

أثر أبعاد القيادة التحويلية على زيادة القيمة المضافة للمؤسسة بشركات البترول المصرية " دراسة ميدانية مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص "

د/ هبة محمد حسن وفا

أ.د / رانية عبد المنعم شمعه

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الإنتاج وبحوث العمليات

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

كلية التجارة – جامعة السويس

اعداد الباحثة / سمر مجدى السيد يوسف

الملخص :

يهدف البحث إلى بيان أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزين 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 اكتساب المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث ، يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد تخزين 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 Acquisition- knowledge storage) 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 Acquisition 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 storage as dimension of the knowledge management processes in the Egyptian petroleum companies in question.

مقدمة:

تعد القيادة أحد أهم الركائز التي يجب أن تحرص عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وترجمة رؤياها إلى واقع ملموس، فأداء القيادات يجب أن يأتي في مقدمة برامج التطوير المؤسسي لدورها المهم في بناء العلاقات بين العاملين كافة وتحقيق أعلى مستوى من الرضا نحو أداء المؤسسة، على اعتبار أن الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً مهماً في استراتيجيات المؤسسات وعاملاً حاسماً في نجاح عمليات التطوير والتغيير، مما يفرض عليها تبنى أساليب إدارية حديثة تلائم التغيرات التي تمر بها المنظمات وتتكيف معها ، لذلك ستقوم الباحثة من خلال هذا البحث بعرض وتحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب وتخزين المعرفة) مع التطبيق على قطاع شركات البترول المصرية ومقارنة شركات القطاع العام بشركات القطاع الخاص .

أولاً: الدراسات السابقة :

أ- الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية :

١- دراسة (حماد، ٢٠٢٠) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال النفسى: دراسة ميدانية على شركات البترول ، والتي هدفت إلى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد رأس المال النفسى كما هدفت إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على رأس المال النفسى بالمستويات المختلفة (الإدارة العليا -

الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية) ببعض شركات البترول المصرية وهم (شيل، أكسون موبيل، كالتيكس).

وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية وبين رأس المال النفسى للعاملين بشركات البترول محل الدراسة، قصور التوجه نحو نمط القيادة التحولية بالشركات محل الدراسة، قصور رأس المال النفسى بالشركات محل الدراسة.

٢- دراسة (Samad,A. et al.,2021) بعنوان:

Investigating leadership and employee well-being in higher education

والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحولية بأبعادها على الرضا الوظيفى ومعدل دوران العاملين بالجامعة الإقليمية الأسترالية. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابى ذى دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعادها على الرضا الوظيفى ومعدل دوران العاملين.

ب- الدراسات التى تناولت إدارة المعرفة :

١- دراسة (قناوى، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على دعم الابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على قطاع صناعة مواد التعبئة والتغليف بالقاهرة الكبرى ، والتي هدفت إلى التعرف على مدى أثر أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الابتكار الأخضر فى قطاع صناعة مواد التعبئة والتغليف بالقاهرة الكبرى . وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على دعم الابتكار الأخضر فى القطاع محل الدراسة.

٢- دراسة (Ode,E. & Ayavoo, R., 2019) بعنوان:

The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation

والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والابتكار المؤسسى فى شركات الخدمات بالبلدان النامية بالمكتب الوطنى للإحصاءات فى

نيجيريا. وتوصلت إلى أن عمليتي توليد المعرفة وتخزين المعرفة لهما تأثير مباشر وإيجابي على الابتكار المؤسسى، بينما عملية نشر المعرفة لا تؤثر بشكل مباشر فى الابتكار المؤسسى بل تساهم بشكل غير مباشر من خلال تطبيق المعرفة.

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

١- دراسة (ضيف، ٢٠١٩) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها فى تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، والتى هدفت إلى اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية بأبعادها على المنظمة المتعلمة بأبعادها من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة وذلك بمؤسسة اتصالات الجزائر. وتوصلت إلى وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة مما يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة فى زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة .

٢- دراسة (Ting,I.W.K. et al.,2021) بعنوان:

Knowledge management and firm innovative performance with the moderating role of transformational leadership

والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء الابتكارى للشركات وتوسيط أثر القيادة التحويلية فى العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الابتكارى وذلك بالشركات الخدمية العامة الماليزية. وتوصلت إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة لهم أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية على الأداء الابتكارى للشركات محل الدراسة، يوجد أثر سلبى ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها تتوسط تلك العلاقات .

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 الإستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذا البحث لمعرفة مدى التوافق والإختلاف .

٢- إختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب وتخزين 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 الإستطلاعية :

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 التحويلية وإدارة المعرفة، وكذلك التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية 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 التحويلية وإدارة المعرفة، إلا أن نسبة كبيرة من الشركات تستخدم بعض إجراءاته وتسعى إلى تطبيقها ولكن بشكل غير منهجي متكامل.

٢- أن نسبة كبيرة من العاملين (٨٥%) لديهم نقص لإدراك كلا من مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وما أهميتها بالنسبة لهم وللشركة .

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 التحولية 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 التحولية وإدارة المعرفة ، وضعف إدراك المسؤولين والعاملين بالقيادة التحولية 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 التحولية 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 اكتساب المعرفة كأحد أبعاد عمليات

إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث ؟

❖ ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد تخزين المعرفة كأحد أبعاد عمليات

إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث ؟

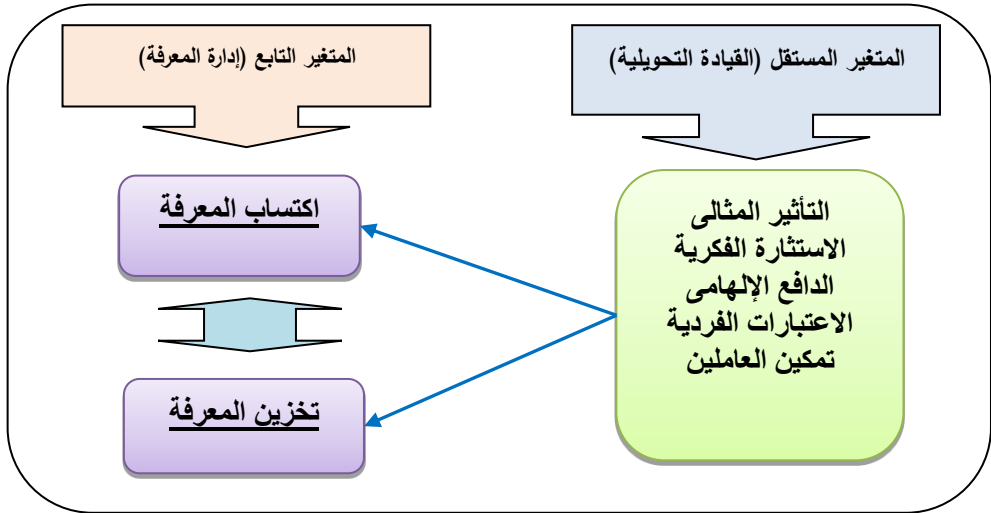
رابعاً: متغيرات البحث :

يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالشكل التالي:

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.



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

المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً: فروض البحث :

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

الفرض الرئيسى الأول:

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

الفرض الرئيسى الثانى:

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

سادساً: أهداف البحث :

الهدف الرئيسى هو بيان أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية ، وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على مدى وجود أثر ذى دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد اكتساب المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث .

٢- التعرف على مدى وجود أثر ذى دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد تخزين المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث .

سابعاً: أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث (الأهمية العلمية – الأهمية العملية) فى مجموعة من النقاط هى:-

- الأهمية العلمية: تتمثل تلك الأهمية فى الآتى:

أ- إلقاء الضوء على القيادة التحويلية و إدارة المعرفة وذلك لتطبيق فكر جديد والتخلى عن الفكر القديم.

