

دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة

جاك ويليش في جنرال الكتك

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE ACTIVATION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE JACK WELISH'S EXPERIENCE IN GE

أ.بوحيل سارة

د. العوفي أفنان

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

جامعة طاهري محمد -بشار-

الجزائر

الجزائر

bouhbelsara@gmail.com

laoufiafnane@gmail.com

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة داخل شركة جنرال الكتك بزعامة جاك ويلش الذي ترأس هذه الشركة عام 1981 وقام بالعديد من التغيرات من خلال تبنيه لصيغة القيادة الناجحة أو ما يسمى بقائد المبادئ الأربعة المتمثلة في الطاقة، الحسم، التحفيز، التنفيذ بحيث ساعدته هذه المبادئ على إدارة المعرفة داخل شركته بحيث استطاع تشخيص المشاكل المتمثلة في التعقيد الهيكلي و المشاريع غير منتجة... الخ و استطاع إيجاد حلول لهذه المشاكل من خلال توليد المعرفة التي لديه بحيث قام بتقليص حجم الشركة من خلال تسريح العديد من العمال والتخلص من المشاريع غير مربحة عن طريق استخدام عدة استراتيجيات منها إستراتيجية " أصلح ، أغلق ، أو بع "

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، قائد المبادئ الأربعة، جنرال الكتك .

Résumé :

Cette étude vise à démontrer le rôle de leadership transformationnel dans l'activation de la gestion des connaissances au sein de la General Electric Company, dirigée par Jack Welch, qui a présidé cette société en 1981 et a fait de nombreux changements par l'adoption d'une formule de leadership efficace, ou le soi-disant chef des quatre principes et représenté l'énergie, de décision, motivation, la mise en œuvre de manière qui a aidé ces principes sur la gestion des connaissances au sein de son entreprise afin a pu diagnostiquer les problèmes dans la complexité structurelle et des projets non productifs ... etc., et a été en mesure de trouver des solutions à ces problèmes grâce à la génération de connaissances qu'il a pour qu'il réduire la taille de l'entreprise par l'expulsion de nombreux travailleurs et Éliminer les déchets 1 et 2 génère des bénéfices des projets par la stratégie de « réparer, à proximité, ou de vendre »

les mots clés :

Leadership transformationnel, gestion des connaissances, chef des quatre principes , GE.

1. مقدمة:

تعتبر القيادة المحرك الأساسي في منظمات الأعمال لما لها من أهمية في ضمان استمرارية عمل و نجاح المنظمات من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .
و في اطار تزايد الاهتمام بالمعرفة و ادارتها و التغييرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال ظهرت العديد من النظريات القيادية التقليدية فمنهاالقيادة السلطوية ،القيادة الديمقراطية ،القيادة التفويضية الخ ،إلا ان هذه النظريات اصبحت ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين و مواجهة المنافسة.

ظهرت نظريات حديثة واكبت التغييرات البيئية ،و تعتبر نظرية القيادة التحويلية التي هي محل دراستنا نظرية تهدف الى التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة و بناءة مع مرؤوسيههم و بين اولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع بهدف الحصول على النتائج المرجوة .
فالقيادة التحويلية تضع رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على إيجاد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل ،بحيث يجب على هذه الأنظمة أن تتميز بالمرونة وقابلية التغيير لتتأقلم مع تطورات و تغييرات البيئية التي تعمل فيها المنظمة .

كما أن للقيادة التحويلية أثرا كبيرا على أداء المنظمة بحيث حاولت العديد من الدراسات تبيان الأثر بين إدارة المعرفة و القيادة لاسيما أن إدارة المعرفة تتيح للقائد القدرة على إنتاج و توزيع المعرفة داخل المنظمة .

و من خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى قيادة جاك ويليش في شركة جنرال إلكتريك بحيث ساهم بمجموعة من المبادئ القيادية التي جعلت من جنرال إلكتريك إحدى الشركات الرائدة في العالم .

1.1. إشكالية الدراسة :

إن أهم ما يميز نمط القيادة التحويلية قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات و التطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين و تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل و الصعوبات .

فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة و الإلهام لتمكينهم من التصرف وإدارة المعارف عن طريق إمدادهم برؤية مستقبلية بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت وهذا ما سنحاول اكتشافه في شخصية جاك ويلش من خلال تبنيه لمبادئ القيادة الأربعة في جنرال إلكتريك .

و من خلال ما سبق تتبادر لأذهاننا الإشكالات الرئيسية التالي :

ما هو دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية ؟ (تجربة جاك ويلش في جنرال إلكتريك)

و تتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالقيادة التحويلية و ما هي أهم أبعادها ؟
- ماهية المعرفة التنظيمية؟
- أبعاد المعرفة التنظيمية ؟
- تجربة جاك ويلش؟

2.1. فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

القيادة التحويلية لها أثر كبير في تفعيل ادارة المعرفة .

