

## "اثر القيادة التحويلية على تكوين التميز في الاداء المنظمى"

### دراسة ميدانية عن المؤسسة الوطنية للنفط

- الباحث : أ/ ابو بكر احمد ابو بكر الشريف (باحث ماجستير ادارة اعمال)
- ا.د/ محمد وهبة (الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري)
- د/ حازم رشيد (الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري)

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على تاثير ابعاد القيادة التحويلية على تكوين التميز في الاداء المنظمى في المؤسسة الوطنية للنفط ، حيث تمحورت اشكالية الدراسة في الاجابة على تساؤل هو هل يوجد تاثير للقيادة التحويلية على تكوين التميز في الاداء المنظمى بالمؤسسة الوطنية للنفط في دولة ليبيا ؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم استطلاع اراء عينة من ( ٣٢٠ ) مفردة ، وانتهت نتائج الدراسة الى ان الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة التحويلية يمكن ان يفسر التغير الحاصل في تنمية القدرات التنظيمية بنسبة ٣٨.٠١ % ، ويفسر التغير الحاصل في معيار تعزيز الابداع والابتكار بنسبة ١٤.٥٩ % ، ويفسر التغير الحاصل في معيار الادارة بمرونة والتكيف مع التغيير بنسبة ٢٧.٨٩ % ، ويمكن ان يفسر التغير الحاصل في معيار اضافة قيمة لصالح العملاء بنسبة ١٧.٠١ % ، ويفسر التغير الحاصل في معيار بناء مستقبل مستدام بنسبة ٢٤.٠٨ % ويمكن ان تفسر التغير الحاصل في معيار المحافظة على النتائج بنسبة ١٠.٦٦ % ، واوصى الباحث بالآخذ بالنتائج التي تم ايضاحها بالآخص معادلات التنبؤ بمستوى تكوين التميز في الاداء في ظل بيئة عمل تتسم بالعديد من المشكلات الأخرى الناتجة عن عوامل ، حيث يمكن من ابعاد القيادة التحويلية ان يتم مواجهة تلك المشاكل من خلال التأثير المثالى للقيادة والتحفيز الملهم والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردى .

**كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، تكوين التميز في الاداء المنظمي ، المؤسسة الوطنية للنفط**

**The impact of transformational leadership on the formation of excellence in organizational performance : case study on the National Oil Corporation**

**Abstract**

The study aimed to identify the impact of transformational leadership dimensions on the formation of excellence in organizational performance in the National Oil Corporation. The study relied on the descriptive analytical approach, where the opinions of a sample of (320) individuals were surveyed, and the results of the study concluded that the interest in applying transformational leadership dimensions can explain the change in organizational capacity development by 38.01%, and explains the change in the standard of promoting creativity and innovation by 14.59%, and explains the change in the standard of management with flexibility and adaptation to change by 27.89%, and it can explain the change in the standard of adding value for the benefit of customers by 17.01%, and explain the change in the standard of building a sustainable future by 24.08%. The standard of maintaining results by 10.66%, and the researcher recommended taking the results that have been clarified, especially the equations for predicting the level of formation of excellence in performance in light of a work environment characterized by

many other problems resulting from factors, as it is possible from the dimensions of transformational leadership that these problems can be faced through influence Ideal for leadership, inspirational motivation, intellectual arousal and individual consideration.

**Keywords: transformational leadership, formation of excellence in organizational performance, the National Oil Corporation**

#### - المقدمة:

تعد القيادة التحويلية أسلوب قيادي قائم على خلق الابتكار وتنميته لدى المرؤوسين، لذلك فالقائد بحاجة لفهم حاجات المرؤوسين ودوافعهم والتكيف معها ، ويُعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يؤديونه باعتبارهم دعاة للتغيير، فهم يحاولون معالجة نقاط ضعف المرؤوسين، ويقوم مفهوم القيادة التحويلية على افتراض جوهرى هو التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار، إذ إن القائد الناجح هو الذي يستطيع إعادة بعث الحياة في المؤسسة من خلال محاولته المتواصلة للتجديد لجعلها تتكيف مع مستجدات البيئة سريعة التغير، ومع تزايد الإدراك بمتطلبات بيئة العمل سريعة التغير والتقلب ظهرت ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية، على أن تلك الاستجابة قائمة على مدى تبني القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفرادا أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المؤسسة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها ومن ثم تحقيق التميز المنظمي. (عادل ، ٢٠١٥)

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل تتمثل في العدالة والمساواة ، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة تستطيع تلك القيم ان تؤثر على الاداء وتستطيع احداث التغيير ، ومن ثم فان للقيادة التحويلية دور في تحسين الاداء المنظمي ، نظرا لان الاداء يعبر عن مدى إنجاز المهام ومن خلال فكر ورؤية القيادات ، وما يتم انجازه من المهام هو ناتج عن خطط تم صياغتها وتنفيذها من خلال فريق العمل ، حيث ان قيام المنظمة بتقديم بالانشطة والمهام المختلفة والتي تتبع من عملية ادارية منضبطة قائمة على ابداع المرؤوسين في ظل توافر قواعد عامة واهداف ورسالة يؤدي ذلك الى تحقيق التميز في الاداء المنظمي. (Richard,2020 )

يمثل تميز الاداء المنظمي مرحلة متقدمة من الاجادة في العمل والاداء الفاعل المتناغم المبني على مفاهيم ادارية رائدة ، والمنظمات المتميزة هي التي تمتلك في جميع اجزائها ومستوياتها القدرة على انجاز كافة الاعمال والانشطة بتفوق وابداع ، وبكفاءة وفاعلية عالية ، ضمن المهام الهيكلية والتنظيمية بطريقة غير روتينية وبمستوى يتجاوز توقعات اصحاب العلاقة في حين ان التحسين المستمر يعرف على انه التغيير نحو الافضل ، من خلال اجراء التطويرات والتحسينات بصورة تدريجية ومنتظمة ومتواصلة استجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية او استباقا لحدوثها . (الهنداوي ، ٢٠١٨ )