ب- تأمل الباحثة أن يكون هذا البحث إضافة جديدة للمكتبة العربية وكذلك إمكانية استفادة قطاع البترول (محل البحث) من نتائج وتوصيات البحث، بما يعم بالفائدة على المجتمع ككل.

- الأهمية العملية: تتمثل تلك الأهمية فى تطبيق البحث الحالى على قطاع البترول المصرى، وهو من القطاعات ذات التأثير الكبير فى الاقتصاد المصرى، حيث أنه فى عام ٢٠١٦ مثّل قطاع البترول حوالى ٤١% من قطاعات الطاقة من إجمالى مصادر الطاقة فى جمهورية مصر العربية (وزارة البترول، ٢٠١٦، ص ٥٠) .

ثامناً: حدود البحث : يتم إجراء هذا البحث فى إطار الحدود التالية:

أ- الحدود الموضوعية: تناول البحث القيادة التحويلية من خلال خمس متغيرات وهى: (التأثير المثالى – الدافع الإلهامى – الاستشارة الفكرية – الاعترافات الفردية – تمكين العاملين)، كما يركز البحث على إدارة المعرفة من خلال متغيرين وهما : (اكتساب المعرفة – تخزين المعرفة).

ب- الحدود البشرية: تناول البحث العاملين والمدبرين بالشركات محل البحث.

ج- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على شركات البترول المصرية بالقطاع العام وهى (شركة النصر للبترول – شركة السويس لتصنيع البترول – شركة مصر للبترول)، وكذلك كلا من الشركات التالية بالقطاع الخاص (شركة جاسكو – شركة بتروتريد – شركة صان مصر).

د- **الحدود الزمنية:** تم تناول البحث من عام ٢٠١٧ حتى عام ٢٠٢١.

تاسعاً: الإطار النظرى للبحث :

وذلك من خلال بيان أثر أبعاد القيادة التحولية على أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب وتخزين المعرفة) بشركات البترول المصرية.

١. القيادة التحولية (TL) Transformational Leadership:

تشكل سلوكاً قيادياً يؤثر على المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الذاتية الفردية من أجل الصالح الجماعى لمنظمتهم، ومساعدة المرؤوسين فى تحقيق كامل إمكاناتهم من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الفردية (Park, T. & Pierce, B. 2020).

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 التحولية:

أولى الباحثون والمتخصصون اهتماماً خاصاً بالدراسات والبحوث المتعلقة بالقيادة التحولية، حيث أشاروا إلى أهمية ودور القائد التحولى فى عملية التغيير الحاصلة فى المنظمات والتي تهدف إلى نجاح وتحقيق أهداف المنظمات، ولما لهذا القائد من خصائص وقدرات تميزه عن غيره من القادة، فله القدرة على التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إعطاء الاهتمام بحاجات العاملين والعمل على تلبيةها، كذلك دفع أدائهم إلى أعلى مما هو متوقع من خلال ممارسة الأساليب الأخلاقية عليهم من أجل تحقيق الأهداف (الحيدى، ٢٠١٦، ص ٣٨).

٢.١ أبعاد القيادة التحويلية:

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

١- **التأثير المثالي 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. وترى الباحثة وفقاً لتلك الخاصة أن القائد له شخصية جذابة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون فى المنظمة مع مرور الوقت، مع اتباع السلوكيات التى تجعلهم يتصفون بالمثالية مثل الاهتمام برغبات وحاجات الآخرون والتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، مع التركيز على المهام كفريق عمل جماعى والقدرة على صنع الثقة بالمرؤوسين مما يمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة.

٢- **الدافع الإلهامى Inspirational Motivation**: عرفها (Udomkijmongkol, et al., 2019, P82) بأنه من خلالها يعمل القائد على توليد التحفيز الجوهرى للمرؤوسين وذلك من خلال توفير روح الانتماء وتعيين مهام محفزة للتفكير والتحدى مما يؤدي إلى تعزيز المواقف والأفكار الإيجابية وإنشاء صورة ممتعة للمستقبل المشرق بين المرؤوسين.

