

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة، وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين،،،

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise reference, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing a formal written only with the consent of the academy.

Allah and the good of the witnesses,,,

Student's name: Salman M. S. Almasri

اسم الطالب: سلمان "محمد عادل" سلمان المصري

Signature:

التوقيع:

Date: 05/02/2015

التاريخ: 2015/02/05



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة

للدراستات العليا- غزة



دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني

إعداد الباحث:

سلمان "محمد عادل" سلمان المصري

إشراف الدكتور:

نبيل عبد شعبان اللوح

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص القيادة والإدارة

1436هـ - 2015م

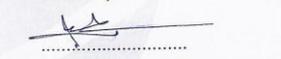
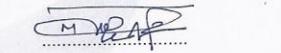


نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ سلمان محمد عادل سلمان المصري، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

"دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 16 ربيع الثاني 1436 هـ، الموافق 2015/02/05 م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. نبيل عبد النور
	مناقشاً خارجياً	د. إباد على الدجني
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿أَمَّنْ هُوَ قَانَتْ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو

رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

(الزمر: 9)

الإهداء

إلى روح والدي الحبيب.. رحمه الله

إلى والدتي الحنونة.. أمدّ الله في عمرها

إلى زوجتي العزيزة التي وقفت بجانبني وكانت داعمة لي

إلى نور قلبي أولادي الأعزاء ولاء، عادل، عدي، أنس، وفاء، أسيل

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء الذين أتمنى لهم كل الخير

إلى الأكرم منا جميعاً شهدائنا الأبرار ومجاهدنا البواسل

إلى وطني الحبيب فلسطين، ودرة تاجها المسجد الأقصى

أقدم هذا الجهد المتواضع، عسى الله أن ينفعنا به، ويرزقنا أجره.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد أن أتم الله نعمته عليّ إذ أتممت هذه الرسالة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب أجرها، وأن ينفع بها، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطائهم، إلا دعاء في ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا من الحب والتقدير، فكل للدكتور الفاضل/ **نبيل عبد شعبان اللوح**، الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب، وخير هادٍ لما وفقني الله إليه من علم ومعرفة، ولما أعطاني من سديد علمه ورأيه. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة ممثلة بكل من: الدكتور/ **محمد إبراهيم المدهون**، والدكتور/ **إياد علي الدجني**، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتها السديدة، سائلاً الله -عز وجل- أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر والتقدير لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وأخص بالذكر المجلس الأكاديمي لجهودهم المضيئة في سبيل صقل جيل واعٍ ومتقف قادر على النهوض بوطنه وقضيته. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإغناء الرسالة وإثرائها. والشكر موصول إلى السادة الأفاضل/ العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، لما بذلوه من جهد في تعبئة استمارات الدراسة الميدانية. وأخيراً، كل الشكر والتقدير لكل الأخوة الذين شجعوا وساهموا في إنجاح هذا البحث. وإذ نشكر لهم هذا الجهد على ما قدموا من عطاء مميز جعله الله في موازين حسناتهم، حررنا هذه السطور بلسان الإمكان لا بقلم التبيان، سائلين المولى أن يجعلنا جميعاً من أهل القرآن، وأن يرزقنا وإياهم الفردوس الأعلى من الجنان، وصدق الله إذ يقول ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾.

الباحث

سلمان "محمد عادل" المصري

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ (177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية - الشق المدني والبالغ عددهم (177).

صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (65) فقرة توزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (68.458%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (67.156%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (**.789) ومستوى دلالة (0.000).
- ما نسبته (62%) من تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع القيادة الاستراتيجية والنسبة المتبقية (38%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- يوجد ضعف في قيام الوزارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف حيث بلغت (68.2%)، كما يوجد ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية حيث بلغت (63.5%). كما يوجد ضعف لدى الوزارة في توفير وسائل تكنولوجيا متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة حيث بلغت (60.9%).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.
- مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي والعمل على تهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم.
- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.
- تطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.

Abstract

This study aims to identify the role of strategic leadership in the activation processes of knowledge management at the Ministry of Interior and Security- civil branch in the Gaza Strip. While the study sample relied on a comprehensive survey of the study community of all employees in supervisory positions in the Ministry of Interior-civil branch totaled (177), the study population consisted of all workers in the supervisory positions i.e. The head Division till deputy of the Ministry, totaled (177) employees in the Ministry of the Interior - civil branch in the Gaza Strip.

The study research tool was questionnaire which was designed by the researcher and consisted of (65) items. It used distributive analytical method. The data collected was analyzed using the descriptive analytical and statistical analysis software (SPSS).

The study most important results could be summed up in the following:

- In the one hand, the total score of the reality of knowledge management processes at the Ministry of Interior and Security- civil branch in the Gaza Strip had a relative weight of (67.156%). In the other hand, the total score of the questionnaire about the reality of strategic leadership at the Ministry of Interior and security practices- civil branch in the Gaza Strip had a relative weight of (68.458%).
- The study showed a significant relationship between the role of strategic leadership and activation processes of knowledge management, where Pearson correlation was (0.789**) at the level of significance of (0.000).
- Nearly (62%) of the activation processes of knowledge management at the Ministry of Interior and Security - civil branch in the Gaza Strip has been explained by the linear relationship with strategic leadership and the remainder of (38%) may be due to other factors that affect the activation of knowledge management processes.
- There is a weakness in the Ministry's internal analysis of environmental factors to identify the sources of strength and weakness weight of (68.2%). In addition, there is a weakness in the interest of the ministry in the staff of scientific expertise and qualifications weight of (63.5%). There is also a weakness in the ministry in providing advanced technological means to collect and document the experience and expertise to assist in the acquisition of knowledge weight of (60.9%).

The study concluded many of recommendations; the most important are the need to:

- Strengthen the strategic leadership in internal security ministry practices- civil branch in the Gaza Strip.
- Reward employees with high estimates of the annual performance evaluation and work to create and prepare prospective leaders.
- Work on the development of knowledge management processes in internal security ministry- civil branch in the Gaza Strip.
- Enhance the abilities of the authorities in the Ministry's capacity to organize the knowledge gained, and to promote access to knowledge easily from conservation centers.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
ب	آية قرآنية
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
34-1	الفصل الأول الإطار العام والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: الإطار العام
3	أولاً: المقدمة
6	ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	ثالثاً: متغيرات الدراسة
8	رابعاً: فرضيات الدراسة
9	خامساً: أهداف الدراسة
9	سادساً: أهمية الدراسة
10	سابعاً: منهجية الدراسة
11	ثامناً: حدود الدراسة
11	تاسعاً: مصطلحات الدراسة
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	أولاً: الدراسات الفلسطينية
16	ثانياً: الدراسات العربية
24	ثالثاً: الدراسات الأجنبية

الصفحة	البيان
32	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
97-35	الفصل الثاني الإطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية للقيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة
36	المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية
37	مقدمة
37	المفهوم العام للقيادة الإستراتيجية
39	مميزات القيادة الإستراتيجية
40	أهمية القيادة الإستراتيجية
42	أنماط القيادة الإستراتيجية
44	أدوار القيادة الإستراتيجية
45	خصائص القيادة الإستراتيجية
47	مهارات القادة الإستراتيجيين
48	ممارسات القيادة الإستراتيجية
51	أبعاد القيادة الإستراتيجية
58	التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية ومشكلاتها
60	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
61	مقدمة
62	النشأة والتطور
63	مفهوم إدارة المعرفة
66	مبادرات التحول نحو إدارة المعرفة
67	أهمية إدارة المعرفة
68	أهداف إدارة المعرفة
69	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
71	أبعاد إدارة المعرفة
71	إستراتيجيات إدارة المعرفة
73	عمليات إدارة المعرفة

الصفحة	البيان
76	معوقات تطبيق إدارة المعرفة
78	المبحث الثالث: القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة
79	مقدمة
80	مفهوم استراتيجية القيادة وإدارة المعرفة
82	أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة
82	نظريات القيادة الاستراتيجية
85	نموذج استراتيجية القيادة وإدارة المعرفة
86	دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة
87	مجالات القيادة الاستراتيجية وأبعادها في إدارة المعرفة
91	تصنيفات القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة
93	أنماط القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة
97	وزارة الداخلية والأمن الوطني
106-98	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
99	أولاً: مقدمة
99	ثانياً: منهج الدراسة
100	ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته
100	رابعاً: أداة الدراسة
102	خامساً: الصدق والثبات
105	سادساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة
106	سابعاً: الأساليب الإحصائية
139-107	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
108	المبحث الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
111	المبحث الثاني: تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها
130	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	البيان
174-140	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
141	أولاً: نتائج الدراسة
145	ثانياً: توصيات الدراسة
146	المراجع
160	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
4	أسئلة استطلاعية لبيان واقع عمليات إدارة المعرفة	1
34	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	2
43	نماذج أنماط القيادة الإستراتيجية	3
100	مجتمع الدراسة وعينته حسب الوزارات والوظائف وأعداد الموظفين	4
101	مقياس خماسي التدرج	5
101	عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بممارسات القيادة الإستراتيجية	6
102	عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة	7
103	معامل الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه	8
104	معدل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	9
105	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
108	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	11
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي	12
113	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال استثمار القدرات الإستراتيجية	13
115	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري	14
116	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	15

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	16
120	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل محاور القيادة الإستراتيجية	17
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال اكتساب المعرفة	18
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تخزين المعرفة	19
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال نقل ونشر المعرفة	20
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تطبيق المعرفة	21
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل لمحاور عمليات إدارة المعرفة	22
131	العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة باستخدام معامل ارتباط بيرسون	23
132	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة	24
134	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس	25
135	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للعمر	26
136	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للوظيفة	27
137	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخدمة	28
138	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي	29
139	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للدورات التدريبية	30

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة المقترح	1

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
161	قائمة بأسماء المحكمين	1
162	الاستبانة في صورتها الأولية	2
169	الاستبانة في صورتها النهائية	3

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثالثاً: متغيرات الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: منهجية الدراسة

ثامناً: حدود الدراسة

تاسعاً: مصطلحات الدراسة

أولاً: المقدمة:

بات واضحاً من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للقيادة الدور الحيوي في المنظمات والمؤسسات وانعكاساتها على المجتمع بشتى مجالاتها، حيث تطرق إليها الكثير من الكتاب والباحثين القدامى والمعاصرين. ولكي تؤدي القيادة دورها الفعال في نهضة المؤسسات وفعاليتها فإن عليها أن تكون ذات رؤية إستراتيجية، حيث تنظر الرؤية الاستراتيجية إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة الخارجية على قدم وساق مع البيئة الداخلية (Preedy, Glatter and Wiss, 2003:6).

وأهم ما تتميز به القيادة الاستراتيجية أنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات المنظمة، وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة. ولا يقف دورها فقط عند مساعدة المنظمة في تحديد المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة، والتكيف مع بيئة العولمة المتغيرة على نحو متزايد، لكنها -أيضاً- تساعد المديرين الآخرين لتنفيذ نشاطاتهم اليومية الروتينية (Lee, Chen, 2007:1028).

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة، منها: إدارة موارد المنظمة بفعالية يتضمن ذلك تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة منظمة فعالة، استغلال الكفايات الجوهرية، استخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية. (Hit and Hoskinsson, 2009:350).

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أخذ يزداد الاهتمام بها بالنسبة لمنظمات الأعمال في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس رأس المال وإنما المعرفة، كون إدارة المعرفة استثمار تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لهذا فإن تطبيق المعرفة يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، حيث يجب أن يكون القائد معلماً وقُدوة للآخرين ولديه القدرة على شرح رؤيته

لهم، وأن يكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون داخل أكثر من إطار في المنظمة (صالحى وتويزة، 2011:1).

ويمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، ومن الممكن تحديد فحوى المعرفة في المنظمة، وتحديد الاحتياجات والأهداف. ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية لم تقتصر على إدارة منظمة بعينها أو مجال مخصص، وإنما تشمل كافة النواحي الإدارية والمعرفية، ومنها إدارة المعرفة داخل المؤسسات والمنظمات. إن إسهام القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية سيكون له تأثير إيجابي على تغيير مؤشرات الأداء لدى العاملين في شتى مفاصل الوزارة وخاصة الشق المدني منها، وأصبح من الملموس اليوم -بما لا يقبل الشك- بأن إدارة المعرفة وعملياتها تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة والأكثر تلاؤماً مع التغييرات المتسارعة في شتى المجالات. وانطلاقاً من الأهمية آنفة الذكر تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية الفاعلة في تفعيل إدارة المعرفة لدى العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء مقابلة مهيكلة لعشرة موظفين من الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في قطاع غزة، وكانت وظائفهم (1) مدير عام، (3) مدير، (2) نائب مدير، (3) رئيس قسم، (1) رئيس شعبة، وذلك خلال الأيام 17-18-19/03/2014م، وتم طرح عدد عشرة أسئلة استطلاعية لبيان واقع عمليات إدارة المعرفة وما لدى الوزارة من نقاط قوة وضعف في هذا المجال، وما الذي يمكن الاستناد إليه لتعزيز هذا الواقع، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (1)

أسئلة استطلاعية لبيان واقع عمليات إدارة المعرفة

م.	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1.	ترصد الوزارة ميزانية لاكتساب المعرفة الخارجية.	50%	20%	30%
2.	تدعم الوزارة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.	60%	10%	30%
3.	تشجع الوزارة أفرادها على البحث والتطوير عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	60%	10%	30%

م.	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
4.	لدى الجهات المعنية في الوزارة القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.	60%	30%	10%
5.	يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.	70%	-	30%
6.	السياسة العامة للمنظمة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	60%	20%	20%
7.	تحرص الوزارة على عقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين.	50%	20%	30%
8.	تهيئ الوزارة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.	60%	20%	20%
9.	لدى الوزارة خطة استراتيجية تتبثق من الرؤية المنشودة.	70%	30%	-
10.	للوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة).	80%	10%	10%
11.	يوجد اهتمام كبير لدى القيادات الإدارية بالمعرفة.	70%	20%	10%

يتضح من الجدول رقم (1) الآتي:

- ضعف لدى الوزارة في رصد ميزانية لاكتساب المعرفة الخارجية.
- درجة مقبولة لدى الوزارة في تشجيع أفرادها على البحث والتطوير عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
- درجة قوية لدى الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وسهولة الحصول عليها من مراكز الحفظ.
- ضعف في السياسة العامة للمنظمة في تشجيع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة.
- ضعف لدى الوزارة في عقد الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين.
- ضعف لدى الوزارة في تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.
- ضعف في عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.
- درجة قوية لدى الوزارة في وضع خطة إستراتيجية، وأن لدى الوزارة عوامل نجاح مميزة.
- يوجد اهتمام كبير لدى القيادات الإدارية بوزارة الداخلية بالمعرفة.

يتضح من الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها بوجود نقاط ضعف في عمليات إدارة المعرفة، وكذلك نقاط قوة يمكن استثمارها من أجل تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وتتمثل في وجود خطة إستراتيجية، وعوامل نجاح مميزة، ويمكن استثمار ذلك من خلال وجود قيادة استراتيجية تتبنى تلك التوجهات والقيام بتلك الأدوار.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعدُّ وزارة الداخلية والأمن الوطني من الوزارات الرئيسية في الحكومة الفلسطينية، وهي الوزارة الأهم لطبيعة المهام المكلفة بها، حيث إنه منوط بها حماية أمن الوطن والمواطن.

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت من خلال مقابلة مجموعة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في قطاع غزة، التي أوضحت بوجود نقاط ضعف في عمليات إدارة المعرفة في الوزارة، ووجود نقاط قوة يمكن استثمارها من خلال القيادة داخل الوزارة والفجوة البحثية التي توصل إليها الباحث من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة، ولأهمية وزارة الداخلية وعدم وجود استقرار في قطاع غزة كان لابد من وجود قيادة ترتقي بهذه الوزارة وخاصة الشق المدني لما تقدمه من خدمات مباشرة للمواطنين، وهي خدمات مركزية ورئيسية، كان لابد من وجود قيادة استراتيجية وفعالة للرفي بهذه الوزارة والعاملين بها، وبناء على ما تقدم كان لابد من التطرق إلى مشكلة الدراسة، والتي تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

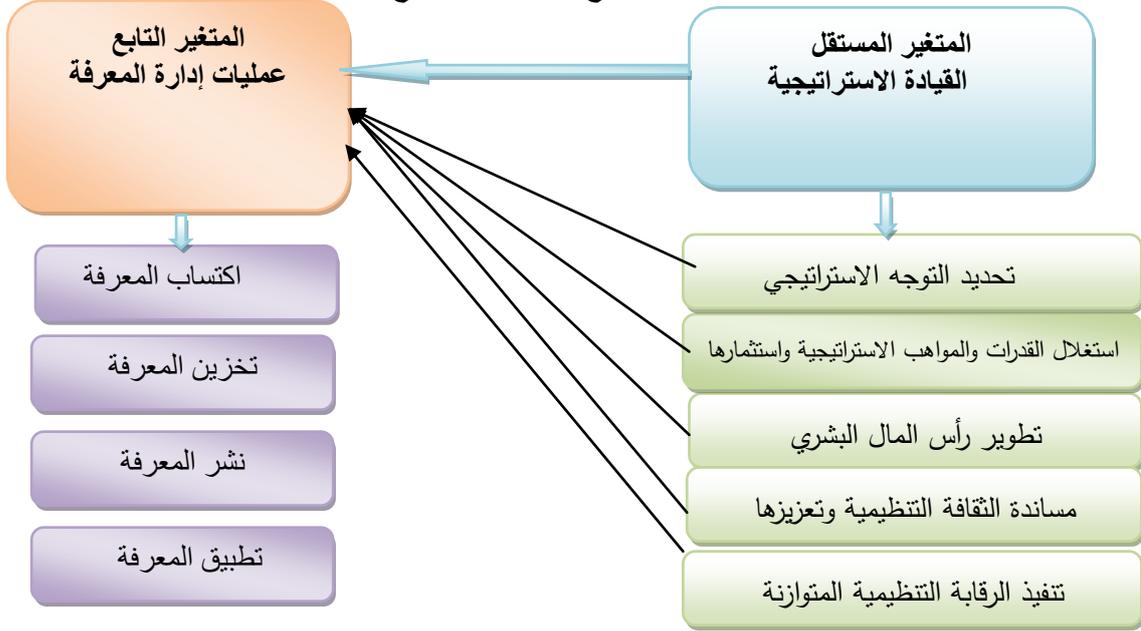
- ما دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة؟

ينفرد من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة؟
2. ما واقع عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة؟
3. هل يوجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة؟
4. هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة؟
5. هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة، تعزى لمتغيرات (الوظيفة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية)؟

شكل رقم (1)

نموذج الدراسة المقترح



النموذج من إعداد الباحث بناء على الأدبيات التي تناولها الباحث

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): وينبثق عنها المتغيرات التالية:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي.
2. استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية واستثمارها.
3. تطوير رأس المال البشري.
4. مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها.
5. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.

ب- المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة): وينبثق عنها المتغيرات التالية:

1. اكتساب المعرفة.
2. تخزين المعرفة.
3. نشر المعرفة.
4. تطبيق المعرفة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية واستثمارها وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري، وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الاستراتيجية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني-

الشق المدني بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (الوظيفة، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

خامساً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وقلة الدراسات التي تربط بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن واقع القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.
2. التعرف واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.
3. تحديد دور القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
4. تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
5. تحديد أهم العناصر الموجودة لدى القيادة الإستراتيجية، التي يمكن استغلالها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
6. الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق، ويمكن الاستفادة منها في وزارة الداخلية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

سادساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية كالتالي:

1. تعد هذه الدراسة الأولى -على حد علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.
2. إضافة نتائج الدراسة للمكتبة الفلسطينية كمرجع نظري للمهتمين والمتخصصين.
3. جمع إطار معرفي واضح عن متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة).
4. عدم وجود دراسات ميدانية كافية تهتم بالقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة على وجه الخصوص.

5. ستسهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات العلاقة.

سابعاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من حيث جمع المعلومات، حيث تم استخدام المصادر الثانوية كالمراجع، والدوريات، والمجلات العلمية المحكمة، والدراسات السابقة في هذا المجال، ومن خلال استخدام المصادر الأولية ممثلاً في الاستبيان، وذلك تمشياً مع متطلبات الدراسة، ومن ثم تحليلها وصولاً إلى النتائج والمؤشرات التي تضعنا أمام حقائق الحالة محلّ الدراسة. ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من البحوث الكمية، الذي يعنى في وصف الحالة وصفاً دقيقاً، ويعنى بوصف الظاهرة وتحديدها، وتبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة (قنديلجي، السامرائي، 2009:188).

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبانة لاعتقاده بأنها الأداة الأكثر أهمية لهذه الدراسة حيث قام بإعدادها بما يخدم دراسته، واعتمادهما من عدد من المحكمين.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ (177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة (ديوان الموظفين العام، 2014)، علماً بأن الباحث أعتمد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة:

أ- حدود مكانية:

نظراً للوضع السياسي المفروض على فلسطين وحالة الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - الشق المدني في حدود جغرافيا قطاع غزة.

ب- حدود بشرية:

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية من وظيفة رئيس شعبة وحتى وظيفة وكيل وزارة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

ج- حدود زمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة خلال العام 2014م.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة:

1- القيادة:

تعرف القيادة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبودي، 2007: 15)، وتعرف بأنها التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة للقيام بنشاط متعاون (السمادوني، 2007: 224)، وتعرف -أيضاً- بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره باستخدام السلطة الرسمية، أو عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوه، السيد، 2001: 45).

التعريف الإجرائي للقيادة: هي عملية التأثير في الآخرين وإقناعهم نحو تحقيق هدف معين بمشاركة الجميع.

2- القيادة الإستراتيجية:

تعرف بأنها القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة (Ireland & Hitt, 2005:63)، وأيضاً تعرف بأنها القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال (Hough & Scheepers, 2008:18)، وتعرف أيضاً بأنها قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار للمنظمة (Lee & Chen, 2007:1028).

التعريف الإجرائي للقيادة الاستراتيجية: عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بوساطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات.

3- المعرفة:

تعرف بأنها تلك المخرجات التي يتم إنتاجها من طرف قطاع متخصص عبر وظيفة إنتاجية، تميز العمل المؤهل برأس المال، وأن ناتج هذا القطاع يتمثل في المعلومات التي يتم تداولها في السوق (قويدر، 2004: 254)، كما تعرف بأنها مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم، والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة ولكن -أيضاً- في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد (Butler, 2006:1).

التعريف الإجرائي للمعرفة: هي عبارة عن المعلومات والبيانات والقدرات والخبرات الصريحة والضمنية.

4- إدارة المعرفة:

تعرف بأنها الجهد المنظم الواعي الموجّه من قبل إدارة المنظمة لجمع وتصنيف وتنظيم وخرن جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين العاملين في أقسام المنظمة بما يحسن كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الفضل، 2004:6)، وتعرف -أيضاً- بأنها وصف لكل ما يتعلق بالتعامل بالمعرفة بدءاً من معرفتها ومروراً بتصنيفها وتنظيمها ثم معالجتها (أبو دية، 2004: 2).

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة: هي عملية منظمة يتم من خلالها توحيد الجهود نحو استثمار المعرفة.

5- عمليات إدارة المعرفة:

يقول (العلي، 2006:39) وزملاؤه أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها. وعليه سيقترن عمل الباحث على العمليات الأربعة الأكثر تداولاً وهي (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة).
التعريف الإجرائي لعمليات إدارة المعرفة: هي مجموعة من المراحل التي يتم من خلالها اكتساب وتخزين ونشر المعرفة وتطبيقها.

6- وزارة الداخلية والأمن الوطني:

إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، حيث تقوم بأداء مميّز في تنفيذ مهامها والسهر على مصلحة الوطن والمواطن، وتنظم الحياة المدنية، وتنفذ القانون على الجميع، وتحمي ممتلكات الأفراد والمؤسسات (موقع وزارة الداخلية، 2014، <http://www.moi.gov.ps>).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الفلسطينية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

مقدمة:

يعرض الباحث مجموعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم اختيار الدراسات التي تفيد الباحث في دراسته، وذلك من خلال اشتراك الدراسات مع دراسة الباحث في إحدى المتغيرات المستقلة على الأقل أو المتغير التابع، وذلك من أجل تحديد موقع الدراسة بالنسبة لهذه الدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، وكذلك الاستفادة منها في تفسير النتائج، وسيتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة الخطيب (2015) بعنوان: مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وهي دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل لجميع الموظفين من مسمى وظيفي رئيس قسم فأعلى، حيث شملت الدراسة جميع الهيئات المحلية الكبرى في محافظات غزة (جباليا، غزة، دير البلح، خانينونس، رفح)، والموظفين البالغ عددهم (211) موظفاً من مسمى وظيفي رئيس قسم فأعلى، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة فيما يخص مهارات القيادة الاستراتيجية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية)، وجاءت درجة الموافقة على جميع مجالات مهارات القيادة الاستراتيجية من قبل أفراد مجتمع الدراسة بوزن نسبي (71.55%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات إدارة الأزمات، ووجود علاقة إيجابية بين توفر مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية بمحافظات غزة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، الهيئة المحلية التي يعمل بها المستجيب، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، ما عدا متغير العمر، وكانت الفروق لصالح الأفراد من الذين أعمارهم أقل من (30) سنة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل.

2- دراسة أبو عبيد (2014)، بعنوان: تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف على تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة، والتعرف على أثر كل من (الرتبة، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، والمحافظة) على العلاقة بين ممارسات القيادات الإدارية بتفويض السلطة ودرجة امتلاك الموظفين للمهارات القيادية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة والبالغ عددهم (266) ضابطاً في محافظات غزة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة، درجة ممارسة القيادة الإدارية لتفويض الصلاحيات كانت بنسبة (74.9%)، ودرجة امتلاك أصحاب الرتب للمهارات القيادية (84.1%)، كما أشارت النتائج لوجود علاقة طردية بين تفويض الصلاحيات والمهارات (الذاتية، والفنية، والإنسانية، والإدارية، والفكرية)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية تعزى للمتغيرات (المؤهلات العلمية، سنوات الخدمة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات (الرتبة، المحافظة).

ثانياً: الدراسات العربية:

1- دراسة رحيمة (2012)، بعنوان: دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم اللوجستي، والبحث عن الدعم الوجداني، وتجنب المواجهة)، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، إذ طُبّق البحث على عينة بلغت (42) قائد عسكري في منظمتي الدفاع والداخلية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

2- دراسة المعاضدي والطائي (2011)، بعنوان: إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

هدفت الدراسة قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بالآتي (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام التقانة الجدية بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظرية جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة، و(المرونة الإستراتيجية) بوصفها متغيراً معتمداً لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمالها وسعياً لبقائها، فضلاً عن اكتشاف مقدار التباين في تأثير الممارسات المشار إليها في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الإستراتيجية، وبموجب ذلك فقد عرضت بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في توجيه أنظار القيادات الاستراتيجية في المنظمات المختلفة للتعرف على أدوار تلك الممارسات، والبحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها كونها أداة مهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة والاستعداد لها.

3- دراسة الزعبي (2010)، بعنوان: دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات، وذلك من خلال نشر التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتفعيل التقنيات الحديثة، وتطوير الهياكل التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القادة الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية وعددهم (200) قائد، إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة مدير، وموظفي الفئة الأولى والثانية وعددهم (100) موظف، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود دور للقيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية تبعاً لمتغيراتهم

الشخصية والوظيفية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافق أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية تبعاً لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة الأساسية.

4- دراسة المدان وآخرين (2010)، بعنوان: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية من حيث توليد المعرفة والمشاركة فيها وتطبيقها، وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، العاملين، والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة، ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات، وتوفير المستلزمات كافة – الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية- التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والمشاركة بها وتطبيقها، ارتباطاً بالفوائد التنظيمية التي تحققها برامج إدارة المعرفة المتمثلة في البقاء في مقدمة المنافسين، وتخفيض التكاليف، وتحقيق القيمة المضافة، وتحقيق الريادة في هذا المجال.

5- دراسة صبري (2010)، بعنوان: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية.

هدفت الدراسة إلى بحث موضوع إدارة المعرفة، والتعرف إلى معوقات وإمكاناتها المستقبلية في بيئة الأعمال العربية، وتبنت لذلك منهجاً تحليلياً استنباطياً، حيث ضمت إطاراً لمفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة المعلومات، وإبراز دورها في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال الحديثة، ومساهمتها في تحقيق فهم العاملين المشترك لرسالة المنظمة ودورهم فيها، والتأكيد على دور القيادة المهم في توليد الثقافة المؤسسية الداعمة للمعرفة والابتكار، وتحقيق الجودة في عالم تسوده المنافسة والتغيير.

وقدمت الدراسة تحليلاً لعدد من المؤشرات التي توضح وضع المعرفة في المجتمعات العربية، والمعوقات الحالية التي تحول دون تمكنها من المنافسة في اكتساب المعرفة واستيعابها عالمياً، واقترحت مشاهد (سيناريوهات) مستقبلية للمجتمعات العربية في ضوء واقع المعرفة فيها.

