

# دور القيادة الاستراتيجية في عمليات ادارة المعرفة

## ”دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط – دائرة المشاريع“

أ. د. علي حسون الطائي  
جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الادارة العامة

م. د. نسرين جاسم محمد

م. د. ضياء محمد حسين  
الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد  
قسم الادارة

### المستخلص

يهتم البحث بموضوعين حيويين ومتفاعلين كثيرا في الحياة المنظمة على صعيد المنظمات في الوقت الحاضر وهما (القيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة وإدارة المعرفة بأبعادها الأربعة)، ويحاول التعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وتأثير القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة في وزارة النفط (دائرة المشاريع).

تكونت العينة من (50) شخصا عاملا في الدائرة المذكورة، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، يتكون البحث من أربعة أجزاء، خصص الأول إلى المفاهيم النظرية للمتغيرين والثاني إلى منهجية البحث والثالث لتحليل البيانات وتفسير النتائج والأخير إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات .

### Abstract

The research deals with the important and modern two subjects, strategic leadership which have six demotions and knowledge management (four demotions') . the goals & the research is to know the relation & the effect them in the oil ministry (project department) , the sample was (50) persons who works in the department the questionnaire was the tool of data gathering .

The research divided to four parties, the first to the theoretical review of the research variables, the second to the research methrology, the third to analysis and discoed the empirical results the last to the conclusions and recommenda-tions .

## المقدمة

ازداد الاهتمام بالآونة الأخيرة على صعيد مختلف المنظمات بالمدخل الاستراتيجي كونه أصبح احد الأدوات المهمة لتحقيق التفوق في دنيا التنافس وتحقيق أقصى حالات النجاح. ومن المعروف فان القيادة الاستراتيجية تمثل القلب النابض لهذا المدخل فلا يمكن لأحد أن يتصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، اما على صعيد المعرفة فقد تهيأ العالم لدخول عصر جديد يخلف العصر الصناعي وهو العصر المعرفي حيث أصبحت المعرفة (فلسفة ورأس مال وإنتاجية وربحية وغيرها) وهي الآن البوابة لدخول العالم الجديد والتشكيلة الجديدة لذلك فان هذا البحث يربط بين مدخلين معاصرين هما (الإستراتيجية والمعرفة) وأن المنظمات التي تسير في تطبيق هذين المدخلين فأنها تسير في دنيا التفوق، وعلى صعيد وزارة النفط التي تعد من المنظمات الرائدة فهي تعيش في بيئة تكتنفها الكثير من المتغيرات وبدرجة عالية من عدم التأكد خصوصا في ظل التوجهات السياسية الجديدة بالتعامل مع موضوع النفط على الصعيد الدولي، وان الوزارة بحاجة إلى صياغة رؤى وأفكار جديدة للتعامل مع هذه المتغيرات مما يعطي لقياداتها الإستراتيجية زحما اكبر للتفاعل والتأثير، يتكون هذا البحث من أربعة أجزاء خصص الجزء الأول لمناقشة منهجية البحث والثاني للإطار المفاهيمي النظري لموضوعي البحث (القيادة الإستراتيجية وعمليات المعرفة) والثالث تحليل إجابات العينة وتفسير النتائج والرابع الاستنتاجات والتوصيات مع قائمة بالمراجع .

## أولاً:- منهجية البحث والدراسات السابقة

### منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

أصبحت المنظمات مهما اختلفت طبيعتها ونوع انتمائها تهتم اهتماما كبيرا بالمدخل الإستراتيجي في مجال الإدارة لذلك أصبح تطبيق مفردات هذا المدخل دال على نجاح المنظمة وزيادة كفاءتها وينعكس هذا الكلام على مفهوم القيادة الإستراتيجية وبسبب كون القيادة هي المكون القادر على تحويل مفردات ومراحل هذا المدخل الاستراتيجي إلى واقع تطبيقي وعلى الرغم من التعامل النسبي لمفردات هذين المدخلين وتنوعت أبعادهما فما زالت هنالك حاجة إلى مزيد من التحليل والدراسة والنقد خصوصا في البيئات المختلفة التي قد تختلف عواملها المؤثرة مع العوامل البيئية الداخلية للمنظمات التي تطبق هذا المدخل أما إدارة المعرفة فأنه بالرغم من كثرة الكتابات عنها فانها مازالت مفاهيم معاصرة وتحتاج إلى مزيد من الدراسة لا سيما في مجالات عملياتها.

ان القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة مفهومان مازال بحاجة إلى مزيد من الإضافة والإثراء وتوسيع الإطار الفكري والمفاهيم الفلسفي له، وهذا البحث وغيره يمكن أن يمثل أضافه علميه في هذا المجال، اما على الصعيد التطبيقي فما زالت المنظمات العراقية خصوصا العامة منها بحاجة إلى توظيف أفضل لمفردات هذين المصطلحين نظرا لأهمية البيئة العراقية باعتبارها احد الوسائل لتطوير هذه المنظمات، وبقائها في دنيا الأعمال والتنافس خصوصا في ظل انفتاح المجتمع العراقي على مستوى التغيير الذي يحدث في العالم بسبب ثورة المعلومات وكيفية التعامل معها. ويمكن ان تتبلور مشكله البحث في التساؤلات الآتية:-

- ا - ما هو مستوى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة موضوعة البحث؟.
- ب- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة سواء من خلال متغيراتها الرئيسية او من خلال أبعادها الفرعية ؟
- ج- ما هي طبيعة تأثير القيادة الإستراتيجية وأبعادها في عمليات إدارة المعرفة وابعادها ؟

## 2- أهمية البحث وأهدافه

تحدد طبيعة المتغيرات التي يتم دراستها في أي بحث بدرجة أهمية البحث ونظرا لما تمثله القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة كونهما متغيرين معاصرين بطبيعة الحال فضلا عن الفوائد والمنافع التي تعود على المنظمات التي تطبق مفرداتها الأمر الذي يعزز من تلك الأهمية أما على صعيد أهداف البحث فيمكن تحديدها بالجوانب الآتية:-

أ- فيما يتعلق بالجانب النظري فإن هدف البحث ينصب في تعميق الإطار الفكري والفلسفي لكل من القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة وتوظيف نتائج ما توصلت إليه الدراسات المعرفية في هذا الجانب.

ب- أما فيما يتعلق بالأهداف التطبيقية للبحث فهي:

- دراسة قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وابعادها مع عمليات ادارة المعرفة
- دراسة تأثير تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة

## 3- فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:-

أ - ترتبط القيادة الاستراتيجية بعلاقة ذات دلالة معنوية مع عمليات ادارة المعرفة على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية

ب - تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثير ذا دلالة معنوية على عمليات ادارة المعرفة على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية

## 4- أسلوب جمع المعلومات: تم جمع المعلومات لموضوع البحث من خلال ما يأتي

أ - المصادر العلمية المختلفة (الكتب، البحوث، الدراسات)

ب - الإستبانة تعد الإستبانة مصدر مهم لجمع البيانات الوصفية (الآراء، والتوجهات، وجهات النظر، والأفكار) التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، و تم إتباع الخطوات الآتية في إعداد الإستبانة وتحكيمها، وإعدادها بشكل نهائي. وتوزيعها، ومن ثم جمعها .

### أ. تصميم الإستبانة

اعتمد الباحثون استبانة قياس المتغيرات من خلال الدراسات السابقة بعد تكييفها مع أهداف الدراسة الحالية وعرضها على محكمين، كما في الملحق (1)، ويبين الجدول (1) مصادر الإستبانة :

## الجدول (1) المصادر المعتمدة في المقياس

المصدر المعتمدة في المقياس	أرقام الفقرات	متغيرات الدراسة
دهش جلاب، (2004)	1 إلى 18 1- 3 4 - 6 7- 9 10- 12 13- 15 16- 18	أولا - القيادة الإستراتيجية • تحديد التوجه الاستراتيجي • اكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها • تطوير راسمال البشري • الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة • التأكيد على الممارسات الاخلاقية • انشاء أنظمة سيطرة متوازنة
Horland Inyie (2003)	19 إلى 30 19- 21 22- 24 25- 27 28- 30	ثانيا- عمليات إدارة المعرفة • توليد المعرفة • تخزين المعرفة • توزيع المعرفة • تطبيق المعرفة

ب. صدق الإستبانة **Validity of Questionnaire** :

بعد تصميم الإستبانة على وفق ما ذكر أنفا تم عرضها على مجموعة من المحكمين<sup>(\*)</sup>، كما في الملحق (1)، من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة لمعرفة أرائهم بمدى وضوح فقرات الإستبانة، وترابطها ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة، واعتمادا على توجيهاتهم، تم إعادة فقرات الإستبانة، بما يفيد تطويرها لضمان دقة أكثر في المقياس ولمزيد من صدق الإستبانة، جرى ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس تصاعديا، إذ تم تقسيمها على مجموعتين بالتساوي واخذ (27%) من أعلى الدرجات، و (27%) من أدناها، ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختبار (Mann – Whitney) لحساب الفروق المعنوية.

