

أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية " دراسة ميدانية مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص "

د/ هبة محمد حسن وفا
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

أ.د / رانية عبد المنعم شمعه
أستاذ إدارة الإنتاج وبحوث العمليات
كلية التجارة - جامعة السويس

اعداد الباحثة / سمر مجدى السيد يوسف

الملخص :

يهدف البحث إلى بيان أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المعرفة (توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) بشركات البترول المصرية وذلك من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص ، وتم صياغة فرضين رئيسيين ، وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد توزيع المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث ، يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث .

Abstract:

The aim of research is to demonstrate the effect of the dimensions of transformational leadership in the dimensions of knowledge management (Knowledge Distribution - Knowledge Application) in Egyptian petroleum companies, by A comparison field study between the public sector and private sector companies with framing two main hypothesis, and the research found There is a morally significant effect of the dimensions of transformational leadership on Knowledge Distribution as dimension of the knowledge management processes in the

Egyptian petroleum companies in question ,There is a morally significant effect of the dimensions of transformational leadership on Knowledge Application as dimension of the knowledge management processes in the Egyptian petroleum companies in question.

مقدمة:

تتسارع فى العصر الحديث الشركات والمصانع الكبيرة خاصة فى الدول المتقدمة فى إنتاج التكنولوجيا العالية، ونظم الاتصالات المتقدمة، والالكترونيات بمختلف أنواعها، كما تتغير نظم الإنتاج والتصنيع إلى الأفضل، وكل هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وسرعة الأداء وانخفاض التكاليف وتحقيق التميز التنافسي .

وظهر الاهتمام المتزايد بالمعرفة كرد فعل للتطورات المتسارعة فى تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات فى وقتنا الحاضر، وبزوغ ما يعرف بالعمولة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التى تنفجر وتتوالد وتتراكم يومياً، ونتيجة لتلك التطورات أصبحت المعرفة تُمثل المصدر الإستراتيجى الأكثر أهمية للمنظمات المعاصرة، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة فى نجاح المنظمة أو فشلها، الأمر الذى يترتب عليه ظهور مفهوم إدارة المعرفة .

أولاً: الدراسات السابقة :

أ- الدراسات التى تناولت القيادة التحويلية :

- 1- دراسة (عبد الحافظ، ٢٠١٧) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد ، والى هدفت إلى التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد ، وتوصلت إلى أنه يوجد قصور فى تطبيق القيادة التحويلية داخل مديريات الشباب والرياضة، هناك قصور فى تطبيق القدرات الإبداعية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .

٢- دراسة (Gad,Ch.K.,2020) بعنوان:

The Effect of Green Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study on the Information Technology Organizations in Egypt

والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها على أبعاد سلوك المواطنة للعاملين وذلك فى أربع منظمات فى تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية وخاصةً (القاهرة والجيزة) ، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابى ذى دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة التحويلية على جميع أبعاد سلوك المواطنة للعاملين.

ب- الدراسات التى تناولت إدارة المعرفة :

١- **دراسة (مطلوب، ٢٠١٩) بعنوان:** إدارة المعرفة ودورها فى تحقيق الاستثمار الأمثل للفرص: دراسة ميدانية ، والتي هدفت إلى التعرف على مدى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة على الاستثمار الأمثل للفرص فى كل من شركتى أسياسيل وزين للاتصالات فى العراق، وتوصلت إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة على الاستثمار الأمثل للفرص فى كل من شركتى أسياسيل وزين للاتصالات فى العراق.

٢- دراسة (Masa'deh,R., et al., 2019) بعنوان:

The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective

والتي هدفت إلى التعرف على دور البنية التحتية لإدارة المعرفة فى تعزيز الرضا الوظيفى من منظور الدولة النامية، وذلك لأعضاء الهيئة التدريسية فى جامعة الزرقاء بالأردن ، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابى للبينتين: التكنولوجية والثقافية فى الرضا الوظيفى لأعضاء الهيئة التدريسية وعدم وجود أثر للبيئة الهيكلية لإدارة المعرفة فى الرضا الوظيفى لأعضاء الهيئة التدريسية فى الجامعة.

ج- الدراسات التى تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة :

١- دراسة (الغويل، ٢٠١٨) بعنوان: إدارة المعرفة كمتغير وسيط فى العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والإبداع المؤسسى: دراسة تطبيقية على ديوان وزارة الثقافة والمجتمع المدنى بدولة ليبيا ، والتي هدفت إلى الوصول لمجموعة من التوصيات التى قد تساعد المسؤولين بديوان وزارة الثقافة والمجتمع المدنى بدولة ليبيا على إظهار دور نمط القيادة التحويلية بأبعاده من خلال تأثيرها على إدارة المعرفة بأبعاده ودعمها وتشجيعها لتوفير المناخ المناسب لتحقيق الإبداع المؤسسى بأبعاده ، وتوصلت إلى أنه يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية محل الدراسة كمتغير مستقل علي إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، يوجد أثر معنوي لأبعاد إدارة المعرفة محل الدراسة كمتغير وسيط علي الإبداع المؤسسى كمتغير تابع ، لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسى .

