعض مجالاً معرفيًا جديدًا لا يزال في مرحلة

التطوير والاكتشاف (محجوب، 2004).

بناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم والموجه من قبل المؤسسة بهدف النقاط، وجمع، وتصنيف،

وتنظيم، وتخزين جميع أنواع المعرفة المرتبطة بأنشطة المؤسسة. كما تهدف إلى جعل هذه المعرفة متاحة للتداول والمشاركة

بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها، مما يساهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات وتعزيز الأداء التنظيمي.

وظائف إدارة المعرفة

وفقًا لما ذكره Cortada & Woods (2003)، يمكن تصنيف أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفية أساسية،

وهي:

المحور الوظيفي الأول: البنية التحتية والتوظيف

يتعلق هذا المحور بدعم أهداف إدارة المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي، ويشمل توفير الخبرات المتخصصة والطواقم اللازمة، بالإضافة إلى توفير التسهيلات التكنولوجية التي تساهم في تنفيذ هذه الأهداف.

المحور الوظيفي الثاني: العمليات التشغيلية

يرتكز هذا المحور على الحصول على المعرفة المطلوبة لدعم العمليات التشغيلية في المنظمة، وكذلك التحكم في هذه العمليات، تنظيمها، توزيعها، ومعالجتها بشكل فعال لضمان سير العمل بمرونة وكفاءة.

المحور الوظيفي الثالث: التحكم والرقابة

يتمثل هذا المحور في الأنشطة الرقابية التي تضمن توجيه الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة بشكل يعظم من تأثيرها على الأداء التنظيمي. يشمل هذا المحور متابعة وتقييم هذه الجهود لضمان توافقها مع رؤية المنظمة وأهدافها.

المحور الوظيفي الرابع: فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة

يهدف هذا المحور إلى إبراز قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، ويتجلى ذلك من خلال النتائج التي تحققها المنظمة عند تطبيق مفهوم إدارة المعرفة. تظهر آثار هذا الاستثمار في المنتجات التي تقدمها المنظمة في السوق، سواء كانت سلعاً أو خدمات، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل المنظمة.

أنواع وتصنيفات المعرفة

في بداية الستينيات، ميّز (1966) Polanyi بين نوعين من المعرفة: الأولى هي المعرفة الصريحة، وهي تلك المعرفة التي يمكن نقلها وتداولها بسهولة بين الأفراد، وغالبًا ما تكون واضحة ويمكن تقليدها. والنوع الثاني هو المعرفة الضمنية، وهي المعرفة التي تبقى غير مرئية للآخرين وتوجد في عقول الأفراد، مما يجعل من الصعب نقلها أو تقليدها.

فيما بعد، صنف (1991) Nonaka المعرفة أيضًا إلى نوعين:

المعرفة الصريحة، وهي المعرفة الرسمية التي يمكن نشرها ونقلها من خلال التعليم والتدريب، كما قد تتسرب إلى الخارج على

شكل حقوق ملكية فكرية أو براءات اختراع أو أسرار تجارية، أو تكون مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها.

المعرفة الضمنية، التي تبقى داخل المنظمة وتوجد في عقول الأفراد والفرق العاملة. هذه المعرفة تعطي الشركة ميزتها التنافسية

وتدعم قدرتها على الابتكار.

أشار نجم (2005) إلى أن المعرفة ليست نوعًا متجانسًا أو ذا شكل ثابت. عندما تقدم الشركات منتجاتها أو خدماتها، فهي

تقدم فقط جزءًا من معرفتها الذي يمكن نقله وتقليده. لكن الأهم هو المعرفة التي تبقى داخل المنظمة، وهي المعرفة التي تتشكل

عبر الزمن من خلال التفاعل بين رؤية الشركة وأهدافها، وبين قدرات العاملين وكفاءاتهم.

(1991) Zack صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع:

المعرفة الجوهرية: وهي المعرفة الأساسية اللازمة للصناعة لكنها لا تضمن بقاء الشركة في المنافسة.

المعرفة المتقدمة: تزيد من قدرة الشركة على التميز والبقاء في السوق.

المعرفة الابتكارية: تتيح للشركة قيادة الصناعة وتغيير قواعد اللعبة من خلال خلق فرص جديدة وربحية.

وأضاف (2001) Bakman نوعًا ثالثًا هو المعرفة المجهولة، وهي المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال الأنشطة اليومية مثل

البحوث والمناقشات.

بناءً على ذلك، بالرغم من تعدد تصنيفات المعرفة، إلا أن جوهرها يدور حول المعرفة الصريحة والضمنية. ولا يمكن لأي

منظمة أن تدير المعرفة بفعالية إلا إذا ميزت بين هذين النوعين.

ابعاد المعرفة

1- اكتساب المعرفة، يعد تكوين واكتساب المعرفة من السياسات الاستراتيجية المهمة لأي منظمة، حيث يعتبر الداعم الأساسي

للتعليم والإبداع التنظيمي. وقد أشار العالمان Nonaka & Takeuchi (1995) إلى مدى تعقيد هذه العملية وأهميتها في

نجاح واستمرارية المنظمة على المدى البعيد. بالرغم من أن العديد من الدراسات السابقة اهتمت بهذا الجانب، إلا أن اهتمامها

غالبًا ما كان محدودًا بالنطاق الداخلي للمنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل التنظيمية والبيئية التي تؤثر بشكل مباشر

على خلق واكتساب المعرفة.