(\*) 1- الاستاذ المساعد الدكتور صلاح الرحيم / جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد

2- المدرس الدكتور فاضل حمد/ جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد

3- المدرس الدكتور فاضل جميل/ جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد



"دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع"

### ج. ثبات الاستبانة : Reliability of Questionnaire

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split - Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman - Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.96)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي نفس النتائج. وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل أكبر، وقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.98)، وهذا يشير وبوضوح على درجة عالية من ثبات الاستبانة .

#### 5- مجتمع البحث وعينته

تم اعتماد شركه المشاريع التابعة لوزارة النفط كمجتمع لهذا البحث والتي تشمل الأقسام الآتية:-

أ- قسم تنمية الموارد البشرية

ب- قسم إدارة الموارد البشرية

ج- قسم الخدمات الإدارية

د - قسم العلاقات

وكل قسم يضم مجموعه من الشعب والوحدات، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في هذه الأقسام والشعب والوحدات. اما عينه الدراسة فشملت (50) موظفاً في هذه الشركة إذ يبلغ المجتمع الكلي للشركة (256) موظفاً وتم اختيارهم بطريقة عمدية طبقية ليمثلوا عينه الدراسة وتراوحت مناصبهم ما بين رؤساء أقسام ورؤساء شعب وخبراء واستشاريين. والجدول (2) يوضح خصائص عينه الدراسة

#### جدول (2) خصائص عينه الدراسة

النسبة	العدد	المؤشرات	المعلومات التعريفية
%54	27	ذكر	الجنس
%46	23	أنثى	
%100	50	<b>المجموع</b>	العمر
%48	24	أقل من 40 سنة	
%10	5	40 - أقل من 45	
%12	6	45 - أقل من 50	
%10	5	50 - أقل من 55	
%20	10	55 - أقل من 60	
%100	50	<b>المجموع</b>	
%2	1	أعداديه	
%42	21	دبلوم	
%50	25	بكالوريوس	
%4	2	ماجستير	
%2	1	دكتوراه	
%100	50	<b>المجموع</b>	سنوات الخدمة
%36	18	أقل من 5 سنوات	
%8	4	5 - أقل من 10	
%10	5	10 - أقل من 15	
%6	8	15 - أقل من 20	
%30	15	20 - أقل من 25	
%100	50	25 فأكثر	
%100	50	<b>المجموع</b>	الدورات التدريبية
%76	38	مجال الاختصاص	
%24	12	غير المجال	
%100	50	<b>المجموع</b>	



### سابعا:- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعه من الأساليب الإحصائية وهي كالآتي:-

- 1- النسب المئوية
  - 2- الوسط الحسابي
  - 3- الانحراف المعياري
  - 4- شدة الإجابة على مساحة المقياس
  - 5- معامل الارتباط سبيرمان
  - 6- معامل الانحدار البسيط
- تم استعمال الوسائل الإحصائية السابقة الذكر من خلال استخدام برنامج (SPSS-V16) .

### الدراسات السابقة

#### • الدراسات العربية:

#### 1- دراسة (جلاب، 2004)

دراسة بعنوان (التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثرها في خدمة الزبون). حاولت الدراسة تحديد التوافق بين الاستجابة التنظيمية بمختلف اشكالها والممارسات القيادية المتصلة بتحقيق هذه الاستجابة.

اجريت الدراسة في المصارف الاهلية العراقية واستخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات وشملت العينة المستخدمة المدراء التنفيذيين ومديري الفروع، اما الاساليب الاحصائية المستخدمة معامل التوافق تحليل الانحدار الخطي معامل ارتباط سبيرمان اهم ما توصلت اليه الدراسة وجود توافق بين الاستراتيجية التكيفية في المصارف المبحوثة والممارسات القيادية فضلا عن وجود انعكاسات لهذا التوافق على مستويات خدمة الزبون.

#### 2- دراسة (الكبيسي، 2002)

عنوان الدراسة (ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي) وتهدف الدراسة الى تحديد العلاقة بين ادارة ادارة المعرفة والابداع التنظيمي واجرئ دراسته في شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط وتضمنت (11) شركة وكانت العينة مؤلفة (54) مديرا واستخدم الاساليب الاحصائية مثل الوسط الحسابي، الاشراف المعياري، الانحدار البسيط ومعامل ارتباط الرتب سبيرمان. واستنتج من دراسته وجود علاقة قوية معنوية بين ادارة المعرفة والابداع التنظيمي.

### الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة ( Hamidi، 2009 ):

هذه الدراسة عنوانها (القيادة الاستراتيجية ودورها في فاعلية المدراء في جامعات العلوم الطبية) وهي دراسة تحليلية هدفت الى تشخيص اكثر المهارات اللازمة لزيادة فعالية قدرة الجامعات الطبية في ايران، وتحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والادارة المشاركة في فلق العمل. وكانت الاداة المستخدمة بجمع البيانات والمعلومات هي الاستبانة حيث صممت استمارتين واحدة خاصة بالمهارات والثانية لقياس مستويات المشاركة، وبلغ حجم العينة (350) مديرا واستخدم نظام (Spss) في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى ان القيادة الاستراتيجية اهم تحدي وعنصر في عملية التغيير التنظيمي وفي تقييم نموذج للجودة الشاملة.

كما توصلت الى وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة المشاركة.



## 2- دراسة ( Grawford، 2004 )

عنوان الدراسة (القيادة التحويلية في الابداع وادارة المعرفة، مدخل تجريبي). هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة التحديات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين في ظل التوسع العالمي في بيئة المصارف. تألفت عينة الدراسة من (845) رئيس تنفيذي لمجموعة من الشركات، وتم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات واستخدمت الاساليب الاحصائية الوسيط، معامل الانحدار، معامل الارتباط. توصلت الدراسة ان للقيادة الاستراتيجية تأثير في ادارة المعرفة والابداع.

## ثانيا- الجانب النظري

## أ. القيادة الإستراتيجية

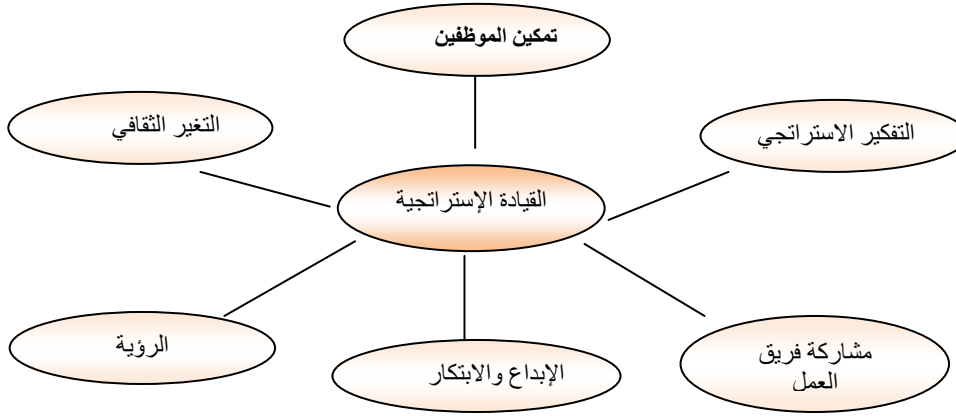
## 1- تعريف القيادة الإستراتيجية

يشير مفهوم القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للشركة بكل قطاعاتها او القطاع معين مع تحفيز الآخرين على العمل في ضل هذه الرؤية (شارلز وجونز، 2001: 41)، فيما يرى ( hit ،375: 2007) "القيادة الإستراتيجية بأنها القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لأحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة"، وهناك من يعرفها على أنها تخيل المستقبل واتخاذ القرارات التي ترتبط بتصوراتنا المستقبلية (nuosegroup، 2008:2)، أما huey (1994) فيرى "ان القيادة هي الإدارة من خلال توجيه الآخرين لغرض الاستعداد للتعامل مع متغيرات المستقبل" (joosted&flourie / 2008:51). ولما كان الهدف من القيادة الإستراتيجية هو تحديد الغايات واختيار أفضل الطرق وتطبيق أنجع الوسائل، فالإستراتيجية هي الخطة والقيادة الإستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة .

## 2 - خصائص القيادة الإستراتيجية

- تشمل القيادة الاستراتيجية الخيار المستقبلي لرؤيا محددة للتعامل مع التغيرات سواء كانت تتعلق بالبيئة الداخلية (القوة والضعف) او خارجها (الفرص والتهديدات) وقد وضع (Thompson&Strickland، 2003:150) خمسة قواعد للقيادة الإستراتيجية، هي:
- 1- البقاء في القمة لمراقبة المتغيرات التي تحدث في البيئة والتعامل مع الإشكالات التي تحدث أثناء عملية التنفيذ
  - 2- توسع ثقافة المنظمة و التمرس على ممارسات القيادة
  - 3- إبقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة للتأقلم مع التغيرات في البيئة .
  - 4- التوجه لوضع رؤية تصورية للمنظمة .
- يرى كل من ( jooste& fouri ،53 ; 2008) القيادة الإستراتيجية تتصف بالخصائص الآتية:
- 1- تحديد الاتجاه.
  - 2- وضع ضوابط تنظيمية متوازنة للتعامل مع المتغيرات المستقبلية .
  - 3- الاستفادة الفعالة من الموارد الحالية للمنظمة والتفكير في الاستفادة من موارد متاحة في المستقبل .
  - 4- المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة قائمة على اساس التعامل مع المتغيرات البيئية .
- أما (hamidi، 2009:25-68) فقد حدد عناصر القيادة الإستراتيجية بالمكونات الآتية:-
- 1- تمكين الموظفين
  - 2- التفكير الاستراتيجي
  - 3- مشاركته فرق العمل
  - 4- الإبداع والابتكار
  - 5- الرؤية
  - 6- التغيير الثقافي

والشكل (1) يوضح هذه المكونات



Source:

strategic leadership for effectiveness of quality managers in ،yadollah hamidi  
Australian journal of Basic and Applied ،medical Sciences Universities  
2 568 ، 2009 ،sciences

في حين كل من ( Hitt& relund، 2007:497 ) عناصر القيادة الاستراتيجية الفعالة بما يأتي:

### 1 - تحديد التوجه الاستراتيجي

ويعني تحديد التوجه المستقبلي للشركة او المنظمة لفترة طويلة الأمد، ان القادة يكونوا بحاجة إلى نظرة شاملة عن المنظمة وذلك يتطلب القدرة على مسح وتصور البيئة لغرض إنشاء معرفة بكافه المراهنين على المنظمة مثل (الزبانن، الموردن، حاملي الأسهم)، والأحداث والاتجاهات البيئية البارزة الأخرى، وأن يعززوا تلك المعرفة في رؤية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة أن ذلك يحتم القدرة على حل المشكلات المتزايدة التعقيد، وأن تصبح المنظمة فاعله بشكل مسبق في أسلوبها وأن تنشأ خيارات استراتيجية قابله للبقاء على قيد الحياة

### 2- استكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها

أن الموارد والإمكانات التي تدعم الميزة التنافسية وتكون مصدرا لها موجودة في وظائف المنظمة كالتصنيع والتمويل والتسويق والبحث والتطوير وعلى المنظمة استغلالها في تطبيق استراتيجياتها ولا يمكن ان تتطور المنظمة دون تطوير قدرات رأس المال البشري فيها.

### 3- تطوير رأس المال البشري

يعرف رأس المال البشري بأنه يشمل الاختصاصات والمهارات العالية والدوافع للعاملين الذين تمتلكهم المنظمة (BDL، 2007:9)، اما (العنزي وصالح، 2009:239) فيعرفاه بأنه مجموعه الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة لشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية، وتحديث مهارات الفرد تقود إلى شعور أقوى بأمان في العمل لذلك في ظل التنافس العالمي فإن هذه الأمور التي يجب تطويرها في الموظف هي المهارات الأساسية، لذا فالمنظمة التي تلجأ إلى هذا النوع في التنافس عليها أن تقدم الفرص لقادتها الاستراتيجيين للعمل خارج بلدهم، فالتطوير، والتدريب يزيد من احتماليه أن يصبح المدير قائد استراتيجي ناجح، لذا على القائد الاستراتيجي أن يمتلك المهارات الكافية لتطوير رأس المال البشري المسنول عنه.

(Hitt، 2007:501) أن القادة الاستراتيجيين يمكن أن يلعبوا دورا حاسما في تحويل المنظمة من واقعها الحالي إلى

المستقبل المرغوب من خلال تدريب وتطوير رأس المال البشري. (jared& Robert، 2009:11)





#### 4- الحفاظ على ثقافة مؤثره في المنظمة

الثقافة هي مجموعة القيم والأعراف التي توجه المعتقدات ، وهي مشتركة بين أعضاء المنظمة ويتم تعلمها من قبل الأعضاء الجدد على أنها حقائق. (Daft، 2004:361) أن الثقافة يمكن ان تكون مصدر للميزة التنافسية لذا فان صياغة أسلوب وتطبيق المنظمة لاستراتيجياتها هي مهمة مركزية للقيادة الاستراتيجية وأن المنظمات تفوز وتخسر بسبب الثقافة التي تخلقها. وثقافة المنظمة تتيح دائما الفرص للتوجه نحو الريادية التي تجعل الموظفين أكثر أبداعية وابتكارا في عملهم (Hitt، 2007:503).

#### 5- التأكيد على الممارسات الأخلاقية

أن تطبيق الاستراتيجيات يجب ان ينطوي على ممارسات أخلاقية كجزء مكمل لثقافة المنظمة مما يزيد من استجابة الموظف مع متطلبات عمله، وبغياب هذه الممارسات فان الفرص الإدارية ستسمح للمدراء بالتصرف وفقا لمصالحهم واستغلال مناصبهم وأن أحد أسباب تأكيد القادة على الممارسات الأخلاقية هو تحقيق أرباح أكبر وهذا يخلق ولاء متزايد للموظف ويشير Hitt إلى الأفعال التي يتخذها القائد الاستراتيجي لتطوير الجوانب الأخلاقية في المنظمة وهي:- (Hitt، 2007:505)

1- تأسيس وإيصال أهداف معينة لوصف مقاييس الشركة الأخلاقية.

2- التحديث المتواصل اعتمادا على المدخلات من الأفراد المساهمين.

3- نشر وإبلاغ المساهمين بمقاييس الشركة الأخلاقية.

4- تطوير وتطبيق أساليب وإجراءات لتحقيق أخلاقيات المنظمة.

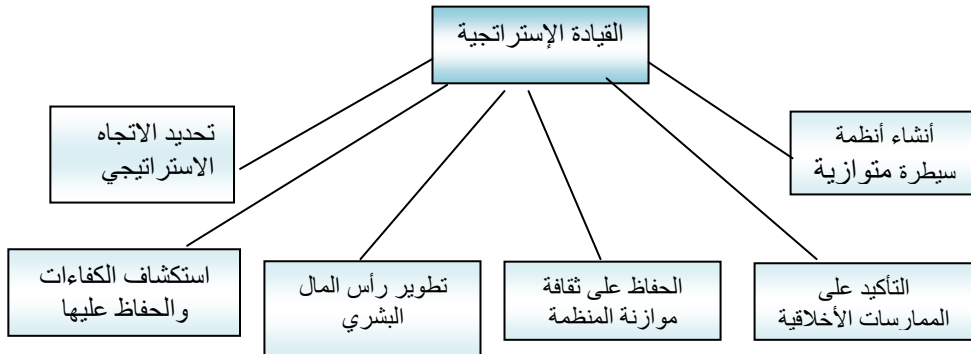
5- خلق واستخدام أنظمة مكافآت للأخلاقيات الجيدة.

