

**دور القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة لأداء مديري المدارس
الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط**
**The role of transformational leadership in activating knowledge
management for the performance of secondary school principals
from the teachers' point of view in Wasit Governorate**

اعداد

م.د سعد نعيم رضوي

كلية التربية للعلوم الانسانية

جامعة واسط

مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية . جامعة دمنهور

المجلد الثالث عشر - العدد الأول - لسنة 2021

دور القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة لأداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط

م.د. سعد نعيم رضوي

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن دور القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة لأداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط ، واعتمد في البحث الوصفي التحليلي. بلغ مجتمع البحث (400) مدير في المدارس الثانوية التابعة للمديرية العامة لتربية محافظة واسط، وتم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي وبلغ عدد أفراد العينة (135) مدرس. وتم اعتماد استبانة تضمنت (39) فقرة القيادة التحويلية واستبانة لادارة المعرفة تكونت من (17) فقرة، وتأكد الباحث من صدقها واتساقها. وتم تحليل نتائج بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS)، وخرج الباحث بالعديد من الاستنتاجات منها وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى اداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط وكذلك وجود أثر لإدارة المعرفة على اداء مديري المدارس وجود أثر للقيادة التحويلية على اداء مديري المدارس من خلال إدارة المعرفة وبناء على استنتاجات البحث تمت صياغة توصيات عديدة.

الكلمات الدالة:

دور، القيادة التحويلية ، مديري المدارس، ادارة المعرفة، محافظة واسط.

**THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN
ACTIVATING KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE
PERFORMANCE OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS FROM
THE TEACHERS' POINT OF VIEW IN WASIT GOVERNORATE**

BY

Dr. Saad Naeem Razavi

Abstract:

The current study aimed to reveal the role of transformational leadership in activating knowledge management for the performance of secondary school principals in Wasit Governorate, and was adopted in the descriptive and analytical research. The research population reached (200) principals in secondary schools affiliated to the General Directorate of Education in Wasit Governorate. The research sample was randomly selected and the number of sample members reached (135) school principals. A questionnaire was adopted that included (39) paragraphs of transformational leadership and a questionnaire for knowledge management that consisted of (17) items, and the researcher made sure of their validity and consistency. The results of the research data were analyzed using the (SPSS) program, and the researcher came up with several conclusions, including the presence of a significant impact of transformational leadership on the performance of secondary school principals in Wasit Governorate, as well as the existence of an impact of knowledge management on the performance of school principals and the presence of an impact of transformational leadership on the performance of school principals. Through knowledge management and based on the research findings, several recommendations were formulated.

Key words : Role, Transformational Leadership, School Principals, Knowledge Management, Wasit Governorate.

مقدمه:

تعد القيادة في المؤسسات التعليمية المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه الرقابة ، وقد تعددت نظريات القيادة و أنماطها بشكل كبير فهناك أولا القيادة السلطوية حيث يحدد القائد بمفرده أهداف ال مؤسسة والاجراءات الواجب اتباعها و يكون ذلك استشارة الافراد العاملين تحت سلطته و هناك أيضا القيادة الديمقراطية و هي مخالفة للنمط القيادي السابق حيث انها تعمل على مبدأ مشاركة جميع الافراد العاملين بتحديد أهداف مؤسستهم والاجراءات و الخطوات اللازم اتباعها لتحقيقها كما توجد أيضا القيادة التفويضية التي يقوم فيها القائد بإعطاء صلاحيات للمرؤوسين باتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة للموقف الذي يواجهونه إن هذا النمط القيادي يعتمد و بشكل كبير على قدرة العاملين في المؤسسة على تحليل الموقف و اتخاذ القرار المناسب و بالرغم من عدم تدخله المباشر. يكون القائد هو المسؤول الرئيس عن القرارات التي يتم اتخاذها هناك القيادة الموقفية التي يتبنى القائد فيها النمط القيادي الذي يراه مناسباً حسب الموقف الذي يواجهه القائد في المنظمة. لقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات التعليمية اليوم في بيئة عملها جعل هذه الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ،لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمؤسسات تحسين أداء عاملها بشكل مستمر وتعمل أيضا على ضمان استمرارية عملها و مواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير. و ظهر لهذه الغايات نمط القيادة التحويلية و أصبح اساسا لدراسة القيادة الذي استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة و القيادة وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد Burns 1978، في كتابه "القيادة" Leadership الذي أوضح فيه أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة و بناءة

مع مرؤوسيههم، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع بهدف الحصول على النتائج المرجوة (Burns,1978p56).

أن القيادة التحويلية تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار و القيم الأخلاقية كالحرية و العدالة الإنسانية التي يجب أن تتبع بالأساس من أخلاق و قيم القائد . إن القيادة التحويلية ومن خلال المعايير الشخصية التي تم ذكرها تستطيع أن تحدث تغييرا في معتقدات و توجهات الافراد العاملين نحو الأفضل بهدف تحقيق المصلحة العامة للعاملين تحسين أداء المؤسسة ،و حسب اعتقاد فإن القيادة التحويلية عملية تتضمن خطوات واضحة و متتالية تبدأ في الاعتراف بالحاجة إلى التغيير و إيجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملا مؤسسيا يشارك فيه جميع العاملين في المؤسسة وإن القيادة التحويلية تضع رؤية واضحة للمؤسسة و تعمل على إيجاد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل، كما يجب على هذه الأنظمة أن تكون مرنة و قابلة للتغيير بحيث تتأقلم مع تطورات و تغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة،وقد تم في هذا البحث دراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة التي وضعت على يد في نظريتهم لهذا النمط الإداري و التي تتمثل في الجاذبية أو التأثير المثالي والاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية إن للقيادة التحويلية دورا أساسيا في التأثير على أداء المؤسسة ، و بناء على ما سبق يجب على القائد أن يدير مؤسسة على أساس واضح وقائم على أن أداء المؤسسة التعليمية يعتمد و بشكل كبير على قدرته في إدارة المعرفة فيها من خلال القدرة على استقطابها و استيعابها، و قدرته على تدفق المعرفة الضمنية أو الصريحة منها بين جميع أقسام المنظمة إن استخدام و تطوير هذه المعرفة للغايات التعليمية يضمن استمرارية عمل هذه المؤسسة بكفاءة و فعالية عاليتين(1995, Nonaka&Tackeuchi).

