

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

اسم الطالب

سما مصطفى 2021204760

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميداووشن

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة- جامعة ميداووشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

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

الفهرس

٢	١ الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
٣	١,١ المقدمة.....
٥	١,٢ مشكلة البحث.....
٦	١.٣ أهمية الدراسة.....
٦	١.٣.١ أهمية نظرية.....
٦	١.٣.٢ أهمية تطبيقية.....
٧	١,٤ اسئلة الدراسة.....
٨	١,٥ أهداف الدراسة.....
٨	١.٦ فرضيات الدراسة.....
٩	١.٧ نموذج الدراسة.....
٩	١,٨ متغيرات الدراسة.....
١٠	١,٩ مخطط الدراسة.....
١٠	١,٩ مكان الدراسة.....
١٠	١.١٠ منهجية البحث.....
١١	١.١١ الدراسات السابقة.....
١٣	١.١٢ المخطط المقترح.....
١٤	٢ الفصل الثاني: الاطار النظري.....
١٥	٢.١ القيادة التحويلية.....
١٨	٢,٢ ادارة المعرفة.....
٢٨	٢,٣ الاداء التنظيمي.....
٣٣	٢.٤ الخاتمة.....
٢٥	٢,٥ المراجع.....
٣٥	٢,٥,١ المراجع العربية.....
٣٨	٢,٥,٢ المراجع الاجنبية.....
٤٢	٢,٦ الملاحق.....

1 . الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

١,٢ مشكلة البحث

إن تبني القيادة التحويلية في منظمات الأعمال اليوم يعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لها خاصة في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، مما يزيد من حد و شراسة المنافسة بين المنظمات، كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير إيجابي في تنبؤ ومواكبة المتغيرات البيئية السريعة ، و لا سيما تلك التي (Northouse, 2001: 187) تعيشها المنظمات اليوم إن الكثير من المنظمات لا تكتفي بطبيعة القيادة الممارسة فيها بل إن المراكز القيادية فيها باتت غاية يحلم المدير أن بالوصول إليها لاستغلالها لتحقيق مصالحهم الشخصية تحسين أوضاعهم المالية والاجتماعية، متجاهلين بذلك أهمية دورهم الرئيس في هذا المنصب، وهو العمل على تحسين أداء هذه المنظمة و ضمان استمراريتها و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمل فيها للوصول إلى تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة .

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

١,٣ أهمية البحث

تستمد هذه البحث أهميتها من جانبين هما :

١,٣,١ الجانب النظري للأهمية :

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

١,٣,٢ الجانب العملي للأهمية :

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

١,٤ اسئلة البحث:

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

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

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

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

١,٥ أهداف الدراسة:

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

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

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

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

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

١,٦ فرضيات الدراسة:

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

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

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

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

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

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

١,٧ نموذج الدراسة:

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

١,٨ متغيرات الدراسة

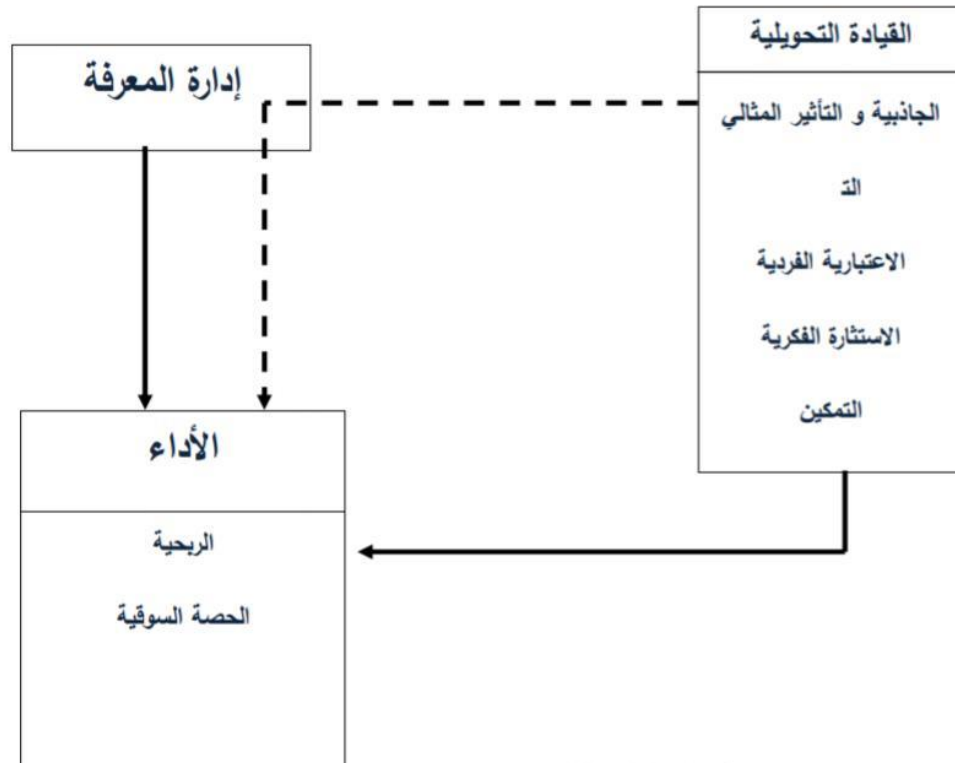
بنيت الاستبانة لتصف متغيرات الدراسة تفسيرها في أربعة تتضمن :

١. **المتغير المستقل** المتضمن أبعاد القيادة التحويلية هي الجاذبية التأثير المثالي والاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التحفيز التمكين) .

