مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور القيادة التنظيمية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة "دراسة ميدانية في جامعة تشرين"
اسم الكاتب: د. علي منير البهلول
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5412
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Organizational Leadership In Applying Of Knowledge Management Processes "A Field Study At Tishreen University "

Dr. Ali M. Albahloul*

(Received 18 / 2 / 2020. Accepted 9 / 4 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research sought to examine the relationship between organizational leadership on the one hand, and between knowledge management processes in Tishreen University on the other hand, where the researcher distributed a questionnaire to a sample of the colleges in the University of Tishreen reached (215) questionnaire, since that(152) responses were received, and(122) questionnaire were used in the analysis(response rate 80%). To test the relationship, the researcher used the Student T test for one sample, as well as the Pearson correlation coefficient.

The research concluded that there is a decrease in the level of organizational leadership effectiveness in colleges under study, as well as a decrease in the level of each of the participating and storage of knowledge (knowledge management dimensions) in colleges under study.

The research concluded that there is significant relationship between organizational leadership and knowledge management processes at Tishreen University, and thus the existence of the role of organizational leadership in the success of knowledge management processes at Tishreen University. The research found a set of recommendations and proposals that will contribute positively in the role of organizational leadership in the success of knowledge management processes.

Keywords: Organizational Leadership, Knowledge Management, Knowledge Sharing, Knowledge Storage.

***PHD-Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**

دور القيادة التنظيمية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة
"دراسة ميدانية في جامعة تشرين"

الدكتور علي منير البهلول *

(تاريخ الإيداع 18 / 2 / 2020. قُبِل للنشر في 9 / 4 / 2020)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة التنظيمية من جهة، وبين عمليات إدارة المعرفة في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من الكليات في جامعة تشرين بلغت (215) استبانة، تم استرداد (152) استبانة منها، كان صالحاً منها للتحليل(122) استبانة(بنسبة استجابة 80%). ولاختبار العلاقة قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل البحث من خلال الدراسة إلى أن هناك انخفاض في مستوى فاعلية القيادة التنظيمية في الكليات محل الدراسة، وكذلك انخفاض في مستوى كل من تشارك وتخزين المعرفة(أبعاد إدارة المعرفة) في الكليات محل الدراسة.

كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية، وعمليات إدارة المعرفة في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور للقيادة التنظيمية في نجاح عمليات إدارة المعرفة في جامعة تشرين. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من شأنها أن تسهم بشكل إيجابي بدور القيادة التنظيمية في نجاح عمليات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية، إدارة المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة.

* دكتوراه – قسم إدارة الأعمال –كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية –سورية.

مقدمة:

فرضت التغييرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية على منظمات الأعمال الاهتمام بمفهوم القيادة التنظيمية والتي يرجع تأثيرها على أداء المنظمة واستراتيجيتها من جهة، ومن جهة ثانية فإن القيادة التنظيمية تعدّ الحل المناسب للعديد من المشاكل التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر.

تعدّ المعرفة من أهم موارد المنظمة إذا ما تم استثمارها بالشكل الصحيح، لذلك فإن إدارة المعرفة من قبل المنظمات بالطريقة المثلى يشكل الوسيلة الأساسية لتحقيق النجاح للمنظمة، حيث أن مستقبل المنظمة يعتمد على وجود المعارف الأفضل والأحدث لدى العاملين؛ كما أن انتقال المنظمة إلى وضع أفضل مقارنة مع المنافسين يحتّم عليها تهيئة البيئة الملائمة والمناسبة لتشارك وتخزين المعارف على أفضل وجه.

انطلاقاً من ذلك، تحتاج منظمات الأعمال إلى قيادة تنظيمية تدعم تشارك وتخزين المعارف بين العاملين؛ إما من خلال تطوير الثقافة الداعمة لذلك، أو عن طريق تطوير لرأس المال البشري، وإكساب العاملين المعارف التي يحتاجونها؛ أو بناء تصور استراتيجي يضمن للعاملين الإلمام برؤية وأهداف استراتيجية مشتركة.