٢- دراسة (Dwivedi, P., et al.,2020) بعنوان:

Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator

والتي هدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعاده على كفاءة العاملين مع توسيط دور نشر المعرفة بين القيادة التحويلية ونشر المعرفة وذلك فى الشركات اللوجيستية بشمال الهند ، وتوصلت إلى أنه هناك أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على كفاءة العاملين وذلك مع توسيط دور نشر المعرفة بالشركات محل الدراسة .

د- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية :

١- استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظرى والعملى فى بناء الإستبانة الخاصة بالبحث مما أسهم فى نضوج البحث وشموله وصدقه ، كما تم الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذا البحث لمعرفة مدى التوافق والإختلاف .

٢- إختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد إدارة المعرفة (توزيع وتطبيق المعرفة) بشركات البترول المصرية ، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين والاستفادة من ذلك لمعالجة الفجوة البحثية فى هذا المجال .

٣- يتميز هذا البحث بمجمعه نظراً لأهمية قطاع شركات البترول وبشكل خاص عند المقارنة بين القطاع العام والخاص ، والتي من خلالها يمكن تعميم النتائج على مجتمع البحث.

٤- الفجوة البحثية ان الدراسات التي تناولت متغيرات البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر لم تحقق الهدف المطلوب من خلال توضيح الأبعاد المختلفة لها .
ثانياً: الدراسة الاستطلاعية :

أ- **الدراسة الاستطلاعية الأولية:** قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية بهدف تحديد وصياغة مشكلة البحث، وتحديد متغيراتها، وتكوين فروضها حول العلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة البحث، وذلك للوقوف على مدى إلمام المسؤولين والعاملين بمفهوم كلا من القيادة التحولية وإدارة المعرفة، وكذلك التعرف على مدى تطبيق القيادة التحولية لتعزيز إدارة المعرفة بالشركات محل البحث. وقد تم ذلك عن طريق عقد مقابلات شخصية مع عينة ميسرة من مختلف المستويات الإدارية ببعض شركات البترول محل البحث وتوجيه مجموعة من التساؤلات لهم .

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه المقابلات الشخصية إلى وجود عدد من نواحي القصور ومنها :

١- تتفق آراء نسبة كبيرة من مفردات العينة (٩٠%) بأنه على الرغم من عدم الدراية والمعرفة الكاملة بالأساليب الحديثة مثل القيادة التحولية وإدارة المعرفة، إلا أن نسبة كبيرة من الشركات تستخدم بعض إجراءاته وتسعى إلى تطبيقها ولكن بشكل غير منهجي متكامل.

٢- أن معظم مفردات عينة البحث من العاملين (٩٠%) تشير إلى انخفاض إدراك القيادات الإدارية للمفاهيم الحديثة مثل القيادة التحولية وإدارة المعرفة بصورة صحيحة تتفق والأصول العلمية لهذه المناهج وعلاقته بتحسين الاداء ورفع الإنتاجية للمنظمة .

٣- وجود رغبة لدى القيادات الإدارية فى تطبيق الأساليب العلمية الحديثة كما يجب أن تكون وذلك لتحسين كفاءة وفعالية منظماتهم.

ب- الدراسة الاستطلاعية الثانوية: يعد قطاع البترول من أهم قطاعات الاقتصاد القومى المصرى، ووفقاً لتقارير وزارة البترول والثروة المعدنية الصادرة لعام ٢٠٢٠/٢٠٢١ فقد ساهم قطاع البترول عام ٢٠١٨/٢٠١٩ بنسبة ٢٧% من إجمالى الناتج المحلى للدولة بقيمة ١.٤ تريليون جنيه، كما حقق خلال نفس العام فائضاً لأول مرة فى الميزان التجارى (مجلة البترول، ٢٠٢٠، ص ص ٦ - ٧).

وينصب هذا البحث على شركات البترول المصرية، ويرجع اختيار هذا النشاط لأسباب نظرية وتطبيقية، فمن الناحية النظرية فإن اختيار تلك الشركات يجعل البحث الحالى غير مماثل للدراسات السابقة التى اهتمت بدراسة متغيرات البحث أو بعضها، أما من الناحية التطبيقية فإن هذه الشركات تمثل حصة كبيرة من الاقتصاد الصناعى المصرى.

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلى:

- ١- سيادة انماط القيادات الادارية التقليدية والتي تعتمد على انجاز العمليات الإدارية بشكل تقليدى دون السعى الى تطوير أداء العاملين مما ينعكس على أداء المنظمة .
- ٢- نقص المعرفة ببعض الأساليب والأدوات الحديثة مثل القيادة التحويلية وإدارة المعرفة مع ضعف قدرتهم على إمكانية تطبيقها بشكل سليم .