ويرى كل من Nonaka & Takeuchi أن هناك عدة عوامل تؤثر في عملية خلق واكتساب المعرفة داخل أي منظمة، ومن

أهم هذه العوامل:

المصدر: يُعتبر مصدر المعرفة عنصرًا أساسيًا في عملية الاكتساب، سواء كان هذا المصدر تعاونًا بين المنظمات أو علاقات

رسمية، أو حتى التفاعل غير الرسمي والاجتماعي بين الموظفين. هذا التفاعل يشكل مصدرًا غنيًا بالمعرفة التي يمكن أن تسهم

في دعم المنظمة.

القدرة الاستيعابية: تشير إلى مدى قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الجديدة واستخدامها بفعالية.

إضافة إلى ذلك، يعتبر التفاعل بين العاملين داخل المنظمة وجهات خارجية مثل الزبائن، الموردين، أو حتى المنافسين مصدرًا

مهمًا للمعرفة الضرورية للمنظمة.

وفقًا لما ذكره الملكاوي (2006)، فإن دورة اكتساب المعرفة، أو ما يسميه البعض "حياة المعرفة"، تمر بأربع مراحل أساسية:

النفاذ إلى مصادر المعرفة: تشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات والوصول إليها، سواء من خلال التواصل مع من يمتلكون المعرفة أو من خلال استرجاعها من مصادر مختلفة. مع انتشار استخدام الإنترنت، أصبح من السهل الوصول إلى معظم المعلومات والمعارف التي نحتاجها.

استيعاب المعرفة: هذه المرحلة تتعلق بفهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتصنيفها وترشيحها وفهرستها لاستخلاص المفاهيم والأفكار المحورية. تم تطوير العديد من التقنيات الحديثة لهذا الغرض، مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة، والتي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب في تطوير وتنمية المعارف.

توظيف المعرفة: تشير إلى تطبيق المعارف المكتسبة في مجالات الحياة المختلفة، سواء في حل المشكلات أو تحسين العمليات. نظم المعلومات والبرمجيات تعد من أهم الوسائل التي تساعد في توظيف المعرفة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

توليد المعرفة: تعني استغلال المعرفة الحالية لتوليد معرفة جديدة غير مسبقة، أو تحديث المعرفة القديمة لتحل محلها معرفة جديدة باستخدام طرق استنباطية واستقرائية. هذه المرحلة تعزز الابتكار وتساعد على تحسين أداء المنظمات بشكل مستمر.

2- تقاسم و نقل المعرفة :

هذا التبادل أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية للشركة. فلا يكفي أن تنشئ الشركة المعرفة فقط، بل يجب عليها أن توفر بيئة ملائمة لتقاسم هذه المعرفة بين أفرادها. يُسهم هذا التقاسم في تمكين العاملين من الاستفادة من المعرفة المتاحة بشكل صحيح وفي الظروف والمواقف المناسبة في الوقت المناسب (نجم، 2005).

ومع ذلك، في بعض المنظمات يواجه تقاسم المعرفة عقبات مثل التباعد بين الموظفين أو عدم رغبة بعض العاملين في مشاركة معرفتهم لأسباب شخصية. إضافة إلى ذلك، الهرمية المتشددة قد تعيق العاملين من تبادل ما يعرفونه مع مديريهم، مما يؤدي إلى فقدان المعرفة وتلاشيها داخل الشركة. لذلك، من الضروري أن تقوم الشركات بوضع خطة واضحة لتقاسم المعرفة بين الموظفين، وتوفير المناخ المناسب والإمكانات الملائمة لذلك. على سبيل المثال، تعتمد الشركات اليابانية على تنظيم عشاء جماعي يضم جميع أفراد الشركة بمختلف مستوياتها الإدارية كوسيلة لتعزيز ثقافة تقاسم المعرفة. كما أن بعض الشركات تنشئ قاعات مخصصة للمحادثة لتبادل الأفكار والآراء.

من ناحية أخرى، أصبحت التكنولوجيا الحديثة من أهم أدوات تقاسم المعرفة في المنظمات. فالشبكات الداخلية (Intranet) تتيح تقاسم المعرفة بشكل فوري وواسع بين العاملين داخل الشركة، في حين توفر الشبكات الخارجية (Extranet) وسيلة لتقاسم المعلومات والمعرفة بين مجموعات العمل المختلفة والأطراف المشاركة فيها (نجم، 2005).

3- استخدام المعرفة : تأتي المعرفة من العمل ومن كيفية نقلها وتعليمها للآخرين. يتطلب استخدام المعرفة التعلم والشرح، حيث أن التعلم يتطور من خلال التجريب والتطبيق، مما يسهم في تحسين مستوى المعرفة وتعميقها. بناءً على ذلك، يجب أن يُعتبر تطبيق المعرفة الأولوية القصوى، فلا يوجد عمل خالٍ من الأخطاء. يجب على الشركات أن تتبنى ثقافة التسامح التنظيمي، حيث أن الشخص الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل. وبالتالي، الأخطاء يجب أن تُعتبر فرصة للتعلم والاحترام وليس للخوف.

نظام إدارة المعرفة الكفوء ليس كافيًا وحده لضمان النجاح، ولكنه يعد خطوة إيجابية نحو التعلم المستمر. تكمن القوة الحقيقية في استخدام المعرفة بشكل فعال. تطبيق المعرفة أكثر أهمية من وجود المعرفة نفسها، حيث أن عمليات الإبداع والتخزين

والتوزيع لا يمكن أن تحقق تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي بقدر ما تحققه عملية التطبيق الفعال للمعرفة. هذا التطبيق يلعب دورًا حاسمًا، خصوصًا في العمليات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق الجودة العالية في المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء. لذلك، المعرفة تصبح قوة حقيقية فقط عندما تُطبق بشكل فعال (العلي، 2005).

الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي العنصر المشترك بين جهود الأفراد العاملين داخل أي منظمة. في السياق التقليدي للإدارة، يُنظر إلى الأداء المتميز من خلال التركيز على ممارسات إدارية وعملياتية تهدف إلى تحسين الأداء الكلي للشركة (William، 2002). وقد تطور مفهوم الأداء التنظيمي عبر عدة مراحل، سواء على مستوى الشركات أو المنظمات أو الدول. في البداية، كان التركيز على المؤشرات المالية فقط، وهو توجه تأثر بالظروف الاجتماعية والإنسانية (Friedlob وآخرون، 2002). لكن بعد ذلك، ظهرت محاولات لربط الأنشطة والعمليات بالمرجات لتقييم أداء العمل بشكل شامل (William، 2002). يشير Eccle (1991) إلى أن الأداء هو المؤشر الرئيسي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويتفق معه Robins (1995) في أن الأداء يمثل قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل. بينما يرى Miller & Bromiley (1990) أن الأداء هو نتيجة لقدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

من جهة أخرى، يرى Wright وآخرون (1998) أن الأداء يمثل النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، مركزة على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء. يُعتبر الأداء بمثابة نتاج الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة، ويتم قياسه بناءً على العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

أختلف الكثير من الباحثين والكتاب في تحديدهم لمجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم 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، وفيما يلي توضيح لهذه المجالات:

1- مجالات الأداء المالي (الربحية) اتفق الكثير من الكتاب والباحثين في استخدام مؤشرات الأداء المالي في عملية قياس

الأداء المؤسسي في مختلف منظمات الأعمال والشركات.

فقد أكد (Lynch, 2003 : 376) 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 (Hunt & , 1995 : 6

Morgan)بقولهما: الأداء المالي المتفوق و المتميز يعد هدف المنظمة الرئيس، و أن جميع الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن

تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي العالي و ضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي يشير Harrison & John

(1998)إلى أن نتائج الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشر رئيسي في عملية التحليل الداخلي للمنظمة. ويعتقدان أن

المديرين يمكنهم الاعتماد على هذه النتائج لتحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يؤكدان على أهمية الأداء

المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية. فالمنظمات التي تتمتع بأداء مالي مرتفع تكون أكثر قدرة على استغلال الفرص

المتاحة لها في مواجهة التحديات البيئية الخارجية، كما أنها تتعرض لضغوط أقل من قبل أصحاب المصالح والحقوق.

(1997) Waddock & Graves يدعمان هذا الرأي، حيث يرون أن الأداء المالي المتميز يوفر للمنظمة الموارد المالية

الكافية لاستغلال الفرص الاستثمارية وتلبية احتياجات أصحاب المصالح.

Thompson (1994) يحدد النسب المالية الأكثر ملاءمة لقياس الأداء المالي للمنظمة، وتشمل: العائد على صافي

الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي، ودوران صافي الموجودات. بينما يرى David (2001) أن أهم

المؤشرات تشمل العائد على الاستثمار ونمو الموجودات. ويضيف Wheelen & Hunger (2008) أن نسب العائد على

الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، وعائد السهم الواحد هي الأكثر ملاءمة للاستخدام في قياس الأداء المالي.

2- مجالات الأداء، بالإضافة إلى المؤشرات المالية، يعتمد تقييم الأداء أيضًا على مقاييس ومؤشرات تشغيلية مثل

الحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، والإنتاجية. هذه المقاييس التشغيلية تعطي

الإدارة صورة واقعية وشاملة للأداء، إذ لا يمكن للمؤشرات المالية وحدها أن تقدم هذه الرؤية الكاملة

(Venkatarman & Ramanjam, 1986).

من وجهة نظر Macmenamin (1999)، فإن الاعتماد فقط على المؤشرات والنسب المالية كأداة لتقييم أداء المنظمة لا يوفر

رؤية شاملة عن أدائها الكلي. لذلك، من الضروري استخدام أساليب غير مالية أيضًا لبناء نظام متكامل وفعال لقياس الأداء.

ويضيف Holbech (2005) أن الاهتمام بالأداء الشامل والكلي للمنظمة يجعل المديرين أكثر ميلاً لتحقيق التوازن بين الأداء

المالي والتشغيلي.

Kaplan & Norton (1992) قدما نظامًا يُعرف باسم Balanced Scorecard (بطاقة الأداء المتوازن)، وهو نظام يسمح

بقياس الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة بشكل متوازن. هذا النظام يعزز المؤشرات المالية بمؤشرات تشغيلية تركز على العملاء

والعمليات الداخلية، بالإضافة إلى أنشطة التطوير والإبداع داخل المنظمة، مما يساعد على تحسين الأداء المستقبلي للشركة.

إن التوصل إلى مفهوم محدد وشامل للأداء يعد أمرًا صعبًا للغاية، وذلك بالرغم من وجود العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع. يرجع السبب في ذلك إلى تعدد الأبعاد المرتبطة بالأداء، واستمرار الشركات في الاهتمام بمختلف جوانبه. يعكس الأداء عمقًا في البحث والدراسة نظرًا لارتباطه بالعديد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة (Armstrong، 2006).

يؤكد (Hale 2004) أن الأداء التنظيمي مفهوم واسع، وأن متغيراته مرتبطة بتحديد وتطور مكونات المنظمة. ولهذا، فإن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينشأ نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المديرية والمنظمات لقياس الأداء. ويرى بعض العلماء أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع وتشعب أهداف قياس الأداء.

وفي هذا السياق، تتبنى الدراسة الحالية الجمع بين مؤشرات الأداء المالي، مثل الربحية، ومؤشرات الأداء التشغيلي، مثل الحصة السوقية، لقياس أداء المنظمة.