الدراسات السابقة:

-دراسة(أقطي، 2013):

أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة.

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة وذلك في الفنادق الجزائرية. استهدفت الدراسة عينة عشوائية بلغ حجمها(341) عاملاً، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة بين العاملين

-دراسة(Kumar, *et al.*, 2013):

Leadership activities and their impact on creating knowledge in organizations.

الأنشطة القيادية وتأثيرها على خلق المعرفة في المنظمات.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أنشطة القيادة التنظيمية على خلق المعرفة في المنظمات الهندية. اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية معمقة للدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين أنشطة القيادة التنظيمية من جهة، وعمليات إدارة المعرفة من جهة أخرى. وأظهرت نتائج الدراسة أن أنشطة القيادة التنظيمية تشكل عامل أساسي لنجاح تنفيذ إدارة المعرفة بالشكل الأمثل.

-دراسة(Mageswari, Sivasubramanian, 2013):

Impact of Organizational Culture and Leadership on Knowledge Management in Manufacturing Companies.

تأثير الثقافة والقيادة التنظيمية على إدارة المعرفة في المنظمات الصناعية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير كل من الثقافة والقيادة التنظيمية على إدارة المعرفة في منظمات التصنيع الهندية. استهدفت الدراسة عينة عشوائية بلغ حجمها(138) عاملاً، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التنظيمية على إدارة المعرفة في المنظمات المدروسة.

-دراسة(Hayat, *et al.*, 2015):

The Role of Transformational Leadership and its knowledge management processes.

دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة وذلك في الجامعات الإيرانية. استهدفت الدراسة عينة عشوائية بلغ حجمها(484) عاملاً، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على عمليات إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة.

-دراسة(Sadeghi, Rad, 2018):

The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation

دور القيادة التنظيمية القائمة على المعرفة في إدارة المعرفة والابتكار

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التنظيمية القائمة على المعرفة في تحسين إدارة المعرفة والابتكار، وذلك في المنظمات الحكومية في إيران. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بلغت(207) من العاملين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية القائمة على المعرفة وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات المدروسة.

ويأتي الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات الأولى التي تناولت الموضوع في جامعة تشرين، وذلك من خلال محاولة الربط بين القيادة التنظيمية، وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية.

مشكلة البحث: من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لعدد من الكليات في جامعة تشرين، ومقابلة بعض العاملين فيها(حيث بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية 35)، لاحظ الباحث انخفاض مدى مشاركة العاملين في القرارات التنظيمية التي يتم اتخاذها، وعدم إعطائهم التفويض الكافي للقيام ببعض الصلاحيات والمهام؛ إضافةً إلى عدم توزيع المسؤوليات والواجبات بشكل متوازن بين العاملين؛ وهو ما شكل عامل سلبي في تطبيق عمليات إدارة المعرفة سواء من حيث خلق المعارف أو توزيعها أو تطبيقها أو الاحتفاظ بها، وبالتالي يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور القيادة التنظيمية في نجاح ممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

1-ما هو دور القيادة التنظيمية في تشارك المعارف بين العاملين؟

2-ما هو دور القيادة التنظيمية في تخزين المعارف بين العاملين؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية نظرية: تكمن أهمية البحث كونه يتناول موضوعاً هاماً يمسّ منظمات الأعمال في العصر الحديث، والمتمثل بتأثير القيادة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال دراسة مفهوم القيادة التنظيمية ودورها في نجاح ممارسات إدارة المعرفة.

أهمية عملية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم إرشادات ومعلومات هامة تتعلق بضرورة الاهتمام بالقيادة التنظيمية ودورها في نجاح ممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين.

أهداف البحث:

1-تحديد دور القيادة التنظيمية في تشارك المعارف بين العاملين.