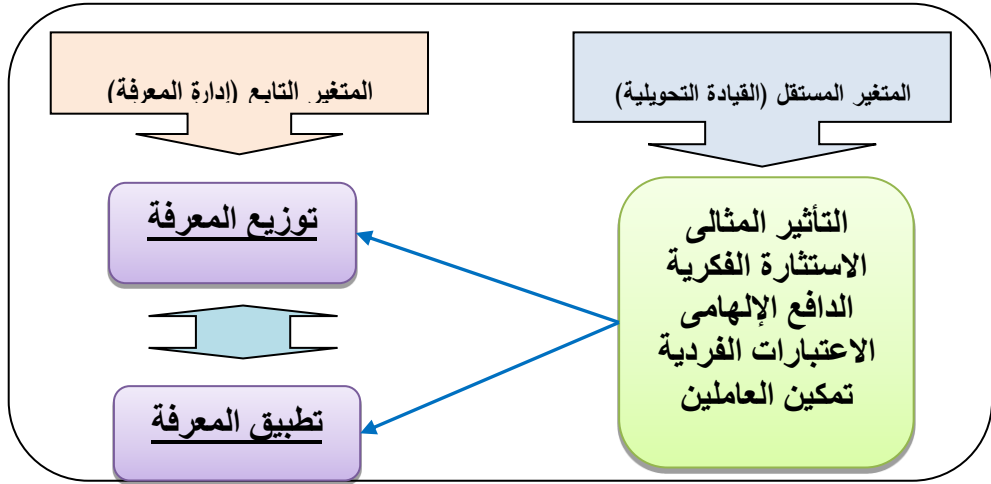
ثالثاً: مشكلة البحث :

تبين أنه يوجد قصور وعدم اهتمام من قبل شركات البترول محل البحث بالقيادة التحويلية إدارة المعرفة ، وضعف إدراك المسؤولين والعاملين بالقيادة التحويلية ودورها فى تعزيز إدارة المعرفة، الأمر الذى يتطلب ضرورة التعرف على أهم المعوقات سواء من جانب الإدارة أو من جانب العاملين والتي تؤدى إلى عدم وجود قاعدة قوية تشجع على تفعيل القيادة التحويلية لكى تساعد على تعزيز إدارة المعرفة مما يساعد على تميز تلك الشركات.

وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات البحثية التالية:

- ❖ ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد توزيع المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث ؟
- ❖ ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث ؟

رابعاً: متغيرات البحث: يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالشكل التالى:



الشكل رقم (١) نموذج متغيرات البحث " العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة "

المصدر: من إعداد الباحثة.

أهداف البحث: من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنه يسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- ١- بيان دور تفعيل القيادة التحويلية فى تعزيز إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية.
- ٢- التعرف على مدى وجود أثر ذى دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة) بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

خامساً: فروض البحث :

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

الفرض الرئيسى الأول:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد توزيع المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث .

الفرض الرئيسى الثانى:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث .

سادساً: أهداف البحث : من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنه يسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:

١- بيان أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المعرفة (توزيع – تطبيق المعرفة) بشركات البترول المصرية.

٢- التعرف على مدى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد عمليات إدارة المعرفة (توزيع المعرفة – تطبيق المعرفة) بشركات البترول المصرية محل البحث .

سابعاً: الإطار النظرى للبحث :

وذلك من خلال بيان أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المعرفة (توزيع وتطبيق المعرفة) بشركات البترول المصرية.

١. القيادة التحويلية (Transformational Leadership (TL):

عرفها (Siangchokyo, N., et al., 2020) بأنها القيادة التى من خلالها يقوم القادة بتغيير القيم والمعتقدات والمواقف الأساسية للمرؤوسين حتى يكونوا على استعداد لأداء ما هو أبعد من المستويات الدنيا التى تحددها المنظمات، وذلك من خلال التزام المرؤوسين بالأهداف التنظيمية وتطويرهم حتى يتمكنوا من إنجاز تلك الأهداف .

وتراها الباحثة أنها السلوك القيادى الذى يتمثل اهتمامه الأساسى فى المرؤوسين من خلال تطويرهم وتحفيزهم والقدرة على إثارتهم مع التركيز على قيمة وأهمية مهامهم لتحقيق أعلى مستويات من الأداء مع الاهتمام بجعل العلاقة مع المرؤوسين أكثر فعالية وذلك وصولاً لتحقيق مصلحة المنظمة ككل.

١.١ أهمية القيادة التحويلية:

ناقش الباحثون العوامل التى اكتسبتها قوة وأهمية، ومنها :

١- تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية فى المنظمة، من خلال تحقيق التغيير فى الأنظمة بشكل مباشر من أجل الأهداف التنظيمية والاجتماعية والسياسية، مع العمل على تحقيق مستويات من الرضا والالتزام والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين (Tayal,R. & et al., 2021, P2).

٢- تمثل عامل رئيس فى خلق ثقافة تنظيمية إيجابية وابتكار تنظيمى، من خلال التغييرات فى الأهداف التنظيمية وتشجيع العاملين على الابتكار والوصول لحلول فعالة (Lei,H. & Gui, L. & et al., 2021, P5).

٢.١ أبعاد القيادة التحويلية:

تتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية تبعاً للخلفيات الفكرية لهؤلاء الباحثين وطبقاً لاهتماماتهم، نذكر من هذا الأبعاد ما يلى:

١- **التأثير المثالى Idealized Influence**: يؤكد (Al-Turief, 2018,P21) بأن هذا البعد يقيس شخصية القائد من القيم الأخلاقية والجوانب والسلوكيات مع الاستعداد لخوض المخاطر واتخاذ القرارات والقدرة والاستعداد للعمل مع الآخرين، وقدرته على أن يكون نموذجاً للمرؤوسين لكسب احترامهم.

