

The Impact of Knowledge Management on Strategic Orientation and the Role of Transformational Leadership As a Moderating Variable (Field Study on Jordanian Telecom Companies)

Amer Z. Al-Ja'afreh¹

ABSTRACT

This study aims to measure the relationship between knowledge management dimensions and strategic direction as well as the role of transformational leadership as a modifying variable among the Jordanian telecom companies. The analytical descriptive approach was used, as it is the most appropriate approach for the nature of the study and its objectives. The study society consisted of the top and middle management employees at the Jordanian telecom companies amounting to 803 employees. A random class sample was taken from (3) companies. (325) surveys were distributed, (284) of which were collected and analyzed. The researcher designed and developed the study tool for the purpose of the study. The study concluded that knowledge management dimensions have an impact on the strategic direction and the role of transformational leadership as a modifying variable. There is also an impact for each of the knowledge management dimensions (knowledge recognition, knowledge generation, knowledge application) on strategic direction. On the other hand, the analysis results did not show any statistically significant effect for knowledge sharing on strategic direction. The analysis results showed a statistically significant effect for each of the knowledge management dimensions (knowledge recognition, knowledge generation and knowledge application) on transformational leadership. They also showed that there is an effect for transformational leadership dimensions (individualized considerations and intellectual simulations) on strategic direction, Multiple regression analysis did not show any statistically significant effect for the dimensions of (ideal effect and inspirational stimulation) on strategic direction. The study recommends working on conducting further studies and research on Jordanian companies. The study also stresses the importance of dealing with variables that have not been addressed in this study.

Keywords: Knowledge management, Strategic direction, Transformational leadership, Integrative model.

1 Part-time Faculty Member, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zarqa University.

Received on 1/10/2018 and Accepted for Publication on 29/12/2019.

أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية)*

عامر زعل الجعافرة¹

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل لدى شركات الاتصالات الأردنية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها. تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية البالغ عددهم 803، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة من (3) شركات؛ إذ تم توزيع (325) استمارة، وكان عدد الاستمارات التي تم جمعها وتحليلها (284) استمارة. وقام الباحث بتصميم أداة الدراسة وتطويرها لأغراض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل، ووجود أثر لكل من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التوجه الاستراتيجي، فيما لم تظهر نتائج التحليل وجود أثر دال إحصائياً للتشارك في المعرفة في التوجه الاستراتيجي، واتضح وجود تأثير دال إحصائياً لكل من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في القيادة التحويلية، فيما لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً للتشارك في المعرفة في القيادة التحويلية. وكذلك تبين وجود أثر لبعدي القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في التوجه الاستراتيجي، في حين لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لكل من بُعدي (التأثير المثالي، والتحفيز المُلهم) من أبعاد القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي. وتوصي الدراسة بالعمل على إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث على الشركات الأردنية. كما تؤكد الدراسة أهمية التعامل مع المتغيرات التي لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي، القيادة التحويلية، الأنموذج التكاملية.

المقدمة

المعلومات والاتصالات والعولمة. ويعدّ التوجه الاستراتيجي الواضح حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة؛ فهو المسار الذي تسترشد به المؤسسات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود. فمن خلال توجهاتها، تقوم المؤسسات بوضع أهدافها الاستراتيجية التي تتفرع عمودياً على مستوياتها المختلفة كافة وصولاً إلى الأدوار والمهام المناطة بالموظفين، وأفقياً على مستوى وحداتها وأقسامها المختلفة كافة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات بشأن التعيين، والتكنولوجيا المستخدمة، وطرق العمل، وحجم العمل... إلخ. ويعني ذلك أن حياة المؤسسة منذ نشأتها وفي أثناء نموها وحتى تحقيقها لرؤيتها ورسالتها وأهدافها تعتمد على وضوح توجهها الاستراتيجي. ونظراً لسرعة التغيرات الخارجية، فمن البديهي أن تكون

تمثل إدارة المعرفة أحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في عالم الإدارة المعاصرة، وأصبحت لها تطبيقات على مستوى منظمات الأعمال، باعتبارها تشكل مدخلاً لتطوير المنظمات المعاصرة، وتساهم في تمكينها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الثالثة، في عالم سريع التغير تهيم عليه ثورة

* بحث مستل من رسالة دراسات عليا.

1 عضو هيئة تدريس غير متفرغ في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزرقاء.

تاريخ استلام البحث 2018/10/1 وتاريخ قبوله 2019/12/29.

لقياس مستوى تأثير إدارة المعرفة في التوجهات الاستراتيجية لشركات الاتصالات الأردنية في ضوء المتغير المعدل القيادة التحويلية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشهد منظمات الأعمال تغيرات متسارعة لها تأثير واضح في نشاطاتها ومستقبلها، مما يفرض على تلك المنظمات تحديات جديدة تتجلى في سعيها الحثيث نحو استيعاب الأفكار والتوجهات الإدارية الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطور. من هنا، فإن المنظمات الحديثة تواجه العديد من التحديات والأزمات التي تتمثل في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي، وحركية أنشطة المنظمات وتغير أهدافها، بالإضافة إلى الأزمات المالية، وتعقيدات النظم البيروقراطية، والجوانب القانونية، التي من شأنها أن تعيق عملها وتؤثر في مستوى أدائها وفعاليتها إنجازها، مما يحول دون وصولها إلى درجة التميز المطلوبة.

تواجه شركات الاتصالات الأردنية كغيرها من المنظمات الإدارية في الأردن منافسة كبيرة وشديدة فيما بينها نظراً لأنها الشركات الوحيدة العاملة في قطاع الاتصالات، في الوقت الذي أصبحت تلقى فيه على عاتقها مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي من خلال تمكين الأفراد العاملين فيها. ونتيجة لذلك، توجهت المؤسسات بمختلف أنواعها، ومنها شركات الاتصالات، لمواكبة التحديات من خلال تبني النظريات القيادية الحديثة، ومنها نظرية القيادة التحويلية التي تعمل على رفع دافعية العاملين لتحقيق مزايا تنافسية عالية. وهنا يظهر عدم إدراك أثر إدارة المعرفة في التوجهات الاستراتيجية لهذه الشركات في ظل وجود القيادة التحويلية كعامل معدل. من هنا، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى تأثير إدارة المعرفة في التوجهات الاستراتيجية لشركات الاتصالات الأردنية في ضوء المتغير المعدل القيادة التحويلية؟ وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية المبحوثة؟
- ما تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي

الاستراتيجية بنفس الديناميكية والمرونة بحيث تواكب المستجدات ذات العلاقة كافة. فما يبدو استراتيجياً مناسباً اليوم، قد يكون غير قابل للتطبيق في غضون أشهر. وإن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الهائلة التي تواجه منظمات الأعمال قد غيرت من مفهوم القيادة؛ فالعولمة والتجارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت كلها في خلق مكان عمل جديد وغيّرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم.

إن القيادة في بيئة العمل الحديثة وضمن منظور القيادة التحويلية تعني أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ الممكنة بعد أن تتاح لهم الفرص الكاملة لذلك. كما أن النظريات القيادية لم تعد كما كانت عليه سابقاً، فالنظريات الحديثة منها غيرت مفاهيم القيادة وتفسير ظهور القادة، بالإضافة إلى أن الأساليب المتبعة في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم وبناء فرق العمل هي الأخرى شهدت تطورات غير اعتيادية في العقود الأخيرة. ولكي يمارس المدير القائد دوره بكفاءة، يفترض أن يبني نظاماً فعالاً للاتصال يأخذ فيه الجوانب الرسمية وغير الرسمية بعين الاعتبار. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية إنما هي عملية إحياء أو إلهام وتأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، كما أنها تهتم بكيفية بناء هذا الالتزام وتحفيز العاملين ودفعهم لاستخدام مهاراتهم وإمكاناتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق أهداف منظماتهم. إلا أن الوقت المتاح لإنجاز الأعمال أصبح قصيراً بحيث يتطلب قيادة تمتلك القدرة على جعل الإنجاز في أعلى درجاته في الأمد القصير، في حين يلتزم الآخرون بتوجيهات هذه القيادة للأمد البعيد. وهكذا فالقيادة بالإضافة إلى كونهم ملهمين للآخرين، فإنهم يتمتعون بمهارات اتصالٍ وتفاعلٍ وتحفيزٍ وبناء فرق وقبول تغيير يستطيعون نقلها للآخرين بإيجابية وكفاءة (العامري والغالبي، 2008).