6- دراسة عبد العزيز (2010)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة التعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية إتباعها في الشركات الدولية لصناعة المنسوجات، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية. كما هدفاً إلى الوصول إلى نموذج مقترح يمكن تطبيقه لزيادة فعالية القيادة الإستراتيجية، وتأثير ذلك على القدرات التنافسية للشركات الدولية لصناعة المنسوجات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي، ويعني ذلك أن قادة الشركات القوية تنافسياً يتميزون بقدراتهم في تكوين البناء الاستراتيجي لمنظمتهم، مما يؤثر على القدرات التنافسية. كما توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القادة على إدارة التغيير، ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة التي أبرزت دور التغيير والتطوير التنظيمي، وأن يلعب القائد الدور التحويلي الذي يتسم بتوسيع نطاق المشاركة للعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات ووضع الأهداف. كما أنه لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بنظم إعداد قادة المستقبل، ويعني ذلك بأن معظم الشركات الدولية تهتم الآن ببرامج التدريب والتطوير المستمرة.

7- دراسة عودة (2010)، بعنوان: واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى قياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانته لجمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (327) من العاملين الإداريين (عمداء الكليات، مدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم)

في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: جاء ترتيب ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، أو سنوات الخدمة. كما أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

8- دراسة البشاشة والحمد (2009)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة بأبعادها: ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة، في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات تم توزيعها على عينة من المديرين والموظفين العاملين في الوزارات الحكومية الأردنية في وزارات قطاع الموارد البشرية بلغ عددها (651) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توفر إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة. وإدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاء إدراك الموظفين لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة. كما أنه يوجد أثر لأبعاد المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في فاعلية المديرين.

9- دراسة المعاني (2009)، بعنوان: اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي. قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة الدراسة التي

شملت (260) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (T-Test). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وشعور المبحوثين بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي. كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثين، وأيضاً أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو تبني الوزارة الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية باستثناء متغير مدة الخدمة.

10- دراسة المربع (2008)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوجه خاص. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال المسح الاجتماعي للعينة، والدراسات الوثائقية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي قوي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، ومساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

11- دراسة بيدس (2007)، بعنوان: استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف على واقع استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، وذلك من خلال دراسة المتغيرات

المستقلة الآتية: أنظمة أتمتة المكاتب، وأنظمة معرفة العمل، وأنظمة تعاون المجموعة، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. كما هدفت إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لدى شركات الاتصال الأردنية وعددهم (121) فرداً.

وخلصت الدراسة إلى أن تلك الشركات تستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة في إدارة المعرفة، مثل: أنظمة أتمتة المكاتب، وأنظمة معرفة العمل، وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة. وأن أهم التحديات التي تواجه استخدام هذه البرامج التخطيط السيئ، وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة، وعدم توافر دعم الإدارة العليا. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، بينما لا يوجد فروق تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة. وأوصت الدراسة بتحسين عمليات إنشاء، واقتناء، وتصنيف، وتشارك المعرفة في المنظمة من خلال زيادة استخدام البرامج الحديثة لإدارة المعرفة وتطبيقها، وتوفير الميزانية المطلوبة لها.

12- دراسة حجازي (2005)، بعنوان: قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة في أعمالها. وقد أجريت الدراسة على (21) منظمة أردنية، منها (11) منظمة من القطاع العام، و(10) منظمات من القطاع الخاص. وتكونت وحدة التحليل من الأفراد العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في المنظمات الأردنية العامة والخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تدارك المنظمات الأردنية العامة والخاصة منها مفهوم إدارة المعرفة ودورها وأهدافها. وأن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث خلقها، وتشاركيها، وتعلمها. وأظهرت الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتوظيف إدارة المعرفة.

13- دراسة المومني (2005)، بعنوان: اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة تحليلية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن لأن إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسات العامة والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التالية من أبرزها: وجود علاقة ارتباطية ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة، مستوى استعداد الموارد البشرية، مستوى استعداد البنية التحتية)، بينما كان هناك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبقية العناصر، كذلك أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي. وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي ركزت على ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بين الموظفين والعاملين بمفهومها من خلال التدريب والتأهيل والتركيز على إعداد العناصر الشابة بما يتفق ومتطلبات إدارة المعرفة من خلال طرح مساقات تدريس لموضوع إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات والمعاهد.

14- دراسة أبو قبة (2004)، بعنوان: مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن.

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الوزارات في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وذلك بدراسة المتغيرات المستقلة الآتية: نظم التقيب عن البيانات، ومخازن البيانات، وخرائط المعرفة والإنترنت، والمكتبات الإلكترونية، والمشاركة في الممارسات. ومعرفة التحديات التي تواجه الإدارة المعرفية وكيفية التغلب عليها. استهدفت الدراسة المديرين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية، وقد بلغ حجم عينتها (303) فرداً. وخلصت إلى أن تلك الوزارات تطبق برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية، وأن أهم المشكلات التي تواجه إدارة المعرفة في الوزارات هي عدم الدعم الكافي من الإدارة العليا، وضعف عملية خزن المعرفة وبخاصة المعرفة الضمنية منها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- Araujo A. (2013), Confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance.

"تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، الحوكمة وأداء المنظمات - تيمور الشرقية".

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، الحوكمة وأداء المنظمات من خلال بناء نموذج يتكون من متغيرات القيادة الإستراتيجية، وثقافة الشركات، والحوكمة وأداء المنظمة في شركة كامارا الصناعية في تيمور الشرقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة الدراسة على العينة التي تكونت في هذه الدراسة من المدراء والمالكين للشركة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن نموذج قياس القيادة الإستراتيجية، وثقافة المنظمة، والحوكمة وأداء المنظمة هو نموذج مناسب، وأن مؤشرات القيادة الإستراتيجية، وثقافة المنظمة، والحوكمة وأداء المنظمة صحيحة وذات ثقة من ناحية إحصائية، وأن مؤشر قدرة القائد على التواصل يعطي أكبر مساهمة في القيادة الإستراتيجية، وأن مؤشر الوضوح يعطي أكبر مساهمة في ثقافة المنظمة، أما بالنسبة للحوكمة وأداء المنظمة فإن مؤشر مستوى الاستقلالية ومؤشر الجانب المالي يعطي أكبر مساهمة على التوالي.

2- Donate, M. & Guadamillas, F. (2011), Organizational factors to support knowledge management and innovation.

"العوامل التنظيمية لدعم إدارة المعرفة والإبداع".

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير ممارسات العوامل التنظيمية، كالثقافة، والقيادة، والموارد البشرية في ممارسات اكتشاف المعرفة والإبداع وإمكانية استغلالهما، ومن وجهة نظر المنظمة القائمة على المعرفة تم تطوير ست فرضيات تم اختبارها من خلال (111) شركة إسبانية تنتمي إلى قطاعات صناعية إبداعية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التي مركزها المعرفة والقيادة الموجهة نحو المعرفة وممارسات الموارد البشرية التي مركزها المعرفة تؤدي دوراً معتدلاً في العلاقة بين ممارسات اكتشاف

المعرفة واستغلالها من جهة، والإبداع من جهة أخرى في شركات عينة الدراسة. واقترحت الدراسة أنه على الرغم من أهمية ممارسة المعرفة في ذاتها لغايات الإبداع، إلا أن توافر عوامل تنظيمية مساعدة للتغلب على معوقات العنصر البشري المرتبطة بالمعرفة سوف يؤدي إلى استغلال الطاقة الإبداعية للشركة بشكل أفضل.

3- Andreeva, T. & Kianto, A. (2011), Knowledge processes, knowledge in tensity and Innovation: a moderated Mediation Analysis.

"أثر عمليات إدارة المعرفة وكثافة المعرفة في أداء الإبداع".

هدفت الدراسة إلى اختبار الإبداع من وجهة النظر القائمة على المعرفة لاستكشاف أثر عمليات إدارة المعرفة وكثافة المعرفة في أداء الإبداع، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع عمليات إدارة المعرفة لها تأثير مفيد على الإبداع ولكن عملية خلق المعرفة تعد الأكثر تأثيراً. إضافة على ذلك، تتوسط عملية خلق المعرفة بشكل كامل العلاقة بين توثيق ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، واكتساب المعرفة الخارجية، وأداء الإبداع.

وبينت نتائج الدراسة أن كثافة المعرفة تزيد جميع عمليات إدارة المعرفة، فضلاً عن أنها تؤدي دوراً وسيطاً للعلاقة بين توثيق ومشاركة المعرفة وخلق المعرفة.

4- Ugurluglu, U.; Celik, Y. & Pisapia, J. (2010), The use of strategic leader actions by hospital managers in Turkey.

"ممارسة القيادة الاستراتيجية لمدراء المستشفيات في تركيا".

كان الهدف من الدراسة تمييز أفعال وإجراءات القائد الإستراتيجي التي تميز المديرين الفعالين في تركيا، وتمثلت ثلاثة محددات الدراسة: إجراءات القائد، والخصائص الشخصية والتنظيمية، وفعالية المدير. ولقد تم استخدام تصميم كمي غير تجريبي وتقنيات الانحدار المتعدد والارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختبرة. ولقد شارك في الدراسة (440) مديراً.

ولقد كشفت النتائج أن كل أفعال القائد (التحويلية، والإدارية، والسياسية، والأخلاقية) ارتبطت بفعالية المدير، وأن استخدام الإجراءات التحويلية من قبل المديرين منبئ قوي بفعالية المديرين، وأن إجراءات القائد تأثرت بالبيئة التنظيمية المعقدة، ولم يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على أفعال وإجراءات القائد.

5- Wanasika (2009), Strategic leadership and rationale for economizing – strategizing principles

"القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والإستراتيجية، حيث إن العولمة والاضطرابات الخارجية (الأزمات) استدعت إيجاد طرق جديدة في تنظيم ودعم خطط المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في عملية ترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والإستراتيجية وإمكانية مساهمة القيادة الاستراتيجية في ترشيد أداء الشركات، واعتماداً على معلومات تم استقصائها من المديرين التنفيذيين في (20) بلداً تم من خلالها التعرف على الخصائص الرئيسية (الشخصية والقيادية والمعرفية) لكبار المديرين التنفيذيين، وهي القدرات التكيفية مع البيئة الخارجية وعلاقة هذه الخصائص بترشيد ووضع الإستراتيجيات التي تؤثر على أداء الشركات.

6- Zack, M., Mckeen, J., Singh, S. (2009), Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis.

"إدارة المعرفة والأداء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ولجمع المعلومات صمم الباحث استبانته وزعت عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في (A Learning North American Business School).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي. وأظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة، كما أظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات.

7- Sanjay, Kumar Singh (2008), Role of leadership in knowledge management.

"دور القيادة في إدارة المعرفة".

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تأثير أنماط القيادة على تطبيقات إدارة المعرفة واستخدم الباحث أداة الاستبانة، حيث قام بتصميم أداتين لجمع البيانات أداة لإدارة المعرفة، وأداة أخرى لتجميع بيانات عن أنماط القيادة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن إنتاجية أي منظمة تعتمد على نموذج الإدارة المتبع فيها، وأن القيادة فن تطبيقات إدارة المعرفة في المنظمات البرمجية يتوجب أن يتمتع العاملون فيها بأنماط قيادية، ومنحهم القوة والسلطة الكافية حتى يستطيعوا أن يتحملوا مسؤولية إدارة حياتهم الوظيفية. كما توجد مؤشرات إيجابية وسلبية في أنماط القيادة على تطبيقات إدارة المعرفة، وأن مهارات التفويض من أكثر السلوكيات القيادية جدوى في خلق المعرفة الضمنية والصريحة في الشركة البرمجية وتخزينها وتنظيمها وتطبيقها واستخدامها، وقد كان لسلوك القيادة في مجال التفويض وإدارة المعرفة دور كبير في دعم الميزة التنافسية في شركات البرمجة، كما عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بعمال المعرفة، وجعلهم في قمة الهرم، والاهتمام بهم حتى يكون لهم دور كبير في فن إدارة المنظمة.

8- Singh, M., Shanker, R., Narain R., and Kumar, A. (2008), Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries.

"دور القيادة في إدارة المعرفة في الشركات الهندية".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر أنماط القيادة على تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية العاملة في قطاع البرمجيات، وبيان أي من تلك الأنماط يؤثر على نحو أكبر في إدارة المعرفة من وجهة نظر فرق المعرفة فيها، وصمم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) موظفاً من موظفي فرق المعرفة العاملين في شركات البرمجيات الهندية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن كلاً من أنماط القيادة المساند والاستشاري والمفوض له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة. وأن أكثر الأنماط تأثيراً على إدارة المعرفة بنوعها الضمني

والظاهري هو النمط المفوض، حيث يعطي للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية في التصرف، في حين أن النمط السائد في الشركات موضوع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر.

9- Matzkin, D. (2008), Knowledge Management in the Peruvian Non-Profit Sector.

"إدارة المعرفة في قطاع المنظمات غير الربحية في البيرو".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق إدارة المعرفة على زيادة كفاءة التنظيمات غير الربحية في دول العالم الثالث، ودورها في معالجة ضعف إمكاناتها المادية والبشرية. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها بواسطة البريد الإلكتروني على عينة مكونة من (461) من المديرين العاملين في (106) من التنظيمات غير الربحية في البيرو، مثل: المؤسسات العامة، والوزارات، والتنظيمات الاجتماعية غير الربحية التي تعمل في قطاعات خدمية مختلفة، مثل: الصحة، والتعليم، والتنمية الاجتماعية.

وخلصت الدراسة إلى أن تلك التنظيمات تطبق إدارة المعرفة بمستوى منخفض، كما أنها تعاني من انخفاض الموازنات المخصصة لمشاريع إدارة المعرفة، وبرامج التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة في تلك التنظيمات من خلال توفير الموازنات الكافية والتدريب المناسب.

10- Claudette, C. & Mujtaba, B., (2007), The influence of organizational culture on the success of the knowledge management practices with north American company.

"ممارسات إدارة المعرفة في شركات شمال أمريكا"

هدفت الدراسة إلى مراجعة العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية، وكذلك أثر الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، وقد اختبرت الدراسة نموذجاً للتأثير المعتدل للثقافة التنظيمية، وارتباط ذلك بقضايا تنظيمية استراتيجية مثل مشاركة المعرفة، وتطوير قدرات جديدة للعمل من خلال عملية التعلم، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت خصيصاً لذلك، وتم توزيعها على (38) منظمة من أصل (49) في أمريكا الشمالية تتميز بتقديمها أفضل ممارسات إدارة معرفة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية ارتبطت بعلاقات إيجابية مع الفوائد التنظيمية وعلاقات داخلية إيجابية بدرجة عالية. كما بينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيس في إدارة المعرفة، حيث تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية.

11- Zaim, H. Tatoglu, E., Zaim, S. (2007), Performance of Knowledge Management Practices: A causal Analysis.

"أداء تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة".

هدفت إلى دراسة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة على مستوى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة. وقد اعتمدت أسلوب دراسة الحالة. فأجريت مقابلات شخصية مع (83) مديراً ممن يعملون في (GSM) (Global System For Mobile Communications) في تركيا. وخلصت الدراسة إلى أن كلاً من عمليات إدارة المعرفة، والبنية التحتية تؤثر على نحو إيجابي وكبير في مستوى تطبيق إدارة المعرفة. وأوصت بضرورة تقييم أداء إدارة المعرفة على نحو مستمر في المنظمات؛ لأن ذلك يمكن أن يزيد من كفاءة وفعالية جهود إدارة المعرفة في تحسين الأداء.

12- Bogner & Bansal (2007), Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance.

"إدارة المعرفة كأساس للاستخدام عال الأداء".

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بمراد المنظمة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المنظمة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المنظمة على توليد إدارة المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة (42) منظمة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

13- Ysain, Malmuz Z. (2006), The use of strategic leadership actions by deans in Malaysian and American public universities.

"استخدام إجراءات القيادة الاستراتيجية من قبل عمداء الكليات في الجامعات الحكومية الماليزية والأمريكية".

هدفت الدراسة إلى إمكانية تحديد ما إذا كانت هناك علاقة دالة بين استخدام القادة لإجراءات القيادة الاستراتيجية ونجاحهم كما يدرك ذلك أتباعهم، ومن خلال عينة عشوائية طبقية قدرت بعدد (124) أستاذاً جامعياً، (22) عميداً من جامعة فلوريدا الأطلسية، وجامعة بوترا الماليزية، وجامعة التكنولوجيا الماليزية، وعبر الاستجابة على (77) سؤالاً في استبانة القيادة الإستراتيجية، التي طورت اعتماداً على نظرية بيسابيا (Pisapia) للقيادة الإستراتيجية.

وتوصلت الدراسة أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة أوسع من استراتيجيات القيادة مقارنة بالقادة الأقل نجاحاً، ووجدت -أيضاً- أن هناك اختلافات دالة بين سلسلة إجراءات العمل المستخدمة من قبل العمداء الناجحين في جامعات ماليزيا وأمريكا وسلسلة إجراءات العمل المستخدمة من قبل العمداء الأقل نجاحاً في جامعات ماليزيا وأمريكا.

14- Miguel et al. (2005), Managers' perceptions of the value of knowledge management in small and medium sized knowledge- intensive enterprises (SMEs).

"مدى إدراك المديرين لقيمة إدارة المعرفة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المديرين في (SMEs) لقيمة إدارة المعرفة، ومحاولة إقناعهم بأهمية إدارة المعرفة في تلك المشروعات، من خلال توضيح بعض المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة، وطبقت هذه الدراسة على شركتين هما: (I & B) في بريطانيا بجنوب (Yorkshire)، واعتمدت الدراسة على تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على المديرين التنفيذيين بهاتين الشركتين، و(18) مديراً بشركة (I) و(75) مديراً بشركة (B)، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة (Case Study)، واستخدمت أسلوب الدراسة الوصفية.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: المديرين في (SMEs) يدركون إدارة المعرفة، ولكن نادراً ما يتم تطبيقها عملياً، ويتم تجاهلها بسبب ضعف الاتصالات الرسمية بين المستويات

الإدارية، وضعف تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وضعف تقاسم وتخزين واستغلال المعرفة التنظيمية، وضعف الحافز لتبني إدارة المعرفة. وأن المديرين في (SMEs) يدركون أن عمليات إدارة المعرفة عالية التكاليف، وأن هذه المشاريع سوف تحقق خسائر في الكفاءة ومعدلات الإنتاج والمنافسة نتيجة تسرب المعرفة. كما أتاحت هذه الدراسة الفرصة لتوضيح بعض المفاهيم النظرية عن إدارة المعرفة، والمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وأن إدارة المعرفة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا، وثقافة تنظيمية ملائمة، وأن إدارة المعرفة تحتاج إلى توضيح وفهم القضايا السلوكية والتكنولوجية لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

15- Holowetzki, A. (2002), The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization.

"العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: تحديد أثر العوامل الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، ومن ثم تجميع البيانات في قائمة ليتمكن المديرين التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم لمبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم. أجريت الدراسة في جامعة (Oregon) في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، فقامت بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين عامي (1998-2002) من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة المنظمة وبين إدارة المعرفة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك ستة عوامل ثقافية في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهي: (نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة)، وأن هذه العوامل متداخلة بعضها ببعض رغم أن كل منها يعتبر عامل مستقل بحد ذاته، وأن هذه العوامل تثير حالة لدى المديرين لتقييم قدرة منظماتهم واستعداداتها لتنفيذ وإدامة مبادرات إدارة المعرفة، وأن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة، بل أن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

1. من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الاستراتيجية، مميزاتها وأهميتها وأنماطها وخصائصها والتحديات التي تواجهها، كما تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة من حيث أهميتها وأهدافها وأبعادها ومعوقاتها وعمليات إدارة المعرفة.

2. من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة من 2002 إلى 2015م.

3. من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية، ومنها العربية (مصر، الأردن، السعودية، العراق)، ومنها الأجنبية (بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ماليزيا، ألمانيا).

4. من حيث المنهج:

اعتمدت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت دراسة (المربع، 2008) المنهج الوصفي التحليلي المقارن،

5. من حيث الأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن دراسة (Zaim et al., 2007) ودراسة (Miguel et al., 2005) استخدمت أسلوب دراسة الحالة والمقابلات الشخصية.

6. من حيث العينات:

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في الهيئات المحلية والحكومية، ولكن تنوعت طبيعة العاملين، فمنهم (مدير، رئيس قسم، نائب رئيس قسم).

7. من حيث استفادة الباحث منها:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال:

- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- جمع مادة الإطار النظري للدراسة.
- اختيار وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.
- مقارنة نتائج دراسة الباحث بنتائج الدراسات السابقة.
- الكشف عن الفجوة البحثية بشكل جلي.
- صياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

8. ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.
- تركز الدراسة الحالية على موضوع دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وهي بذلك تعتبر أكثر شمولاً من الدراسات السابقة لتناولها عمليات إدارة المعرفة.
- تضع الدراسة الحالية طويلاً عملية للتغلب على تلك التحديات، وذلك من وجهة نظر أصحاب الخبرة والاختصاص.

9. الإضافات على الدراسة الحالية:

- تعتبر من أولى الدراسات التي تناولت موضوع دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، حسب علم الباحث بعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، حيث أن معظم الأبحاث ركزت على دراسة القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بشكل منفصل.
- منحت هذه الدراسة ذات قيمة تتوافق مع أهمية دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في الوقت الحاضر، وهذا يتقاطع مع اهتمام عالمي بهذا الموضوع.

جدول رقم (2)

يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>تم التركيز خلال هذه الدراسة على القيادة الاستراتيجية وأهم ممارساتها وعلى عمليات إدارة المعرفة وأهم هذه العمليات في وزارة الداخلية الفلسطينية- الشق المدني، ومعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.</p>	<p>* عدم تطرق الدراسات السابقة إلى عمليات إدارة المعرفة تحديداً.</p> <p>* تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>* لم تركز أي من الدراسات السابقة على القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية الفلسطينية.</p>	<p>* ركزت على علاقة ودور القيادة الاستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضغوط العمل. - تنمية الموارد البشرية. - تنمية القدرات التنافسية. - الأداء التنظيمي. - إدارة المعرفة. <p>* تم التطبيق على:</p> <ul style="list-style-type: none"> -الجانب العسكري. -جانب الجامعات. - جانب الشركات. - المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المصدر: إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية للقيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة

المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة

المبحث الأول

القيادة الإستراتيجية

- مقدمة
- المفهوم العام للقيادة الإستراتيجية
- مميزات القيادة الإستراتيجية
- أهمية القيادة الإستراتيجية
- أنماط القيادة الإستراتيجية
- أدوار القيادة الإستراتيجية
- خصائص القيادة الإستراتيجية
- مهارات القادة الإستراتيجيين
- ممارسات القيادة الإستراتيجية
- أبعاد القيادة الإستراتيجية
- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية ومشكلاتها
- متغيرات القيادة الإستراتيجية

مقدمة:

شهد العالم تغييرات ضخمة على كافة المستويات خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وكلها قادتنا إلى ما نسميه اليوم بالعولمة.

إن القيادة هي جمع العاملين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يقوم به القائد من خلال تحقيق التجانس بين أهداف وحاجات ورغبات العاملين وأهداف وإمكانيات المنظمة، والعمل على التعاون، وخلق الدافع، وتهيئة الجو الملائم.

فالقيادة تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعددتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤشرات سياسية واقتصادية واجتماعية (عبد العزيز، 2010: 154).

ويرى الباحث أن سياسات وممارسات قادة ومدبري المؤسسات ونظم القيادة التي يتبعونها تختلف من منظمة لأخرى، فالقيادة متغير أساسي في دفع المنظمة إلى الأمام وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع، فإذا غابت القيادة الجيدة والمؤهلة أثر ذلك على الأداء الجيد والإنتاج المتميز، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها.

المفهوم العام للقيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (الفيحان، 2006: 1).

وتعد القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد في العالم تغييراً كبيراً في مجمل مناحي العمل المنظمي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي استلزمت وجود القيادة الحكيمة والقادة من ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمات لترشيد

سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة (الشلمة، 2009: 34-35).

ويمثل مصطلح القيادة الاستراتيجية المصطلح الجوهري في هذه الدراسة وهو كغيره من المصطلحات الإنسانية التي لا يوجد لها تعريف وحيد متفق عليه لتعدد الرؤى ولتنوع الاهتمامات في تناولها، ومن ضمن التعريفات الأكثر حضوراً في هذا السياق:

يعرف لي وشين (Lee & Chen, 2007:1028) القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار للمنظمة.

وتعد الإدارة الاستراتيجية بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحسبية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال الصغيرة من تهديدات وفرص منافسة، ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (عبودي، 2006).

ويشير (الطائي وآخرون، 2010: 7) إلى أن الاستراتيجية تعني الخطة والقيادة الاستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة.

ويرى جويلوت (Guillot, 2003) أن مفهوم القيادة الاستراتيجية هو مفهوم مركب يتضمن دقة الملاحظة، والقدرة على الإدراك على المستوى الدقيق، وعلى المستوى الأوسع، ويعرفها بأنها "عملية تستلزم اتخاذ قرارات بناء على الثقافات، والمخططات، والشخصيات، والرغبات، التي تتطلب تدبير الخطط الملائمة والمقبولة من وجهة نظر المنظمة والشركاء سواء أكانت منظمة محلية أم متعددة الجنسيات.

وتمثل القيادة الاستراتيجية قدرة الأفراد على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية (Beatty & Quinn, 2002: 3-5).

ويرى الباحث بأنها عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بوساطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات.

مميزات القيادة الإستراتيجية:

يمكن بيان الجوانب التي تميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة الاعتيادية في إطار إيجاد إجابة واضحة للسؤال الآتي: ما الذي يميز القيادة الإستراتيجية؟ وللإجابة يمكن القول أن وجهات نظر الباحثين تشير إلى وجود ما يميزها عن غيرها، فقد أشار (Hambrick & Pettigrew, 2001) إلى أن التمييز بين القيادة (Leadership) والقيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) يكمن في جانبين هما:

- أولاً: تشير نظرية القيادة إلى القادة في أي مستوى في المنظمة، في حين أن نظرية القيادة الاستراتيجية تشير إلى دراسة الأفراد في قمة المنظمة.
- ثانياً: يركز بحوث القيادة على وجه الخصوص في العلاقة بين القادة والأفراد التابعين لهم، وهو تركيز جزئي، فيما تركز بحوث القيادة الاستراتيجية على العمل التنفيذي، ليس بوصفه نشاطاً علائقياً فحسب، وإنما بوصفه نشاطاً إستراتيجياً أيضاً.

ويؤكد (Boal & Schults, 2007) على أن العديد من نظريات القيادة قد قدمت معلومات مفيدة تركز على المهمة والفرد والسلوك الموجه، فيما تركز القيادة الاستراتيجية على تكوين معنى وغرض المنظمة (رسالتها)، إذ تتمايز القيادة الاستراتيجية بجوانب اختلاف عن غيرها من أنواع القيادة، وقد حدد البعض جوانب الاختلاف تلك مثل (Richard & Katherine, 2005:11) بالآتي:

1. النطاق الواسع للقيادة الإستراتيجية: إذ يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد و وحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة أحياناً، الأمر الذي يتطلب النظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً معتمداً ومتشابك الأجزاء، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الأعمال في الأجزاء الأخرى.

2. تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن: فالقائد الإستراتيجي يبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، مما يتطلب إحداث الموازنة والموائمة بين هذين النوعين من الأهداف. فيما يرى (المغربي، 1999: 27) بأن كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غايتها وصياغة وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

3. القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً مهماً: إذ تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تغيير تنظيمي مهم، مثل التغيير في الأدوار والهياكل وخطط العلاقات العامة والقياس إلى الهدف الإستراتيجي للمنظمة، على اعتبار أن لهذه التغييرات التنظيمية آثاراً استراتيجية مستقبلية.

أهمية القيادة الإستراتيجية:

تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات الأمنية من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها المؤسسات التي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلاً على التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام في المنظمة الأمنية. ففي هذه البيئة المتغيرة شديدة التعقيد والغموض، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، قيادة تملك رؤية ومهارات استراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية (Preedy; Glatter and Wise, 2003:6)، وبهذا تعطي القيادة الاستراتيجية المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض المنظمة، وتقدم رؤية وخريطة طريق تسمح للمنظمة في التطور والإبداع (Hirschi & Jones, 2008:61).

والقيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة (Bass, 2007:36).

إن القيادة الاستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستقبلي المستمر، حيث تسهم في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية، وتهيئة السبل لتشاطر وإبداع المعرفة، تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة (Hirschi & Jones 2008; Hitt & Ireland, 2002).

وتسهم كذلك القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها (Lee & Chen, 2007:1028).

وتسهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أثبتت دراسة هامدي (Hamidi, 2009) أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة، القيادة الاستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.

وربما تزداد أهمية ممارسة المؤسسات الأمنية للقيادة الاستراتيجية لتمكّنها من البقاء عبر استجابتها الاستراتيجية للبيئة المجتمعية المحيطة بها بما تحتويه من اتجاهات وتطلعات، ومن سعيها لمواجهة التحديات المعقدة والمتشابكة التي تعترض سبيلها بحلول استراتيجية لا تتعامل مع اللحظة الراهنة وإنما مع التوجه المستقبلي، وكذلك من حاجتها لتجديد هياكلها البشرية الأمنية والإدارية لبناء القدرة والفعالية المؤسسية.

ويمكن تحديد بعض ملامح أهمية القيادة الاستراتيجية في (Hirschi & Jones, 2008:15-17, 141-146):

1. بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية يجعل المؤسسات تفقد التركيز على المدى الطويل.
2. القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة، والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل. إن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
3. الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية -المحلية والدولية- من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية. وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة. إن القيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية وخريطة طريق تسمح للمنظمة في التطور والإبداع.
4. صناعة عملية التعلم التي تتميز بالصيورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل. ومن خلال تأصيل عملية التعلم تلك تقوم بالرعاية والعناية بالجيل القادم أو الصف الثاني من القادة والمديرين.