٢ **المتغير الوسيط** المتضمن أبعاد المعرفة هي اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة استخدام المعرفة) .

٣ **المتغير التابع** هو الأداء التنظيمي المتضمن كل من الربحية الحصة السوقية) .

١,٩ مخطط الدراسة:



الشكل (١)

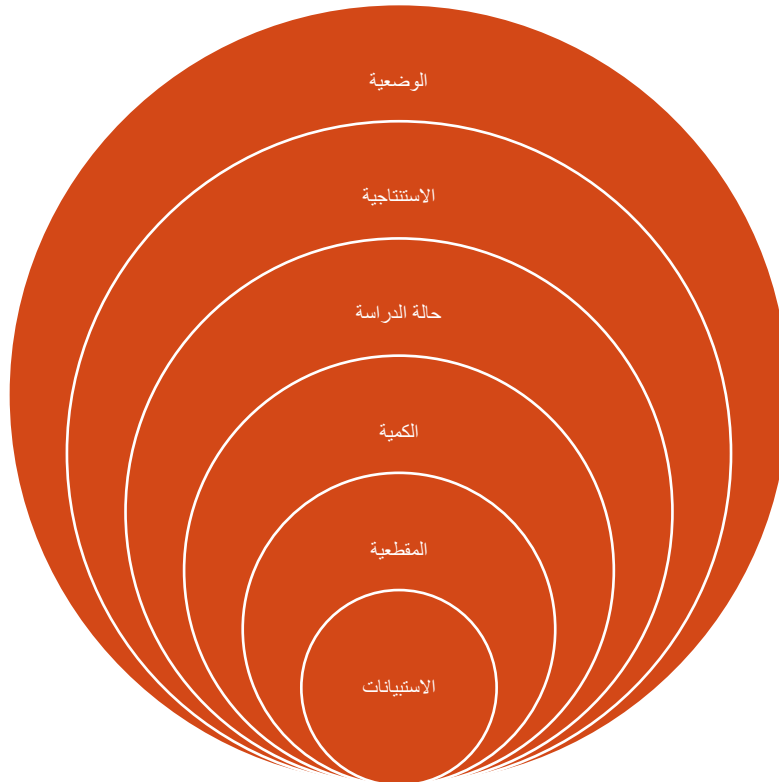
١,١٠ مكان الدراسة:

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

الحدود المكانية شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية السعودية .

١,١١ منهجية الدراسة:

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



الشكل (٢)



الشكل (٣)

١,١٢ الدراسات السابقة:

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

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

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

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

دراسة (البشاشة و الحمد ٢٠٠٩) بعنوان - أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية . هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، و تكونت عينة الدراسة من (١٣١) مديرا و مديرة و (٣٣٦) موظفا وموظفة، و تم اختيارهم

بطريقة العينة الطبقية التناسبية وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمات الأعمال و التزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة و فاعلية المنظمة في صياغة وتنفيذ و تقويم إستراتيجية المنظمة بهدف إنتاج منظمات معرفية فعالة، تطوير المديرين وتدريبهم بشكل مستمر و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و زيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائدة في إدارة المعرفة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، وتطوير وسائل المعرفة لدى الوزارات و ذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لما لها من أثر إيجابي في فاعلية المديرين و العاملين .

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

١,١٣ المخطط المقترح للمشروع:

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

2. الفصل الثاني:

الاطار النظري

٢,١ القيادة التحويلية

المفهوم و الأهمية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Bass ١٩٨٥) في منتصف الثمانينيات نسخة موسعة و منقحة للقيادة التحويلية . قد تعتمد على الأعمال السابقة التي قدمها (١٩٧٨ , House , 1976 , Burns) و لكنها لا تنسجم تماما معهما، فقد وسع (Bass ١٩٨٥) في مدخله من عمل (Burns ١٩٧٨) حيث أعطى المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع و ليس لحاجات القادة، و ذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها إيجابية. و من خلال النظر إلى القيادة التبادلية التحويلية كسلسلة متصلة واحدة و ليست كسلسلتين منفصلتين (٣٧٩-٣٨٢ : ١٩٩٣ , Yammarino) . و لقد وسع (Bass ١٩٨٥) أيضا من عمل (House ١٩٧٦) بإعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية و الأصول الكاريزمية من خلال القول: الكاريزما تعد شرطا ضروريا Š ò و لكن ليس كافيا للقيادة التحويلية . (Yammarino , 1993) و يفيد (Bass , ١٩٨٥) بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يأتي :

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

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

٣ . تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

إن القادة التحويليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون كنماذج يحتذى بها، و يلهمون تابعيهم ليضعوا المصالح العامة فوق مصالحهم الشخصية، كما أنهم

يحفزون العاملين و يشجعونهم على الإبداع و هم بذلك يتحملون المسؤولية و المخاطر الناشئة عن إنجاز المهام، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على اتباع الطرق المناسبة لإنجاز المهام الوظيفية، و يشركهم في صناعة القرارات و يمكنهم من مزاولة

بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة. في هذا الصدد يؤكد : (Junga- , al..et , ٢٠٠٣