وتستخلص الباحثة وفقاً لتلك الخاصية أن القائد له شخصية جذابة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون فى المنظمة مع مرور الوقت، مع اتباع السلوكيات التى تجعلهم يتصفون بالمثالية، مع التركيز على المهام كفريق عمل جماعى والقدرة على صنع الثقة بالمرؤوسين مما يمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة.

٢- الدافع الإلهامى **Inspirational Motivation**: عرفها **Sangperm &**

(Chienwattanasook,2019, P35) بأنها تعبر عن قيام القائد بإلهام المرؤوسين من خلال خلق الدافع الداخلى ، إبداء القائد لثقته واستعداده لتحقيق الأهداف بعيداً عن مصالحه ورؤيته الشخصية مع التركيز على مهام المنظمات مع مساعدة المرؤوسين لتطوير تفاعلهم مع الأهداف بعيدة المدى. ومما سبق ترى الباحثة فى هذه الخاصية أن يكون لدى القائد رؤية ونظرة مستقبلية مع ضرورة تمتعه بمهارات الاتصال الفعال للتعبير عن أهمية تلك الرؤية، وأن يكون لديه الثقة الكاملة بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة مع تحفيزهم وإثارة همهم بشكل جذاب لتحقيق ما ينبغى تحقيقه.

٣- الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation** : يشير إليها (**Elmasry &**

Bakri, 2019, P3) بأنها قدرة القائد على تشجيع المرؤوسين على المشاركة، الأداء، التفكير خارج الصندوق لحل المشكلات لإنهاء المهمة . وفقاً لما سبق ترى الباحثة أن القائد هنا يمتلك القدرة على تشجيع المرؤوسين على التفكير بطريقة جديدة مبتكرة وإبداعية تمكنهم من حل المشكلات بأساليب غير تقليدية، مع التشجيع على الاندماج مع بعضهم البعض وتطويرهم للتغلب على أى صعوبات تعيق تحقيق أهداف المنظمة.

٤- الاعتبارات الفردية **Individualized Consideration** : تعبر عن درجة

عمل القائد كمرشد وإظهار الدعم والتعاطف والتحدى لأعضاء فريقه وفقاً لاحتياجات كل فرد من الموظفين من أجل تعزيز الشعور بعدم الإرادة والتطلعات إلى التنمية الذاتية والتحفيز الذاتى، مع الحفاظ على الاتصال المفتوح مع الموظفين والاستماع الدائم لمطالبهم واحتياجاتهم (Azeem, 2018, P12) .

وترى الباحثة هنا أن القائد يكون له اهتمام شخصى بالمرؤوسين مع العمل على إشباع حاجاتهم ودعمهم والسماح لهم بحرية التعبير عن رغباتهم مع العمل على تحقيقها، وتوجيههم وتدريبهم لتنمية قدراتهم مما يثير رغباتهم فى تحقيق النجاح والتميز والعطاء مما ينعكس على المنظمة ككل.

٥- تمكين العاملين **Employees Empowerment**: يرى (Caniëls & Neghina, et al., 2017, P1101) بأنه مفهوم غنى يمتد عبر تسليم السلطة إلى الموظفين واتخاذ القرار، وكذلك توفير فرص الحصول على الموارد التنظيمية الاستراتيجية.

وتستخلص الباحثة وفقاً لتلك الخاصية بأن التمكين هو الأسلوب الذى يتبعه القادة فى المنظمة تجاه المرؤوسين ومن خلاله يقوم بمنح السلطات والتعاون فى عملية اتخاذ القرار مما يشجع المرؤوسين على التفكير الإبداعي وغير التقليدى فى حل المشكلات مع عدم الالتزام بمواقع القوة الرسمية مما يحقق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.

٢. إدارة المعرفة (KM) **Knowledge Management**:

هى العملية التى من خلالها تنتج المنظمات قيمة لأصولها المعرفة والفكرية التى تمتلكها (Al-Mahruqi, H. N.et al.,2019).

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة هى العملية التى يتم من خلالها اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وتصنيفها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها مما يرفع من كفاءة الأداء ويدعم القدرة التنافسية للمنظمة.

١.٢ أهمية إدارة المعرفة: هناك بعض الجوانب التى تعكس أهمية إدارة المعرفة وهى:

١- تحسين المساءلة والتخفيف من حدة المخاطر عن طريق اتخاذ قرارات مستنيرة وحل المشكلات بصورة أسرع ودعم الشفافية والوصول إلى معلومات متكاملة (الخورى، ٢٠١٥، ص ٥٨).

٢- لها دور استراتيجى فى تعزيز واستثمار الطاقة الضمنية وزيادة مبادرات الإبداع والابتكار لدى العاملين فى المنظمات، إذ تساهم فى تعزيز التمكين النفسى لدى

العاملين (AL-Hayaly & Alnajjar, 2016, PP 70- 82).