5. الإسهام في بناء رؤية ورسالة المنظمة، وخلق وعي إستراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي في أعمال المنظمة.
6. تدبير وإدارة الموارد المؤسسية الضرورية (المالية والمادية والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير إستراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحدياً في أوقات تراجع وتقلص الموارد، التي عندها تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المنظمة بطريقة أكثر إنصافاً وإنتاجية محفوفة بالمخاطر. إن القيادة الاستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستقبلي المستمر.
7. زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية، وتهيئة السبل لتشاطر وإبداع المعرفة، تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة.
8. تنفيذ الخطط والإستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقاً للمعايير المتفق عليها، حيث تؤكد الدراسات وجود إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها (Lee & Chen, 2007:1028).
9. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.
10. تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أثبتت دراسة (Hamidi, 2009) أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة، القيادة الاستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة (Hamidi, 2009:25).

أنماط القيادة الإستراتيجية:

يعرف النمط القيادي بأنه "شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه" (رحيمة، 2012:252)، كما يعرف بأنه: "الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين، وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث. أما النمط القيادي الإستراتيجي فقد ظهر هذا المصطلح عام (1984) من قبل

(Hambrick, Miller & Friesen)، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل، وعرفت بأنها "مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، التي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الاستراتيجية وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر (جميل، 2010: 141-142)، ويتفق ذلك مع تعريف (Sharivastava & Nachman, 1989:51) على أنها السمات والخصائص التي تميز قائد إستراتيجي عن آخر"، كما أن هناك أربعة نماذج أساسية لأنماط القيادة الاستراتيجية يوضحها الجدول رقم (3):

جدول رقم (3)

نماذج أنماط القيادة الإستراتيجية

م.	التصنيف	السنة	الأنماط
1.	تصنيف Hambrick Shrivastava	1984 1989	1- النمط السياسي. 2- النمط المهني. 3- النمط البيروقراطي. 4- النمط الريادي.
2.	تصنيف Wright et al.	1998	1- نمط القيادة التبادلية. 2- نمط القيادة التحويلية.
3.	تصنيف Neumann & Neumann	1999	1- النمط المتكامل. 2- النمط المتقارب. 3- المركز على الرؤية. 4- المركز على التنفيذ. 5- المشخص للأولويات. 6- الحالم. 7- المنفذ. 8- المحافظ.
4.	تصنيف المربع	2008	1- النمط التشاركي. 2- النمط التحويلي. 3- النمط الإجرائي.

المصدر: (جميل، 2010: 140).

أدوار القيادة الإستراتيجية:

إن القيادة الاستراتيجية تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع، وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها، فضلاً عن فهم الخطة الاستراتيجية وتدوينها. وتلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية (Hitt, et al., 2009).

وقبل استعراض هذه الممارسات القيادية التي يقصد منها التنفيذ الإستراتيجي تقتضي الضرورة الإشارة إلى الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة إستراتيجياً. وهنا يمكن القول بوجود جهتين تتحملان مسؤولية توجيه المنظمة وقيادتها إستراتيجياً وهما: المديرين التنفيذيين الرئيسيين (Chief Executive Officers) (CEO)، والإدارة العليا (Top Management) (TM)، وقد أورد (Thompson & Strickland, 2003) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وهي:

أ- التعرف من مواقعهم العليا على مجريات الأحداث، ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

ب- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).

ج- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة. ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة، وقيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفؤة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.

د- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.

هـ- قيادة عملية التغيير، ويرى (داغر وصالح، 2000) وجود ثلاث إستراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي) وهي: استراتيجية القوة- الإكراه، استراتيجية الإقناع، وإستراتيجية المشاركة.

وهناك من ينظر إلى أدوار القيادة الاستراتيجية على أنها خصائص تتكون من: تمكين العاملين، التفكير الإستراتيجي، ومشاركة فرق العمل، والإبداع والابتكار، والرؤية والتغيير الثقافي (Hamidi, 2009:25)، بينما يشير (Hitt, et al., 2009:497-513) على أنها عناصر للقيادة الاستراتيجية الفعالة وهي: تحديد التوجه الإستراتيجي، استكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة، بالإضافة إلى نموذج (Hagen & Hassan, 1998) إذ وضحا بتطوير المقدره الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقانة الجديدة، التصرف الاستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية، وثقافة تنظيمية جديدة، وهذا الأنموذج بالإضافة إلى ما تم ذكره في أعلاه قد وردت كممارسات للقيادة الاستراتيجية التي كما تم الإشارة لها مسبقاً بأنها تارة تذكر خصائص وتارة أخرى عناصر أو وظائف (عبد الهادي وجلاب، 2006: 6).

خصائص القيادة الإستراتيجية:

القائد الإستراتيجي هو من يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر إلى ما وراء الحال الراهنة والموقف الحالي، وينظر كذلك إلى مواقع النجاح في المستقبل، لذلك فهو يحتاج إلى القدرة على تعبئة الموارد والطاقة والتغييرات التي تحقق التمايز عن الآخرين، ولقيامه بذلك فهو يحتاج لفهم الشروط التنظيمية والبيئية والاتجاهات الجديد وضبط آلية التعامل معها، وبموجب ذلك قد تؤدي القيادة الاستراتيجية الفاعلة إلى الإبداع لتصبح الطريق إلى الحياة الأفضل للمنظمة، كما أن القادة الإستراتيجيين هم من يطور ويكتشف الإستراتيجيات على نحو مستمر ويجعلها في إطار حالة مستمرة من الصيانة والتطبيق وإعادة التقييم والمراجعة (Towill, 2008). إذ يشير (Stephen, 1996) ومن زاوية الخصائص الشخصية للقائد الإستراتيجي إلى مجموعة من الخصائص، وهي:

1. إيجاد الطريق: لأن القيادة الاستراتيجية هي التي تتعامل مع حالات ربط نظام قيمة المنظمة مع رؤيتها ورسالتها والبيئة في إطار الخطط الإستراتيجية.
2. الاصطفاف: وهي ما يضمن إسهام كل من الهيكل التنظيمي، والأنظمة والعمليات في تحقيق الرسالة والرؤية.
3. التمكين: والموجه نحو إثارة النبوغ المستتر (الكامن) والذكاء والإبداع لدى الأفراد لإنجاز الرسالة المنظمة.

ومن زاوية قدرات القادة الإستراتيجيين يصنف (Barbara & Brent, 2004: 29-38) قدرات القائد الإستراتيجي إلى قدرات تتعلق بالنشاط المنظمي، وتتمثل في (القدرة على التوجه إستراتيجياً، القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال، القدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة، القدرة على تحديد نقاط التدخل الدافعة، القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية)، والثاني يتعلق بالقدرات الشخصية (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، الحكمة القيادية).

ويلتقي تصنيف (Boai & Hooijberg, 2001) مع ذلك عندما صنفوا تلك القدرات في الآتي:

1. القدرة الاستيعابية: وتشير إلى القدرة على التعلم عن طريق إدراك المعلومات الجديدة، وهضمها أو استيعابها ثم استخدامها.
2. القدرة على التكيف: وهي القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الأوضاع المنظمة. ويشير (المعاضدي، 2005: 25) إلى أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة جداً يعد عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور اللذين تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة.
3. الحكمة الإدارية: وتشكل كل من التمييز والحدس اللذان يعبران عن قدرة القائد الإستراتيجي على إدراك فيما يتعلق بالمتغيرات المحيطة به واتجاهاتها.

ووفق النظرة الشمولية لخصائص القائد الإستراتيجي يشير (Pisapia, 2006) إلى الآتي:

1. ضرورة امتلاكه غالبية صفات القيادة الثمانية المرتبطة بالقائد الناجح، وهي: التطلع، التكيف، الانجذاب، الحزم، قوة الشخصية، الثقة، الارتباط، والكفاءة.
2. إمكانية التطبيق الفاعل لعمليات صنع القرار الأساسية وإدارة الاتصال والتحفيز وإدارة الصراع.
3. تنفيذ الوظائف الرئيسية بفاعلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
4. امتلاكه وضع فكري إستراتيجي، يشجعه على توظيف العمليات الفكرية المتقدمة المتمثلة بالعمليات الإدراكية المترابطة من أجل إعادة التأطير والانعكاس ونظم التفكير، لخلق وضع فكري يستشعر التعقيدات التي تواجه المنظمة ويطبقها على فرض التغيير اللاخطية.

5. إمكانية الاشتراك الدائم بالوظائف القيادية المتقدمة، وتتضمن:

- تأسيس توجه إستراتيجي واضح ومتماسك، ليحدد من خلاله القيم والمعتقدات المشتركة، ويخلق مجموعة أسبقيات مرنة من أجل استغلال الفرص التي تقدمها البيئة.
- ممارسة الانتهازية الاستراتيجية من خلال تحليل المحتوى الإستراتيجي للحالة الراهنة للمنظمة من أجل اغتنام الفرص بمجرد ظهورها، ومن ثم خلق ميزة ونجاح منظمي.
- امتلاك القوة في إعداد الشبكات الاستراتيجية التي تربط القائد ومنظّمته بقوى منتفذة في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي يحصل على الدعم للتوجه والأسبقيات المنظماتية.
- العمل على تأسيس عملية مستمرة متجددة، تسمح بالتعلم المستمر، وعمليات التحسين والمساءلة من أجل إعادة تنظيم الأدوار المنظماتية والهياكل والعمليات، وجعل توجه المنظمة ومعتقداتها وقيمها وأسبقياتها جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة.
- استخدام الأوجه المتعددة لإجراءات القيادة والمصممة لتوحيد إستراتيجيات القيادة الإدارية والتنفيذية ورسم السياسات والأطر الميدانية لقيادة المنظمة.

مهارات القادة الإستراتيجيين:

تتنوع المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإستراتيجيون، فيرى (Hitt & Ireland, 2002) أن القادة الإستراتيجيين لديهم القدرة على التعلم، وعلى تشاطر المعلومات والمعرفة والمسؤولية بين العاملين، ويضيف لذلك (Boai & Hooijberg, 2001) أن هذه القيادات تحتاج إلى مهارات شخصية، مثل: التعاطف والدافعية ومهارات الاتصال العالية، بما يجعلهم قادرين على تمييز وقراءة العواطف في الآخرين وكذلك في أنفسهم.

ويؤكد (Boai & Hooijberg) أن مهارات التعقد المعرفي، الذكاء الاجتماعي، والتعقد السلوكي تؤثر إيجابياً على جوهر القيادة الإستراتيجية. التعقد المعرفي الذي يتمثل في القدرة على البحث عن المعلومات وتفسيرها، والذكاء الاجتماعي والمتمثل في القدرة على المعاملة والتمييز بين الأفراد الآخرين، وبخاصة بين حالتهم المزاجية، وطبائعهم ودوافعهم ونواياهم. والتعقد السلوكي الذي يشير إلى الموهبة في تحديد دور القيادة الصحيح في الحالة الصحيحة وفي الوقت الملائم.

ويرى (هيوز وبيتي، 2006) أن القيادة الاستراتيجية تتضمن ثلاث مهارات أساسية متداخلة، التفكير الإستراتيجي، التصرف الإستراتيجي، والتأثير الإستراتيجي. التفكير الإستراتيجي وهو ما يمثل

البعد المعرفي الإدراكي للقيادة الاستراتيجية والمتعلق بالعمليات المعرفية المطلوبة لجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليدها وتقويمها. والتصرف الإستراتيجي وهو ما يمثل البعد السلوكي للقيادة الاستراتيجية والمتعلق بتنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ الرؤى والفهم المستمد من التفكير الإستراتيجي. أما التأثير الإستراتيجي فهو يتعلق بالطرائق التي يؤثر عبرها القادة في الآخرين لتوليد الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمنظمة.

في حين يرى (Boai & Hooijberg, 2001) أنه يمكن تقسيم قدرات ومهارات القادة الإستراتيجيين في ثلاث قدرات رئيسة تمثل جوهر القيادة الإستراتيجية، وهي: القدرة الاستيعابية، والقدرة التكيفية مقرونتين بالحكمة الإدارية. القدرة الاستيعابية التي تشير إلى القدرة على التعلم والإبداع المعرفي، والقدرة التكيفية وتشير إلى المقدرة على التغيير في ضوء ما يتحلى به القائد من مرونة وعمق معرفي وسلوكي وانفتاحية وقبول للتغيير، أما الحكمة الإدارية فتجمع بين خصائص الفطنة ومراعاة الوقت وفهم الفاعلين الاجتماعيين وعلاقاتهم، والحكمة الإدارية التي يتحلى بها القائد الإستراتيجي تحدد ببساطة كمقدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت الصحيح، ويحدد (Robert Sternberg) أن القادة بحاجة للحكمة لأنهم:

- بحاجة لقدرات ابتكارية لإخراج الأفكار.
- بحاجة لقدرات تحليلية لتحديد ما إذا كانت الأفكار جيدة أم لا.
- بحاجة لقدرات إجرائية لجعل أفكارهم وظيفية وإقناع الآخرين بقيمة أفكارهم.
- بحاجة لتوازن التأثيرات الخاصة بأفكارهم على أنفسهم، الآخرين، والمؤسسات في كل من المدى القصير والطويل.

ممارسات القيادة الإستراتيجية:

تغطي هذه الفقرة الإسهامات الفكرية لباحثين عدة وردت تحت مسميات مختلفة نذكر منها، ممارسات أو مكونات أو أفعال القيادة الإستراتيجية، أو أدوار القائد الإستراتيجي. وفيما يلي الإسهامات الفكرية التي تناولها البحث في هذا المجال:

الإسهام الأول: أنموذج (Handscombe & Norman, 1989): طُرح هذا الأنموذج من قبل (Handscombe & Norman) عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم (القيادة الإستراتيجية)، ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الإستراتيجي هي تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد

الإستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن. (Willcoxson, 2003:31).

الإسهام الثاني: أنموذج (Thompson, 1997): ظهر هذا الأنموذج عام 1997 من خلال إسهام (Thompson) في مؤلفه الموسوم (الإدارة الإستراتيجية: الإدراك والتغيير)، ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقيادة الإستراتيجيين وهي الرؤية الإستراتيجية، الاستشراف العملي للأمر والمشكلات، التركيب، والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير (Thompson, 1997:70-76).

الإسهام الثالث: أنموذج (Hagen & Hassan, 1998): تبلورت فكرة هذا الأنموذج في مقالة نشرت في مجلة (Advanced Management Journal) للباحثين (Hagen & Hassan) تحت عنوان (Critical Strategic Leadership components: An Empirical Investigation) تؤكد هذه المقالة أن للقيادة الإستراتيجيين خمسة أدوار تتمثل بالآتي: تطوير المقدر الجوهري (المقدرة المميزة)، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقانة الجديدة، التصرف الإستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف (Willcoxson, 2003:38).

الإسهام الرابع: أنموذج (Hitt et. al, 2001): طرح هذا الأنموذج من قبل الكاتب (Hitt) وزملائه، وتحديداً في المؤلف الموسوم (الإدارة الإستراتيجية: التنافسية والعولمة). تتلخص أهمية هذا الأنموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، وهي (Hitt, et al., 2001:497-513):

أولاً: تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة: أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي (Hitt et al, 2001:497) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (Macmillan & Tampoe, 2000:74).

ثانياً: اكتشاف المقدر الجوهري والمحافظة عليها: تشير المقدر الجوهري أو المقدر المميزة بشكل أساس إلى موارد المنظمة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في

ميدان الصناعة (Hitt, et al., 2001:501)، وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدره الجوهرية واتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها (Porter, 1996:61)، في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدره الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدره الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة.

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال (Youndt et al., 1996:829)، واتساقاً مع هذه الوجهة فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار (Hitt, et al., 2001:501).

رابعاً: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على أنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد)، ومشكلات التكامل الداخلي (الهرمية والائتلاف) (Robson, 1997:43)، ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على أنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة (Goetsch & Davis, 1997:136)، فيما أشار آخرون إلى أن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة (Heracleovs & Longham, 1996:485).

خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة (Hellriegel & Slocum, 1996:146)، وفي السياق نفسه فقد عدّها (Proctor, 2000:133) المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المرببة بشأن استخدام النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك يؤشر البعض التزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة.

سادساً: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها. وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية، والرقابة الإستراتيجية. والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمنظمة.

أبعاد القيادة الإستراتيجية:

تعددت النماذج المفسرة لممارسات وأبعاد القيادة الإستراتيجية، ومن تلك النماذج، نموذج هيت وإيرلاند (Hitt & Ireland)، حيث يريان أن ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة تتضمن:

1. تركيز الانتباه على النتائج والعمليات.
2. السعي لاكتساب المعرفة وترقيتها.
3. تعزيز التعلم والإبداع.
4. تحسين تدفق العمل بالانتباه، أو التركيز على العلاقات.
5. توقع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية.
6. الحفاظ على عقلية عالمية.
7. مواجهة التنوع في اهتمامات أصحاب المصلحة المتعددين.
8. البناء للمدى الطويل مع تلبية الاحتياجات على المدى القصير.
9. تطوير رأس المال البشري.

ويمكن لهذه وغيرها من الممارسات الفعالة إعطاء مزايا تنظيمية في بيئة تنافسية (Bass, 2007:42).

ومن بين النماذج الأكثر شهرة يأتي نموذج هيت، إيرلاند وهوسيكسون (Hitt; Ireland, and Hoskisson, 2009) والذي تضمن ستة عناصر رئيسية:

1. تحديد الاتجاه الإستراتيجي.
2. استغلال الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها.
3. تطوير رأس المال البشري.
4. المحافظة على فعالية ثقافة المنظمة.

5. تعزيز الممارسات الأخلاقية.
6. وضع الضوابط الإستراتيجية.

ويرى إنز (Enz, 2010:135) أن معظم الباحثين يتفقون على أن هناك خمس مسؤوليات مهمة للقيادة الإستراتيجية، التي تبدو واضحة في المنظمات الناجحة، وهي:

1. ابتكار رؤية تنظيمية.
2. تأسيس قيم جوهرية للمنظمة.
3. تطوير الإستراتيجيات، وإدارة الهيكل التنظيمي.
4. تنشئة بيئة باعثة على التعلم والتطوير التنظيمي.
5. الخدمة كوكيل للمنظمة (بمعنى العمل كوكيل، أو ممثل للمنظمة).

ويرى دافيز ودافيز (Davies & Davies, 2005:8) أن القائد الإستراتيجي يقوم بخمسة

أنشطة أساسية تتمثل في:

1. توجيه السياق التنظيمي.
2. ترجمة الاستراتيجية داخل إجراءات العمل.
3. تجنيد الناس والمنظمة للإستراتيجية.
4. تحديد نقاط التدخل الفعالة.
5. تطوير الإمكانيات الإستراتيجية.

ولقد قدّم بيسابيا (Pisapia, 2009:6-8) نموذجاً للقيادة الإستراتيجية يتضمن أربعة أبعاد

تتضمن -تقريباً- كل الممارسات السابقة، هذه الأبعاد هي: البعد التحويلي، البعد الإداري، البعد السياسي، والبعد الأخلاقي.

وفيما يلي عرض لأبعاد القيادة الإستراتيجية:

أولاً: البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية:

يرى غلانز (Glanz, 2006:81) أن القيادة التحويلية تُشكل عملنا كقادة إستراتيجيين، لأن الغرض من العمل الإستراتيجي -في الواقع- السعي إلى تحويل التنظيم داخل بيئة أكثر تحفيزاً وتعزيزاً للإنجاز العالي. ويؤكد جانسين وفيرا وكروزسان (Jansen; Vera, and Crossan, 2009:5) أن القيادة التحويلية تساعد القادة الإستراتيجيين على القيام بدورهم في البيئة الدينامية شديدة التغيير من خلال التفكير الإبداعي المنتج.

وذلك، لأن القيادة التحويلية تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة لتلائم هذه الرؤية (العامري، 2001: 7). وهذا بدوره يتطلب من القائد أن يروج على نحو ثابت رؤيته عبر مستويات عالية من الالتزام للرؤية والحماس لترويجها للأعضاء، وهذا ما يساعد أعضاء المنظمة على المثابرة المستمرة من خلال الأوقات الصعبة (Capon, 2008: 188).

ويمثل وضع التوجهات المؤسسية المظهر الحاسم للقيادة التحويلية، وذلك من خلال مساعدة العاملين لتطوير فهم مشترك حول المنظمة وأنشطتها فضلاً عن أهدافها، مما يوقظ الإحساس بالهدف أو الرؤية (Glanz, 2006:xxviii). وتتضمن القيادة التحويلية كذلك شكل استثنائي من النفوذ (التأثير) الذي يدفع التابعين لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم دائماً، نتيجة توافر مظاهر للقيادة الكاريزمية والقيادة صاحبة الرؤية (Northouse, 2010:171).

وربما يرجع الدور المؤثر للقيادة التحويلية في العمل والتوجه الإستراتيجي إلى أن القادة التحويليين قادرين على رؤية الصورة الكبيرة الكلية، أو الرؤية الاستراتيجية (Capon, 2008:189). وينحازون إلى محاولات تغيير الأفراد والمشهد التربوي ككل من خلال مساعدة التابعين على تجاوز مصالحهم واهتماماتهم الشخصية لمصلحة المجموعة، أو المنظمة ككل، ويستكشفون المواهب الفريدة لكل شخص، ويقترحون الطرق التي يمكن لكل شخص من خلالها أن يساهم مساهمة ذات معنى في مهمة ورؤية المنظمة (Glanz, 2006:xxix).

إن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودوافعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا ودوافعها، ويحترم شخصية أتباعه، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو

المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين (Pisapia, 2009:23)، في عملية من النمو فوق الدوافع والمويل الشخصية بهدف إعلاء شأن المنظمة.

وكذلك يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في تسريع وتيرة التغيير (Northouse, 2010:171)، ويرونه كشيء إيجابي وضروري. في الواقع، إنهم يعملون كوكلاء وقادة للتغيير، أو ميسرين للتغيير، لكي يحققوا رؤيتهم لمستقبل أقسامهم من خلال عمليات ديمقراطية للتعاون، والتي تستبدل الحاجة للرقابة والسيطرة إلى الرغبة في الدعم والمساندة (Glanz, 2006:xxix). وتهتم القيادة التحويلية -أيضاً- بابتكار واستخدام المعرفة من أجل بناء ديمومة التطوير والتغيير التنظيمي. إن البعد التحويلي في القيادة الاستراتيجية يوفر لها الرؤية الحاملة عبر توقع وتبصر الأحداث المحتملة والطارئة، ويسعى لتجنيد الموارد البشرية لتحقيق تلك الرؤية عبر التحفيز والتشجيع وبناء علاقة من الاحترام والحفز المتبادل الذي يقود التغيير التنظيمي للأفضل.

ثانياً: البعد الإداري في القيادة الإستراتيجية:

يجادل زاليزنيك (Zaleznik) بأن الأعمال بحاجة لكل من المديرين والقادة للبقاء والنجاح. ويعتقد أن المنظمات بحاجة لتوظيف واستثمار ناس مختلفين لإنجاز كل دور، ويرى أن المديرين يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعززون الاتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، ويبتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويحلون المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويثمنون الاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية، أو الشرعية للقيام بالعمل الروتيني للمنظمة (Pisapia, 2009:22).

وفي السياق ذاته ترى كابون (Capon, 2008:32) أن القيادة والإدارة عادة ما ينظر إليهما كمترادفين، يمكن القول أنه من الصعب فصلهم، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما، فالقائد الذي لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادراً على الأقل على الإدارة على المستوى الإستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الإستراتيجية، واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج.

إن القدرة على الإدارة تمثل مظهر الاستقرار للقيادة. المديرين يركزون بشكل طبيعي على المحافظة على حسن سير المنظمة؛ لكي تتجز أهدافها، ويميلون إلى رؤية التابعين كمروسين يمكن تطويرهم، ليصبحوا عاملين جيدين. المديرين يصنعون التغييرات وفقاً للنظم المتبعة لمواجهة مطالب الإنتاج، أو العمليات المحسنة؛ ولتبقى كلاً من الكفاءة والفعالية، ويستخدمون الأفعال، أو الإجراءات

المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والتمويل والإنفاق، والرقابة لإنجاز هذه الأهداف، ويركزون على تحقيق كفاءة وفعالية الإجراءات التنظيمية الجارية (Pisapia, 2009:32).

المدير الجيد لديه القدرة على التخطيط، ووضع الميزانية داخل حدود الاتجاهات الاستراتيجية والرؤية الموضوعية من قبل القيادات العليا بالمنظمة، ويملك القدرة على رؤية العمل الداخلي واحتياجات المنظمة بأكملها، وماهر في إدارة المشروع وابتكار خطط مفصلة لإنجاز الأهداف، كما أنه مسؤول عن تنظيم الأعضاء وتعيينهم ووضع البنية التحتية اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة، ويسعى - دائماً- إلى جمع المعلومات حول منظمته كوسيط للمعلومات (Hacker & Roberts, 2003:62). إن البعد الإداري من القيادة الاستراتيجية يشير إلى النواحي الفنية المطلوبة للإدارة الأمنية، فليس بالتحفيز الإلهامي وحده تنجز الأعمال على وجهها الصحيح ووفقاً لضوابطها التنظيمية، وإنما يحتاج ذلك إلى القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة ووضع الميزانية بما يسهم في تحقيق الأهداف التشغيلية كخطوات تحقق في مجموعها التوجه الإستراتيجي.

ثالثاً: البعد السياسي في القيادة الإستراتيجية:

يشكل المشهد السياسي عنصراً واقعياً في حياة القائد الإستراتيجي لما تمثله السياسة من آلية ضرورية يمكن من خلالها للأفراد والجماعات في المنظمة التوصل إلى اتفاق حول القرارات المعقدة، وربما يرجع ذلك بالأساس إلى أن طبيعة القيادة الاستراتيجية تشمل إحداث التغيير في خضم الآراء المتباينة والمتناقضة في أغلب الأحيان، حيث تسود حالة من الغموض وعدم اليقين (هيوز وبيتي، 2006: 178).

لذا يؤكد (هيوز وبيتي، 2006: 199) أن معالجة قضية القيادة الاستراتيجية ستكون ناقصة إذا لم تناقش واحدة من أصدق الوقائع في الحياة المؤسسية، ألا وهي "السياسة" التي يراها بأنها -في أفضل الأحوال- شر لا بد منه في المؤسسات. وربما يعود ذلك كما يرى موريل (Morri1, 2007:264) إلى أن عملية بناء الاستراتيجية نفسها تتطلب البراعة السياسية في تطويرها وإجراءاتها، لأنه يجب أن تكون مدخلاً للعالم الحقيقي للعلاقات السياسية ونماذج وأنماط التأثير المؤسسي.

إن الاعتبارات السياسية، وبناء التحالفات تمثل عنصراً مكملاً لبناء الدعم التنظيمي الواسع للخطة الإستراتيجية، واقتناص التوافق على الآليات الضرورية لكيفية تنفيذ الإستراتيجية. ذلك لأن الاعتبارات السياسية تدخل في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تأخذ الصدارة، والأنشطة التي ستأخذ الأولوية في أجندة أنشطة القسم، وعليه تأخذ الأولوية في تخصيص الموارد. والمديرون لن يكونوا

بارعين في تشكيل الاستراتيجية وتنفيذها بدون أن يكونوا مدركين للسياسات المؤسسية، وبدون أن يكونوا بارعين في المناورة السياسية (Thompson & Strickland, 2003:275).

إن المؤسسات تمثل كيانات سياسية تحتوي جماعات مصالح قوية داخلية وخارجية تؤثر في صياغة القرارات الإستراتيجية، وقد تكون مجموعات المصالح تلك متصارعة، حيث يكون لكل منها اهتمامات مختلفة، ويمكن حل هذه الاختلافات من خلال عملية المساومة أو التفاوض أو ربما من خلال إصدار أوامر عليا، ويترتب على ذلك أن الأهداف والغايات والقضايا الإستراتيجية، بل وحتى الإستراتيجيات نفسها توضع من خلال العملية السياسية وليس من خلال تقييم واختبار تحليلي محايد (بريتي، وجلاتر، وليفاسيس، 2006: 311).

ويعتبر المشهد السياسي مهماً وأكثر تحدياً وغموضاً حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المنظمة في محاولة للتأثير فيها وإقناعها بالعدول وتغيير بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير. وكذلك يعتبر المشهد السياسي مهماً عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المنظمة، ولأن حالة الغموض وعدم اليقين والموارد المقيدة تحدد التفاعل بين المنظمة وبيئتها المحيطة، تلعب السياسة دوراً في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المنظمة (هيوز وبيتي، 2006: 205).

إن القدرة على الإقناع وخلق الائتلافات والتحالفات، ومكافأة ومعاقبة السلوك، والمساومة والتفاوض، وكسر وتقنيت المعارضة، واستعمال النفوذ، والتأثير على نحو خلاق، وفي الوقت الخلاق المادة الخام التي يتشكل منها الدور السياسي للقائد الإستراتيجي (Morrell, 2007:264).

وربما تزداد أهمية البعد السياسي في القيادة الاستراتيجية اليوم وغداً وخاصة في البيئة التنظيمية العربية التي اقتحمتها الكثير من التطلعات (المشروعة وغير المشروعة)، وتوطنت فيها بعض الأمراض التنظيمية (كالتحالفات والتنظيمات غير الرسمية) مما يقضي ضرورة وجود قائد بارع قادر على حل الصراعات، وبناء التحالفات، والوصول إلى حلول للمشكلات، وإنجاز الأهداف بأعلى قدر من التناغم التنظيمي.

