



أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض

د. موزي بنت محمد الزومان

ملخص

الأهداف: تهدف الدراسة إلى تعرّف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد القيادة التحويلية (الجانبيّة أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة.

المنهج: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت أسلوب المعاينة متعددة المراحل. وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 600 موظف في 21 جهة حكومية، وحلّلت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

النتائج: أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة -بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة؛ إذ إن القائد من خلال منح الموظف الاهتمام، يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة.

الخاتمة: تؤكد نتائج البحث على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين ويمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة.

المقدمة

تعتبر القيادة عنصراً جوهرياً في تبني إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمة، ويعتبر القائد نموذجاً يحتذى في التعلم المستمر. وعلى الرغم من تعدد نظريات القيادة الإدارية، فإن الباحث في هذا المجال قد يجد أن هناك بعض النظريات تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات القيادة الأخرى. وسمات القائد التي تتطلبها إدارة المعرفة محددة، منها: القدرة على وضع رؤية تتميز بالواقعية والمصداقية، وأنها مستجيبة للتغيير، تنافسية ومنسجمة مع أهداف المنظمة وقيمها. كما أنه يجب على القائد الحرص على الاتصال والتعامل مع الآخرين في المنظمة، ومناقشة رؤيتها وتقييمها وإعادة تشكيلها وتطويرها، كلما تطلب الأمر. وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير تقليدي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المنظمات.

فالأنماط القيادية التقليدية لا تستجيب بالسرعة المطلوبة لمواجهة التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية. ونظراً لأن مستقبل نجاح منظمات الأعمال يستند إلى قدرة القادة على قيادة التغيير وإدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة لمواكبة التغيرات البيئية غير المستقرة. ووفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير؛ لذا فإن من المهم إيجاد نمط قيادي حديث يضمن للمنظمات تطوير أداء عاملها باستمرار ومواكبة جميع التغيرات المختلفة. ليس هذا فحسب، بل إن القيادة الفعالة تكون هي الرائدة في إحداث التغيير، وقد برز نمط القيادة التحويلية لتحقيق هذه الغاية، وأصبح أساساً لدراسة القيادة الذي استخدم غالباً للتمييز بين القيادة والإدارة. وقد أطلق على هذا النمط وكيل التغيير. وظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد (Burns, 1978) الذي أوضح أن القيادة التحويلية

تعمل على التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبناءة مع مرؤوسيه، وأولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع.

مشكلة الدراسة

تعد إدارة المعرفة في عصر المعلوماتية أمراً حاسماً وحيوياً أكثر منه في عصر الصناعة، وإن التحدي الأكبر الذي يواجه إدارة المعرفة لا يكمن في الأدوات ولا في التكنولوجيا، بل في الإنسان والعوامل الثقافية؛ إذ إن مشاركة المعرفة يجب أن تصبح سلوكاً مغروساً لدى كل العاملين والمهنيين، وهذا يتطلب تدريبهم وتنميتهم وتفعيل دور القيادة.

ولقيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توافرها، منها أن يملك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقفاً ذا قيمة حول المشاركة والممارسة الفعلية، والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة، وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره، واكتشاف الرواد في العمل واستخدامهم وكلاء تغيير، وتسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الفعالة الداخلية والخارجية.

وبالنظر في صفات إدارة المعرفة المشار إليها سابقاً، يمكن القول: إن القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم لإدارتها؛ وذلك لأن لهذا النمط من القيادة تأثيراً على مواقف الموظفين في تفسير المعرفة وإنشائها. فنشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة يعتبر من أهم أسس القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك فإن تبادل المعرفة في المنظمة يتطلب قائداً يعمل على تكوين العلاقات وتعزيز الثقة بين الموظفين، وهذا ما يمارسه القائد التحويلي؛ فقد أثبتت دراسة (Howell & Hall-Merenda, 1999) أن القائد التحويلي يؤثر على جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين من خلال الاحترام والثقة المتبادلة. وأثبتت دراسة (Gelard et al., 2014) ودراسة (Ghasabeh & Joham, 2014) وجود علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وأوصت هذه الدراسات بإجراء دراسة ميدانية لاختبار هذه العلاقة. وبما أن إدارة المعرفة الفعالة تتطلب خبرات ناضجة، بالإضافة

إلى مهارات إبداعية وابتكارية؛ بحيث يتم تحويل هذه الخبرات إلى معرفة تعزز قيمة المنتجات أو الخدمات، فإنها تتطلب إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة مدعومة بقيادة عليا ذات رؤية ثاقبة. بناء عليه؛ فإنه يمكن القول: إن للقيادة الإدارية الفعالة دوراً لا يستهان به في تسهيل عملية تطبيق المعرفة بمختلف مراحلها من خلال تسهيل مشاركة العاملين في العملية وتمكينهم من الاستفادة منها. والثقة في تبادل المعارف ودعم الإدارة العليا لثقافة الحرية والإبداع والتسامح هي من عوامل نجاح الوصول إلى إدارة المعرفة (Frey et al, 2009)؛ ومن ثم فإن تساؤل الدراسة الرئيس هو:

ما أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الآتية:

- 1 - ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة؟
- 2 - ما واقع ممارسة القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة؟
- 3 - هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض؟
- 4 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ممارسة القيادة الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض؟
- 5 - أي من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (الجانبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الإنساني بالعاملين) أكثر تأثيراً في تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

- 1 - تعرّف واقع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة.
- 2 - تعرّف واقع ممارسة القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة.
- 3 - تعرّف طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض.
- 4 - تعرّف علاقة التأثير بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض.
- 5 - تعرّف أي من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (الجانبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الإنساني بالعاملين) أكثر تأثيراً في تطبيق إدارة المعرفة؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الحداثة النسبية لموضوع إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية وقلّة الأبحاث والدراسات السابقة ولا سيما العربية منها. ولعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو إعطاء أهمية للاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة (بيزان، 2017؛ آدم، 2018).

الأهمية العملية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية (التطبيقية) من أهمية القيادة التحويلية في إدارة المعرفة؛ إذ إن إدارة المعرفة تعدّ إحدى أهم وسائل القادة العملية لمواجهة تحديات هذا العصر، ولا سيما أن الاهتمام تحول من العناصر الملموسة في العملية الإدارية إلى العناصر غير الملموسة كإدارة المعرفة؛ حيث

إن اكتساب المعرفة والحصول عليها وتنظيمها وحفظها وتخزينها واسترجاعها وتطبيقها يجعل المنظمة أكثر إبداعاً ونجاحاً ويضمن لها التميز والقدرة على البقاء والمنافسة في عصر العولمة وثورة المعلومات.

هذا بالإضافة إلى ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وما تطرحه من توصيات، قد يستفيد منها صناع القرار في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة

تم تطبيق الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة.
- الحدود البشرية: الموظفون المدرجون في رواتب الموظفين العام (المراتب) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: "هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهما للآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Burns, 1978, p. 20).

إدارة المعرفة: "الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوافرة لدى المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها" (المدلل، 2012، ص. 12).

القيادة الإدارية: "القدرة على التأثير في سلوك العاملين، وتمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (أبو سمرة وآخرون، 2011، ص. 267).

الإطار النظري

حظي مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين والمفكرين في هذا المجال، ونتج عنه كمّ من الأدب النظري، وفي هذا الجزء سنستعرض عدداً من الأدبيات التي تتعلق بالقيادة التحويلية وإدارة المعرفة وصولاً إلى العلاقة بينهما.

أولاً - القيادة التحويلية

إن مفهوم القيادة التحويلية - كما عرفه Burns (1978، ص. 120) - هو "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون له إلى نهوض كل منهما بالآخر؛ لأجل الوصول إلى أعلى مستويات من مستويات الدافعية والأخلاق". وقد طور (Bass & Avolio, 1994, p. 23) استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leadership Questionnaire" أوضحت أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد، هي:

أولاً - بعد الجاذبية أو التأثير المثالي: وهو سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير لدى التابعين؛ حيث يتصف سلوك القائد بطابع أخلاقي، ويحظى بإعجاب التابعين وتقديرهم.

ثانياً - الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حب التحدي وتستثير روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

ثالثاً - الاستتارة الفكرية: في هذا البعد يبحث القائد عن الأفكار الجديدة ويشجع العاملين على البحث عن الحلول الإبداعية للمشكلات، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل.

رابعاً - الاهتمام الإنساني بالعاملين: يتبنى القائد وفقاً لهذا البعد إستراتيجيات التقدير والإطراء ومراعاة الفروق الفردية، وذلك من خلال التعامل مع التابعين بلطف والاستماع إليهم، والاهتمام بهم، وتلمس احتياجاتهم الخاصة، وتقدير إنجازاتهم.