الفرضية الثانية:

قيادة جاك ويلش لها أثر كبير في دعم إدارة المعرفة في شركة جنرال إلكتريك.

3.1. أهمية الدراسة :

يكتسب البحث أهمية من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة، فمن خلال إدارة المعرفة تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر، وتتمكن من خزنها واسترجاعها وعرضها وتبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد المفيد منها لقيادة المنظمة وأفرادها ومصالحها المختلفة

،وتساعد في تنمية القدرات الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة. و من جهة أخرى للبحث أهمية فيما يتعلق بالقيادة التحويلية و لما لها من دور كبير ،فالقيادة التحويلية تسعى الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى افكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة و المساواة والسلام و الانسانية . فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤسين .

4.1. أهداف الدراسة :

- إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية و المعرفة التنظيمية .
- تبيان دور القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة داخل المؤسسة.
- تبيان اثر قيادة جاك وبلش داخل شركة جنرال إلكتريك .

2. القيادة التحويلية

يتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان ،وتسريع السرعة ،فالتغيرات متلاحقة ومتزامحة في جميع جوانب الحياة ،ما جعل المراجعة الدائمة والمتكررة للإدارة وأساليبها أمراً حتمياً للبقاء والتطور ومواكبة التحديد الحادث ،والأمر يبرز حاجة ماسة لتحديد القيادات الإدارية للتكيف مع المتغيرات ، وإعادة تحديد حتى الثابت من الرؤى والممارسات ،ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول ،والتعامل معه بكفاءة، وتحقيق الاستمرارية في عصر يضح بالتحدي وعدم الاستقرار . وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

1.2. مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابه القيادة ،وذلك للتمييز بين أولئك

القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج . (اياد حماد ، تيسير زاهر ، 2011، ص 392) هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة ، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل ، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها . (محمد عبد المقصود محمد ، 2006 ، ص 20)

و فيما يلي ابرز تعريفات حول القيادة التحويلية :

تعريف تيكي و ديفانا (1990) **TECHY& DEVANA** أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه لاحتياجاتهم و تحويل هذا الوعي إلى آمال ، و توقعات و من ثم تنبثق لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك و تحقيق الذات في حياتهم العملية (Tichy, Noel & Devanna, , 1990, p77)

كما تعرف القيادة التحويلية هي مستوى من التعاطي بين القائد و الأتباع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن معا (Bass, B. M., 1998, p19).

وعرفت كذلك على أنها : تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (سعد بن مرزوق العتيبي ، 2005، ص6) كما تعرف بأنها : مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء ، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد ، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ورفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز . (جمال الدين محمد مرسى، ثابت محمد عبد الرحمان إدريس ، 2006، ص

2.2. أهمية القيادة التحويلية :

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانيات من القرن العشرين ،و أصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة بالرغم من وجود 200 نموذج للقيادة ،إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل و أنماط القيادة المعاصرة ،ويؤيد ذلك ما اشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في المواقف غير متكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير و عدم التأكد ،وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة و أهمية ،و التي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي :

(صورية بوظرفة 2015،-2016، ص ص30-31)

- أن القيادة التحويلية بالقوة بشكل حصري ،بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة ،وتمكن الأفراد ،وتعمل على تطوير مهاراتهم و تعزيز ثقتهم في أنفسهم ،كما تعمل على إيجاد جماعات و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا .
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور و تتحسن عن طريق التدريب ،الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات و التزامات و أداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة ،وقد أثبتت التجارب و الدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة و المنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين .
- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة ،وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة .
- إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي مؤسسة و في مختلف المستويات ،وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة و تلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية .

3.2. عوامل القيادة التحويلية :

لغرض تحديد أبعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى بحث Bass & Avolio اللذان أشارا إلى أساس القيادة التحويلية يعتمد على أربعة عوامل جوهرية هي :

1.3.2. التأثير الكاريزمي (الجاذبية القيادية) : يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاحترام و الثقة (05، p: 2005، Priyabhashini, A. & Krishman) ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين و اثارها على حاجاتهم الفردية ،و أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين ،وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ،و أن يكونوا متوافقين و ليسو متسلطين في تصرفاتهم و يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية و السلوكيات المعنوية العالية ،وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق المصالح شخصية بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد و الجماعات لتحقيق رسالتهم و رؤيتهم ،ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية و مع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم و تصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم . (افوليو بروس ،2003، ص73)