مشكلة الدراسة:

لقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات إلى جعل الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء المرؤوسين، لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمؤسسات تحسين الأداء ويعمل على ضمان استمرار عملها، ومواكبة التغيرات بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهرت لهذه الغايات أنماط عدّة من القيادة منها نمط القيادة التحويلية الذي يعمل على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، ويركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأمد، ويشمل تقديم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، ويهدف إلى التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبنّاءة مع مرؤوسيه، وبين أولئك الذين يعتمدون عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة (Burns, 1978, p. 39).

ويشكل غياب القيادة التحويلية أحد أبرز معوقات التنمية على المستوى الشخصي والمهني في المجتمعات سواء على صعيد السياسة والإدارة، أم على صعيد التربية والتعليم والعلاقات الإجتماعية بعامة، وذلك لأن القيادة الفاعلة ترتبط بقيام مؤسسات تتجاوز الأفراد وترتبط بشرط جوهري يتمثل في الاعتراف بالآخر سواء كانوا زملاءً أم مرؤوسين على حد سواء. وتكون الرئاسة التنظيمية التقليدية في الأنظمة البيروقراطية التي تتمثل في حكم "المكاتب للمكاتب" بما يتجاوز الأمزجة والأهواء الشخصية، تتحوّل في مجتمعاتنا في الأعم الأغلب إلى السعي نحو (الترأس) (Bossism) أي تلك النزعة إلى التحكم. وهنا يتحول المنصب الرسمي إلى وسيلة لفرض النفوذ الشخصي، ويتحول الرئيس إلى حاكم بأمره وفارض لنفوذه وتتحوّل المسؤولية الإدارية في العلاقة مع المرؤوسين إلى إقامة الولاءات. وتعاني مجتمعاتنا من أزمة قيادة تحويلية منمّية، إذ تتخذ مظهر القيادة الملهمة الفذة التي تنفرد بالسلطة على صعيد القرار والممارسة محولة الأفراد إلى أتباع يتمثل دورهم في الإعجاب بالقيادة مما يؤدي إلى تضخم نرجسية

القادة إحساسهم بالقوة والقدرة السحرية على الفعل في حين يتزايد أنفلات الواقع من سيطرتها. وتتجلى أغلب شكاوى المرؤوسين حول قلة تقدير القادة لإنجازاتهم في العمل، وكان يبرز في النقاشات حول علاقات العمل تدني الرضا الوظيفي على الرغم من أن التقديرات المادية تكون جيدة: "إنها ليست مسألة راتب أو دخل بل مسألة تقدير وإعتراف بالجهد وبالمكانة والقيمة الشخصية". ذلك ما كان يتردد على ألسنة المرؤوسين، وبالطبع فإن تدني المعنويات بهذا الشكل سيؤدي بعد زمن يطول أو يقصر الى السلبية وفقدان روح الإنتماء الى المؤسسة و ثم التراخي في الأداء وهو تراخٍ قد يصل أحياناً الى القيام بالحد الأدنى من الجهد والإنجاز الذي يعني من المساولة. ودعا الباحثون الى ضرورة الخروج من مأزق القيادة الأستبدادية، بحيث يتم التحول الى إطلاق الطاقات وتنميتها وحسن توظيفها، ولقد قدم علم النفس الإيجابي إسهاماً طيباً في هذا المجال عن طريق تقديم نموذج للقيادة في نظرية القيادة التحويلية (العازمي، 2006، ص 239-242).

ويواجه التعليم في العراق مشكلات إدارية قد لا ترجع الى قصور في المعرفة التقنية أو عدم الإلمام بالقوانين واللوائح أو الخبرة في العمل، ولكن يمكن أن ترجع الى ضعف قدرة القادة في بناء العلاقات الإنسانية والمحافظة عليها، وصعوبة الإتصال بالآخرين والتفاعل معهم. وإن سوء إستغلال القيادات التربوية للعمل والسيطرة على الأتباع ومعاملتهم على أنهم أدوات إنتاج من دون مراعاة أحوالهم النفسية والصحية والإجتماعية والمادية، يؤدي الى إنعدام الفعالية في العمل الإداري مما يؤدي بالمرؤوسين الى التمرد الوظيفي سراً أو علانية، في حين يتوجب على القائد أن يضع المرؤوسين على رأس قائمة الإهتمامات من دون التشكيك في قدراتهم أو تصيد أخطائهم أوالمغالاة في الرقابة عليهم والتشدد في تطبيق الأنظمة والقوانين دونما أية إعتبرات إنسانية (عباس، 2010، ص 124-125).

وبالنظر إلى إن القيادة التحويلية أمر حيوي للتعليم وإن إعداد قادة تربويين هو عمل جاد، فقد يكون التعليم في المدارس بحاجة الى تطوير أسانذة أكفاء

وتدريبهم لإعداد رؤية أخلاقية وتحويلية للقادة في الحاضر والمستقبل لمواجهة التحديات والتعامل مع المشكلات التي يواجهونها، على سبيل المثال، ازدحام القاعات الدراسية ونقص في عدد المدرسين وكذلك مشكلة المباني القديمة، والتماشي مع مطالب المجتمع المتغيرة التي تزداد تعقيداً. ويرى الباحث إنه اذا كان من الممكن إثبات طريقة تفكير تسهم في حل المشكلات بصورة أفضل، ونمط قيادة أكثر فعالية عن طريق هذا البحث، فقد تسهم النتائج في تعزيز برامج التنمية المهنية وتكون متاحة للمدراء وبرزت الحاجة إلى إدارة المعرفة للتغلب على الانفجار المعرفي والمعلوماتي. فهذه الأخيرة تساعد على توليد ونشر المعلومات بين المدراء والعمل بها والمساعدة في حل المشاكل وهناك عدد كبير من المؤسسات التعليمية تهمل بشكل واضح أهمية المعرفة وإدارتها و ما لها من تأثير على تحسين أدائها وبناء على ماسبق تتحدد مشكلة البحث الحالي في الاجابة على التساؤل الاتي:

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية و التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من خلال إدارة المعرفة ؟

أهمية الدراسة:

يشهد القرن الحالي تحولاً سريعاً في المجالات المعرفية والفكرية كافة وعلى المستويات جميعها، وتواجه المؤسسات بصورة عامة ومؤسسات التعليم الثانوي بصورة خاصة الكثير من الصعوبات لمواجهة هذه التغيرات المتسارعة، ومما لاشك فيه تعد القيادة أبرز ما يميز هذا العصر، إذ أصبحت القيادة الجيدة هي المقياس الأمثل للتقدم والأزدهار نحو الأفضل. ويمثل التعليم الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات ونموها، وهو السبيل لمواجهة التحديات، وصياغة الحلول لمشكلات الحياة الإنسانية ومتطلباتها، لذلك تزايدت الدعوات لإصلاح الأنظمة

التعليمية، وتجديد محتواها وأساليبها في الإستجابة الفعالة للتحديات والمتغيرات المستجدة (Bry, 2007, p. 398) .

وتكمن الأهمية النظرية لهذ الدراسة في أهمية موضوع الدراسة و الذي هو أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل المدارس الثانوية. أولاً ،بما تضيفه من علم ومعرفة حول القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي السلبى على أداء مديري المدارس الثانوية ثانياً، و ما يمكن أن يكون لإدارة المعرفة من دور في ذلك، كما أنني أمل أن تساهم هذه المعرفة في ادراك مدى أهمية القيادة التحويلية وأن تكون نقطة انطلاق لدراسات اخرى حول هذا الموضوع.

اما الاهمية العملية فتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في استغلال النتائج التي نأمل الوصول إليها و التي قد يكون لها مساهمة فعالة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها المدارس الثانوية كما يأمل الباحث أن تشكل نتائج دراسته أرضية صلبة ترتكز عليها جميع المنظم المدارس لمواكبة التغيرات البيئية ومنافسة المنظمات الخارجية و تحسين أدائه.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية و التأثير المثالي والاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05): ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

2-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية و التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: المدرسين في المدارس الثانوية في محافظة واسط.

الحدود المكانية:مدارس محافظة واسط.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2018-2019 .

الحدود العلمية: اعتمد الباحث على متغيرات القيادة التحويلية (الجاذبية و التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية و التمكين) ومتغير ادارة المعرفة.

التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: هي " عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين للنهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق (Burns, 1978) كما عرفت بأنها القدرة على إقناع الافراد العاملين بالتغيير و التحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين و على تحفيز الافراد لتحسين الأداء و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و إشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Northouse, 2001).

الجادبية و التأثير المثالي: " و هو وصف لسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و احترام و تقدير جميع العاملين، و يتطلب ذلك تقديم الاحتياجات للتابعين قبل الاحتياجات الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي و عادل (Bass & Avolio, 1994)

التحفيز: وهو العملية التي تركز على تصرفات و سلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وإن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين و تشجيع روح الفريق في العمل و الالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1994).

الاستثارة الفكرية: " وهي عملية بحث القائد عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لتحسين أداء العمل (Avolio Bass & ,1994).

الاعتبارية الفردية: " وهي عبارة عن أسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه بلطف و إبداء اهتمام خاص باحتياجاتهم، و كذلك يعمل على تشجيع انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير و الاطراء

تعرف إدارة المعرفة بأنها " مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق و تنتشر و تستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها (Avolio Bass & ,1994).

الاطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

أهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في مرحلة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بالطرائق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المؤسسة وبعث حياة جديدة فيها، فقد كانت هناك حاجة الى نمط قيادي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للإبتكار والإبداع عن طريق فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولت المتسارعة. وقد كانت نقطة الإنطلاق لتحقيق ذلك في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد (جيمس ماجرورج بيرنز) (Jams Magregor Burns) في كتابه (القيادة)، إذ قدّم نمطين مميزين من أنماط القيادة، ويتمثل النمط الأول بالقيادة التعاملية أو الاجرائية (Transactional leadership) التي تقوم على مبدأ التبادل وذلك بمنح المكافآت للأتباع أستناداً الى المستويات المقبولة للجهد المبذول والأداء. ويتمثل النمط الثاني في القيادة التحويلية التي تشجع الأتباع على تحويل أهتماماتهم الخاصة إلى ما هو أبعد من العلاقة التعاملية البسيطة من أجل مصلحة المجموعة أو مصلحة المؤسسة (Bass, 1985, p. 31).

ثم قام باس (Bass, 1985) بتوسيع أبحاثه حول القيادة التحويلية، إذ تعتمد القيادة التحويلية عند باس إلى رفع الأتباع إلى مستوى أعلى من الاحتياجات والطموحات، في حين إن القيادة التعاملية أو الإجرائية تحدد الإحتياجات والأهداف الحالية للأتباع وتوفر المكافآت للوفاء بهذه الإحتياجات والأهداف. وعلى أية حال فإن الدراسات أكدت إن هذين النوعين من القيادة هما بمثابة محورين مختلفين تماما. واقترحت دراسات أخرى أنهما مرتبطان ويكملان بعضهما البعض الآخر، فالقائد يمكن أن يظهر سلوكيات القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية في الوقت نفسه (Piccolo, 2006, p. 398).

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري لأنه يشمل التغيير والنهوض بواقع المؤسسات، ولهذا ظلت نظرية القيادة التحويلية

التي قدمها بيرنز محل دراسة وأختبار على مدار العقدين الماضيين، ودرست المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مختلف المؤسسات عن طريق كثير من العلماء والباحثين أمثال باس (Bass, 1985) وبودسكاف وزملاؤه (Robins, 1995) وكوزس وبوسنر (Pagan, 2008) إذ قام هؤلاء بدراسة نظرية القيادة التحويلية وقدموا نماذج نظرية سعياً منهم الى إيجاد البنية المناسبة لقيادة عمليات التغيير والإبتكار.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

تعد النظرية التحويلية جزءاً من الطروحات الجديدة في القيادة وظهر هذا المصطلح لأول مرة كمدخل مهم في القيادة على يد بيرنز (Burns, 1978) الذي وصف أسلوبين قياديين تحددهما نوع العلاقة التي يسعى القائد الى ارسائها وترسيخها مع أتباعه. فهو يميز بين ما يسميه القائد التبادلي، الذي يتبع مجموعة من السلوكيات التي تركز على التبادلات مع الأتباع، والقائد التحويلي الذي يهدف الى تغيير أتباعه بإستعمال قيم عليا (Bass & Avolio, 1990 , p.231).