وفي ضوء الدور الاقتصادي والخدماتي المهم لقطاع الاتصالات في الأردن، والخدمات التي يقدمها للمجتمع الأردني، فإن نجاح عمل شركات الاتصالات واستمراريتها من شأنها أن تسهم في تحقيق عوائد اقتصادية لتلك الشركات وللاقتصاد الوطني على حدٍ سواء. وعليه، تسعى هذه الدراسة

1. تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة في منظمات الأعمال بشكل عام، وشركات الاتصالات بشكل خاص، وذلك في ضوء ما تواجهه من منافسة، بالإضافة إلى أهمية مواكبة التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المعرفية محلياً ودولياً.
2. تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية في توضيح أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي وبلورته في ضوء المتغير المعدل القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية.
3. تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة، والتوجه الاستراتيجي، والقيادة التحويلية.
4. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية شركات الاتصالات المبحوثة ودورها في تأمين بنية تحتية لشركات استثمارية تساهم في رفد الاقتصاد الوطني والتخفيف من البطالة ورفع مستوى الدخل القومي الأردني.
5. قد تقيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الإدارات العليا والمعنيين في شركات الاتصالات الأردنية في زيادة قدرتهم على الاستفادة من استثمار إدارة المعرفة في تطوير العمليات الإدارية المعرفية لتلك الشركات وتوجهاتها الاستراتيجية.

الإطار النظري

إدارة المعرفة

يتميز العقد الحالي بتطورات كبيرة ومتسارعة في مجال التقنية، وخصوصاً تلك المتعلقة بتقنية المعلومات وإدارتها، لا سيما وأنها تمثل رأس مال فكرياً وأصلاً تنظيمياً أساسياً لا يقل أهمية عن باقي الأصول الأخرى لجميع المنظمات، سواءً أكانت حكومية أم خاصة. ولعل التطور العلمي الكبير في هذا المجال يحث المنظمات على السعي الدؤوب للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواكبة التطورات كافة والاستفادة منها، وخصوصاً تلك المتعلقة بمجال المعرفة والمعلومات، واستثمارها في تنفيذ جميع النشاطات والعمليات الإدارية والتنظيمية. وتشهد البيئة التنظيمية لجميع منظمات اليوم تسارعاً كبيراً في مختلف أبعادها، الأمر الذي يؤكد انتهاء عهد الأيام الخوالي التي صحت فيها المقولة "لن يضيرك ما لا

في شركات الاتصالات الأردنية المبحوثة؟

- ما تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية المبحوثة؟

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تطوير نموذج تكاملي لقياس العلاقة الافتراضية بين أبعاد إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل لدى شركات الاتصالات الأردنية وبيان أثر تلك العلاقة. أما الأهداف الفرعية المحددة للدراسة فهي:
- قياس مستوى تأثير أبعاد إدارة المعرفة في التوجهات الاستراتيجية لشركات الاتصالات الأردنية، سواءً أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.
 - تحديد مدى تأثير أبعاد إدارة المعرفة في القيادة التحويلية لشركات الاتصالات الأردنية، سواءً أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.
 - دراسة مدى تأثير إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي لشركات الاتصالات الأردنية من خلال دور القيادة التحويلية كعامل معدل، سواءً أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.
 - تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي لشركات الاتصالات الأردنية، سواءً أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً، وهو ذو أهمية كبيرة للمنظمات كافة، سواءً أكانت حكومية أم خاصة، وذلك لأن المعرفة تمثل عصب المنظمات الحديثة في سعيها للتكيف مع مرحلة اقتصاد المعرفة، ومتطلبات التحول نحو العمل في ظل العولمة والمنظمات الحديثة. فإدارة المعرفة هي المصدر الاستراتيجي الأهم في تكوين الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات، الذي يعزز توجهاتها الاستراتيجية التي تساهم في التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للشركات لتفعيل قدرتها على استثمار مواردها. من هنا، تنبثق أهمية الدراسة الحالية من المبررات التالية:

تعريف شامل متفق عليه للمعرفة. ويعزو حسن (2004) ذلك إلى أن عملية المعرفة معقدة وتحدث بأشكال مختلفة، وقد نظر الكثير من الباحثين إلى مصطلح المعرفة على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي. فالبعض يعرفها بأنها عبارة عن معلومات وروابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، فيما يرى البعض الآخر أن المعرفة تعد رأس مال فكرياً وقيمة مضافة.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن إدارة المعرفة هي المنهجية التي تتبعها الشركات في تشخيص المعرفة وتوليدها وتشاركها وتطبيقها من أجل تحقيق أهداف شركات الاتصالات الأردنية بكفاءة وفعالية وتعزيز المقدرات التنافسية التي تملكها.

من هنا، نلاحظ أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به إدارة المعرفة في استغلال الموارد البشرية المتاحة في المنظمة واستثمارها وتحويلها إلى قيمة تساعد في تطوير الأداء الوظيفي بما ينعكس بشكل مباشر على عمل المنظمة.

التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، وهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والنشاط والمنافسة في محيط الأعمال. وهكذا فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي، 2008).

المفهوم والأهمية

عرف (Gatignon and Xurerb, 1997) التوجه الاستراتيجي بأنه: "انعكاس للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والاتجاهات الاستراتيجية التي قامت بها المنظمة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتفوق". وحدد (Shunnaq and Reid, 2000) التوجه الاستراتيجي بأنه "يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية

تعرفه". فالعالم اليوم يتجه نحو اقتصاديات المعرفة، وتبني التوجهات الاستراتيجية التي تضع في سلم أولوياتها إدارة المعرفة والمعلومات، وكيفية استثمارها واستغلالها بشكل علمي منظم يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمنظمات كافة، الحكومية منها والخاصة.

المفهوم والأهمية

عرّف (Davenport and Prusak, 1998) المعرفة بأنها "مزيج من الخبرة، والقيم، ومعلومات سياقية، وفهم الخبير التي تقدم إطار عمل لتقييم وضم خبرات جديدة، ومعلومات جديدة. وهي توجد وتطبق في عقول العارفين، وفي المنظمات غالباً ما تصبح متوطدة، ليس فقط في الوثائق، بل أيضاً في روتينات تنظيمية، وعمليات، وممارسات وقواعد".

وقد عرّف عساف (2005) المعرفة بأنها "المعتقدات والتصورات والمعاني والمفاهيم والآراء أو الأحكام التي تتكون لدى الإنسان نتيجة مساعيه المستمرة في التعامل مع الظواهر المحيطة به".

ويرى الكبيسي (2005) أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تتناول من خلالها الباحثون مفهوم المعرفة، وفقاً لما يأتي:

1. إن مفهوم المعرفة يستخدم للدلالة على أن تلك المعرفة قيمة مضافة ورأس مال فكري في المنظمة، وهي لا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت وتم تحويلها إلى قيم لخلق الثروة من خلال التطبيق.
2. إن المعرفة أحد أهم الموجودات في المنظمة؛ فقد عدتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أهم من الموجودات المادية.
3. إن المعرفة تقوم على ترجمة المعلومات والتصورات الذهنية لدى الأفراد إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد.

أما ياسين (2007) فعرّفها بأنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات؛ أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والقيم التي تسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".

وتشير الأدبيات السابقة في هذا المجال إلى أنه لا يوجد

القيادة التحويلية

تنوعت الدراسات التي تناولت القيادة، ومنها دراسة (Robbins and Judge, 2007) التي عرّفت القيادة بأنها "القدرة على التأثير في المجموعة لتحقيق الأهداف والرؤية". أما (ماهر، 2002) فيرى أن القيادة هي "قدرة التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيمًا غير رسمي".

المفهوم والأهمية

عرف (Conger, 2002) القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تشجع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحول اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً مهماً من الرسالة العليا للمنظمة لتحقيق أهدافها". كما عرّفها (Lussier and Achua, 2003) بأنها "تمط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن للمنظمة بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة فيها، وذلك من خلال الإقناع والإثارة لبلوغ الأهداف المشتركة".

هذا في حين يُعرّف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى الأتباع من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه لعملية تنمية الجماعات والمنظمات وتطورها (الشرقاوي، 2006).

وتشجع القيادة التحويلية على التغيير، وذلك من خلال التحفيز الفكري الهادف إلى التغيير في التفكير الذاتي فيما يتعلق بالقيم والمعتقدات (Nayab, 2010).