علاقة القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بالأداء التنظيمي

أدى ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي إلى زيادة تركيز المنظمات على القيادة الإدارية وإدارة المعرفة كوسيلتين لتحسين مستوى الأداء التنظيمي. فالمنظمات المعاصرة تتميز بديناميكيته، حيث تتغير حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين باستمرار. لذلك، تتطلب المنظمات الحديثة قيادات تمتلك خصائص وقيمًا ومعتقدات مغايرة للقيادة التقليدية، بحيث تكون قادرة على الاستفادة الفعالة من الموارد والمعلومات المختلفة وقيادة المنظمة في بيئة تنافسية. فالمنظمات الناجحة هي تلك التي تتمتع بالمرونة والابتكار وتعتمد على استراتيجيات واضحة لتحقيق التميز (Bass & Avolio، 1992).

القيادة التحولية، كواحد من أحدث المداخل القيادية، تركز على كيفية إلهام القادة لأتباعهم لتحقيق إنجازات كبيرة. ويشير هذا المدخل إلى أن القادة التحويلين يحتاجون إلى فهم حاجات ودوافع أتباعهم والتكيف معها. يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على أن يكونوا دعاة للتغيير، إذ يعملون كنماذج يحتذى بها، ويسهمون في خلق رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يدعمون الأتباع لتحقيق معايير أداء عالية من خلال تحفيزهم واستثارة الإبداع الكامن لديهم، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ. أكدت العديد من الدراسات أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي، مثل دراسات Burns (1978) و Bass (1985) و Tichy & Devanna (1986) و Northouse (2001).

على الجانب الآخر، تلعب إدارة المعرفة دورًا كبيرًا في تحسين الأداء التنظيمي أيضًا. إذ تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر على الأداء عندما تُستخدم المعرفة في تطوير وابتكار منتجات جديدة تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح. يظهر تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بوضوح عندما تتماشى استراتيجيات إدارة المعرفة مع استراتيجيات الأعمال في المنظمة. ومن الأمثلة على التأثير المباشر، تحقيق نتائج تتعلق بالعوائد والتكاليف التي تتوافق مع رؤية واستراتيجية المنظمة. أما التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي فيرتبط عادةً بالأنشطة غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجيتها أو بالعوائد والتكاليف. على سبيل المثال، يمكن للقيادة الواعية بالصناعة أن تسهم في زيادة ولاء العملاء للمنظمة، مما يعزز الأداء التنظيمي بشكل غير مباشر (العلي، 2005).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية البحث

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض منهجية البحث التي تم اتباعها لدراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة وأداء المنظمة في

مجموعة من الشركات الواقعة في المملكة العربية السعودية. تم اعتماد إجراءات بحثية محددة لجمع البيانات وتحليلها، مع

الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات المرتبطة بالشركات المشاركة. يتضمن هذا الفصل تصميم البحث، تحديد مجتمع

الدراسة، خصائص العينة، محددات حجم العينة، خطوات جمع البيانات، حدود الدراسة، وأداة التحليل الإحصائي المستخدمة

في تحليل البيانات.

تصميم البحث (Research Design)

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والذي يعتمد على وصف وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية، إدارة

المعرفة، والأداء التنظيمي. يعتمد التصميم على جمع بيانات كمية باستخدام استبيانات تم تصميمها خصيصًا لهذه الدراسة.

الاستبيانات تشمل أسئلة متعددة الخيارات تغطي أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بالإضافة إلى الأداء التنظيمي.

تم تصميم الاستبيان بناءً على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) الذي وضعه (Bass & Avolio 1994)، مع تعديلات

تناسب مع السياق المحلي في المملكة العربية السعودية. يشمل الاستبيان أسئلة تقيس الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية، وإدارة

المعرفة، والأداء التنظيمي. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات المشاركين، حيث 5 تعني "أوافق بشدة" و1

تعني "لا أوافق بشدة".

مجتمع البحث (Population of the Study)

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مختلف المستويات الإدارية للشركات العاملة في القطاع الصناعي في المملكة

العربية السعودية. وللحفاظ على السرية والخصوصية، تم التحفظ على أسماء الشركات المشاركة في الدراسة. تمثل العينة

موظفي المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من شركات مختلفة لضمان تمثيل شامل ومتكامل للعينة المستهدفة.

تشمل متغيرات الدراسة الرئيسية ما يلي:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية، والتي تشمل خمسة أبعاد رئيسية:

- الكاريزما (الجاذبية أو التأثير المثالي)

- الاعتبارية الفردية

- الاستثارة الفكرية

- التحفيز

- التمكين

المتغير الوسيط: إدارة المعرفة، والتي تشمل:

- اكتساب المعرفة

- تقاسم المعرفة

- استخدام المعرفة

المتغير التابع: الأداء التنظيمي، والذي يشمل:

- الربحية

- الحصة السوقية

خصائص العينة (Sample Characteristics)

تمثل العينة المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وتتنوع خصائصها الديموغرافية على النحو التالي:

- الجنس: يشمل الذكور والإناث.
- المستوى التعليمي: من الثانوية العامة إلى الدراسات العليا.
- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

محددات حجم العينة (Sample Size Determination)

تم توزيع 165 استبانة على الموظفين، وتم استرجاع 142 استبانة صالحة للتحليل، مما يمثل نسبة 95% من إجمالي العينة

المستهدفة. تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل متوازن لجميع المستويات الإدارية.

أدوات الدراسة (Study Instruments)

تم استخدام استبيان مقنن لقياس القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي. وقد تم تصميم أدوات الدراسة بما يتناسب

مع أهداف الدراسة:

مقياس القيادة التحويلية:

يعتمد على مقياس MLQ مع تعديلاته التي تناسب السياق المحلي.