أفترضت نظرية القيادة التحويلية إن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المؤسسة وتأخذ بالحسبان رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف. ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وخلق التناسق بين أهداف المؤسسة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معاً وفي وقت واحد (Avolio & et al , 1999, p. 969) وعلى الرغم من إنهم يرون إن كلاً من الأسلوبين مكملٌ للآخر، إلا إنهم يرون إن نجاح المؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تفاعل القيادة مع الأتباع وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي Bass & Avolio, 1992, (p.23). ومن أهم النماذج النظرية ضمن هذا التوجه :

1- نموذج باس (Bass , 1985) :

كانت أضافة باس (Bass, 1985) أكثر عمقاً فيما يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية التي خرج بها بيرنز، إذ أقتراح إن القيادة التحويلية تسعى الى النهوض بشعور الأتباع عن طريق الإحتكام الى أفكار وقيم خُلقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة. فسلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي يتحرك عن طريق نظم قيمية راسخة سمّاها باس (القيم الداخلية) (Internal Values) وهذه القيم لا يمكن التفاوض عليها أو تبادلها بين الأفراد، بل هي معايير شخصية راسخة في سلوك القائد تمكّنه من التأثير في أتباعه (Kuhnert, 1994, p. 650-651).

يرى باس إن نظرية القيادة التحويلية من أكثر النظريات التي جذبت إنتباه المنظرين والباحثين كونها أحد المداخل المعاصرة لتفسير القيادة، وتظهر أهميتها في أثناء مراحل التحول والتغيير التي تشهدها المؤسسات، إذ تعمل على تكوين رؤية بالفرص الممكنة وتفعيل قوى التغيير لدى الأتباع، وتركز على التغيير والإبتكار والريادة، وتعمل على التمكين للتحرر الفكري والاستقلال في ممارسة القيادة (Bass, 2001, p. 66-67)

أكد باس إن القيادة التحويلية تعني تغيير الأفراد وتحويلهم الى قادة، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأمد، وتسعى الى إشباع حاجات الأفراد ومعاملتهم بإنسانية وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمية، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدراتهم على إنجاز الإلتزامات المطلوبة منهم. وإن القيادة التحويلية تحث العاملين على تخطي التوقعات وتزيد من فاعلية العاملين وتقنعهم بقبول مهمة المؤسسة وأهدافها، وتسعى دائماً وراء كل ما هو جديد وغير مألوف (Bass, 1985, p.54). والقادة الذين يظهرون خصائص القيادة التحويلية لديهم قيم ومعتقدات

عالية وهم فعالون في تحفيز الأتباع على العمل بطرائق تدعم المصلحة العامة بشكل أكثر من دعم مصالحهم الشخصية (Wheelen, 2008, p.19) .

أشارت نتائج الدراسات في هذا المجال على فعالية القيادة التحويلية، بحكم إرتباطها بمستويات عالية من الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي ومستوى الجهد المبذول في العمل من الأتباع، حتى أصبحت القيادة التحويلية تستعمل مقياساً للدلالة على فعالية القيادة. ومن أبرز خصائص القائد التحويلي إنه يعد ممثلاً للتغيير (change Agent)، ويشجع الآخرين ويثق بقدراتهم، ويؤمن بمبدأ التعلم مدى الحياة، ولديه القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض، ويسعى الى الإهتمام بالقيم الأخلاقية والمثل العليا لديه وزيادة الإهتمام بمصالح المرؤوسين ويركز على تحسين مستوى الأداء بما يتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة، ويعمل القادة التحويليون على ربط الأهداف الفردية للمرؤوسين في المؤسسة كلها وتوفير الدعم لهم ومتابعتهم، وتعمل القيادة التحويلية على تحويل المفاهيم الشخصية للأتباع وربطها بالهوية الكلية للمؤسسة، ولهذا تعمل القيادة التحويلة على إحداث التغيير في المؤسسات والأفراد (Gunusluoglu , 2007, p.247).

وقام باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1990) بإجراء مسح سألوا فيه الناس الذين يعملون لدى مدراء أعمال وضباط جيش ومدراء مدارس وكليات وبيروقراطيين حكوميين ورجال أطفاء وأصحاب متاجر مختلفين، سألوهم بأن يصفوا أبرز القادة الذين يعرفوهم وقاموا باعطاء وصف يُظهر أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي :

1- التأثير المثالي (Idealized Influence) :

"وهو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين في النظر إلى القادة كونهم نماذج للدور الذي يقومون به، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين". ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الإرتباط

بمفهوم (الكاريزما)، والذي يقصد به مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يُحتذى بها من المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم. ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، فضلاً عن أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة (Kirkland , 2011,p. 171).

أعتقد باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) إن التأثير المثالي صفة ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المؤسسة والذين يحظون بالإحترام والثقة والتقدير من العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء يفوق التوقعات (Bass & Avolio, 1994, p.112-113). ووصف التأثير المثالي بالكاريزما، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً مثالية لمرؤوسيهـم، ويرغبون في محاكاتهم بدرحة كبيرة، ويمكن إعتـمادهم للقيام بالشيء الصحيح، ويكن لهم المرؤوسون إحتراماً عظيماً ويتقون بهم إلى حد بعيد، كما أنهم يسمحون لأنفسهم بقدر من المخاطر المحسوبة عند إتخاذ القرارات. بينما يرى أفوليو وآخرون (Avolio & et al,1991) التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الإحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة، وبإمكان القائد التحويلي أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته عن طريق قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة (Avolio & et al, 1991, p. 10).

2- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

"وتعني إثارة المرؤوسين للتفكير بطرائق جديدة في حل المشكلات، وإستعمال التفكير المنطقي قبل الإقدام على أيّة ممارسة أو تصرف". فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرائق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، ويجب أن يساعدهم في حل مشكلاتهم بطرائق جديدة عن طريق

الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية، ويقترح طرائقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، ويحث الآخرين على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة (Bass & Steidlmeier, 1999, p.185-186).

ويرى توك (Twigg, 2004) إن القائد التحويلي يستطيع إيجاد المناخ الذي يشعر به الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكاراً جديدة للعمل وإن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بالمعنى الذي يؤدونه. في حين أشار لوكس وهوارد (Lucks & Howard 2002) إلى إن العقلانية، وحل المشكلات والإبداع والتعزيز تُعد من سمات بُعد الإستثارة الفكرية.

3- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) :

"هي قدرة القائد على إثارة مشاعر وعواطف المرؤوسين وإيصال توقعاته العالية الى الآخرين". إن القادة الذين يعتمدون التحفيز الإلهامي لديهم القدرة على تحفيز المرؤوسين لمستوى الأداء الأعلى، فهم يتحدثون بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضحون الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويؤكدون أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة، ويُعبّرون عن ثقتهم بأن الأهداف ستتحقق (Kirkland, 2011, p.172).

وأشار باس وستوغديل (Bass & Stogdil, 1990) إلى إن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي بهدف إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين منها: اللغة والرموز والصور الذهنية. في حين أشار فيل وليس (Phil & Les, 2011) إلى إن الحماس والاتصالات والالتزام بالأهداف والرؤية والنصح والإقناع تُعدّ من سمات بُعد التحفيز الإلهامي .

4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

"وهي مجموعة من أنماط السلوك التي يستطيع القائد عن طريقها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك عن طريق التعرف على مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند

إشباع هذه الإحتياجات". وهنا يُعامل القائد الآخرين أفراداً أكثر من كونهم أعضاء في جماعة فحسب، ويهتم بالفرد لأن لديه إحتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم، ويقضي وقتاً في تعليم الآخرين وتدريبهم (Kirkland, 2011, p. 173).

وأكد باس وستايدماير (Bass & Steidmeier, 1999) إن الإهتمام بالأفراد يُعد خدمة وتضحية وإيثاراً من القائد التحويلي كي لا يكون سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد فحسب، فالقادة التحويليون يركزون الإنتباه حول تطوير مرؤوسهم باتجاههم ليكونوا تحويليين كذلك ومؤكدين على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها. وأضاف جاردينا إن الإهتمام الشخصي والمساواة والمتابعة والتمكين تُعد من سمات بُعد الإعتبار الفردي وقد قام باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1995) بتطوير إستبانة القيادة متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) ويرمز له إختصاراً بـ (MLQ) ، وتقيس ثلاثة أنماط من القيادة :-

النمط الأول: نمط القيادة التحويلية يتكون من أربعة أبعاد: التأثير المثالي والإستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي والإعتبار الفردي (كما أُشير إليها سابقاً).
النمط الثاني: نمط القيادة التعاملية أو الإجرائية (Transactional Leadership Style) ويتكون من بعدين: المكافأة المشروطة (Contingent Reward) وتتعلق بمقدار تحديد القادة للأهداف وجعل المكافآت مشروطة بالأداء والحصول على الموارد اللازمة وتقديم المكافآت عندما تتحقق أهداف الأداء، والإدارة (الفعالة) بإستثناء ("Active" Management by Exception) وتكون الإدارة بإستثناء فعالة عندما يراقب القادة عن كثب أداء الأتباع ويتبع الأخطاء. **النمط الثالث:** نمط القيادة السلبية/التجنبية (Passive/Avoidant Leadership Style) ويتكون من بعدين: الإدارة (السلبية) بإستثناء ("Passive" Management by Exception) وتحدث عندما لا يدرك القادة

مشكلات الأداء ولا يتدخلون إلا عند الضرورة الملحة، وسياسة عدم التدخل (Laissez-Faire) وهو أن يتجنب القائد المسؤوليات، ويفشل في إتخاذ القرارات، وغالبا ما يكون القائد غائبا عند الحاجة. ويضم المقياس فقرات تقيس الجهود الإضافية والرضا والفعالية .

مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من ال تعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوعا للبحث، ومن هذه التعريف ما يلي:

1. "مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة

بواسطة تكنولوجيا المعلومات". من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها.

2. "عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها".

3. "مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء

التنظيمي". من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي. وتتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

1. بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛ تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطورها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛ مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد

منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛ توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛ ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.

من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستتمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أداؤهم تدريجياً بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل.

الدراسات السابقة:

- دراسة بني عيسى (2005) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الكاريزماتيكية، الدافعية و الإلهام، التشجيع الإبداعي و الاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة الأردنية حيث هدفت إلى معرفة أثر العوامل الشخصية و الوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة

على الأداء في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر القيادة التحويلية في هذه المؤسسات، تكونت عينة الدراسة من (410) موظفين من موظفي من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها على الأداء في المؤسسات العامة .

- دراسة (Canter & Joel,2007) هدفت هذه الدراسة إلى الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الإبداع الوظيفي في القطاع الصناعي الألماني، حيث شملت عينة الدراسة (351) شركة ألمانية تبين من خلال نتائج هذه الدراسة أن لإدارة المعرفة اثر مباشر وغير مباشر على الإبداع الوظيفي من خلال عملية التجانس بين مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية.

- دراسة (Morales, Montes& Jover,2008)هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقات المباشرة و غير المباشرة بين المتغيرات الاستراتيجية المتعلقة بالمعرفة بالتالي التأثير على عملية الابتكار والإبداع داخل المنظمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي و تكونت عينة الدراسة من (408) موظفين من عدة منظمات اسبانية، و من أبرز نتائج هذه الدراسة: هناك علاقة بين المتغيرات الاستراتيجية المتعلقة بالمعرفة كان هناك مستوى عال من الإبداع والابتكار داخل المنظمة و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة بين القيادة التحويلية و مستوى الأداء التنظيمي.