حيث يعتبر الاداء المنظمي المحصلة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق اهدافها ، على مستويات مختلفة سواء من خلال اداء الافراد في وحداتهم التنظيمية او اداء الوحدات التنظيمية ضمن الاطار العام للمنظمة ، او اداء المنظمة ككل ضمن اطار بيئتها الداخلية والخارجية (wenoga,2016)

## ١- مشكلة الدراسة :

تتمحور اشكالية الدراسة في البحث في امكانية الاعتماد على ابعاد القيادة التحويلية في تحسين الاداء المنظمي بالمؤسسة الوطنية للنفط بدولة ليبيا ، وهو ما يتطلب قياس مستوى توافر تلك الابعاد ، مما سوف يساهم في التعرف على مستوى اهمية الاستفادة من فلسفة القيادة التحويلية في تطويع جوانب القصور و تحقيق مستوى مرتفع من الاداء المنظمي والسعي نحو تكوين التميز في الاداء ، بجانب ماسبق فان تعرض المؤسسة الوطنية للنفط في دولة ليبيا إلى الأزمات الطارئة والظرفية ، يحتاج الى قيادة تحويلية مستمرة تقوم على تحقيق التكامل بين اهداف القائد والتابعون لغرض نهوض كل منهما بالآخر للسعي نحو تحقيق مستوى اداء منظمي مرتفع ، فالمؤسسات النفطية مثلها مثل باقي المؤسسات العامة في الدولة تعرضت إلى أزمات إدارية ومالية بالرغم من امتلاك اصول مادية وبشرية ضخمة الا انه من الضرورة النظر البحث في دور القيادة التحويلية كسبيل لتعظيم الاداء المنظمي وتحقيق التميز ، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التعرف على اثر القيادة التحويلية بابعادها على تكوين التميز في الاداء المنظمي في المؤسسة الوطنية للنفط بدولة ليبيا كاحد الحلول الإبداعية ، حيث يمكن ان تمثل نتائج الدراسة حلا للعديد من المشاكل تمر بها المؤسسة ، وللتوصل الى حجم الاثر فان الباحث خلال دراسته سوف يحاول الإجابة عن التساؤل الاتي :

- هل يوجد تاثير للقيادة التحويلية على تكوين التميز في الاداء المنظمي بالمؤسسة الوطنية للنفط ؟

## ٢- أهمية الدراسة :

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن ايجازها على النحو التالي :

١- صياغة إطار نظري يتضمن تغطية مفاهيمية لموضوعي القيادة التحويلية والتميز في الاداء المنظمي من خلال عرض إلى الدراسات السابقة والادبيات التي تناولت موضوع الدراسة.

- ٢- دراسة ابعاد القيادة التحويلية ممثلة في التأثير المثالي للقيادة والتحفيز الملهم والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، وتوضيح الأهداف من تلك الابعاد وقدرتها على فاعلية القيادة التحويلية و قدرة المؤسسة ومديروا الادارات ورؤساء الاقسام على تكوين التميز في الاداء المنظمي .
- ٣- تحقيق الدراسة الميدانية بقياس مستوى تطبيق ابعاد تكوين التميز ممثلا في (تنمية القدرات التنظيمية ، وتعزيز الابداع والابتكار ، والادارة بمرونة والتكيف مع التغيير ، وبناء مستقبل مستدام ، وازافة قيمة لصالح العملاء ، والمحافظة على النتائج ) .
- ٤- صياغة نتائج الدراسة ومن ثم صياغة التوصيات لغرض توجيه المؤسسة الوطنية للنفط باهم النقاط الواجب اتباعها لاجل زيادة تحقيق فاعلية القيادة التحويلية ولينعكس ذلك على التميز في الاداء المنظمي .
- ٥- التوصل الى درجة الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية و ابعاد التميز في الاداء المنظمي .

### ٣- أهداف الدراسة :

- تنقسم اهمية الدراسة الى اهمية نظرية واهمية عملية وذلك على النحو التالي:
- **الاهمية النظرية :** تأتي أهمية هذه الدراسة في ما سوف يتم التوصل الى من نتائج في ضوء الدراسة الميدانية وعرض الاطار النظري للدراسة وذلك كمساهمة بحثية توضح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتكوين التميز في الاداء المنظمي ، حيث ان نتائج وتوصيات الدراسة بجانب الاراء التي يتم استعراضها في الادبيات والدراسات السابقة تساهم في توضيح الصورة الكاملة للعلاقة والتعرف على وجهات النظر والمفاهيم العامة التي تم تناولها ، ومن ثم يؤدي ذلك الى تحقيق الاستفادة من البحث في ضوء التعرض لجوانب اخرى ربما اغفلتها الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

- الأهمية العملية: من كون القيادة التحويلية تعد عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون الى النهوض كل منهما بالآخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق ، فهي مصدر الهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وفي تحسن انتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية اخرى ، مما يجعل ذلك حافزا لتكوين التميز في الاداء وتحقيق الأهداف الإدارية التي يتم وضعها في المؤسسة الوطنية للنفط .