وترى الباحثة فى هذه الخاصة 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 (Chen,T.J & Wu,Ch.M., 2020,P2) بأنها البعد الذى يعمل فيه القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشكلات بطريقة إبداعية، وحثهم على تجربة أساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم.

وترى 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 : عبر عنها (Sari, et al., 2019, P226) بأنها حيث يوجه القائد اهتمامه الشخصى إلى الآخرين استناداً إلى الاحتياجات الفردية للإنجاز والنمو.

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 والثناء مما ينعكس على المنظمة ككل.

٥- تمكين العاملين Employees Empowerment : أشار إليه (Proenca & Torres, et al., 2017, P189) بأنه منهج هيكلى يشير إلى السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التى تمنح للموظفين استقلالية اتخاذ القرار والتأثير على أعمالهم، والذى يتصل بمفهوم اقتسام السلطة بين أصحاب العمل ومرؤوسيهـم. وتستخلص الباحثة وفقاً لتلك الخاصية بأن التمكين هو الأسلوب الذى يتبعه القادة فى المنظمة تجاه المرؤوسين والذى من خلاله يقوم بمنح السلطات والتعاون فى عملية اتخاذ القرار مما يشجع المرؤوسين على التفكير الإبداعى 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 الاستراتيجيات التى تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، والتى تهتم بالوعي الجيد المرجو من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة (الثقفى، ٢٠٢٠).

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة هي العملية التي 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 التي تعكس أهمية إدارة المعرفة ومنها :
- ١- تعمل على تنسيق واستغلال جميع مصادر المعرفة لدى المنظمة من أجل زيادة العائد والحصول على الميزة التنافسية، وتساعد المديرين على الإدارة الجيدة للمنظمة من خلال اكتساب المعارف والحقائق القيمة (Girard, 2015, PP4-12).
 - ٢- تساعد على تحديد الفجوة المعرفية فى المنظمة وتحديد تأثير ثغرات المعرفة على الأداء والنمو والتنمية للمنظمة (Naser, et al., 2016, P46).
- ٢.٢ عمليات إدارة المعرفة:

اختلف أغلب الباحثين فى عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، ويمكن عرض بعض عمليات إدارة المعرفة كالتالى :

أولاً: اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

عرفها (عبد الرحمن، ٢٠١٦، ص ٣٧) بأنها تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة وتجميعها وتحليلها والتأكد من صحتها، كذلك القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة والمزج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية لتكوين معرفة ذات قيمة للمنظمة.

وترى الباحثة أن اكتساب المعرفة هي العملية التي من خلالها تحصل المنظمة على المعرفة من مصادرها المختلفة مع العمل على توليد وتطوير الأفكار والوصول لحلول مبتكرة وإبداعية لتكوين معرفة ذات قيمة للمنظمة.

ثانياً: تخزين المعرفة Knowledge Storage

عرفها (Shehadeh,H.Kh,2018,P31) بأنها عملية الاحتفاظ بالمعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية التي تتخذ أشكالاً مختلفة مثل المستندات المكتوبة والمعلومات

المخزنة فى قواعد البيانات الإلكترونية، وكذلك المعرفة الضمنية التى اكتسبها الأفراد من خلال فرق العمل والاجتماعات .

وترى الباحثة هنا أن تخزين المعرفة هى عملية الاحتفاظ بالمعرفة التى تم اكتسابها فيما يسمى بالذاكرة التنظيمية ويتم تنظيم تلك المعرفة وهيكلتها وتخزينها وإنشائها بطريقة فعالة وأكثر منهجية لتسهيل الوصول إليها.