- دراسة (Czarnitzki & Wastyn,2009) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير تطبيق أساليب إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة (اكتسابها، تنظيمها، توزيعها و استخدامها، تطويرها)و قدغطت هذه الدراسة قطاع الصناعة و التجارة و النقل و الخدمات التجارية و كانت عينة هذه الدراسة تتكون من (1282) ملاحظة على مستوى الشركة، أظهرت هذه الدراسة أن هنالك تأثير إيجابيا لأساليب إدارة المعرفة على مستوى الإبداع داخل الشركة.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي :
أن الدراسة الحالية تناولت خمسة أبعاد للقيادة التحويلية وهي : (الجاذبية و التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز و التمكين) في حين أن أغلب الدراسات السابقة العربية و الأجنبية منها، اعتمدت على أربعة أبعاد فقط هي: (الجاذبية و التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز و اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث قطاع التطبيق حيث طبقت على اداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط.

منهجية البحث Research Methodology:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف البحث، وهذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستجابة لمتطلبات الدراسة.

إجراءات البحث Search procedures:

تتضمن إجراءات البحث الخطوات المنهجية التي اعتمدها الباحث لتحقيق اهداف بحثه، وعلى النحو الآتي :
مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من مدرسي المدارس الثانوية التابعة إلى المديرية العامة لتربية محافظة واسط البالغ عددهم (400) مدير، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة وبذلك بلغت العينة (135) مدرس في المدارس الثانوية في محافظة واسط للعام الدراسي 2018-2019.

أدوات البحث: Search Tools

أدوات الدراسة:

تم تطوير الاستبانات من خلال مجموعة من الكتاب الباحثين في موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية الثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة روعي فيها المستجيب ليكون واعيا لهدفها، مكوناتها دقتها

وضوحها، تجانسها ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف فرضيات الدراسة تضمنت أسئلة اختيارات متعددة أسئلة محددة الإجابة قد تضمنت الاستبانة في شكلها النهائي من (39) فقرة موزعة في خمسة مجالات هي: الجاذبية و التأثير المثالي التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين اما استبانة ادارة المعرفة تضمنت (20) فقرة.

الصدق (Validity) : لتحقيق الصدق الظاهري لاستبانة القيادة التحويلية وادارة المعرفة تم عرضهما على (11) خبير من الأساتذة الخبراء في كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة واسط من ذوي الاختصاص والخبرة من مختلف التخصصات التربوية، وتحكيم فقرات الاستبانة وفق المعايير الآتية: مدى انتماء الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى انتماء الفقرات للاداء، وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، وتم اعتماد نسبة (80%) أو أكثر لاتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وتصحيح الأخطاء الإملائية الواردة في بعض الفقرات، وقد تم صياغة فقرات الاستبانة النهائية بعد إجراء التعديلات الواردة من المحكمين، وتكونت استبانة القيادة التحويلية بصورتها النهائية من (39) فقرة واستبانة وادارة المعرفة من (17) فقرة.

الثبات (Reliability): للتحقق من الثبات الخاص باستبانة القيادة التحويلية وادارة المعرفة ، تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) مدير من نفس مجتمع الدراسة وغير عينة التطبيق، وحساب الثبات بواسطة طريقتين هما:

1. طريقة الاختبار وإعادته (Test- Re- Test)، يتم ذلك من خلال تطبيق الاستبيان على العينة التجريبية مرتين بفارق زمني أسبوعين ، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين . ، وقد تراوحت معاملات الثبات على المجالات (0.91 – 0.94)، وكانت الدرجة الكلية للثبات وفق هذه الطريقة (0.92)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة ومقبولة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

2. طريقة كورنباخ ألفا: وذلك من خلال حساب دلالات الثبات على التطبيق الأول الذي تم على العينة الاستطلاعية وفق طريقة الاتساق الداخلي لفقراتها باستخدام معادلة كورنباخ ألفا، وقد تراوحت معاملات الثبات على المجالات (0.95 - 0.96)، وكانت الدرجة الكلية للثبات وفق هذه الطريقة (0.98)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة ومقبولة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، والجدول (1) يبين معاملات الثبات، وذلك كالآتي:

الجدول (1) : الاتساق الداخلي وثبات الاعادة للمجالات والدرجة الكلية

| المجال | ثبات الاعادة | الاتساق الداخلي |
|----------------------------|--------------|-----------------|
| الجاذبية و التأثير المثالي | 0.92 | 0.96 |
| لتحفيز | 0.91 | 0.90 |
| الاستثارة الفكرية | 0.89 | 0.91 |
| الاعتبار الفردي | 0.92 | 0.91 |
| التمكين | 0.91 | 0.85 |
| الدرجة الكلية | 0.91 | 0.92 |
| ادارة المعرفة | 0.90 | 0.91 |

تصحيح اداتي البحث: استخدم التدرج الخماسي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة) لتقدير درجات القيادة التحويلية وادارة المعرفة لدى عينة البحث، بحيث تأخذ الإجابة: أوافق بشدة (5) درجات، وأوافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وأعارض (2) درجتان، وأعارض بشدة (1) درجة واحدة. الوسائل الاحصائية: (Cronbach Alpha) ، استخدام تحليل الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد ، تحليل المسار Path Analysis ، مربع كاي سكوير).