عناصر القيادة التحويلية ومكوناتها

- 1 - الرؤية: يقوم القائد التحويلي بصياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه، ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات (Moorhead & Griffin, 1995).
- 2 - أسلوب الاتصال الفعال: من خلال الاتصال الفعال يتمكن القائد من توليد الثقة والاحترام بينه وبين تابعيه (Fincham & Rhodes, 1999).
- 3 - التمكين: يقوم التمكين على أساس أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية حتى يتمكنوا من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم. (Dvir et al., 2002; Moorhead & Griffin, 1995).
- 4 - تنفيذ الرؤية: على القائد أن يكون قادراً على توجيه نشاط المرؤوسين وتركيز جهودهم لتحقيق الرؤية التي بدورها تحقق أهداف المنظمة. (Fincham & Rhodes, 1999).
- 5 - القدرة على التأثير على المرؤوسين: وهي قدرة القائد على التأثير على الآخرين إيجابياً بالارتباط بهم جسدياً وعاطفياً وثقافياً (Bass, 1998).

ثانياً - إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة. يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وقد تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين؛ مما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات له، وقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة وفقاً لخلفياتهم الفكرية وتخصصاتهم في هذا المجال. ويعود هذا الاختلاف إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته والتغيرات السريعة التي تدخل عليه؛ فوفقاً لتعريف (Arora & Raosaheb, 2011) فإن إدارة المعرفة هي "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام نكاتها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية". أما بدر (2010) فقد عرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة العمليات التي تساعد المنظمة على التشارك بالمعرفة، وتوليدها وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها، والعمل

على تحويلها بما تتضمنها من بيانات ومعلومات واتجاهات ومهارات إلى منتجات وخدمات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة.

وفقاً لما سبق يمكن القول: إنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على تعريف إدارة المعرفة إلا أنها في الواقع تدور في فلك المعرفة وأهميتها في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها التي تنبثق منها. عليه؛ فإن الباحثة تعرف إدارة المعرفة بأنها إستراتيجية واعية تهدف إلى تحقيق أفضل استغلال للممتلكات الفكرية المتاحة في المنظمة (معلومات، خبرات، قدرات ومهارات)، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، من خلال جمع المعرفة وصيانتها وتخزينها وتسهيل تدفقها وحمايتها من الاحتكار؛ بحيث يستفاد منها في اقتناص الفرص وتحسين جودة القرارات.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. حدد الباحثون والمهتمون في هذا المجال أربعة متغيرات تتفاعل فيما بينها وتؤثر في عملية إدارة المعرفة؛ أي أنها قد تكون داعمة لإدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية أكبر، أو قد تكون معوّقة لها. ومن متطلبات إدارة المعرفة ما يأتي (العلواني 2001، عبد الوهاب، 2006، Frey et al., 2009, Akhavan et al., 2016):

- **الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل الرئيسية في إدارة المعرفة في المنظمة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة أن تكون قيم المنظمة السائدة ملائمة لمبدأ إدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل (عبد الوهاب، 2006). ومن هنا تبرز أهمية القائد الفعال في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعليم المستمر وتوليد المعرفة، وخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات والقيم المشتركة، وتحفيز الأفراد وتقديرهم مقابل توليد المعرفة ومشاركتها واستخدامها، وتعزيز ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل والدعم المشترك، وتشجيع الأفراد على الإبداع والتعلم من الأخطاء (الزيادات، 2008).
- **القيادة التنظيمية:** تلعب القيادة دوراً جوهرياً في نجاح تطبيق إدارة

المعرفة، من خلال نشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبية وتوفير المتطلبات اللازمة لاكتشاف المعرفة ومشاركتها وإدارتها. فكلما كان هناك التزام قوي لدى الإدارة التنفيذية لتغيير الثقافة التنظيمية كانت المنظمة أقدر على خلق القيم التي تؤدي إلى مشاركة المعرفة عبر الحدود والمستويات (Zyngier, 2006).

- رأس المال البشري (القوى البشرية): لا يقتصر رأس المال البشري على ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات وقدرات وصفات وخصائص، إنما يشير إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلموه وما يمتلكونه لرفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (المطيران، 2007).
- تكنولوجيا المعلومات: يقصد بتكنولوجيا المعلومات جميع الأمور التي تتضمن الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس، إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات، وكل ما يتعلق بذلك من برامج وأجهزة تستخدم في تشغيل المعلومات ونقلها وتخزينها في شكل إلكتروني؛ لأجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبدء عال في عالم متسارع التغيير (نور الدين، 2010).

القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

أشار الباحثون إلى أن القيادة التحويلية تعدّ مدخلاً شمولياً يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادات؛ فهو أكثرها مناسبة في عصر يتسم بالتغيير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة بالمنظمات، ويتطلب قيادة قادرة على إدارة المعرفة لمواكبة هذه التغيرات بكفاءة وفعالية. فالقيادة التحويلية تهتم بعملية كيف أن القادة قادرون على إلهام الأتباع لإنجاز مهمات متميزة، ويؤكد هذا المدخل أهمية فهم القادة وتكيفهم مع حاجات المرؤوسين ودوافعهم، ويُعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير؛ فهم يعدون نماذج رائدة تحتذى، وهم قادرون على وضع رؤية ورسالة واضحة

للمنظمة؛ وذلك لأن القائد التحويلي يعتمد على سلطة التأثير أكثر من اعتماده على سلطة المركز؛ فهو يعمل على تحويل العاملين إلى منتجين فاعلين ومتميزين، ويحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي، ويدعم الأتباع لأجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفته بأساليب دعم العاملين لديه وتحفيزهم، وتوفير المعلومات المناسبة، وشحن الطاقات الفكرية والإبداعية لديهم وإطلاقها، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم لتحقيق أهداف المنظمة؛ ومن ثم الارتقاء بمستوى أداء المنظمة. كما يسعى القائد التحويلي إلى تكوين فرق عمل وتنمية العمل الجماعي، وتيسير سبل التعاون والتكامل بين فريق العمل، وهذا يساهم في تسهيل عملية الاتصال فيما بينهم، وفتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير. كما أن القائد التحويلي يحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار بينه وبين مساعديه، وفيما بينهم، وهذا - بلا شك - يساعد على تبادل المعرفة والمعلومات التي لها دور كبير في اتخاذ قرارات فعالة تحقق أهداف المنظمة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات مشددة على أهمية دور القيادة التحويلية نمطاً وسلوكاً في إدارة المعرفة وأداء المنظمة، ومن هذه الدراسات - على سبيل المثال لا الحصر - : (العلي وآخرون، 2005؛ Bass, 1985؛ Burns, 1978؛ Northouse; 2001؛ Tichy & Devanna, 1986).

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء أهم الدراسات والبحوث التي تناولت أثر أسلوب القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة. وقد استفادت منها الباحثة في تحديد الفجوة العلمية في البحث العلمي، وانطلقت من خلالها إلى هذه الدراسة وخاصة عند تحديد المشكلة.

أولاً- الدراسات العربية

في السنة (2010) قام العطوي بدراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية على عينة مكونة من 135 موظفاً. بهدف تعرّف دور

أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، وأسفرت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة وللقيادة التحويلية على أداء الشركات محل الدراسة. وقد أوصى الباحث بتوفير نظام إداري مرن يعمل على توزيع المعرفة بين العاملين. وتعزيز تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية في تلك الشركات.

قام أبو عودة (2016) بدراسة هدفت إلى تعرّف دور ممارسة الأنماط القيادية في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني. اختار الباحث عينة طبقية عشوائية بسيطة، بلغت 376 موظفاً وعسكرياً. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً جوهرياً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

في عام (2017) قام المنحجي بدراسة تهدف إلى تعرّف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة المعرفة بجامعة القصيم. اختار الباحث عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس مكونة من 350 عضواً. أسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

ثانياً- الدراسات الأجنبية

في (2005) قام Crawford بدراسة ميدانية، كان من أهم أهدافها تعرّف تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير عالٍ من القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات محل الدراسة.

أما (2006) Chen and Barry؛ فقد قام بدراسة تناولت المنظمات الخدمية في كل من تايوان والولايات المتحدة الأمريكية؛ بهدف تعرف العلاقة بين أنماط القيادة والمشاركة بالمعرفة. أسفرت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين نمط القيادة التحويلية والمشاركة بالمعرفة في المنظمات محل الدراسة.