٢.٢ عمليات إدارة المعرفة:

اختلف أغلب الباحثين فى عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، ولذلك أمكن للباحثة تحديد أهم مراحل إدارة المعرفة المتمثلة فى " التوزيع، التطبيق"، باعتبارها أكثر المراحل شيوعاً والتي أجمع عليها غالبية الباحثين، ويمكن عرضها كالتالى:

أولاً: توزيع المعرفة Knowledge Distribution:

يرى (Aladwan,Z.S,2017,P18) بأن توزيع يركز على تبادل المعرفة بين الموظفين ووحدات المنظمة حيث قد ينعكس هذا التبادل على بيئة العمل وذلك من خلال توزيع ونقل المعرفة الموجودة داخل المنظمة وبين المنظمات المختلفة فى الأقسام والمستويات المختلفة.

وترى الباحثة ان توزيع المعرفة هى عملية نقل المعرفة وتبادلها ونشرها ومشاركتها فى المنظمات بطريقة أكثر سهولة وأقل تكلفة، مع تحديد الجهات التى تنقل وتستلم المعرفة وتحديد المعرفة المطلوب نقلها بشكل محدد ودقيق وتحديد الوقت المناسب المطلوب فيه نقلها.

ثانياً: تطبيق المعرفة Knowledge Application:

يرى (Al-Emran, M. & et al., 2019, P9) بأن تطبيق المعرفة يعبر عن العملية التى تمكن أفراد المؤسسة من الوصول إلى المعرفة بسهولة من خلال ممارسات التخزين والاسترداد الفعالة، ويتعلق تطبيق المعرفة بمشاركة المعرفة التى تم إنتاجها فى مراحل الاكتساب والنشر من أجل تطبيقها فى مختلف العمليات. ووفقاً لذلك تستخلص الباحثة ان تطبيق المعرفة هى الخطوة النهائية لإدارة المعرفة وهى تعبر عن الاستخدام والتطبيق الفعلى للمعرفة التى تم الحصول عليها وتخزينها وتوزيعها، مع ضرورة وجود تغذية مرتدة من أجل تحديثها وذلك لتحسين كفاءة المنظمة ككل.

ويمكن تناول دور القيادة التحويلية فى تعزيز إدارة المعرفة فيما يلى:

يؤكد (Mahmud,A., 2020, P3) أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابى على إدارة المعرفة بالمنظمات، حيث يخلق القائد بشكل مباشر شروط تطبيق المعرفة لتشمل حل المشكلات والابتكار وتطوير المهارات مع وضع رؤية مستقبلية واقعية

وواضحة. وتوجد أربع خصائص رئيسة لبيئة عمل المنظمة لتفعيل القيادة التحويلية ودعمها لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة، ومنها:

١- **الرؤية Vision**: وذلك لأنها تعتبر السمة الفردية التي تمكن القادة من تحديد ووضع المعايير التي على أساسها يتم تنسيق الأنشطة التنظيمية، وتوجيه أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف بحيث يفكرون في كافة مهامهم وبيئاتهم من منطلق أهدافهم المعرفية.

٢- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**: حيث يجب أن يتسم القادة بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ويتحقق ذلك عندما يتوافر لدى القيادة القدرة على التنبؤ والفهم للظروف الكلية المحيطة بالمؤسسة ودمج توقعاتهم في الرؤية للاستعداد ومواجهة المستقبل وتحقيق المنافع الاقتصادية .

٣- **قيمة التعلم Value Of Learning**: حيث يعتبر التعلم عاملاً حاسماً لنجاح تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة وهي صفة لا بد من أن يتسم بها سلوك القادة لنقلها إلى الآخرين .

٤- **التحفيز Motivation**: تعتبر قدرة القادة على التحفيز هي المفاتيح لإدارة المعرفة، وذلك يرجع إلى كونه أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق القيادة الحكيمة .

تأثير أبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي – الحفز الفكري – الاعتبارات الفردية – تمكين العاملين) في تطبيق إدارة المعرفة

١- أثر التأثير المثالي (الجاذبية) في تطبيق إدارة المعرفة:

إن القائد التحويلي وعبر التأثير المثالي والقوة الحسنة يعزز مفهوم الثقة والتقدير، لذا فإن مستوى الثقة الموجود بين المنظمة ووحداتها الفرعية وبين الموظفين تؤثر بشكل كبير على كمية المعرفة المتدفقة بين الأفراد وبعضهم بعضاً ومن الأفراد إلى قواعد البيانات بالمنظمة.

٢- أثر التحفيز الإلهامي في تطبيق إدارة المعرفة:

إن ممارسات إدارة المعرفة الإيجابية والداعمة تحفز على توليد المعرفة ونشرها وتداولها، ومن أهم ممارسات ذلك استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة ، ويشترك القائد مع الموظفين في وضع رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- أثر الحفز الفكرى فى تطبيق إدارة المعرفة:

تتطلب إدارة المعرفة ضرورة توفر مهارات خاصة فى القادة لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة فى عالم يعد فيه رأس المال الفكرى والمعرفة مفتاحين للتقدم الاقتصادى، وينبغى أن تسهم هذه الهياكل فى تيسير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين.