#### ٤- الدراسات السابقة :

#### جاءت دراسة (Bekaert et al,2021) بعنوان أثر تطبيق استراتيجيات

القيادة التحويلية في تعزيز الاداء التنظيمي في الجامعات الهولندية ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية في تعزيز الانتماء التنظيمي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم أستانه اراء، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٤٥٠) فرد ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى ال فقد جاء بمستوى متوسط ، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية على مستوى الاداء التنظيمي ، حيث تؤثر ابعاد القيادة التحويلية على ابعاد تكوين التميز في الاداء المنظمي ممثلة في قيمة لصالح العملاء وتنمية القدرة المؤسسية وتعزيز الابداع والابتكار والقيادة من خلال الرؤية، والإلهام، والنزاهة وقدرات الافراد، ومواهبهم ، والمحافظة على النتائج المذهلة وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد اليات داخل الجامعات ، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس امكانيات القادة من جوانب عدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات ، كما أوصت بضرورة تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية القيادة الأكاديمية وتطوير أدائها ومن ثم تحسين اداء المنظمات .

### **بالإضافة الى دراسة (Vladimir et al,2021) قد جاءت بعنوان متطلبات**

**القيادة التحويلية في منظمات غير الحكومية NGO** ، حيث سعي الباحثين إلي تحقيق مجموعة من الأهداف منها تشخيص متطلبات القيادة التحويلية في منظمات العمل المدني غير الحكومية ، كما انطلقت مشكلة البحث من واقع المنظمات وأهميتها في ظل تزايد اهمية تطوير مستوى القيادات ، وان الشكل الوحيد القوي وغير قابل للتقليد في تحسين الاداء هي فاعلية القيادة ، التي يستطيع المديرون امتلاكها من خلال تطوير ثقافتهم والتاثير المثالي للقيادة ، التحفيز الملهم و الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، حيث ان جاذبية القيم القوية والقيادة المنفتحة والتحيز الفكري والممارسات القوية ستجلب وتحفظ بأفضل استراتيجيه محددة للاحتواء العالي وخطة عمل قابلة للقياس ، ولذا فان ممارسات القيادة التحويلية تكمن في إيجاد تحسين مستوى التواصل والتحفيز الملهم والقيادة الاستثنائية ونشرهما أو إشاعتها بين العاملين، حتى يمكن تطوير المهارات وتعزيز الابداع واحداث التكيف وبناء مستقبل مستدام .

### **وجاءت دراسة (Chordia et al,2021) بعنوان دور القيادة التحويلية في**

**ظل الثقافات المختلفة لإحداث التميز في الاداء المنظمي** ، وهدفت هذه الدراسة لتحديد القدرات والأدوار المرتبطة بالقيادة التحويلية البشرية والتي تشكل أهمية استراتيجية من اجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية والحصول على أفضل اداء ، من خلال تنمية قدرات العاملين في عدد من البنوك الالمانية ، فقد تم استطلاع اراء ( ٦٥٠ ) فرد ، من الذين لديهم القدرة على تطوير الذات وأيضاً التعرف على طبيعة تأثير اختلاف الثقافات على القيادة التحويلية في الاداء المنظمي من حيث القدرة المؤسسية وتعزيز الابداع والابتكار والادارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير وبناء مستقبل مستدام والقيادة من خلال الرؤية ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة التحويلية وبين قدرة المنظمة على تحقيق التميز في الاداء المنظمي ، وأيضاً وجود علاقة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير تميز المنظمة ومتغير الثقافات السائدة في المنظمة.



**في حين جاءت دراسة (Dalgaard et al,2021) بعنوان دور استراتيجيات القيادة التحويلية في أبعاد الاداء المنظمي للعاملين بشركات النفط النيجرية** ، وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة اهداف منها إلقاء الضوء على أهمية ونشأة ومكونات القيادة التحويلية والأسباب الموجبة لتسمية عملية التحويل بالاجراء الفاعل للتغيير وكيفية التعامل مع ادوات التأثير المثالي للقيادة والتحفيز الملهم و الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي كادوات لتطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية ، فقد قامت الدراسة بالتعرف على أبرز استراتيجيات القيادة التحويلية، ومدى تطبيقها في المنظمات ولا سيما في قطاع النفط في نيجيريا ، حتى يمكن الاجابة على تساؤل ما هي أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية للتمكن من تكوين التميز في الاداء المنظمي ، وكيف يمكن تبني وتطبيق استراتيجيات للقيادة التحويلية وأهم السبل لذلك؟، وبالتالي فقد قامت الدراسة ببحث استراتيجيات التعامل مع القيادة التحويلية من خلال استطلاع اراء عينة من ١٢٠ شخص ، وقياس مستوى التأثير المثالي للقيادة التحفيز الملهم و الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي للعاملين ، وقد تم خلال الدراسة التوصل الى ان بتطبيق ابعاد القيادة التحويلية يمكن تحقيق قيمة لصالح العملاء وتنمية القدرة المؤسسية والادارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير والقيادة من خلال الرؤية، والإلهام، والنزاهة وقدرات الافراد، ومواهبهم ، والمحافظة على النتائج المذهلة ، بالإضافة الى تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة تفيد المسؤولين والمهتمين في الشركة على تحسين الاداء المنظمي.

**وجاءت دراسة (Christ et , 2020)، بعنوان أثر القيادة التحويلية في تحقيق الاداء المنظمي المرتفع : دراسة شركات الاتصالات الفنلندية** ، حيث هدفت الدراسة إلى بحث أثر القيادة التحويلية في تحقيق الاداء المنظمي في شركات الاتصالات الفنلندية، وقام الباحثين بجمع المعلومات للدراسة من خلال استبانات تم توزيعها علو عينة الدراسة ٤٦٠ مدير في الشركات المستهدفة وتم بناء الاستبانة من قسمين هي المتغير المستقل القيادة التحويلية الذي يتضمن أربعة متغيرات (التأثير المثالي للقيادة ، التحفيز الملهم و الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي )

والتغير التابع تكوين الاداء المنظمي يتضمن (قيمة لصالح العملاء وتنمية القدرة المؤسسية، وتعزيز الابداع والابتكار والادارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير وبناء مستقبل مستدام والقيادة من خلال الرؤية، والإلهام، والنزاهة وقدرات الافراد، ومواهبهم) وتوصلت الدراسة بأن هناك مستوى عالي للقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الفنلندية ومستوى عالي للاداء المنظمي في الشركات، ووجود أثر معنوي للقيادة التحويلية في تحقيق الاداء المنظمي المرتفع، وقد أوصت الدراسة على الشركات المستهدفة بضرورة الاهتمام والاستثمار في القادة ومن أهم الأصول بسبب حدة المنافسة بين الشركات في سوق العمل.