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

٢,٢ إدارة المعرفة

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

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

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

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

٢,٢,١ مفهوم المعرفة و إدارة المعرفة

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

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

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

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

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

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

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

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

أنواع و تصنيفات المعرفة

في بداية الستينيات من القرن الماضي ميز (٤١ : ١٩٦٦ , Polanyi) بين المعرفة الصريحة الواضحة للآخرين و القابلة للتقليد و المعرفة الضمنية التي تكمن في عقول الأفراد و التي يصعب الإحاطة بها أو تقليدها، وقد صنف (٩٨-٩٩ : ١٩٩١ , Nonaka) المعرفة إلى نوعين، الأولى هي المعرفة الصريحة وهي المعرفة الرسمية القياسية و القابلة للنقل التعليم، و هي أيضا المعرفة التي يمكن تسربها إلى خارج الشركة على شكل حقوق الملكية أو الملكية الفكرية وبراءات الاختراع و أيضا الأسرار التجارية، أو أن تكون مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها. أما النوع الآخر من المعرفة فهي المعرفة الضمنية و هي المعرفة غير الرسمية غير القابلة للنقل أو التقليد و التي توجد في عقول الأفراد و الفرق التي تعمل في الشركة، و هذه المعرفة هي التي تعطي للشركة خصوصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة.

: قد أشار نجم (٢٠٠٥ : ٤٣) إلى أن المعرفة ليست نوعا واحد متجانسا كما أنه ليس لها شكل محدود على سبيل المثال عندما تقدم الشركة منتجاتها أو خدماتها فإنها لا تفهم إلا : من معرفتها وهذا الجزء قابل للتجديد والنقل و التقليد. أما المعرفة الأكثر أهمية فهي التي تبقى داخل المنظمة في رؤوس العاملين، كما أن ثقافة الشركة و طريقة عملها وأسلوبها في فهم الأشياء من حولها هي أيضا معرفة تتكون خلال فترة زمنية طويلة عن طريق الخبرة و التفاعل المزدوج بين رؤية الشركة وأهدافها من جهة، والعاملين بقدراتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم من جهة أخرى، و من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في منظمات الأعمال لا بد من تصنيف

واضح للمعرفة فيها، وذلك بهدف تحسين استخدامها و تحديد عمليات خطوات إنشاء المعرفة الجديدة وجعلها قابلة للتحويل إلى منتجات أو خدمات للشركة .

أما ١٠٦ : ١٩٩١ (Zack) يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع، النوع الأول هو المعرفة الجوهرية و هي المعرفة الأساسية و الخاصة بالصناعة و هي لا تضمن أن تبقى الشركة منافسة لفترة طويلة لأنها تمتلك الحد الأدنى من المعرفة التي تحتاجها، أما النوع الثاني حسب هذا التصنيف هو المعرفة المتقدمة والتي تزيد من قدرة الشركة على بقائها منافسة اعتمادا على قدرتها على التميز في معرفتها و ذلك لكسب ميزة تنافسية عالية، لذلك فإن الشركة التي تمتلك المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في شريحة سوقية خاصة من خلال هذه المعرفة و أخيرا هناك المعرفة الابتكارية و هي المعرفة التي تمكن الشركة من قيادة صناعتها وتميزها بشكل كبير عن باقي المنافسين إن هذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة بنفسها في مجال صناعتها، و ذلك لكسب فرص ربحية و ميزة تنافسية تتجاوز المنافسين من خلال استخدامها.

برى ٥٤ : ٢٠٠١ (Bakman) أنه بالإضافة إلى المعرفة الصريحة و الضمنية هنالك المعرفة المجهولة و هي المعرفة التي يتم ابتكارها أو اكتشافها من خلال الأنشطة التي تقوم بها الشركات، أو المناقشات أو البحوث و التجارب فيها .

نستنتج مما سبق أنه بالرغم من تنوع تصنيفات المعرفة، فإنها تدور حول نمطين معينين هما المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، و أن أي منظمة لا يمكن أن تدير المعرفة فيها بشكل صحيح و فعال إلا إذا استطاعت أن تميز بين هذين النوعين من المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة

اكتساب المعرفة إن تكوين المعرفة أصبح من أهم السياسات الإستراتيجية لأي منظمة فهو الداعم الأساسي للتعليم و الإبداع التنظيمي، وقد أكد على ذلك العالمان (Nonaka & Tackcuchi, ١٩٩٥ : ٩٦)

حيث شددوا على مدى تعقيد هذه المهمة و أهميتها في نجاح و استمرارية المنظمة على المدى البعيد، كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماما كبيرا بهذه المهمة و لكن في نطاق محدود جدا و هو المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، والتي تشمل العوامل التنظيمية والبيئية للمنظمة و التي تؤثر بشكل مباشر على خلق و اكتساب المعرفة فيها .

كما يرى كل منهما أن هنالك عوامل مهمة جدا في عملية خلق و اكتساب المعرفة في أي منظمة كانت، و من أهم هذه العوامل المصدر والقدرة الاستيعابية و المقصود بالمصدر هو مصدر المعرفة من التعاون أو العلاقات الرسمية بين المنظمات مصدر مهم للمعرفة كما يمكن اكتساب المعرفة أيضا من خلال التبادل غير الرسمي أو الاجتماعي بين الموظفين فهو مصدر غني بالمعرفة المفيدة للمنظمة، ويعتبر التفاعل بين العاملين داخل المنظمة و جهات خارجها كالزبائن أو الموردين أو حتى المنافسين مصدر للمعرفة الضرورية للمنظمة.