6- خلق محيط عمل يعامل فيه الجميع باحترام.

6- إنشاء أنظمه سيطرة متوازنة عن المنظمة

ان السيطرة في المنظمة تعد جزء مهم من التطبيق الاستراتيجي والتنافس والعوائد الجيدة ان أنظمة السيطرة تساعد القادة على بناء القدرات واستعراض قيم المساهمين وتحسين التغيير الاستراتيجي وهي تقديم الإحداثيات والقيم التي ستطبق فيها الاستراتيجيات والأفعال التصحيحية عند الحاجة إلى إجراء تعديلات في التطبيق ويشير Hitt إلى نوعين من السيطرة من المنظمات، السيطرة المالية التي تركز على النتائج المالية القصيرة الأمد والسيطرة الاستراتيجية التي تركز على المستوى الأفعال الاستراتيجية بدلا من النتائج، والقادة الناجحين هم من يحققون التوازن بين هاتين السيطرتين.

والشكل (2) يوضح هذه الأبعاد



Source: Hitt، M، A، Ireland، R، D، & Hoskisson، R، E، ، Strategic Management Competitiveness & Globalization " 4<sup>th</sup> ed .، (USA: South- Western College Publishing ) ، 2001، 497.



## ب - إدارة المعرفة

## 1: مفهوم المعرفة

تعددت المفاهيم التي أوردها الباحثون والكتاب في مجال إدارة المعرفة حول مفهوم المعرفة وكما يأتي:  
يرى turban (17: 2002) المعرفة بأنها ما يمكن الحصول عليه من البيانات والمعلومات التي يتم معالجتها لنقل الخبرات والتعلم المتراكم وتطبيقها في الواقع الحالي للمنظمة، وهناك من يعرفها على أنها مزيج من التجارب والقيم والمعلومات وآراء الخبراء والتي تتوفر إطار للتقييم ودمج للخبرات والمعلومات الجديدة التي تكون من عقول الأفراد. (Lyle, et al, 2005)، اما (العلواني، 2001:312) فأشار إلى ان المعرفة هي القدرة على الفعل وتركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول كيف تعرف، اما كلارك 1992 فيعرفها بكونها مجموعة من الحقائق والمبادئ التي تراكمت لدى البشر مع مرور الوقت. Nyame (3:2009)، ولا بد من التمييز بين المعلومات الخام والمعارف، فالمعلومات الخام تكون متاحة على نطاق واسع للعديد من المنظمات، ولكن فقط بعض من هذه المنظمات تكون قادرة على تحويل هذه المعلومات الخام إلى معرفة واستخدامها بحسب أهدافه (Hovland, 2009، (p:2)، كما تكون المعرفة قابلة للتقدم .

## 2- تطبيقات المعرفة

ميز الباحثون والكتاب بين أنواع عديدة للمعرفة، من أبرزها التصنيف الذي أورده (Daft) (2001:259) حيث أشار إلى نوعين من المعرفة:-  
- المعرفة الضمنية:- وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي تعتمد على الخبرة الشخصية، الحدس والحلول الإبداعية ويتضمن معرفه كيف (Know-How)  
- المعرفة الظاهرية:- وهي المعرفة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات والتعليمات. اما (Awad & Chaziri, 2004) فقد ميز بين أربع أنواع للمعرفة وهي:-  
- معرفة ماذا Know- Why وتتضمن الحقائق والمعلومات التي يمكن نقلها  
- معرفة لماذا Know- Why ويشير للمعرفة العلمية للمبادئ والقوانين والأسباب والبحوث لتبرير الأعمال.  
- معرفة كيف Know- Why ويشير إلى النشاطات المطلوبة في حال حدوث فعل معين وتعتمد على الخبرة والتجارب .  
- معرفة من Know- Who وتشير الى من يعرف ماذا وكيف.  
اما (Boisot) فقد ميز بين أربع أنماط من المعرفة وهي:- (العلواني، 2001، 310)  
أ- المعرفة الخاصة Propriety Knowledge وتكون المعرفة مصنعة وغير منتشرة أي ان المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق .  
ب- المعرفة الشخصية Personal Knowledge وتكون المعرفة غير مصنعة وغير منتشرة مثل الإدراك البصيرة، الخبرات  
ج- المعرفة العامة Public Knowledge وتكون المعرفة مصنعة ومنتشرة مثل الصحف، الكتب، المكتبات.  
د- القيم العامة Common Sense وتكون المعرفة منتشرة ولكنها تكون غير مصنعة ويتم تكوينها من خلال التنشئة والتواصل الاجتماعي.

أما مصادر المعرفة بمختلف تصنيفاتها للمنظمات فيمكن تحديدها بالاتي:- (Colwell, 2004:4 Scttd

• مصادر المعرفة الداخلية: وهي الموجودة في داخل المنظمة وتتضمن

1- إعادة التنظيم

2- الأحداث

3- الخبرات والتجارب

4- البحث



## "دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع"

- مصادر المعرفة الخارجية:- وهي التي تحصل عليها المنظمة من الخارج وتتضمن:
  - 1- العاملين الجدد.
  - 2- الاكتساب.
  - 3- الشبكات الاجتماعية وشبكات المعلومات (الانترنت)
  - 4- joint ventures مشاريع مشتركة.

## 3- إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة تبعا لخلفياتهم وفلسفتهم الفكرية، فقد عرفها (Oshima, 2002:P.2) بأنها الأسلوب المنهجي الذي يهتم بفهم وخلق والمشاركة بالمعرفة من أجل خلق القيمة للمنظمة، أما (Johnson, Kidwell P:2) فقد أشار إلى ان إدارة المعرفة هي عملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة ثابتة (دائمة) ، أما (Daft, 2001:257) فيرى أن إدارة المعرفة هي الجهود التنظيمية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم ومشاركه المعرفة.

وقد حددها (الكبيسي، 2002) بأنها العمليات الإدارات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وإدارتها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات.

وعرفها (Oshima, 2002) بكلمات مختصره بأنها انجاز الهدف من العمل باستخدام المعرفة اما (Kuzza, 2001:P:15) فيرى أنها المهمة لإدارة العمليات لخلق المعرفة وتخزينها والمشاركة بها فضلا عن الأنشطة ذات الصلة وتشمل التعرف على الوضع الراهن وتحديد الاحتياجات وتحسين العمليات المتضررة من أجل التصدي لهذه الاحتياجات. وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يؤدي إلى مجموعه من الفوائد وذلك من خلال:- (Lyle, etal, 2005:6)

- 1- تخفيض التكاليف والمخاطر
- 2- الاستفادة من الأصول الموجودة للحد من التكاليف الخطورة والوقت.
- 3- تحسين اتخاذ قرار .
- 4- تحسين التخطيط الاستراتيجي.
- 5- تطوير المناهج الفنية الجديدة.
- 6- تطوير القدرة مع حل المشكلات.
- 7- زيادة التنوع في العمل.

## 4- عمليات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تتضمن العديد من المراحل والأنشطة المعرفية ابتداء من الحصول أو خلق وتوليد المعرفة انتهاء بتطبيقها واستخدامها ولا تخرج هذه المراحل عن إطار المراحل الأربعة الآتية وهي:-

أ- اكتساب المعرفة ويقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة على معرفه جديدة فقط ولكنه يعني كذلك مدى قدره المنظمة على إبداع المعرفة من خلال تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (العنواني، 2001:314) وقد أشار Quinn، 1969 إلى أربعة مبادئ للابتكار المعرفة وهي:-

(الكبيسي، 2002:73) تقرير مقدره الإدارة في حل المشكلات، التغلب على معارضة العاملين بمشاركة المعلومات. التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة، تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمة.