قام Noruzi وزملاؤه (2013) بدراسة ميدانية؛ بهدف تعرّف مدى وجود

علاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزع الاستبانة على عينة مكونة من 108 من القادة في 106 شركات صناعية في إيران، وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً على تعلم المنظمة وإدارة المعرفة فيها.

في عام (2013) قام Jasmine و Akpotu بدراسة حول دور عناصر القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة في المنظمة. طبقت الدراسة على 29 منظمة خاصة بتقنية المعلومات والاتصالات، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة قوية بين عناصر القيادة التحويلية والمشاركة المعرفية بين الموظفين في تلك المنظمات.

قام Gelard وآخرون (2014)؛ بدراسة تهدف إلى تعرّف العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، طبقت على 47 خبيراً في شركة الفان سابت (Alvan Sabet Co.) في طهران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والقيادة التحويلية.

في عام (2015) قام Khan بدراسة تهدف إلى تعرّف العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بفعالية. استخدم الباحث الملاحظة والمقابلات الشخصية لعينة عشوائية، قدرها 71 من الطلبة والموظفين في المعاهد العلمية. توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية لديه القدرة على إدارة المعرفة أكثر من الأنماط الأخرى للقيادة.

وقام Boating وآخرون بدراسة ميدانية في (2016)، هدفت إلى تعرّف أثر الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على إدارة المعرفة في القطاع الصناعي في غانا. وزعت استبانة على عينة عشوائية بسيطة، وقد أثبتت نتائج الدراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في قطاع الصناعة في غانا.

في عام (2017) قام Kwak بدراسة حول محددات مشاركة المعرفة وقيادة الأداء الإبداعي، ووزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من 128 موظفاً في

كوريا الشمالية، وأسفرت الدراسة عن الدور الإيجابي للقيادة الكاريزمية (كأحد أبعاد القيادة التحويلية) في تسهيل عملية المشاركة المعرفية.

التعليق على الدراسات السابقة

- اتفقت نتائج الدراسات السابقة على أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة في تطوير المنظمات؛ من حيث: جودة الخدمات المقدمة من القطاعين العام والخاص، رفع مستوى الأداء الوظيفي، تحقيق ميزة تنافسية عالية، المساهمة في عملية التخطيط واتخاذ قرارات فعالة.
- أثبتت الدراسات السابقة أيضاً، وبخاصة الأجنبية منها، التأثير العالي لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.
- من الملاحظ أن مناهج البحث العلمي المستخدمة متنوعة في هذه الدراسات؛ فبعضها استخدم المنهج المسحي الذي اعتمد على جمع البيانات " ميدانياً " بوسائل متعددة، ويتضمن الدراسة الكشفية والوصفية والتحليلية وهو المنهج الغالب لهذه الدراسات، ومنهج دراسة الحالة الذي انصب على دراسة وحدة معينة؛ أي منظمة محددة، كما تنوعت مجتمعات هذه الدراسات؛ فبعضها مجتمعات مدنية وأخرى عسكرية.
- يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة قلة الدراسات العربية التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وتطبيق إدارة المعرفة. لذا تعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - من الدراسات القلائل في هذا المضمار بشكل عام وفي البيئة العربية بشكل خاص. وهذا ما يميزها عن غيرها. كما يميز هذه الدراسة مجتمع البحث؛ إذ طبقت على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بجميع قطاعاتها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي تحليل النتائج والتوصيات.

فروض الدراسة

في ضوء الإطار النظري والدارسات السابقة وأهداف هذه الدراسة، صيغت الفروض الإحصائية الآتية:

- 1 - لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض.
- 2 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض. ويتفرع منه الفرضان الآتيان:
 - 1/2 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية (المقياس الكلي) وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض.
 - 2/2 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، الاهتمام الحفزي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض.

المنهج

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف ظاهرة وصفاً واقعياً علمياً. وهذا المنهج لا يقتصر على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير؛ بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذكور العاملين في القطاعات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، المعتمدين من وزارة الخدمة المدنية بـ "سلم رواتب الموظفين العام"، وذلك في عام 1434/1435هـ (2013/2014). وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 116886 موظفاً.

حجم عينة الدراسة

لحساب حجم أفراد العينة استخدمت معادلة تحديد حجم العينة، التي تستخدم لقياس المتغيرات النوعية الآتية (Krejcie & Daryle, 1970):

$$n = \frac{\chi_1^2 N p (1 - p)}{d^2 (N - 1) + \chi_1^2 p (1 - p)}$$

حيث إن:

N = حجم المجتمع.

p = نسبة حدوث الظاهرة المراد تقديرها في المجتمع.

χ_1^2 = قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة ومستوى دلالة 0.05 (3.84146).

d = هامش الخطأ.

وباستخدام قيم حجم المجتمع البالغ 116886 موظفاً ونسبة (50%) وهامش خطأ (3%)، بلغ حجم العينة 384 موظفاً.

وبناءً على خبرات بحثية سابقة للباحثة في عملية جمع البيانات لدراسات مشابهة من الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ومستوى استجابتها، ووفقاً لخطأ التقدير، الذي يتطلب زيادة العينة كلما قل خطأ التقدير، ولتقليل نسبة الخطأ العيني، وبخاصة مع وجود متغيرات ديموغرافية لعينة الدراسة؛ مما قد لا يمثل مجتمع الدراسة في السمات والخصائص - تم زيادة عدد أفراد العينة وتوزيع 600 استبانة على 21 جهة حكومية. وجاء مستوى الاستجابة عالياً؛ إذ تم تسلّم 424 استبانة صالحة للتحليل؛ بنسبة استرداد 70%. أما ما يتعلق بالبيانات المفقودة في بعض الاستبانات، وهي قليلة، فقد عولجت إحصائياً بحساب المتوسط من إجابات أفراد الدراسة.

أسلوب المعاينة

نظراً لتباين المواقع الوظيفية للعاملين ولكبر حجم مجتمع الدراسة، ولغرض اختيار عينة ممثلة في خصائصها وسماتها لخصائص المجتمع الأصلي، وتشمل جميع المراتب الوظيفية لأفراد المجتمع ومختلف التخصصات

والمستويات الوظيفية والعلمية - استخدم أسلوب المعاينة متعددة المراحل (multi stage stratified random sampling method) على النحو الآتي:
المرحلة الأولى: حددت جميع الأجهزة الحكومية الرئيسية في المملكة العربية السعودية، وبلغ عددها 194.

المرحلة الثانية: تم حصر جميع الموظفين الذكور العاملين في تلك الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، المعتمدين من وزارة الخدمة المدنية في "سلم رواتب الموظفين"، وبلغ عددهم 116886.

المرحلة الثالثة: حسب الحصر والتصنيف القطاعي للجهات الحكومية، تم اختيار قطاع الوزارات وقطاع الهيئات وقطاع المؤسسات والمصالح العامة لاختيار أفراد عينة الدراسة.

المرحلة الرابعة: اختيرت عينة طبقية عشوائية لأفراد عينة الدراسة، موزعة على حسب القطاع الحكومي والمستوى الوظيفي.

إجراءات الدراسة

بناء أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء، الأول يضم المعلومات الأولية عن المستجيب، والثاني استبانة القيادة التحويلية الواردة في دراسة (Kirkland, 2011, p. 171-173) بعد ترجمتها بأبعادها وفقراتها إلى اللغة العربية، وهي مكونة من 20 فقرة. والثالث مكون من استبانة تطبيق إدارة المعرفة، أعدت لهذا الغرض بعد الاطلاع على الأدب النظري حول إدارة المعرفة.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)؛ من حيث صحة محتوياتها وتمثيل فقراتها لمتغيرات الدراسة وذلك قبل خضوعها للدراسة، عرضت الاستبانة على 8 محكمين من أساتذة الإدارة المختصين في مجال الدراسة بمعهد الإدارة العامة وجامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز، كذلك عرضت الاستبانة على عدد من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة

بالأجهزة المركزية للتأكد من سهولة عباراتها ووضوحها وفهمها، وأبدى الأساتذة والعاملون عدداً من الملاحظات، وقد تم الأخذ بمرئياتهم ومراجعة الاستبانة وتعديلها وإخراجها بشكلها النهائي بعد تصحيحها.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم قياس معامل الثبات الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة في ألفا فإنه من الناحية التطبيقية تعد ألفا إذا كانت أكبر أو يساوي 0.60 مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2006). ويوضح جدول 1 معامل الثبات Cronbach Alpha الخاص بمقياس القيادة التحويلية وجدول 2 معامل الثبات Cronbach Alpha الخاص بمقياس تطبيق إدارة المعرفة.