نستخلص مما سبق أن للمعرفة مصادر خارجية مثل العملاء و المنافسين و المنظمات الشريكة، ومصادر داخلية تتمثل بعلاقة وتفاعل العاملين مع بعضهم داخل المنظمة. أما العامل الثاني الرئيس في عملية خلق المعرفة فهو القدرة الاستيعابية للمنظمة و الأفراد العامل. فيها ن القدرة الاستيعابية للأفراد تتمثل في مدى قابليتهم وقدرتهم على جذب و نقل و استغلال المعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها من مختلف مصادر ها المقصود بالقدرة الاستيعابية للمنظمة فهي : السياسات والإجراءات التي تتخذها هذه المنظمة التي تعمل على (Nonaka-& Tackeuchi 1995 : تشجيع وتطوير القدرة الاستيعابية للأفراد العاملين فيها .-٩٩)

إن القدرة على خلق و اكتساب المعرفة أصبح من أهم الميز التنافسية التي تمتلكها المنظمة لكن يجب عليها بداية وضع الأساسات و السياسات اللازمة لتمكينا من اكتساب المعرفة، أي أن على المنظمة تهيئة الأفراد العاملين لديها وتطوير قدراتهم الاستيعابية للمعرفة من خلال وضع الإجراءات و السياسات اللازمة لهذه الغاية، و أيضا توفير كامل قنوات الاتصال الضرورية لتمكين العاملين من الوصول إلى مختلف مصادر المعرفة سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات

والندوات و النقاش والحوار و الاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم و الزبائن العاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة و العكس فينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية مثل الإنترنت وغيرها . كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها و من الأبحاث الصناعية والأكاديمية و كذلك من الاندماج الاستحواذ و من المستشارين و من استقطاب العاملين الجدد، و لذلك فإن الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تطورها للزبائن، و أن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها و توزيعها و استخدامها . (الغلي، ٢٠٠٥، ص ٤١)

و من وجهة نظر الملكاوي ، ٢٠٠٦ : ٤١-٤٢) أن هناك دورة لاكتساب المعرفة أو حسب ما يسميه بعضهم حياة المعرفة التي تمر بأربع مراحل هي :

- النفاذ إلى مصادر المعرفة و تشير إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها، وانتشار استخدام الشبكة العالمية الانترنت (جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها .
- استيعاب المعرفة : ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات و تبويبها ترشيحها و فهرستها و استخلاص ما يكمن فيها من مفاهيم و أفكار محورية و من أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة و التققيب عن المعرفة و هذه الوسائل تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف
- و هذه الوسائل تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف

- **توظيف المعرفة :** وتشير إلى استخدام المعارف و تطبيقاتها في مجالات الحياة العامة في وصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام و البرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن
- **توليد المعرفة :** وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة، أو نسخمعرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة باستخدام الوسائل الاستنباطية و الاستقرائية .

٢. **تقاسم و نقل المعرفة يتبادل العامل :** المعرفة بينهم سواء داخل أم خارج مكان العمل أو بين أعضاء الفريق، و هذا التبادل هو الذي يحقق للشركة الميزة التنافسية، حيث أنه لا يكفي الشركة أن تنتشئ المعرفة فقط، بل عليها أن تتيح المناخ المناسب لتقاسم هذه المعرفة بين أفرادها، إن هذا التقاسم يعمل على جعل الأفراد العاملين في المنظمة يستفيدون من المعرفة المتاحة و المناسبة بالشكل الصحيح و في الظروف والمواقف المناسبة في الوقت المناسب (نجم ٢٠٠٥ : ١٠٩) لكن في بعض المنظمات يصطدم تقاسم المعرفة ببعض العقبات كالتي تتعلق بالتباعد بين أفراد الشركة وكذلك عدم رغبة بعض العاملين في تقاسم المعرفة لأسباب شخصية الهرمية المتشددة تفقد العاملين أي فرصة لتقاسم ما يعرفونه مع مديريهم المسؤولين عنهم، مما يكون السبب في فقدان المعرفة في الشركة و تلاشيها، لذلك فإن على أي شركة أن تضع خطة واضحة لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين فيها، و أن تعمل على إتاحة المناخ الملائم و توفير الإمكانيات المناسبة لذلك، وكمثال على ذلك، تعمل الشركات اليابانية على دعوة الأفراد فيها إلى عشاء جماعي يضم جميع أفراد الشركة بمختلف مستوياتها الإدارية و ذلك كأداة لثقافة تقاسم المعرفة بين هؤلاء الأفراد، وهناك شركات أخرى عملت على إنشاء قاعات المحادثة لتبادل الآراء والأفكار من جانب آخر ، أصبحت التكنولوجيا الحديثة من أهم وسائل تقاسم المعرفة في المنظمات فالشبكة الداخلية (Intranet) تحقق تقاسما فوريا و اسعا بين العاملين في الشركة، أما الشبكة الخارجية (Extranet) بين مجموعات العمل فهي وسيلة تقاسم للمعلومات و المعرفة بين الأطراف المشاركة فيها (نجم ٢٠٠٥ : ١١٠) .