كما تعرّف القيادة التحويلية بأنها: "منظور قيادي يوضح كيف يُغيّر القائد المنظمة من خلال إيجاد رؤية ونشرها ونمذجتها للمنظمة، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها" (دواني، 2013). والقيادة التحويلية عملية إدارية ينتج عنها مدخلات ومخرجات وتعتمد على استخدام الأدوات والتقنيات، وتساعد هذه العملية بكل مراحلها في تأهيل القادة ليصبحوا قادة قادرين على التعامل مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويمتلكوا الرؤية اللازمة لمستقبل المنظمة، ويكونوا قادرين على تحدي معتقداتهم الخاصة، والأكثر من ذلك تحديهم لقائدهم ومنظمتهم (Northouse, 2013).

وتُعد القيادة التحويلية "علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادل، يتم من خلالها تحويل الأتباع إلى قادة، وتحويل القادة

احتياجاتها". ويشير (Hitt et al., 2000) إلى "أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء؛ إذ يعكس التوجه الاستراتيجي مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية".

ومن ناحية أخرى يفرض الاستمرار والنجاح في الشركات المعاصرة على هذه الشركات القيام بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين أدائها لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين والتي تعتبر ذات التغيير السريع (عكروش وعكروش، 2004).

وعرّف (Menguc and Auh, 2005) التوجه الاستراتيجي على أنه "مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين".

وعرّف (Higgins, 2008) التوجه الاستراتيجي بأنه "عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة". ويبين أن التوجه الاستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها (Wheelen and Hunger, 2008). كما عرّف (Cadogan, 2012) التوجه الاستراتيجي بأنه: "مجرد انعكاسات لكيفية عمل بعض الشركات ووصف لكيفية قيام المنظمات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها".

من هنا، فإن التوجه الاستراتيجي يُعد أحد أهم المتغيرات المؤثرة على أداء عمل المنظمات؛ فهو يركز على المنظمة أولاً، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثم يستخدم هذه المعلومات ثانياً لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (جندب، 2013).

ومن وجهة نظر الباحث، فإن التوجه الاستراتيجي أسلوب أو أداة تستخدمها الإدارة العليا في المنظمات وتساعد في اشتقاق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

تطبيق المعرفة. علاوة على ذلك، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية باستثناء بعد (الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة.

- دراسة يحيوي وشوشان (2017)، الموسومة: "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة دراسة حالة مجمع ندور- برج بوعريبرج". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة. تم استخدام منهج دراسة الحالة المدعم باستبانة وزعت على عينة من العاملين في الشركة. وقد تم التوصل إلى نتائج تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، وخن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) والقيادة المبدعة.

- دراسة فرح (2016)، الموسومة: "أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية: خصائص الشركات كمتغير معدل". هدفت الدراسة للتعرف على قياس أثر التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، والدفاعي) على الأداء التسويقي (الربحية، والحصة السوقية، ورضاء العملاء) وخصائص الشركات (عمر الشركة، وحجم الشركة، وطبيعة عمل الشركة) كمتغير معدل، للشركات الصناعية في ولاية الخرطوم من خلال دراسة ميدانية. تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على العينة العشوائية القصدية، وتم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات، وتم جمع (166) استبانة. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (الاستباقي، والدفاعي) على أبعاد الأداء التسويقي. ووجد أن خصائص الشركات (عمر الشركة، وحجم الشركة) تعدل العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأبعاد الأداء التسويقي، أما طبيعة عمل الشركة فلا تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي) وأبعاد الأداء التسويقي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا في الشركات الصناعية مجتمع الدراسة بمعايير التوجه الاستراتيجي ونشر ثقافة التوجه الاستراتيجي للحصول على نتائج متميزة في الأعمال التسويقية للشركات الصناعية.

- دراسة عبيد وربايعة (2016)، الموسومة: "تأثير أبعاد إدارة

إلى مرجعيات أخلاقية. ولذلك يجب أن تركز القيادة التحويلية على أسس أخلاقية؛ فالقيادة التحويلية تسهل إعادة تعريف الرؤية والرسالة للناس، وتجدد التزامهم بتحقيقها، وتعيد هيكله الأنظمة الخاصة بها لإنجاز الهدف المحدد" (Gachunga & Ndege, 2014).

ومن وجهة نظر الباحث، ومن خلال التعريفات العديدة للقيادة التحويلية، فهي تتضمن العناصر الآتية:

- القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة نحو مواجهة التحديات والتطورات الحديثة.

- قدرة القائد على تفهم التغييرات، وكيفية التغيير في الآخرين؛ فمثل هؤلاء القادة يعتبرون عاملاً مساعداً على التغيير.

- يعتبر القادة في هذا النمط التحويلي أن العاملين لهم القدرة على القيادة في المنظمة، وأنهم عنصر هام في عملية صناعة القرارات ضمن عملية مشتركة بين القادة والعاملين؛ لأن القادة يعتقدون أن الأهداف التنظيمية يمكن أن تنجز بطريقة أفضل عن طريق الالتزام المشترك والتعاون.

الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

- دراسة الشنطي (2017)، الموسومة: "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، بالإضافة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة. تم تطوير وتوزيع استبانة على عينة تكونت من (240) مفردة من العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية متوسطاً. وجاءت درجة بعد ممارسة إدارة المعرفة بمستوى متوسط، وكان اعلاها بعد تخزين المعرفة، وأقلها ممارسة بعد

المعرفة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في قطاع الاتصالات في السودان/ولاية الخرطوم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في عدد من المديرين والموظفين في قطاع الاتصالات، وتم توزيع (160) استبانة. وباستخدام الأساليب الإحصائية، تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء، ووجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء، كما أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في شركات الاتصالات. وتبين أن شركات الاتصالات السودانية الخدمية بولاية الخرطوم تزداد كفاءتها وفعاليتها باتباع الاستراتيجيات الثلاث: (استراتيجية القيادة في التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز).

- دراسة (Farati and Alboeyh, 2015)، الموسومة: "تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي لمشاريع الهندسة المدنية، دراسة حالة: شركات المقاولات والاستشارات في إيران". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي لمشاريع الهندسة المدنية في شركات المقاولات والاستشارات في إيران. وتم في هذه الدراسة ملء استبانة شملت (36) سؤالاً من قبل (230) مهندساً ومديراً في شركات المقاولات والاستشارات. وتحليل النتائج، واستناداً إلى إحصائيات وصفية واستنتاجية، خلصت الدراسة إلى أن إنشاء المعرفة، والتقاطها، وتنظيمها، وتخزينها، والاستفادة منها، ونقلها تسهم بشكل إيجابي في أبعاد التوجه الاستراتيجي.

- دراسة (Beigzadeh and Ameti, 2015)، الموسومة: "التحقيق في تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركات المنتجة للصلب". هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وأدرج في الدراسة (219) مديراً وموظفاً من شركات إنتاج الصلب. وأظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي والأداء الثابت. وأظهرت نتائج التحليل أن تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي إيجابي وكبير، وإن إدارة المعرفة لها تأثير

المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين للعمل في الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين، البالغ عددهم (204) أفراد. وتم اختيار عينة من (132) فرداً؛ أي ما نسبته (64.7%) من مجتمع الدراسة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة جاء بدرجة كبيرة. وتبين وجود تأثير لأبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة. وأوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات لتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة.

- دراسة البشري (2015)، الموسومة: "دور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي للشركات الصناعية". هدفت الدراسة لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء اللوجستي وعلى إدارة المعرفة في الشركات الصناعية. تم استخدام منهج التحليل الوصفي على عينة غير احتمالية ملائمة تبلغ (215) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج متباينة في تأثير إدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي؛ تتضمن أن القطاع الصناعي في السودان يقاس بأبعاد التوجه الريادي في التعليم، والتوجه الريادي للمنافسين، وتوجه العملاء، وتوجه المنافسين كأبعاد مستقلة. كما يقاس ببعدي الكفاءة، والتميز، كبعدين تابعين، وإدارة المعرفة كُبعد وسيط. كما وجدت علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي، ووجدت الدراسة أن إدارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي.

- دراسة حمزة (2015)، الموسومة: "التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات: إدارة المعرفة كمتغير وسيط". هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الاستراتيجي على أداء شركات الاتصالات واختبار الدور الوسيط لإدارة

الاستراتيجي والأداء في شركات الاتصالات.