عرض النتائج وتفسيرها:

اختبار الفرضية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية و التأثير المثالي والاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05): وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد

للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط والجدول رقم (2) يوضح ذلك

جدول رقم (2) : تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية

على أداء مديري المدارس الثانوية

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R2 | المحسوبة F | معامل الانحدار β | DF درجات الحرية | *Sig مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| أثر للقيادة التحويلية على أداء مديري المدارس | 0.613 | 0.375 | 79.918 | 0.613 | 1 | 0.000 |
| | | | | | 133 | |
| | | | | | 134 | |

يوضح الجدول (2) الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية على أداء مديري المدارس الثانوية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء مديري المدارس الثانوية ، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.613 أما معامل التحديد R2 قد بلغ 0.375 أي أن ما قيمته في أداء مديري المدارس الثانوية ناتج عن التغير في القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.613 وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية و التأثير المثالي والاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

و للتحقق من أثر كل سلوك من سلوكيات القيادة التحويلية على أداء مديري المدارس تم م استخدام تحليل الانحدار البسيط وتقسيم الفرضية الرئيسة إلى خمس فرضيات فرعية، لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

جدول رقم (3): تحليل الانحدار لأثر مجال الجاذبية و التأثير المثالي على

الأداء

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R2 | المحسوبة F | معامل الانحدار β | DF درجات الحرية | *Sig مستوى الدلالة |
|------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| أثر مجال الجاذبية و التأثير المثالي على اداء مديري المدارس | 0.788 | 0.621 | 0.966 | 0.966 | 1 | 0.000 |
| | | | | | 133 | |
| | | | | | 134 | |

يوضح الجدول (3) الأثر المحتمل لتطبيق مجال الجاذبية والتأثير المثالي على أداء مديري المدارس الثانوية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء مديري المدارس الثانوية ، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.788 أما معامل التحديد R2 قد بلغ 0.621 أي أن ما قيمته في أداء مديري المدارس الثانوية ناتج عن التغير في مجال الجاذبية و التأثير المثالي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.966 وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

2-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) : تحليل الانحدار لأثر مجال التحفيز على الأداء

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R2 | المحسوبة F | معامل الانحدار β | DF درجات الحرية | *Sig مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| أثر مجال التحفيز على اداء مديري المدارس | 0.584 | 0.341 | 68.785 | 0.584 | 1 | 0.000 |
| | | | | | 133 | |
| | | | | | 134 | |

يوضح الجدول (4) الأثر المحتمل لتطبيق مجال التحفيز على أداء مديري المدارس الثانوية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اثر ذو دلالة إحصائية لمجال التحفيز على أداء مديري المدارس الثانوية ، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.584 أما معامل التحديد R² قد بلغ 0.341 أي أن ما قيمته في أداء مديري المدارس الثانوية ناتج عن التغير في مجال التحفيز ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.584 وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): تحليل الانحدار لأثر مجال الاستثارة الفكرية على الأداء

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R ² | المحسوبة F | معامل الانحدار β | DF درجات الحرية | *Sig مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------------|------------|------------------------------|------------|------------------------|-----------------|--------------------|
| أثر مجال الاستثارة الفكرية على أداء مديري المدارس | 0.613 | 0.375 | 79.918 | 0.613 | 1 | 0.000 |
| | | | | | 133 | |
| | | | | | 134 | |

يوضح الجدول (5) الأثر المحتمل لتطبيق مجال الاستثارة الفكرية على أداء مديري المدارس الثانوية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اثر ذو دلالة إحصائية لمجال الاستثارة الفكرية على أداء مديري المدارس الثانوية ، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.613 أما معامل التحديد R² قد بلغ 0.375 أي أن ما قيمته في أداء مديري المدارس الثانوية ناتج عن التغير في مجال الاستثارة الفكرية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.613 وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة

الفكرية على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6) : تحليل الانحدار لأثر مجال الاعتبار الفردي على الأداء

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R2 | المحسوبة F | معامل الانحدار β | DF درجات الحرية | *Sig مستوى الدلالة |
|-------------------------------------------------|------------|------------------|------------|------------------------|-----------------|--------------------|
| أثر مجال الاعتبار الفردي على أداء مديري المدارس | 0.668 | 0.446 | 107.278 | 0.722 | 1 | 0.000 |
| | | | | | 133 | |
| | | | | | 134 | |

يوضح الجدول (6) الأثر المحتمل لتطبيق مجال الاعتبار الفردي على أداء مديري المدارس الثانوية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اثر ذو دلالة إحصائية لمجال الاستثارة الفكرية على أداء مديري المدارس الثانوية ، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.668 أما معامل التحديد R2 قد بلغ 0.446 أي أن ما قيمته في أداء مديري المدارس الثانوية ناتج عن التغير في مجال الاعتبار الفردي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.722 وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7) : تحليل الانحدار لأثر مجال التمكين على الأداء

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R2 | المحسوبة F | معامل الانحدار β | DF درجات الحرية | *Sig مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| أثر مجال التمكين على اداء مديري المدارس | 0.516 | 0.266 | 48.206 | 0.516 | 1 | 0.000 |
| | | | | | 133 | |
| | | | | | 134 | |

يوضح الجدول (7) الأثر المحتمل لتطبيق مجال الاعتبار الفردي على أداء مديري المدارس الثانوية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اثر ذو دلالة إحصائية لمجال التمكين على أداء مديري المدارس الثانوية ، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.516 أما معامل التحديد R2 قد بلغ 0.266 أي أن ما قيمته في أداء مديري المدارس الثانوية ناتج عن التغير في مجال التمكين ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.516 وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).
اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق إدارة المعرفة على أداء مديري المدارس والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) : تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق إدارة

المعرفة على الأداء

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R2 | المحسوبة F | معامل الانحدار β | DF درجات الحرية | *Sig مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| أثر إدارة المعرفة على أداء مديري المدارس | 0.397 | 0.157 | 24.831 | 0.397 | 1 | 0.000 |
| | | | | | 133 | |
| | | | | | 134 | |

يوضح الجدول (8) الأثر المحتمل لتطبيق إدارة المعرفة على أداء مديري المدارس الثانوية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء مديري المدارس الثانوية ، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.397$ أما معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.157 أي أن ما قيمته في أداء مديري المدارس الثانوية ناتج عن التغير في إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta = 0.397$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة أداء مديري المدارس وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية و التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

استخدم الباحث للإجابة عن هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Student Version 5 وتحليل المسار يعد اسلوبا احصائيا تم استخدامه في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات إلى آثار مباشرة Direct Effect وأخرى غير مباشرة Indirect Effect كما موضح في الجدول