ويرى العلي ، (٢٠٠٥ : ٤٥-٤٤) أن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات مهارات و كفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة و يعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب و استقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. و من تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة و تنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل التي تؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة. كما عملت المنظمة على تسهيل توزيع المعرفة الواضحة و ذلك من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية لأن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، وكما بين - ٤٧: ٢٠٠١، 48 (Fielden- أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الإنترنت و الإنترنت و الإكسترنانت و أن الشركة تستخدم قنوات توزيع المعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة و المؤتمرات الفيديوية لكنها لا تعطي ضمانا أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء

٢,٣ الأداء التنظيمي

لأداء يعد القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أية منظمة ، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تنظر إلى الأداء المتميز من خلال توجه وإصرار على ممارسات إدارية و عملياتية تصب في تحسين الأداء الكلي للشركة (٤٥٧ : ٢٠٠٢ , William) ، أما التطور لحاصل في مفهوم الأداء التنظيمي فقد أتى على عدة مراحل، سواء في الإطار الصناعي كشركات أو منظمات أو دول، و الملحوظ أن هذا التطور انصب أولا على المؤشرات المالية فقط، وفق اعتبارات تأثرت بالظروف الاجتماعية و الإنسانية : ٢٠٠٢- , . , al.et Friedlob (٤ ، ثم أت بعد ذلك عدة محاولات لربط الأنشطة و العمليات و كذلك المخرجات في تقييم أداء العمل (٤٦٠ : ٢٠٠٢ , William) يرى (١٣١ : ١٩٩١ , Eccle) أن الأداء هو العاكس الرئيسي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و يتفق معه كل من (٢٧٨ : ١٩٩٥ , Wiersema & Robins) في أن الأداء هو قدرة الشركة في الوصول إلى أهدافها طويلة الأجل، أما - : ١٩٩٠ , Bromiley & Miller) يعتقدان أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها. و من وجهة نظر (٢٥٩ : ١٩٩٨ , Wright. , (فإ . ن الأداء يمثل الناتج المرغوب أو المراد تحقيقه ، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، و مفترضا . الوصول إليه من قبل المنظمة قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، و بما أنه ينظر إلى الأداء على أنه الناتج لمختلف الأنشطة و الأعمال التي تمارسها الشركة، فإن قياسه يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه و مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلالها يرى (١١٩ : ١٩٩٥ , Montgomery & Collis) أن القدرات المميزة للمنظمة الاستغلال الأمثل لمواردها هو الذي يحدد مدى كفاءة المنظمة في أدائها، و يعرف ٤٠ : ١٩٩٨ , Meyer & Wit) الأداء من خلال مدخل النظم مرتبطا بمستوى مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات اللازمة على مدخلاتها .

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

٢,٣,١ مجالات الأداء المالي (الربحية)

اتفق الكثير من الكتاب و الباحثين في استخدام مؤشرات الأداء المالي في عملية قياس الأداء المؤسسي في مختلف منظمات الأعمال (الشركات. فقد أكد (٣٧٦ : ٢٠٠٣ , Lynch) 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 (٦ : ١٩٩٥ , Morgan & Hunt) بقولهما:

الأداء المالي المتفوق و المتميز يعد هدف المنظمة الرئيس، و أن جميع الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمنا من خلال تحقيق الأداء المالي العالي و ضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي و يعتقد (٤٨ - ٤٧ : ١٩٩٨ , John & Harrison) أن نتائج الأداء المالي يمكن استخدامه كمؤشر رئيسي في عملية التحليل

الداخلي للمنظمة، و بحسب رأيهما يمكن للمديرين استخدام هذه النتائج في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة. . كما يؤكدان أيضا على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية للمنظمة، فالشركة التي تتمتع بأداء مالي مرتفع تكون أكثر من غيرها قادرة على استغلال الفرص التي تتاح لها في مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة عملها الخارجية كما أنها تتعرض لضغوطات أقل من قبل أصحاب المصالح و الحقوق. و يؤكد على ذلك أيضا (Graves & Waddock , ١٩٩٧ : ٣٠٦)

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

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

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

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

بالإضافة إلى المؤشرات المالية) ، يعتمد أيضا على مقاييس و مؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج الخدمة المقدمة أو الإنتاجية و غيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء المنظمة، إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الواقعية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية إظهاره (٨٠٤ : ١٩٨٦ , Ramanjam & Venkatarman) و من وجهة نظر (٣٢٤ – ٣٢٣ : ١٩٩٩ , Macmenamin) ن اعتماد المؤشرات و النسب المالية فقط كأداة و مقاييس لتقييم أداء المنظمة، لا يعطي الرؤية المتكاملة حول الأداء الكلي لها، و أنه من الضروري اعتماد أساليب غير مالية أيضا من أجل بناء نظام فعال لقياس الأداء الكلي للمنظمة. و يرى (٢٣ : ٢٠٠٥ , Holbech) بأنه إذا تم الاهتمام بالأداء الشامل و الكلي للمنظمة من قبل المدير سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمام المالي و العملياتي Balance Scorecard نظام) (Kaplan & Norton 199271 كما نظام يسمح بقياس الأداء المالي و العملياتي للمنظمة وتعزز هذه البطاقة المؤشرات المالية بمؤشرات عملياتية تتمحور حول العملاء و العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير و الإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للشرك إن الإجماع و التوصل لمفهوم محدد للأداء صعب جدا، بالرغم من الأبحاث و الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فتعدد الأبعاد ضمن هذا الموضوع و استمرارية الشركات بالاهتمام بمختلف جوانبه يجعل من الأداء موضوعا عميقا للبحث و الدراسة، وذلك بسبب ارتباطه بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة ٧ :

(Armstrong, ٢٠٠٦).