تركزت الدراسات السابقة التي تم استعراضها بشكل أساسي على الدراسات ذات الصلة المباشرة بمشكلة الدراسة، كما تم استعراض بعض الدراسات ذات الصلة غير المباشرة بالمشكلة، وذلك لإفادتها للدراسة الحالية في عناصر متغيرها المستقل أو التابع، ولأن بعضها تم إجراؤه في البيئة الأردنية، ويمكن توظيفها في عمليتي الاستدلال والمقارنة. وإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنه -في حدود اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة في هذا المجال- فإن هذه الدراسة تعد من الدراسات الأردنية النادرة -إن لم تكن الأولى من نوعها- التي تسعى لدراسة أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل.

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، والتوجه الاستراتيجي، والقيادة التحويلية)، ومنها دراسة فرح (2016) التي هدفت للتعرف على قياس أثر التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، والدفاعي) على الأداء التسويقي (الربحية، والحصة السوقية، ورضا العملاء) وخصائص الشركات (عمر الشركة، حجم الشركة، وطبيعة عمل الشركة) كمتغير معدل للشركات الصناعية في ولاية الخرطوم من خلال دراسة ميدانية على وحدات الإدارة التسويقية المختلفة، ودراسة الحراشنة (2015) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين في جامعة آل البيت في الأردن. أما دراسة البشري (2015) فقد هدفت إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية وعلى إدارة المعرفة، بينما هدفت دراسة (Farati and Alboeyh, 2015) إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي لمشاريع الهندسة المدنية في شركات المقاولات والاستشارات في إيران. أما الدراسة الحالية، فقد هدفت إلى قياس أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي في ضوء المتغير المعدل؛ القيادة التحويلية، في شركات الاتصالات الأردنية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع الذي تبثه الدراسة الحالية، المتعلق بقياس أثر عمليات إدارة المعرفة في التوجهات الاستراتيجية في ضوء المتغير المعدل: القيادة التحويلية، في شركات الاتصالات

إيجابي كبير على أداء الشركة بشكل غير مباشر من خلال التوجه الاستراتيجي. كما وجد أن تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي إيجابي وكبير. وبوجه عام، تؤكد نتائج هذه الدراسة تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

- دراسة الحراشنة (2015)، الموسومة "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي". هدفت الدراسة لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين في الجامعة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (178) فرداً. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي: جاء مستوى تطبيق ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين بدرجة متوسطة، وجاء مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسطاً. وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بتدريب القادة الإداريين على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بما يناسب تلك المواقف المختلفة.

- دراسة (Awamleh and Al-Dmour, 2004)، الموسومة: "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الذاتي لموظفي البنوك: حالة الأردن". هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسة أساليب القيادة التحويلية من قبل المديرين والمشرفين على رضا الموظفين وادائهم بوجود الكفاءة الذاتية واحترام الذات والقيادة الرومانسية كأبعاد وسيطة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية، أظهرت النتائج أنه من أجل الحصول على مستويات أعلى من الرضا بين الموظفين، يحتاج المديرين والمشرفون إلى اظهار سمات التعامل والتحويل في الوقت نفسه.

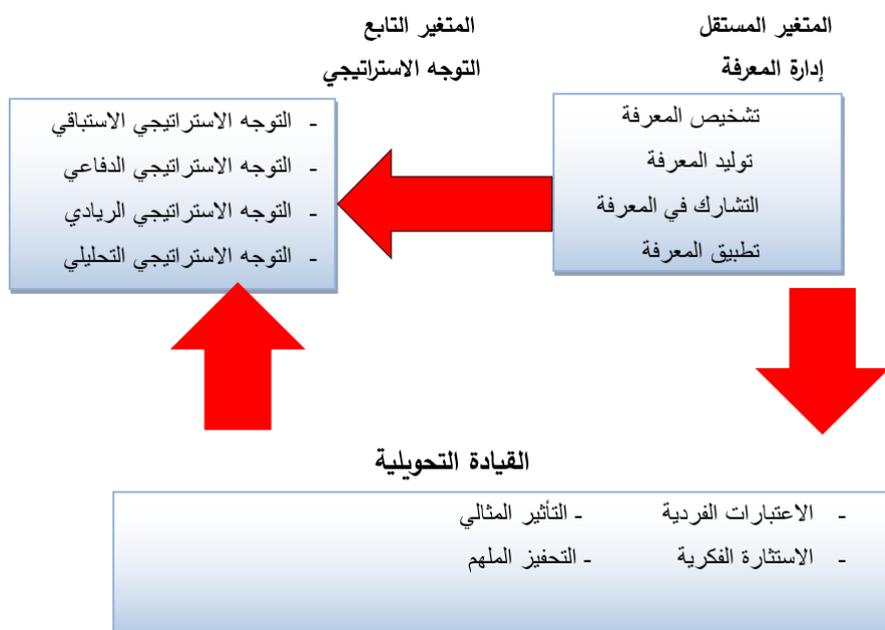
التعقيب على الدراسات السابقة

بينت الدراسات السابقة أهمية إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي والعلاقة بينهما؛ فقد أشارت نتائج دراسة حمزة (2015) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء، ووجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء، كما أتضح أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه

بالتحديد موضوع الدراسة الحالية.

الأردنية، بينما ركزت الدراسات السابقة على تحليل العلاقة أو قياس الأثر بين متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية. كذلك تختلف الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمعها الذي يتمثل في شركات الاتصالات الأردنية؛ فلا توجد دراسة سابقة تناولت

أنموذج الدراسة



بكفاءة وفاعلية وتعزيز المقدرات التنافسية التي تملكها، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

وتشمل إدارة المعرفة الأبعاد التالية:

تشخيص المعرفة (Knowledge Identification): هو العملية التي تهدف إلى بيان واقع المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد تشخيص المعرفة.

توليد المعرفة (Knowledge Generating): هو عملية إيجاد وخلق وتوفير المعرفة بما يسهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات الأردنية، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد توليد المعرفة.

التشارك في المعرفة (Knowledge Sharing): هو العملية التي يتم فيها توفير المعرفة والمعلومة التي يحتاجها الموظفون في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام تحقيق أهداف شركات

وقد تم تطوير النموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة على النحو التالي:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة	دراسة فرح (2016)، ودراسة البشري (2015)، ودراسة (Beigzadeh and Ameti, 2015)
المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي	دراسة الحراحشة (2015)، ودراسة حمزة (2015)، ودراسة (Farati and Alboyeh, 2015)
المتغير المعدل: القيادة التحويلية	دراسة يحيىوي وشوشان (2017)، ودراسة الشنطي (2017)، ودراسة (Awamleh and Al-Dmour, 2004)

التعريفات الإجرائية

إدارة المعرفة (Knowledge Management): هي المنهجية التي تتبعها الشركات في تشخيص وتوليد وتشارك وتطبيق المعرفة من أجل تحقيق أهداف شركات الاتصالات الأردنية

للمشاكل التي تؤثر على عملها، وهو يرتبط بالحفاظ على التماسك الداخلي ضمن الاستراتيجية المعدة من أجل تحقيق أهداف شركات الاتصالات الأردنية، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي التحليلي.

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هي نمط قيادي يقوم على أساس التفاعل بين القيادة في شركات الاتصالات الأردنية والموظفين، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

الاعتبارات الفردية (Individualized Considerations): تعبر عن قيام القيادة الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية بالاهتمام باحتياجات العاملين وبناء الثقة بين القيادة والعاملين، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد الاعتبارات الفردية.

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): هي قيام القيادة الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية بتحريك وتحفيز العاملين في شركات الاتصالات الأردنية ليقوموا بالأعمال بشكل مبتكر يفوق التوقعات، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد الاستثارة الفكرية.

التحفيز الملهم (Inspiring): هي قيام القيادة الإدارية في شركات الاتصالات بتحفيز العاملين في شركات الاتصالات الأردنية على العمل بروح الفريق بما يخلق لديهم الإلهام في القيام بعملهم، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد التحفيز الملهم.

التأثير المثالي (Idealized Influence): هو قيام القيادة الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية بكسب ثقة العاملين وإعجابهم واحترامهم وتقديرهم، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد التأثير المثالي.

فرضيات الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات، كما يلي:

الاتصالات الأردنية، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد التشارك في المعرفة.

تطبيق المعرفة (Knowledge Application): هو العمليات التي تسهم في ممارسة واستخدام وتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها بشكل فعلي من قبل الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد تطبيق المعرفة.

التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation): هو مدخل استراتيجي تقوم من خلاله شركات الاتصالات الأردنية بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة وتحقيق أهدافها، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة. ويشمل التوجه الاستراتيجي الأبعاد التالية:

التوجه الاستراتيجي الاستباقي (Proactive Orientation): هو قدرة شركات الاتصالات الأردنية على الابتكار والتحسين المستمر والتجديد في السوق الأردني، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي الإيجابي.

التوجه الاستراتيجي الدفاعي (Defensive Orientation): هو السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي لشركات الاتصالات الأردنية، ويستند على حماية مركز الشركة؛ إذ يركز على فعالية العمليات داخل المنظمة بجودة عالية وتكلفة قليلة، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي الدفاعي.

التوجه الاستراتيجي الريادي (Entrepreneurial Orientation): هو التزام شركات الاتصالات الأردنية بمتابعة الأعمال الجديدة، ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط، والتحليل، واتخاذ القرارات، وثقافة المنظمة، ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي الريادي.

التوجه الاستراتيجي التحليلي (Analytical Orientation): هو قدرة الشركات على التحقيق العميق في الأسباب الأساسية

الفرضية الرئيسية الأولى

- Ho₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي، ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل.

الفرضية الرئيسية الثانية

- Ho₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي، سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.

الفرضية الرئيسية الثالثة

- Ho₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة في القيادة التحويلية، سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.

الفرضية الرئيسية الرابعة

- Ho₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي، سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، وعددهم (803) موظفين. تم توزيع (325) استمارة على عينة عشوائية طبقية تمثل (3) شركات تشكل مجتمع الدراسة. وكان عدد الاستمارات التي تم جمعها وتحليلها (284) استمارة موزعة كما يلي:

الشركة	عدد الاستمارات المستردة
أورانج	113
زين	95
أمنية	76
المجموع	284

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع هذه الدراسة، لكونه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، من حيث إجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة وتطويرها لأغراض الدراسة استرشاداً ببعض الدراسات السابقة. وتكونت الاستبانة من رسالة موجهة إلى المبحوثين في عينة الدراسة. أوضح الباحث فيها طبيعة الدراسة، وأهدافها وأرفقها مع استبانة الدراسة التي تكونت من أربعة أجزاء: تناول الجزء الأول الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتناول الجزء الثاني المتغير المستقل (إدارة المعرفة وأبعادها). أما الجزء الثالث فتناول المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)، وأما الجزء الرابع فيقيس المتغير المعدل: القيادة التحويلية. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-point Likert Scale، بحيث تأخذ الإجابات التدرج (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، غير موافق على الإطلاق)، وأعطيت أوزاناً لأغراض التحليل الإحصائي هي: (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وفق الخطوات التالية: يقسم مدى المقياس (5-1=4) على (3) وهو عدد المستويات (ضعيف، متوسط، مرتفع). $4 \div 3 = 1.33$ ، وهو طول الفئة. وبناءً عليه، تصيح مستويات الموافقة وفق متوسطات الإجابات: 1-2.33 ضعيف، 2.34-2.67 متوسط، 3.68-5.00 مرتفع.

صدق أداة الدراسة

صدق المحكمين

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بلغ عددهم (13) محكماً؛ للتأكد من مدى وضوح صياغة الفقرات، واستخراج معامل ألفا كرونباخ لها، واستخراج معامل الارتباط للإجابات بين التطبيقين (Test-Retest). وتم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين.

ثبات أداة الدراسة

استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة باختبار الاتساق الداخلي، وتتراوح قيمة (Alpha) بين (0-1)، وتشير القيمة ($\alpha \geq 0.5$) إلى وجود درجة اتساق مقبولة. وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن جميع متغيرات الدراسة والأبعاد المشكلة لها تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.759-0.987)، كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1)

معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

قيمة (a)	عدد الفقرات	المتغير	
0.914	5	تشخيص المعرفة	إدارة المعرفة
0.963	6	التشارك في المعرفة	
0.759	5	توليد المعرفة	
0.955	6	تطبيق المعرفة	
0.953	22	الدرجة الكلية	
0.922	6	التوجه الاستراتيجي الدفاعي	التوجه الاستراتيجي
0.939	6	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	
0.936	5	التوجه الاستراتيجي الريادي	
0.950	5	التوجه الاستراتيجي التحليلي	
0.979	22	الدرجة الكلية	
0.956	6	الاعتبارات الفردية	القيادة التحويلية
0.965	5	الاستثارة الفكرية	
0.970	6	التأثير المثالي	
0.964	5	التحفيز الملهم	
0.987	22	الدرجة الكلية	

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS). وقد استخدم برنامج Smart PLS لاختبار الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة. وقد طبقت الأساليب التالية:

استخدمت الأساليب الإحصائية البسيطة، وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وذلك بهدف وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وعرض النتائج الوصفية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها. كما استخدم معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم

وجود ارتباط عال Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة. واستخدم اختبار التوزيع الطبيعي K-S واختبار معامل الالتواء Skewness للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد. واستخدام تحليل المسار بهدف اختبار الفرضية الرابعة واستخراج الأثر المباشر وغير المباشر.

النتائج الوصفية

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية الوصفية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وفقراتها.

النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة

والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد العينة على أبعاد متغير إدارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول (2).

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد إدارة المعرفة

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق/المستوى
1	تشخيص المعرفة	3.97	0.77	1	مرتفع
2	التشارك في المعرفة	3.79	0.94	4	مرتفع
3	توليد المعرفة	3.84	0.96	3	مرتفع
4	تطبيق المعرفة	3.87	0.89	2	مرتفع
المتوسط العام		3.87	0.84		مرتفع

الرابعة والأخيرة جاء بُعد "التشارك في المعرفة" بمتوسط حسابي مقداره (3.79).

يلاحظ من الجدول (2) أن عناصر إدارة المعرفة متوفرة في شركات الاتصالات الأردنية بدرجة مرتفعة بشكل عام؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.87). وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79-3.97). وجاء في الرتبة الأولى بُعد "تشخيص المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "تطبيق المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وجاء في الرتبة الثالثة بُعد "توليد المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وفي الرتبة

النتائج المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد العينة على أبعاد متغير التوجه الاستراتيجي، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التوجه الاستراتيجي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق/المستوى
1	التوجه الاستراتيجي الدفاعي	4.05	0.79	1	مرتفع
2	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	3.86	0.94	2	مرتفع
3	التوجه الاستراتيجي الريادي	3.82	1.01	3	مرتفع
4	التوجه الاستراتيجي التحليلي	3.80	0.96	4	مرتفع
المتوسط العام		3.89	0.86		مرتفع

متوفرة في شركات الاتصالات الأردنية بدرجة مرتفعة بشكل

يُلاحظ من الجدول (3) أن عناصر التوجه الاستراتيجي

الرابعة والأخيرة جاء بُعد "التوجه الاستراتيجي التحليلي" بمتوسط حسابي مقداره (3.80).

النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التحويلية، كما هو موضح في الجدول (4).

عام؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89). وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80-4.05). وجاء في الرتبة الأولى بُعد "التوجه الاستراتيجي الدفاعي" بمتوسط حسابي مقداره (4.05)، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "التوجه الاستراتيجي الاستباقي" بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وجاء في الرتبة الثالثة بُعد "التوجه الاستراتيجي الريادي" بمتوسط حسابي بلغ (3.82). وفي الرتبة

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية

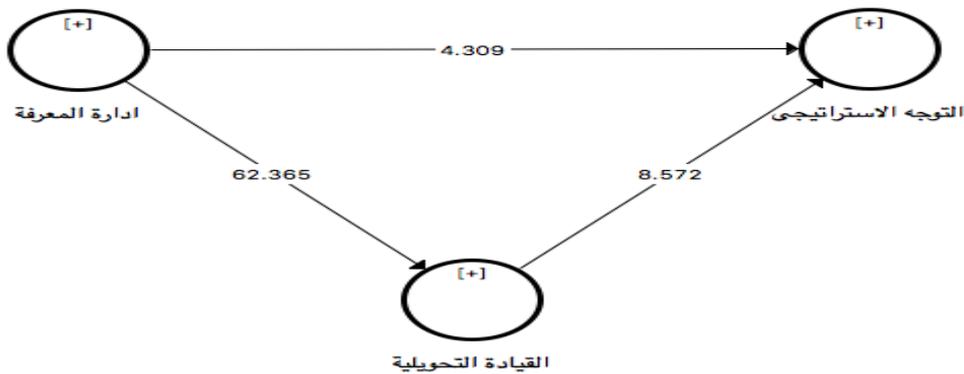
الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق / المستوى
1	الاعتبارات الفردية	3.78	1.03	3	مرتفع
2	الاستثارة الفكرية	3.75	1.02	4	مرتفع
3	التأثير المثالي	3.89	0.97	1	مرتفع
4	التحفيز الملهم	3.81	1.03	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.81	0.96		مرتفع