### **بينما جاءت دراسة (Dimitrova et al,2020) بعنوان أثر القيادة**

**التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات عينة البحث في عدد (١٦) شركة من شركات العقارات في إنجلترا، حول أهمية القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي لهذه الشركات، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام استبيان والتي وزعت على عينة بلغت (٩٥٤) شخص، كما تم في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى مقبول وبنسبة ٦٧.٦٤%، كما توصلت الدراسة أيضا إلى ان ابعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي للقيادة، التحفيز الملهم و الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي لهم تأثير ايجابي على إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة والعمل على الاهتمام أكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في مراكز خاصة، وكذا الاستعانة بمراكز خارجية تساعد في الحصول على القيادة المتميزة.

### **كذلك جاءت دراسة (Merton et al,2020) بعنوان مساهمة القيادة**

**التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على نشأة ومكونات القيادة التحويلية البشرية وأهميتها والوقوف على أبرز أبعاد

القيادة التحويلية في عدد من الشركات الصناعية البولندية وتبيان مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية وتبيان دور القيادة التحويلية في تحقيق فعالية المنظمة كما توصلت إلى النتائج التي تمثلت في إن القيادة التحويلية هي تتضمن التأثير المثالي للقيادة و التحفيز الملهم و الاستثارة الفكرية ،والاعتبار الفردي والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات ، وإن القيادة التحويلية تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الاداء للمؤسسات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها والتي تضمن تزويد المؤسسات بالموارد البشرية ذات القدرات الجوهرية ، وانه عندما تلبى أي مؤسسة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي حتما سيؤدي إلي مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها، وان الفعالية التنظيمية لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف المسطرة وإنما هي أشمل وأوسع باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح في ظل بيئة متغيرة ومتسارعة أين تسعى إلى البقاء والاستمرار.

### كذلك جاءت دراسة (Ghorbani et al,2020) بعنوان العلاقة بين

ممارسات القيادة التحويلية والتميز في الاداء ، حيث يهتم هذا البحث بتحديد أبعاد ممارسات القيادة التحويلية وكذلك التميز في الاداء في البنوك الإيطالية ، كما تركز الدراسة على العلاقات بين أبعاد ممارسات القيادة التحويلية ونواتج تطبيقها مع معرفة الاختلافات في ممارسات ونواتج القيادة التحويلية باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية، ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في اختبار سته فروض تم استخلاصها في ضوء استعراض وتحليل الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقات بين ممارسات القيادة التحويلية والتميز في الاداء ، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال ١٥٠٠ موظف في ( ١٠ ) بنوك وباستخدام التحليل تم التوصل إلى أربعة عوامل من ممارسات القيادة التحويلية هي التأثير المثالي للقيادة و التحفيز الملهم و الاستثارة الفكرية ،والاعتبار الفردي ووجدت الدراسة ، اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في كل من متغيرات القيادة التحويلية على

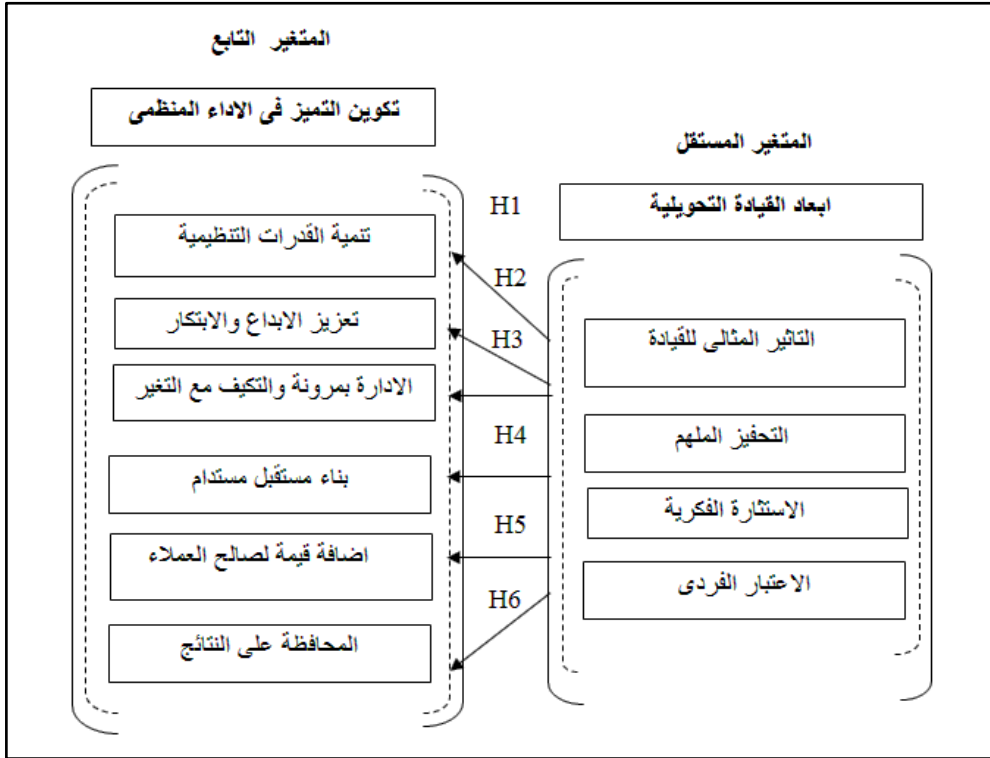
ابعاد تكوين التميز في الاداء المنظمي ممثلة في قيمة لصالح العملاء وتنمية القدرة المؤسسية، وتعزيز الابداع والابتكار والادارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير وبناء مستقبل مستدام والقيادة من خلال الرؤية، والإلهام، والنزاهة وقدرات الافراد، ومواهبهم .