و يؤكد (١٣ : ٢٠٠٤ , Hale) أن الأداء التنظيمي مفهوم واسع، كما ن متغيراته محددة بقدر تحدد و تطور أي من مكونات المنظمة، لذلك فإن الاختلاف حول موضوع الأداء أتى ناتجا من اختلاف المعايير و المقاييس

المعتمدة لقياس الأداء من قبل المديرين و المنظمات كما يرى بعض العلماء أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع و تشعب أهداف قياس الأداء . و تأكيد على ذلك فقد تبنت الدراسة الحالية الجمع بين مؤشرات الأداء المالي و المتمثل بالربحية، ومؤشرات الأداء العملياتي و المتمثل بالحصصة السوقية لقياس أداء المنظمة علاقة القيادة التحويلية و إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي أدت ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري و التنظيمي إلى زيادة تركيز المنظمات على القيادة الإدارية و إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء لهذه المنظمات.

فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، فحاجات و رغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد و المعلومات بكافة أنواعها - وقيادة المنظمة في أجواء تنافسية، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتمتع (Bass & Avolio 1992:22 - بالمرونة و الابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتمييز تهتم القيادة التحويلية - كأحد أحدث و أشم المداخل القيادية - بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع لإنجاز مهمات عظيمة، ويؤكد هذا المدخل أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا و يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم. و يعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، فهم يعدون نماذج رائدة يحتذى بها، و هم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، و يدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفتهم بأساليب دعم و تحفيز العاملين لديهم و استثارة الإبداع الكامن عندهم لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي إلى أعلى المستويات، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة التحويلية نمطا و سلوكا على الأداء التنظيمي، و منهم على سبيل الذكر لا الحصر . (Northouse, 2001:-216)

تؤثر إدارة المعرفة و بشكل كبير أيضا على الأداء التنظيمي، إذ تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي عند استخدام المعرفة في تطوير و ابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح و أيضا يظهر تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي عندما تتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المنظمة، و مثال على التأثير المباشر الإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة، تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد و الكلف و التي ترتبط مع رؤية المنظمة و استراتيجيتها . و أما التأثير غير المباشر على الأداء التنظيمي فينتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة و استراتيجيتها، أو مع العوائد و الكلف و مثال على ذلك، استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة (العلی ، ٢٠٠٥ : ٢٨٢) .

إن الكثير من الدراسات التي اهتمت بإدارة المعرفة و القيادة التحويلية، كانت مجالات تطبيقها في بيئة العمل الغربية، أما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها في بيئة العمل السعودية .

٢,٤ الخاتمة

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

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

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

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

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

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

٢,٥ المراجع:

أولاً : المراجع العربية

- با سرده ، توفيق سريع (٢٠٠٦) . تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء : دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية . أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، اليمن .
- البشاشة و الحمد ، سامر عبد المجيد و حسين ، (٢٠٠٩) . أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة (امعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .
- بني عيسى ، أحمد محمد ، (٢٠٠٥) . أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن : دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية عمان ، الأردن.
- جواد ، شوقي ناجي ، (٢٠٠٠) . إدارة الأعمال : منظور علمي . عمان ، دار الحامد للنشر .
- حسنية ، سليم إبراهيم ، (١٩٩٨) . نظم المعلومات الإدارية (نوى) . عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
- الزامل ، ريم ، (٢٠٠٣) " إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة " مجلة العالم الرقمي ، عدد ١٦ (٢٠١)
- الصباغ ، عماد عبد الوهاب ، (٢٠٠٢) . إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات
- طاشكندي ، زكية بنت ممدوح ، (٢٠٠٩) . إدارة المعرفة : أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى السعودية .
- العازمي ، محمد بزيح حامد ، (٢٠٠٦) . القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.
- عباس ، شريف أحمد حسن ، (٢٠١٠) . سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان الأردن .
- عديويان ، رافي رعد إبراهيم ، (٢٠١٠) . . ثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.
- العزي ، تيفلوي ، (٢٠٠٩) . أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي : دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عدن ، عدن ، اليمن .
- العلي ، عبد الستار و العمري ، غسان و قنديلجي ، عامر ، (٢٠٠٥) . المدخل إلى إدارة المعرفة ٢١ ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- العمراني ، عبد الغني محمد إبراهيم اسماعيل ، (٢٠٠٤) . تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية . أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .

- العمري ، مشهور بن ناصر ، ٢٠٠٣) . العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- الغالبي ، طاهر محسن منصور و إدريس ، وائل محمد صبحي ، ٢٠٠٩) . الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل . ٢ ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع .
- الكبيسي ، عامر ، ٢٠٠٥) . إدارة المعرفة و تطوير المنظمات .
- محجوب ، بسمان ، (٢٠٠٤) " عمليات إدارة المعرفة – مدخل للتحويل إلى جامعة ، المجلد ٤ – " – مجلة الرابطة – الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية للتعليم العالي – رقمية الع 3 = 103 . (.
- الملكاوي ، إبراهيم الخلوف ، (٢٠٠٦) . إدارة المعرفة : الممارسات و المفاهيم . ١ . عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع . (٢٠٠٤) . إدارة المعرفة : المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات .
- نجم ، نجم عبود ، ١ ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
- الهواري ، سيد ، (١٩٩٩) . ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية . ٢ ، القاهرة ، مكتبة عين شمس

المراجع الأجنبية.