رابعاً: البعد الأخلاقي في القيادة الإستراتيجية:

تحتل الأخلاقيات موقعاً متميزاً في الفعل الإستراتيجي، حيث يعتبرها ديفيد (David, 2005) متطلب سابق للإدارة الإستراتيجية، ويؤكد هيت وإيرلاند وهوسيكسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2009:13) أن كل قرارات عملية الإدارة الاستراتيجية تقريباً تحتوي أبعاداً أخلاقية. ويرى ديفيد David أن كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وكذلك تقويم القرارات الاستراتيجية تملك في ثناياها تشعبات وتصرفات أخلاقية، والقادة الإستراتيجيون هم الأشخاص المسؤولين بشكل جوهري عن ضمان أي مبادئ أخلاقية عالية معتمدة وممارسة في المنظمة، فلو حصلت الأخلاقيات العالية على أولوية القمة، فإن العاملين على كل المستويات سوف يتصرفون على نحو أكثر أخلاقية (David, 2005:20)، مما يجعل قرارات المنظمة تمثل منتج للقيم الجوهرية التي يتم تشاطرها بين معظم، أو كل مسؤولي المنظمة والعاملين، وربما تأتي أهمية ذلك خصوصاً في البيئة التنافسية المضطربة والغامضة عادة لمشهد القرن الحادي والعشرين (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2009:13).

إن التأثير الإستراتيجي في الآخرين أمر مستحيل عملياً في غياب المصادقية القائمة على بناء الثقة بشخصية القائد وسلامة أحكامه واستقامته، وهذا يتطلب من القائد الإستراتيجي إظهار الاهتمام بالصالح العام، وتقديم الثقة، والوفاء بالالتزامات، والعدل، وقبول تحمل المسؤولية، واحترام الآخرين، والاحتراف بنجاحات التابعين، وتطوير مهاراتهم، ومواجهة التصرفات والأفعال المجحفة بالآخرين، والتسامح، ومد يد العون للآخرين، وكذلك من الأمور الحاسمة في أهميتها قول الحقيقة كما هي، وعدم إخفاء الأخبار السيئة (هيوز وبيتي، 2006: 194).

والجدير بالذكر أن تقديم القادة للثقة والاحترام يجعل العاملون في المنظمة يستجيبون عادة بشكل إيجابي، ويصنعون مساهمات إيجابية للمنظمة لإنجاز أهدافها وأغراضها، ويتيح للقادة قدراً من المناورة والنقاش مع العاملين عندما لا تسير الأمور بشكل جيد أو سلس (Capon, 2008:180).

إن القادة الأخلاقيين يركزون عادة على ربط التغييرات بالمعتقدات، ويصنعون أحكاماً حول ما يكون صحيحاً وما يكون خاطئاً، ويدعمون رؤيتهم لما هو صحيح، ويرون التابعين كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدة روحية وأخلاقية، ومن خلال مساندة قيم المساواة والعدالة، إنهم يتصرفون بشكل مستقيم ويستخدمون أفضل الممارسات لبحث قراراتهم مع القيم والصالح العام لتحقيق الأهداف (Pisapia, 2009:34).

وعندما يتعلق الأمر بقيادة منظمة أمنية فإن البعد الأخلاقي للقيادة تزداد أهميته، ويصبح متطلب حاسم للنجاح الجوهرى في إنجاز الأهداف الأمنية والمجتمعية، فالعمل الأمني في جوانبه عمل أخلاقي مفعم بالجوانب الأخلاقية مما يتطلب قائد أخلاقي يعزز الممارسات الأخلاقية في تحقيق أهداف المنظمة الأمنية.

التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية ومشكلاتها:

هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تُضعف من قدرة القائد الإستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية، بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد، ومن هذه التحديات والعقبات (هيوز وبيتي، 2006: 13-44) (Pisapia, 2009:7):

- قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
- ضعف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الأمنية، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي، إذ إن إيجاد الميزة الاستراتيجية المستدامة للقسم الأكاديمي ليس مهمة سهلة، فهو يتطلب أشخاص يتمتعون بالحدق والذكاء والقدرة.
- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية، وشيوع المركزية في القسم الأمني، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
- الإستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، إذ من النادر أن تتبنى المؤسسات استراتيجية واضحة تبين -دون لبس- ما سوف تفعله وما ستمتتع عن فعله، كما أن الافتقار إلى الوضوح في الاستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرة رؤساء الأقسام على التحول إلى قادة إستراتيجيين.
- غياب الفهم المشترك للإستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع وإتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصية للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعية للنجاح التنظيمي.
- الافتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المنظمات نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، ويشكل الافتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحول رؤساء الأقسام إلى قادة إستراتيجيين.

- الخطط غير المترابطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم كيف تدعم أدوارهم رسالة المنظمة وإستراتيجياتها، وقد يكمن السبب في أن الاستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب، أو أن أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة، أو غير موجودة أصلاً.
 - المدى المحدود، حيث يركز القادة على تحقيق النجاح في المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد. إن إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى يعتبر التحدي الأصعب الذي يواجه القادة الإستراتيجيين. إن عليهم الابتعاد عن الانهماك في الأنشطة اليومية وقضاء مزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل، وتبدو صعوبة ذلك مع رؤساء الأقسام الأمنية، والذين يواجهون الكثير من التفاصيل والقضايا الجزئية يومياً.
 - البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل، حيث يؤكد مينزيرج أن البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل لا يمكن بلوغه على المدى الطويل، بل إنه يمكن أن يعوق الالتزام ويُخلف رؤية ضيقة، ويجعل إحداث التغيير أقل احتمالاً.
 - فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، خصوصاً باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين)، وأفقي (نحو الزملاء، والمعنيين خارج المنظمة)، إذ إن ضم الآخرين إلى المسعى الإستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة، وكثيراً ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء الاستدامة وتحقيقها.
 - فقدان الصورة الكبيرة التي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل، وتساعدهم كذلك على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المنظمة ببيئتها المحلية والعالمية، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة.
- ويستنتج الباحث** مما تقدم أن القيادة الاستراتيجية هي عملية إدارية هامة يترتب عليها الكثير فيما يتعلق بمستقبل المنظمة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه لتضمن لنفسها السير نحو التميز وإمكانية التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وعليه فإن العنصر البشري المكون للمؤسسات هو عنصر أساسي، لذا ينبغي أن يكون فاعلاً، وفاعليته لا تتحقق إلا إذا كان هناك عملية تقييمية للأداء موضوعية وعادلة، وأن يقتنع جميع المدراء في المؤسسات بأنه بدون تطبيق القيادة الاستراتيجية لا يمكن أن تتجح المنظمة.

المبحث الثاني

عمليات إدارة المعرفة

- مقدمة
- النشأة والتطور
- مفهوم إدارة المعرفة
- مبررات التحول نحو إدارة المعرفة
- أهمية إدارة المعرفة
- أهداف إدارة المعرفة
- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
- أبعاد إدارة المعرفة
- إستراتيجيات إدارة المعرفة
- مراحل إدارة المعرفة
- عمليات إدارة المعرفة
- معوقات تطبيق إدارة المعرفة

مقدمة:

مع تزايد ظاهرة التغيير المستمر في المنظمات الإدارية، تغيرت النظرة المعاصرة إلى عناصر العمل التقليدي المكون من الموارد ورأس المال، وبدأت المنظمات تبحث عن أساليب إدارية جديدة تهتم بإحداث التغيير والتطوير والارتقاء بالأداء. وكان لبروز أسلوب إدارة المعرفة إضافة كبيرة في تغيير عناصر العمل من بين العوامل الأخرى المادية الذي يعد أحد الطرق الممكنة للمنظمات للجوء إليها في مواجهة التطورات المعاصرة مثل العولمة والتقنية، وكذلك الاعتماد عليها كإستراتيجية لتحقيق التقدم. ويعد مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين، والباحثين الأكاديميين كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الشريف، 2012: 254).

وأصبح موضوع عمليات إدارة المعرفة من الموضوعات المهمة التي يشترك فيها كتاب الإدارة والاقتصاد المهتمين بالتقانة وغيرهم في عالم اليوم. وتعد المعرفة الأساس الذي تستند إليه المنظمات بعامة والمنظمات الأمنية بخاصة في مجالات المنافسة والإبداع، ومن ثم البقاء والنمو، لذا اهتم الكتاب والباحثون بعمليات إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي والسنوات الأولى من هذا القرن نتيجة الدور الذي تلعبه هذه العمليات في زيادة إنتاجية العمل (الطويل ورشيد، 2005).

وتعد إدارة المعرفة اليوم المجال الأحدث التي خطفت اهتمام المختصين، وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال، الذي صار التوجه الحقيقي للباحثين والمنظمات المعاصرة نحوها على حد سواء. يأتي هذا التحول نتيجة لعوامل محفزة أهمها الانتقال الواضح إلى الاقتصاد المعرفي وما يرافقه من مظاهر وقوانين إضافة نظرة جديدة لمفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعرفة، وهجرة القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقال مزايا الإبداع والتنافس إلى الموجودات المعرفية والفكرية (محمد، 2006: 1).

ويرى الباحث أن مفهوم إدارة المعرفة يرتكز على فلسفة إدارية عصرية تقوم على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع الموظفين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، والاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المنظمة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها.

ونظراً لأهمية إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار، فإن إدارة المعرفة أصبحت تحظى بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي، وذلك بهدف تصويب عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمات المختلفة ومراجعتها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح من خلال الجهود التي تبذلها المؤسسات الأمنية لتوظيف إدارة المعرفة بأكثر قدر ممكن في فاعلية اتخاذ القرارات، نظراً لأهمية إدارة المعرفة في هذه المنظمات الحيوية.

النشأة والتطور:

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند (Marchand Don) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأتها وتطويرها، ومن بينهم على وجه الخصوص (Drucker, 1999) عندما تنبأ بالأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمورد تنظيمية، والتحول من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي، والنظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة في توليد القوة، وأن العمل الإداري النموذجي سيكون قائماً على المعرفة من خلال اكتساب واستحواذ الموظفين للمعرفة وتبادلها بينهم. وقد تنبأ رائد الإدارة (Durcker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة (Turban et al., 2001:341).

كما تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المتطلبات المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم (العلي وآخرون، 2009: 56).

وقد حدد (Prusak, 2000:13) أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام

بإدارة المعرفة، والمتمثلة بالتالي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.
- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

مفهوم إدارة المعرفة:

حظي مفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الكتاب والباحثين والمديرين وغيرهم، وذلك للدور المميز الذي تلعبه هذه الإدارة في مدى تحقيق استراتيجيات وسياسات منظمات الأعمال بكفاءة وفعالية. وفي عالم اليوم أصبحت المعرفة الأساس الذي تستند عليه المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لها، من هنا يجب الاهتمام بها وإدارتها بشكل سليم، وجعلها جاهزة للنشر والانتشار داخل المنظمة. وبهذا فإن المعرفة التي لا يمكن نشرها داخل المنظمة ستبقى ملكية خاصة لعدد قليل من العاملين، وذلك بدلاً من أن تصبح ملكاً لجميع العاملين في المنظمة، ومن ثم سيكون لها تأثير محدود على قدرة المنظمة في تكوين القيمة المناسبة لها. ولتحقيق ذلك لابد أن تدرك إدارة أية منظمة أهمية أن تعرف ما يعرفه الآخرون وأن تكون قادرة على تحقيق الاستخدام السليم للمعرفة المتاحة في مختلف المواقع في المنظمة كقواعد البيانات وقواعد المعرفة، وعقول العاملين الموزعين في مختلف مواقع العمل في المنظمة (Lubit, 2001:164).

ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة، إذ إن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته (الكبيسي، 2002: 58).

وتعرف إدارة المعرفة بأنها وظيفة الإدارة المسؤولة عن الاختيار المنظم، والسعي للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال الحصول والخزن والنشر والتطبيق للمعرفة في عمليات أعمالها، وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها المستندة إلى الأهداف الموجهة، بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الإبداع وإدامة التنافسية (محمد، 2006: 67).

ويضيف (الطائي، 2004: 6) بأن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي والموجه من قبل إدارة المنظمة لجمع وتصنيف وتنظيم وخزن جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين العاملين في أقسام المنظمة بما يحسن كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

وقد أشار (Lievan, 2005:2) إلى أن إدارة المعرفة يتمحور عملها حول استخدام المعرفة من خلال الممارسة في إدارة المعلومات والتعلم التنظيمي بهدف تحقيق قيمة أفضل للمنظمة.

ويرى (Beterls, 2002:2) بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن إدارة المنظمة باتجاه التجديد المستمر لقاعدة معرفة المنظمة، وهذا يعني تكوين البنية الداعمة للمنظمة، وتقديم تسهيلات للعاملين لديهم وتقديم تلك التسهيلات من أجل انتشار المعرفة.

ويؤكد (الكيالي، 2004: 2) على أن إدارة المعرفة هي دالة للمعلومات والثقافة والمهارات. ويرى (أبو دية، 2004: 2) بأن إدارة المعرفة هي وصف لكل ما يتعلق بالتعامل بالمعرفة بدءاً من معرفتها ومروراً بتوصيفها وتنظيمها ثم معالجتها.

وتعرف -أيضاً- بأنها العمليات المنتظمة والمتكاملة التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الإستراتيجي (حامد، 2006: 808).

كما عرفت إدارة المعرفة بأنها هي: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (الكبيسي، 2002).

وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم، وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي (المالكي، 2003: 1).

كما يمكن تعريفها بأنها الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفاقة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الضرورية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرارات (العمرى، 2004: 26).

وتعرف بأنها الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة، والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها (الطاهر، 2010: 41).

وتعرف بأنها إيجاد الطرق للإبداع وأسس معرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها، ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفاعلية وبكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن (المطيران، 2007: 7).

وتعرف بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو منظمة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (يوسف، 2004: 7).

كما تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات، وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي (الزامل، 2006).

ويمكن أن نعطي مفهوماً للمعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة. لذا من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الموظف، ورفع كفاءة المنظمة. ونتيجة لهذا النجاح، أحدثت بعض المنظمات وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لتعكس مدى الاهتمام بالممارسات الحديثة لإدارة المعرفة، وأصبح بعدئذ نجاح المنظمات الإدارية يعتمد بدرجة كبيرة على استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في مواجهة المتغيرات المعاصرة (الشريف، 2012: 254).

بناءً على ما سبق **يعرف الباحث** إدارة المعرفة بأنها: عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

مبادرات التحول نحو إدارة المعرفة:

- أشارت العديد من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، وهي:
- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
 - تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ إنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
 - يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم: ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
 - يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
 - يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.
 - يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
 - تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل: من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
 - العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
 - العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة: الذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني -أيضاً- رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد (حجازي، 2005: 35) (الرفاعي وياسين، 2004: 3).

أهمية إدارة المعرفة:

- تتركز أهمية إدارة المعرفة أنها تقوم على تعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة، ولكنها تضيف بعض الجوانب المهمة والأساسية المتمثلة:
- 1- تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة.
 - 2- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة.
 - 3- تظهر كفاءة إدارة المعرفة في الأزمات.
 - 4- بناء وتشيد العقول البشرية عالية التميز.
 - 5- تنمية وإدارة رأس المال الفكري وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية.
 - 6- تعظيم التفكير الإبداعي والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية.
 - 7- الحفاظ على التميز التنافسي لمنظمات الأعمال (جاد الرب، 2012: 560).
 - 8- أصبح هنالك قيمة متزايدة للممتلكات غير الملموسة، مثل الاسم التجاري وبراءات الاختراع وحقوق النشر (Skyrme, 2002:15).
 - 9- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.
 - 10- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
 - 11- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
 - 12- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة (الزيادات، 2008: 60).
 - 13- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - 14- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - 15- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - 16- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم (عيد، 2011: 30).

وبصورة عامة فإن هناك أسباباً عديدة تزيد من أهمية إدارة المعرفة وتزيد من الحاجة إلى تطبيقاتها، ولعل أهم هذه الأسباب:

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
- زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات.
- انخفاض دورة حياة المنتجات.
- ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
- عدم استمرار الموارد البشرية الكفوة في العمل (الفارس، 2010: 69).

أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف الجهات التي توجد بها وتتوعدا، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات، وهي على النحو التالي:

- 1- الإسهام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- 2- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
- 3- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- 4- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.
- 5- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- 6- تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين مما يسهم في رفع الأداء.
- 7- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهةها (أبو جزر، 2005).
- 8- خفض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 9- زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة؛ إذ تصبح المعرفة الداخلة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين متاحة، مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم

الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثلها في بنائهم المعرفي الذاتي، ثم تنعكس على أنماط الأداء ومستوياته بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب الفشل (أبو جزر، 2005) (أبو قبة، 2004).

- 10- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- 11- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- 12- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- 13- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- 14- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة التي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها (الأكلبي، 2008: 27).
- 15- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 16- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 17- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة العاملين وتطويرهم وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- 18- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها (رزوقي، 2008: 10).

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك، التي نجملها فيما يلي (الملكاوي، 2007: 85):

- 1- توفير البنية التحتية: اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك، التي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة لذلك، مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
- 2- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

3- **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات، فقد يقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي للمتغيرات، ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى مالا نهاية بقلّة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين:

أ. **المركز والأطراف:** ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً أيضاً.

ب. **أما الهيكل الشبكي (العنكبوتي):** فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية وظيفية متقاربة ولكن لكل تخصص، وتتطلب تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدريجية، ويكون دور المركز لجميع المعلومات بنفسه ولنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة - أيضاً- مع الوحدات الأخرى.

ج. توجد المنظمات المعكوسة في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، لذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذي يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة.

4- **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين، ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوفر في نظام تكنولوجيا المعلومات عدة شروط منها:

- 1- القدرة على إجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة وإدراكها ومراقبتها.
 - 2- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
 - 3- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.
 - 4- القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة للتأكد من وجود تناقضات.
- وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.
- ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة (عبد الوهاب، 2007: 10).

أبعاد إدارة المعرفة:

- 1- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد البيانات، وإدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة.
- 2- **البعد التنظيمي واللوجستي:** وهو يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات، والوسائل المساعدة، والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.
- 3- **البعد الاجتماعي:** وهو يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة (الزيادات، 2008: 67).

إستراتيجيات إدارة المعرفة:

عرّف (Jasimuddin, 2005:103) إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها تلك الخطة التي تصف كيفية إدارة المعرفة داخل المنظمة، وذلك للحصول على المنافع المطلوبة منها سواء للمنظمة أم الأطراف الخارجية.

ترتبط استراتيجية إدارة المعرفة باستراتيجية المنظمة الكلية وأهدافها، واختيار استراتيجية إدارة المعرفة المناسبة هو مطلب هام للوصول للأهداف التنظيمية. والاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة هي التي تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة وأهدافها، وهذا بدوره يساعد على تحديد مبادرات إدارة المعرفة التي تدعم رؤية ورسالة المنظمة وتعزز موقفها التنافسي، بالإضافة لذلك، فإن المنظمة التي تعرف أكثر حول عملائها، منتجاتها، وأسواقها، وترتبط بين ذلك تكون ذات استراتيجية فعالة وإنجاز أفضل (Savary, 1999:98).

قسّم (Hansen, et al., 1999:110) إستراتيجيات إدارة المعرفة إلى ثلاث إستراتيجيات هي:

أ- **إستراتيجية إدارة المعرفة التكنولوجية**: وتسمى هذه الاستراتيجية -أيضاً- بإستراتيجية تكويد المعرفة وتميزها، وتصمم لهيكله المعرفة التنظيمية وتبويبها، وتتطلب هذه الاستراتيجية توافر تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات. وتركز هذه الاستراتيجية على المعلومات والمعرفة الصريحة، ولذلك يجب على العاملين بالمنظمة توضيح المعرفة الخاصة بهم لتحويلها إلى قواعد بيانات. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى توفير المعلومات أو المعرفة المناسبة في الوقت المناسب. وتبرز هذه الاستراتيجية أهمية دور المعلومات والمعرفة من وجهة نظر الإدارة، حيث يزداد الطلب على المعلومات والمعرفة عندما تواجه المنظمة بدرجة عالية من عدم التأكد، ولذلك يجب على المنظمة تحديد نوع المعلومات والمعرفة اللازمة لحل المشاكل التي تواجهها.

ب- **إستراتيجية إدارة المعرفة الشخصية**: طبقاً لهذه الإستراتيجية، فإن المعرفة ترتبط بشكل كبير بالأفراد الذين قاموا بتطويرها، فالمنظمات تركز على الحوار وأسلوب المناقشة وجهاً لوجه لنشر المعرفة بين أركانها. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تسهيل التعلم التنظيمي من خلال نشر الخبرات داخل المنظمة، كما تدعم هذه الاستراتيجية فرق العمل والمعرفة الخاصة بهم لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

ج- **إستراتيجية التكيف**: تقوم هذه الاستراتيجية بالدمج بين استراتيجية إدارة المعرفة التكنولوجية وإستراتيجية إدارة المعرفة الشخصية وتوضح العلاقة بينهما. وتهدف استراتيجية التكيف إلى تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، كما أنها تساعد العاملين بالمنظمة على تطوير معرفتهم عن المفهوم، الأدوات، والرؤية المتعلقة بإستراتيجية إدارة المعرفة والقرارات المتعلقة بها.

عمليات إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

إن المعرفة تعتمد على المهارات والقدرات الشخصية والحدس للموظفين، وغير قابلة للتعلم أو التحويل على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة، وهي ما تسمى بالمعرفة الضمنية، وذلك لأنها معرفة متراكمة في عقول الأفراد من خلال الخبرات والمعارف السابقة (Cullen & Parboteeah, 2008)، وهذا النوع يشمل المعرفة التقنية، مثل البراعة والمهارة، وهي تبقى محدودة الاستخدام ومحدودة الفائدة والقيمة، وقد تكون المعرفة واضحة (صريحة أو معلنة)، وهي ما تعرف بالمعرفة الرسمية، ويكون التعبير عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والكلمات، مثل الوثائق، والسياسات، والإجراءات، والمستندات، والمواصفات للمنتجات، والمخططات، والموازنات، والبرامج التقنية، وقاعدة البيانات، ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها والمشاركة فيها من خلال الندوات أو اللقاءات أو الاتصالات الرسمية وغيرها، ويمكن إدارتها من خلال تنظيم مصادر المعلومات الداخلية أو الخارجية (Allee, 1997).

وقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات، فالبعض يذكر أنها ثلاث عمليات، بينما يتوسع بها آخرون لتكون أكثر من ذلك، فمثلاً يرى (عليان، 2012) أنها تشمل على تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتطوير المعرفة وتوزيعها ثم تطبيقها. ويرى (الظاهر، 2009) أنها تتمثل في تكوين المعرفة واقتنائها، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع المعرفة وبنها، وتطبيق المعرفة. ويحددها (حجازي، 2005) في ثلاث عمليات وهي توليد المعرفة، ونقل المعرفة، والتعلم التنظيمي، ويرى أن العمليات الأخرى تتعلق بنواحٍ فنية بحثية ذات علاقة بتقنية المعلومات مثل الترميز والتخزين والاسترجاع. وإدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها. وفيما يلي عمليات إدارة المعرفة:

1- **اكتساب المعرفة وتطويرها:** يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين الدراسة الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة التنظيمية على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة (حجازي، 2005: 78).

كما يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون، والعلماء، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي. ويجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها (عيد، 2011: 30).

2- **تخزين المعرفة:** بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أم في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الإطلاع عليها.

- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة (عيد، 2011: 31).

3- **تنظيم المعرفة وتقييمها:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الدراسة والوصول إليها، وتيسير سبل استرجاعها، وتعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة (Survary, 2005:96)، ويعبر عنها بأنها تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف، فهرسة ورسم المعرفة، حيث تستلم المنظمات يومياً كميات كبيرة جداً من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها، تصنيفها، تفسيرها ونشرها بفاعلية، وتأتي بأشكال متنوعة ويرفقاها دعم لهذه العمليات بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار جعلها في مجموعات مرتبة تسعى بخرائط المعرفة (نجم، 2005: 98).

4- **نقل المعرفة وتطبيقها:** يعني نشر المعرفة ونقلها إلى حيث يمكن الاستفادة منها، يشار إليها بأنها أنظمة إدارة المعرفة، وهي عبارة عن أنظمة اتصالات صممت خصيصاً لتسهيل عملية مشاركة المعرفة، وأهمية توزيع المعرفة، والكثير من المنظمات الاستشارية تعطي أهمية كبيرة ووزناً معنوياً لإثبات التوزيع لأنظمة إدارة المعرفة الداخلية (Alter, 1999:169)، وأن التفاعل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا التنظيمية يمكن أن يكون ذات تأثير مباشر على توزيع المعرفة (جاد الرب، 2010: 547)، وأما التطبيق فإن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، وإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة (الزيادات، 2008: 104).

وقد تواجه عمليات إدارة المعرفة أيضاً بعض الصعوبات عند التطبيق مثل سيطرة الثقافة التنظيمية التي تكبح التشارك في المعرفة، وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، وما قد ينتج عنها من الإدراك غير الكافي لمفهومها، ومن ثم التطبيق غير الجيد لعملياتها، بالإضافة إلى الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام نظام عملياتها وتنفيذه، وكذلك الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بالشكل الصحيح بسبب الاتصال غير الفعال (Coakes, 2003).

وفي الجانب الآخر فإن نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات يتطلب القيام بمجموعة من العوامل كوجود نظام جيد وفعال لفهم المعرفة ونشرها، ومن ثم المشاركة به، وتحفيز الأفراد نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش (Sujatha, 2007)، والتشجيع ومكافأة روح التعاون بالفريق وتأكيد ذلك بصورة دائمة، وتحديد

وتطوير القادة الإداريين الذين يدعمون نماذج المعرفة على مستوى الفرد والفريق والمنظمة، ومساعدة الأفراد لتحديد دور المعرفة ومتطلباتها وتطبيقاتها لإنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى الاهتمام بتدفق المعرفة ونشرها أكثر من تخزينها (Rastogi, 2000).

معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

تعرض إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات على اختلاف ضروبها ومنها المؤسسات الأمنية معوقات تحول دون التمكن من تنظيم وتخزين المعرفة ونشرها وتوليدها والمشاركة في إنتاجها، وتشير (العلول، 2011: 93-95) إلى جملة من القضايا على النحو التالي:

1- القيادة وأساليب الرقابة التقليدية: حيث تكتسب المعرفة بشكل مجزأ، وذلك عن طريق برنامج تدريبي معين، أو إجراء بحوث ودراسات معينة ولكن هذه المعرفة المكتسبة لا يتم نشرها أو تداولها وتعجز القيادات الإدارية في توظيفها والاستفادة منها، وتصبح المنظمة خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة ولكنهم في عزلة عن بعضهم البعض، وعن الإدارة، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذه القضية: القيادة التقليدية التي تعتمد على المركز الوظيفي، وعدم تقديم الحوافز، ونقص الدعم والالتزام من جانب الإدارة العليا، والتركيز على الماضي والحاضر وليس المستقبل.

2- عدم قبول الأفراد للتغيير: وذلك لأسباب تتعلق بخلفياتهم الاجتماعية والثقافية والنفسية والوظيفية، ومن أبرز الممارسات المعيقة: مقاومة الأفراد للتغيير حفاظاً على هويتهم الذاتية ومعارضتهم للأفكار الجديدة، وعدم السماح للأفراد بتولي المهام والمسؤوليات الإضافية، وخوف الأفراد من فقدان هويتهم الوظيفية.

3- غياب الثقافة التنظيمية: الذي يحول دون التقدم في مجال المعرفة، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال، الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة، وسيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وضعف الإدارة في الإرشاد والتطبيق وتبادل الخبرات.

4- قصور أنظمة الاتصال: مما يعيق التمكن من المعرفة وينعكس سلباً على المنظمة، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال عزل المعرفة عن العاملين وحفظها في ملفات القيادة العليا، وعدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بالشكل الصحيح، والاكتفاء بأنظمة الاتصال القائمة وعدم السعي لتطويرها، وعدم تطوير تعريف عملي لإدارة المعرفة عبر نظم المعلومات.

5- الافتقار إلى التكامل بين الأنشطة: ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة، وتقسيم العمل الوظيفي، وعدم تنظيم أنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية وتفعيلها، وإهمال التكامل بين النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة، وبين تعزيز عمليات الاكتساب والتنظيم والاستخدام.

6- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

7- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة، مما ينعكس سلباً على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها (Thierauf, 2003:106).

8- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة، وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.

9- مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

10- وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة (حجازي، 2005).