### بينما جاءت دراسة (نضال ، ٢٠٢٠) بعنوان واقع القيادة التحويلية

وعلاقتها بتكوين التميز المؤسسي في الجامعة الاسلامية – غزة ، وهدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي واقع القيادة التحويلية في وعلاقتها التميز المؤسسي وتكون مجتمع الدراسة من ٢٦٠ فرد ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع ٣٠٠ استبانة وتم استرداد ٢٨١ وبتنقية الاستبانات اصبحت العينة النهائية ٢٦٠ فرد ، وتم استخدام برنامج SPSS-26 لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للدراسة وتوصلت الدراسة إلي بعض النتائج منها أن الجامعة الإسلامية لديها مستوى مرتفع من القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي للقيادة ، التحفيز الملهم و الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) ، وقد تبين أن تبني استراتيجيات القيادة التحويلية لديها القدرة علي تكوين التميز التنظيمي وتعاقب واستدامة القيادة حيث يمكن اضافة قيمة لصالح الطلاب وتنمية القدرة المؤسسية والادارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير والقيادة من خلال الرؤية، والإلهام، والنزاهة وقدرات الافراد، ومواهبهم ، والمحافظة على النتائج المذهلة، كما تساهم اليات القيادة التحويلية في احداث التنمية الحقيقية للمواهب.

## ٥- نموذج الدراسة :

يتشكل نموذج الدراسة على النحو المبين في شكل التالي رقم (١)



نموذج الدراسة

## ٦- التصميم المنهجي للبحث :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي لكونه يصف ويحلل الظاهرة مما يساهم في تعميق الدراسة وتأكيداها والاعتماد على الواقع ومشاهدة الظاهرة كما هي ليتم التعبير عنها ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كمياً وكيفياً، وسوف تستخدم الدراسة من أدوات جمع البيانات التي يتم تصميمها وبنائها وتحكيمها ومن ثم

الاعتماد عليها وعرضها على أفراد عينة الدراسة ثم اختبار فروض الدراسة والتوصل الى نتائج وتوصيات الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-26) بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية وفقا للخطوات الإجرائية للدراسة.

#### ٧- مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار مجتمع الدراسة ممثلا في المؤسسة الوطنية للنفط بدولة ليبيا ، وقد تم اختيار عينة الدراسة في الشركات ( الخليج العربي للنفط و الزيتونية للنفط والبريقة لتسويق النفط ) باجمالى مجتمع دراسة يضم عدد (٣٥٠٠) مفردة ممن تنطبق عليهم خصائص عينة الدراسة (مديروا الادارات / رؤساء الاقسام ) ، ووفقا لقانون حساب العينة فان العدد النهائى لعينة الدراسة (٣٢٠) مفردة ، حيث تم اتباع اسلوب العينة الميسرة لمحاولة التوصل الى اكبر نسبة من تمثيل اجمالى المجتمع .

#### ٨- فرضيات الدراسة :

تتشكل فروض الدراسات من (٦) فروض رئيسية على النحو التالى :

- **الفرض الرئيسى الاول :** " يوجد اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على تنمية القدرات التنظيمية"
- **الفرض الرئيسى الثانى :** " يوجد اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على تعزيز الابداع والابتكار"
- **الفرض الرئيسى الثالث :** " يوجد اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على الادارة بمرونة والتكيف مع التغيير"
- **الفرض الرئيسى الرابع :** " يوجد اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على بناء مستقبل مستدام"
- **الفرض الرئيسى الخامس :** " يوجد اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على اضافة قيمة لصالح العملاء"

- **الفرض الرئيسي السادس :** " يوجد اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على المحافظة على النتائج"  
 ٩- نتائج التحليل الاحصائي :

يوضح جدول رقم (١) الاحصائية الوصفية لترتيب ابعاد المتغير المستقل ممثلا في القيادة التحويلية في الشركات عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للنفط بدولة ليبيا .

**الجدول رقم (١)**  
**ترتيب الاهمية النسبية لابعاد القيادة التحويلية**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية
1	المتوسط الحسابي للبعء الاول (التاثير المثالي للقيادة)	4.0275	1.0541	3	80.55%
2	المتوسط الحسابي للبعء الثاني (التحفيز الملهم)	4.1438	1.2693	1	82.88%
3	المتوسط الحسابي للبعء الثالث (الاستثارة الفكرية)	3.9494	1.4643	4	78.99%
4	المتوسط الحسابي للبعء الرابع (الاعتبار الفردي)	4.0575	1.4675	2	81.15%
	المتوسط الحسابي لاجمالي ابعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	4.0446	1.4490	-	80.89%

حيث يشير جدول رقم (٤-٥) الى ترتيب الاهمية النسبية لابعاد القيادة التحويلية بناء على استجابات عينة الدراسة من العاملين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط بدولة ليبيا ، حيث جاء في المرتبة الاولى بعد ( التحفيز الملهم ) باهمية نسبية قدرها ( ٨٢.٨٨ % ) يليه بعد ( الاعتبار الفردي ) باهمية نسبية قدرها ( ٨١.١٥ % ) ، يليه في المرتبة الثالثة بعد (التاثير المثالي للقيادة ) باهمية نسبية قدرها ( ٨٠.٥٥ % ) ، ثم جاء في المرتبة الرابعة بعد ( الاستثارة الفكرية ) باهمية نسبية قدرها ( ٧٨.٩٩ % )

ويوضح جدول رقم (٢) الاحصائية الوصفية لترتيب ابعاد المتغير التابع ممثلا في تكوين التميز في الاداء المنظمي في الشركات عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للنفط بدولة ليبيا .