٤- أثر الإعتبارات الفردية فى تطبيق إدارة المعرفة:

إن القائد التحويلى ومن خلال الإعتبارات الفردية يحفز الموظفين من خلال زرع الثقة والتمكين التى هى أساس لعملية المشاركة للمعرفة دون حذف وتجريب الأفكار. لذلك فإن القيادة تشجع الففز بين الحواجز التقليدية التى تعيق اكتساب واستخدام المعرفة وذلك بالمشاركة بمعارفهم وخبراتهم عبر الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.

٥- أثر تمكين العاملين فى تطبيق إدارة المعرفة:

عند شعور العاملين بالتمكين فهم يستخدمون المعلومات ويعملون على التنفيذ الفعال لها ويدمجونهم للحصول على أفضل النتائج. كما أنهم يشعرون بأنه يجب أن يشاركوا معارفهم والمعلومات التى تم اكتسابها مع الآخرين ، وعند تمكين العاملين يشعرون بمزيد من الحكم الذاتى وتصبح أنشطتهم أكثر فعالية ويمكن استخدامها فى أنشطة إدارة المعرفة.

ثامناً: الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث :

وذلك للتعرف على مدى وجود أثر ذى دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد عمليات إدارة المعرفة (توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

اختبار الفرض الأول:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد توزيع المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث، ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression لبُعد توزيع المعرفة، لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد توزيع المعرفة، وجاءت النتائج كما يلي:

وتعرض الجداول التالية تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء عينة البحث حول بُعد توزيع المعرفة) على المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية).

جدول رقم (١) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج لبُعد توزيع المعرفة

Model Summary ^c				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.65942	.204	.209	.457a	1
.64530	.238	.246	.496b	2
a. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامى				
b. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامى، تمكين العاملين				
c. Dependent Variable: توزيع المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٢) تقديرات تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج لبُعد توزيع المعرفة

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000b	48.019	20.880	1	20.880	Regression
			182	79.140	Residual
			183	100.020	Total
.000c	29.596	12.324	2	24.649	Regression
			181	75.372	Residual
			183	100.020	Total
a. Dependent Variable: توزيع المعرفة					
b. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامى					
c. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامى، تمكين العاملين					

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٣) معاملات نموذج الانحدار المتدرج لبعُد توزيع المعرفة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
		Beta			
.000	6.615		.297	1.964	(Constant)
.000	6.930	.457	.068	.468	التحفيز الإلهامى
.000	5.228		.311	1.628	(Constant)
.000	3.908	.314	.082	.321	التحفيز الإلهامى
.003	3.008	.241	.078	.234	تمكين العاملين

a. Dependent Variable: توزيع المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٤) المتغيرات المستبعدة فى نموذج الانحدار المتدرج لبعُد توزيع المعرفة

Excluded Variables ^a					
Collinearity	Partial	Sig.	t	Beta In	Model
Statistics					
Tolerance					
.447	.146	.049	1.981	.194b	التأثير المثالى
.434	.163	.027	2.227	.220b	الاستثارة العقلية
.467	.166	.025	2.262	.216b	الاعتبار الفردى
.647	.218	.003	3.008	.241b	تمكين العاملين
.421	.098	.188	1.323	.131c	التأثير المثالى
.356	.080	.282	1.080	.117c	الاستثارة العقلية
.360	.072	.337	.962	.104c	الاعتبار الفردى

a. Dependent Variable: توزيع المعرفة

b. Predictors in the Model: (Constant), التحفيز الإلهامى

c. Predictors in the Model: (Constant), التحفيز الإلهامى، تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجداول السابقة معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (29.596)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم t وقيم (sig.)، عند مستوى معنوية 5%، ويلاحظ استبعاد أبعاد (التأثير المثالى،

الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردى) من النموذج لعدم معنويتهم، وتري الباحثة أن بُعدى (بُعد تمكين العاملين، وبعُد التحفيز الإلهامى)، هما الأكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة البحث على المتغير التابع (بُعد توزيع المعرفة). ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة التحويلية التى تؤثر فى بُعد توزيع المعرفة بشركات البترول المصرية هى: (بُعد تمكين العاملين - بُعد التحفيز الإلهامى). وبلغت قيمة معامل التحديد (0.240) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر 24.6% من التغيرات التى تحدث بالمتغير التابع (متوسط آراء العينة حول بُعد توزيع المعرفة). يتضح من الجدول أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين بُعد توزيع المعرفة بشركات البترول ، فكلما تم زيادة الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية يؤدي ذلك إلى تعزيز بُعد توزيع المعرفة للعاملين بشركات البترول المصرية. مما سبق يتضح صحة الفرض الأول " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد توزيع المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث".

اختبار الفرض الثانى:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث، ولاحظنا هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression لبُعد تطبيق المعرفة، لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد تطبيق المعرفة . وتعرض الجداول التالية تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء عينة البحث حول بُعد تطبيق المعرفة) على المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية).