2-تحديد دور القيادة التنظيمية في تخزين المعارف بين العاملين.

نموذج البحث وفرضياته:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التنظيمية) والمتغير التابع(إدارة المعرفة) والمتمثل بكل من(تشارك المعرفة وتخزين المعرفة). وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة للبحث هي:

توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية وممارسات إدارة المعرفة.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية وتشارك المعارف بين العاملين.

2-توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية وتخزين المعارف بين العاملين.

منهجية البحث:

الجانب النظري: تم استعراض مفهوم القيادة التنظيمية وأهميتها، وكذلك أنماطها، إضافة إلى مفهوم إدارة المعرفة وأبعاده المختلفة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع(المنهج الوصفي).

الجانب العملي: ويشتمل على الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث عن طريق تصميم استبانة مناسبة لهذا الغرض بغية اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة(المنهج التحليلي).

حدود البحث:

- الحدود الزمنية: عام 2020.
- الحدود المكانية: جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم القيادة التنظيمية:

تعدّ القيادة التنظيمية من أهم مداخل التطوير في منظمات الأعمال لما لها من دور مهم في التأثير على الأفراد العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل. تناول الكتاب والباحثون مفهوم القيادة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة، فمنهم من عرفها بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة؛ وبالتالي هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه من أجل تبادل المعارف والاتجاهات ويتعاونون لإنجاز المهام المختلفة(Zander, Butler, 2010). ومنهم من يعرف القيادة التنظيمية بأنها: القدرة على إحداث تأثير في الأفراد العاملين عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة(Gil, et al., 2011). ويعرف(Sart, 2014) القيادة التنظيمية بأنها: القدرة التي يمتلكها القائد للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وتوجيههم نحو هدف مشترك. كما تم تعريف القيادة التنظيمية بأنها: عبارة عن نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الأفراد نحو إيجاد حلول للمشاكل المختلفة(Ibrahim, Haron, 2014).

ثانياً: أهمية القيادة التنظيمية:

تتمثل أهمية القيادة التنظيمية بعدد من النقاط الرئيسة على الشكل الآتي (Noruzy, et al., 2012; Gelard, et al., 2014):

- تمثل حلقة الوصول بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تمثل البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعم القوى الايجابية في المنظمة وتقلّص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهّل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثاً: مهارات القيادة التنظيمية:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، وبشكل عام يجب أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات التي تساعده في بلوغ أهداف العمل، وزيادة الإنتاجية من ناحية؛ وتحقيق أهداف الأفراد وزيادة درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي(أقطي، 2013؛ النويقة، 2015):

1- المهارات الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2- المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الأفراد العاملين.

3- المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك ينظّم العمل ويوزع الواجبات وينسّق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

4- المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تطوير المنظمة حسب متطلبات الظروف البيئية.

رابعاً: أنماط القيادة التنظيمية:

تناولت الأدبيات السابقة تصنيفات متعددة لأنماط القيادة التنظيمية، وفيما يأتي أبرز تلك التصنيفات(زواني، نزلي، 2012؛ النويقة، 2015):

1-القيادة الأوتوقراطية المتسلّطة: يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه، لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم. حيث يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصرّ على إطاعة مرؤوسيه لتلك الأوامر والتعليمات.

2-القيادة الأوتوقراطية الخيّرة: تظهر المهارات الرئيسة لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع، وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي يلجأ إلى الإكراه؛ كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات، ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها.

3-القيادة الديمقراطية: حظي هذا النوع من القيادة بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الأفراد العاملين، ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

4-القيادة المتساهلة: يتميز هذا النوع بإعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، إضافة إلى اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق لإعطائهم فرصة الاعتماد على أنفسهم وتقييم نتائج عملهم.