الجدول رقم (٢)  
ترتيب الاهمية النسبية لابعاد تكوين التميز في الاداء المنظمي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية
1	المتوسط الحسابي للبعد الأول (تنمية القدرات التنظيمية)	4.1244	1.1889	1	82.49%
2	المتوسط الحسابي للبعد الثاني (تعزيز الابداع والابتكار)	4.0344	1.0518	5	80.69%
3	المتوسط الحسابي للبعد الثالث (الادارة بمرونة والتكيف مع التغيير)	4.1088	0.9666	2	82.18%
4	المتوسط الحسابي للبعد الرابع (بناء مستقبل مستدام)	4.0606	0.9318	3	81.21%
5	المتوسط الحسابي للبعد الخامس (اضافة قيمة لصالح العملاء)	4.0431	1.1230	4	80.86%
6	المتوسط الحسابي للبعد السادس (المحافظة على النتائج)	3.9763	1.0774	6	79.53%
	المتوسط الحسابي لاجمالي ابعاد المتغير التابع (تكوين التميز في الاداء المنظمي)	4.0579	1.0566	-	81.16%

حيث يشير جدول رقم (٢) الى ترتيب الاهمية النسبية لابعاد تكوين التميز في الاداء المنظمي بناء على استجابات عينة الدراسة من العاملين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط بدولة ليبيا ، حيث جاء في المرتبة الاولى بعد (تنمية القدرات التنظيمية) باهمية نسبية قدرها (٨٢.٤٩%) ، يليه بعد (الادارة بمرونة والتكيف مع التغيير) باهمية نسبية قدرها (٨٢.١٨%) ، يليه في المرتبة الثالثة بعد (بناء مستقبل مستدام) باهمية نسبية قدرها (٨١.٢١%) ، ثم جاء في المرتبة الرابعة بعد (اضافة



قيمة لصالح العملاء) باهمية نسبية قدرها (٨٠.٨٦%) ، يليه فى المرتبة الخامسة بعد (تعزيز الابداع والابتكار) باهمية نسبية قدرها (٨٠.٦٩%) ، ثم جاء فى المرتبة السادسة بعد (المحافظة على النتائج) باهمية نسبية قدرها (٧٩.٥٣%) .

ووفقا لنتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد فانه تم صياغة معادلات الانحدار على النحو التالى :

- تنمية القدرات التنظيمية = ٠.١٤٤٤ + (٠.٤٣٨٦ \* التأثير المثالى للقيادة) + (٠.٥٣٥٤ \* التحفيز الملهم) + (٠.٣٤٩٩ \* الاستشارة الفكرية) + (٠.٤٩٩٤ \* الاعتبار الفردى) + ٠.٠٠١٤٢٥
- تعزيز الابداع والابتكار = ٠.١١٥٥ + (٠.٣٥٠٩ \* التأثير المثالى للقيادة) + (٠.٤٢٨٣ \* التحفيز الملهم) + (٠.٢٧٩٩ \* الاستشارة الفكرية) + (٠.٣٩٩٥ \* الاعتبار الفردى) + ٠.٠٠٤٩٦٧
- الادارة بمرونة والتكيف مع التغيير = ٠.١٣٠٠ + (٠.٣٩٤٧ \* التأثير المثالى للقيادة) + (٠.٤٨١٨ \* التحفيز الملهم) + (٠.٣١٤٩ \* الاستشارة الفكرية) + (٠.٤٤٩٥ \* الاعتبار الفردى) + ٠.٠٠١٢٥٦
- بناء مستقبل مستدام = ٠.١٢٣٥ + (٠.٣٧٥٠ \* التأثير المثالى للقيادة) + (٠.٤٥٧٧ \* التحفيز الملهم) + (٠.٢٩٩٢ \* الاستشارة الفكرية) + (٠.٤٢٧٠ \* الاعتبار الفردى) + ٠.٠٠٦٥٧٤
- اضافة قيمة لصالح العملاء = ٠.١٠٥٠ + (٠.٣١٨٨ \* التأثير المثالى للقيادة) + (٠.٣٨٩٠ \* التحفيز الملهم) + (٠.٢٥٤٣ \* الاستشارة الفكرية) + (٠.٣٦٣٠ \* الاعتبار الفردى) + ٠.٠٠١٢٥٥
- المحافظة على النتائج = ٠.٦٦٥٨ + (٠.١٩١٣ \* التأثير المثالى للقيادة) + (٠.٢٣٣٤ \* التحفيز الملهم) + (٠.١٥٢٦ \* الاستشارة الفكرية) + (٠.٢١٧٥ \* الاعتبار الفردى) + ٠.٠٠٨٧٧٠

## ١٠- نتائج البحث :

تشكلت نتائج البحث على النحو التالي :