اختبار فرضيات الدراسة

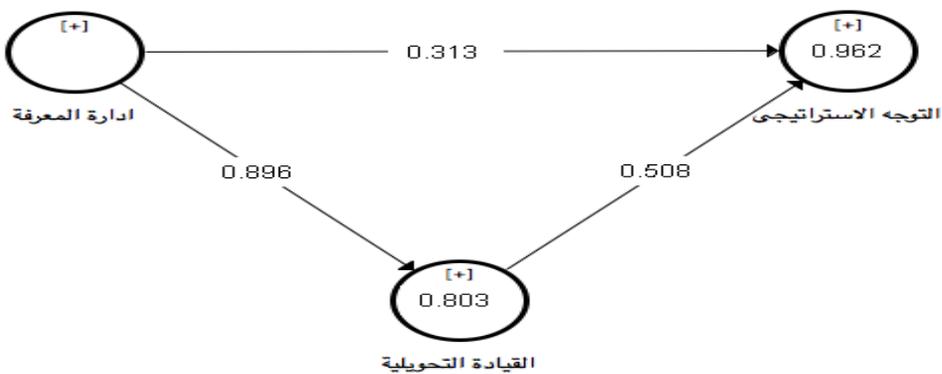
الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) على التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل لدى شركات الاتصالات الأردنية، سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة. لاختبار الفرضية الأولى، تم استخدام تحليل المسار عن طريق استخدام برنامج Smart PLS:

يلاحظ من الجدول (4) أن عناصر القيادة التحويلية متوفرة في شركات الاتصالات الأردنية بدرجة مرتفعة بشكل عام؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.81). وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75-3.89). وجاء في الرتبة الأولى بُعد "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي مقداره (3.89)، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "التحفيز الملهم بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ثم جاء بُعد "الاعتبارات الفردية" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، فيما جاء بُعد "الاستثارة الفكرية" في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.75).



الشكل (1): معاملات الأثر المباشر وغير المباشر وقيم (ت) المحسوبة والدلالات الإحصائية لها لاختبار أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كعامل معدل



الشكل (2): معاملات الأثر المباشر وغير المباشر ومعاملات التحديد - القيم التفسيرية - لاختبار أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كعامل معدل

الجدول (5)

نتائج تحليل المسار لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل

التوجه الاستراتيجي						المتغيرات
الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	Beta	الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	Beta	
*0.000	4.070	0.165	0.000	4.946	0.229	تشخيص المعرفة
0.404	0.836	0.052	0.651	0.453	0.030	التشارك في المعرفة
*0.000	4.834	0.255	0.000	7.804	0.444	توليد المعرفة
0.182	1.339	0.087	0.000	4.716	0.329	تطبيق المعرفة
*0.000	9.828	0.532				القيادة التحويلية

0.981	0.896	معامل الارتباط R
0.881	0.803	معامل التحديد R ²
412.423	365.993	قيمة (F) (F)
0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
الدلالة الإحصائية	حجم التأثير	حجم التأثير
*0.000	0.962	التأثير الكلي
*0.000	0.803	التأثير المباشر
*0.000	0.159	التأثير غير المباشر
	%16.5	% التأثير غير المباشر / التأثير الكلي

(0.8)، فيما هي متوسطة إذا وقعت بين (0.2- أقل من 0.8)، وضعيفة إذا كانت أقل من (0.2).

الفرضية الرئيسية الثانية

H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) على التوجه الاستراتيجي لدى شركات الاتصالات الأردنية، سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.

لاختبار الفرضية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) على التوجه الاستراتيجي، كما هو موضح في الجدول (6).

تشير نتائج تحليل المسار الموضحة في الجدول (5) والشكلين (1 و 2) إلى أن جميع معاملات المسار المباشر وغير المباشر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتشير نتائج التحليل إلى أن حجم الأثر المباشر لأبعاد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي بلغ (80.3%)، أما الأثر غير المباشر لإدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي من خلال القيادة التحويلية، فقد بلغت قيمته (0.159)، الأثر الكلي وارتفع إلى (0.962). ولحساب التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر بوجود المتغير المعدل، يتم حساب (Variance Accounted for VAF)، وهو عبارة عن قسمة قيمة الأثر غير المباشر على الأثر الكلي:

$0.165 = 0.962 \div 0.159 = VAF$ ، وهي علاقة ضعيفة حسب (Hair et al., 2013)؛ إذ تكون العلاقة قوية جداً فوق

الجدول (6)

نتائج اختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	175.220	4	43.805	365.993	*0.000
الخطأ	33.393	279	0.120		
الكلي	208.613	283			

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (6) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية، وإلى أن هناك أثراً لواحد على

الأقل من أبعاد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (365.993) بمستوى دلالة (0.000).

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة (مجتمعة) في التوجه الاستراتيجي

مستوى دلالة T	قيمة (T) المحسوبة	Beta	معامل التحديد R ²	أبعاد (إدارة المعرفة) المتغير المستقل
*0.000	4.946	0.229	0.803	تشخيص المعرفة
0.651	0.453	0.030		التشارك في المعرفة
*0.000	7.804	0.444		توليد المعرفة
*0.000	4.716	0.329		تطبيق المعرفة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المعرفة كمييار مهم لتقييم الأداء في الشركة لتشجيع الموظفين على الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة. كذلك نجد أن شركات الاتصالات تقوم باتخاذ الوسائل والأساليب كافة التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة التي تساعد على تطبيق المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) على القيادة التحويلية لدى شركات الاتصالات الأردنية، سواء أكان ذلك بصورة كلية أو مستقلة.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التوجه الاستراتيجي، وقد بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (4.946، 7.804، 4.716) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.000). ولم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً للتشارك في المعرفة على التوجه الاستراتيجي؛ فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد (0.453) والدلالة الإحصائية (0.651). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد إدارة المعرفة الأربعة مجتمعة تفسر (80.3%) من التباين في التوجه الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أهمية نشر المعرفة في شركات الاتصالات. لذا نجد أن سياسة شركات الاتصالات تقوم على أساس اعتماد تطبيق الإدارة

الجدول (8)

نتائج اختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية DF	مجموع المربعات	المصدر
*0.000	408.166	55.658	4	222.633	الانحدار
		0.136	279	38.045	الخطأ
			283	260.678	الكلية

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (8) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، وإلى أن هناك أثرًا لوحد على الأقل من أبعاد إدارة المعرفة في القيادة التحويلية ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (408.166) بمستوى دلالة (0.000).

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة (مجتمعة) في القيادة التحويلية

أبعاد (إدارة المعرفة) المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
تشخيص المعرفة	0.854	0.120	2.723	*0.007
التشارك في المعرفة		0.037	0.530	0.597
توليد المعرفة		0.356	6.545	*0.000
تطبيق المعرفة		0.454	6.828	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

البناء وتعكس قدرة الإدارة وإدراكها لأهمية منح الموظفين الثقة التي يحتاجونها لإدارة أعمالهم بشكل مناسب وأن الأعمال التي يقومون بها هي موضع تقدير واحترام الشركة، وبالتالي فإن هذا يُشعر الموظفين بالاستقرار الوظيفي ويزيد انتماءهم وولاءهم للشركة.