## ب- خزن المعرفة

- أن المعرفة قابله للتلف والفقدان لذا لا بد من خزنها واسترجاعها عند الحاجة، وقد أشار (Daft، 2001:261) إلى آليات خزن المعرفة التي تتضمن:-
- 1- مخازن البيانات وخاصة بجمع البيانات في قواعد بيانات ضخمة.
  - 2- خرائط المعرفة وتحديد مكان المعرفة وكيفية الوصول إليها.
  - 3- المكتبات الالكترونية وهي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لأشخاص خاصين يستعملونها ويعيدون استعمالها مرة أخرى .
  - 4- دمج المعرفة القديمة مع الجديدة

## ج - توزيع المعرفة.

وتعني عملية نشر وتقاسم المعرفة بإرجاء المنظمة وهي ليست مسألة سهلة ويعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية سائدة بالمنظمة ومدى توفر الفرصة المتاحة أمام العاملين لتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية المتفاعلة والتي تؤدي إلى تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية. (العلواني، 2001:315) ويرى (Kucza، 2001، P:15) انه يمكن تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية من خلال الآتي:-

- 1- مشاركة في المعرفة الضمنية للأفراد لخلق معرفة جديدة (ضمني- ضمنى)
  - 2- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال خلق المفاهيم التي تشجع إلى المشاركة بالمعرفة (ضمني- صريح )
  - 3 - الجمع بين المعارف الصريحة للأفراد (صريح- صريح)
  - 4 - التداخل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (صريح- ضمنى) مما ينتج معرفة جديدة.
- د - تطبيق المعرفة وتعني هذه المرحلة هي جعل المعرفة أكثر ملائمة لاستخدام في جميع نشاطات المنظمة من خلال التطبيق الفعال للحركة التي تم اكتسابها وتوزيعها بعد ان تم تخزينها وقد أشار Crant الى ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة وهي:- (العلواني، 2001:316)
- 1 - التوجيهات (القواعد والإجراءات لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة
  - 2 - الروتين (أنماط، الأداء ومواصفاته) 3- فرق العمل ذات الهام المحددة ذاتيا.
- والشكل (3) يحدد هذه المراحل إدارة المعرفة.



شكل (3) دوره إدارة المعرفة

المصدر/ العلواني، حسن، ادارة المعرفة- المفهوم والمداخل النظرية- جامعة القاهرة- 2001، 313



وكما يلاحظ من الشكل (3) فان هذه المراحل الأربعة تكون مستمرة فبعد ان يتم تطبيق المعرفة سيتم ابداع معارف جديدة يتم تخزينها وهكذا تستمر الدورة وقد أشار بعض الباحثين إلى خطوات عملية إدارة المعرفة ومنهم Galayan، 1997 حيث حدد هذه الخطوات كالآتي (P:5،2004،Grawford)

- 1 - توليد معرفة جديدة
  - 2 - الوصول إلى المعرفة من مصادر جديدة
  - 3 - تمثيل المعرفة في الوثائق وقواعد البيانات والبرمجيات
  - 4 - نقل المعرفة الموجودة إلى جميع أنحاء المنظمة
  - 5 - جعل المعرفة في متناول صانعي القرار
  - 6 - تسهيل النمو في المعرفة من خلال الثقافة والحوافز
  - 7 - قياس قيمه أصول المعرفة وتأثيرها في إدارة المعرفة
- خامسا- دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة
- أن للقيادة الاستراتيجية دور كبير في تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات وفي تدعيم مراحل دوره إدارة المعرفة. وقد قدم (دامبورن ويروساك، 1998) توصيات للقيادة بشأن دورهم في إدارة المعرفة وهي (P:6،2004،Grawford)

- 1 - الدعوة إلى أهمية التعليم والمعرفة في المنظمة.
  - 2 - تصميم وتنفيذ والإشراف على التعلم المنظمي.
  - 3 - إدارة العلاقات مع مقدمي المعونة الخارجية .
  - 4 - تقديم أفكار لتحسين خلق المعرفة.
  - 5 - تصميم وتنفيذ برامج لتدوين المعرفة.
  - 6 - إدارة ومقاييس قيمة المعرفة.
- وينضح مما تقدم ان المهمة الأساسية للقيادة الاستراتيجية هي في كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وبشكل فعال. إضافة إلى الأخذ باستراتيجية إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على أداء العاملين وتشجيع عمليات التعليم والتبادل المعرفي من الأفراد وتشجيع عمليات الابتكار والابتكار والإبداع والتركيز على العمل الفردي والجماعي وتشكيل ثقافة داخل المنظمة تشجع على التعلم الإبداع (العنواني، 2001:319) (Hofer، 2002:4،etal) ويعني انه على القيادات الاستراتيجية ان تكون قادرة على إدامة وتحسين وتجديد عمليات إدارة المعرفة فيها بشكل مستمر.

### ثالثا- عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

- 1-:- عرض واقع القيادة الاستراتيجية وتحليل إجابات المبحوثين:  
للتعرف على واقع أبعاد القيادة الاستراتيجية في ضوء استجابة العينة سيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة المجموعة عن الفقرات بالاستناد إلى قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) درجات لمقياس ليكارت المؤلف من (5) درجات.
- ا- تحديد التوجه الإستراتيجي .  
اعتمدت الدراسة (تحديد التوجه الإستراتيجي) بوصفها احد أبعاد القيادة الإستراتيجي ويظهر من خلال الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشده الإجابة المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة.



جدول (3) واقع التوجه الاستراتيجي لدى أفراد العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
1	تمتلك المنظمة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص البيئية الخارجية وتحدياتها.	1,4	9,0	82,0
2	مشاركة العاملين في التعبير عن الرؤية المنظمة وطموحاتها المستقبلية	7,3	1	74,0
3	توجد صعوبات تحوّل دون تحقيق ما تطمح إليه المنظمة في المستقبل	8,3	1,1	76,0
	<b>الإجمالي</b>	86,3	1	77,0

لقد حقق هذا المتغير وسطا حسابيا مقداره (86,3) بانحراف معياري (1) وبما ان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي وتبعاً لمساحه المقياس وهذا يدل على ان هذا البعد يعد من وجهة نظر أفراد العينة بمستوى عالي، ويلاحظ ان الفقرة التي تستقرى مدى امتلاك المنظمة تطورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص البيئية الخارجية وتحدياتها فقد حققت وسطا حسابيا مقداره (1,4) وهو مستوى عالي جدا ما تم مقارنته مع الوسط الفرضي، ان الفقرة الثانية المتعلقة بمشاركة العاملين في التعبير عن رؤية المنظمة وطموحاتها فقد حصلت على اقل وسط حسابي بلغ (7,3) وان كان أعلى من الوسط الفرضي مما يدل على ان هذه الفقرة كانت استجابة المبحوثين عنها بمستوي عالي نسبيا، اما ما يتعلق بمستوى التثشت فإن أقل تثشت جاء في الفقرة الأولى إذ بلغ الانحراف المعياري لها (9,0) وأعلى قيمة للتثشت جاءت بالفقرة الثالثة إذ بلغت (1,1) وهي تقريبا متساوية مع الفقرة الثانية إذ بلغت (1) وحسب ما ورد من النتائج السابقة ، يمكن القول أن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي وفقا لاستجابات أفراد العينة كان عالي إذ حققت فقرات هذا البعد وسطا حسابيا إجماليا أعلى من الوسط الفرضي .

ب - استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد فيما يتبين من الجدول (3) فإن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (16,4)، وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) وهذا يعني أن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جداً.

جدول (4) إجابة العينة على بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
4	تعتمد المنظمة على اختيار العاملين أصحاب القدرات المتميزة	1,4	1	82,0
5	تحاول الإدارة جعل المنظمة مركز استقطاب الكفاءات	1,4	1	82,0
6	تستخدم المنظمة الحوافز المادية و المعنوية للحفاظ على الكفاءات و زيادة إبداعها	3,4	91,0	86,0
	<b>الإجمالي</b>	16,4	97,0	83,0

وقد حصلت الفقرة السادسة على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,4) وهذا يدل على أن هناك اتفاق عالي جدا . ان المنظمة تستخدم الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على الكفاءات وزيادة إبداعها ، وقد حصلت على أقل نسبة تثشت الفقرة السادسة إذ بلغ معدل الانحراف المعياري لها (91,0) . اما الفقرتين الرابعة والخامسة فقد حصلت على أعلى مستوى للتثشت إذ بلغ لكل منها (1)، وبذلك يكون هذا البعد قد حصل على مستوى عالي من الاستجابات لدى أفراد العينة المبحوثة.