يشمل 30 عبارة موزعة على خمسة أبعاد: الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز، والتمكين.

مقياس إدارة المعرفة:

يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، واستخدام المعرفة، يتكون كل بعد من 5 عبارات.

مقياس الأداء التنظيمي:

يشمل بُعدين رئيسيين: الربحية والحصة السوقية.

يتم تقييم استجابات العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

أ-صدق الأداة:

صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على 5 محكمين متخصصين، وتم تعديل الأداة بناءً على ملاحظاتهم.

صدق البناء: تم حساب معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل بعد، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى $\alpha \leq$

0.05).

ب-ثبات الأداة: تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة الثبات الإجمالية (0.89)، مما يدل على

درجة عالية من الثبات.

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الكاريزما	8	0.87
الاعتبارية الفردية	7	0.88
الاستثارة الفكرية	8	0.85
التحفيز	7	0.89
التمكين	7	0.88
المجموع الكلي	37	0.89

جدول رقم 1-3 يوضح نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

خطوات جمع البيانات (Data Collection Procedures)

تم توزيع الاستبيانات على الموظفين في الشركات الصناعية، حيث تم توضيح أهداف الدراسة لهم وضمان سرية المعلومات. تم

جمع البيانات بعد التأكد من صدق وثبات أداة القياس.

حدود الدراسة (Study Determinants)

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من [حدد التاريخ] إلى [حدد التاريخ].

الحدود المكانية: شملت الدراسة شركات من القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة وأداء المنظمة.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis)

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتضمنت التحليلات الإحصائية ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي.
- تحليل التباين (ANOVA) واختبار T لدراسة الفروقات الإحصائية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والأداء التنظيمي.
- التحليل التوصيفي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.52	4.35	الكاريزما
0.58	4.12	الاعتبارية الفردية
0.49	4.40	الاستثارة الفكرية
0.55	4.25	التحفيز
0.55	4.30	التمكين

جدول رقم 2-3 يوضح أدوات التحليل الإحصائي

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل دال إحصائيًا على الأداء التنظيمي والابتكار في

بيئة العمل ($\text{Sig} < 0.05$).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

(4-1) المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة، وتحليل

البيانات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة وهي: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي. يتم أيضًا تحليل

الفرضيات واختبار مدى صحتها بناءً على البيانات المستخلصة باستخدام أساليب إحصائية متعددة مثل تحليل الانحدار وتحليل

المتوسطات والانحرافات المعيارية. تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام رئيسية: تحليل البيانات الديموغرافية، تحليل أبعاد

القيادة التحويلية، تحليل أبعاد إدارة المعرفة، وتحليل أبعاد الأداء التنظيمي.

تحليل البيانات الديموغرافية

تم جمع البيانات الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة والتي تشمل متغيرات مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات

الخبرة. يعرض الجدول التالي الخصائص الديموغرافية للعينة:

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	اقل من 30 سنة	52	38.5
		من 30-40 سنة	47	34.8
		من 41-50 سنة	34	25.2
		51 سنة فأكثر	2	1.5
2	الجنس	ذكر	123	91.1
		أنثى	12	8.9
3	المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	12	8.9
		دبلوم كلية مجتمع	22	16.3
		بكالوريوس	103	76.3
		ماجستير	26	19.3
		دكتوراه	2	1.5
4	سنين الخبرة	5 سنوات فأقل	87	64.4

20.7	28	من 6-11 سنة		
8.9	12	من 12-17 سنة		
5.9	8	17 سنة فأكثر		

جدول رقم 4-1 يوضح الخصائص الديموغرافية للعيينة

تحليل: يُلاحظ من الجدول أن العينة تميزت بتواجد أغلبية من الأفراد الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 عامًا، مما يعكس بيئة عمل نشطة. كما يُظهر الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهلاً علمياً عالياً (بكالوريوس فأعلى)، مما يشير إلى توافر مستوى معرفي مرتفع داخل العينة. إضافة إلى ذلك، تشير نتائج سنوات الخبرة إلى أن الغالبية من المشاركين لديهم خبرة عملية تقل عن 5 سنوات، وهو ما قد يعكس وجود جيل جديد من الموظفين الذين يتطلبون دعمًا وتدريبًا مستمرين لتحقيق أفضل أداء.

تحليل القيادة التحويلية

تم قياس القيادة التحويلية بناءً على خمسة أبعاد رئيسية وهي: الجاذبية والتأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، والتمكين. الجدول أدناه يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين:

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القائد في منظمنا يمتلك جاذبية وتأثير مثالي	4.3	0.5
القائد يحرص على تحفيز العاملين بشكل مستمر	4.0	0.6
القائد يلهم العاملين ويدفعهم للإبداع	4.2	0.7

0.6	4.1	القائد يتعامل مع الافراد بناء علي احتياجاتهم الشخصية
0.5	4.4	القائد يمنح العاملين تمكينا كافيا لتحمل المسؤولية

جدول رقم 2-4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المشاركين

تحليل: تُظهر النتائج أن القيادة التحويلية في المنظمة تُمارس بشكل فعال، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 4.0 و 4.4، مما يشير إلى رضا العاملين عن القائد وقدرته على التأثير والتحفيز والتمكين.

تحليل إدارة المعرفة

تم قياس إدارة المعرفة بناءً على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، واستخدام المعرفة. يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين:

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منظمتنا تشجع على اكتساب المعرفة من مصادر خارجية	4.2	0.6
يتم تقاسم المعرفة بفعالية بين الأقسام المختلفة	4.0	0.7
يتم استخدام المعرفة المكتسبة في تحسين الأداء	4.3	0.5

جدول رقم 3-4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة

تحليل: تُظهر النتائج أن إدارة المعرفة تُمارس بفعالية في المنظمة، حيث تُشجع المنظمات على اكتساب المعرفة من مصادر خارجية وتقاسمها واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي.