2.3.2. الدفع الإلهامي : يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز و الهام أولئك المحيطين بهم ،من خلال إعطاء المعنى و التحدي لهم و تغليب روح الجماعة و إظهار الحماس و التفاؤل و جعل التابعين يركزون و يتابعون حالات مستقبلية جذابة و متعددة و تحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا و مرغوبة ،وكذلك اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ،وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز و الشعارات لتوجيه جهود تابعيه . (سيد الهواري ،2000، ص258)

3.3.2. التشجيع الإبداعي : و هو يعني قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة ،وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل و البحث عن حلول غير تقليدية لها . (صورية بوظرفة ،مرجع سبق ذكره ،ص35)

4.3.2. الاهتمام الفردي: وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بمحاجات كل فرد لتطويروه و الارتقاء بمستوى أداءه و نموه، فيعمل كمدرّب و ناصح و صديق و موجه يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم و رغباتهم، و النظر إليهم كأشخاص كاملين بدل النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا و يعطيهم الثقة و الاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، و يقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع و هذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى إضافي أو تقييم . (نفس المكان)

4.2. خصائص القائد التحويلي :

تتلخص خصائص القائد التحويلي بالآتي: (أحمد حسن العزام ،محمد نور صالح الجداية ،2015،ص33)

1.4.2. إيجاد الرؤية الواضحة: إن إيجاد الرؤية المستقبلية الواضحة هي من أهم المهارات التي يتميز بها قادة المنظمات المتعلمة، بالإضافة إلى قدرة هذا القائد على نقل هذه الرؤية وتوضيحها وإفهامها للعاملين في المنظمة، من أجل خلق الوعي الكافي لديهم، والثقة المتبادلة بينه وبينهم، والذي يقود بالتالي إلى الالتزام بتحقيق هذه الرؤية من قبلهم .

2.4.2. القدوة الحسنة : يؤثر القادة التحويليين في الأفراد عن طريق لعب دور القدوة الحسنة، و ذلك بإلزام أنفسهم بممارسات إدارية مهمة و محددة، تساهم في احداث التعلم التنظيمي الفعال، وتكون بمثابة القدوة الصالحة التي يتم اتباعها من قبل الأفراد .

3.4.2. تعزيز قبول العاملين للأهداف: تسعى المنظمات المتعلمة في إحداث التغيير المطلوب من خلال التركيز على تطوير الأفراد لأنفسهم، لذلك فإنه من الضروري تشجيع الأفراد على تبني أهداف التعلم. لذلك يتوجب على القادة التحويليين أن يكون لديهم من الخصائص التي تدعم الأهداف التي يتبناها الأفراد في المنظمة، و تؤثر في خياراتهم و التي تقود بالنهاية إلى إيجاد المنظمة المتعلمة .

4.4.2. الدعم الذهني: تتطلب الأدوار التي يلعبها القادة في المنظمة المتعلمة الانفتاح تجاه العاملين و تشجيعهم من أجل أن يتبعوا القائد كمثل أعلى، و يتم ذلك من خلال طرح أسئلة على الأفراد تكون بمثابة المحفز لهم و تعمل على إثارة فضولهم، هذا إلى جانب أن يقوم القائد بلعب دور المدرب و الناصح لهم، مع توفير الحوافز و المصادر اللازمة لعملية التعلم، و هذه هي مسؤولية القادة في بناء المنظمة المتعلمة، أما مسؤولية العاملين فتتضمن تطوير قدراتهم من أجل فهم أعمق المستجدات المعقدة بما يخص وظائفهم.

3. إدارة المعرفة.

إن التقدم العلمي الذي شهده النصف الثاني من القرن العشرين و التوسع و التطور في التكنولوجيا و ادواتها أبرز لرجال الأعمال و اصحاب المصالح اهمية المعلومات و المعارف كموارد اساسية لأية منشأة مهما كبر أو صغر حجمها و أنها موارد منفصلة عن الانسان بل أحيانا أكثر قيمة من الموارد الأخرى، مما أدى إلى الادراك بأن الاهتمام بهذه الموارد يشكل مسؤولية أساسية للمنشأة. (علاء فرج الطاهر، 2010، ص 41)

3.1. مفهوم إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد و غريب إلى حد ما، خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات و نظم المعلومات الادارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في العقدين الأخيرين فإنه لا زال هناك جدلاً حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، و يرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات و الاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية و التقدم التنافسي . (رنجي مصطفى عليان، 2008، ص 136)

يرى كل من العتبي و الزامل :

أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن

من بيانات و معلومات و خبرات و اتجاهات و قدرات الى منتجات (سلا و خدمات) و اسلاام
مخرجات تعني إدارة المعرفة هيكله المعلومة من اجل بناء المعارف المنظمة . (Michel ferrary & yvon ,

و يقصد بإدارة المعرفة" التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار
المعرفة ضمن مؤسسة ما ، حيث ينظر إليها على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى
المعرفة ، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة ، والهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ
القرار في المؤسسات . "

و بتعريف آخر فإدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على
المعرفة ، اختيارها ، تنظيمها ، استخدامها ، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها
المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات ، التعلم
، والتخطيط الإستراتيجي .