## "دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع"

ج - تطوير رأس المال البشري.  
كما تبين من الجدول (5) فإن الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (4) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يدل على أن الاستجابات كانت بمستوى عالي.

جدول (5) إجابة العينة على بعد تطوير رأس مال الشركة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
7	تسعى المنظمة إلى زج اكبر عدد ممكن من العاملين في دورات وبرامج تدريبية وتطويرية مفيدة لهم	4	96,0	8,0
8	تؤمن الإدارة بعدم أهمية الدورات التدريبية وجودها لتطوير العمل	88,3	1	776,0
9	تخصص المنظمة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتطوير قدرات الموظفين وقابلياتهم	1,4	93,0	82,0
	<b>الإجمالي</b>	4	1	8,0

وقد حصلت الفقرة (9) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (1,4) مما يؤكد على أن المنظمة تخصص الإمكانيات مادية ومعنوية لتطوير قدرات الموظفين وقابليتهم إما الفقرة (8) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي إذ بلغ (88,3) وأن كان أعلى منه المتوسط الحسابي الفرضي، وكانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بأعلى مستوى لها عند الفقرة (9) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (93,0).  
د - الحفاظ على ثقافة مؤثرة ، كان مستوى الاستجابة لدى أفراد العينة حول هذا البعد عالي جداً، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (2,4) وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3). كما مبين في جدول (6)، وقد حصلت الفقرة (11) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4,4) والذي يؤكد على أن المنظمة تطور مدخل العمل الجماعي وتجمع اتجاه العاملين نحوه.

جدول (6) إجابة عينة الدراسة على بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
10	نحاول استخدام التحفيز الذاتي للعاملين لانجاز المهام الموكلة لهم	1,4	98,0	82,0
11	تطور المنظمة مدخل العمل الفرقي و تشجع اتجاهات العاملين نحو العمل الجماعي	4,4	83,0	88,0
12	تركز المنظمة على التعامل بشكل مباشر مع الصراعات ( ما بين الأقسام و بين و الأفراد ) بدلا من تجاهلها	3,4	89,0	86,0
	<b>الإجمالي</b>	2,4	9,0	84,0

وفيما يتعلق بمستوى التشتت فقد حصلت الفقرة (10) على أعلى مستوى إذ بلغ الانحراف المعياري لها (98,0) وأقل مستوى للتشتت كان عند الفقرة (11) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.83) .





## "دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشايخ"

هـ - التأكيد على الممارسات الأخلاقية

أن الإجابات بشأن التأكيد على الممارسات الأخلاقية وكما مبين في جدول (7)، تبين ان هناك اتفاق من قبل أفراد العينة وبمستوى عالي جدا إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (2،4) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3)

جدول (7) إجابة عينة الدراسة على بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
13	هناك إجراءات عدة محددة لمواجهة العاملين أو السلوكيات التي تعيق إمكانية نجاح المنظمة	2،4	1	84،0
14	تحتاج المنظمة إلى وضع حوافز للأخلاقيات الجيدة في المنظمة	2،4	2،1	84،0
15	تعتمد المنظمة العدالة في التعامل مع العاملين	4،4	1،1	88،0
	<b>الإجمالي</b>	2،4	1،1	84،0

وقد حصلت الفقرة (15) على أعلى مستوى من الاستجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4،4) وحصلت على مستوى شدة إجابة على مساحه المقياس عالي إذ بلغ (8،0)، أما درجة التشتمت فقد كانت بأعلى مستوى لها عند الفقرة (14) إذ بلغ مستوى الانحراف المعياري لها (2،1) .  
و - أنشاء أنظمه سيطرة متوازنة

كما مبين في الجدول (8) فإن هذا البعد قد حصل على مستوى عالي من الاستجابات إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (4) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي  
جدول (8) إجابة عينة الدراسة على بعد إنشاء أنظمة سيطرة متوازنة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
16	تكرس المنظمة الجزء الأكبر من اهتمامها لبناء الثقة بين العاملين	2،4	94،0	84،0
17	تعاني نظم الرقابة في المنظمة من الرتابة و الروتين	4	1،1	8،0
18	تعتمد المنظمة معايير عديدة منها نسبة الانجاز في تقييم العاملين	9،3	1	78،0
	<b>الإجمالي</b>	4	1	8،0

وقد حصلت ألقره (16) على أعلى مستوى من الاستجابات إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2،4) أما الفقرة (18) فقد حصلت على أقل مستوى من الاستجابات إذ بلغ الوسط الحسابي لها (9،3)، وفيما يخص درجة التشتمت فقد حصلت الفقرة (17) على أعلى مستوى إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1،1) وهو مقارب جدا لدرجة التشتمت للفقرة (17) الذي بلغ الانحراف المعياري لها (1).





## "دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع"

## 2 :- عرض واقع عمليات إدارة المعرفة وتحليل إجابات المبحوثين

أ. اكتساب المعرفة : كانت استجابات المبحوثين حول اكتساب المعرفة قد بلغت مستوى عالي جدا من الاتفاق إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (1,4) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3) وكما مبين في جدول (9) فقد حصلت الفقرة (19) على أعلى مستوى من الاستجابات إذ بلغ الوسط الحسابي لها (2,4) يليها الفقرة (20) التي بلغ الوسط الحسابي لها (1,4) ، أما درجة التشبت فقد كانت بأعلى مستوى عند الفقرة (19) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1,1) ويليها مباشرة الفقرتين (20) و (21) إذ بلغ الانحراف المعياري لكل منها (1) ، ومما سبق يبين ان هذا البعد كان هناك اتفاق عالي جدا حوله من قبل المبحوثين مما يدل على ان المنظمة تهتم بعملية اكتساب المعرفة.

## جدول (8) إجابة عينة الدراسة على بعد اكتساب المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
19	تسعى المنظمة لجعل العاملين يكتسبون معارف جديدة من الخارج	2,4	1,1	84,0
20	هنالك شبه تعميم عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى العاملين	1,4	1	82,0
21	تضع المنظمة استراتيجيات محدودة للحصول على فرص معرفية جديدة للعاملين	4	1	8,0
	<b>الإجمالي</b>	1,4	1	82,0

ب. خزن المعرفة : كما مبين بالجدول (9) فان هذا البعد قد حصل على مستوى وسط من الأهمية إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (83,3) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3) .

## جدول (9) إجابة عينة الدراسة على بعد خزن المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
22	تفتقر المنظمة إلى قواعد بيانات تسهل مراجعتها والاطلاع عليها من العاملين	98,3	99,0	796,0
23	تمتلك المنظمة مقاييس ومعايير لتشخيص وتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملون	78,3	2,1	756,0
24	هنالك سهوله و مرونة في خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها	74,3	1,1	748,0
	<b>الإجمالي</b>	83,3	1,1	76,0

وقد حصلت ألفقره (22) على أعلى مستوى من الاستجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (98,3) مما يدل ان المنظمة تفتقر إلى قواعد البيانات ، اما اقل مستوى استجابة فقد كان عند الفقرة (24) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (74,3) ، واما درجة التشبت فقد كانت بأعلى مستوى عند الفقرة (23) إذ بلغت درجة الانحراف المعياري لها (2,1) ، تليها الفقرة (24) التي بلغت درجة الانحراف المعياري لها (1,1) وهي مقاربه جدا لدرجة التشبت للفقره (23).



## ج - توزيع المعرفة

من خلال تحليل البيانات تبين ان هذا البعد قد حصل على مستوى أهميه وسطا اذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي له (8,3) أعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3). وكما مبين في جدول (10)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
25	تستخدم المنظمة فرق عمل منسجمة مع بعضها لنشر المعرفة بين أفرادها	6,3	3,1	72,0
26	يتم توزيع المعلومات و المعرفة إلى العاملين وفقا لاحتياجهم لها	4	1,1	8,0
27	قلة الحلقات المعرفية في المنظمة المهمة بنشر المعرفة بين العاملين	9,3	1	78,0
	<b>الإجمالي</b>	<b>8,3</b>	<b>1,1</b>	<b>76,0</b>

وقد حصلت الفقرة (26) على أعلى مستوى من الاستجابة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، اما فقره (25) فقد حصلت على اقل استجابة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (6,3) وكانت درجه التشنت بأعلى مستوى لها عند الفقرة (27) اذ بلغ الانحراف المعياري (3,1) تليها وبفارق ضئيل جدا الفقرة (26) تليها الفقرة (27) اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1,1) (1) على التوالي .