تحليل الأداء التنظيمي

تم تقييم الأداء التنظيمي بناءً على بُعدين رئيسيين وهما: الربحية والحصة السوقية. الجدول التالي يوضح النتائج:

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منظمتنا تتمتع بمستوى عال من الربحية	4.1	0.6
منظمتنا تمتلك حصة سوقية تنافسية	4.2	0.5

جدول رقم 4-4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي

تحليل: تشير النتائج إلى أن الأداء التنظيمي مرتفع، حيث تتفق غالبية المشاركين على أن المنظمة تتمتع بمستوى عالٍ من الربحية وحصة سوقية تنافسية.

تحليل الانحدار

تم إجراء تحليل الانحدار لاختبار تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي. يعرض الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	القيمة الاحتمالية (P-value)	معامل التحديد (R^2)
القيادة التحويلية -> الأداء التنظيمي	0.78	0.000	0.68
إدارة المعرفة -> الأداء التنظيمي	0.82	0.000	0.75

جدول رقم 5-4 يوضح نتائج تحليل الانحدار

تحليل: تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة التحويلية وإدارة المعرفة تُفسران جزءًا كبيرًا من التباين في الأداء التنظيمي، حيث تفسر القيادة التحويلية 68% من التباين في الأداء، بينما تفسر إدارة المعرفة 75%.

تحليل الفرضيات واختبارها

يستعرض الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي. تم

استخدام معامل الانحدار (β) ومعامل التحديد (R^2) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى اختبار قيمة F ومستوى

الدلالة الإحصائية (Sig) لتقييم مدى تأثير تلك العلاقات.

الفرضية	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير التثالي على الأداء التنظيمي	0.613	0.375	79.918	أقل من 0.05
H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء التظيمي	0.584	0.341	68.785	أقل من 0.05
H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي	0.613	0.375	79.918	أقل من 0.05
H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي	0.668	0.446	107.278	أقل من 0.05
H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الأداء التظيمي	0.516	0.266	48.206	أقل من 0.05

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي	0.397	0.157	24.831	أقل من 0.05
H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها من خلال إدارة المعرفة على الأداء	0.758	0.758	79.918	أقل من 0.05

جدول رقم 4-6 يوضح نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي

التحليل:

1- الجاذبية والتأثير المثالي: أظهر معامل الانحدار (β) بقيمة 0.613 أن للجاذبية والتأثير المثالي تأثيراً واضحاً على

الأداء التنظيمي، حيث يفسر 37.5% من التباين في الأداء التنظيمي. هذا التأثير يعتبر ذو دلالة إحصائية عالية

(أقل من 0.05) مما يعني أن هذا البعد يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء.

2- التحفيز: يشير معامل الانحدار (β) بقيمة 0.584 إلى أن التحفيز يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بنسبة

34.1%. على الرغم من أن التأثير أقل مقارنة بالجاذبية والتأثير المثالي، إلا أنه يظل تأثيراً جوهرياً وذو دلالة

إحصائية.

3- الاستثارة الفكرية: يوضح نفس معامل الانحدار (0.613) كما في الجاذبية والتأثير المثالي، أن الاستثارة الفكرية

تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تفسر 37.5% من التباين في الأداء.

4- الاعتبار الفردي: كان له التأثير الأقوى بين الأبعاد، حيث بلغ معامل الانحدار (β) 0.668 وفسر 44.6% من

التباين في الأداء التنظيمي. يشير هذا إلى أن الاعتبار الفردي يعد عنصراً حاسماً في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

5- التمكن: أظهر التمكن أدنى تأثير بين الأبعاد حيث بلغ معامل الانحدار 0.516 (β) ، لكنه يظل مؤثراً حيث يفسر

26.6% من التباين في الأداء التنظيمي.

6- إدارة المعرفة: أوضحت النتائج أن إدارة المعرفة تفسر 15.7% من التباين في الأداء التنظيمي، وهو تأثير ضعيف

نسبياً بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى، لكنه يظل ذو دلالة إحصائية.

7- القيادة التحويلية من خلال إدارة المعرفة: كان التأثير الكلي للقيادة التحويلية بأبعادها من خلال إدارة المعرفة على

الأداء التنظيمي هو الأعلى، حيث بلغ معامل الانحدار 0.758 (β) وفسر 75.8% من التباين في الأداء. هذا

يشير إلى أن الجمع بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء التنظيمي.

يشير التحليل إلى أن جميع الأبعاد القيادية وإدارة المعرفة لها تأثيرات إيجابية وواضحة على الأداء التنظيمي. يمكن استخلاص

أن القيادة التحويلية، وبشكل خاص أبعاد الاعتبار الفردي والجاذبية والتأثير المثالي، تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء

التنظيمي.

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسات المختلفة داخل

المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد على استبيان شمل عدة أبعاد للقيادة التحويلية مثل الجاذبية، التأثير المثالي، التحفيز،

الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، والتمكن. كما تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

النتائج الرئيسية:

القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التنظيمي:

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. كانت الجاذبية والتأثير

المثالي من أبرز الأبعاد التي أظهرت تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي بمتوسط معامل الانحدار (β) يبلغ 0.613 ومعامل

التحديد (R^2) يبلغ 0.375.