و كما يؤكد Robert vazille: إدارة المعرفة هي إعطاء الأولوية للمعرفة في أهدافنا (أولوياتنا) .
(Robert Vazille 2006,p13)

2.3. أهمية إدارة المعرفة :

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يأتي :

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير
الضرورية ، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء ، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في
تقديم الخدمات المطلوبة. (Holsapple, C. and M. Singh 2001,p77)
- زيادة العائد المادي ، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر ، بتطبيق المعرفة
المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر ، وابتكار منتجات وخدمات جديدة. (عاطف
محمد عوض ، 2012، ص 409)
- تحسين الأداء التنظيمي ، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة و تطبيقها مما يؤدي
الى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي و تحسينه . (عمر أحمد همشري ، 2013، ص

- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة (محمد عواد أحمد الزيادات، 2008، ص62)
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .
- كما أكد علي السلمي على أهمية إدارة المعرفة من خلال النقاط التالية : (علي السلمي ، 2002، ص 187)

-يعتمد قرار إنشاء المنظمة في حد ذاتها على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار، وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين، وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين .

-كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار النشاط الرئيسي للمنظمة الذي توظف فيه أموالها ، ومواردها المتاحة وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة .

-تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار، وتصميم و إنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطويرها، وتحسين الموجود منها.

واستناد إلى ما سبق ذكره تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في التطوير، والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم ، كما أنها تحسن من المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة.

3.3. عمليات إدارة المعرفة:

تناولت غالبية المدخل والمفاهيم ادارة المعرفة على انها عملية، وقد اشار اغلب الباحثين في حقل ادارة المعرفة على ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا من

دون تلك العمليات التي تغنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخرنمها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق او اعادة الاستخدام .

تعرف عمليات ادارة المعرفة على انها (فيصل علوان الطائي ،أميمة حميد العادلي ،2014،ص 26) "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها وخرنمها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الافراد والجماعات الرغبة في تحقيق الاهداف التنظيمية الاساسية"، ويتباين المختصون في تحديد انشطة وعمليات ادارة المعرفة، إلا ان هذه العمليات في مجملها متقاربة الى حد ما .و هي كالتالي :

1.3.3. عملية تشخيص المعرفة : (ناصر جاسر الآغا ،أحمد غنيم أبو الخير ،2012، ص 37)

تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة ، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات ، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة ، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود.

2.3.3. عملية توليد المعرفة : (نضال محمد الزمطة ، 2011، ص 44)

توليد المعرفة يعنى عند العديد من الكتاب " إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاره مستمرة ، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.

وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.

3.3.3. خزن وتنظيم المعرفة: (علي حسين سمير، 2013، ص 10)

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

4.3.3. نقل المعرفة :

المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة.

5.3.3. . تطبيق المعرفة :

يعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها.

ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتمامًا كبيرًا لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استنادًا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين. (ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير، 2012، ص 38)

3. تجربة جاك ويليش في جنرال إلكتريك

1.4. لمحة حول جاك ويلش في جنرال إلكتريك :

بعد تخرج ويليش من الجامعة، حصل على ثلاثة عروض عمل، واختار العرض المقدم من جنرال إلكتريك، وانضم رسميًا للمنظمة عام 1960 كمهندس في بلدة بيتسفيلد Pittsfield بأجر سنوي قدره 10500 دولار. (Mukul pandya and robiie shell, 2005, pp 50-51) و بعد مرور عام حصل ويليش على زيادة قدرها 10% و كان هذا الأمر مقبولاً في نظره إلى أن علم أن زملاءه الثلاثة في المشروع قد حصلوا على نفس النسبة فرفض ويليش هذه الزيادة لأنه كان يرى أن عمله يستحق أكثر من الزيادة العادية التي يحصل عليها جميع العاملين، ولم يكتف ويليش بالرفض، بل عبر عن رأيه لمديره و لكنه لم يصل إلى نتيجة، الأمر الذي دفعه للتفكير في الرحيل عن جنرال إلكتريك فقدم استقالته، وبدأ بالبحث عن عمل آخر .

بحيث كان يرى ويلش أن المنظمة التي لا تقدر جهد عامليها لا تستحق العمل فيها . و لحسن حظ جنرال إلكتريك أن مدير ويلش أدرك هذا المبدأ و أقنع جاك بالتراجع عن قرار الاستقالة ، و ذلك برفع نسبة الزيادة .