خامساً: إدارة المعرفة:

يمكن القول أن المعرفة تمثل مزيج التجارب والقيم والمعلومات والخبرة التي توفر إطاراً متكاملاً لمعالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. من جهة أخرى فإن المعرفة يشار إليها بأنها عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواد المعلومات فقواعد المعرفة فالحكمة وحسن التقدير، بمعنى آخر فإن المعرفة هي معلومات معالجة ومفهومة تصبح جزءاً لا يتجزأ من الإجراءات والعمليات والممارسات والمعايير داخل المنظمة(Davenport, Prusak, 2000; Akhavan, 2009) .

انطلاقاً من ذلك، تعدّ إدارة المعرفة أحد أبرز المفاهيم الإدارية التي يتوجب على منظمات الأعمال تبنّيها إذا ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد تناول الكتاب والباحثون هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة؛ فمنهم من يرى أن إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها، والتي تعدّ ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي(الكبيسي، عامر، 2004). ومنهم من عرفها بأنها إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل، توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وقيادة فعالة(كرماللي، سلطان، 2005). وقد عرف(Kuah, Wong, 2012) إدارة المعرفة بأنها إدارة الأصول الفكرية للمنظمة التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية. في حين عرفها(Filemon A, Uriarte, 2008) بأنها الاستراتيجية والعمليات التي تمكن من خلق وتشارك المعرفة ذات الصلة داخل المنظمة وذلك لتحسين الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي. في حين يرى(Jyoti, et al., 2011) أن إدارة المعرفة هي المنهجية التنظيمية التي تستخدم المعارف والمعلومات والخبرات الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة.

وبالتالي يمكن للباحث القول أن إدارة المعرفة هي نظام متكامل يتضمن تحديد المعارف المطلوبة، وتصفيتها وتخزينها وإعادة استخدامها عند الحاجة لخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

سادساً: أهداف إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات، وهي على النحو الآتي(Anantatmula, 2009; Shannak, 2009):

1- تحديد وجمع المعارف المتنوعة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.

2- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة.

3- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعارف بين العاملين في المنظمة.

4- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

5- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات المناسبة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

سابعاً: عمليات إدارة المعرفة:

يوجد اتفاق عام في الأدبيات السابقة على الإطار العام لعمليات إدارة المعرفة، والتي تتمثل في الآتي (Chan I, Chao C, 2008; Chang T, Chuang S, 2009; Liao C, et al., 2010):

1-اكتساب المعرفة: هي العملية التي تتضمن جمع المعارف من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة.

2-تحويل المعرفة: هي العملية التي تتضمن تحويل المعارف المكتسبة إلى أشكال مفيدة وقابلة للتطبيق لتحسين العمليات الإنتاجية.

3-تشارك المعرفة: هي عملية تقاسم وتوزيع المعارف الموجودة بين العاملين عبر الحدود التنظيمية، مما يتيح المزيد من التعاون والتفاهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في مستوى الأداء.

4-تطبيق المعرفة: هي العنصر الأساسي في عملية إدارة المعرفة، حيث تمكن المنظمة من ترجمة الخبرات التنظيمية إلى منتجات مفيدة لاكتساب ميزة تنافسية.

5-تخزين المعرفة: هي عملية حفظ المعارف الموجودة في الذاكرة التنظيمية لإعادة استخدامها عند الحاجة، وتشمل الموارد المادية(وثائق مكتوبة-معلومات مخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية) إضافة إلى الموارد غير المادية أو التي يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة.