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

يؤكد (Mahmud,A., 2020, P3) أن القيادة التحولية 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. ويرى (الجعفر، ٢٠٢١، ص ٩٨) أن التطبيق الفعال للقيادة التحولية كاستراتيجية فعالة تساعد على تغيير نمط العمل واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة فى مختلف العمليات الإدارية من شأنه أن يساعد فى الوصول إلى خلق بيئة عمل مبدعة مبتكرة تساهم فى تطبيق أنواع المعارف المختلفة واستغلال الإمكانيات والموارد البشرية، الأمر الذى يساهم بدوره فى تطوير ورفع مستوى أداء الموظفين. وتوجد أربع خصائص رئيسة لبيئة عمل المنظمة لتفعيل القيادة التحولية ودعمها لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة، ومنها:

١- الرؤية **Vision**: وذلك لأنها تعتبر السمة الفردية التى تمكن القادة من تحديد ووضع المعايير التى على أساسها يتم تنسيق الأنشطة التنظيمية، وتوجيه اعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف.

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

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

٤- التحفيز **Motivation**: تعتبر قدرة القادة على التحفيز هى المفاتيح لإدارة المعرفة، وذلك يرجع إلى كونه أحد اهم العوامل التى تساهم فى تحقيق القيادة الحكيمة وذلك يرجع للعلاقات السببية التى تربط الحافز بالأداء .

عاشراً: الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث :

وذلك للتعرف على مدى وجود أثر ذى دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة – تخزين المعرفة) بشركات البترول المصرية محل البحث.

اختبار الفرض الأول:

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

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد اكتساب المعرفة، وجاءت النتائج كما يلي:

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

جدول رقم (١) المتغيرات الداخلة فى نموذج الانحدار المتدرج لبُعد اكتساب المعرفة

Variables Entered/Removed ^a			
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= . 050, Probability-of-F-to-remove >= . 100).	.	التاثير المثالى	1
Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= . 050, Probability-of-F-to-remove >= . 100).	.	تمكين العاملين	2

Dependent Variable: بُعد اكتساب المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج لُبُعد اكتساب المعرفة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.74426	.232	.236	.486a	1
.71857	.284	.292	.540b	2
a. Predictors: (Constant), التأثير المثالى				
b. Predictors: (Constant), تمكين العاملين				
c. Dependent Variable: اكتساب المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٣) تقديرات تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج لُبُعد اكتساب المعرفة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000b	56.302	31.187	1	31.187	Regression	1
			182	100.815	Residual	
			183	132.002	Total	
.000c	37.324	19.272	2	38.544	Regression	2
			181	93.458	Residual	
			183	132.002	Total	
a. Dependent Variable: اكتساب المعرفة						
b. Predictors: (Constant), التأثير المثالى						
c. Predictors: (Constant), تمكين العاملين						

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

أثر أبعاد القيادة التحولية على زيادة القيمة المضافة للمؤسسة بشركات البترول المصرية " دراسة ميدانية مقارنة ...

سمر مجدى السيد يوسف

جدول رقم (٤) معاملات نموذج الانحدار المتدرج لُبعد اكتساب المعرفة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	3.271		.373	1.220	(Constant)
.000	7.503	.486	.086	.643	التأثير المثالى
.029	2.196		.375	.824	(Constant)
.000	4.218	.322	.101	.425	التأثير المثالى
.000	3.775	.288	.085	.321	تمكين العاملين

a. Dependent Variable: اكتساب المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٥) المتغيرات المستبعدة فى نموذج الانحدار المتدرج لُبعد اكتساب المعرفة

Excluded Variables ^a					
Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model
Tolerance					
.447	.002	.976	.030	.003b	التحفيز الإلهامى
.470	.181	.014	2.477	.231b	الاستثارة العقلية
.572	.046	.539	.616	.053b	الاعتبار الفردى
.673	.270	.000	3.775	.288b	تمكين العاملين
.405	-.089-	.235	-1.192-	-.117-c	التحفيز الإلهامى
.373	.068	.360	.918	.094c	الاستثارة العقلية
.417	-.115-	.121	-1.559-	-.150-c	الاعتبار الفردى

a. Dependent Variable: اكتساب المعرفة

b. Predictors in the Model: (Constant), التأثير المثالى

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

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجداول السابقة معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة $F(37.324)$ ، 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 (التحفيز الالهامي، الاستشارة العقلية، الاعتبار الفردي) من النموذج لعدم معنويته والتي بلغت (0.235) ، (0.360) ، (0.121) ، وتري الباحثة أن هذه الأبعاد تأثيرها غير واضح لعينة البحث عندما تكون غير مستقلة بالتأثير على المتغير التابع (بُعد اكتساب المعرفة).

ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة التحويلية التي تؤثر في بُعد اكتساب المعرفة فى شركات البترول المصرية هي: بُعد التأثير المثالى ، بُعد تمكين العاملين

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.292) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر 29.2% من التغيرات التي تحدث فى المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول بُعد اكتساب المعرفة). ويتضح من الجدول أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين بُعد اكتساب المعرفة بشركات البترول المصرية، فكلما تم زيادة الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية يؤدي ذلك إلى تعزيز بُعد اكتساب المعرفة للعاملين بشركات البترول المصرية.

مما سبق يتضح قبول الفرض الأول "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد اكتساب المعرفة كأحد أبعاد عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول المصرية محل البحث".

اختبار الفرض الثانى:

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

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression لُبعد تخزين المعرفة لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد تخزين المعرفة.

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

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج لبعُد تخزين المعرفة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.61407	.127	.130	.360a	1
a. بُعُد التأثير المثالي Predictors: (Constant),				

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٧) تقديرات تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج لبعُد تخزين المعرفة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000b	49.750	18.760	1	18.760	Regression	1
		.377	334	125.947	Residual	
			335	144.707	Total	
a. بُعُد تخزين المعرفة Dependent Variable:						
b. بُعُد التأثير المثالي Predictors: (Constant),						

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٨) معاملات نموذج الانحدار المتدرج لبعُد تخزين المعرفة

Coefficientsa					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	9.758		.201	1.958	(Constant)
.000	7.053	.360	.052	.366	بُعُد التأثير المثالي
a. بُعُد تخزين المعرفة Dependent Variable:					

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

جدول رقم (٩) المتغيرات المستبعدة فى نموذج الانحدار المتدرج لبعُد تخزين المعرفة

Excluded Variables					
Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model
Tolerance					
.766	-.042-	.447	-.762-	-.044-b	بُعد التحفيز الإلهامي
.057	-.004-	.941	-.074-	-.016-b	بُعد تمكين العاملين
Dependent Variable: بُعد تخزين المعرفة					
Predictors in the Model: (Constant), بُعد التأثير المثالي					

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجداول السابقة معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (49.750)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم t وقيم (sig.)، عند مستوى معنوية 5%، ويلاحظ استبعاد بعدي (بُعد التحفيز الإلهامي، وبعُد تمكين العاملين) من النموذج لعدم معنويتها والتي بلغت (0.766)، (0.057)، على الترتيب، وتري الباحثة أن بعدي بُعد التحفيز الإلهامي، وبعُد تمكين العاملين تأثيرهما غير واضح لعينة البحث عندما يكون غيرا مستقلين بالتأثير على المتغير التابع (بُعد تخزين المعرفة). ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة التحويلية التى تؤثر فى بُعد تخزين المعرفة فى شركات البترول المصرية هى: بُعد التأثير المثالي

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.130) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر 13.0% من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول بُعد تخزين المعرفة). ويتضح من الجدول أن اشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين بُعد تخزين المعرفة بشركات البترول المصرية، فكلما تم زيادة الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية يودى ذلك إلى تعزيز بُعد تخزين المعرفة للعاملين بشركات البترول المصرية.

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

الحادى عشرًا: خلاصة نتائج البحث :

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

الثانى عشرًا: توصيات البحث :

- ١- تحفز شركات البترول المصرية على ألا ينتقد القائد المرؤوسين دون سبب وجيه كأحد عناصر (بُعد التأثير المثالي) مما يطور من القيادة التحويلية ويعزز إدارة المعرفة .
- ٢- العمل على توفير الارتياح التام للعاملين فى شركات البترول المصرية وأن يسمح القادة للآخرين بالمشاركة فى اتخاذ القرار .
- ٣- تحفيز بُعد تخزين المعرفة لدى العاملين من قبل الإدارة، مع تقديم الحوافز للمتميزين، وتحفيز الموظف بأن يأخذ فى الاعتبار تأثير تصرفاته على زملائه فى العمل .
- ٤- تحفيز العاملين للمساعدة بتوافر المهارات الكافية التي من خلالها يتم التركيز دائماً على الجوانب الإيجابية بدلا من الجوانب السلبية .
- ٥- اتخاذ كل ما يجب على أن يطلع العاملين باستمرار على نشرات وأخبار المنظمة .