جدول 1

معامل الثبات Cronbach Alpha لفقرات مقياس القيادة التحويلية

م	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الجابنية	7	0.94
2	الحفز الإلهامي	5	0.95
3	الاهتمام الإنساني	4	0.93
4	الاستثارة الفكرية	4	0.92
	جميع أبعاد القيادة التحويلية	20	0.97

يتضح من جدول 1 أن معامل الثبات لجميع أبعاد مقياس القيادة التحويلية باعتبارها وحدة واحدة جاءت عالية (0.97)؛ وهو ما يدل على ثبات الاستبانة، أما الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية؛ ظهر أن أعلى معامل ثبات (0.95) للبعد الفرعي: الحفز الإلهامي، وأقل معامل ثبات (0.92) للبعد الفرعي: الاستثارة الفكرية؛ مما يعني أن قيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالٍ بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد وفقرات الأبعاد الرئيسية وكذلك أبعاد أداة الدراسة ككل.

جدول 2

معامل الثبات Cronbach Alpha لفقرات مقياس تطبيق إدارة المعرفة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الثقافة التنظيمية	11	0.93
2	القيادة التنظيمية	11	0.94
3	القوى البشرية	13	0.94
4	تكنولوجيا المعلومات	14	0.94
	جميع أبعاد مقياس تطبيق إدارة المعرفة	49	0.98

يتضح من جدول 2 أن معامل الثبات لجميع أبعاد مقياس تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها وحدة واحدة جاءت عالية (0.98)؛ وهو ما يدل على ثبات الاستبانة، أما الأبعاد الفرعية لتطبيق إدارة المعرفة؛ فظهر أن أعلى معامل ثبات (0.94) للأبعاد الثلاثة: (القيادة التنظيمية، القوى البشرية، وتكنولوجيا المعلومات) وأقل معامل ثبات (0.93) للبعد الفرعي: الثقافة التنظيمية؛ مما يعني أن قيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالٍ بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد وفقرات الأبعاد الرئيسية، وكذلك أبعاد أداة الدراسة ككل، وكانت النسب تزيد على النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة 60% بحسب (Sekaran (2006). وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

الصدق البنائي

كما استخرج معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لكل قيمة من القيم، وكانت معاملات الارتباط لمقياس سلوكيات القيادة التحويلية مرتفعة؛ إذ بلغت (0.79) فأكثر لكل الفقرات وعند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ؛ وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس؛ وبذلك تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. وجدول 3 يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس القيادة التحويلية.

جدول 3

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس القيادة التحويلية

المقياس الكلي للقيادة التحويلية	بعد الجاذبية	بعد الحفز الإلهامي	بعد الاعتبار الفردي	بعد الاستنارة الفكرية
المقياس الكلي للقيادة التحويلية	1			
بعد الجاذبية	0.91**	1		
بعد الحفز الإلهامي	0.96**	0.89**	1	
بعد الاعتبار الفردي	0.95**	0.88**	0.88**	1
بعد الاستنارة الفكرية	0.96**	0.79**	0.88**	0.88**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$.

كما استخرج معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد مقياس تطبيق إدارة المعرفة بالدرجة الكلية لكل قيمة من القيم، وكانت معاملات الارتباط لمقياس تطبيق إدارة المعرفة مرتفعة؛ إذ بلغت (0.62) فأكثر لكل الفقرات وعند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ؛ وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس؛ وبذلك تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. وجدول 4 يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس إدارة المعرفة.

جدول 4

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس إدارة المعرفة

المقياس الكلي لإدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية	القوى البشرية	تكنولوجيا المعلومات
المقياس الكلي لإدارة المعرفة	1			
الثقافة التنظيمية	0.92**	1		
القيادة التنظيمية	0.93**	0.85**	1	
القوى البشرية	0.92**	0.81**	0.83**	1
تكنولوجيا المعلومات	0.8**	0.62**	0.63**	0.64**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$.

واستخدم مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، وأعطيت درجات متسلسلة لكل فقرة (5 درجات لموافق بشدة، 4 درجات لموافق، 3 درجات لغير متأكد، 2 لا أوافق و1 لا أوافق تماماً). وقد قسم مدى مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس إلى ثلاث فئات للتعليق على النتائج؛ حيث تم إيجاد طول الفئة وذلك بقسمة مدى الاستجابة (أعلى قيمة مطروحة منها أقل قيمة الاستجابة؛ أي $5-1=4$) على عدد الفئات وهي ثلاث فئات؛ وعلى ذلك يكون طول الفئة هو 1.33، واستناداً إلى هذا المقياس فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على معيار تفسير النتائج؛ بحيث إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.68 يكون مستوى تقدير عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34-3.67) فإن مستوى تقديرهم بالنسبة للمتوسط الحسابي يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي 2.33 فما دون فإن مستوى تقديرهم بالنسبة للمتوسط الحسابي يكون منخفضاً.

المعالجة الإحصائية

- تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، Package for Social Sciences، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية لاختبار أسئلة الدراسة، منها:
- التحليل العامل لتصنيف بنود الاستمارة في فئات متجانسة لتسهيل التعامل معها إحصائياً.
 - النسب المئوية والتوزيعات التكرارية لوصف خصائص مفردات العينة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرّف مستوى وجود كل متغير.
 - معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقاييس الدراسة.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار معنوية النموذج ومدى تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (إدارة المعرفة).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression لتعرّف أي من أبعاد القيادة التحويلية أكثر تأثيراً في تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

نتائج التحليل الإحصائي

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة؛ إذ استخدمت المقاييس الإحصائية الوصفية والأولية؛ كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصيغت في أسئلة الاستبانة، إضافة إلى نتائج اختبار أسئلة الدراسة الرئيسية وما تفرع منها من أسئلة والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام الطرق الإحصائية كتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

1- الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

يوضح جدول 5 الخصائص الشخصية والمهنية للموظفين من أفراد العينة، ويبين أن أقل فئة عمرية هي أقل من 25 سنة، بنسبة 6.3% من حجم عينة الدراسة، في حين أن أعلى فئة عمرية هي فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، وهو ما يشكل 40.6% من حجم العينة؛ أي أنها تعادل تقريباً نصف مجتمع الدراسة. كما تشير البيانات إلى أن عينة البحث تتمتع بخبرة طويلة تراوح بين 10 سنوات وأكثر من 15 سنة؛ أي ما نسبته 53.7%؛ وهو ما يشكل أكثر من نصف عينة الدراسة. وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 44.8% من أفراد العينة يحملون مؤهل بكالوريوس، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة 23.1%.

جدول 5 خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الخصائص الشخصية	
%6.3	27	أقل من 25 سنة	العمر
%25	106	من 25 إلى أقل من 30 سنة	
%40.6	172	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
%21	90	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
%6.8	29	50 سنة فأكثر	
%17	72	دبلوم بعد الثانوي	المؤهل العلمي
%5.7	24	دبلوم عال	
%44.8	195	بكالوريوس	
%23.1	98	دراسات عليا	
%8.3	35	أخرى	
%21.7	92	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
%24.5	104	من 5 إلى 9 سنوات	
%27.8	118	من 10 إلى أقل من 14	
%25.9	110	15 سنة فأكثر	

2 - استجابات أفراد العينة من الموظفين على أسئلة الدراسة أولاً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

جدول 6 مستوى تطبيق إدارة المعرفة

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق إدارة المعرفة	تسلسل الفقرات
مرتفع	2	0.79	3.71	الثقافة التنظيمية	11-1
متوسط	3	0.83	3.65	القيادة التنظيمية	22-12
متوسط	4	0.82	3.57	القوى البشرية	35-23
مرتفع	1	0.74	4.06	تكنولوجيا المعلومات	49-36
مرتفع		0.71	3.74	المقياس الكلي لتطبيق إدارة المعرفة	49-1

يتضح من النتائج الواردة في جدول 6 أن المتوسط الكلي لتقديرات العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض لدرجة تطبيق إدارة المعرفة بلغ 3.74 درجات، بانحراف معياري بلغ 0.71 درجات، أما على مستوى الأبعاد؛ فقد تباينت تقديرات العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض لدرجة تطبيق إدارة المعرفة باختلاف الأبعاد الأربعة لمقياس تطبيق إدارة المعرفة. وراوحت متوسطات أبعاد تطبيق إدارة المعرفة بين (3.57 و 4.06) درجات. وهذه النتائج تشير إلى وجود درجة تطبيق مرتفعة لأبعاد إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد تطبيق إدارة المعرفة، على النحو الآتي:

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
الثقافة التنظيمية					
1	يتوافر مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة التي أعمل بها.	3.7	0.9	20	مرتفع
2	تتيح المنظمة التي أعمل بها فرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة.	3.6	0.9	27	مرتفع
3	تدعم المنظمة التي أعمل بها الانفتاح ومشاركة المعرفة.	3.7	1.1	22	مرتفع
4	تتيح المنظمة التي أعمل بها فرص التعاون والعمل ضمن فريق.	3.8	1.0	16	مرتفع
5	توجد في المنظمة التي أعمل بها مساحة كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.	3.5	1.1	35	مرتفع

تابع / جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	تسعى المنظمة التي أعمل بها إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعلم المستمر وتكوين معارف جديدة.	3.6	1.0	28	مرتفع
7	تستطيع المنظمة التي أعمل بها على التأقلم والتكيف بحسب ظروف العمل، دون تقييد بنظام روتيني جامد.	3.4	1.0	41	متوسط
8	تتوافر في المنظمة التي أعمل بها المعلومات والمعرفة للجميع، ويمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة.	3.5	1.0	36	مرتفع
9	تتعامل المنظمة التي أعمل بها بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي تحصل عليها.	3.8	1.0	17	مرتفع
10	تحافظ المنظمة التي أعمل بها على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي تمتلكها.	4.1	0.8	6	مرتفع
11	يوجد لدى المنظمة التي أعمل بها منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة.	3.6	1.0	29	مرتفع
القيادة التنظيمية					
12	توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمة التي أعمل بها، ويتم تطبيقها على جميع المستويات.	3.6	1.0	33	مرتفع
13	تعتمد الإدارة التي أعمل بها على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال.	3.6	0.9	25	مرتفع
14	تعتبر الإدارة التي أعمل بها قدوة للآخرين في الموضوعية والمهنية والتخصصية.	3.7	1.0	21	مرتفع
15	تسهم الإدارة التي أعمل بها في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق.	3.7	1.0	18	مرتفع

تابع / جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
16	تفوض الإدارة التي أعمل بها صلاحيات واسعة للأفراد، تسهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.	3.5	1.13296	38	مرتفع
17	يسهل التواصل في المنظمة التي أعمل بها بين القيادة والأفراد، وتتوافر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر.	3.66	1.1	26	مرتفع
18	تعمل الإدارة التي أعمل بها على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة.	3.7	0.9	19	مرتفع
19	تتشارك الإدارة التي أعمل بها مع الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد التوجهات والخطط المستقبلية.	3.57	1.0	34	مرتفع
20	تسعى القيادة في المنظمة التي أعمل بها إلى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين، من خلال تنظيم لقاءات جماعية.	3.4	1.1	43	متوسط
21	تعقد المنظمة التي أعمل بها حلقات نقاش، تسهم في نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة الإيجابية.	3.6	1.0	31	مرتفع
22	تسعى الإدارة العليا في المنظمة التي أعمل بها إلى توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد؛ بما يدعم قدراتهم على تكوين معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.	3.6	1.0	24	مرتفع
القوى البشرية					
23	يتوافر لدى الأفراد في المنظمة التي أعمل بها المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه.	3.8	0.9	15	مرتفع

تابع / جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24	يتفهم العاملون في المنظمة التي أعمل بها توجهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير.	3.7	0.9	23	مرتفع
25	يملك العاملون في المنظمة التي أعمل بها القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.	3.5	1.1	37	مرتفع
26	يملك الموظف في المنظمة التي أعمل بها القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع في العمل.	3.7	0.9	20	مرتفع
27	تدون المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون في المنظمة التي أعمل بها وتحفظ في قواعد البيانات.	3.3	1.1	49	متوسط
28	يتشارك الموظف في المنظمة التي أعمل بها مع الآخرين لمعالجة الصعوبات وتطوير آليات العمل وإجراءاته.	3.5	1.1	38	مرتفع
29	يستطيع الموظف في المنظمة التي أعمل بها تقديم معارف وخبرات جديدة للمنظمة، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.	3.6	1.0	29	مرتفع
30	يتوافر لدى الموظف في المنظمة التي أعمل بها المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل.	3.4	1.1	45	متوسط
31	تستقطب المنظمة التي أعمل بها موظفين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	3.6	1.0	32	مرتفع
32	تسعى المنظمة التي أعمل بها إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت.	3.5	1.1	39	مرتفع
33	تسعى المنظمة التي أعمل بها من وراء إجراءات تنظيم العمل والترقية والتدوير إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	3.4	1.1	44	متوسط

تابع / جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
34	تهتم المنظمة التي أعمل بها براحة الموظف ورضاه، وتسعى إلى توفير المتطلبات التي تساعد على إنجاز مهامه.	3.5	1.1	40	مرتفع
35	تستفيد المنظمة التي أعمل بها من معارف الموظفين الحاليين والموظفين المنتهية خدماتهم وخبراتهم، وتعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى.	3.4	1.1	42	متوسط
المعلومات والتكنولوجيا					
36	تعتبر التكنولوجيا خياراً إستراتيجياً للمنظمة التي أعمل بها في تحقيق التمكين والريادة.	4.01	0.9	10	مرتفع
37	يتوافر لدى المنظمة التي أعمل بها القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني.	4.04	1.0	8	مرتفع
38	يتوافر لدى المنظمة التي أعمل بها أجهزة حاسوب ذات جودة عالية ومتميزة.	4.2	0.9	2	مرتفع
39	توفر المنظمة التي أعمل بها أجهزة حاسوب لجميع الموظفين.	4.3	0.8	1	مرتفع
40	توفر المنظمة التي أعمل بها خدمة الإنترنت وبسرعة متميزة لجميع الموظفين.	3.9	1.1	15	مرتفع
41	توفر المنظمة التي أعمل بها برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية، وتمنع تسرب المعلومات والوثائق.	4.1	0.9	5	مرتفع
42	يتوافر لدى المنظمة التي أعمل بها تسهيلات تكنولوجية لإيجاد المعرفة وتبادلها؛ مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، قواعد بيانات على الإنترنت...).	4.2	0.9	4	مرتفع

تابع / جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
43	يتوافر لدى المنظمة التي أعمل بها أجهزة مساعدة لتخزين المعرفة ومشاركتها؛ مثل (أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت...).	4.2	0.9	3	مرتفع
44	يستطيع أي موظف في المنظمة التي أعمل بها الحصول على هذه التكنولوجيا واستخدامها لتنمية المعرفة وتطبيقها.	4.01	1.0	9	مرتفع
45	يتوافر لدى المنظمة التي أعمل بها تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين.	4.06	0.95	7	مرتفع
46	يوجد برامج محوسبة لإدارة شؤون العاملين وتحديد احتياجاتهم المعرفية في المنظمة التي أعمل بها.	3.9	0.98	11	مرتفع
47	يتوافر لدى المنظمة التي أعمل بها قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها.	3.9	1.0	14	مرتفع
48	تتميز خدمات قسم الحاسوب في المنظمة التي أعمل بها بالسرعة والجودة والمبادرة.	3.9	1.0	13	مرتفع
49	تعتمد المنظمة التي أعمل بها في التواصل بين الموظفين على البرمجيات والتكنولوجيا المتقدمة.	3.94	1.0	12	مرتفع
49-1	المقياس الكلي لإدارة المعرفة	3.75	0.7		مرتفع

تبين النتائج الواردة في جدول 7 أن أعلى ثلاث ممارسات بحسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، هي:

- 1 - أول البنود الدالة على تطبيق إدارة المعرفة ارتبطت بعيد المعلومات والتكنولوجيا؛ إذ جاءت الفقرة التي تنص على أنه "توفر المنظمة التي أعمل بها أجهزة حاسوب لجميع الموظفين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.3 درجات وبانحراف معياري قدره 0.8 درجة.
- 2 - جاءت الفقرة التي تنتمي أيضاً إلى بعد المعلومات والتكنولوجيا وتنص على أنه "يتوافر لدى المنظمة التي أعمل بها أجهزة مساعدة لتخزين المعرفة ومشاركتها؛ مثل (أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت...)" في المرتبة الثانية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها 4.2 درجات وبانحراف معياري 0.93 درجة.
- 3 - جاءت الفقرة التي تنتمي إلى بعد المعلومات والتكنولوجيا وتنص على أنه "يتوافر لدى المنظمة التي أعمل بها أجهزة حاسوب ذات جودة عالية ومتميزة" في المرتبة الثالثة، وحصلت على متوسط حسابي بلغ 4.19 درجات، وبانحراف معياري بلغ 0.90 درجة.