- (١) تشير نتائج الاحصاء الوصفي للدراسة ان ترتيب الاهمية النسبية لابعاد القيادة التحويلية جاء في المرتبة الاولى بعد ( التحفيز الملهم ) باهمية نسبية قدرها ( ٨٢.٨٨ % ) يليه بعد (الاعتبار الفردي ) باهمية نسبية قدرها ( ٨١.١٥ % ) ، يليه في المرتبة الثالثة بعد (التاثير المثالي للقيادة ) باهمية نسبية قدرها ( ٨٠.٥٥ % ) ، ثم جاء في المرتبة الرابعة بعد ( الاستثارة الفكرية ) باهمية نسبية قدرها ( ٧٨.٩٩ % ) .
- (٢) وفقا لنتائج الاحصاء الوصفي فان ابعاد تكوين التميز في الاداء المنظمي بناء على استجابات عينة الدراسة جاء في المرتبة الاولى بعد (تنمية القدرات التنظيمية) باهمية نسبية قدرها ( ٨٢.١٨ % ) ، يليه في المرتبة الثالثة بعد (بناء مستقبل مستدام) باهمية نسبية قدرها ( ٨١.٢١ % ) ، ثم جاء في المرتبة الرابعة بعد (اضافة قيمة لصالح العملاء) باهمية نسبية قدرها ( ٨٠.٨٦ % ) ، يليه في المرتبة الخامسة بعد (تعزيز الابداع والابتكار) باهمية نسبية قدرها ( ٨٠.٦٩ % ) ، ثم جاء في المرتبة السادسة بعد (المحافظة على النتائج) باهمية نسبية قدرها ( ٧٩.٥٣ % ) .
- (٣) توصلت نتائج الدراسة انه يوجد اثر ايجابي للتاثير المثالي للقيادة على تنمية القدرات التنظيمية بمقدار ميل الانحدار ( ٤٣.٨٦ % ) ، وانه يوجد اثر ذات دلالة احصائية للتحفيز الملهم على تنمية القدرات التنظيمية بمقدار ميل الانحدار ( ٥٣.٥٤ % ) ، بجانب انه يوجد اثر ذات دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على تنمية القدرات التنظيمية بمقدار ميل الانحدار ( ٣٤.٩٩ % ) ، وانه يوجد اثر للاعتبار الفردي على تنمية القدرات التنظيمية بمقدار ميل الانحدار ( ٤٩.٩٤ % )
- (٤) انتهت النتائج الى ان التغير الحاصل في ابعاد القيادة التحويلية يفسر التغير الحاصل في معيار تنمية القدرات التنظيمية بنسبة ٣٨.٠١ % حيث يوجد اثر ذات ايجابي للقيادة التحويلية على تنمية القدرات التنظيمية .

- (٥) توصلت نتائج الدراسة الى انه يوجد اثر ذات دلالة احصائية للتاثير المثالى للقيادة على تعزيز الابداع والابتكار بمقدار ميل الانحدار (٣٥.٠٩%) ، وانه يوجد اثر ايجابى للتحفيز الملهم على تعزيز الابداع والابتكار بمقدار ميل الانحدار (٤٢.٨٣%) ، وانه يوجد اثر ايجابى للاستثارة الفكرية على تعزيز الابداع والابتكار بمقدار ميل الانحدار (٢٧.٩٩%) ، وانه يوجد اثر ذات دلالة احصائية للاعتبار الفردى على تعزيز الابداع بمقدار ميل الانحدار (٣٩.٩٥%) .
- (٦) اظهرت النتائج ان التغير الحاصل فى ابعاد القيادة التحويلية يفسر التغير الحاصل فى معيار تعزيز الابداع والابتكار بنسبة ١٤.٥٩% .
- (٧) توصلت نتائج الدراسة الى انه يوجد اثر ايجابى للتاثير المثالى للقيادة على الادارة بمرونة والتكيف مع التغيير بمقدار ميل الانحدار (39.47%) ، وانه يوجد اثر ايجابى للتحفيز الملهم بمقدار ميل الانحدار (48.18%) ، وانه يوجد اثر ايجابى للاستثارة الفكرية بمقدار ميل الانحدار (31.49%) ، وانه يوجد اثر ايجابى للاعتبار الفردى على الادارة بمرونة والتكيف مع التغيير بمقدار ميل الانحدار (44.95%)
- (٨) ان التغير الحاصل فى ابعاد القيادة التحويلية يفسر التغير الحاصل فى معيار الادارة بمرونة والتكيف مع التغيير بنسبة 27.89% .
- (٩) توصلت نتائج الدراسة الى انه يوجد اثر ايجابى للتاثير المثالى للقيادة على بناء مستقبل مستدام بمقدار ميل الانحدار (37.50%) ، وانه يوجد اثر ذات ايجابى للتحفيز الملهم على بناء مستقبل مستدام بمقدار ميل الانحدار (45.77%) ، وانه يوجد اثر ايجابى للاستثارة الفكرية على بناء مستقبل مستدام بمقدار ميل الانحدار (29.92%) ، وانه يوجد اثر ايجابى للاعتبار الفردى على بناء مستقبل مستدام بمقدار ميل الانحدار (42.70%) .
- (١٠) انتهت نتائج الدراسة الى ان التغير الحاصل فى ابعاد القيادة التحويلية يفسر التغير الحاصل فى معيار بناء مستقبل مستدام بنسبة 24.08% .

(١١) توصلت نتائج الدراسة الى انه يوجد اثر ايجابي للتاثير المثالي للقيادة على اضافة قيمة لصالح العملاء بمقدار ميل الانحدار (31.88%) ، ويوجد اثر ايجابي للتحفيز الملهم بمقدار ميل الانحدار (38.90%) ، وانه يوجد اثر ايجابي للاستثارة الفكرية بمقدار ميل الانحدار (25.43%) ، وانه يوجد اثر ايجابي للاعتبار الفردي على اضافة قيمة لصالح العملاء بمقدار ميل الانحدار (36.30%) .

(١٢) انتهت نتائج الدراسة الى ان التغير الحاصل في ابعاد القيادة التحويلية يفسر التغير الحاصل في معيار اضافة قيمة لصالح العملاء بنسبة 17.01% .