النتائج والمناقشة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين(أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤوساء الأقسام، إضافة إلى العاملين في المكاتب الإدارية)في الكليات داخل جامعة تشرين.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الكليات داخل جامعة تشرين شملت كليات(الزراعة-الاقتصاد-العلوم)، وذلك بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي:

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في الكليات محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات الموزعة(215) استبانة، تم استرداد(152) استبانة منها، كان صالحاً منها للتحليل(122) استبانة على الشكل الآتي:

الزراعة	الاقتصاد	العلوم
29	15	78

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول الدور الفعال الذي تلعبه القيادة التنظيمية في نجاح ممارسات إدارة المعرفة في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين. وقد شملت الاستبانة جمع بيانات حول العبارات الخاصة بالمتغير المستقل(القيادة التنظيمية)، والعبارات الخاصة بالمتغير التابع(إدارة المعرفة)، وتكونت من(20) عبارة؛ والتي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم(1).وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي: غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم(2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم(3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم(4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(5).ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل(القيادة التنظيمية)، وكذلك أبعاد المتغير التابع(إدارة المعرفة) بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، استعان بها الباحث لتصميم الاستبانة، كما تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم.

قسم الباحث الدراسة العملية إلى قسمين رئيسين: حيث تناول القسم الأول اختبار ثبات وصدقية المقياس لعبارات الاستبانة، في حين تناول القسم الثاني اختبار الفرضيات.

القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقاييس.

1-حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على العاملين في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-1):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	20

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم(1-1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة بلغت(0.880) وهي أكبر من(0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

2-حساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:

لقياس صدق المقياس قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-2): Correlations

		leadership	Sharing	storage	M
leadership	Pearson Correlation	1	.958**	.976**	.994**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	122	122	122	122
sharing	Pearson Correlation	.958**	1	.918**	.976**

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	122	122	122	122
	Pearson Correlation	.976**	.918**	1	.980**
storage	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	122	122	122	122
	Pearson Correlation	.994**	.976**	.980**	1
m	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	122	122	122	122

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم(1-2) نجد أن قيمة احتمال الدلالة($p=0.000<\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

القسم الثاني: اختبار الفرضيات.

<u>حساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.</u>

1-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(القيادة التنظيمية): قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير القيادة التنظيمية والذي تم إعطاؤه الرمز (leadership) فكان المتوسط يساوي(1.8402)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-4)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير القيادة التنظيمية ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(1.8402) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى فاعلية القيادة التنظيمية، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى فاعلية القيادة التنظيمية.

الجدول رقم(1-3):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
leadership	122	1.8402	.46076	.04172

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج إصدار20 SPSS

الجدول رقم(1-4):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
leadership	-27.803	121	.000	-1.15984	-1.2424	-1.0772

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20

2-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(تشارك المعرفة):

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى تشارك المعرفة بين العاملين والذي تم إعطاؤه الرمز(sharing) فكان المتوسط يساوي(2.0031)، كما هو وارد في الجدول (1-5).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-6)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير تشارك المعرفة بين العاملين ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.0031) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى تشارك المعرفة بين العاملين، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى تشارك المعرفة بين العاملين.

الجدول رقم(1-5):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
sharing	122	2.0031	.41050	.03716

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-6):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
sharing	-26.825	121	.000	-.99693	-1.0705	-.9233

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20

3-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(تخزين المعرفة):

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى تخزين المعرفة بين العاملين والذي تم إعطاؤه الرمز(storage) فكان المتوسط يساوي(2.5232)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-7).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-8)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير تخزين المعرفة ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.5232) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد

العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى تخزين المعرفة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى تخزين المعرفة بين العاملين.

الجدول رقم(1-7):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
storage	122	2.5232	.50857	.04604

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

الجدول رقم(1-8):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
storage	-10.355	121	.000	-.47678	-.5679	-.3856

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

وبعد أن قام الباحث بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية وممارسات إدارة المعرفة.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية وتشارك المعرفة بين العاملين: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير القيادة التنظيمية، والعبارات التي تقيس متغير تشارك المعرفة بين العاملين، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-9):Correlations

		leadership	sharing
leadership	Pearson Correlation	1	.958**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	122	122
sharing	Pearson Correlation	.958**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	122	122

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-9) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية من جهة وتشارك المعرفة من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين القيادة التنظيمية وتشارك المعرفة تبلغ (0.958) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

2-توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية وتخزين المعرفة بين العاملين: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير القيادة التنظيمية، والعبارات التي تقيس متغير تخزين المعرفة بين العاملين، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-10):Correlations

		Leadership	storage
leadership	Pearson Correlation	1	.976**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	122	122
storage	Pearson Correlation	.976**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	122	122

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-10) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية من جهة وتخزين المعرفة من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين القيادة التنظيمية وتخزين المعرفة تبلغ (0.976) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية وممارسات إدارة المعرفة.

قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير القيادة التنظيمية، والعبارات التي تقيس متغير إدارة المعرفة(تشارك وتخزين المعرفة) حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-11):Correlations

		leadership	knowledge
leadership	Pearson Correlation	1	.987**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	122	122
knowledge	Pearson Correlation	.987**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	122	122

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-11) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية من جهة وممارسات إدارة المعرفة من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين القيادة التنظيمية وممارسات إدارة المعرفة تبلغ (0.987) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

النتائج والمناقشة:

النتائج:

1-هناك انخفاض في مستوى فاعلية القيادة التنظيمية في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى فاعلية القيادة التنظيمية (1.8402)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى فاعلية القيادة التنظيمية في الكليات محل الدراسة.

2-هناك انخفاض في مستوى تشارك المعرفة بين العاملين في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى تشارك المعرفة (2.0031)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى تشارك المعرفة في الكليات محل الدراسة.

3-هناك انخفاض في مستوى تخزين المعرفة بين العاملين في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى تخزين المعرفة (2.5232)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى تخزين المعرفة في الكليات محل الدراسة.

4-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية، وتشارك المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.958)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

5-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين القيادة التنظيمية، وتخزين المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.976)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

بالتالي، فإن النتائج التي تم التوصل إليها كانت سلبية في الكليات محل الدراسة؛ ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وعدم تفويضهم ببعض المهام والمسؤوليات التي من شأنها أن تسهم في تسهيل العمل الإداري؛ إضافة إلى عدم توافر المعلومات الدقيقة واللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، وكذلك الاعتماد على اللوائح والإجراءات الروتينية التي تعيق سير العمل بالشكل المطلوب، وإنجاز الأهداف المحددة؛ وهو ما يشكل عائقاً أمام تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة بطريقة صحيحة وسليمة.

الاستنتاجات و التوصيات:

1- ضرورة العمل على تبني مفهوم القيادة التحويلية باعتباره خاصية هامة لنجاح ممارسات إدارة المعرفة، وذلك من خلال التخلي عن أسلوب القائد والأتباع، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة؛ إضافة إلى التعامل الدائم والمباشر معهم لسماع آرائهم وردود أفعالهم، ونشر الوعي المحفّز للمشاركة وتبادل المعلومات والخبرات.

2-تحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم من خلال زيادة تفويض المهام والصلاحيات لهم، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعمل بما يعزز التواصل والتفاعل بين القادة والعاملين.

3-إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي لجامعة تشرين بحيث يصبح أكثر مرونة للاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وذلك من خلال تحسين الاتصالات المفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة وبدون أية عوائق؛ بحيث يؤدي ذلك إلى نجاح ممارسات إدارة المعرفة.

4-تبنّي استراتيجية إدارة المعرفة على مستوى كليات الجامعة، من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تشارك المعارف وتخزينها والاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة كورش العمل والندوات المتخصصة من فترة لأخرى.

5-استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في نقل المعارف ومشاركتها، من خلال توفير التقنيات اللازمة، وتدريب العاملين لاستخدامها من أجل صقل وتطوير المهارات الموجودة لديهم.

References:

-ACUTE, G. The impact of strategic leadership on knowledge sharing. Unpublished PhD thesis, University of Mohamed Khader-Biskra, Algeria, 2013

-ZWANI, W; NAZLI, A. Leadership patterns and their role in developing employee competencies. Bachelor's degree in Business Administration, Kassadi Merbah University-Ouargla, Algeria, 2012.