ويرى الباحث أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

المبحث الثالث

القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة

- مقدمة
- مفهوم استراتيجية القيادة وإدارة المعرفة
- أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة
- نظريات القيادة الاستراتيجية
- نموذج استراتيجية القيادة وإدارة المعرفة
- دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة
- مجالات القيادة الاستراتيجية وأبعادها في إدارة المعرفة
- تصنيفات القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة
- أنماط القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة
- وزارة الداخلية والأمن الوطني

مقدمة:

ليس من السهل خلق منظمة المعرفة وتكوينها دون العمل على تهيئة البيئة الخصبة، وتوفير أدوات المعرفة وتقنياتها وأنظمتها، وجعلها متوافرة في مختلف مكونات المنظمة، وإن على المنظمات التي تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة أن تصنع لها رؤية شاملة للمعرفة التنظيمية تتوافق مع آفاقها وتطلعاتها في النمو والتميز. إذ أن الغاية من المعرفة هو تنفيذها للاستفادة منها واستثمارها عند اتخاذ القرار وفي إجراءات العمل، وفي تقديم الخدمة وتطوير الأداء، وهذا ما يقود بالضرورة إلى ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع القيادة الاستراتيجية للمنظمة ككل، فمثلاً: إذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة، وهكذا.

تتعاضد قدرات المنظمة عندما يتم توظيف ما لديها من معارف بفاعلية وكفاءة، وهذا ما يستدعي أن تقوم المؤسسات بإدارة المحتوى المعرفي المتاح لديها من منظور القيادة الاستراتيجية، وتساعد نظم إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعارف على إدارة الخبرة الشخصية، والدروس المستفادة، ومن ثم اكتشاف أفضل التطبيقات مما يترتب عليه إعادة تصميم خطوات العمل (العمليات)، وهكذا تدور عجلة نظم إدارة قواعد البيانات وإدارة المعرفة.

ويتسم دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالتعقيد نظراً لارتباطها بالعديد من الحقول المتنوعة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البحوث والتطوير، التعلم التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، في حين يواجه العاملون في مجالات إدارة المعرفة مشكلة إدراك وفهم محفظة المعرفة التنظيمية التي تعتبر القاعدة الخصبة للجداريات الجوهرية والمجالات التنموية والوظيفية الحاضنة للمعرفة والمولدة لها، ومدى تأثير المعرفة الحالية والمستقبلية على نجاح عمليات المنظمة (ياسين، 2007).

ويرى الباحث دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة بأنها عملية ذات طبيعة معقدة وشائكة لأسباب تتعلق بغموض وتعقيد المعرفة وتحولاتها السريعة والمتجددة، ولأصلها الضمني الخفي المستقر في عقول الأفراد، ومخزون الذاكرة من المهارات والتجارب والخبرات، ولهذا فإن من الواجب العمل على وضع أنشطة إدارة المعرفة وعملياتها من منظور القيادة الاستراتيجية لضمان التأثير الإيجابي المميز للمعرفة على أنشطة وعمليات المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

مفهوم استراتيجية القيادة وإدارة المعرفة:

تمهيداً لفهم العلاقة المترابطة بين مفهوم القيادة الاستراتيجية ومفهوم إدارة المعرفة، لا بد من الوقوف على تحليل مفهوم الاستراتيجية أولاً من حيث إدارتها وشموليتها وعناصرها. إذ يقول (رياض، 2009) في شرحه لمفهوم الاستراتيجية أنه لم يتفق أكثر الباحثين على تحديد مفهوم شامل للإستراتيجية، لذلك كانت التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الكاملة والشاملة للمفهوم، وهي كالتالي:

- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.
- التعلم والفكر الإستراتيجي، وما يشق عنه من قدرات إبداعية وإمكانية التعامل مع الأحداث بذكاء لصنع القرارات الإستراتيجية.
- التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح.
- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير مميزات تنافسية فريدة.

ويمكن أن يعرّف دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بأنها الإستراتيجيات والعمليات المصممة لتحديد والتقاط وتنظيم الاستفادة والتشارك في الأصول الفكرية للمنظمة لتحسين أدائها، وقدرتها التنافسية، وتقوم على نشاطين حاسمين هما؛ التقاط وتوثيق المعرفة الفردية سواء الصريحة أم الضمنية، ونشرها داخل المنظمة (لأشيين وأبو عليوة، 2013: 121).

إن القيادة الاستراتيجية هي ثمرة الإدارة الاستراتيجية التي تتكون من سلسلة أنشطة وقرارات لتنمية وتطوير علاقة المنظمة مع بيئتها، وإدارة محفظة أعمالها لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتشير الاستراتيجية -أيضاً- إلى المسار الإستراتيجي للمنظمة في تخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال الجوهرية انطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف، وتحليل بيئة الأعمال لتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة، وعليه يتم توجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، واستثمار الفرص التنافسية الثمينة، وابتكار القيمة المستندة على نماذج الأعمال الجديدة (ياسين، 2007).

وتتصف منظمات المعرفة بأنها منظمات تعتبر المعرفة مورداً أساسياً، وأصلاً رئيسياً من أصول المنظمات، بحيث تعتمد على المعرفة لتحقيق ميزتها التنافسية في سوق العمل، ولأجل تحقيق ذلك فإن هذه المنظمات لابد أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواءً في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أم استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية، أو في تقاسم المعرفة، أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المنظمة (نجم، 2005).

وتعرف القيادة الاستراتيجية للمعرفة بأنها: خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة، والمشاركة فيها، وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتعتبر استراتيجية المعرفة دليلاً هادياً للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة (ياسين، 2007: 292).

وفي نفس السياق، يبين دليل إدارة المعرفة الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2007) أن استراتيجية إدارة المعرفة ما هي إلا خطة توضح كيف يمكن للمنظمة تبادل وتطبيق المعرفة والخبرة التي لديها. وفي ظل الضرورة الملحة لتطوير استراتيجية لإدارة المعرفة، فإنه ليس من المطلوب الانتظار لحين إيجاد شخص أو جهة تشرف على إدارة المعرفة، ففي كثير من الأحيان تظهر مبادرات إدارة المعرفة قبل وجود استراتيجية متكاملة، حيث إن الاستراتيجية ما هي إلا طريقة وأداة لتوطيد وتثبيت منهجية الأعمال القائمة.

وتعمل استراتيجية القيادة على تحديد الفجوة الاستراتيجية بين ما يجب أن تقوم به المنظمة، وبين ما تستطيع أن تقوم به المنظمة، وذلك لسد هذه الفجوة وتحقيق الميزة التنافسية، بينما استراتيجية المعرفة تهتم بتحديد الفجوة المعرفية بين ما يجب أن تعرف المنظمة وبين ما تملكه المنظمة من معرفة متاحة.

إن ما يميز الفجوة المعرفية لدى القيادة الاستراتيجية عن غيرها هو التعاضد المستمر والمتصاعد للمعرفة في الصناعة والتكنولوجيا والأعمال، وبالتالي فإن اتساع فجوة المعرفة يعني بالتأكيد حتمية تراجع الفاعلية التنافسية، والقدرة على الابتكار في جميع ميادين وحقول الأعمال، وبصفة خاصة في الصناعات التي تستند على كثافة المعرفة ورأس المال الفكري.

أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة:

تعدُّ الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة. ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المنظمة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية (عبد الوهاب، 2005).

ويشير (Bollinger & Smith, 2001) إلى أهمية دور القيادة الاستراتيجية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، لاسيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منها:

- 1- إيجاد ثقافة تحترم المعرفة وتقديرها، وتعزيز مشاركتها.
- 2- المحافظة على صناع المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين للمنظمة.
- 3- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- 4- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.
- 5- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

نظريات القيادة الاستراتيجية:

مما لا شك فيه أن القيادة الاستراتيجية عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحنهم، ومن العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى القائد ما يلي: العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعاضم أهمية المعرفة.

والقيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية، ويعني ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال هذا الشخص (خالد، 2006: 142-143).

ونظراً لأهمية القيادة الإستراتيجية، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها، منها نظريات تركز على السمات مثل نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، ونظريات سلوكية مثل نظرية ليكرت، ونظريات حديثة (النموذج الأتوقراطي والديمقراطي، ونظرية فيدلر، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية المسار أو الهدف).

وفيما يلي أهم نظريات القيادة:

1- **نظرية السمات (1920-1940):** هناك سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد (الرشاقة، الطول، المظهر، الثقة بالنفس، الاستقامة، اللباقة، تحمل المسؤولية، الذكاء، المبادأة) (خالد، 2006: 144).

2- **نظرية الرجل العظيم:** القيادة تتطلب أفراداً موهوبين يولدون بصفات نادرة ومتميزة تجعلهم صالحين للقيادة (مصطفى، 2006: 32-33).

3- **نظريات السلوك القيادي (1940-1960):** تقوم هذه النظريات على أساس الأبحاث التي أنجزها ألتنون مايو، وكيرت ليفين. وتركز على السلوك الفعلي للقادة وليس على سماتهم في المواقف التي تواجههم وخلال قيادتهم للجماعات، وصنفت أنماط السلوك القيادي إلى (سلوك القيادة الدكتاتورية، والداعمة، والمؤثرة، واللامبالاة، والإلهامية، والكاريزما) (مرعي، 2002: 77-78).

4- **نظريات أنماط القيادة (1950-1970):** تشمل هذه النظريات ما يلي:

أ. دراسة الشبكة الإدارية والتي تصنف القادة إلى (5) أنواع، من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتحدد الدرجة التي تعطى لكل منهما في تفاعلها مع أحد أنماط القيادة.

ب. نظرية الأبعاد الثلاثية (ريدن)، وتعتمد على ثلاثة أبعاد: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والفعالية (ما ينجزه القائد من الأهداف المطلوب تحقيقها). وينقسم كل بعد إلى مستويين (مرتفع ومنخفض) وينجم عن ذلك (8) أنماط قيادية.

ج. نظرية ليكرت التي ميّز فيها بين أربعة أنماط (التسلطي الاستغلالي، والسلطوي الخير، والديمقراطي التشاوري، والديمقراطي المشارك).

5- النظريات النظرية الموقفية (1960-1980):

أ. نظرية القوى القيادية (فرنش، وريفين): تحدد هذه النظرية درجة تأثير القائد في أتباعه لحيازته قوى قيادية، أو تصور التابعين أنه يحوزها، وهي (قوة المكافأة، والعقاب، والسلطة الرسمية، والقدوة، والخبرة).

ب. نظرية فعالية القيادة الموقفية (فيدلر): ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي "فيدلر" الذي يربط بين تركيز القيادة وفعالية المجموعة على مدى ملائمة الموقف لحدوث التأثير المطلوب. ويرى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذا الموقف، هي: علاقة القائد بأعضاء المجموعة، ودرجة هيكل المهمة المطلوب أداؤها (مدى وجود أهداف ومقاييس أداء واضحة)، وقوة المنصب (السلطة التي يتيحها) (مصطفى، 2006: 37).

ج. نظرية القيادة الموقفية: ترى هذه النظرية أن التابعين هم من يوافقون، أو يعترضون على القائد بغض النظر عن أفعال القائد، وتعتمد على كل من قدرات واستعداد العاملين للقيام بواجباتهم، وقد مزجت هذه النظرية بين بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، ويقوم القائد هنا بالتوجيه والإقناع والمشاركة والتفويض (مصطفى، 2006: 17).

د. نظرية المسار/ الهدف: تفترض هذه النظرية أن المهمة الرئيسية للقائد هي إتاحة المكافأة للأفراد، وأن يوضح لمعاونيه نوع السلوك المطلوب الذي سوف يقود إلى تحقيق الهدف، وبالتالي الحصول على الحوافز. وسلوك القائد في ظل هذه النظرية قد يكون إرشادياً، أو موجهاً، أو مدعماً، أو مشاركاً، أو موجهاً بالإنجاز. ونظراً لذلك تختلف هذه النظرية عن نظرية فيدلر، حيث إنها تفترض أن القائد يستطيع تغيير نمط سلوكه لتحقيق ما يتطلبه موقف معين (خالد، 2006: 146).

ويرى الباحث أن هناك نظريات متعددة تناولت موضوع القيادة، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون (Coordinator)، أو مسهلون (Facilitators)، أو مدربون (Coaches). ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها

القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة، وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها كلما لزم الأمر. كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة (عيد، 2011: 32-33).

نموذج استراتيجية القيادة وإدارة المعرفة:

تبدأ إدارة المعرفة بإستراتيجية العمل لدى القيادة، وما يرتبط بها من خطط تنفيذية وتشغيلية، ومما يتولد عنها من قيم مضافة تلائم طبيعة مناخ المنظمة، حيث يتم القيام بالعمل في ظل أفضل الممارسات، التي تنطلق من تفعيل القدرات المؤسسية، مع اعتمادها بصورة جوهرية على الأفراد والتكنولوجيا والإجراءات والعمليات، وإدارة وصيانة البنية الأساسية، التي تعتمد بدورها على القيادة، والتنظيم، والتكنولوجيا، والتعليم (درويش، 2005: 154-155).

ويأتي ضمن عملية تطوير إستراتيجية المعرفة تصميم كيفية تحقيق إدارة المعرفة ووضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال تقديم منهج منظم لتحديد المعارف الجديدة، والمشاركة في توصيل المعرفة الحرجة المرتبطة برسالة المنظمة لكافة العاملين مع تحديد أفضل الممارسات لتحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية.

ويعتمد التوجه الإستراتيجي على العمل من خلال مجموعة من المحاور الحيوية لإدارة المعرفة، التي تتمثل فيما يلي:

- المحتوى.
- الأفراد.
- العمليات، أو الإجراءات.
- والتكنولوجيا (برامج ومعدات لتطبيق إدارة المعرفة).

ومن هنا يمكن القول، أنه كلما زادت المعرفة المتعمقة والمتطورة، وكلما كانت نظم المعلومات شاملة ومتكاملة، وكلما كانت لدى الباحثين العاملين فيها المنهجية العلمية، وتوفر لها الإمكانيات والأدوات كانت إنتاجية المشروع مرتفعة، وربحيته مؤكدة، وكانت لديه وسائل الحماية والوقاية من

الأزمات، ومن أخطار القصور أو حدوث الأخطاء، بل والتنبؤ المبكر بإمكانيات حدوثها ومعالجتها بشكل سريع قبل أن تقع أو قبل أن تظهر آثارها السلبية على المشروع، وعلى العاملين فيه، والمتعاملين معه (الخصيري، 2001: 71).

دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة:

إن وجود المنظمات في بيئة تنافسية سريعة التغير بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو بدون تميزها في المعرفة، وهذا ما يدل على أن المعرفة أصبحت سلاح إستراتيجي من حيث معنيين اثنين: الأول: هو أن وضع وتطوير استراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي راقى من الدرجة الأولى باعتبارها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الأمد، والثاني: هو أن المعرفة باتت تأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والأفكار والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة متجددة ومستدامة في الأسواق (نجم، 2005).

وفي هذا السياق يشير (Carrillo et al., 2003) في دراسة أعدت حول شركات البناء والتشييد أظهرت أن لحوالي (40%) من هذه الشركات استراتيجية لإدارة المعرفة، وما نسبته (41%) لديهم توجه مخطط أن يكون عندهم استراتيجية لإدارة المعرفة في غضون سنة واحدة، وحوالي (80%) من هذه الشركات ينظرون إلى إدارة المعرفة على أنها مصدر فائدة للشركة، والبعض الآخر قام فعلاً بتعيين شخص مختص أو مجموعة من الأفراد المتخصصين لتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة.

إن ما تحتاجه إدارة المعرفة هو وجود قيادة استراتيجية لتطوير وتنمية المعرفة، تكون مستندة على برامج ومبادرات منظمة ومنهجية لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة، وتوظيفها في الأنشطة والأعمال المختلفة، ولا يمكن أن تقوم إدارة المعرفة على المحاولة الغامضة غير المحسوبة أو على التجربة والخطأ، وإنما يجب أن تحدد وتصمم وتنفذ الأنشطة الجوهرية لإستراتيجية المعرفة التي تتضمن بناء هيكل إدارة المعرفة وتطوير عملياتها وأنظمتها وتقنياتها، والإجراءات والموارد التي سوف تستخدمها إدارة المعرفة وتستند عليها في المنظمة (ياسين، 2007).

إن وجود قيادة استراتيجية متميزة لإدارة المعرفة في المنظمات يؤدي إلى تحقيق العديد من نقاط القوة والمزايا الإيجابية، وهي كالتالي (UNDP, 2007):

- 1- زيادة الوعي والفهم للممارسات الجيدة لإدارة المعرفة.
- 2- توفير خطة واضحة ومرنة حول أين أنت الآن؟ وإلى أين تريد الذهاب؟ وكيف تخطط للوصول؟.
- 3- الحصول على التزام الإدارة العليا.
- 4- دمج إدارة المعرفة في الثقافة التنظيمية.
- 5- جذب الموارد للتنفيذ واستقطابها.
- 6- توفير الأساس الذي من خلاله يمكن قيام التقدم والإنجاز.

ويضيف (الطيب، 2008) نقاطاً إيجابية أخرى لوجود قيادة استراتيجية كاملة لإدارة المعرفة منها ما يلي:

- 1- توجيه المنظمة نحو كيفية معالجة واستغلال موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- 2- تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.
- 3- تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة، وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وزيادة تفاعل المعرفة والمعلومات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- 4- تحديد إطار عمل لإدارة المعرفة وطبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها، كالتحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات، أو مع المنظمات المماثلة.

مجالات القيادة الاستراتيجية وأبعادها في إدارة المعرفة:

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد الإستراتيجي في المنظمة، انطلاقاً من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المنظمة يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرباً ومشرفاً في نفس الوقت. ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية (عبد الوهاب، 2007: 15-19):

1- المسح العام للمعرفة الموجودة:

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبانة والمقابلة مع العاملين والعلماء داخل المنظمة وخارجها، ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:

- أ- إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية، وكيفية الحصول على المعلومات.
- ب- مدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتبية، وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.
- ج- مدى وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة مثل ميزانية خاصة بذلك.
- د- أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.
- هـ- مدى توافر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة، والخبرات والكفاءات المناسبة.

2- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة:

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكوّن الأساس في بناء ثقافة تنظيمية، ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولاً وفعلاً، وأن يكون قادراً على ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر، كما يتعين على القائد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويجب أن يكون لدى القائد القدرة على شرح وتفسير أفعاله وآرائه، ومناقشة الآراء المعارضة، وتشجيع الآخرين على اختبار آراء القادة، ومحاولة فهم الآراء الأخرى.

ويفضل أن تكون استراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من الاستراتيجية العامة، لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة، وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة، كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة، ووضع خطة لتقييم برنامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم وبأهميته.

3- تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، وقد قامت شركة روفر (Rover) للسيارات بإنشاء وحدة اسمها وحدة روفر للتعلم (Rover Learning Business)، كما أنشأت هيكلًا تنظيميًا مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق، ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية، كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة. وتؤدي القيادة دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة، وقد استطاعت المنظمات التي تبنت إدارة المعرفة أن تتغلب على المشاكل من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم كان يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة من خلال العصف الذهني في فريق العمل.

ويجب على القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين، بالإضافة إلى ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلس استشارياً خارجياً لإدارة المعرفة إذا رأت المنظمة ذلك، وتقوم المنظمة بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق المفهوم في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

4- تنفيذ إدارة المعرفة:

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة، وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم، ومما لا شك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها، وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، وإتاحة فرص التدريب أمام العاملين سواء من خلال الرؤساء المباشرين أم الدوران الوظيفي أم فرق العمل.

وفي شركة (Rover) كان كل فرد مسؤولاً عن التعلم وعن استمرار عمله في الشركة، وكان يتم النظر إلى التدريب والتعلم المستمر كفرصة يجب أن تغتنم من أجل التنمية الشخصية والعملية والاستمرارية، حيث يتم تلخيص التعلم والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الجهات ومن خلال التعليم والتعلم. وهذا يؤدي إلى وجود أساس قوي لخطة تنمية شخصية، ويتم إعدادها من قبل الفرد والمدير من أجل تحقيق الأهداف المهنية لكل فرد من المنظور الشخصي ومن منظور المنظمة.

وتشجع الشركة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية، سواء التي تنظمها لهم أم التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم، وتهدف الشركة من هذه البرامج التدريبية إلى

تنمية المهارات المهنية، واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة، وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلى خلق البيئة والفرص المناسبة للتطوير والتحديث، وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو.

وقامت قيادة شركة سيميكوندكتور بنشر مفهوم مشاركة المعرفة من خلال تنظيم ورش عمل خاصة بالشركة تحت مسمى: قيادة التغيير، وكان على كل من العاملين بالمنظمة حضور هذه الورش، وكان الغرض منها أن يفهم جميع العاملين رؤية المنظمة، ومن ناحية أخرى كانت وسيلة ليشعر كل عامل أنها تحتاج لأفكاره، وارتباطه بعمل هذه الرؤية الحقيقية، وعلى هذا الأساس تم تكوين ثماني فرق حركة، وتتيح الشركة الفرصة للعاملين للتواجد في أماكن معينة لشرب القهوة دون تقيد بمستوى أو درجة وظيفية، وذلك يؤدي إلى التشارك في المشاكل والأفكار، ويؤدي إلى فرص لتقابل القيادات العليا مع الموظفين، كما قامت الشركة بتمكين العاملين وإعطائهم الموارد اللازمة المشجعة على التنمية المستمرة والشخصية لمعرفتهم.

وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق، وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطرات محسوبة من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل، وبحسن اختيار الرؤساء المسؤولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المنفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات. وتتولى القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعاً بطريقة مناسبة لتصبح نواة المعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوع، ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن، وبحث الشكاوي إن وجدت، ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

وهناك بعض التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة، من أهمها: عدم وجود حافز قوي لدى العاملين لكي يشركوا زملائهم معهم في معرفتهم، ومقاومة التغيير الذي يصاحب تطبيق المفهوم، ووجود بعض المعلومات السرية التي يصعب الإفصاح أو الإعلان عنها، ويضاف إلى ذلك ارتفاع تكلفة نقل المعرفة، واحتمال تغيير محتواها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة خاصة عند تخزينها، وعدم قدرة بعض الأشخاص على التعبير عن معرفتهم بطريقة مكتوبة.

تصنيفات القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة:

أصبحت المنظمات معنية بتطوير إستراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز وإنشاء القيمة لزيائنها أفضل من المنافسين (نجم، 2005: 163). وتختار منظمة الأعمال إستراتيجيتها لإدارة المعرفة بعيداً عن إراداتها أو مشيئتها اعتماداً على طريقة خدمتها لزيائنها، والنموذج الاقتصادي لأعمالها، والأفراد الذين تستخدمهم (Hansen, et al., 1999:106).

وتتكون المعرفة التنظيمية من خليط يشمل معارف ضمنية موجودة في عقول الأفراد وأخرى صريحة موجودة في قواعد البيانات والمنشورات والتقارير وغيرها. وتتبنى المنظمات نوعين من الإستراتيجيات لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وهما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة (Greiner et al., 2007). إذ لا تفضل المنظمة إستراتيجية عن أخرى، إنما هاتان الإستراتيجيتين مطلوبتان لخلق التوازن وتحقيق الاستفادة المثلى من كافة المعارف التي تمتلكها وتحتاجها المنظمة.

وتوجد تصنيفات عديدة لإستراتيجيات توجيه إدارة المعرفة تبعاً للقيادة منها تصنيف (March, 1991: 71) لإستراتيجيات إدارة المعرفة إلى الآتي:

- 1- إستراتيجية التعلم الاستغلالي: تركز على الكفاءة في إدارة مصادر المعرفة بتكرار استخدام المعرفة الموجودة وإعادتها من خلال المعيارية الرسمية وتجنب المخاطرة.
- 2- إستراتيجية التعلم الاستكشافي: والتي تركز على توليد معرفة جديدة من خلال البحوث والابتكار، والأخذ بالمخاطرة والمعرفة، والرقابة.

وتصنف إستراتيجيات إدارة المعرفة إلى الآتي (Alammary & Fung, 2008:76):

1- إستراتيجية المعرفة الهجومية: التي تركز على الابتكار وتوليد معرفة جديدة عبر التفاعل كمجموعة بين عمليات إدارة المعرفة، واستكشاف المعرفة الخارجية كتعزيز التوصيل والتبادل بين الشخصي للمعرفة الضمنية، وأبعادها المصدر الخارجي للمعرفة، واستكشاف المعرفة والتركيز على البشر.

2- إستراتيجية المعرفة الوقائية أو المحافظة: التي تركز على صيانة المعرفة في وضعها الأصلي والبنائي والمحافظة على المعرفة من النقل غير المصرح به لمنظمة أخرى، وأبعادها المصدر الداخلي للمعرفة واستقلال المعرفة والتركيز على النظام.

وتصنف أيضاً إستراتيجيات القيادة في إدارة المعرفة كالاتي:

1- إستراتيجية الترميز: تعتمد استراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة، وتهدف إلى جمع المعرفة وتخزينها في قواعد بيانات، وعرض المعرفة في نماذج واضحة ومنظمة. ويعتبر تصميم قواعد البيانات وأنظمة إدارة الوثائق، وأنظمة إدارة سير العمل جزءاً من مكونات هذه الإستراتيجية. كما أن استراتيجية الترميز تعتبر ناجحة للمنظمات التي تتطلب إستراتيجيتها الرئيسية، كما يضيف (نجم، 2005) أن تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام للتوثيق كمستودع المنظمة وجعله متاحاً للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين هما: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد نقل من المستودع إلى الفرد، ومثال ذلك أن المعرفة الجديدة التي يتحصل عليها الفرد من أي استشارة أو تجربة يتم تحويلها إلى وثيقة بما يحقق استخراج، وفصل تلك المعرفة عن الأفراد، ومن ثم تنميطها وجعلها متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام.

2- إستراتيجية الشخصنة: تعتمد استراتيجية الشخصنة على المعرفة الضمنية، وترتكز على الحوار بين الأفراد للوصول إلى المعرفة بدلاً من الاعتماد على قواعد البيانات، حيث يتم مشاركة المعرفة وجهاً لوجه بين شبكات الأفراد من دون قيد (Ribiere & Roman, 2006). ويكون التركيز في استراتيجية الشخصنة ليس على تخزين المعرفة باستخدام التكنولوجيا فقط، وإنما أيضاً على استخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة الأفراد نحو التواصل ومشاركة ما يمتلكون من معارف، وبالتالي فإن هدف استراتيجية الشخصنة هو نقل وتوصيل وتبادل المعرفة عبر شبكات المعرفة، وذلك كحلقات النقاش والعصف الذهني وورش العمل. وإذا ما كانت الاستراتيجية الرئيسية في

العمل تركز على خلق حلول وخدمات ومنتجات إبداعية جديدة فإن استراتيجية الشخصنة تعتبر الأفضل والأنسب مقارنة مع استراتيجية الترميز (Greiner et al., 2007).

إن الميل إلى أي من الإستراتيجيتين السابقتين لا يأتي صدفة كما يقول (الطيب، 2008)، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة وعملاءها، والأفراد الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، حيث إن أغلب المنظمات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً لكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة. وهذا ما تؤكدته دراسة أعدها (Ribiere & Roman, 2006) أنه من الضروري جداً عدم اعتبار استراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة متناقضتين، إنما هما مكملتين لبعضهما ويجب استخدامهما في وقت واحد، وقد أظهرت الدراسة أنه في النواحي العملية ليس هناك نسبة واضحة في الترابط والتركيز بينهما. والمنظمات المهتمة في إطلاق مبادرات لإدارة المعرفة، أو التي تعمل على تطوير مبادرات إدارة المعرفة إلى مراحل متقدمة، فإنها بحاجة لتحديد وتقييم الاستراتيجية التي تناسب احتياجاتها، التي ستكون أكثر نجاحاً بالاستناد على الثقافة التنظيمية السائدة، ويعتبر التركيز على استراتيجية المعرفة الصحيحة هو أحد أهم الاعتبارات لتحقيق النجاح والتميز في طريق إدارة المعرفة.

أنماط القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة:

هناك العديد من الأنماط القيادية التي تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك، ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية. وهي كالتالي (خالد، 2006: 143-145) (مصطفى، 2006: 41-45):

1- القيادة الديمقراطية:

- أهم سماتها: الاعتراف بفضل المرؤوسين ودورهم، ويسعى لإيجاد تماسك بين مجموعة العمل، ويسمح بالنقد البناء، وبإبداء وجهات النظر، ويتيح الفرص لاختيار البديل الأكثر ملائمة لأداء العمل، وتفويض جزء من سلطاته بقدر ما تستدعيه حاجة العمل.
- أساليب التأثير: الترغيب في العمل عن طريق إلغاء المسافة الاجتماعية بينه وبين العاملين، ورفع روحهم المعنوية عن طريق الاهتمام بالأمر الخاصة بكل فرد من جماعة العمل.

- سمات المرؤوسين: الاتصالات بين القائد والتابعين ودية وموضوعية، ولا يتعطل أو يربك العامل في حالة غياب القائد لأن المسؤوليات والمهام محددة بدقة، وفي حالة فشل العامل تتكاتف المجموعة للتغلب على العقبات.

2- القيادة الداعمة للأفراد:

- أهم سماتها: الاهتمام بتفاعل الجماعة مع بعضها البعض، ويركز على راحة مجموعة العمل وعلى تحديد خطوات سهلة للعمل تساعدهم على أداء المهام المنوط بهم تحقيقها، وتدعيم الاستقلال بالعمل، وتشجيع حرية الأفراد، وتقديم العون اللازم لهم.

- أساليب التأثير: الثقة والصداقة مع المرؤوسين، والتعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد، والعدالة في التعامل، وتدعيم الإشباع الذاتي.

- سمات المرؤوسين: الشعور بالانتماء لوجود قائد يلتفون حوله، والإحساس بالأمان والانتماء للعمل، وبالتالي زيادة درجة الرضا عن الوظيفة وتماسك ووحدة مجموعة العمل، والرغبة في العمل وبذل الجهد والإحساس بسهولة.