ثانياً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية	تسلسل الفقرات
مرتفع	1	0.82	4.01	التأثير المثالي	7-1
مرتفع	2	0.88	3.84	الاهتمام الإنساني بالعاملين	12-8
مرتفع	3	0.84	3.80	بعد الإلهام الحفزي	16-13
مرتفع	4	0.87	3.78	بعد الاستثارة الفكرية	20-17
مرتفع		1.45	3.84	المقياس الكلي للقيادة التحويلية	

يتضح من النتائج الواردة في جدول 8 أن المتوسط الكلي لتقديرات العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بلغ 3.84 درجات، بانحراف معياري بلغ 1.45 درجة، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في هذه الأجهزة محل الدراسة. أما على مستوى الأبعاد؛ فقد تباينت تقديرات العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية باختلاف الأبعاد الأربعة لمقياس القيادة التحويلية. وراوحت متوسطات أبعاد ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بين (3.78 و4.01) درجات؛ إذ حقق بعد "التأثر المثالي" أعلى مستوى في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.01 درجات، بانحراف معياري 0.82 درجة. في حين حقق بعد "الاستثارة الفكرية" أدنى مستوى، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.78 درجات، بانحراف معياري قدره 0.87 درجة.

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة

جدول 9

العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض.

م	أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1	بعد الجاذبية	0.52**	0.000
2	بعد الحفز الإلهامي	0.59**	0.000
3	بعد الاعتبار الفردي	0.59**	0.000
4	بعد الاستثارة الفكرية	0.58**	0.000
	المقياس الكلي للقيادة التحويلية	0.61**	0.000

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرض الصفري رقم 1؛ حيث حسبت معاملات الارتباط البسيط بين كل من المتغيرات المستقلة للقيادة التحويلية (المقياس الكلي، والأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية) المتغير التابع (إدارة

المعرفة) ويبين جدول 12 نتائج تحليل الارتباط البسيط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

توضح النتائج الواردة في جدول 9 أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين القيادة التحويلية (المقياس الكلي) وإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض من جهة وبين جميع أبعاد القيادة التحويلية من ناحية أخرى؛ فقد أشارت النتائج إلى أن معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية (المقياس الكلي) وإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض بلغ 0.61، في حين بلغت معاملات الارتباط البسيط بين كل من (الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية (0.52، 0.59، 0.59، 0.58) على الترتيب، وكلها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند المستوى الإحصائي 0.01؛ مما يعني وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية (المقياس الكلي) وإدارة المعرفة من ناحية، وبين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وبين إدارة المعرفة في هذه الأجهزة الحكومية من ناحية أخرى.

وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين بعد الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي، في حين كانت أضعف العلاقات الارتباطية بين بعد الجاذبية وتطبيق إدارة المعرفة. وهذه النتائج تؤكد أهمية القيادة التحويلية في إدارة المعرفة لدى الأجهزة الحكومية محل الدراسة.

وبناء عليه؛ يمكن رفض الفرض الصفري الأول، وقبول الفرض البديل، وتشير النتيجة الرئيسية (العلاقة الطردية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يزداد كلما كان القادة الإداريون تحويليين، ويقل كلما انخفض مستوى تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في المنظمة.

رابعاً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضين الصفريين رقمي (1/2 و 2/2) باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

ولاختبار الفرض الصفري (1/2). حسبت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل للقيادة التحويلية (المقياس الكلي) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، ويبين جدول 10 نتائج هذا التحليل.

جدول 10

تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

معامل الانحدار الجزئي المعياري (β)	معامل الانحدار الجزئي (B)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة
					الثبات
0.614	0.541	0.377	255.31	15.978	0.000
					القيادة التحويلية (المقياس الكلي)

يتضح من النتائج الواردة في جدول 10 أن قيمة F المحسوبة بلغت 255.31، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.000، وهذا ما يؤكد معنوية النموذج، وأن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية (المقياس الكلي) في المتغير التابع (إدارة المعرفة). ومن خلال النتائج الموضحة في جدول 10 يتضح أن قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري β تبلغ 0.614 وقيمة T تبلغ 15.978 بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في القيادة التحويلية سيؤدي إلى تغيير في إدارة المعرفة مقداره 0.614، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.377، وهذا يعني أن ما مقداره 37.7% من التباين الحاصل في تطبيق إدارة المعرفة مفسر بفعل متغير القيادة التحويلية (المقياس الكلي) الذي داخل النموذج، وأن 62.3% هو تباين مفسر بفعل عوامل لم يتضمنها نموذج الانحدار. وهكذا فإن هذه النتائج تجيب عن السؤال الثاني، الذي "يؤكد وجود علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض".

ولاختبار الفرض الصفري رقم (2/2)، الذي ينص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أبعاد القيادة التحويلية (الجانبية، الاهتمام الحفزي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض ".
حسبت معادلة الانحدار الخطي المتعدد لتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض (كمتغير تابع) والمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) مجتمعة.

جدول 11

تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

مستوى الدلالة T	قيمة T	معامل الانحدار الجزئي المعياري (β)	معامل الانحدار الجزئي (B)	المتغيرات المستقلة
0.000	12.6		1.7	الثبات
0.6	0.409-	0.03-	0.02-	الجانبية
0.1	1.5	0.17	0.1	الاهتمام الحفزي
0.2	1.1	0.114	0.09	الاعتبار الفردي
0.413	0.820	0.077	0.064	الاستثارة الفكرية
		0.6		معامل الارتباط المتعدد
		0.3		معامل التحديد R^2
		0.3		معامل التحديد المعدل (adj. R^2)
		*52.9		قيمة F

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وتوضح النتائج الواردة في جدول 11 أن المتغيرات المستقلة (الجانبية، الاهتمام الحفزي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) مجتمعة ترتبط بتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض كمتغير تابع بمعامل ارتباط

متعدد قدرة 0.6، وتبلغ قيمة F المحسوبة لاختبار معنوية النموذج 52.9، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة 0.05، ويشير معامل التحديد R^2 إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر نحو 38% من التباين في تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض كمتغير تابع، في حين تعزى النسبة المتبقية، وقدرها 62%، إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. ووفقاً لهذه النتيجة يمكن رفض الفرض الصفري رقم (2/2) وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة التحويلية، وهي (الاجاذبية، الاهتمام الحفزي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) مجتمعة وبين تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض كمتغير تابع.

خامساً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

ولتعرف أكثر أبعاد القيادة التحويلية إسهاماً في تفسير التباين في درجة تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي الصاعد Step-Wise Multiple Regression (forward Solution) للوقوف على مقدار إسهام كل بعد في تفسير جزء من التباين في المتغير التابع، وجدول 12 يوضح هذه النتائج.

جدول 12

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي الصاعد Step-Wise للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض

مستوى الدالة T	قيمة T	% التراكمية للتباين المفسر	% للتباين المفسر للمتغير التابع	معامل الانحدار الجزئي المعياري (β)	معامل الانحدار الجزئي (B)	المتغيرات المستقلة	البعد
0.000	12.67	-	-	-	1.756	الثبات	
0.251	1.148	0.96	0.96	0.114	0.092	الاعتبار الفردي	1

تابع / جدول 12

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدرجي الصاعد Step-Wise للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار الجزئي (B)	معامل الانحدار الجزئي المعياري (β)	% للتباين المفسر للمتغير التابع	% التراكمية للتباين المفسر	قيمة T	مستوى الدلالة T
الجاذبية	-0.29	-0.033	0.83	1.79	-0.409	0.683
الاستثارة الفكرية	0.06	0.07	0.5	3.2	0.8	0.4
الاهتمام الحفزي	0.1	0.1	0.5	3.6	1.5	0.1
معامل الارتباط المتعدد	0.6					
معامل التحديد R^2	0.3					
معامل التحديد المعدل (adj. R^2)	0.3					
قيمة F	58.7*					

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من النتائج الواردة في جدول 12 أن جميع الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تفسر التباين في درجة تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض كمتغير تابع عند التحكم في بقية الأبعاد الأخرى، وهذه الأبعاد هي: (الجاذبية، الاهتمام الحفزي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية). وأن هذه الأبعاد مجتمعة ترتبط بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.6، وتبلغ قيمة "F" المحسوبة لاختبار معنوية هذا العامل 58.7، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05؛ مما

يشير إلى وجود علاقة ارتباط متعدد بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. وبلغ معامل التحديد 0.3؛ مما يعني أن هذه الأبعاد الأربعة تفسر نحو 38.9% من التباين في المتغير التابع.