-Al-KUBAISI, A. Knowledge management and organization development. Modern University Office, Aleskandaria, Egypt, 2004.

-KARMALI, S. Knowledge management: an applied introduction. First edition, Al-Ahlia Publishing and Distribution, Oman, 2005.sh

-AL-NUWAYQA, A. The effect of leadership styles on achieving organizational commitment. Journal of Administrative Sciences, 42 (1), 2015, 45-64.

-AKHAVAN, P; ATASHGAH , R. H; SANJAGHI, M. Towards knowledge management: An exploratory study for developing a km framework in iran. International Journal of Industrial Engineering and Production Research, 20(3), 2009, 113-120.

-ANANTATMULA, V. Designing Meaningful KM Processes to Improve Organizational Learning. TRIM, 5 (2), 2009, 219-245.

-CHAN, I; CHAO, C. Knowledge management in small and medium-sized enterprises. Communications of the ACM, 51(4), 2008, 83–88.

-CHANG, T; CHUANG, S. Performance Effects of Knowledge Management: Corporate Management Characteristics and Competitive Strategy Enablers. Asian Journal of Management and Humanity Sciences, 4(4), 2009, 181-199.

-DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. Working knowledge: How organizations manage what they know. New York: Harvard Business School, 2000.

-FILEMON, A; URIARTE, J. Introduction to Knowledge Management. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

-GIL, F; ALCOVER, C; RICO, R; MANZANARES, M**.** New Ways of Leadership in Work Teams. Papeles del Psicologp, 32(1), 2011, 38-47.

-GELARD, P; ZAHRA, B, ALI, M. Relationship between transformational leadership and knowledge management. International journal of information science and management, 12(2), 2014, 67-82

-HAYAT, A; HASANVARD, M; NIKAKHLAG, S; DEHGHANI, M. The Role of Transformational Leadership and its knowledge management processes. Journal of health, management and informatics, 2(2), 2015, 41-46.

-IBRAHIM, N; HARON, S. Conceptualizing Employee's Creativity and Innovation for Effective Leadership. 2nd Technology, Science, Social Sciences and Humanities International Conference(TeSSHI), One Hotel Helang, Langkawi, Kedah, Malaysia. 2014.
-JYOTI, J; GUPTA, P; KOTWAL, S. Impact of Knowledge Management Practices on Innovative Capacity: A Study of Telecommunication Sector. Sage Publications, 15(4), 2011, 315-330.
-KUAH, C; WONG, K. Data Development Analysis Modeling for Measuring Knowledge Management Performance in Malaysian Higher Educational Institutions. Information Development, 29(3), 2012, 200-216.
-KUMAR, K; JAIN, K; TIWARY, R. Leadership activities and their impact on creating knowledge in organizations. International journal of leadership studies, 8(1), 2013, 15-27.
-LIAO, C; WANG, H; CHUANG, S; SHIH, M; LIU, C. Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view. African Journal of Business Management, 4(14), 2010, 3026-3038.
-MAGESWARI, S, SIVASSUBRAMANIAN, C. Impact of Organizational Culture and Leadership on Knowledge Management in Manufacturing Companies. Indian journal of research, 3(5), 2013, 201-205.
-NORUZY, A; DALFARD, V; AZHDARI, B; NAZARI, S; REZAZADEH, A. Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance. The international journal of advanced manufacturing technology, 64(8), 2012, 1073-1085.
-SHANNAK, R. Measuring Knowledge Management Performance. European Journal of Scientific Research, 35(2), 2009, 242-253.
-SART, G. The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entreprenurship. Eurasian Journal of Educational Research, 57, 2014, 73-90.
-SADEGHI, A; RAD, F. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. Management Science Letters, 8, 2018, 151-160.
-ZANDER, L; BULTER, C.L. Leadership Modes: Success Strategies for Multicultural Teams. Scandinavian Journal of Management, 26, 2010, 258-267.