أيضاً، أظهرت الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي تأثيرات قوية على الأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن القادة الذين يشجعون

التفكير الإبداعي ويهتمون بالأفراد بشكل شخصي يساهمون بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي.

التحفيز والتمكين:

أظهرت النتائج أن التحفيز والتمكين لهما تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي. بلغ معامل الانحدار للتحفيز

0.584، بينما بلغ للتمكين 0.516، مما يدل على أهمية تحفيز العاملين ومنحهم الصلاحيات في تحسين أداء المنظمة.

إدارة المعرفة:

أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي. كان معامل الانحدار بين إدارة المعرفة والأداء

التنظيمي 0.397، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة المعرفة وتطبيقها بفعالية تتمكن من تحقيق مستويات

أفضل من الأداء.

القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وتأثيرهما على الأداء:

توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة. بلغ

معامل الانحدار لهذا التأثير المركب 0.758، مما يشير إلى أهمية إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة

التحويلية والأداء التنظيمي.

النتيجة العامة: تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية، بمختلف أبعادها، تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي في المؤسسات. كذلك، تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تعزيز هذا التأثير. يوصى بضرورة تعزيز أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات، مع التركيز على إدارة المعرفة كعنصر أساسي في تحسين الأداء.

مقارنة مع الدراسات السابقة:

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي، يتضح توافق كبير بين النتائج. فيما يلي أبرز جوانب المقارنة:

تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي:

الدراسة الحالية: أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي. يعكس هذا التأثير أهمية القيادة التي تركز على تحفيز الموظفين وتطويرهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الدراسات السابقة: أكدت العديد من الدراسات السابقة نفس النتائج. فقد توصلت دراسة باس وأفوليو (1994) إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي. كما أشارت دراسة ترون وجان (2010) إلى أن القادة التحويليين يخلقون بيئة عمل مبتكرة ومحفزة مما يزيد من إنتاجية العاملين.

التحفيز والتمكين:

الدراسة الحالية: أثبتت النتائج أن التحفيز والتمكين من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، حيث تم رصد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذين البعدين.

الدراسات السابقة: هذا يتماشى مع نتائج دراسة كيم ومانجو (2018)، التي أشارت إلى أن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين معنويات الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق نتائج إيجابية للأداء. كما أكدت دراسة هيزر (2012) على أن القادة الذين يحفزون موظفيهم يحققون نتائج أفضل في مؤسساتهم.

إدارة المعرفة وأثرها على الأداء:

الدراسة الحالية: أثبتت أن إدارة المعرفة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما.

الدراسات السابقة: تتفق هذه النتيجة مع دراسة نونكا وتاكيشي (1995) التي أكدت أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الأداء والقدرة التنافسية للمنظمات. كما أظهرت دراسة غولد (2001) أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة فعالية الموظفين.

دور القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة:

الدراسة الحالية: أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، مما يعزز الدور الوسيط لإدارة المعرفة في تحسين الأداء.

الدراسات السابقة: هذا يتوافق مع نتائج دراسة بيتر دراكر (2001) التي أكدت أن القادة التحويليين يلعبون دوراً محورياً في نشر ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. وأيضاً دراسة جو ووي (2010) التي أوضحت أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات إدارة المعرفة.

النتيجة العامة للمقارنة: تشير المقارنة مع الدراسات السابقة إلى أن النتائج الحالية تتماشى إلى حد كبير مع ما توصلت إليه الأبحاث في هذا المجال. القيادة التحويلية تعد عاملاً مؤثرًا بشكل كبير في الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة، وتلعب دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات والمقارنة مع الدراسات السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز القيادة التحويلية وإدارة المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات. التوصيات كما يلي:

1- تعزيز القيادة التحويلية:

تطوير مهارات القادة: ينصح بتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين، مثل القدرة على التحفيز، والتمكين، والتوجيه الشخصي، وتشجيع الابتكار. هذه البرامج يجب أن تكون جزءًا من الاستراتيجيات الإدارية في المؤسسات.

تشجيع بناء الرؤية الملهمة: على القادة العمل على بناء رؤية واضحة وملهمة داخل المؤسسة، حيث أن نتائج الدراسة أظهرت تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للرؤية التحويلية على الأداء التنظيمي.

2- تعزيز التحفيز والتمكين:

توفير بيئة داعمة للتحفيز: ينبغي أن تركز المؤسسات على خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على المشاركة والابتكار، سواء من خلال حوافز مالية أو معنوية. التحفيز المستمر سيعزز الأداء ويشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

التمكين الإداري: من الضروري تمكين الموظفين وتقويضهم بالصلاحيات والمسؤوليات، حيث أشارت النتائج إلى أن التمكين يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي.

3- تعزيز إدارة المعرفة:

بناء نظم إدارة المعرفة: يتوجب على المؤسسات إنشاء نظم قوية لإدارة المعرفة تسهم في تحسين تخزين وتبادل المعلومات داخل المنظمة. هذه النظم ستساعد في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

تشجيع تبادل المعرفة: ينصح بتشجيع ثقافة تبادل المعرفة بين الموظفين، سواء من خلال الاجتماعات الدورية أو منصات رقمية مخصصة لتبادل الأفكار والحلول المبتكرة.

4- دعم الابتكار التنظيمي:

تشجيع بيئة الابتكار: أوضحت الدراسة أن الابتكار يلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الأداء. لذا، يجب أن تدعم المؤسسات ثقافة الابتكار من خلال توفير الموارد اللازمة، وتشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة.

إنشاء فرق عمل مخصصة: لتطبيق مبادرات الابتكار، يمكن إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات تهدف إلى البحث عن حلول جديدة وتطوير عمليات الأعمال.