ولتحديد نسبة مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة في تفسير التباين في درجة تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض تم الاستناد إلى النسبة المئوية للتباين المفسر، على نحو ما هو موضح في جدول 16؛ حيث تبين أن بعد الاعتبار الفردي قد أسهم بتفسير 9.6% من التباين في المتغير التابع، وأسهم بعد الجاذبية بتفسير 8.3% من التباين في المتغير التابع، وأسهم بعد الاستثارة الفكرية بتفسير 5.4% من التباين في المتغير التابع. في حين أسهم بعد الاهتمام الحفزي بتفسير 5.1% من التباين في المتغير التابع.

مناقشة النتائج والتوصيات

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تعرّف واقع تطبيق إدارة المعرفة، ومدى ممارسة القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية، وعلاقة ذلك بتطبيق إدارة المعرفة في تلك الأجهزة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن إجمالها في الآتي:

أولاً- مناقشة النتائج

1 - يتضح من نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة بشكل عام في الأجهزة الحكومية المركزية محل الدراسة بمدينة الرياض كان بدرجة مرتفعة؛ فقد كانت درجة ممارسة بعدي "تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية" مرتفعة، في حين حقق بعدا "القيادة التنظيمية والقوى البشرية" درجة متوسطة. بناء عليه؛ نجد أن المنظمات في الأجهزة محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق المعرفة؛ وهذا يساعد على وضع المعارف والمهارات في أيدي الأفراد، في الوقت والشكل

- المناسبين، وبسهولة؛ مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 2 - تبين من خلال نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً لتطبيق سلوكيات القيادة التحويلية وممارستها لدى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. وهذا مؤشر جيد لما للقيادة التحويلية من أهمية في مواكبة التغيرات في المنطقة والمساهمة بشكل فاعل في إنجاح رؤية المملكة 2030.
- 3 - أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة، بأبعادها الأربعة، في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. وهذه نتيجة تتفق مع دراسة كل من العطوي (2010)، و (2013) Akoptu & Jasmine، و (2006) Chen، و (2005) Crawford، و (2014) Gelard et al. و (2013) Noruzi et al.، والتي تؤكد أن تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في ظل القيادة التحويلية يؤدي إلى نجاح المنظمة.
- 4 - أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض؛ وهذا ما يؤكد معنوية النموذج، وأن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية (المقياس الكلي) في المتغير التابع (إدارة المعرفة). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (2011) Birasnav و (2005) Crawford، و (2014) Gelard et al. و (2013) Noruzi et al.، و (2001) Politis، التي أكدت جميعها أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة.
- 5 - أكدت نتائج الدراسة أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (2013) Akpotu & Jasmine و Mansah (2011)، اللتين تؤكدان أن القائد التحويلي يقدم الدعم النفسي والعاطفي

من خلال بعد الاعتبار الفردي الذي يوفر بيئة عمل مناسبة تجذب الموظفين لتبادل المعرفة.

ثانياً- التوصيات

- 1 - أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة، لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين، يمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار؛ بما يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة، العلمية، وتنفيذ الحلقات التطبيقية.
 - 2 - العمل على اختيار وتعيين قادة لديهم مهارات الابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة؛ من شأنها زيادة قاعدة المعرفة لدى المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال آلية التنفيذ الآتية:
 - إلحاق القيادات الإدارية على اختلاف مستوياتها في المنظمة، ببرامج إعداد وتطوير القيادات الإدارية، وعقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات لتأهيل القيادات الإدارية في المنظمة وتطويرها.
 - بحث المستجدات في مجال قياس المهارات القيادية؛ بغرض اكتشاف قادة المستقبل في مرحلة مبكرة والعمل على استشراف أحدث الأساليب لتطوير مهاراتهم في برنامج أو دبلومات موجهة للمقبلين على المهام الإدارية.
 - ويمكن تحقيق ذلك بالتعاون مع مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية بمعهد الإدارة العامة.
 - 3 - إعداد الإستراتيجية الملائمة؛ لتطوير القدرات الفكرية والعملية للقوى البشرية عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة؛ إذ إن إحداث المعرفة ومشاركتها واستخدامها يتم من خلال العاملين في المنظمة؛ فهم من يمتلكون قرار تطبيق إدارة المعرفة من عدمه.
- ويكون تنفيذ ذلك من خلال توفير وسائل نشر المعرفة والتدريب عليها

والحث على استخدامها؛ مثل: البريد الإلكتروني والتقارير وغيرها من وسائل تبادل المعلومات، مع تأكيد أهمية تحديث هذه البيانات والمعلومات بصفة مستمرة.

4 - توفير بنية تحتية مناسبة لحفظ وتحديث المعرفة في المنظمة، ويكون ذلك وفق الآلية الآتية:

- تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة؛ لتمكين العاملين من الوصول إليها وفق الحاجة.

- تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إلى الحقائق ومصادر المعلومات، التي تسهم في اتخاذ قرارات فعالة وحل المشكلات التي تواجههم.

- استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تسهل على المستخدمين الوصول إليها والاستفادة منها.

5 - استحداث إدارة خاصة بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، توضع ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ بحيث يكون من مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، وتكون آلية تنفيذ ذلك من خلال:

- التعاون مع جهات استشارية متخصصة في الهياكل والأدلة التنظيمية.

6 - العمل على تأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية، من خلال توفير ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة لروح الفريق في العمل، وعلى التفاعل الاجتماعي؛ بحيث تحدد كيف تستخدم المعرفة. ومتى تستخدم؟ وينفذ ذلك من خلال الآلية الآتية:

- إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية تتضمن، إلى جانب إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المعرفة، بناء القيم والاتجاهات

الملائمة لمشاركة المعرفة؛ إذ إن السلوك لا يعزز إلا بوجود اتجاهات إيجابية داعمة له.

- تدريب الأفراد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال نماذج تطبيقية ونظرية موضوعة بشكل جيد؛ لغرض تطوير الكفاءات والرفع من مستواها بشكل يواكب متطلبات عصر المعلومات والإنترنت.
- وضع نظام حوافز فعال، سواء كانت حوافز مادية أم معنوية؛ مثل التقدير والترقية؛ وذلك لدعم عملية التشارك المعرفي.

المراجع

- أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد، وعمرو، ميرفت. (2011). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 12 (2)،
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=79654.285-257>
- أبو عودة، صالح. (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/17244>
- أدم، أحمد. (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بدر، يسري. (2010). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
<http://hdl.handle.net/20.500.12358/17064>
- بيزان، حنان. (2017). دراسات ورؤى معلوماتية في إدارة المعلومات والمعرفة. دار حميثرا للنشر والترجمة.
- الزيادات، محمد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
<http://www.s-ajfan.com/vb/showthread.php?t=155099>
- عبد الوهاب، سمير. (2005، نوفمبر 28-30). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة. [بحث مقدم]. الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة.
http://moroccotv2.blogspot.com/2013/05/blog-post_901.html
- العطوي، محمد. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
<http://search.mandumah.com/Record/725291>
- العلاوي، حسن. (2001). إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية [ورقة مقدمة]. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- العلي، عبد الستار، والعمرى، غسان، وقنديلجي، عامر (2005). إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المدلل، عبد الله (2012). *تطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تطبيق الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/17932>

المنحجي، منصور، والهادي، شريف (2017). العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة المعرفة بجامعة القصيم. *مجلة الثقافة والتنمية*، 19 (121)، 49-132.

نور الدين، عصام. (2010). *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*. دار أسامة للنشر والتوزيع. <https://le-calligraphie.com/book/47482>

Abdelwahab, S. (2006, November, 28-30). *Requirements for applying knowledge management in Arab cities: case study on the city of Cairo* (in Arabic) [Research presenter]. the International Symposium of Knowledge Cities, Medina. http://moroccotv2.blogspot.com/2013/05/blog-post_901.html

Abu Samra, M., Al-Titi, M., & Amr, M. (2011). Educational leadership and education in Palestine (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12 (2), 257-285. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=>

Abu Odeh, S. (2016). *The Role of Leadership Styles in Promoting the Practice of Knowledge Management Operations for Members of the Palestinian Security Forces in the Southern Governorates* (in Arabic) [an unpublished Masters Thesis]. Academy of Management and Policy for Postgraduate Studies, a joint postgraduate program with Al-Aqsa University. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/17244>

Adam, A. (2018). *The role of knowledge management and intellectual assets in achieving economic benefit for libraries and universities* (in Arabic). Arab Group for Training and Publishing.