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج لبعء تطبيق المعرفة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000b	51.589	24.361	1	24.361	Regression	1
		.472	182	85.943	Residual	
			183	110.304	Total	
.000c	31.452	14.224	2	28.448	Regression	2
		.452	181	81.856	Residual	
			183	110.304	Total	
.000d	23.113	10.225	3	30.675	Regression	3
		.442	180	79.629	Residual	
			183	110.304	Total	
.000e	33.142	14.783	2	29.567	Regression	4
		.446	181	80.737	Residual	
			183	110.304	Total	
Dependent Variable: تطبيق المعرفة						
b. Predictors: (Constant), الاستنارة العقلية						
c. Predictors: (Constant), الاستنارة العقلية، تمكين العاملين						
d. Predictors: (Constant), الاستنارة العقلية، تمكين العاملين، التأثير المثالى						
e. Predictors: (Constant)، تمكين العاملين، التأثير المثالى						

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٦) تقديرات تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج لُبعد تطبيق المعرفة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.68718	.217	.221	.470a	1
.67249	.250	.258	.508b	2
.66512	.266	.278	.527c	3
.66788	.260	.268	.518d	4
a. الاستثارة العقلية Predictors: (Constant),				
b. الاستثارة العقلية، تمكين العاملين Predictors: (Constant),				
c. الاستثارة العقلية، تمكين العاملين، التأثير المثالى Predictors: (Constant),				
d. تمكين العاملين، التأثير المثالى Predictors: (Constant),				
.تطبيق المعرفة. Dependent Variable:				

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٧) معاملات نموذج الانحدار المتدرج لُبعد تطبيق المعرفة

Coefficientsa					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.963		.306	1.822	(Constant)
.000	7.183	.470	.072	.519	الاستثارة العقلية
.000	4.844		.315	1.526	(Constant)
.001	3.422	.296	.095	.326	الاستثارة العقلية
.003	3.006	.260	.088	.265	تمكين العاملين
.001	3.361		.349	1.173	(Constant)
.115	1.582	.164	.114	.181	الاستثارة العقلية
.009	2.632	.228	.088	.232	تمكين العاملين
.026	2.244	.210	.113	.254	التأثير المثالى
.001	3.524		.349	1.228	(Constant)
.000	3.742	.290	.079	.296	تمكين العاملين
.000	3.792	.294	.094	.356	التأثير المثالى
.تطبيق المعرفة. Dependent Variable:					

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٨) المتغيرات المستبعدة فى نموذج الانحدار المتدرج لُبعد تطبيق المعرفة

Excluded Variables						
Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model	
Tolerance						
.470	.194	.008	2.667	.250b	التأثير المثالى	1
.434	.136	.067	1.842	.182b	التحفيز الإلهامى	
.464	.152	.040	2.067	.197b	الاعتبار الفردى	
.549	.218	.003	3.006	.260b	تمكين العاملين	
.457	.165	.026	2.244	.210c	التأثير المثالى	2
.420	.100	.180	1.346	.133c	التحفيز الإلهامى	
.387	.071	.343	.952	.098c	الاعتبار الفردى	
.347	.035	.641	.467	.050d	التحفيز الإلهامى	3
.369	.037	.623	.492	.051d	الاعتبار الفردى	
.405	.076	.306	1.027	.103e	التحفيز الإلهامى	4
.417	.074	.321	.995	.098e	الاعتبار الفردى	
.373	.117	.115	1.582	.164e	الاستثارة العقلية	
a. Dependent Variable: تطبيق المعرفة						
b. Predictors in the Model: (Constant), الاستثارة العقلية						
c. Predictors in the Model: (Constant), تمكين العاملين، الاستثارة العقلية،						
d. Predictors in the Model: (Constant), الاستثارة العقلية، تمكين العاملين، التأثير المثالى						
e. Predictors in the Model: (Constant), تمكين العاملين، التأثير المثالى						

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجداول السابقة معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (33.142)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم t وقيم (sig.)، عند مستوى معنوية 5%، ويلاحظ استبعاد (بُعد التحفيز الإلهامى، الاعتبار الفردى، الاستثارة العقلية) من النموذج لعدم

معنويتهم، وتري الباحثة أن بُعدي (بُعد تمكين العاملين وُبعد التأثير المثالى)، هما الأكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة البحث على المتغير التابع (بُعد تطبيق المعرفة). ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة التحويلية التى تؤثر فى بُعد تطبيق المعرفة بشركات البترول المصرية هى: (بُعد تمكين العاملين - بُعد التأثير المثالى)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.268) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر 26.8% من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول بُعد تطبيق المعرفة).

يتضح من الجدول أن اشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين بُعد تطبيق المعرفة بشركات البترول المصرية، فكلما تم زيادة الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية يؤدي ذلك إلى تعزيز بُعد تطبيق المعرفة للعاملين بشركات البترول المصرية.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثانى: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث" .
تاسعاً : خلاصة نتائج البحث :

- أوضحت نتائج البحث أن القيادة التحويلية تلعب دوراً هاماً ومؤثراً فى تدعيم عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية.
- أظهرت نتائج البحث أن بُعد التحفيز الإلهامى كأحد أبعاد القيادة التحويلية حظي بالمرتبة الأولى لمتوسط آراء العاملين بشركات البترول المصرية.
- أظهرت نتائج البحث أن بُعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد متطلبات إدارة المعرفة حظي بالمرتبة الأولى لمتوسط آراء العاملين بشركات البترول المصرية.