جدول (9) : تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية على أداء مديري المدارس الثانوية من خلال إدارة المعرفة

| *Sig مستوى الدلالة | Indirect Effect | Direct Effect | | RMSE A | CFI | GFI | الجدولية CHI ² | CHI ² المحسوبة | البيان |
|--------------------------|--------------------|---------------|--------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000 | 0.683 | 0.758 | أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة | 0.008 | 0.945 | 0.908 | 3.567 | 19.217 | أثر أثر القيادة التحويلية على أداء مديري المدارس خلال إدارة المعرفة |
| | | 0.653 | أثر إدار لمعرفة على الأداء | | | | | | |

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير القيادة التحويلية على أداء مديري المدارس الثانوية من خلال إدارة المعرفة حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء مديري المدارس الثانوية من خلال إدارة المعرفة إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة 19.217 أما قيمة مؤشر الجودة GFI بلغت 0.908 وهو ما يقارب الواحد الصحيح. أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموائمة المقارن CFI قد بلغ 0.945 المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي و هي قريبة جدا لقيمة الصفر أي الموائمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للقيادة التحويلية على أداء مديري المدارس الثانوية هو مؤشر على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل واضح على الأداء أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج على الأداء من جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء مديري المدارس 0.653 وهو أيضا مؤشر يدل على أن لإدارة المعرفة تأثير واضحا على أداء و أن زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من شأنه التأثير على الأداء و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء بلغت 0.758 وهو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل على أهمية دور إدارة لمعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة التحويلية على الأداء وان زيادة الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية في ظل وجود المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الأداء لمديري المدارس الثانوية ، و بناء على ما سبق ترفض

الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية و التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

الاستنتاجات:

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عيسى ، 2005) و التي بينت وجود ارتباط و تأثير قوي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العمة الأردنية.

2- تبين أيضاً من خلال نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على أداء مديري المدارس و هذه النتائج تتفق مع دراسة (Cantner & Joel , 2007) التي أظهرت وجود تأثير واضح لإدارة المعرفة على الإبداع و الأداء في شركات القطاع الصناعي الألماني ودراسة (Czarnitzki & Wastyn, 2009) التي أظهرت نفس النتائج و التأثير و الارتباط بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسات.

3- كما وتبين من خلال نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء من خلال إدارة المعرفة و ذلك يعكس مدى أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و الأداء، الذي أدى حسب نتائج التحليل الإحصائي إلى زيادة تأثير القيادة التحويلية على أداء مديري المدارس و هذه النتيجة تتفق تماما مع دراسة Morales, Montes (2008) & Jover) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة قوية و تأثير

واضح على أداء المؤسسات التعليمية من خلال الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المعرفة.

التوصيات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها تم الخروج بالتوصيات التالية:

- 1) تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في المدارس الثانوية في عملية صنع و اتخاذ القرارات .
- 2) تعزيز اهتمام المديرين العاملين في هذه المدارس بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معهم و زيادة الاهتمام شخصيا بالمدرسين الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم، و محاولة تعزيز التزام المديرين العاملين في المدارس الثانوية بمبدأ المساواة في تعاملهم مع مختلف الموظفين .
- 3) تعزيز قدرة مديري المدارس بإثارة روح الحماس للعاملين و تحفيزهم في سبيل تحقيق رؤية وأهداف المدرسة .

المقترحات:

- 1- اجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية و أثرها على أداء مديري المدارس من خلال إدارة المعرفة في قطاعات أخرى .
- 2- اجراء المزيد من الدراسات تتعلق بدور إدارة المعرفة على أداء المدارس .

المراجع:

- بني عيسى ، أحمد محمد ، (2005) . أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن : دراسة ميدانية . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية عمان ، الأردن .
- العازمي ، محمد بزيح حامد ، (2006) . القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.
- عباس ، شريف أحمد حسن ، (2010) . سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع .(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان الأردن .
- Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1992) . Developing transformational leadership : 1992 and beyond , Journal of European Industrial Training , 14 (5) : p. 21-27 .
- Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1994) . The natural some antecedents to
- Bass , B.M. (1985) . Leadership and performance beyond expectations , New York , The Free Press
- Burns , J.M. (1978) . Leadership , New York , Harper & Row.
- Cantner , U. & Joel , K. (2007) . Functional of Knowledge Management-Effects on Firms Innovation Performance. Jena Economic Research Papers. (On-Line), available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027561
- Czarnitzki , D. & Wastyn , A. (2009) . Does Professional Knowledge Management Improve Innovation Performance at the Firm Level ? (On-Line), available: <http://ssrn.com/abstract=1504068>.
- Gunusluoglu , L. & Ilsev , A. (2007) .Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Role Of Internal And External Support
- Jover , A.J.V. & Morales , V.J.G. & Montes , F.J.L. (2008) . The effects of transformational leadership on organizational performace through knowledge and innovation , British Journal of Management , Vol.19: p. 299-319
- Pagan , N. (2008) . Review of The Leadership Challenge –A Call For the Transformational Leader By Noel M.Tichy and David

- O.Ulrich. (On-Line), available :
<http://userwww.sfsu.edu/~npagan/documents/leadership.pdf> .
- Wheelen , T.L. & H unger , J.D. (2008) . Strategic management and business policy , (11th Ed) , Pearson International Edition , New Jersey , Upper Saddle River .
- Avolio , B.J. & Bass , B.M. & Junga , D.I. (1999) . Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire , Journal of Occupational and Organizational Psychology , (72) : p. 441-462
- Bry , D.A. & Konsynski , B. (2007) . Improved Organizational Performance by Knowledge Management : The Influence of Employee Perceptions and Variances in Distributed E-Government and Business Organizations. ? (On-Line), available:
For Innovation. (On-Line), available:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1068142
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=962279.](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=962279)
- Nonaka , I. & Takeuchi , H. (1995) . The knowledge-creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation ,Oxford University Press , New York.
- Piccolo , R.F. & Colquitt , J.A. (2006) . Transformational leadership and job behaviors : the mediating role of core job characteristics , Academy of Management Journal ,Vol. 49 : p. 327-340
transformational leadership ,International Journal of Public Administration, 17 (9) : p. 1559-1581 .