في عام 1965 ، ساعد ويلش في تطوير منتج بلاستيكي يسمى "نوريل" Noryl ، و قد ساعد هذا في بناء أعمال تجارية تعود على المنظمة بحوالي 1 بليون دولار . و في عام 1968 ، تم تعيينه مديرا عاما للأعمال التجارية المتعلقة بالبلاستيك و في عام 1970 تضاعفت مبيعات قسم البلاستيك في غضون 3 أعوام .

1. و في عام 1971 ، رقي ويلش مرة أخرى ليصبح مدير قسم الكيماويات و استخراج المعادن مع مجموعة واسعة من المواد غير البلاستيك مثل الماس الصناعي و المواد العازلة . و في عام 1973 كتب ويلش في مجلة performance عن هدفه بأن يصبح المدير التنفيذي لجنرال إلكتريك . و في عام 1974 ، بعد ترقية أخرى ، استطاع ويلش أن يضيف الأنظمة الطبية و الأجهزة المنزلية و الالكترونيات إلى مسؤولياته . و في عام 1977 ، رقي ليصبح مدير قسم المنتجات الاستهلاكية و أخيرا انتقل إلى فيرفيلد Fairfield بولاية كونيتيكت connecticut ، ليصبح عام 1979 نائب المدير العام و مسؤولا تنفيذيا في المقر الرئيسي للمنظمة . و في عام 1981 أصبح ويلش أصغر و ثامن مدير تنفيذي لجنرال إلكتريك . (شرفي مسعودة ، 2016 ، ص 189)

2.4. قيادة التحويلية لجاك ويلش ودورها في تفعيل المعرفة التنظيمية في جنرال إلكتريك :

ان القيادة التحويلية و ادارة المعرفة تساهمان في تحسين مستوى أداء المنظمات ، فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها ، فحاجات و رغبات العاملين فيها متجددة و متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفعال للموارد و المعلومات بكافة أنواعها من خلال قادة يكونون قادرين على الهام الأتباع لإنجاز مهمات عظيمة و من خلال ما يلي سنوضح كيف استطاع جاك ويلش النهوض بشركة جنرال إلكتريك و جعلها أحد العمالقة الاقتصاد العالمي .

1.2.4. صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش :

لا أحد يستطيع انكار الإنجازات المذهلة التي حققها ويلش في جنرال إلكتريك، ويجمع الكل على أن هذا الرجل كان يملك وصفة مميزة للقيادة مكنته من تحقيق النجاح و التميز. فالبرغم أن أفكاره كانت توصف بالجرأة و أحيانا كانت توصف بالجنون، إلا أنه وجد من ينفذها لقد كان ويلش يعرف كيف يقود الأفراد و يدفعهم لتقدم أفضل ما لديهم . (نفس المرجع السابق ، ص217).

و يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر هي كالاتي :

أ. الطاقة : ان التعريف الدقيقي للطاقة أنها مصدر القوة، سواء كانت كهربائية، أو حركية أو غير ذلك و لكن بالنسبة لأعراض القيادة فإن الطاقة هي أكثر من مجرد خصائصها المادية فالإضافة إلى الطاقة المادية، هناك أيضا طاقة ذهنية و ما يمكن أن يسمى "الطاقة العاطفية" ذلك النوع من الطاقة الذي يعطيه القائد بغرض بناء الروح المعنوية في الشركة .

أما طاقة تغمر الموظفين و تربط الاسهامات الفردية معا لتصنع منها شكلا كاملا ذا مغزى، و بهذا المعنى، يمكن أن تكون الطاقة العاطفية بنفس أهمية الطاقة المادية أو أكثر أهمية . (جيفري آيه كرامز، 2007، ص 25)

ب. التحفيز : التحفيز الحقيقي هو إشعال نار الحماس داخل الموظفين و هو إلهام الناس و التأثير فيهم بحيث يعملون و يتحمسون. التحفيز الحقيقي هو إقدام الموظفين على العمل لأنهم يرغبون في العمل يرغبون في منح أفضل ما لديهم و كل ما لديهم للفريق (جيمس سي .هانتز ،2006، ص

188)

و عوامل التحفيز هي تلك العوامل التي تثير الموظفين و تحثهم على بدل مزيد من الجهد و الطاقة و الحماس في أداء وظائفهم، وتشمل التقدير، الثناء و فرص النمو و الترتي و التحدي و توفير عمل يحمل قيمة و يؤدي رسالة و الاشباع الوظيفي .