- Alavi , M. Leidner , D.L. (2001) . Knowledge management and knowledge management system : conceptual foundation and research issues , MIS Quarterly : (١)٢٥ ,p.107-136.
- Alhashmi ,S. & Siddiqi ,J. & Akhgar , B. (2005) . Knowledge management for business performance improvement ? (On-Line),available:
.http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=670289
- Ackerman , M. (2000) . The intellectual challenge : the gap between social & technical feasibility human computer inter action , Vol : 15.
- Aminuddin , Y. (1998) . The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches job satisfaction : a field study , Canada , Physical Educator , 55 (4) : p. 170 – 174.
- Armstrong , M. (2006) . Performance management : key strategies and practical guidelines , third edition , Kogan Page.
- Avolio , B.J. & Bass , B.M. (1988) . Transformational leadership charisms and beyond . In J.G. Hunt , B.R.Baliga, H.P.Dachler,and C.A Schrieshein (Eds), Emerging Leadership vistas , p. 29-50 , Lexington , MA:Lexington.
- Avolio , B.J. & Gibbons , T.C. (1988) . Developing transformational leaders : a life span approach , in J.A. Conger , R.N. Kanungo & , Associates (Eds.) , Charismatic Leadership : the elusive factor in organizational effectiveness , p. 276-308 , San Francisco , Jossey-Bass.
- .Bass , B.M. (1985) . Leadership and performance beyond expectations , New York , The Free Press .
- .Bass , B.M. (1990) . From transactional to transformational leadership : learning to share the vision ,Organizational Dynamics , 18 (3) : p. 19-36 .

- .Bass , B.M. (1999) . Two decades of research and development in transformational leadership ,European Journal of Work and Organizational Psychology , 8(1) : p. 9-32 .
- .Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1990) . Transformational leadership development : manual for the multifactor leadership questionnaire , Palo Alto C.A , Consulting Psychological Press .
- .Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1992) . Developing transformational leadership : 1992 and beyond , Journal of European Industrial Training , 14 (5) : p. 21-27 .
- . Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1993) .Transformational leadership : a response to critiques . in M.M Chemmers & R.Ayman (Eds) , leadership theory and research , Perspectives and Directions , p. 49-88 , San Diego Academic Press .
- .Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1994) . The natural some antecedents to transformational leadership ,International Journal of Public Administration, 17 (9) : p. 1559-1581 .
- .Bertles , T. (1999) . Knowledge management forum , What is CM ?.
- .Bry , D.A. & Konsynski , B. (2007) . Improved Organizational Performance by Knowledge Management : The Influence of Employee Perceptions and Variances in Distributed E-Government and Business Organizations. ? (On-Line), available:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=962279
- .Bryman , A. (1992) . Charisma and leadership in organizations , London , Sage .
- .Burns , J.M. (1978) . Leadership , New York , Harper & Row .
- .Cantner , U. & Joel , K. (2007) . Functional of Knowledge Management-Effects on Firms Innovation Performance. Jena Economic Research Papers. (On-Line), available:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027561
- .Collis , D. & Montgomery , C. (1995) . Competing on resources : strategy in the 1995 s , Harvard Business Review, (p. 119) .
- .Conger , M. (2002) . Leadership : learning to share the vision , Organizational Dynamics , Winter ,.19 (3): p. 47 .

- .Cortada , J. W. & Woods , J.A. (2003). Effective integration of knowledge management , Strategic Management Journal , Vol.15 , (p. 171 – 180).
- .Czarnitzki , D. & Wastyn , A. (2009) . Does Professional Knowledge Management Improve Innovation Performance at the Firm Level ? (On-Line), available: <http://ssrn.com/abstract=1504068>.
- .David , F. (2001) . Strategic management : concepts & cases , (8th ed.) , Prentice-Hall Inc : 100 .
- .Downton , J.A. (1973) . Rebel leadership : commitment and charisma in a revolutionary process , New York , Free Press .
- . Drucker, P. (1999) . Knowledge worker productivity : the biggest challenge . California Management Review , 4(2) .
- . Eccles , R.G. (1999) . The performance measurement manifesto . Harvard Business Review , 69 (1) : p. 131 .
- . Fielden , T.A. (2001) . Knowledge management state of mind , 23 (6) : p.47-48 .
- . Friedlob , G.T. (2002) . Essentials of corporate performance measurement , John Wiley and Sons .
- . Ghaziri , H. & Awad , E. (2004) . Knowledge management , Prentice-Hall , Upper Saddle River , New Jersey.