Akhavan, P., Ale Ebrahim, N., Fetrati, M. A., & Pezeshkan, A. (2016). Major trends in knowledge management research: a bibliometric study. *Scientometrics*, 107 (3), 1249-1264. <http://dx.doi.org/10.1007/s11192-016-1938-x>

Akpotu, C., & Jasmine, T. (2013). Transformational Leadership and Knowledge Sharing in ICT Based Organizations in Nigeria. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (12), 100-106. <https://docplayer.net/9390894-Transformational-leadership-and-knowledge-sharing-in-ict-based-organizations-in-nigeria.html>

Al-Ali, A., Al-Omari, G., & Qandilji, A. (2005). *Knowledge management* (in

- Arabic). Al Masirah House for Publishing and Distribution.
- Almudall, A. (2012). *The application of knowledge management and its impact on the application of performance: Study its application to the institution of the Presidency of the Council of Ministers* (in Arabic) [Unpublished Master Thesis]. Islamic University of Gaza, College of Commerce, Department of Business Administration. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/17932>
- Al-Alwani, H. (2001). *Knowledge Management Concept and Theoretical Approaches* (in Arabic) [paper presented]. *the Second Arab Conference on Management "Creative Leadership in Facing Contemporary Challenges of Arab Management"*. The Arab Administrative Development Organization of the League of Arab States, Cairo.
- Arora, E., & Raosheb, S. H. (2011). Knowledge Management in Public Sector. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2 (1), 238-244. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.3542&rep=rep1&type=pdf>.
- Al-Atwi, M. (2010). *The role of transformational leadership style in activating knowledge management and its impact on the organization's performance: an applied study on plastic companies for the Jordanian construction industries* (in Arabic) [Unpublished Master Thesis]. College of Business, Middle East University. <http://search.mandumah.com/Record/725291>
- Bass, B. M. (1985). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014920639001600403>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Individual, Military and Educational Impact*. Mahwah, Erlbaum.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, SAGE.
- Badr, Y. (2010). *Developing the skills of secondary school principals in Gaza governorates in light of the concept of knowledge management* (in Arabic) [Master Thesis]. Islamic University.Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, SAGE. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/17064>
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational Leadership and Human Capital Benefits: The Role of Knowledge Management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (2), 106-126. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0143773111112962/>

full/html?fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1

- Bizan, H. (2017). *Information studies and visions in information and knowledge management* (in Arabic). Hamithra Publishing and Translation House.
- Boating, H., Dzandu, M. D., & Tang, Y. (2016). Knowledge sharing among employees in Ghanaian Industries: The role of transformational leadership style and communal organizational culture. *business information review*, 33 (3), 145-154. <https://doi.org/10.1177%2F0266382116663355>
- Burns, J., M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Servant: Inc.
- Chen, L.Y. (2006). Relationship Between Leadership Behaviors Knowledge Sharing in and Professional Service Firms Engaged in Strategic Alliances. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11 (2), 51-70.
- Crawford, C.B. (2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 9 (6), 6-16. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270510629927/full/html?journalCode=jkm>
- De Brun, C. (2005). *ABC of knowledge Management*. Freely extracted, from the NHS National Library for Health at <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/> by Géraud Servin. Creator: NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist. <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Fincham, R., & Rhodes, P. S. (1999). *Principles of Organizational Behavior* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Frey, P., Lindner, F., Muller, A., & Wald, A. (2009). *Project Knowledge Management - Organizational Design and Success Factors*. 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS '09. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.356>
- Gelard, P., Boroumand, Z., & Mohammadi, A. (2014). Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management. *International Journal of Information Science and Management*, 12(2), 8-67.
- Ghasabeh, M. S., & Joham, C. (2014). *Framing the Interaction between Transformational Leadership and Knowledge Management: A Conceptual Framework*. School of Management, University of South Australia.
- Goudarzv & Chegini, M. (2011). Knowledge management and transformational leadership in organizational success. *International Journal of Information and Education Technology*, 1 (5), 377-379. <http://ijiet.org/papers/61-R038.pdf>
- Hair, J. F., Jr, Black, W. C., Babin, B., J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Indian International Ed: Prentice Hall. 10.1007/

978-94-009-3789-5

- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties that Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology, 84*, 680-694. <https://pdfs.semanticscholar.org/3ba0/8aa9a4e6fc1991b4d5c1fe04-b4968a0dcb84.pdf>
- Khan, M. S. (2015). Role of Transformational Leadership in Effective Knowledge Management. *Informational and Knowledge management, 5* (2), 125-130. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.862.3078&rep=rep1&type=pdf>
- Kirkland, K. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941. <https://search.proquest.com/openview/8ebe6a65c76e347c6d4246-c38a01a889/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Kwak, W. J. (2017). Determinant of knowledge sharing and innovative performance. *leadership and employee inclination, 20* (2), 819-825. <https://search.proquest.com/openview/235aef4c1580f06037eac4b28a89d4bb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=936334>
- Mansah, E.B. (2011). Transformational Practice and Change Management. *Journal of Strategic Management, 10* (16), 125-141.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior* (4thed.). Houghton Mifflin Company.
- Al-Madhji, M. Q., & Al-Hadi S. I. (2017). The relationship between the degree of transformational leadership practice and the degree of knowledge management practice at Qassim University (in Arabic). *Journal of Culture and Development, 19* (121), 49-132.
- Noureddine, E. (2010). *Knowledge and modern technology management* (in Arabic). Osama House for Publishing and Distribution. <https://le-calligraphe.com/book/47482>
- Noruzi, A., Majazi Dalfard, V. Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 64* (5-8), 1073-1085. https://www.academia.edu/26860180/Relationship_Between_Transformational_Leadership_and_Knowledge_Management.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (2nded.). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Politis, J.D. (2001). The relationship of various leadership styles and knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal, 22* (8),

354-64.

- Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, Wiley.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley and Sons. [https://www.wiley.com/en-gl/Research + - Methods + For + Business: + A + Skill + Building + Approach, + 7th + Edition-p-9781119266846](https://www.wiley.com/en-gl/Research+Methods+For+Business:+A+Skill+Building+Approach,+7th+Edition-p-9781119266846)
- Shariatmadari, M., & Forouzandeh, B. (2015). The Relation between Knowledge management and Human Capital with Transformational Leadership of Educational Principals. *International Business and Management*, 11 (1), 51-56.
- Yaghoubi,H., Mahallati, T., Moghadam, A.S., & Fallah, M.A. (2015). Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices. *Journal of Management and Sustainability*, 4 (3), 165-174.
- Ziyadat, M. A. (2008). Contemporary trends in knowledge management (in Arabic). Safaa House for Publishing and Distribution. <http://www.sajfan.com/vb/showthread.php?t=155099>
- Zyngier, S. (2006). *Knowledge Management Governance*. In D. G. Schwartz (Ed.), Encyclopedia of Knowledge Management. Idea Group Reference. <http://1.droppdf.com/files/57cSV/encyclopedia-of-knowledge-management.pdf>

The Impact of Transformational Leadership on the Implementation of Knowledge Management: A Field Study on a Sample of Government Agencies Employees in Riyadh

Dr. Moudhi M. Alzoman

Abstract

Objectives: The aim of this study is to empirically investigate the influence of the transformational leadership on the implementation of the Knowledge management in the central government agencies in Riyadh; which dimensions of Transformational leaderships (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and Individual consideration) are perceived to be more influential from the employees' point of view.

Method: An analytical descriptive method was used in this study as a questionnaire was used by the researcher. The study has analyzed the data from a questionnaire (that indicate good level of reliability and validity). Multi-phases inspection was applied on a sample of 600 employees belonging to 21 public organizations in Riyadh city. Data was analyzed with suitable means.

Results: The findings revealed that the implementation of transformational leadership leads to boosting the implementation of the four dimensions of knowledge management in the central government agencies in Riyadh. The findings also indicate the importance of the individual consideration in Knowledge Management where leaders through supporting the employees motivate them to share their knowledge to achieve the organizational goals.

Conclusion: The research results stress the importance of having a transformational leadership that supports of knowledge management; leadership that has a clear vision for diagnosing knowledge of its different types, besides the ability to choose qualified individuals who possess knowledge, engage them and considering their views to ensure that one vision prevails in the organization.

Keywords: Transformational leadership, Knowledge management.

د. موزي بنت محمد الزومان، حاصلة على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة (إدارة موارد بشرية) من جامعة بورتسموث البريطانية، عام 2012. وتعمل حالياً مديرة إدارة إعداد قيادات المستقبل بأكاديمية تطوير القيادات الإدارية بمعهد الإدارة العامة. الاهتمامات البحثية: القيادة الإدارية (القيادة الإستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة الكارزمية، القيادة الأخلاقية، قيادة المنظمات متعددة الثقافات)، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة، الذكاء العاطفي، الدراسات التنظيمية.
الإيميل: al_zoman_m@hotmail.com