يعلق ريتشارد تمبر على موضوع التحفيز قائلا " إذا كان فريق العمل يجيد عمل شيء ما، أخبرهم بذلك مجددا و عليك مواصلة ذلك، و ليكن هذا الشكر مكتوبا. أرسل اليهم مذكرة، شيئا يمكنهم

الاحتفاظ به ،أنشر ذلك التقارير الدورية للمنظمة ،أضف ملاحظة بذلك في ملفاتهم ،مهما كان الشيء الذي ستقوم به اجعل الجميع يعرفون أن فريق عملك قد أحسن العمل ، و هذه طريقة وغير مكلفة لشكر و تحفيز فريق العمل لديك ، و هذا يخبر الجميع بأنك تتابع و تشكر و تحفز. " و هذا ما كان جاك ويلش ما كان جاك ويلش يدعو القادة إلى فعله ، و كان هو شخصيا يمارسه بكل أشكاله من أجل دفع العاملين في جنرال إلكتريك إلى تقديم الأفضل . (شريفى مسعودة ،مرجع سبق ذكره ،ص 218)

ج. الحسم: لا يكون القائد ناجحا إلا إذا كان جريئا و قادرا على اتخاذ القرارات في كل المواقف ،وخاصة الصعبة منها .لقد كان ويلش حاسما في كل ما قام به في جنرال إلكتريك حاسمين و قادرين على اتخاذ القرارات الصعبة ، و أن يتمتعوا بالثقة و الجرأة و عدم التردد و خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية في المنظمة مثل التوظيف ،الترقية ، و الطرد . (نفس المرجع السابق ،ص 219)

د. التنفيذ: يجب على القائد أن يكون مليئا بالطاقة قادرا على التحفيز و يجب أن يكون حاسما ، و الأهم يجب أن يكون قادرا على التنفيذ ،قادرا على تحويل أقواله إلى أفعال .لقد كان ويلش قائدا من النوع الذي ينفذ ما و كذلك كان القادة الناجحون في جنرال إلكتريك .

ففي مجال الأعمال ،يقال إنه ما من شيء يحدث إلى أن تنفذ عملية البيع ، و لكي تحقق تغييرا دائما في حياتك ،ما من شيء سيحدث إلا أن ،تفعل شيئا ما ، و مثلما يقول جون غراي "لا يمكن للتفكير وحده أن يؤدي إلى تبني أسلوب جديد للتصرف ،ما من جدوى لكل الاستراتيجيات إلا إذا فعلت شيئا ما حينئذ ستشعر بالإنتاج ، و بأن رحلتك في الحياة في المسار السليم " (نفس المرجع السابق ،ص 219 ، 220)

من خلال ما سبق نلاحظ أن جاك ويلش طبق مبادئ القيادة التحويلية و صفات القائد التحويلي من خلال تبني رؤية المستقبلية لتغيير شركة جنرال إلكتريك بحيث قام بالعديد من التغييرات إضافة إلى ذلك تميز ويلش التحفيز الالهامي و التشجيع الابداعي و الاهتمام الفردي بالعاملين .

2.2.4. قيادة جاك ويلش التحويلية و كيف ساعدته على تفعيل ادارة المعرفة :

استلم جاك ويلش رئاسة جنرال إلكتريك عام 1981 و هي في قمة مجدها إلا أنه كان يرى أنها لن تصمد طويلا في وجه التحديات الموجودة في البيئة بحث كانت لديه رؤية مستقبلية لما سيكون عليه الواقع لذلك قام بتشخيص مختلف المشاكل التي تعاني منها الشركة .

أ- القيادة التحويلية لويلش و تشخيص المعرفة :

حاول ويلش من خلال رؤيته المستقبلية المقارنة بين الموجودات الحالية للمنظمة أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة و ما تحتاجه المنظمة في المستقبل . و فيما يلي عرض لأهم المشاكل :

● مشكلة المشاريع غير المنتجة :

لا طالما كانت جنرال إلكتريك منظمة متنوعة الأعمال، معروفة في العالم بأسره من خلال سلسلة من المنتجات الصغيرة و البسيطة مثل الأواني المنزلية لتصل إلى المنتجات الضخمة المعقدة مثل محركات الطائرات، هذا التنوع جيد، ولكنه في الوقت ذاته يحمل جانبا سلبيا يتمثل في أن الأعمال التجارية لجنرال إلكتريك لم تكن بالمستوى نفسه، فقد كان هناك أعمال تجارية لجنرال إلكتريك لم تكن بالمستوى نفسه، فقد كانت هناك أعمال تجارية تحقق أرباحا متفاوتة و أخرى لا تحقق أرباحا، و كانت هناك أعمال تحتل الصدارة في الأسواق التي تنشط فيها، و أعمال تكتفي بتسجيل وجودها في السوق . (نفس المرجع السابق، ص 190)