د - تطبيق المعرفة

كما مبين بالجدول (11) فقد كان مستوى الاستجابة بدرجة متوسطه اذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (9,3) وهو أعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي .

جدول (11) إجابة عينة الدراسة على بعد تطبيق المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
28	تمتلك المنظمة معايير و مقاييس لتحديد مدى استفادة المنظمة من المعرفة	9,3	9,0	78,0
29	تتم الاستعانة بخبراء في مجال المعرفة لتدريب فرق العمل فيها	8,3	2,1	76,0
30	تتمتع فرق العمل في المنظمة بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها.	4	1,1	8,0
	<b>الإجمالي</b>	<b>9,3</b>	<b>1,1</b>	<b>78,0</b>

وقد حصلت الفقرة (30) على أعلى مستوى من الاستجابة لدى المبحوثين اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4) وحصلت الفقرتين (28) و (29) على مستوى استجابة اقل اذ بلغ والوسط الحسابي لها (9,3) (8,3) على التوالي . اما درجه التشنت فقد كانت بأعلى مستوى لها عند الفقرة (29) اذ بلغ الانحراف المعياري لها (2,1) اما اقل درجه تشنت فقد كانت عند الفقرة (28) اذ بلغ الانحراف المعياري لها (9,0) .



## 3- علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أ- تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة سيتم من خلال هذه الفقرة بالتحقق من صحة الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وقد استعملت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل الارتباط الرتيب (سبيرمان) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة. وكما موضح بالجدول (12) الآتي :

جدول (12) قيم معاملات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة

ت	المتغيرات	عمليات إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
أولا	القيادة الإستراتيجية	**915 P(0.00)	**843 P(0.00)	**866 P(0.00)	**892 P(0.00)	**842 P(0.00)
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	**693 P(0.00)	**622 P(0.00)	**649 P(0.00)	**659 P(0.00)	**658 P(0.00)
2	اكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها	**836 P(0.00)	**702 P(0.00)	**795 P(0.00)	**823 P(0.00)	**844 P(0.00)
3	تطوير رأس المال البشري	**823 P(0.00)	**738 P(0.00)	**821 P(0.00)	**784 P(0.00)	**754 P(0.00)
4	الحفاظ على ثقافة مؤثره في المنظمة	**787 P(0.00)	**721 P(0.00)	**748 P(0.00)	**790 P(0.00)	**725 P(0.00)
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	**821 P(0.00)	**786 P(0.00)	**754 P(0.00)	**837 P(0.00)	**737 P(0.00)
6	إنشاء أنظمة سيطرة متوازنة	**820 P(0.00)	**806 P(0.00)	**773 P(0.00)	**799 P(0.00)	**736 P(0.00)

\* عند مستوى معنوية (05,0)

\*\* عند مستوى معنوية (01,0)

## علاقة القيادة الإستراتيجية بعمليات إدارة المعرفة على المستوى الاجمالي:-

بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) كما مبين في جدول (12) للعلاقة بين مجمل أبعاد القيادة الإستراتيجية بعمليات إدارة المعرفة (915,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهو ارتباط قوي ودال معنويا وإيجابيا، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير القيادة الإستراتيجية والبعد لاكتساب المعرفة (843,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهي قيمة ارتباط عاليه و دالة معنويا وإيجابيه اما قيمة الارتباط بين متغير القيادة الإستراتيجية وبعد خزن المعرفة فقد بلغ (866,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهو أيضا مستوى دال معنويا وإيجابيا اما علاقته بالبعد توزيع المعرفة فان قيمة الارتباط بلغت (892,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهي أعلى قيمة ارتباط معنوية وإيجابيه وفيما يتعلق بالبعد تطبيق المعرفة فقد كانت قيمة ارتباط القيادة الإستراتيجية به قد بلغت (842,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهي اقل قيمة ارتباط بالرغم من كونها علاقة إيجابيه معنوية قويه، وبشكل عام يبين ان هناك ارتباط قوي وإيجابي بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة إجمالاً وهذا ما يبين صحة الفرضية المتعلقة بالارتباط، وتعكس هذه الأرقام العلاقة المنطقية بين المتغيرين حيث لا يمكن تحقيق إدارة معرفية متكاملة دون اهتمام قيادة الإستراتيجية بها .



## 2 - العلاقة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وابعاد عمليات إدارة المعرفة منفردة.

### أ - العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي-عمليات إدارة المعرفة

سيشير الجدول (12) إلى ان معامل الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي وإجمالي عمليات إدارة المعرفة قد بلغ (693,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهو ارتباط موجب قوي اما معامل الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي وعملية اكتساب المعرفة فقد بلغ (622,0) ،وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط ايجابية بينهما في حين بلغ معامل الارتباط بين هذا البعد وخزن المعرفة (649,0) وهو يؤكد وجود علاقة معنوية ايجابية. اما العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتوزيع المعرفة فقد كان معامل الارتباط (659,0) وهو ارتباط قوي ايجابي وأخيرا بلغ معامل الارتباط بين هذا البعد وتطبيق المعرفة (658,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهو ارتباط قوي ايجابي.

### ب - العلاقة بين اكتساب الكفاءات والحفاظ عليها - عمليات إدارة المعرفة

تبين من الجدول (12) ان قيمة معامل الارتباط من هذا البعد وإجمالي عمليات إدارة المعرفة قد بلغت (836,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهي قيمة ارتباط قوية جدا وإيجابية ،وقد كان معامل ارتباط بين هذا البعد وعملية اكتساب المعرفة قد بلغ (702,0) عند مستوى دلالة (01,0) وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية في حين كانت قيمة الارتباط بين هذا البعد وعملية خزن المعرفة قد بلغ (795,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي قيمة ارتباط قوي-إيجابي. وبلغت قيمة ارتباطه مع عملية توزيع المعرفة (823,0) وهي ما تدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية. وأخيرا كانت قيمة ارتباطه مع عملية تطبيق المعرفة قد بلغت (844,0) وهي أعلى قيمة ارتباط لهذا المتغير وتدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي ذات دلالة معنوية.

### ج - العلاقة بين تطوير رأس المال البشري- عمليات إدارة المعرفة

بلغ معامل الارتباط بين هذا البعد وعمليات إدارة المعرفة مجمله (823,0) وهي عند مستوى دلالة معنوية (01,0) وهي قيمة ما تؤكد وجود علاقة ارتباط قوية جدا وإيجابية. وقد حصلت قيمة ارتباط هذا المتغير مع بعد عملية اكتساب المعرفة على (738,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي تعني وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي بينهما في حين كانت قيمة ارتباطه مع عملية خزن المعرفة (821,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي تؤكد وجود علاقة ارتباط قوي جدا وإيجابي. اما قيمة ارتباطه مع عملية توزيع المعرفة فقد بلغت (784,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي علاقة ارتباط قوية وإيجابية. وأخيراً فان قيمة ارتباطه مع عملية تطبيق المعرفة بلغت (754,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي أيضا تدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية.

### د - العلاقة بين الحفاظ على ثقافة مؤثره في المنظمة - عمليات إدارة المعرفة.

كما مبين بالجدول (12) فقد كان معامل الارتباط بين هذا المتغير وإجمالي عملية إدارة المعرفة قد بلغ (787,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي علاقة ارتباط قوية وإيجابية وقد بلغت فيها ارتباط هذا المتغير مع عملية اكتساب المعرفة (721,0) عند مستوى معنوية وهي تدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية في حين بلغ معامل ارتباطه مع عملية خزن المعرفة (748,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي أيضا تدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية، وبلغت قيمة معامل ارتباطه مع عملية توزيع المعرفة (790,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي اما قيمة ارتباطه مع عملية تطبيق المعرفة فقد بلغت (725,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي ما تشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابي وقوي.