(١٣) توصلت نتائج الدراسة الى انه يوجد اثر ايجابي للتاثير المثالي للقيادة على المحافظة على النتائج بمقدار ميل الانحدار (19.13%) ، وانه يوجد اثر ايجابي للتحفيز الملهم على المحافظة على النتائج بمقدار ميل الانحدار (23.34%) ، وانه يوجد اثر ايجابي للاستثارة الفكرية على المحافظة على النتائج بمقدار ميل الانحدار (15.26%) ، وانه يوجد اثر ايجابي للاعتبار الفردي على المحافظة على النتائج بمقدار ميل الانحدار (21.75%) .

(١٤) انتهت النتائج الى ان التغير الحاصل في ابعاد القيادة التحويلية يفسر التغير الحاصل في معيار المحافظة على النتائج بنسبة 10.66% .

#### ١١- توصيات الدراسة :

(١) في ظل وجود أثر ايجابي لابعاد القيادة التحويلية على تكوين التميز في الاداء المنظمي ، ووفقاً لنتائج الدراسة فان الباحث يوصي بمزيد من الاهتمام بتفعيل ابعاد القيادة التحويلية في جميع الشركات والجهات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط وتوفير السبل اللازمة لزيادة فعاليتها.

(٢) الاخذ بالنتائج التي تم ايضاحها بالاخص معادلات التنبؤ بمستوى تكوين التميز في الاداء في ظل بيئة عمل تتسم بالعديد من المشكلات الأخرى الناتجة عن عوامل ومشاكل تتعرض لها دولة ليبيا ، حيث يمكن من ابعاد القيادة التحويلية ان يتم مواجهة تلك المشاكل من خلال التاثير المثالي للقيادة والتحفيز الملهم

- والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي مرن وربما يتحقق من تلك الابعاد نتائج ايجابية في قطاع النفط والبتترول في ليبيا بشكل عام .
- (٣) اهمية ترسيخ ثقافة القيادة والتاثير الملهم من جهة المديرين نحو العاملين في الشركات التابعة للمؤسسة من جهة ، بالإضافة إلى تحسين مفهوم تكوين التميز في الاداء المنظمي في الادارات التي لم يتم تطويرها .
- (٤) العمل على زيادة الوعي بأهمية القيادة التحويلية في باقى القطاعات الاستراتيجية الاخرى في الدولة و الاستفادة من النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية حيث التي تسمح للقيادة بالتاثير الايجابي في العاملين.
- (٥) إخضاع العاملين غير المتسجيين لدورات تدريبية لرفع ثقافتهم بموضوع القيادة التحويلية وأهميتها وكيفية الاستفادة منها بمستوى اكثر فعالية .
- (٦) توعية المدراء بأهمية زيادة التواصل مع العاملين باعتباره أحد أهم مقومات القيادة الناجحة.
- (٧) تفعيل دور العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات المتعلقة بتكوين التميز في الاداء.

## المراجع :

- ١- سعيد، أحمد محمد، (٢٠١٦)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في ظل الرشاقة التنظيمية دراسة على بنك بلوم مصر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والثلاثون العدد ٤.
- ٢- السكارنه، فهد ابو ناصر، (٢٠٢١)، "أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان"، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد الثاني، العدد الأول، ١٤١-١٥٦.
- ٣- عادل، محمد احمد (٢٠١٥) "استراتيجيات القيادة " دار المعانى للنشر، القاهرة .
- ٤- نضال ، عصام الدين محمد (٢٠٢٠) "واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بتكوين التميز المؤسسى فى الجامعة الاسلامية – غزة" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- ٥- الهنداوى ، راند محمد (٢٠١٨) التميز الادارى فى ظل الادارة الاستراتيجية " دار الكتب ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية
- 6- Bekaert c & Carlson J., Furst K.( 2021)" The impact of applying transformational strategies in enhancing organizational performance in American universities" " Global Majority E-Journal, Vol. 5, No. 2 (June 2021), pp. 12-26
- 7- Chordia l & Alves, H., & Wymer, W,(2021)" The role of transformational leadership in light of different cultures to achieve excellence in organizational performance" Foundations, Structure and Development, 2nd Edition, New York, McGraw Hill
- 8- Christ h & Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020)" The impact of transformational leadership on achieving high organizational performance: A study of Finnish telecom companies" Conference: IEOM 2021, At Paris
- 9- Dalgaard k & Kaurva , rahul p. & prakash, monika,(2021)" The role of transformational leadership strategies in the dimensions of

- organizational performance of workers in Nigerian oil companies”  
IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews
- 10- Dimitrova I & Kaurav, Rahul P. & Prakash, Monika (2020)” The impact of transformational leadership on achieving organizational excellence” South Asian Journal of Tourism and Heritage, Vol. 5, No, 6.
  - 11- Ghorbani K & Atousa,&Irwin, D. Richard (2020)” The relationship between transformational leadership practices and performance excellence” Procedia-Social and Behavioral Sciences, 236(8), 361-371
  - 12- Merton Z & Njogu,Njogu Joseph ( 2020)” The contribution of transformational leadership to organizational effectiveness” Journal of education and practice, 4(10), 12-23
  - 13- Richard, N. (2020)"The relationship between student performance and the leadership behavior of superintendents in Texas public school districts. Unpublished doc.
  - 14- Vladimir V & Lang W. W. and Nolle,(2021)” Requirements for transformational leadership in NGOs” Global Journal of Management and Business Research
  - 15- Wenoga, R. G. (2016) "Knowledge Management Forum", Newman, B. D (ed). [http://www.kmforum.org/what\\_i\\_tr](http://www.kmforum.org/what_i_tr)