● مشكلة الهيكل التنظيمي المعقد :

في مرحلة مبكرة من الفترة التي تولى فيها ويلش رئاسة جنرال إلكتريك، ركز جهده على تبسيط خريطة الشركة . لماذا؟ لأنه عندما قام بفحص هيكل الشركة في بداية الثمانينات رأى شركة معقدة، مترهلة، متناقلة تحتوي على عدد أكبر من ما ينبغي من الطبقات، و عدد أكبر مما ينبغي من الوظائف و عدد أكبر مما ينبغي من كل شيء و في نظره، كان ذلك الهيكل غير منطقي و لا يعني شيئا : هناك 25000 مدير و أكثر من 130 نائب رئيس، و مخططون استراتيجيون أكثر مما يمكن أن تحتاجهم أي شركة في العالم . (جيفري آيه . كرامز ، نفس المرجع السابق، ص 27)

ب- القيادة التحويلية لويلش و توليد المعرفة :

بعد تشخيص مختلف المشاكل التي مرت بها شركة جنرال إلكتريك لا بد من إيجاد حلول لهذه المشاكل و هذا ما فعله جاك ويلش و تمثلت هذه الحلول فيما يلي :

- **التقليص :**

منذ توليه رئاسة جنرال إلكتريك ، شن ويلش حربا على نفقات ، ولعل أكثر خطوات هذه الحرب جدلا تسريحه ل 118000 موظف من موظفي جنرال إلكتريك خلال خمسة أعوام فقط ، منهم 37 ألف كانوا يعملون في مشاريع تم التخلص منها أي تسريح موظف من كل أربعة موظفين مدرجة أسماؤهم في جدول الرواتب . وبسبب هذا الإجراء ، أطلقت عليه الصحافة الأمريكية اسم جاك النيوترون نسبة للقبلة النيوترونية التي تقضي على الأفراد لكنها تبقى المباني سليمة . رغم هذا النقد القاسي ، رأى ويلش أن تسريح الموظفين في ذلك الوقت أكثر رافة من تسريحهم في وقت لاحق ، لا يملكون فيه فرصة لإنقاذ حياتهم المهنية . (نفس المرجع السابق ، ص 77 .)

- **استراتيجية اصلح ، أغلق أو بع و استراتيجية رقم واحد أو اثنين :**

من بين أهم الأهداف التي كان ويلش يسعى لتحقيقها هو أن تصبح جنرال إلكتريك أكثر منظمة تنافسية في العالم ، ولم يكن ذلك ممكن التحقيق في ظل الأعمال التجارية الكثيرة لجنرال إلكتريك التي بلغت 350 عملا تجاريا . و بالطبع لم تكن كل تلك الأعمال بنفس المستوى ، فقد كانت هناك أعمال لا تدر ارباحا ، بينما كانت مشاريع أخرى تحتل الصدارة . و من هنا رأى ويلش ضرورة التخلص من الأعمال غير مربحة و إبقاء الأعمال المربحة . و لأجل هذا تبني ويلش كل من استراتيجية رقم 1 و رقم 2 و استراتيجية " أصلح ، أغلق أو بع "

و يتحدث ويلش عن هذا الموضوع و يقول " بعض الناس يفكرون بأنني أخاف من المنافسة ، و لكن القوة ليس أن تبحث عن المعركة ، و إذا كنت في معركة فمهمتك تتمثل في الفوز و إذا لم تكن قادرا على ذلك فيجب عليك أن تجد طريقا للخروج " و هذا هو المبدأ الذي ارتكزت عليه استراتيجية

"أصلح، أغلق، بع"، فإذا كان المشروع غير قادر على كسب معركة السوق و لم يكن بمقدور المنظمة إصلاحه فالحل هو الخروج من السوق ببيعه أو إغلاقه .

و قد كان ويليش واضحا فيما يخص المشاريع التي يجب أن تبقى، إنها فقط تلك المشاريع التي يجب أن تبقى، إنها فقط تلك المشاريع التي تحتل الصدارة أو المرتبة الثانية و أي مرتبة أخرى غير مقبولة و هذا ما مثل استراتيجية "رقم 1، و رقم 2". (شريف مسعودة، نفس المرجع السابق، ص 196)

5. خاتمة :

إن المؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة متغيرة و بشكل متسارع، فهي تحتاج إلى قادة و ليس إلى مدراء تقليديين، و قادة قادرين على تمكين مؤسساتهم و مواردها البشرية على تحطيط التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة، من خلال تحفيزهم و توسيع مشاركتهم ليضطلعوا بمسؤولياتهم بشكل أكبر تجاه المؤسسة، و أن يتخطوا في أدائهم الأدوار الرسمية المحددة . و على هذا فإن المؤسسات تأمل بأن يكون كل مديرها قادة فاعلين، لكي تتمكن من تجاوز العقبات تجاه المستقبل، وهذا بالضبط ما قام به جاك ويلش للنهوض بشركة جنرال الكتريك الى القمة من خلاله قيادته التحويلية التي ساعدته على ادارة المعرفة داخل الشركة حيث توفرت فيه القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وبذلك أثبت بأن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمؤسسات الطموحة في عصر المعرفة .