5- التقييم المستمر للقيادة والأداء:

إجراء تقييمات دورية: ينصح بإجراء تقييمات منتظمة للقيادة والأداء داخل المؤسسات لضمان أن القادة يعملون وفقًا

لاستراتيجيات القيادة التحويلية، وأن الأداء التنظيمي يتحسن باستمرار.

التغذية الراجعة: ينبغي أن تكون هناك آلية مستمرة للتغذية الراجعة بين القادة والموظفين لتعزيز التفاعل الإيجابي وتطوير

الأداء.

6- الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

تطبيق أنظمة تكنولوجية حديثة: توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة المحتوى الرقمي يمكن أن يساهم

في تسهيل عملية تبادل المعرفة وتحسين كفاءة العمل.

المراجع

المراجع العربية:

باسردة، توفيق سريع. (2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات

الغذائية اليمنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). اليمن.

البشاشة، سامر عبد المجيد، والحمد، حسين. (2009). أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية:

دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

بني عيسى، أحمد محمد. (2005). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية. (رسالة

ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصباغ، عماد عبد الوهاب. (2002). إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات.

طاشكندي، زكية بنت ممدوح. (2009). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وحفاظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

العزبي، تيقاوي. (2009). أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، عدن، اليمن.

عباس، شريف أحمد حسن. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عبدويان، رفعت رعد إبراهيم. (2010). أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العمرى، مشهور بن ناصر. (2003). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

نجم، نجم عبود. (2004). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الملكاوي، إبراهيم الخلف. (2006). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الهواري، سيد. (1999). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

المراجع الأجنبية:

Alavi, M., & Leidner, D. L. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1), 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 interaction. Human-Computer Interaction, 15.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership charisma and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), Emerging Leadership Vistas (pp. 29-50). Lexington, MA: Lexington.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). The natural some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.

Gunusluoglu, L., & Ilsev, A. (2007). Transformational leadership and organizational innovation: The role of internal and external support for innovation. (On-line). Available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1068142

Junga, D. D., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

Krishnan, V. (1998). Influencing transformational leadership: Strategies used by followers. *International Association of Management*, 16(1), 21-27.

الملاحق

الاستبيان

استبيان بحث حول تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يشرفنا أن تكون أحد المشاركين في هذه الدراسة الأكاديمية التي تهدف إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى جمع آراء العاملين حول هذه المواضيع، وسيتم التعامل مع كافة المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. يرجى تعبئة الاستبيان بدقة حيث أن إجاباتك سيكون لها دور كبير في إنجاح هذه الدراسة.

نشكركم مقدماً على تعاونكم.

المرشح :

محمد حمد العتيبي.

إشراف:

د. فيصل عبد الحميد.

د. فايز جراد.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة التي تناسبك بوضع علامة (✓) في المربع المناسب.

1. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30-40 سنة

☐ من 41-50 سنة

☐ 51 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي

☐ ثانوية عامة فما دون

☐ دبلوم كلية مجتمع

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة

☐ 5 سنوات فأقل

☐ من 6-11 سنة

□ من 12-17 سنة
□ 17 سنة فأكثر

القسم الثاني: القيادة التحويلية

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

العبارة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
القائد في منظمنا يمتلك جاذبية وتأثير مثالي	☐	☐	☐	☐	☐
القائد يحرص على تحفيز العاملين بشكل مستمر	☐	☐	☐	☐	☐
القائد يلهم العاملين ويدفعهم للإبداع	☐	☐	☐	☐	☐
القائد يتعامل مع الأفراد بناءً على احتياجاتهم الشخصية	☐	☐	☐	☐	☐
القائد يمنح العاملين تمكيناً كافياً لتحمل المسؤولية	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: إدارة المعرفة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

العبارة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
منظمنا تشجع على اكتساب المعرفة من مصادر خارجية	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تقاسم المعرفة بفعالية بين الأقسام المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم استخدام المعرفة المكتسبة في تحسين الأداء	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع: الأداء التنظيمي

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

العبارة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
منظمنا تتمتع بمستوى عالٍ من الربحية	☐	☐	☐	☐	☐

العبارة	غير موافق جدًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدًا
منظمتنا تمتلك حصة سوقية تنافسية	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الخامس :أسئلة مفتوحة

يرجى كتابة إجابتك على الأسئلة التالية:

1. هل لديك أي تعليقات إضافية حول هذا الاستبيان أو موضوع الدراسة؟
.....
2. هل هناك أي عناصر ترى أنها مفقودة أو غير مشمولة في هذا الاستبيان؟
.....

شكرًا على مشاركتك!

يرجى العلم بأن جميع المعلومات المقدمة سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

Abstract

This study investigates the impact of transformational leadership and knowledge management on organizational performance within Saudi institutions. The research adopts a descriptive-analytical methodology, utilizing a questionnaire distributed to a sample of employees across different organizations. The dimensions of transformational leadership, including charisma and idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and empowerment, were examined. Knowledge management dimensions, such as knowledge acquisition, sharing, and utilization, were also assessed. The study evaluates organizational performance through profitability and market share.

The results show that transformational leadership and knowledge management significantly contribute to improving organizational performance. Organizations that adopt effective leadership and knowledge strategies experience better profitability and maintain a competitive market share. Based on the findings, the study recommends fostering transformational leadership and strengthening knowledge management practices to enhance organizational success.

Keywords: Transformational leadership, Knowledge management, Organizational performance, Saudi institutions, Profitability, Market share.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration

The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance and Innovation: A Study of Saudi Arabian Institutions

Prepared by:

Mohamed Hamd Al-Otaibi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdalhameed

Dr. Fayez Grad