الفرضية الرئيسية الرابعة

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والتحفيز المُلهم) على التوجه الاستراتيجي لدى شركات الاتصالات الأردنية سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في القيادة التحويلية. وبلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (2.723، 6.545، 6.828) والدلالات الإحصائية لها (0.007، 0.000، 0.000) على التوالي. ولم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً للتشارك في المعرفة على القيادة التحويلية؛ فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد (0.530) والدلالة الإحصائية (0.597). وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن أبعاد إدارة المعرفة الأربعة مجتمعة تفسر (85.4%) من التباين في القيادة التحويلية. وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تدرك أن القيادة التحويلية تساعد على منح الموظفين القدرة على العمل بالشكل

الجدول (10)

نتائج اختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	180.165	4	45.041	441.726	*0.000
الخطأ	28.449	279	0.102		
الكلية	208.613	283			

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (441.726) بمستوى دلالة (0.000).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (10) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة، وإلى أن هناك أثراً لوحيد على الأقل من أبعاد القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي ذا

الجدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية (مجتمعة) في التوجه الاستراتيجي

مستوى دلالة T	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2	ابعاد (القيادة التحويلية)
*0.000	8.378	0.439	0.713	الاعتبارات الفردية
*0.000	6.685	0.404		الاستثارة الفكرية
0.383	0.873	0.045		التأثير المثالي
0.137	1.492	0.079		التحفيز الملهم

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التحويلية فقد بلغت قيمته (0.159)، وارتفع الأثر الكلي إلى (0.962). وبناءً عليه، نجد أن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) على التوجه الاستراتيجي مع وجود دور للقيادة التحويلية كمتغير معدل لدى شركات الاتصالات الأردنية. وهذا يعكس أهمية إدارة المعرفة في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية. ويرتبط ذلك بوجود القيادة التحويلية كمتغير معدل. وهذا يتفق مع دراسة حمزة (2015) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء بشركات الاتصالات. وأن شركات الاتصالات السودانية الخدمية بولاية الخرطوم تزداد كفاءتها وفعاليتها باتباع الاستراتيجيات الثلاث: (استراتيجية القيادة في التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز).

كذلك بينت الدراسة أن تصورات الباحثين التي تركز على أن هناك تطبيقاً لإدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع بشكل عام؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.87). وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة الأولى بُعد "تشخيص المعرفة"، وفي الرتبة الثانية بُعد "تطبيق المعرفة"، وفي الرتبة الثالثة بُعد "توليد المعرفة" وفي الرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "التشارك في المعرفة".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في التوجه الاستراتيجي. وقد بلغت قيمتا (T) المحسوبتان لهما على التوالي (8.378، 6.685) والدلالة الإحصائية لهما (0.000). ولم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً لكل من بُعدي (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم) من أبعاد القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي. فقد بلغت قيمتا (T) المحسوبتان لهما على التوالي (0.873، 1.492) والدلالة الإحصائية لهما (0.383، 0.137) على التوالي. وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة مجتمعة تفسر (71.3%) من التباين في التوجه الاستراتيجي.

عرض النتائج

بينت الدراسة أن جميع معاملات المسار المباشر وغير المباشر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتشير نتائج التحليل إلى أن حجم الأثر المباشر لأبعاد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي بلغ (80.3%)، أما الأثر غير المباشر لإدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي من خلال القيادة

وهذا يتفق مع دراسة يحيوي وشوشان (2017) التي أشارت إلى أن النتائج تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) والقيادة المبدعة. ويختلف هذا مع دراسة الحراحشة (2015) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة الشنطي (2017) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً لكل من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التوجه الاستراتيجي، فيما لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائياً للمشاركة في المعرفة على التوجه الاستراتيجي. وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد إدارة المعرفة الأربعة مجتمعة تفسر (80.3%) من التباين في التوجه الاستراتيجي. وبناء عليه، تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة، مما يشير إلى أهمية نشر المعرفة في شركات الاتصالات. لذا نجد أن سياسة شركات الاتصالات تقوم على أساس اعتماد تطبيق الإدارة المعرفية كمعيار مهم لتقييم الأداء في الشركة لتشجيع الموظفين على الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة. كذلك نجد أن شركات الاتصالات تقوم باتخاذ الوسائل والأساليب كافة التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة والتي تساعد على تطبيق المعرفة.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة البشري (2015) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي، كما وجدت الدراسة أن إدارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي. كما يتفق ذلك مع دراسة حمزة (2015) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء، ووجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء.

يتضح من نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائياً لكل من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في القيادة التحويلية، فيما لم تظهر نتائج تحليل

وهذا يتفق مع دراسة (Beigzadeh and Ameti, 2015) التي أشارت نتائجها إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركة بشكل غير مباشر من خلال التوجه الاستراتيجي. ويختلف ذلك مع دراسة الشنطي (2017) التي أشارت إلى أن درجة بُعد ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط.

وبينت الدراسة أن اجابات المبحوثين التي تركز على ان هناك تطبيقاً للتوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع بشكل عام. وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89). وجاء في الرتبة الأولى بُعد "التوجه الاستراتيجي الدفاعي"، وفي الرتبة الثانية بُعد "التوجه الاستراتيجي الاستباقي"، وفي الرتبة الثالثة بُعد "التوجه الاستراتيجي الريادي"، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "التوجه الاستراتيجي التحليلي". ويلاحظ أن الأهمية النسبية لمتغير التوجه الاستراتيجي بشكل عام وللأبعاد بصورة منفردة جاءت بدرجة مرتفعة، مما يعكس مستوى اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالتوجهات الاستراتيجية. وهذا يتفق مع دراسة البشري (2015) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي. كما وجدت الدراسة أن إدارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي.

من ناحية أخرى، بينت الدراسة إلى أن اجابات المبحوثين التي تركز على أن هناك تطبيقاً للقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع بشكل عام؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.81)، وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة الأولى بُعد "التأثير المثالي"، وفي الرتبة الثانية بُعد "التحفيز الملهم"، ثم جاء بُعد "الاعتبارات الفردية" في الرتبة الثالثة، فيما جاء بُعد "الاستشارة الفكرية" في الرتبة الرابعة والأخيرة. وهذا يعني مدى اهتمام الشركات بتطوير أداء وإمكانيات القيادات الإدارية لمساعدتهم على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في العمل بهدف رفع مستوى الأداء وزيادة القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. كما يعكس وجود رغبة لدى القيادات الإدارية باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في العمل، لأن القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة ومساهمة في عمل شركات الاتصالات.

خلق بيئة عمل مبدعة مبتكرة تساهم في تطبيق أنواع المعارف المختلفة واستغلال الإمكانيات والموارد البشرية، الأمر الذي يساهم بدوره في تطوير ورفع مستوى أداء الموظفين في شركات الاتصالات. ويتفق ذلك مع دراسة الحراشنة (2014) التي أشارت إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على أداء المنظمة. وهذا يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي في إحداث تأثير مثالي على أداء المنظمة، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء المنظمة. كما يتفق ذلك مع دراسة العوامل والضمور (2013) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وبين الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن اقتراح بعض التوصيات لمتخذي القرارات في شركات الاتصالات الأردنية بهدف تحسين أدائها المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

1. الاهتمام بتطبيق أبعاد المعرفة - وبالذات بعد التشارك في المعرفة - في شركات الاتصالات الأردنية؛ لما لذلك من أهمية في رفع كفاءة العاملين ومستوى الأداء المؤسسي.
2. زيادة الاهتمام بتطبيق ابعاد التوجه الاستراتيجي التي تطرقت إليها الدراسة؛ لما لها من أهمية في رسم السياسة المستقبلية لشركات الاتصالات الأردنية.
3. تركيز الاهتمام على أبعاد القيادة التحويلية وخصوصاً (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم) في شركات الاتصالات الأردنية؛ لما لهذين البعدين من أهمية في تحسين مستوى خدمات تلك الشركات وزيادة حصتها السوقية.
4. قيام شركات الاتصالات الأردنية بتطبيق التكاملية في إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي والقيادة التحويلية في عملها بحيث تكون النظرة لجميع هذه المتغيرات شمولية وغير مجزأة.
5. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وأبعاداً أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً للتشارك في المعرفة على القيادة التحويلية. وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد إدارة المعرفة الأربعة مجتمعة تفسر (85.4%) من التباين في القيادة التحويلية. وبناءً عليه، تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على القيادة التحويلية، سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة. فالقيادة التحويلية تساعد على منح الموظفين القدرة على العمل بالشكل البناء وتعكس قدرة الإدارة وإدراكها لأهمية منح الموظفين الثقة التي يحتاجونها لإدارة أعمالهم بشكل مناسب، وأن الأعمال التي يقومون بها هي موضع تقدير واحترام الشركة، وبالتالي فإن هذا يُشعر الموظفين بالاستقرار الوظيفي ويزيد الانتماء والولاء للشركة. وهذا يتفق مع دراسة الشنطي (2017) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية باستثناء بُعد (الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة، وقد فسرت ما نسبته (69.1%) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة). كما يتفق ذلك مع دراسة يحيوي وشوشان (2017) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) والقيادة المبدعة.