المراجع :

- حماد، محمد محمد محمود (٢٠٢٠)، القيادة التحولية وعلاقتها برأس المال النفسى،: دراسة ميدانية على شركات البترول، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١١، ع ١.
- Samad, A. et al., (2021), Investigating leadership and employee well-being in higher education, Western Sydney University, RMIT University, Australia.
- قناوى، محمد رجب (٢٠٢٠)، أثر إدارة المعرفة على دعم الابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على قطاع صناعة مواد التعبئة والتغليف بالقاهرة الكبرى، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ١.
- Ode, E. & Ayavoo, R., (2019), The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation , Journal of Innovation & Knowledge , Vol.5, No. 3.
- ضيف، سعيده (٢٠١٩)، القيادة التحولية ودورها فى تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور – الجلفة، الجزائر.
- Ting, I.W.K. et al., (2021), Knowledge management and firm innovative performance with the moderating role of transformational leadership , Journal of Knowledge Management.
- مؤشرات الأداء ونتائج أعمال البترول، التقرير السنوى لمجلة البترول، الهيئة العامة للبترول، وزارة البترول، جمهورية مصر العربية، مج ٥٧، ع نوفمبر ٢٠٢٠ .
- مؤشرات الأداء ونتائج أعمال البترول، التقرير السنوى لمجلة البترول، الهيئة العامة للبترول، وزارة البترول، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦ .

- Park, T. & Pierce, B. (2020), Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers , Children and Youth Services Review, United States.
- الحديدى، عماد جاسر عودة (٢٠١٦)، دور القيادة التحويلية فى محاربة الفساد الإدارى " دراسة ميدانية فى قطاع التعليم العالى - العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 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.
- Udomkijmongkol, Ch. & Saenchat, P. & Swasthaisong, S. (2019), The Influence of Transformational Leadership-Based Administration on Administrative Effectiveness of Sub-District Municipality Administrators in Sakon Nakhon, Thailand, Asian Political Science Review, vol.3, No.1.
- Chen, T.J & Wu, Ch.M. (2020), Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support , Tourism Management Perspectives, Vol.33.
- Saira, S.& et al., (2020), Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment, Leadership & Organization Development Journal, Needle Cord, Faisalabad, Pakistan, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
- Proenca, T., Torres, A., Sampaio, A.S., (2017) ,Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction , Management

Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 15 Issue: 2.

- التقي، عتيق على أحمد (٢٠٢٠)، إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحولية والتمكين الإدارى: دراسة حالة غرفة الطائف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ٧٤.
- Girard, J. (2015), Defining knowledge management: Toward an applied compendium, Online Journal of Applied Knowledge Management.
- Naser, S. & Al Shobaki, M. & Amuna, Y. (2016), Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study", Journal of Scientific and Engineering Research, Vol.3, No. 4.
- عبد الرحمن، احمد طارق (٢٠١٦)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فى هيئة البريد المصرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.
- Shehadeh, H.Kh. (2018), The Impact of Human Resources Management Strategies on Knowledge Management Processes – A Case Study of King Hussein Cancer Center, Unpublished Master dissertation, Faculty of Graduate Studies, Zarqa University.
- Mahmud, A., (2021), Learning culture, trust culture and knowledge application: the mediating effect of transformational leadership, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.
- الجعافرة، عامر زعل عبد ربه (٢٠٢١)، أثر إدارة المعرفة فى التوجه الاستراتيجى ودور القيادة التحولية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية فى إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، مج ١٧، ع ١.