بحيث إذا سالت ويليش عما يعتبره الانجاز الذي توج به عمله طوال السنوات التي تتجاوز 30 سنة و التي قضاها ككبير للمدراء التنفيذيين في جنرال الكتريك، ليس من المرجح أن يذكر النمو، أو الأرباح أو الاستفادة منها و بدلا من ذلك سيشير الى القادة الذين عينهم و ناهم و رعاهم .

و من أبرز نتائج نموذج قائد المبادئ الأربعة :

- قدرة جاك ويلش على تحويل جنرال الكتريك إلى ماكينة كبيرة لصنع القادة .
- تخليص الشركة من المشاريع الضعيفة و أصحاب الأداء الضعيف .
- استخدام التمييز بين الموظفين كوسيلة لتحسين قاعدة المواهب و القدرات باستمرار .
- وضع مجموعة من القيم للشركة .
- استخدام مبادرة التعبير و المشاركة لترسيخ الصدق و بناء الثقة .

قائمة المراجع :

1. اباد حماد ، تيسير زاهر ، أثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 2011-المجلد - 27 العدد الرابع
2. محمد عبد المقصود محمد. القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي 2006
3. سعد بن مرزوق العتيبي ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث :إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، كلية العلوم الإدارية ،جامعة الملك سعود ،السعودية، 2005 .
4. جمال الدين محمد مرسى ، ثابت محمد عبد الرحمان إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 8،الدار الجماعية ،مصر ،2006.
5. صورية بوطرفة ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية :دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، 2015-2016 .
6. افوليو بروس ، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، دارا لفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003.
7. سيد الهواري ، الإدارة "الأصول و الأسس العلمية للقرن 21" ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2000.
8. أحمد حسن العزام ، محمد نور صالح الجداية ، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الاردنية في إقليم الشمال ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - 2015 ،المجلد الخامس عشر - العدد الثاني .
9. علاء فرج الطاهر ، إدارة المعلومات و المعرفة ، الطبعة 1 ،الأردن ، دار الراية للنشر و التوزيع ، 2010.
10. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ،الأردن ، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008 .

11. عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة و تقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 2012، المجلد 28، العدد الأول.
12. عمر أحمد همشري، " إدارة المعرفة- الطريق إلى التميز والريادة "، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
13. محمد عواد أحمد الزيادات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة "، الطبعة، 1 دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
14. علي السلمي، إدارة التمييز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط 1، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2002 .
15. فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة و الاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، 2014، تموز، المجلد التاسع، العدد السادس و الثلاثون .
16. ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و اجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، 2012، يناير، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 37
17. نضال محمد الزمطة، ادارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير، غزة، 2011، .
18. علي حسين سمير، تطبيق ادارة المعرفة في مكتبات الجامعة الخاصة السورية : دراسة ميدانية، المؤتمر الدولي لجمعية المكتبات الاردنية، عمان، الاردن، 29-31 أكتوبر 2013 .
19. شريف مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بشار 2016

20. جيفري أيه .كرامز ،جاك ويلش و مبادئ القيادة الأربعة :كيف تستفيد من مبادئ

القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك ،مكتبة جرير ،الرياض :السعودية ،الطبعة الأولى ،2007

21. جيمس سي .هانتر ،مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم :كيف تصبح قائدا خادما ؟

،مكتبة جرير ،الرياض :السعودية ،الطبعة الأولى ،2006

22. Tichy, Noel & Devanna, Mary, **The Transformational Leader**, John Wiley & sons, New York , 1990.
23. Bass, B. M., (**Transformational Leadership: Industry, Military , and Educational Impact**). Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates.1998.
24. Priyabhashini, A. & Krishnan, V.R. **Transformational Leadership & Followers Career Advancement:Role of Pygmalion Effect**, Indian Journal of Industrial Relations, Apr 2005.
25. Michel ferrary& yvon pesqueux, **Management de la connaissance**, ed Economica, paris, 2006.
26. Robert Vazille , **le guide du management des connaissances** , ed AFNOR, paris, 2006.
27. Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, Schema Press, Arlington , Tixas, 2001.
28. Mukul pandya and robiie shell, **lasting leadership :what you can learn from the 25 business people of our times , nighty business report present** ,Wharton school publishing ,new jersey: USA,2005