الملاحق:

الملحق (١)

جدول متغيرات الدراسة:

المتغير	الأبعاد	عدد الأسئلة	المصدر
المتغير المستقل: القيادة التحويلية			
	الجاذبية	٧ فقرات	دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، محمد إبراهيم خليل العطوي، ٢٠١٠
	الاستثارة الفكرية	٥ فقرات	القيادة المُلهمة: كيف تُحفز وتُلهم الآخرين لتحقيق أشياء عظيمة، تيري روبنز، ٢٠٠١
	الجاذبية والتأثير المثالي	٣ فقرات	القائد المُلهم: كيف تُصبح نموذجًا يُحتذى به ويُلهم الآخرين، جون ماكسويل، ٢٠٠٤
	الاعتبارية الفردية	٨ فقرات	القيادة المُركزية على الإنسان: كيفية خلق ثقافة الثقة والتمكين في مكان العمل، دانيال جولمان، ٢٠٠٠
	التحفيز	٦ فقرات	القيادة المُحفزة: كيفية تحفيز موظفيك وتحقيق أفضل النتائج، جاكوب دانييل، ٢٠١٣
المتغير الوسيط: المعرفة			
	التمكين	٤ فقرات	إدارة المعرفة: كيفية إنشاء ثقافة مشاركة المعرفة في منطمتك، ديفيد بولت، ٢٠١٨
	تقاسم المعرفة	٦ فقرات	إدارة المعرفة: دليل عملي، أندرو رو، ٢٠١٦
المتغير التابع			
	الحصة السوقية	١ فقره	القيادة المُحفزة: كيفية تحفيز موظفيك وتحقيق أفضل النتائج، جاكوب دانييل، ٢٠١٣
	الربحية	١ فقره	القائد المُلهم: كيف تُصبح نموذجًا يُحتذى به ويُلهم الآخرين، جون ماكسويل، ٢٠٠٤

الملحق (٢)

أولا : قائمة بأسماء المحكمين

ثانيا : أداة الدراسة (الاستبانة)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل/المؤسسة
١	... محمد النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط
٢	... نجيم العزاوي	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
٣	. محمد الشوّى	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
٤	. ليث الربيعي	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
٥	. علي عباس	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (٣)

أداة الدراسة (الاستبانة)

أداة الدراسة

السيد/السيدة

تحية طيبة,

يسعى الباحث إلى إجراء دراسة بعنوان "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة". تهدف الدراسة إلى تبيان أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء المنظمة في هذا القطاع.

نرجو منكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية. إن تعاونكم واهتمامكم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بأفضل ما لديكم من معلومات سيساهم بشكل كبير في نجاح الدراسة.

نشك بآرائكم، وسنكون ممتنين لتقديمها.

مع خالص الشكر والتقدير،

الخصائص الديموغرافية

١. العمر

- أقل من ٣٠ سنة
- من ٣٠ - ٤٠ سنة
- من ٤١ - ٥٠ سنة
- ٥١ سنة فأكثر

٢. الجنس

- ذكر.
- أنثى

٣. المستوى التعليمي

- ثانوية عامة فما دون
- دبلوم كلية مجتمع
- دبلوم عال.
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

٤. التخصص العلمي حسب الشهادة

- إدارة أعمال.
- محاسبة
- حاسوب.
- أخرى

أبعاد القيادة التحويلية

بدائل الاجابة					الفقرة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
					الجاذبية والتأثير المثالي
					يعطي مديرك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك
					يتفائل مديرك تجاه مستقبل الشركة في مكان عملك
					يتمتع مديرك بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك
					يتميز مديرك بقدرة عالية على استشراف المستقبل لمكان عملك
					يوفر مديرك مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته
					يعمل مديرك على تفعيل إمكانات العاملين في مكان عملك
					يشجع مديرك العاملين على تحقيق التميز في الأداء
					الاستثارة الفكرية
					يحاول مديرك باستمرار التعرف على ما يود العامل تحقيقه في حياتهم العملية
					يقوم مديرك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
					يزود مديرك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل
					يقوم مديرك بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل
					يشجع مديرك العاملين معك على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة

بدائل الاجابة					الفقرة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
					الجاذبية والتأثير المثالي
					يعطي مديرك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك.
					يقوم مديرك بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلول.
					يقوم مديرك بإثراء أهداف الشركة الجديدة.
					الاعتبارية الفردية
					يستمتع مديرك لأرائك وآراء العاملين معك.
					يحترم مديرك قناعاتك و قناعات العاملين معك.
					يحرص مديرك و باستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين.
					يلتزم مديرك بالشفافية في تعامله مع العاملين معك
					يهتم مديرك بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك.
					يتعامل مديرك مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له.
					يبدى مديرك اهتماما شخسيا بالعاملين معك الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم.
					يتفهم مديرك أحاسيس و مشاعر العاملين و يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.
					تحفيز
					يهتم مديرك بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.
					يثير مديرك لدى العاملين روح الحماس للعمل.

					يقوم مديرك بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد.
					يقوم مديرك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الانجاز.
					يهتم مديرك بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الشركة المشتركة.

					يقوم مديرک بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.
					التمكن
					يشجع مديرک العاملين على تحمل المسؤولية.
					يدعم مديرک في مكان عملک ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.
					يفوض مديرک في مكان عملک بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه.
					يقوم مديرک بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه.
					تقاسم المعرفة
					يمارس مديرک عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.
					يقوم مديرک في مكان عملک بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز و التحقق.
					يحرص مديرک على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.
					يناقش مديرک العاملين في مكان عملک عن متطلبات نجاحهم لأدوارهم الوظيفية.
					الحصه السوقية
					يوضح مديرک للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه.
					الربحية
					يقوم مديرک بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها

رابط الاستبانة

https://docs.google.com/forms/d/1VyKmwG-WyYLE7w6jk3H_Jz mh0_JyVJxm4SWahVnewc/edit