3- القيادة التبادلية:

- أهم سماتها: يحاول فهم وترجمة سلوك تابعيه ليقابلها بالسلوك المناسب، ويسعى للتفاعل الاجتماعي بين أفراد مجموعة العمل، ويفوض جزءاً من سلطاته للتابعين، ويخلق مناخاً تنظيمياً (سياسات، ثقافات)، ويكون له تأثير كبير على جماعة العمل.

- أساليب التأثير: إعطاء المهارة والمعرفة، فهو يعطي واجبات تزيد من مهارات وخبرات العاملين والعلاقات الشخصية والتحالف أحياناً والمنح المادية (مكافآت، حوافز)، وكثيراً المعنوية (تفويض للسلطة، مشاركة في القرارات، ترقية..).

- سمات المرؤوسين: عادة ما توجد مجموعات عالية الجودة وأخرى منخفضة نتيجة عدم تواجد القائد مع كل العاملين، ووجود قدر كبير من الولاء والثقة، وتختلف درجة المساهمة والأداء الجيد للوظيفة تبعاً لإدراك التابع لأهمية وظيفته للقائد، وتزويد قدرات ومهارات جماعة العمل المرتبطة بالقائد، وقد ينعكس ذلك على باقي الأفراد الالتزام من جانب الأفراد بأدوار إضافية نتيجة العقد غير المكتوب مع قائدها.

4- القيادة التحويلية:

- أهم سماتها: شجاع محب للمخاطرة المحسوبة، ويسعى دائماً للتغيير، ويؤمن بقيمة الناس، ويسعى لتزويد من حوله بالطاقة والنشاط، وموجه بالقيم الأخلاقية، ويتصرف في ضوئها، ويتعلم طول الوقت، وقادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، ويستثير فكر تابعيه ليعيدوا النظر في أهدافهم.
- أساليب التأثير: قوة الشخصية والذكاء والمهارة الشديد بالعمل، فهو ييهر جماعة العمل بمهاراته والحوار والإقناع، واستخدام القوة وخاصة تقديم نفسه كقدوة بالعمل، والعلاقات الإنسانية والذوبان مع تابعيه (تحالف، صداقة)، وخلق دافعية كبيرة للعمل عن طريق التحفيز المعنوي والمادي.
- سمات المرؤوسين: ترتبط جماعة العمل ارتباطاً شديداً لشخصه بشكل واضح، ويوجد إحساس عام بالطاعة له، ويتحدون جميعاً تحت كلمته، وعادة ما يكون لدى المرؤوسين إحساس بالتحدي والرغبة في ذلك الجهد لتحقيق الأهداف التي اشتركوا في صنعها، ويوجد شعور عام بالرضا بين المرؤوسين والثقة الشديدة به وبقدراته ورؤيته، ولديهم قدر من النشاط والديناميكية.

5- القيادة الكاريزمية:

- أهم سماتها: صاحب رؤية واضحة، ويمتلك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء لفظي أو نفسي، ويمتلك معظم المقومات التي تجعله قدوة، فلا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول، ولديه قدرة كبيرة على المرونة والتركيز، ويرقى برغبات تابعيه إلى الدور والمكانة، فهو يستخدم سيكولوجية الجماهير، ولديه قدرة على الإلهام فهو يعتمد على إدارة تابعيه بالرموز والشعارات.
- أساليب التأثير: عادة ما يستخدم نفس أساليب القائد التحويلي لأنه منبثق منه ويقترب من أسلوبه في التأثير على تابعيه.
- سمات المرؤوسين: تتشابه جماعة العمل في سلوكها تحت هذه القيادة -أيضاً- مع القيادة التحويلية.

أما أنماط القيادة التي لا تتناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة. وهي كالتالي (خالد، 2006: 145) (مصطفى، 2006: 44-49):

1- القيادة الدكتاتورية:

- أهم سماتها: تركيز شديد للسلطة، ولا تشجع النقد، ولا تسمح بإبداء الرأي، كما لا تعطي فرصة للاختيار بل تصدر قرارات فقط، ولا توفر الأمن النفسي لمرؤوسيه.
- أساليب التأثير: السلطة الرسمية والتهديد بالعقاب والانتقاد العلني والجزاء الشديد
- سمات المرؤوسين: الميل إلى التبلد والعدوانية بسبب القهر، والشعور بالأنانية، والعلاقات متسلطة، ويسعى البعض للتملق والنفاق ليحظى بالرضاء من القائد.

2- القيادة عدم التدخل:

- أهم سماتها: تفويض كامل للسلطة، وعدم الاهتمام بالعمل أو العاملين، وعدم امتلاك القدرة على التوجيه الفعال، ويتبع القائد مبدأ عدم التدخل.
- أساليب التأثير: تفويض شبه كامل لسلطاته، واستخدام آخرين للتأثير على تابعيه في حال التدخل الإجمالي في شؤون العمل، ويستخدم أحياناً سلطته الرسمية.
- سمات المرؤوسين: سيادة جو من التوتر والقلق، وعدم وجود أية صورة من صور الرقابة، وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة، وفي حالة الخطأ لا يمكن تحديد المسؤول عنه بدقة لتميع المسؤولية.

3- القيادة الداعمة للمهمة:

- أهم سماتها: لا تشجع الاستقلال في العمل، ولا مجال للمرونة مع الأفراد، ولا تعطي مساحة للتعاون بين الأفراد بالعمل، ولا تسامح مع المخطئ، فالمهم هو إنجاز المهم بشكل صحيح.
- أساليب التأثير: يعتمد على سلطته الرسمية لفرض ما يرى والانتقاد للمخطئ حتى ولو علناً، والتلويح بالعقاب وأسلوب الإكراه في حالة الخطأ أو خشية الوقوع فيه.
- سمات المرؤوسين: شيوع روح الخوف من العقاب، وبالتالي عدم الإحساس بالأمان وعدم الثقة فيما يؤدونه، ولذا فهم يرجعون إلى القائد في أدق التفاصيل، وانخفاض الروح المعنوية بين الأفراد، مما يؤدي لعدم الرضا عن الوظيفة، والتزام كل فرد بمهمته فقط، وعدم شيوع روح التعاون فيما بينهم.

وزارة الداخلية والأمن الوطني:

وزارة الداخلية والأمن الوطني إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة.

ولعل الدور الذي تقوم به الشرطة الفلسطينية يظهر الأداء المميز للوزارة رغم الحصار وقلّة الإمكانيات وحادثة التكوين إلا أن الشرطة تنفذ مهماتها وتسهر على مصلحة الوطن والمواطن، تنظم الحياة المدنية وتنفذ القانون على الجميع دون استثناء أو محاباة أو واسطة، وتحمي ممتلكات الأفراد والمؤسسات، وتطور من أدائها في ظل ظروف أمنية استهدفت المقدرات والأفراد والإمكانيات، واستطاعت الشرطة الفلسطينية أن تخرج فوجاً بعد فوج من منتسبيها ليكونوا قادرين ومؤهلين للقيام بواجباتهم في حمل هم الوطن والمواطن وقدمت الشرطة خلال هذه الفترة العشرات من الشهداء.

وقد ساهمت الوزارة في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال شبكة حاسوب متكاملة تربط جميع الإدارات المختلفة، وكذلك إيجاد البدائل المناسبة وتطوير العمل في الوزارة وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية، وتقديم الدعم الفني وصيانة شبكة الوزارة وأجهزة الحاسوب وملحقاتها والأجهزة المكتبية.

وتسعى الوزارة جاهدة إلى تحديد الغايات والأهداف التي تخدم الرؤية العامة والأهداف الاستراتيجية للوزارة من أجل تحسين مستوى الأداء وتبسيط الإجراءات وتقديم خدمات أفضل لتحسين مستوى دقة ونوعية المعلومات، وسرعة توفيرها لصناع القرار ومتلقي الخدمة، وتعزيز التواصل معهم، وكذلك رفع مستوى العمليات الرقابية وتخفيض النفقات.

وتتكون أركان الوزارة من عدة أقسام تتمثل في مكتب وزير الداخلية، المديرية العامة لمراكز الإصلاح والتأهيل، مدير عام قوى الأمن الداخلي، الإدارة العامة لنظم المعلومات والحاسوب، هيئة التنظيم والإدارة، جهاز الدفاع المدني، الشرطة الجنائية الدولية، قوات الأمن الوطني، جهاز الأمن الداخلي، الإدارة العامة للعمليات المركزية، الإدارة العامة لشئون العشائر ولجان الإصلاح، الحاسوب المركزي الحكومي، الاتحاد العام للرياضة العسكرية، الشق المدني، المراقب العام، المديرية العامة للتدريب، المديرية العامة للإمداد والتجهيز، جهاز الأمن والحماية، المالية المركزية لوزارة الداخلية، وحدة حقوق الإنسان، القضاء العسكري، جهاز الشرطة، هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، العلاقات العامة والإعلام، جهاز الخدمات الطبية العسكرية، وحدة شئون القدس (الموقع الإلكتروني: وزارة الداخلية، <http://www.moi.gov.ps>).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

أولاً: مقدمة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: الصدق والثبات

سادساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

سابعاً: الأساليب الإحصائية

أولاً: مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينته وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمن الإجراءات التي قام بها الباحث لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقاتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كمياً ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدراسات السابقة والمقالات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة، والنسخ الالكترونية الموجودة على صفحاته.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تكون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تكون من العاملين في الوظائف الإشرافية حسب قانون الخدمة المدنية لسنة (2005) التي تبدأ من (رئيس شعبة وحتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ(177) موظفاً في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني بقطاع غزة، وذلك حسب الجدول رقم (4) والموضح أدناه:

جدول رقم (4)

يوضح مجتمع الدراسة وعينتها حسب الوزارات والوظائف وأعداد الموظفين

م.	الوزارة	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	المجموع
1.	وزارة الداخلية	1	3	5	6	66	18	67	11	177

المصدر/ ديوان الموظفين العام، قطاع غزة، 2014.

يوضح الجدول رقم (4) مجتمع الدراسة الخاص بالبحث في قطاع غزة، ويتضمن أعداد الموظفين في وزارة الداخلية والأمن الوطني من وظيفة رئيس شعبة وحتى وظيفة وكيل وزارة، وعدد الحاصلين على الوظائف الإشرافية بـ (177) موظفاً. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدم الباحث طريقة المسح الشامل.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد استبانة حول "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المفحوص، حيث تم إعدادها بالاعتماد على دراسات سابقة، وتم استخدام مقياس خماسي التدرج يحدد درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، حيث تعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، كما هو مبين في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5)

يوضح مقياس خماسي التدرج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الدرجة
إلى	من	إلى	من	
36.00	20.00	1.8	1	قليلة جداً
52.00	أكثر من 36.00	2.6	أكثر من 1.8	قليلة
68.00	أكثر من 52.00	3.4	أكثر من 2.6	متوسطة
84.00	أكثر من 68.00	4.2	أكثر من 3.4	كبيرة
100.00	أكثر من 84.00	5	أكثر من 4.2	كبيرة جداً

وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

- **القسم الأول:** ويتكون من (6) أسئلة، وهي عبارة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات الإدارية).
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية حيث تكون هذا القسم من (31) سؤالاً موزعة على (5) مجالات، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (6)

يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بممارسات القيادة الإستراتيجية

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
1.	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	7
2.	استثمار القدرات الإستراتيجية	6
3.	تنمية وتطوير رأس المال البشري	6
4.	تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	6
5.	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	6
مجموع أسئلة المحور الثاني		31

- **القسم الثالث:** وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، حيث تكون هذا القسم من (32) سؤالاً موزعة على (4) مجالات، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (7)

يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
1.	اكتساب المعرفة	8
2.	تخزين المعرفة	6
3.	نقل ونشر المعرفة	10
4.	تطبيق المعرفة	8
مجموع أسئلة المحور الثالث		32

خامساً: الصدق والثبات:

1- صدق البناء:

يركز هذا النوع من الفحص على التحقق من أن الأداة التي صممها الباحث تقيس فعلاً ما صممت لقياسه، ولهذا قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة الأسئلة، ومدى ملاءمتها بهدف التعرف على رأيهم في الاستبانة للتأكد من تعبيرها عن الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة الأسئلة بأسلوب مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى، وبعد دراسة تفصيلية من السادة المحكمين، وبعد مقابلات متعمقة مع بعضهم، أشاروا بمجموعة من الملاحظات القيمة، ومن ثم التوفيق بين الاتجاهات والآراء الواردة من السادة المحكمين بحذف أو إضافة أو تعديل في محتوى الاستبانة، وتألقت لجنة التحكيم من (8) محكمين متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء من الجامعات المختلفة والوزارات الفلسطينية، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، كما هو موضح بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 3).

2- صدق الاتساق الداخلي:

وهذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة، وقام الباحث بفحص صدق المحتوى للاستبانة للتأكد من مدى ارتباط

فقرات الاستبانة، وذلك من خلال فحص ارتباط عبارات كل مجموعة على حدة، وتم ذلك من خلال فحص ارتباط كل عبارة في المجموعة مع المجموع الكلي لنفس المجموعة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في جدول رقم (8).

جدول رقم (8)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

رقم السؤال	م.ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري		
1.	.718**	0.000
2.	.634**	0.000
3.	.728**	0.000
4.	.727**	0.000
5.	.860**	0.000
6.	.830**	0.000
مجال تخزين المعرفة		
1.	.787**	0.000
2.	.837**	0.000
3.	.470**	0.009
4.	.884**	0.000
5.	.543**	0.002
6.	.549**	0.002
مجال نقل ونشر المعرفة		
1.	.620**	0.000
2.	.665**	0.000
3.	.386°	0.035
4.	.682**	0.000
5.	.766**	0.000
6.	.615**	0.000
7.	.806**	0.000
8.	.805**	0.000
9.	.816**	0.000
10.	.620**	0.000
مجال استثمار القدرات الإستراتيجية		
1.	.726**	0.000
2.	.827**	0.000
3.	.790**	0.000
4.	.874**	0.000
5.	.653**	0.000
6.	.678**	0.000
مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة		
1.	.626**	0.000
2.	.865**	0.000
3.	.886**	0.000
4.	.705**	0.000
5.	.864**	0.000
6.	.792**	0.000
مجال تطبيق المعرفة		
1.	.820**	000.0
2.	.824**	000.0
3.	.796**	000.0
4.	.754**	00.00
5.	.775**	000.0
6.	.812**	000.0
مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي		
1.	.609**	0.000
2.	.661**	0.000
3.	.626**	0.000
4.	.844**	0.000
5.	.823**	0.000
6.	.741**	0.000
7.	.727**	0.000
مجال تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية		
1.	.756**	0.000
2.	.687**	0.000
3.	.694**	0.000
4.	.762**	0.000
5.	.717**	0.000
6.	.797**	0.000
مجال اكتساب المعرفة		
1.	.634**	0.000
2.	.711**	0.000
3.	.802**	0.000
4.	.795**	0.000
5.	.713**	0.000
6.	.448°	0.013

الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من جدول رقم (8) بأن كل الفقرات تنتمي للمحور الخاص بها، حيث إن مستوى

الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة.

3- فحص ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقام الباحث بتوزيع أداة القياس على عينة استطلاعية تكونت من (30) مبحوثاً يعملون في وظائف إشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة، وتم إدخالها إلى الحاسب الآلي في برنامج (SPSS)، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تبين أن ثبات المقياس يساوي (0.957) وهي درجة عالية من الموثوقية، وبحسب رأي (Sekaran, 2003)، فإنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس أفضل، وبذلك يكون النموذج قد تم اختباره والتحقق من مدى الموثوقية به، وهو ما دفع الباحث نحو الخطوة التالية، وهي التطبيق العملي على وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

جدول رقم (9)

معدل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
1.	القيادة الإستراتيجية	31	0.954
2.	عمليات إدارة المعرفة	32	0.946
	إجمالي كلي للاستبانة	63	0.957

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test):

تم استخدام اختبار (kolmogorov-Smirnov Test- K-S) لتحديد نوع البيانات، وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما هو موضح في الجدول رقم (10)، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المجال	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	القيادة الإستراتيجية	0.514
2.	عمليات إدارة المعرفة	0.625
	إجمالي كلي للاستبانة	0.756

سادساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية قام الباحث بالإجراءات التالية:

- 1- الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.
- 2- توزيع عدد (177) استبانة لكل الوزارة، حيث تم استرداد عدد (170) استبانة أي بما يعادل (96%)، وتم استبعاد عدد (5) استبانات لأنها غير صالحة للاستخدام، وبذلك تبقى عدد (165) استبانة صالحة للاستخدام، وبذلك تكون نسبة الاستبانات الصالحة للاستخدام، التي تم استخدامها بالفعل في عملية التحليل (93%).

سابعاً: الأساليب الإحصائية:

لإنجاز الإطار العملي للبحث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات وتحليلها واختبار الفروض، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل ما يلي:

- 1- النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- استخدام اختبار (kolmogorov-Smirnov Test- K-S) لتحديد نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أو التوزيع غير الطبيعي؟
- 4- اختبار (One sample T. Test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
- 5- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الأسئلة والمجال الرئيسي لها والعلاقات بين متغيرات الدراسة.
- 6- الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter)، وبطريقة (Stepwise)، وتم استخدامه في اختبار الفرضية الثانية، وهو يستخدم لبيان دور بعض المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، حيث يقوم بإدخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الآخر بخطوات متسلسلة إلى النموذج مع استبعاد المتغيرات التي تصبح غير مؤثرة بوجود بقية المتغيرات.
- 7- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
- 8- اختبار (Independent samples T. test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

مقدمة:

تم في هذا المبحث تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بعد أن تم جمعها من خلال الاستبانة المصممة للبحث، وذلك لإجراء الاختبارات اللازمة عليها وربطها مع مجموعة متغيرات أخرى.

جدول رقم (11)

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة		النسبة %
1.	الوظيفة	الوظائف الإشرافية من الفئة العليا (إدارة عليا) (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام)	4.2
		الوظائف الإشرافية من الفئة الأولى (إدارة وسطى) (نائب مدير عام، مدير)	40.5
		الوظائف الإشرافية من الفئة الثانية (إدارة دنيا) (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)	55.2
		المجموع	100.0
2.	الجنس	ذكر	81.8
		أنثى	18.2
		المجموع	100.0
3.	سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	70.9
		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	11.5
		من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	11.5
		من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	4.2
		25 سنة فأكثر	1.8
		المجموع	100.0

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة		التكرار	النسبة %
.4	العمر	أقل من 30 سنة	36	21.8
		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	74	44.8
		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	35	21.2
		من 50 سنة فأكثر	20	12.1
		المجموع	165	100.0
.5	المؤهل العلمي	دراسات عليا	20	12.1
		بكالوريوس	108	65.5
		دبلوم متوسط	29	17.6
		ثانوية عامة فأقل	8	4.8
		المجموع	165	100.0
.6	الدورات التدريبية	لم ألتحق بأي دورة	7	4.2
		دورة واحدة	6	3.6
		دورتان	16	9.7
		ثلاث دورات فأكثر	136	82.4
		المجموع	165	100.0

يتضح من الجدول رقم (11) الآتي:

1- أن نسبة الوظائف الإشرافية من الفئة الثانية (إدارة دنيا) (نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) هي الأعلى أي بنسبة (55.2%)، تلتها الوظائف الإشرافية الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي داخل أي منظمة حيث الوظائف الدنيا تكون أكثر من الوظائف الأعلى مستوى.

2- نسبة الذكور العاملين بالوظائف الإشرافية أعلى من نسبة الإناث، حيث قدرت نسبتهم (81.8%)، وهذا يعتبر طبيعي بالنسبة لباقي كل المؤسسات، حيث يغلب على مؤسساتنا الطابع الذكوري.

3- نسبة العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية تقل سنوات خدمتهم عن (10) سنوات، حيث كانت نسبتهم (70.9%)، وهذا ناتج عن التعيينات الناتجة عن الانقسام واستتكاف أعداد كبيرة من موظفي الوزارة.

4- نسبة العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية تقدر أعمارهم من (30) إلى أقل من (40) سنة هي (74) شخص كانت نسبتهم (44.8%)، وهذا ناتج عن التعيينات الناتجة عن الانقسام واستتكاف أعداد كبيرة من موظفي الوزارة، مما ترتب عليه إعلانات ومسابقات تقدم لها خريجون من مختلف التخصصات.

5- العاملون في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية وحاصلون على درجة البكالوريوس قدرت نسبتهم (65.5%)، وهذا يعتبر طبيعي لأن معظمهم الذين دخلوا الوزارة من خلال إعلانات ومسابقات ومؤهل البكالوريوس هو الحد الأدنى لدخول الوظائف الإشرافية حسب قانون الخدمة المدنية.

6- العاملون في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية وحاصلون على ثلاث دورات تدريبية وأكثر قدرت نسبتهم (82.4%)، ويعزو الباحث ذلك لإدراكهم بأهمية التدريب في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وحرصت الوزارة على تهيئة الظروف لهم للالتحاق بالدورات المختلفة.

المبحث الثاني

تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها

مقدمة:

تم في هذا المبحث تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة التي تم صياغتها من خلال استبانة تم تصميمها، بحيث تشمل على مجموعة من المجالات التي تغطي المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم توزيعها على عينة الدراسة واستردادها لتحليلها في هذا المبحث.

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار (One sample T. Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تقوم الوزارة بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع.	3.6848	73.696	.96781	48.907	0.000*	1
2.	لدى الوزارة خطة استراتيجية تتبثق من الرؤية المنشودة.	3.6788	73.576	.90384	52.282	0.000*	2
3.	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب الوزارة.	3.4303	68.606	.86408	50.994	0.000*	7
4.	تقوم الوزارة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي تؤثر على العمل في المستقبل.	3.4606	69.212	.92061	48.286	0.000*	4
5.	تقوم الوزارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف.	3.4121	68.242	.99993	43.833	0.000*	6

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
6.	تمتلك الوزارة الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.	3.6364	72.728	.88408	52.835	0.000*	3
7.	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع محيط المنظمة (التعامل مع المتغيرات الخارجية).	3.4606	69.212	.85181	52.186	0.000*	4
	جميع أسئلة المجال معاً	3.5377	70.754	.72017	63.099	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (12) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) الذي حاز على المرتبة الأولى "تقوم الوزارة بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع" يساوي (3.6848) بوزن نسبي (73.696%)، قيمة اختبار (T) (48.907)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب الوزارة" يساوي (3.4303) بوزن نسبي (68.606%)، قيمة اختبار (T) (50.994)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.5377) بوزن نسبي (70.754%)، قيمة اختبار (T) (107.324)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال كبيرة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارة في تحديد اتجاهها الاستراتيجي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من (المعاضدي والطائي، 2011)، التي خلصت إلى أن القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الإستراتيجية، وأنه يجب على القيادات الاستراتيجية في المنظمات المختلفة التعرف على أدوار تلك المؤسسات في تحديد الاتجاه الإستراتيجي. ودراسة (رحيمة، 2012) التي توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل. وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية وجود معايير مناسبة لتحديد الاتجاه الإستراتيجي، بحيث تكون واضحة وموضوعية.

جدول رقم (13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال استثمار القدرات الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	للوارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة).	3.8061	76.122	.80317	60.871	0.000*	1
2.	يتم التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المميزة.	3.0182	60.364	1.09585	35.378	0.000*	6
3.	لدى الوارة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	3.1758	63.516	1.06469	38.315	0.000*	5
4.	تُولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين.	3.2061	64.122	.95953	42.920	0.000*	4
5.	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	3.4545	69.09	.89344	49.667	0.000*	3
6.	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الوارة.	3.4970	69.94	.91481	49.102	0.000*	2
	جميع أسئلة المجال معاً	3.3596	67.192	.71567	60.300	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول رقم (13) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) الذي حاز على المرتبة الأولى "للوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجية أو نماذج أعمال جديدة)" يساوي (3.8061) بوزن نسبي (76.122%)، قيمة اختبار (T) (60.871)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال كبيرة حول دور القيادة الاستراتيجية في استثمار القدرات الاستراتيجية في الوزارة، ويعزو الباحث هذه النسبة إلى عدم الاستقرار في الوزارات الفلسطينية، وقلة الإمكانيات المالية والمادية.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "يتم التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المميزة" يساوي (3.0182) بوزن نسبي (60.364%)، قيمة اختبار (T) (35.378)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال متوسطة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.3596) بوزن نسبي (67.192%)، قيمة اختبار (T) (60.300)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال متوسطة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة ضرورة وجود توجه لدى القيادة الاستراتيجية في استثمار القدرات الاستراتيجية للوزارة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (المعاضدي والطائي، 2011)، التي خلصت إلى البحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها أدوات تحقيق المرونة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للبيئة المتسارعة والاستعداد لها، كما اتفقت مع دراسة (Yasin, 2006)، التي خلصت إلى أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة أوسع من إستراتيجيات القيادة مقارنة بالقادة الأقل نجاحاً. وقد يعود الاتفاق مع الدراسة السابقة إلى أهمية وجود توجه حقيقي لدى القيادة لاستثمار القدرات الإستراتيجية.

جدول رقم (14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تساعد الوزارة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	3.4606	69.212	.91396	48.637	0.000*	2
2.	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجات الموظفين.	3.6182	72.364	.87285	53.247	0.000*	1
3.	تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.	3.2485	64.97	1.10103	37.899	0.000*	5
4.	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين).	3.2545	65.09	.88106	47.449	0.000*	4
5.	تهتم الوزارة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	3.2667	65.334	.93139	45.052	0.000*	3
6.	تهتم الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.	3.0303	60.606	1.03255	37.698	0.000*	6
7.	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع محيط المنظمة (التعامل مع المتغيرات الخارجية).	3.4606	69.212	.85181	52.186	0.000*	4
	جميع أسئلة المجال معاً	3.3131	66.262	.70658	60.231	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول رقم (14) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) الذي حاز على المرتبة الأولى "يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجات الموظفين" يساوي (3.6182) بوزن نسبي (72.364%)، قيمة اختبار (T) (53.247)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال كبيرة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "تهتم الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين" يساوي (3.0303) بوزن نسبي (60.606%)، قيمة اختبار (T) (37.698)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال متوسطة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.3131) بوزن نسبي (66.262%)، قيمة اختبار (T) (60.231)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال متوسطة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة بوجود قصور لدى القيادة الاستراتيجية في تنمية رأس المال البشري وتطويره، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والمالية والحصار المفروض على قطاع غزة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Singh, 2008) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يجب أن يعطى للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية في التصرف، كما اتفقت مع دراسة (المدان وآخرين، 2010) أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة. وقد يعود الاتفاق لضرورة الاهتمام بالكوادر الإدارية والفنية.

جدول رقم (15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تعزيز

الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تسعى الوزارة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	3.5636	71.272	.86455	52.947	0.000*	3
2.	يوجد لدى الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به الوزارة.	3.5030	70.06	.87391	51.490	0.000*	4
3.	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.	3.6909	73.818	.86686	54.693	0.000*	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
4.	تقوم الوزارة بمكافأة المتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.	3.1273	62.546	1.02507	39.188	0.000*	6
5.	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.	3.6000	72	1.06382	43.469	0.000*	2
6.	يمارس الرئيس نمط القيادة الديمقراطية للمرؤوسين بدلاً من القيادة التسلطية.	3.3697	67.394	1.07762	40.167	0.000*	5
جميع أسئلة المجال معاً		3.4758	69.516	.70860	63.007	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (15) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) الذي حاز على المرتبة الأولى "يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل" يساوي (3.6909) بوزن نسبي (73.818%)، قيمة اختبار (T) (54.693)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال كبيرة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (4) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "تقوم الوزارة بمكافأة المتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل" يساوي (3.1273) بوزن نسبي (62.546%)، قيمة اختبار (T) (39.188)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال متوسطة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.4758) بوزن نسبي (69.516%)، قيمة اختبار (T) (63.007)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا كبيرة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة بالدور الحيوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة بالممارسات الأخلاقية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Ugurluglu, 2010)، التي كشفت أن أفعال القائد (التحويلية، والإدارية، والسياسية، والأخلاقية) ارتبطت بفعالية المدير، وأن إجراءات القائد تأثرت بالبيئة التنظيمية المعقدة. واتفقت مع دراسة (المربع، 2008) على وجود نمط الثقافة المحافظة وأن هناك ارتباط طردي قوي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، ومساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية تشجيع الممارسات الأخلاقية.

جدول رقم (16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.	3.3576	67.152	.90359	47.730	0.000*	4
2.	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي.	3.5818	71.636	.98818	46.560	0.000*	1
3.	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.	3.5273	70.546	.85228	53.162	0.000*	2
4.	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.	3.4364	68.728	.87854	50.243	0.000*	3
5.	يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط.	3.3394	66.788	.93376	45.938	0.000*	5
6.	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.	3.3273	66.546	.94458	45.247	0.000*	6
	جميع أسئلة المجال معاً	3.4283	68.566	.71786	61.345	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (16) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) الذي حاز على المرتبة الأولى "يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي" يساوي (3.5818) بوزن نسبي (71.636%)، قيمة اختبار (T) (46.560)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال كبيرة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "هناك مراجعة استراتيجية سنوية" يساوي (3.3273) بوزن نسبي (66.546%)، قيمة اختبار (T) (45.247)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال متوسطة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.4283) بوزن نسبي (68.566%)، قيمة اختبار (T) (61.345)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال كبيرة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة بوجود ضعف في مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات المالية والمادية وعدم صرف الرواتب لشهور طويلة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Zack, 2009)، التي خلصت إلى أن هناك علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وأن هناك علاقة مباشرة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، وأيضاً - هناك علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء المالي كعلاقة الشركة بالعملاء وتطوير المنتج وتميز المبيعات. وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية تنفيذ الرقابة المتوازنة داخل المنظمة.

جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل محاور القيادة الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	متوسط تحديد الاتجاه.	3.5377	70.754	.72017	63.099	0.000*	1
2.	متوسط استثمار القدرات الإستراتيجية.	3.3596	67.192	.71567	60.300	0.000*	4
3.	متوسط تنمية وتطوير رأس المال الفكري.	3.3131	66.262	.70658	60.231	0.000*	5
4.	متوسط تعزيز الثقافة التنظيمية.	3.4758	69.516	.70860	63.007	0.000*	2
5.	متوسط تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.	3.4283	68.566	.71786	61.345	0.000*	3
	متوسط القيادة الإستراتيجية	3.4229	68.458	.61076	71.989	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (17) يمكن استنتاج ما يلي:

- أن المحور الخاص بتحديد الاتجاه حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5377) ووزن نسبي (70.754%)، يليه محور تعزيز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.4758) ووزن نسبي (66.262%)، وأن آخر محور ترتيبياً كان محور تنمية وتطوير رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (3.3131) ووزن نسبي (66.262%).
- أما متوسط القيادة الاستراتيجية ككل فقد كان (3.4229) ووزن نسبي (68.458%)، وهذا يعني بأن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة ووزن نسبي (68.458%)، وهذا يدل على ضرورة تعزيز هذه الممارسات للقيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما واقع عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار (One sample T. Test)، حيث كان المتوسط الافتراضي (3) وهي تعادل (60%)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال اكتساب المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تعمل الوزارة على تجميع المعرفة في مكان واحد.	3.2000	64	.95125	43.211	0.000*	5
2.	تشجع الوزارة أفرادها على البحث والتطوير عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.2364	64.728	.95567	43.500	0.000*	4
3.	ترصد الوزارة ميزانية لاكتساب المعرفة الخارجية.	2.8242	56.484	1.05894	34.259	0.000*	8
4.	تشجع الوزارة على اكتساب المعرفة الداخلية.	3.2788	65.576	1.00964	41.715	0.000*	2
5.	تقوم الوزارة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	3.2000	64	.97029	42.363	0.000*	5
6.	يتوفر لدى الأفراد الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	3.3030	66.06	.98417	43.111	0.000*	1
7.	تعمل الوزارة على تبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي/ فرق العمل.	3.2606	65.212	.92326	45.365	0.000*	3
8.	توفر الوزارة وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة.	3.0485	60.97	1.05233	37.211	0.000*	7
	جميع أسئلة المجال معاً	3.1689	63.378	.72897	55.840	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (18) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) الذي حاز على المرتبة الأولى "يتوفر لدى الأفراد الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة" يساوي (3.30308) بوزن نسبي (66.06%)، قيمة اختبار (T) (43.111)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال متوسطة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "ترصد الوزارة ميزانية لاكتساب المعرفة الخارجية" يساوي (2.8242) بوزن نسبي (56.484%)، قيمة اختبار (T) (34.259)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال متوسطة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.1689) بوزن نسبي (63.378%)، قيمة اختبار (T) (55.840)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا متوسطة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التكنولوجيا في تطوير البناء التنظيمي، والدور الذي تلعبه في تقليل الوقت والجهد والتكاليف والنوعية في العمل.
- اختلفت الدراسة الحالية مع كل من (البشابشة والحمد، 2009)، التي خلصت إلى أن إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد أثر لبعدها اكتساب المعرفة في فاعلية المديرين. ودراسة (حجازي، 2005) التي توصلت إلى المنظمات الأردنية العامة والخاصة تدرك مفهوم إدارة المعرفة ودورها وأهدافها، وتمارس عمليات المعرفة من حيث خلقها وتشاركتها وتعلمها. وقد يعود الاختلاف مع الدراسات السابقة إلى الصعوبة في اكتساب المعرفة نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة.

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تخزين المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتبة
1.	تعمل الوزارة على تخزين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.	3.6909	73.818	.90134	52.600	0.000*	1
2.	لدى الجهات المعنية في الوزارة القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.	3.4970	69.94	.87391	51.401	0.000*	5
3.	تخزن المعرفة في أماكن آمنة.	3.5636	71.272	.98952	46.260	0.000*	3
4.	يوجد بالوزارة آليات واضحة لتصنيف المعلومات وتوثيقها بالطريقة التي يتطلبها العمل.	3.5455	70.91	.95288	47.794	0.000*	4
5.	يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.	3.4909	69.818	.94106	47.650	0.000*	6
6.	تقوم الوزارة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل.	3.6061	72.122	.93507	49.537	0.000*	2
	جميع أسئلة المجال معاً	3.5657	71.314	.73199	62.572	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول رقم (19) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) الذي حاز على المرتبة الأولى "تعمل الوزارة على تخزين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة" يساوي (3.6909) بوزن نسبي (73.818%)، قيمة اختبار (T) (52.600)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال كبيرة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ" يساوي (3.4909) بوزن نسبي (69.818%)، قيمة اختبار (T) (47.6509)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال كبيرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.5657) بوزن نسبي (71.314%)، قيمة اختبار (T) (62.572)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال كبيرة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التكنولوجيا في تطوير البناء التنظيمي والدور الذي تلعبه في تقليل الوقت والجهد والتكاليف والنوعية في العمل.

- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من (أبو قبة، 2004)، التي خلصت إلى أن الوزارات تطبق برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات، وأن المشكلات التي تواجه إدارة المعرفة في الوزارات هي عدم الدعم الكافي من الإدارة العليا، وضعف عملية خزن المعرفة وبخاصة المعرفة الضمنية منها. ودراسة (Donate & Guadamillas, 2011) التي توصلت أن الثقافة التي مركزها المعرفة والقيادة الموجهة نحو المعرفة تؤدي دوراً معتدلاً في العلاقة بين ممارسات اكتشاف المعرفة واستغلالها من جهة والإبداع من جهة أخرى. ودراسة (Sanjay, 2008) التي توصلت إلى أن مهارات التفويض من أكثر السلوكيات القيادية جدوى في خلق وتخزين وتنظيم وتطبيق واستخدام المعرفة الضمنية والصريحة في الشركات. ودراسة (Miguel et al, 2005) التي توصلت إلى أن المديرين يدركون إدارة المعرفة؛ ولكن يتم تجاهلها بسبب ضعف تقاسم المعرفة التنظيمية وتخزينها واستغلالها. وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية وجود خزن للمعرفة لتوفير الجهد والتكاليف تساعد في استغلال الفرص المتاحة.

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال نقل ونشر المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تسمح الوزارة بتبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.	3.3091	66.182	.99154	42.869	0.000*	4
2.	السياسة العامة للمنظمة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	3.2242	64.484	1.01424	40.835	0.000*	9
3.	يتقبل العاملون عملية النقل والمشاركة والتبادل في المعارف والخبرات.	3.4364	68.728	.98952	44.608	0.000*	1
4.	تتوافر المساعدة من جهات متخصصة بالوزارة لتفسير المعارف المتاحة عند الحاجة.	3.2667	65.334	.89124	47.082	0.000*	7
5.	نظام العمل في الوزارة مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.	3.3091	66.182	.92141	46.131	0.000*	5
6.	تتسم شبكات الاتصال الداخلية بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف بالوزارة.	3.2606	65.212	.97466	42.972	0.000*	8
7.	تحرص الوزارة على عقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين.	3.0606	61.212	1.00424	39.148	0.000*	10
8.	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجية آمنة داخل الوزارة.	3.3576	67.152	.99970	43.142	0.000*	2
9.	تحرص الوزارة على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.	3.3030	66.06	.95907	44.239	0.000*	6
10.	تعتمد الوزارة طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.	3.3333	66.666	1.01413	42.221	0.000*	3
	جميع أسئلة المجال معاً	3.2861	65.722	.73034	57.795	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من جدول رقم (20) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) الذي حاز على المرتبة الأولى "يتقبل العاملون عملية النقل والمشاركة والتبادل في المعارف والخبرات" يساوي (3.4364) بوزن نسبي (68.728%)، قيمة اختبار (T) (44.608)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا كبيرة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (7) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "تحرص الوزارة على عقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين" يساوي (3.0606) بوزن نسبي (61.212%)، قيمة اختبار (T) (39.148) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال متوسطة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.2861) بوزن نسبي (65.722%)، قيمة اختبار (T) (57.795)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال متوسطة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التكنولوجيا في تطوير البناء التنظيمي والدور الذي تلعبه في تقليل الوقت والجهد والتكاليف والنوعية في العمل.

- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (المومني، 2005)، التي خلصت إلى ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بين الموظفين والعاملين بمفهومها من خلال التدريب والتأهيل والتركيز على إعداد العناصر الشابة بما يتفق ومتطلبات إدارة المعرفة. ودراسة (أبو قبة، 2012) التي دعت إلى ضرورة زيادة الاهتمام بنقل وتخزين معارف الأفراد وخبراتهم في وسائل ملموسة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة. ودراسة (Zaim, 2007) التي خلصت إلى أن البنية التحتية تؤثر على نحو إيجابي وكبير في مستوى تطبيق إدارة المعرفة. وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية توفير وسائل نقل يمكن من خلالها الوصول إلى المعلومات عند الحاجة إليها.

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تطبيق المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تعمل الوزارة جاهدة على تطبيق ما تم اكتسابه من معرفة.	3.3939	67.878	.98586	44.221	0.000*	4
2.	تهيئ الوزارة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.	3.3152	66.304	.96781	44.000	0.000*	8
3.	تسهم إدارة المعرفة في زيادة الابتكارات في طرق وأساليب العمل.	3.3697	67.394	.94498	45.805	0.000*	5
4.	تحرص الوزارة على تثبيت إدارة المعرفة في بنائها التنظيمي.	3.3333	66.666	.94568	45.277	0.000*	7
5.	تدعم الوزارة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.	3.3576	67.152	.97500	44.235	0.000*	6
6.	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم ويستفيدون منها في أعمالهم اليومية.	3.5091	70.182	.88081	51.174	0.000*	2
7.	تساعد إدارة المعرفة الوزارة على تحسين استغلال الفرص المتاحة أمامها.	3.5636	71.272	.94541	48.419	0.000*	1
8.	تهتم الوزارة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	3.4424	68.848	1.06697	41.443	0.000*	3
	جميع أسئلة المجال معاً	3.4106	68.212	.79043	55.426	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من جدول رقم (21) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (7) الذي حاز على المرتبة الأولى "تساعد إدارة المعرفة الوزارة على تحسين استغلال الفرص المتاحة أمامها" يساوي (3.5636) بوزن نسبي (71.272%)، قيمة اختبار (T) (48.419)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال كبيرة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "تهيئ الوزارة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة" يساوي (3.3152) بوزن نسبي (66.304%)، قيمة اختبار (T) (44.000)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال متوسطة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.4106) بوزن نسبي (68.212%)، قيمة اختبار (T) (55.426)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال كبيرة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التكنولوجيا في تطوير البناء التنظيمي والدور الذي تلعبه في تقليل الوقت والجهد والتكاليف والنوعية في العمل.
- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (صبري، 2010) التي قدمت تحليلاً لعدد من المؤشرات التي توضح وضع المعرفة في المجتمعات العربية والمعوقات التي تواجهها لتحقيق الكفاءة والفعالية، ودراسة (Matzkin, 2008)، التي خلصت إلى ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة في التنظيمات من خلال توفير الموازنات الكافية والتدريب المناسب. ودراسة (Sanjay, 2008) التي توصلت إلى لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يتوجب أن يتمتع العاملون فيها بأنماط قيادية، ومنحهم القوة والسلطة الكافية حتى يستطيعوا أن يتحملوا مسؤولية إدارة حياتهم الوظيفية. ودراسة (Ziam, 2007) التي خلصت إلى أن كلاً من عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية تؤثر على نحو إيجابي وكبير في مستوى تطبيق إدارة المعرفة. وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية توفير الإمكانيات للعاملين لتطبيق إدارة المعرفة، والتقليل من المعوقات التي تحول دون تمكنهم من تطبيقها.

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل لمحاور عمليات إدارة المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	اكتساب المعرفة	3.1689	63.378	.72897	55.840	0.000*	4
2.	تخزين المعرفة	3.5657	71.314	.73199	62.572	0.000*	1
3.	نقل ونشر المعرفة	3.2861	65.722	.73034	57.795	0.000*	3
4.	تطبيق المعرفة	3.4106	68.212	.79043	55.426	0.000*	2
	جميع أسئلة المجال معاً	3.3578	67.156	.67329	64.061	0.000*	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من جدول رقم (22) يمكن استنتاج ما يلي:

- أن المحور الخاص بتخزين المعرفة حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5657) بوزن نسبي (71.314%)، يليه محور تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.4106)، و بوزن نسبي (68.212%)، وأن آخر محور ترتيبياً كان محور اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (3.1689) و بوزن نسبي (63.378%).
- أما متوسط عمليات إدارة المعرفة ككل فقد كان (3.3578) و بوزن نسبي (67.156%)، وهذا يعني بأن واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة بوزن نسبي (67.156%).

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

تناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بغرض اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبيان أثر المتغير المستقل على التابع، وكذلك توضيح الفروق في وجهات النظر بين المبحوثين فيما تعلق بموضوع الدراسة، وباختبار هذه الفرضيات يكون الباحث قد أجاب عن أسئلة الدراسة رقم (3، 4، 5).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية واستثمارها وتفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري، وتفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها وتفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

جدول رقم (23)

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
.000	.650**	عمليات إدارة المعرفة	تحديد التوجه الاستراتيجي
.000	.664**		استثمار القدرات الإستراتيجية
.000	.685**		تنمية وتطوير رأس المال البشري
.000	.666**		تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية
.000	.712**		تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
.000	.789**		القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل الرئيس)

** Correlation is significant at the (0.01) level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (23) الذي يوضح العلاقة بين مقاييس القيادة الاستراتيجية وعمليات

إدارة المعرفة حسب معامل ارتباط بيرسون هي كالتالي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة، حيث كان

معامل ارتباط بيرسون (**.650) ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نقبل الفرضية البديلة رقم

(1) من الفرض الرئيس.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القدرات الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، حيث

كان معامل ارتباط بيرسون (**.664) ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نقبل الفرضية البديلة

رقم (2) من الفرض الرئيس.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة،

حيث كان معامل ارتباط بيرسون (**.685) ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نقبل الفرضية

البديلة رقم (3) من الفرض الرئيس.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وعمليات إدارة

المعرفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (**.666) ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نقبل

الفرضية البديلة رقم (4) من الفرض الرئيس.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وعمليات إدارة المعرفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (**.712) ومستوى دلالة (.000)، وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة رقم (4) من الفرض الرئيس.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (**.789) ومستوى دلالة (.000)، وبناء عليه نقبل الفرض الرئيس البديل.

ثانيا: اختبار الفرض الرئيس الثاني:

لا يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة
المقدار الثابت	.366	.186	1.972	.050	جوهريّة
متوسط تحديد الاتجاه الاستراتيجي	.187	.066	2.855	.005	جوهريّة
متوسط استثمار القدرات الاستراتيجية	.186	.070	2.662	.009	جوهريّة
متوسط تنمية وتطوير رأس المال الفكري	.112	.081	1.382	.169	غير جوهريّة
متوسط تعزيز الثقافة التنظيمية	.083	.077	1.074	.285	غير جوهريّة
متوسط تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	.305	.074	4.092	.000	جوهريّة
اختبارات النموذج		معامل الانحدار المتعدد = .795 ^a	الخطأ المعياري للنموذج 41512. =(SE)		
		F المحسوبة = 54.484	مستوى المعنوية = .000 ^a		
		R Square = .631	معامل التحديد المعدل = .620		

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) يمكن استنتاج ما يلي:

- يوضح الجدول أعلاه نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة (Enter) أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية: (متوسط تحديد الاتجاه الاستراتيجي، متوسط استثمار القدرات الإستراتيجية، متوسط تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)، ولا يوجد تأثير لمتوسط تنمية وتطوير رأس المال الفكري ومتوسط تعزيز الثقافة التنظيمية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

- معامل الانحدار المتعدد $795a. = \text{Multiple R}$

- معامل التحديد المعدل = 0.620، وهذا يعني أن ما نسبته (62%) من تفعيل عمليات إدارة المعرفة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع القيادة الإستراتيجية، والنسبة المتبقية (38%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

- $54.484 = F$ ، $000a. = \text{Sig}$ ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير تفعيل عمليات إدارة المعرفة والمتغيرات المستقلة (متوسط تحديد الاتجاه الاستراتيجي، متوسط استثمار القدرات الإستراتيجية، متوسط تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة).

- وقد أعاد الباحث نفس الاختبار بطريقة (Stepwise) فأعطى ثلاثة نماذج، حيث تم في كل نموذج زيادة أحد المتغيرات المستقلة على النموذج السابق وصولاً إلى النموذج الثالث، وتم استبعاد المتغيرات المستقلة (تنمية وتطوير رأس المال الفكري وتعزيز الثقافة التنظيمية)، وذلك بناء على طريقة (Stepwise).

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

- ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "تفعيل عمليات إدارة المعرفة" حسب قيمة اختبار (T) كما يلي: متوسط تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، متوسط تحديد الاتجاه، متوسط استثمار

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

المتغير التابع = y الجزء الثابت a + المتغير المستقل الأول x1 + المتغير المستقل الثاني x2 + المتغير المستقل النهائي.

- المعادلة: تفعيل عمليات إدارة المعرفة = 366. (الجزء الثابت) + 305. (متوسط تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) + 187. (متوسط تحديد الاتجاه الاستراتيجي) + 186. (متوسط استثمار القدرات الإستراتيجية).

يتبين مما سبق بأن تأثير تنمية وتطوير رأس المال الفكري وتعزيز الثقافة التنظيمية غير جوهري على تفعيل عمليات إدارة المعرفة، ولكن تأثير باقي المتغيرات متوسط تحديد الاتجاه، متوسط استثمار القدرات الإستراتيجية، متوسط تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة كان جوهرياً، وبناءً على اختبار (Enter) واختبار (Stepwise) من حيث وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وبناء عليه نقبل الفرض الرئيس الثاني البديل.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير للجنس.

جدول رقم (25)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية

في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
القيادة الإستراتيجية	ذكر	135	3.3975	.62820	3.466	.064	غير جوهري
	أنثى	30	3.5370	.51918			
عمليات إدارة المعرفة	ذكر	135	3.3192	.68544	.238	.627	غير جوهري
	أنثى	30	3.5314	.59548			
جميع المحاور	ذكر	135	3.3584	.62146	1.434	.233	غير جوهري
	أنثى	30	3.5342	.52471			

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس، ويتبين من

جدول رقم (25) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "القيادة الإستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة، جميع محاور الدراسة" تساوي (0.233، 0.627، 0.064) على الترتيب وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للجنس، وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أنه لا يوجد علاقة، وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين ينظر بنفس المنطق والموضوعية حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية، وكونهم يعملون بنفس الوزارة ويفهمون أهمية القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات المعرفة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين

دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للعمر

مستوى الدلالة	قيمة "الدلالة"	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير جوهرية	.599	.626	.235	3	.706	بين المجموعات	متوسط القيادة الإستراتيجية
			.376	161	60.470	داخل المجموعات	
				164	61.176	المجموع	
غير جوهرية	.666	.524	.240	3	.719	بين المجموعات	متوسط عمليات إدارة المعرفة
			.457	161	73.626	داخل المجموعات	
				164	74.345	المجموع	
غير جوهرية	.604	.619	.230	3	.690	بين المجموعات	جميع المحاور
			.371	161	59.806	داخل المجموعات	
				164	60.495	المجموع	

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للعمر، وتبين من جدول رقم (26) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "القيادة الإستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة، جميع محاور الدراسة" تساوي (0.604، 0.666، 0.599) على الترتيب، وهي أكبر من (0.05) مما يعني

عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للعمر، وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أنه لا يوجد علاقة، وقد يعزى ذلك بأن جيل الموظفين أغلبه شبابي وله نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين

دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة "الدلالة"	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير جوهرية	.069	1.924	.691	7	4.834	بين المجموعات	متوسط القيادة الإستراتيجية
			.359	157	56.342	داخل المجموعات	
				164	61.176	المجموع	
غير جوهرية	.221	1.372	.612	7	4.287	بين المجموعات	متوسط عمليات إدارة المعرفة
			.446	157	70.058	داخل المجموعات	
				164	74.345	المجموع	
غير جوهرية	.099	1.759	.629	7	4.400	بين المجموعات	جميع المحاور
			.357	157	56.095	داخل المجموعات	
				164	60.495	المجموع	

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للوظيفة، وتبين من جدول رقم (27) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "القيادة الإستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة، جميع محاور الدراسة" تساوي (0.069، 0.221، 0.099) على الترتيب، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للوظيفة، وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أنه لا يوجد علاقة، وقد يعزى ذلك بأن كل الوظائف الإشرافية تعتبر وظائف قيادية ولها نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين

دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "الدلالة"	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير جوهرية	.555	.757	.284	4	1.136	بين المجموعات	متوسط القيادة الإستراتيجية
			.375	160	60.040	داخل المجموعات	
				164	61.176	المجموع	
غير جوهرية	.791	.425	.195	4	.781	بين المجموعات	متوسط عمليات إدارة المعرفة
			.460	160	73.564	داخل المجموعات	
				164	74.345	المجموع	
غير جوهرية	.657	.609	.227	4	.907	بين المجموعات	جميع المحاور
			.372	160	59.589	داخل المجموعات	
				164	60.495	المجموع	

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخدمة، وتبين من جدول رقم (28) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "القيادة الإستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة، جميع محاور الدراسة" تساوي (0.555، 0.791، 0.657) على الترتيب، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لسنوات الخدمة، وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أنه لا يوجد علاقة، وقد يعزى ذلك بأن نسبة الوظائف الإشرافية المبحوثة أكثر من (70%) وتقل فترة خدمتهم بوزارة الداخلية عن (10) سنوات، مما يشير إلى أن أغلب الفئة المبحوثة لها نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين

دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "الدلالة"	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير جوهرية	.828	.296	.112	3	.336	بين المجموعات
			.378	161	60.840	داخل المجموعات
				164	61.176	المجموع
غير جوهرية	.578	.660	.301	3	.903	بين المجموعات
			.456	161	73.442	داخل المجموعات
				164	74.345	المجموع
غير جوهرية	.696	.481	.179	3	.537	بين المجموعات
			.372	161	59.958	داخل المجموعات
				164	60.495	المجموع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي، وتبين من جدول رقم (29) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "القيادة الاستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة، جميع محاور الدراسة"، تساوي (0.828، 0.578، 0.696) على الترتيب، وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للمؤهل العلمي، وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أنه لا يوجد علاقة، وقد يعزى ذلك بأن نسبة الوظائف الإشرافية المبحوثة أكثر من (65%) منهم حاصلين على نفس المستوى العلمي وهو البكالوريوس، مما يشير أن أغلب الفئة المبحوثة لها نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين

دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة "الدلالة"	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير جوهرية	.544	.715	.268	3	.805	بين المجموعات
			.375	161	60.371	داخل المجموعات
				164	61.176	المجموع
غير جوهرية	.577	.661	.301	3	.904	بين المجموعات
			.456	161	73.441	داخل المجموعات
				164	74.345	المجموع
غير جوهرية	.532	.715	.273	3	.819	بين المجموعات
			.371	161	59.677	داخل المجموعات
				164	60.495	المجموع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للدورات التدريبية، وتبين من جدول رقم (30) أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "القيادة الإستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة، جميع محاور الدارسة" تساوي (0.544، 0.577، 0.532) على الترتيب، وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للدورات التدريبية، وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أنه لا يوجد علاقة، وقد يعزى ذلك بأن نسبة الوظائف الإشرافية المبحوثة أكثر من (82%) منهم حاصلين على ثلاث دورات وأكثر، والدورات التدريبية تعطي الموظف أفق أوسع للتفكير، مما يشير أن أغلب الفئة المبحوثة لها نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: المراجع

رابعاً: الملاحق

أولاً: نتائج الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي الذي قام به الباحث استطاع التوصل إلى مجموعة من النتائج حيث تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة وهي كالآتي:

أ. نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية):

- واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (68.458%).

مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

- حاز هذا المجال على نسبة (70.754)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- يوجد ضعف في قيام الوزارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف.

مجال استثمار القدرات الإستراتيجية:

- حاز هذا المجال على نسبة (67.192%)، وهذا يعني هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- يوجد ضعف في عملية التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات.
- يوجد ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.

مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري:

- حاز هذا المجال على نسبة (66.262%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- يوجد ضعف لدى الوزارة في مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.
- يوجد ضعف لدى الوزارة في تهيئة وإعداد قادة مستقبليين.

مجال تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية:

- حاز هذا المجال على نسبة (69.516%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- يوجد ضعف في قيام الوزارة بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.

مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة:

- حاز هذا المجال على نسبة (68.566%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- يوجد ضعف في القيام بمراجعة استراتيجية سنوية داخل الوزارة.

ب. نتائج متعلقة بالمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة):

- واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (67.156%).

مجال اكتساب المعرفة:

- حاز هذا المجال على نسبة (63.378%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- الوزارة لا تولي اهتمام كافي في رصد موازنة لاكتساب المعرفة من الخارج.
- ضعف لدى الوزارة في تشجيع الحصول على المعرفة الداخلية.
- ضعف لدى الوزارة في توفير وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة.

مجال تخزين المعرفة:

- حاز هذا المجال على نسبة (71.314%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- يوجد ضعف لدى الجهات المعنية في الوزارة القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.
- يوجد ضعف في الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.

مجال نقل ونشر المعرفة:

- حاز هذا المجال على نسبة (65.722%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- يوجد ضعف في حرص الوزارة على عقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين.
- السياسة العامة للمنظمة لا تشجع الأفراد بشكل كبير على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.

مجال تطبيق المعرفة:

- حاز هذا المجال على نسبة (68.212%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- ضعف في حرص الوزارة على تثبيت إدارة المعرفة في بنائها التنظيمي.
- يوجد ضعف لدى الوزارة في تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.

ج. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (**.789) ومستوى دلالة (0.000).
- ما نسبته (62%) من تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع القيادة الاستراتيجية والنسبة المتبقية (38.%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الوظيفة، الدورات التدريبية).

د. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

م.	الهدف	مجالات تحقيقه
1.	الكشف عن واقع القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.	جدول رقم (17)، ص120.
2.	إبراز واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.	جدول رقم (22)، ص129.
3.	تحديد دور القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.	جدول رقم (23)، ص131.
4.	تحديد اثر القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.	جدول رقم (24)، ص132.
5.	تحديد أهم العناصر الموجودة لدى القيادة الاستراتيجية والتي يمكن استغلالها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.	جدول رقم (24)، ص132.
6.	الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق يمكن الاستفادة منها في وزارة الداخلية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.	توصيات الدراسة، ص145.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي والنتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

أ- توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

1. تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.
2. القيام بتحليل العوامل البيئية الداخلية للوزارة للتعرف على مصادر القوة والضعف.
3. الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات وضرورة الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.
4. العمل على مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي والعمل على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين.
5. العمل على مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل وفق معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به الوزارة.
6. ضرورة قيام الوزارة بعمل مراجعة استراتيجية سنوية حتى تضمن سير العمل بنجاح.

ب- توصيات تتعلق بالمتغير التابع (تفعيل عمليات إدارة المعرفة):

- 1- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني.
- 2- الاهتمام برصد موازنة لدى الوزارة من أجل اكتساب المعرفة من الخارج، وتشجيع الحصول على المعرفة الداخلية.
- 3- توفير وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة.
- 4- تطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.
- 5- تطوير السياسة العامة للمنظمة، وعقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين، بحيث تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة.
- 6- العمل على تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة وتثبيت إدارة المعرفة في البناء التنظيمي للوزارة.
- 7- تعزيز العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والقيادة الاستراتيجية من خلال التوصيات السابقة.

المراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

الأكلبي، علي زيب (2008)، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بريتي، مارجريت، وجلاتر، رون وليفاسيس، روزاليند (2006)، الإدارة التعليمية - الإستراتيجية، الجودة، الموارد، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

جاد الرب، السيد (2012)، القيادة الإستراتيجية، ط1، دار النهضة للنشر، القاهرة، مصر.

جاد الرب، السيد محمد (2010)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار الكتب المصرية، كلية التجارة، - الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.

حجازي، هيثم علي (2005)، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الخضيري، محسن المحمد (2001)، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.

داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

رياض، عيشوش (2009)، إدارة المعرفة والإستراتيجية في منظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

الزيادات، محمد عواد أحمد (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

السمادوني، السيد (2007)، الذكاء الوجداني، أسسه وتطبيقاته وتنميته، ط1، دار الفكر، القاهرة، مصر.

الطاهر، علاء (2010)، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر، ط1، عمان، الأردن.

الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.

الطيب، طارق (2008)، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، دبي، الإمارات العربية المتحدة. الظاهر، نعيم إبراهيم (2009)، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

عبودي، زيد (2007)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية للنشر، عمان، الأردن. عبودي، زيد منير (2006)، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن. العلي، عبد الستار وآخرون (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.

العلي، عبد الستار، وآخرون (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

عليان، ربحي (2012)، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. عليوه، السيد (2001)، تنمية المهارات القيادية، ط1، دار السماح للنشر، القاهرة، مصر. الفضل، مؤيد عبد الحسين، والطائي، يوسف (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.