عاشراً : توصيات البحث :

- ١- تحفز شركات البترول المصرية على ألا ينتقد القائد المرؤوسين دون سبب وجيه كأحد عناصر (بُعد التأثير المثالى) مما يطور من القيادة التحويلية ويعزز إدارة المعرفة .

- ٢- تحفيز العاملين للمساعدة بتوافر المهارات الكافية التي من خلالها يتم التركيز دائماً على الجوانب الإيجابية بدلاً من الجوانب السلبية .
- ٣- اتخاذ كل ما يجب على أن يعمل الموظف على أن يتبع قوانين وأنظمة المنظمة حتى بدون رقابة .
- ٤- العمل على توفير الارتياح التام للعاملين فى شركات البترول المصرية وأن يسمح القادة للآخرين بالمشاركة فى اتخاذ القرار .
- ٥- العمل على أن يشرح المدير ما هو متوقع من كل عضو فى المجموعة مما يشجعهم ومن ثم يزيد من سلوكيات عمليات إدارة المعرفة.
- ٦- اتخاذ كل ما يجب على أن يطلع العاملين باستمرار على نشرات وأخبار المنظمة

المراجع:

- عبد الحافظ، محمود محمد محمود (٢٠١٧)، سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- Gad, Ch.K., (2020), The Effect of Green Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study on the Information Technology Organizations in Egypt , Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol.9, No.5.
- مطلوب، محمد ياسر (٢٠١٩)، إدارة المعرفة ودورها فى تحقيق الاستثمار الأمثل للفرص: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١٠، ع ٣.
- Masa'deh,R., et al., (2019) , The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective, Interdisciplinary Journal of Information , Knowledge and Management , Vol. 14.
- الغويل، ناصر محمد ميلاد (٢٠١٨)، إدارة المعرفة كمتغير وسيط فى العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والإبداع المؤسسى: دراسة تطبيقية على ديوان وزارة الثقافة والمجتمع المدنى بدولة ليبيا، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- Dwivedi, P., et al., (2020), Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator, Benchmarking: An International Journal , Vol. 27, No. 4.
- مؤشرات الأداء ونتائج أعمال البترول، مجلة البترول – التقرير السنوى، الهيئة المصرية العامة للبترول، وزارة البترول، ج.م.ع، ع سبتمبر- أكتوبر ٢٠٢٠.
- Siangchokyoo, N., et al., (2020), Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda, The Leadership Quarterly 31, Strome College of Business, Department of Management, Norfolk, United States.
- Tayal, R. & et al., (2021), Transformational leadership: an antecedent for organizational effectiveness in Indian banks , VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Dehradun, India.
- Lei, H. & Gui, L. & et al., (2021), Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing, School of Business Administration, Hunan University, Changsha, Hunan, China.
- Al-Turief, M.A. (2018), The Effectiveness of Future Leadership Program in Developing Transformational Leadership Behavior Among: 7th Gifted Female Students in The Kingdom of Saudi Arabia, Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series, Vol. 3, No.6.
- Sangperm, N. & Chienwattanasook, K. (2019), Roles of Transformational Leadership That Encourage Employees to Have the Innovation Work Behavior, Asian Administration and Management Review, Vol.2, No.1.
- Elmasry, M.O & Bakri, N (2019), Behaviors of Transformational Leadership in Promoting Good Governance at the Palastinian Public Sector, International Journal of Organizational Leadership, Vol.8.

- Azeem, M.T.A. (2018), The Effects of Transformational Leadership on the Employees Change Readiness: The Moderating Role of the Incentive Schemes, Commercial researches Journal, Vol.40, No. 4.
- Caniëls, M. C.J., Neghina, C., Schaetsaert, N., (2017), Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing, Journal of Knowledge Management, Vol. 21 Issue: 5.
- Almahruqi, H.N.S. (2018), Readiness of Omani Government Organizations for Knowledge Management: The Case of the State Audit Institution – A Mixed Approach Study, Unpublished PHD dissertation, College of Arts and Social Sciences, Sultan Qaboos University.
- الخورى، على محمد (٢٠٢٠)، الاقتصاد العالمى الجديد: ما بين الاقتصاد المعرفى ومفاهيمه الحديثة والاقتصاد الرقمى والابتكارات التكنولوجية المتسارعة، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية، الطبعة الأولى .
- AL-Hayaly, M. & Alnajjar, F. (2016) , Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards—An Applied Study on Private Jordanian Universities , International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 6.
- Aladwan, Z. S.(2017) , The Impact of knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan, UnPublished Master dissertation , Faculty of Business, Middle East University.
- Al-Emran, M. & Mezhyuev, V. & Kamaludin, A., (2019), Towards a conceptual model for examining the impact of knowledge management factors on mobile learning acceptance, Technology in Society.

- Mahmud, A., (2020), Learning culture, trust culture and knowledge application: the mediating effect of transformational leadership, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.