كذلك بينت الدراسة وجود تأثير لبُعدي القيادة التحويلية (الاعتبارات الفكرية، الاستثارة الفكرية) في التوجه الاستراتيجي، في حين لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً لكل من بُعدي (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم) من أبعاد القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي. وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة مجتمعة تفسر (71.3%) من التباين في التوجه الاستراتيجي. وبناءً عليه، تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التوجه الاستراتيجي، سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة. فالتطبيق الفعال للقيادة التحويلية كاستراتيجية فعالة تساعد على تغيير نمط العمل في شركات الاتصالات واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مختلف العمليات الإدارية من شأنه أن يساعد في الوصول إلى

المراجع

المراجع العربية

- البشري، محمد الفاتح محمد أحمد، 2015، *دور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي للشركات الصناعية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- جندب، عبد الوهاب، 2013، *أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحراشنة، محمد عبود، 2015، *درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي*. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن. *المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة - آفاق مستقبلية*.
- حسن، العلواني، 2004، *التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية*. القاهرة: دار المؤلف.
- حمزة، تهاني، 2015، *التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات: إدارة المعرفة كمتغير وسيط*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الخفاجي، عباس خضير، 2008، *الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات*. الطبعة الثانية، عمان، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- دواني، كمال سليم، 2013، *القيادة التربوية*. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، مريم محمد، 2006، *الإدارة المدرسية*. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، 2017، *دور القيادة التحولية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة*
- الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (13)، العدد (3).
- العامري، صالح مهدي والغالي، ظاهر محسن، 2008، *الإدارة والأعمال*. عمان: دار وائل.
- عبيد، شاهر محمد وربايعة، سائد محمد، 2016، *تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (12)، العدد (4).
- عساف، عبد المعطي محمد، 2005، *النظرية الإسلامية للتفوق الإداري: الطريق إلى العالمية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عكروش، مأمون، وعكروش، سهير نديم، 2004، *تطوير المنتجات الجديدة*. عمان: دار وائل.
- فرح، معاوية عبد الهادي، 2016، *أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية: خصائص الشركات كمتغير معدل*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الكبيسي، صلاح الدين، 2005، *إدارة المعرفة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ماهر، أحمد، 2002، *الإدارة: المبادئ والمهارات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- ياسين، سعد غالب، 2007، *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- يحيوي، نعيمة، وشوشان، سهام، 2017، *دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطور قيادة مبدعة: دراسة حالة مجمع وندور - برج بوعريبيج، جامعة باتنة، الجزائر*. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، العدد (7).

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Akroush, Mamoon and Akroush, Suhair Nadeem. 2004. *Developing New Products*. Amman: Wael House of Publishing.
- Al-Ameri, Saleh Mahdi and Al-Ghalebi, Taher Mohsen. 2008. *Administration and Business*. Amman: Wael House for Publishing.
- Al-Bishri, Mohammad Al-Fateh Mohammad Ahmad. 2015. *Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship between Strategic Orientation and Logistic Performance of Industrial Companies*.

- Unpublished Master Thesis. Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Al-Harabsheh, Mohammad Aboud. 2015. Degree of Practicing Transformational Leadership by Administrative Leaders at Aal-albait University in Jordan and Its Relationship with Organizational Development. Faculty of Educational Sciences, Aal-albait University, Al-Mafraq, Jordan. *First International Conference of College of Education at Al-Bahah University: Future Horizons*.
- Al-Khafaji, Abbas Khudair. 2008. *Strategic Management: Introduction, Concepts and Operations*. Second Edition, Amman: Modern Book World House for Publishing and Distribution.
- Al-Kubaisi, Salahuddin. 2005. *Knowledge Management*. Cairo: Arab Organization of Administrative Development.
- Al-Shanti, Mahmoud Abdurrahman. 2017. Role of Transformational Leadership in the Processes of Knowledge Management: Applied Study on Workers at the Palestinian Ministry of Interior in Gaza Strip. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (3).
- Al-Sharqawi, Mariam Mohammad. 2006. *School Management*. Cairo: An-Nahdha Egyptian Library.
- Assaf, Abd Al-Moti Mohammad. 2005. *Islamic Theory of Administrative Excellence: Way to Internationalism*. Amman, Jordan: Wael House for Publishing.
- Dawani, Kamal Saleem. 2013. *Educational Leadership*. Amman: Al-Maseerah House for Publishing and Distribution.
- Farah, Maoawiah Abd Al-Hadi. 2016. *Effect of Anticipative and Defensive Strategic Orientation on Marketing Performance of Industrial Companies: Company Characteristics As a Mediating Variable*. Unpublished PhD Dissertation, Al-Khartoom, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Hamzah, Tahani. 2015. *Strategic Orientation and Its Impact on the Performance of Telecommunication Companies: Knowledge Management As a Mediating Variable*. Unpublished PhD Dissertation, Sudan University of Science and Technology, Al-Khartoom, Sudan.
- Hassan, Al-Alwani. 2004. *Administrative Organization: Theories and Basic Concepts*. Cairo: Author's House.
- Jundub, Abdul-Wahab. 2013. *Impact of Innovative and Anticipative Strategic Orientations on Developing New Products and Marketing Performance: Applied Study on Food Manufacturing Companies in Yemen*. Unpublished Master Thesis. Middle East University, Amman, Jordan.
- Maher, Ahmad. 2002. *Management: Principles and Skills*. Alexandria: University House.
- Obaid, Shaher Mohammad and Rabaiah, Saed Mohammad. 2016. Impact of Knowledge Management Dimensions on the Learning Organization from the Perspective of Faculty Members at the Arab-American University/ Palestine. *Jordan Journal of Business Administration*, 12 (4).
- Yahyawi, Naeemah and Shoshan, Siham. 2017. Role of Knowledge Management Processes in Building and Developing of an Innovative Leadership: Case Study of Wendor Complex-Burj Bouraireej, Batnah University, Algeria. *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies*, (7).
- Yasseen, Saad Ghaleb. 2007. *Knowledge Management: Concepts, Systems and Techniques*. Amman: Curricula House for Publishing and Distribution.

المراجع الأجنبية

- Awameleh, R. and Al-Dmour, H. 2004. The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Self-perceived Performance of Banking Employees: The Case of Jordan. *International Business and Economics Research Journal*, 3 (11).
- Beigzadeh, Y. and Ameli, O. 2015. Investigation of

- Knowledge Management Effect on Strategic Orientation and Organizational Performance: A Case Study on Steel-producing Companies. *MAGNT Research Report*, 3 (2): 44-53.
- Cadogan, E. 2012. International Marketing, Strategic Orientations and Business Success: Reflections on the Path Ahead. *International Marketing Review*, 29 (4): 340-348.
- Conger, M. 2002. *Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics.
- Davenport, T. and Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston. MA.
- Farati, H. and Alboyeh, S. 2015. The Effect of Knowledge Management on Strategic Orientation of Civil Engineering Projects- Case Study: Contracting and Consulting Companies in Iran. *SAUSSUREA*, 4 (2): 132-145.
- Gachunga, H. and Ndege, F. 2014. The Effects of Transformational Leadership on Results-based Management in Kenya's Civil Service. *Strategic Journal of Business and Change Management*, 1 (1).
- Gatignon, H. and Xuereb, J. 1997. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1): 77-90.
- Higgins, J. 2008. *The Management Challenge*. 2nd Edn., Macmillan Pub. Co., New York.
- Hitt, M., Tina, D. Edward, L., Jean-Luc, A. and Anca, B. 2000. Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 449-467.
- Lussier, R. and Achua, C. 2003. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Ohio: South-Western College.
- Menguc, B. and Auh, S. 2005. A Test of Strategic Orientation Formation versus Strategic Orientation Implementation: The Influence of TMT Functional Diversity and Inter-functional Coordination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13 (2): 4-19.
- Nayab, N. 2010. *Why Should You Use JIT?* Available at: <http://people.brunel.ac.uk/~mastjbj/jeb/or/jit.html>.
- Northouse, P. 2013. *Leadership: Theory and Practice*. 6th Edn., San Francisco, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. and Judge, T. 2007. *Organizational Behaviour*. 12th Edn., New Jersey: Prentice-Hall.
- Shunnaq, M. and Reid, M. 2000. From Antiquity Laws to Heritage Legislation- towards a National Strategy: Jordanian Cultural Resource Management. *Abhath Al-Yarmouk*, Yarmouk University, 16 (3): 1-22.
- Wheelen, L. and Hunger, J. 2008), *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. 11th Edn.