قنديلجي، عامر، والسامرائي، إيمان (2009)، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المطيران، مطيران (2007)، إدارة نظم المعرفة: رأس المال الفكري، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الملكاي، إبراهيم (2007)، إدارة المعرفة (المفاهيم والممارسات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

نجم، نجم عبود (2005)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هيوز، ريتشارد وببتي، كاترين (2006)، كيف تصبح قائداً استراتيجياً، ترجمة: معين الإمام، الرياض، الكيبكان.

ياسين، سعد (2007)، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

(ب) الرسائل الجامعية والدراسات:

أبو جزر، أماني (2005)، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

أبو دية، عمار (2004)، إطار مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.

أبو عبيد، نال عطية (2014)، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

أبو قبة، عاهد (2004)، مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البشاشة، سامر والحمد، السيد (2009)، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 23، عدد 2، السعودية.

بيدس، عادل (2007)، استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

جميل، أحمد نزار (2010)، تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

حامد، سعيد شعبان (2006)، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، القاهرة، مصر.

حجازي، هيثم علي إبراهيم (2005)، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

خالد، هادية فخر الدين (2006)، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

الخطيب، محمد حسن عمر (2015)، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

درويش، عبد الكريم (2005)، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المجال الأمني، الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، المجلد 14، عدد 3.

رحيمة، سلمى حتيبة (2012)، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، عدد 9، بغداد، العراق.

رزوقي، نعيمة جبر (2008)، رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 9، عدد 2.

الرفاعي، غالب، وياسين، سعد غالب (2004)، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان - دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن. الزامل، ريم (2006)، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، <http://search.suhuf.net.sa/digimag>.

الزعبي، محمد موسى (2010)، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

الشريف، راشد بن مسلط (2012)، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 144، الكويت.

الشلمة، ميسون عبد الله أحمد (2009)، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري: دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

صالح، محمد وتويذة، بلقاسم (2011)، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، الجزائر.

صبري، هالة عبد القادر (2010)، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مج30، ع2.

الطائي، علي حسون. حسين، ضياء محمد. محمد، نسرين جاسم (2010)، دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط- دائرة المشاريع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع61، م17.

الطويل، أكرم، ورشيد، حكمت (2005)، أثر تقانة المعلومات في عمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 10، كلية الحداثة الجامعية، الموصل، العراق.

العامري، أحمد سالم (2001)، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة- دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، الرياض، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

عبد العزيز، أحمد عزمي زكي (2010)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.

عبد الهادي، إيثار، وجلاب، إحسان دهش (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (59).

عبد الوهاب، سمير (2005)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.

عبد الوهاب، سمير محمد (2007)، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.

العلول، سمر (2011)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

العمرى، غسان (2004)، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عودة، فراس (2010)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عيد، السيد رجب (2011)، المهارات الإدارية في القيادة وآثارها في مكافحة الفساد، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

الفارس، سليمان (2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، سوريا.

الفيحان، إيثار عبد الهادي، وجلاب، إحسان دهش (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، بغداد، العراق.

قوبدر، بوطالب (2004)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، بغداد، العراق.

الكيالي، حسام طالب (2004)، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.

لاشين، محمد عبد الحميد، وأبو عليوة، نهلة سيد (2013)، دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الآسيوية وإمكانية الإفادة منها في مصر والمنطقة العربية، جامعة حلوان، العدد 39، مصر.

المالكي، ساعد بن عتيبي (2003)، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

محمد، خميس ناصر (2006)، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المدان، سامي وموسى، صباح محمد (2010)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، ع44، ص1-29.

المربع، صالح بن سعد (2008)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه غير منشوره، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

مرعي، محمد مرعي (2002)، القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: الأدوار المتجددة للقيادات الإدارية المعاصرة، تطوير في أساليب القيادة والبنية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، بيروت، 28-2002/10/31.

مصطفى، ريم (2006)، أثر أنماط القيادة على الرضاء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

المعاضيدي، معن والطائي، أيمن (2011)، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 105، مجلد33.

المعاضيدي، معن وعد الله جار الله (2005)، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة نظرية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15) تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعية، الموصل، العراق.

المعاني، أيمن (2009)، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3.

الموقع الالكتروني: وزارة الداخلية والأمن الوطني (2014)، <http://www.moi.gov.ps>.

المومني، حسان (2005)، **اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

يوسف، عبد الستار (2004)، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أبريل 2004م، جامعة الزيتونة الأهلية، عمان، الأردن.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

A- Books:

- Allee, V. (1997), **The knowledge evolution. Expanding organizational intelligence**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Alter, Steven (1999), **Information system**, 3rd ed, Addison Wesley education publisher Inc.
- Beatty, K. & Quinn, L. (2002), **The role of strategic leadership team in organizations**, center for creative leadership, www.ccl.org.
- Beterls, Thomas (2002), **The Knowledge Management forum KM From archives-the early days**, <http://www.KMforum.org>.
- Capon, Claire (2008), **Understanding strategic management**, Pearson education limited, New York.
- Coakes, E. (2003), **Knowledge management: Current issues and challenges**, USA: Idea group publishing.
- Cullen, J., & Parboteeah, K. (2008), **Multinational management: A strategic approach**, 4th ed., Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.
- David, Fred R. (2005), **Strategic management- concepts and cases**, 10th ed., Pearson & Prentice Hall, USA.
- Davies, Barbara J. & Davies, Brent (2005), **The strategic dimensions of leadership**, in, Davies, Brent; Ellison, Linda; and Bowring-Carr, Christopher, **School leadership in the 21st century: developing a strategic approach**, Rutledge Flamer, USA.
- Enz, Cathy A. (2010), **Hospitality Strategic Management- Concepts and Cases**, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.
- Glanz, Jeffrey (2006), **What every principal should know about strategy leadership**, Corwin Press, USA.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997), **Introduction to total quality management: Quality management for production, processing & services**, 2nd ed., Prentice-Hall Inc.

Guillot, Col W. Michael (2003), **Transformational leadership: creating organizations of meaning**, American Society for Quality, Quality Press, USA.

Hacker, Stephen & Roberts, Tammy (2003), **Transformational leadership: creating organization of meaning**, American society for quality, Quality press, USA.

Hansen M., et al. (1999), **What's your strategy for managing knowledge**, Harvard business review, March- April.

Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1996), **Management**, 6th ed., N.Y.

Hirschi, Georg & Jones, Micheal (2008), **Strategic leadership- A Resourced**, based view, at website: <http://mibes.teilar.gr/conferences>.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2009), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization- Concepts and cases**, 8th ed., Thomson/ South Western, Ohio, USA.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskission, R. E. (2001), **Strategic management: Competitiveness & Globalization**, 4th ed., South-Western college publishing.

Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2009), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization- Concepts and cases**, 8th ed., Thomson/ South Western, Ohio, USA.

Holowetzki, A. (2002), **The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization**. Unpublished Master of science, University of Oregon, Beaverton.

Lievian, Toit Du (2005), **Knowledge Management of Land Affairs A Practical Approach Through Intranet Development**.

Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000), **Strategic management: Process, Concept & Implementation**, Oxford university press.

Morrill, Richard L. (2007), **Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges universities**. ACE/ Praeger Series on Higher education, Greenwood publishing group, USA.

Northouse, Peter G. (2010), **Leadership: Theory and Practice**, 5th ed., Sage publisher Ltd, USA.

Pisapia, John (2009), **The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World**, Information Age Publishing, USA.

Pisapia, R. G. (2006), **Foundations of strategic leadership, Strategic leadership international**, www.pslq.fau.edu.

Porter, M. E. (1996), **What is Strategy**, H.B.R.

Preedy, Margaret; Glatter, Ron; Wise, Chrisrine (Edit) (2003), **Strategic leadership and educational improvement**, Paul Chapman & The Open University, London.

Proctor, Tony (2000), **Strategic marketing: An introduction**, Rutledge, UK.

Prusak, Larry (2000), **Knowledge Can it be Managed?**, IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management: New York.

Ribiere, V. & Roman, J. (2006), **Knowledge Flow**, In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference.

Richard L, Hughes & Katherine Colarelli Beatty (2005), **Becoming a strategic leader**, John Wiley and Sons, Inc, San Francisco.

Robson, Wendy (1997), **Strategic management & Information systems: An integrated approach**, 2nd ed., Prentice-Hall.

Sekaran, uma, (2003), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach** ,4, John Wiley & sons ,Inc. USA.

Skyrme, David (2002), **Knowledge Management: Making sense of an oxymoron, Management**. www.Skyrme.com.insights/22km.htm.

Stephen, R. Covey (1996), **Three roles of the leader in the new paradigm, in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds., The leader of the future: New visions, Strategies, and Practices for the next Era**, San Francisco: Jossey-Bass.

Thierauf, Robert (2003), **Knowledge management Systems for Business**, Westport: Quorum Books.

Thompson, Arthur A. & Strickland A. J. (2003), **Strategic Management- Concepts and Cases**, 5th ed., Richard D. IRWIN, Inc., USA.

Thompson, J. L. (1997), **Strategic management: Awareness & Change**, 3rd ed., International Thompson Business.

Towill, D. R. (2008), **Leadership in the NHS: What can hospitals learn from Gerry Robinson- the programme? Leadership in Health services**.

Turban, E. , Kelly, R., and potter, R. E. (2001), **Introduction to Information Technology**, John Wiley and sons , Inc., U.S.A.

B- Periodicals & Thesis:

Alammary, J. & Fung, C. (2008), **Knowledge management strategic alignment in the gulf cooperation council countries**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.2.

Andreeva, Tatiana & Kianto, Aino (2011), **Knowledge processes, knowledge in tensity and Innovation: a moderated Mediation Analysis**, Journal of knowledge management, Vol.15, No.6, P1016-1034.

Araujo A. (2013), **Confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance**, Social Sciences and Humanities, Vol.4, No.4.

Barbara, J. Davies, and Brent, Davies (2004), **Characteristics of strategic leaders**, Journal school leadership and management, Vol.24, No.1.

Bass, Benard M. (2007), **Executive and Strategic Leadership**, International Journal of Business, Vol.12, No.1.

Boai, K. B. & Hooijberg, R. (2001), **Strategic leadership research moving on the leadership quarterly**, Vol.11, No.4, P515-549.

Boal, K. B. & Schults, P. L. (2007), **Storytelling, time and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems the leadership quarterly**, Vol.18, No.4, P411-428.

Bogner, William C., Bansal, Pratima. (2007), **Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance**. Journal of Management Studies. Issue 44, P1165-188.

Bollinger, A. Smith, R. (2001), **Managing organizational knowledge as a strategic asset**, Journal of Knowledge Management, Vol.5, No.1.

Butler, T. (2006), **Anti-Foundational Knowledge Management, In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management**, Idea Group Reference, P1-9.

Carrillo, P. et al. (2003), **A Framework for Linking Knowledge Management to Business Performance**, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.1, Issue 1.

Claudette, Chin-loy & Mujtaba, Bahaudin (2007), **The influence of organizational culture on the success of the knowledge management practices with north American company**, International business & Economies Research Journal, Vol.6, No.3, P15-45.

Donate, M. J. & Guadamillas, F. (2011), **Organizational factors to support knowledge management and innovation**, Journal of knowledge management, Vol.15, No.6, P890-914.

Drucker, P. (1999), **Knowledge-worker productivity: The biggest challenge**. California Management Review, Vol.41, No.2.

Greiner, M. et al. (2007), **A strategy or knowledge management**, Journal of Knowledge Management, Vol.11, No.6.

Hambrick, D. & Pettigrew, A. (2001), **Upper echelons: Donald Ham brick on executives and strategy**. Academy of management executive, Vol.15, No.3, P36-44.

Hamidi, Yadollah (2009), **Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What is necessary**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.3, No.3.

Heracleovs, L. & Longham, B. (1996), **Strategic change & organizational culture at high management consultants**, Long Range Planning, Vol.29, No.4, PP481-490.

Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane (2002), **The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital**, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.9, No.1, PP:3-14.

Hough, Johan. Schecpers Retha. (2008), **strategic leadership" journal of global strategic management**. Stellenbosch universitr. Vol.2, No.1.

Ireland, R. Duane. Hitt, Michael, A, (2005), **Achieving & maintaining strategic competitiveness in the 21 century: The role of strategic leadership**. academy of management executive. Vol.19, No.4.

Jansen, Justin J. P.; Vera, Dusya, and Crossan, Mary (2009), **Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism**, The Leadership Quarterly, Vol.20, No.1.

Jasimuddin, S. (2005), **The paradox using Tacit and explicit knowledge strategies to face dilemmas**, Management decision, Vol.43, No.1.

Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007), **A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution- An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan**, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.

Lubit, Roy (2001), **Tacit Knowledge and Knowledge Management, The keys to sustainable competitive Advantage**, Organizational Dynamics, Vol. 29, No.4.

March, J. (1991), **Exploration and exploitation in organizational learning**, Organization Science Journal, Vol.2, No.1.

Matzkin, D. (2008), **Knowledge Management in the Peruvian Non- Profit Sector**. Journal of Knowledge Management. Vol.12, No.4, P147 –159.

Miguel Nunes, Fenio Ananasingh, Barry Eaglestone, Richard Wakefield (2005), **Managers' perceptions of the value of knowledge management in small and medium sized knowledge- intensive enterprises (SMEs)**, Journal of Knowledge Management Practice, University of Sheffield.

Rastogi, P. (2000), **Knowledge management and intellectual capital- The new virtuous reality of competitiveness**, Human system management, Vol.19, No.1.

Sanjay, Kumar Singh (2008), **Role of leadership in knowledge management**, Journal of Knowledge management, Vol.12, No.4.

Savary, M. (1999), **Knowledge management and competition in the consulting industry**, California management review, Vol.41, No.2.

Sharivastava, Paul & Nachman, Sidney (1989), **Strategy leadership patterns**, Strategy management journal, Vol.10.

Singh, M., Shanker, R., Narain R., and Kumar (2008), A., **Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries**, Journal of Knowledge Management, Vol.10, No.6.

Sujatha, R. (2007), **Critical success factors for implementation of knowledge management**, Journal of knowledge management, Vol.5, No.1.

Survary, M. (2005), **Knowledge management and competition in consulting**, industry management review, Vol.41, No.2.

Ugurluglu, U.; Celik, Y. & Pisapia, J. (2010), **The use of strategic leader actions by hospital managers in Turkey**. American Journal of Business Research, Vol.3, No.1.

UNDP (2007), **Knowledge Management Toolkit for The Crisis Prevention and Recovery Practice Area**, Bureau for Crisis Prevention and Recovery, Available at: <http://practices.undp.org/cpr>.

Wanasika, Isaac (2009), **Strategic leadership and rationale for economizing– strategizing principles**, Unpublished Ph.D dissertation, New Mexico state University, AAT 3383041.

Willcoxson, L. (2003), **Leading Strategically**. International journal behavior, Vol.2, No.2, P30-36.

Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996), **Human resource management: Manufacturing strategy & firm performance**, Academy of management, Vol.39, P835-843.

Ysain, Malmuz Z. (2006), **The use of strategic leadership actions by deans in Malaysian and American public universities**, PhD, Florida Atlantic University.

Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S. (2009), **Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis**, Journal of Knowledge Management, Vol.13, No.6, P392-409.

Zaim, H. Tatoglu, E., Zaim, S. (2007), **Performance of Knowledge Management Practices: A causal Analysis**. Journal of Knowledge Management Vol.11, Vol.6, P54–67.

الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين
ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولى
ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الاسم	طبيعة العمل	مكان العمل
1.	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك- إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية- غزة
2.	د. رامي عبدو	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
3.	د. جميل النجار	أستاذ مشارك- محاسبة	جامعة القدس المفتوحة
4.	د. سامي حنونة	أستاذ مساعد- إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
5.	أ. سلوى ثابت	عضو هيئة تدريس- إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. خليل حماد	مدير عام التعليم العالي	وزارة التربية والتعليم
7.	د. محمد الجريسي	نائب الرئيس لشؤون البحث العلمي	أكاديمية الإدارة والسياسة
8.	د. أحمد الوادية	النائب الأكاديمي	أكاديمية الإدارة والسياسة

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها الأولية

طلب تحكيم استبانة



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة

تخصص القيادة والإدارة



الأستاذ الدكتور/ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث/ سلمان "محمد عادل" المصري بدراسة حول "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني".

بإشراف الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح حفظه الله، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالتعاون مع جامعة الأقصى - فلسطين.

إن خبرتكم الطويلة في هذا المجال وثقة الباحث بكم جعلته يضع استبانة الدراسة المرفقة بين أيديكم للوقوف على صحة وصدق فقراتها، وكذلك مدى صلاحيتها وملائمتها.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير..

الباحث

سلمان "محمد عادل" المصري

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات.
- الاستبانة.

استبانة الدراسة الأولية



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة

تخصص القيادة والإدارة



سعادة/

وكيل الوزارة، الوكيل المساعد، المدير العام، نائب المدير العام،

المدير، نائب المدير، رئيس القسم، رئيس الشعبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة الدراسة بعنوان:

دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني

تحية طيبة وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، ونظراً لطبيعة الدراسة الميدانية يقوم الباحث بدراسة حول "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، ويستخدم الباحث الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير مؤسسات الوطن، وبقيناً بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة من العبارات الواردة، وكلّي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة.

وإذ يتقدم الباحث ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاز هذه الدراسة، أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ووفقنا الله وإياكم.. ولكم جزيل الشكر والتقدير..

الباحث

سلمان "محمد عادل" المصري

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الوظيفة:

- | | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | وكيل وزارة | <input type="checkbox"/> | وكيل مساعد |
| <input type="checkbox"/> | مدير عام في الوزارة | <input type="checkbox"/> | نائب مدير عام |
| <input type="checkbox"/> | مدير | <input type="checkbox"/> | نائب مدير |
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> | رئيس شعبة |

2- الجنس:

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|

3- العمر:

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> | من 30- أقل من 40 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 40- أقل من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 50 سنة فأكثر |

4- سنوات الخدمة:

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 10 سنوات- أقل من 15 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 15 سنة- أقل من 20 سنة | <input type="checkbox"/> | من 20 سنة- أقل من 25 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 25 سنة فأكثر | | |

5- المؤهل العلمي:

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم متوسط | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فأقل |

❖ **تعريف القيادة الإستراتيجية:** هي قدرة الشخص على التوقع والتصوير، وإبقاء المرونة، والتفكير

بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار.

❖ **تعريف إدارة المعرفة:** هي الجهد المنظم الواعي والموجه من قبل إدارة وزارة الداخلية والأمن

الوطني لجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط وزارة الداخلية

والأمن الوطني وإدارتها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الموظفين بما يرفع كفاءة اتخاذ

القرارات والأداء الوظيفي لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

ثانياً: أسئلة متغيرات الدراسة:

تمثل ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة متغيرات الدراسة، ونقترح عليك مجموعة أسئلة، الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار الأنسب لإجابتك.

القسم الأول: ممارسات القيادة الإستراتيجية:

تشمل ممارسات القيادة الاستراتيجية ما يلي: (استثمار القدرات الإستراتيجية- تنمية وتطوير رأس المال البشري- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة- التعلم المستمر).

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: استثمار القدرات الإستراتيجية:						
1.	للمنظمة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجية أو نماذج أعمال جديدة).					
2.	نعمل على أن نكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة.					
3.	لدى المنظمة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.					
4.	ثولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين.					
5.	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.					
6.	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المنظمة.					
ثانياً: تنمية وتطوير رأس المال البشري:						
1.	تساعد المنظمة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.					
2.	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة.					
3.	نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.					
4.	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين).					
5.	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.					
6.	تهتم المنظمة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.					
ثالثاً: تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية:						
1.	تسعى المنظمة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.					
2.	يوجد لدينا دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به المنظمة.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.					
4.	تقوم المنظمة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.					
5.	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.					
6.	يمارس الرئيس نمط القيادة للمرؤوسين بدلاً من القيادة المخدومة.					
رابعاً: تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة:						
1.	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.					
2.	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي.					
3.	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.					
4.	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.					
5.	يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط.					
6.	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.					
خامساً: التعلم المستمر:						
1.	نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل.					
2.	تستفيد المنظمة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.					
3.	يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.					
4.	نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.					
5.	نقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءً على الأحداث الماضية.					
6.	يمتلك القادة إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى.					

القسم الثاني: إدارة المعرفة:

فيما يلي عددا من العبارات المتعلقة بأدوات إدارة المعرفة، ضع/ي علامة (√) في المكان المناسب.

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: اكتساب المعرفة:						
1.	تعمل المنظمة على تجميع المعرفة في مكان واحد.					
2.	تشجع المنظمة أفرادها على البحث والتطوير عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.					
3.	ترصد المنظمة مبالغ مالية كبيرة لاكتساب المعرفة الخارجية.					
4.	تشجع المنظمة على اكتساب المعرفة الداخلية.					
5.	تقوم المنظمة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
6.	يتوفر لدى الأفراد الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.					
7.	تعمل المنظمة على تبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي.					
8.	توفر المنظمة وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة.					
9.	تضع المنظمة ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة.					
ثانياً: تخزين المعرفة:						
1.	تعمل المنظمة على تخزين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.					
2.	لدى الجهات المعنية في المنظمة القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.					
3.	تخزن المعرفة في أماكن آمنة.					
4.	يوجد بالمنظمة آليات واضحة لتصنيف المعلومات وتوثيقها بالطريقة التي يتطلبها العمل.					
5.	يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.					
6.	تقوم المنظمة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل.					
ثالثاً: نقل ونشر المعرفة:						
1.	تسمح المنظمة بتبادل المعرفة في جميع المستويات.					
2.	السياسة العامة للمنظمة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.					
3.	يتقبل العاملون عملية نقل المشاركة والتبادل في المعارف والخبرات.					

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تتوافر المساعدة من جهات متخصصة بالمنظمة لتفسير المعارف المتاحة عند الحاجة.					
5.	نظام العمل في المنظمة مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.					
6.	تتسم شبكات الاتصال الداخلية بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف بالمنظمة.					
7.	تحرص المنظمة على عقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين.					
8.	شبكات الاتصال تساعد على نقل وتبادل المعارف في المنظمة.					
9.	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجية آمنة داخل المنظمة.					
10.	تحرص المنظمة على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.					
11.	تعتمد البلدية طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.					
رابعاً: تطبيق المعرفة:						
1.	تعمل المنظمة جاهدة على تطبيق ما تم اكتسابه من معرفة.					
2.	تهيئ المنظمة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.					
3.	تسهم إدارة المعرفة في زيادة الابتكارات في طرق وأساليب العمل.					
4.	تحرص المنظمة على تثبيت إدارة المعرفة في بنائها التنظيمي.					
5.	تدعم المنظمة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.					
6.	إدارة المعرفة تساعد على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.					
7.	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم ويستفيدون منها في أعمالهم اليومية.					
8.	تساعد إدارة المعرفة المنظمة على تحسين استغلال الفرص المتاحة أمامها.					
9.	تهتم المنظمة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.					

وشكراً لحسن تعاونكم

والله ولي التوفيق

الباحث/ سلمان "محمد عادل" المصري

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة

تخصص القيادة والإدارة



سعادة/

وكيل الوزارة، الوكيل المساعد، المدير العام، نائب المدير العام،

المدير، نائب المدير، رئيس القسم، رئيس الشعبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة بحث علمي بعنوان:

دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني

تحية طيبة وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، ونظراً لطبيعة البحث الميدانية يقوم الباحث بدراسة حول "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، ويستخدم الباحث الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير مؤسسات الوطن، ويقيناً بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة، وكلّي أمل في إجابتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة.

وإذ يتقدم الباحث ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاح هذا البحث، أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ووفقنا الله وإياكم.. ولكم جزيل الشكر والتقدير..

الباحث/

سلمان "محمد عادل" المصري

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30- أقل من 40 سنة
من 40- أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- الوظيفة:

وكيل وزارة وكيل مساعد
مدير عام في الوزارة نائب مدير عام
مدير نائب مدير
رئيس قسم رئيس شعبة

4- سنوات الخدمة:

أقل من 10 سنوات من 10 سنوات- أقل من 15 سنة
من 15 سنة- أقل من 20 سنة من 20 سنة- أقل من 25 سنة
25 سنة فأكثر

5- المؤهل العلمي:

دراسات عليا بكالوريوس
دبلوم متوسط ثانوية عامة فأقل

6- عدد الدورات الإدارية التي التحقت بها:

لم ألتحق بأي دورة دورة واحدة
دورتان ثلاث دورات فأكثر

❖ **تعريف القيادة الإستراتيجية:** هي قدرة الشخص على التوقع والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل

استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار.

❖ **تعريف إدارة المعرفة:** هي الجهد المنظم الواعي والموجه من قبل إدارة وزارة الداخلية والأمن الوطني لجمع

وتصنيف وتنظيم وتخزين جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط وزارة الداخلية والأمن الوطني وإدارتها،

وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الموظفين بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لوزارة

الداخلية والأمن الوطني.

ثانياً: أسئلة متغيرات الدراسة:

تمثل ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة متغيرات الدراسة، ونقترح عليك مجموعة أسئلة، الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار الأنسب لإجابتك.

القسم الأول: ممارسات القيادة الإستراتيجية:

تشمل ممارسات القيادة الاستراتيجية ما يلي: (تحديد الاتجاه الإستراتيجي - استثمار القدرات الإستراتيجية - تنمية وتطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية - تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة).

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: تحديد الاتجاه الإستراتيجي:						
1.	تقوم الوزارة بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع.					
2.	لدى الوزارة خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة.					
3.	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب الوزارة.					
4.	تقوم الوزارة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي تؤثر على العمل في المستقبل.					
5.	تقوم الوزارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف.					
6.	تمتلك الوزارة الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.					
7.	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع محيط المنظمة (التعامل مع المتغيرات الخارجية).					
ثانياً: استثمار القدرات الإستراتيجية:						
1.	لوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجية أو نماذج أعمال جديدة).					
2.	يتم التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المميزة.					
3.	لدى الوزارة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.					
4.	تُولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين.					
5.	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.					
6.	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الوزارة.					

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: تنمية وتطوير رأس المال البشري:						
1.	تساعد الوزارة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.					
2.	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجات الموظفين.					
3.	تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.					
4.	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين).					
5.	تهتم الوزارة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.					
6.	تهتم الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.					
رابعاً: تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية:						
1.	تسعى الوزارة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.					
2.	يوجد لدى الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به الوزارة.					
3.	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.					
4.	تقوم الوزارة بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.					
5.	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.					
6.	يمارس الرئيس نمط القيادة للمرؤوسين بدلاً من القيادة المخدومة.					
خامساً: تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة:						
1.	يتم التأكيد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.					
2.	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي.					
3.	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.					
4.	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.					
5.	يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط.					
6.	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.					

القسم الثاني: إدارة المعرفة:

فيما يلي عددا من العبارات المتعلقة بأدوات إدارة المعرفة، ضع/ي علامة (√) في المكان المناسب.

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: اكتساب المعرفة:						
1.	تعمل الوزارة على تجميع المعرفة في مكان واحد.					
2.	تشجع الوزارة أفرادها على البحث والتطوير عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.					
3.	ترصد الوزارة مبالغ مالية كبيرة لاكتساب المعرفة الخارجية.					
4.	تشجع الوزارة على اكتساب المعرفة الداخلية.					
5.	تقوم الوزارة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
6.	يتوفر لدى الأفراد الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.					
7.	تعمل الوزارة على تبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي/ فرق العمل.					
8.	توفر الوزارة وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة.					
9.	تضع الوزارة ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة.					
ثانياً: تخزين المعرفة:						
1.	تعمل الوزارة على تخزين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.					
2.	لدى الجهات المعنية في الوزارة القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.					
3.	تخزن المعرفة في أماكن آمنة.					
4.	يوجد بالوزارة آليات واضحة لتصنيف المعلومات وتوثيقها بالطريقة التي يتطلبها العمل.					
5.	يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.					
6.	تقوم الوزارة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل.					
ثالثاً: نقل ونشر المعرفة:						
1.	تسمح الوزارة بتبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.					
2.	السياسة العامة للمنظمة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.					
3.	يتقبل العاملون عملية نقل المشاركة والتبادل في المعارف والخبرات.					

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تتوافر المساعدة من جهات متخصصة بالوزارة لتفسير المعارف المتاحة عند الحاجة.					
5.	نظام العمل في الوزارة مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.					
6.	تتسم شبكات الاتصال الداخلية بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف بالوزارة.					
7.	تحرص الوزارة على عقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين.					
8.	شبكات الاتصال تساعد على نقل وتبادل المعارف في الوزارة.					
9.	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجية آمنة داخل الوزارة.					
10.	تحرص الوزارة على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.					
11.	تعتمد الوزارة طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.					
رابعاً: تطبيق المعرفة:						
1.	تعمل الوزارة جاهدة على تطبيق ما تم اكتسابه من معرفة.					
2.	تهيئ الوزارة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.					
3.	تسهم إدارة المعرفة في زيادة الابتكارات في طرق وأساليب العمل.					
4.	تحرص الوزارة على تثبيت إدارة المعرفة في بنائها التنظيمي.					
5.	تدعم الوزارة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.					
6.	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم ويستفيدون منها في أعمالهم اليومية.					
7.	تساعد إدارة المعرفة الوزارة على تحسين استغلال الفرص المتاحة أمامها.					
8.	تهتم الوزارة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.					

**وشكراً لحسن تعاونكم
والله ولي التوفيق**

الباحث/ سلمان "محمد عادل" المصري