هـ - العلاقة بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية - عمليات إدارة المعرفة.

يشير جدول (12) إلى قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد وعمليات إدارة المعرفة بشكل إجمالي قد بلغت (821,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي قيمة ارتباط قوية جدا وإيجابيا. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط من هذا البعد وعملية اكتساب المعرفة (821,0) عند مستوى معنوي (01,0) وهي ما تدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي في حين بلغ معامل الارتباط بينه وبين خزن المعرفة (786,0) وهي تدل على وجود ارتباط قوي وإيجابي. اما قيمة ارتباطه مع عملية توزيع المعرفة فقد بلغت (837,0) عند مستوى معنوية (01,0) وهي علاقة قوية جدا وإيجابية ،وأخيرا بلغ معامل ارتباطه مع تطبيق المعرفة فقد بلغ (737,0) وهي قيمة ارتباط قوية وموجبة .



و - العلاقة بين إنشاء انظمه سيطرة متوازنة-عمليات إدارة المعرفة بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد وإجمالي عمليات إدارة المعرفة (820.0) عند مستوى معنوية (01،0) وهي قيمة ارتباط قوية جدا وإيجابية كما كانت قيمة ارتباطه مع عملية اكتساب المعرفة قد بلغت (806.0) عند مستوى معنوية (01،0) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا وإيجابية اما العلاقة من هذا البعد وعملية خزن المعرفة فقد كانت قوية وإيجابية إذ بلغ معامل الارتباط (773.0) في حين بلغ معامل ارتباطه مع عملية توزيع المعرفة (799.0) عند مستوى معنوية (01،0) وهي قيمة قوية وإيجابية، وأخيرا بلغت قيمة معامل الارتباط مع تطبيق المعرفة (736.0) وهي ما تدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي، ومن خلال النتائج أعلاه تبين لنا صحة الفرضية الأولى حول علاقة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة منفردة ومتجمعة

4 - اختبار فرضية التأثير:

يجري الباحثان هنا اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للقيادة الإستراتيجية كلاً أو من خلال أبعادها في عمليات إدارة المعرفة كلاً و إبعادها ويوضح الجدول(13) الآتي التحليلات الإحصائية لذلك

جدول ( 13 ) قيم ( R - F - )

مجملي عمليات إدارة المعرفة	تطبيق المعرفة			نشر المعرفة			خزن المعرفة			توليد المعرفة			عمليات إدارة المعرفة القيادة الإستراتيجية		
	$\beta$	$R^2$	F	$\beta$	$R^2$	F	$\beta$	$R^2$	F	$\beta$	$R^2$	F			
685.0	0.458	42	7.0	489.0	47	665.0	0.434	38	639.0	4.0	33	619.0	375.0	28	تحديد التوجه الاستراتيجي
82.0	673.0	68	88.0	769.0	63	78.0	619.0	35	75.0	0.57	64	0.71	5.0	51	اكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها
768.0	59.0	69	0.738	544.0	57	74.0	55.0	57	77.0	58.0	59	669.0	448.0	45	تطوير رأس المال البشري
82.0	67.0	69	76.0	67.0	67	62.0	78	77.0	60.0	72	81.0	81.0	90	90	الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة
885.0	782.0	134	834.0	696.0	109	866.0	75.0	123	8.0	65.0	89	87.0	79.0	120	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
86.0	74.0	135	77.0	59.0	68	85.0	72.0	122	80.0	65.0	89	87.0	77.0	143	إنشاء أنظمة سيطرة متوازنة
91.0	828.0	168	882.0	777.0	156	884.0	78.0	145	86.0	732.0	131	87.0	753.0	146	مجملي القيادة الإستراتيجية



من الجدول أعلاه ان كافة أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر في جميع أبعاد إدارة المعرفة وينعكس هذا الكلام على مجمل القيادة الاستراتيجية حيث تؤثر معنويا في عمليات إدارة المعرفة حيث بلغت قيمه ( F ) المحسوبة (168) في حين ان القيمة الجدولية لها هي (1.53) وقيمته معامل التصحيح (0.828) وهي كذلك قيمه عاليه وتتفق هذه النتائج مع فلسفه وتطلعات القيادة الاستراتيجية التي تتيح للعاملين فرص أفضل للحصول على المعرفة بكافه أنواعها وهذا ما دأبت عليه المنظمات الحديثه، اما على صعيد المتغيرات الفرعية فان تحديد التوجه الاستراتيجي تؤثر بصوره كبيره على عمليات تطبيق المعرفة ويمكن تفسير هذه النتيجة ان القيادة الاستراتيجية عندما تحدد إستراتيجياتها وتجعلها مهياً للتنفيذ فان هذا التنفيذ خصوصا الناجح منه سيؤدي إلى توظيف عمليات المعرفة في تنفيذ الاستراتيجيات مما يعطي المعرفة التنظيمية قيمة تطبيقية اما البعد الثاني من القيادة الاستراتيجية فان أعلى تأثير له هو في توليد المعرفة والمعلوم ان أهم العوامل تتم الاستفادة من الكفاءات فيها هي في قدراتها على توليد المعرفة، الأمر الذي يعطي أهمية كبيره لاكتشاف هذه الكفاءات والحفاظ عليها وما يقال على اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها يقال كذلك على البعد التالي للقيادة الاستراتيجية وهو بلورة وإدامة ثقافة مؤثره في المنظمة حيث أثبتت النتائج الإحصائية ان هذه البلورة والإدامة تساهم وبصوره كبيره في توليد المعرفة الأمر الذي يعطي أهمية كبيره للبعد الثقافي في عمليات المعرفة حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة (90) في حين في الجدول هي (1.53) ومعامل التصحيح (0.79) وهي قيمه عاليه تعزز قيمه ( F ) المحسوبة، اما البعد الأخر للقيادة الاستراتيجية وهو الممارسات الأخلاقية فان اكبر تأثير لها هو على عمليات نشر المعرفة حيث بلغت قيمه ( F ) (123) وهي قيمه تعكس تأثير عالي مما يعطي للبعد الأخلاقي زخما قويا ومؤثرا عمليات إدارة المعرفة عموما ونشرها على وجه الخصوص ، وتنسجم هذه النتائج مع الأبعاد الفكرية لفلسفه العلاقة بين المتغيرين ، وعلى وجه العموم فان النتائج أعلاه تعكس وجود تأثيرا كبيرا جدا للقيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها في عمليات إدارة المعرفة وهذا ينسجم مع الفكر التنظيمي المعاصر الذي يؤكد على وجود مثل هذا التأثير تؤكد النتائج أعلاه على صحة الفرضية الثانية للبحث.



### خامس - الاستنتاجات

- توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات منها
- 1 - وجود مستوى عالي نسبيا من إبعاد القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة موضوعة البحث وتشكل هذه ظاهرة ايجابية.
  - 2 - وجود درجه عاليه من الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة وكانت العلاقة واضحة وبدرجه عاليه فيما يتعلق بارتباط تحديد التوجه الاستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة وخاصة بعملية توزيع المعرفة مما يؤكد على حقيقة ان إدارة المعرفة تحتاج إلى صياغة توجهات إستراتيجية تعمل على تحقيق وتطوير المعرفة الموجودة في المنظمة تنفيذها .
  - 3 - تبين ان الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة والتأكيد عليها يرتبط ارتباط قوي بعمليات إدارة المعرفة، مما يدل على ان وجود إجراءات تحدد السلوكيات المرغوبة والمقبولة واستخدام أسلوب العدالة في معاملته الموظفين يساعد على تطوير المعرفة الموجودة في المنظمة وتوضح علاقة البعد الأخلاقي بالمعرفة بكافة عملياتها .
  - 4 - ان أبعاد القيادة الإستراتيجية تؤثر تأثيرا كبيرا في عمليات إدارة المعرفة ، و يعني هذا ان المنظمة تتيح فرص أفضل للحصول على معرفه وتكيفها لصالحتها ونجاحها وذلك من خلال ما تحمله قياداتها من توجيهات إستراتيجية وعلى اهمية دور القيادة الاستراتيجية في تدعيم العمليات المعرفية .
  - 5 - ان توفر كفاءات بشريه والعمل على اكتشافها له تأثير كبير على توليد المعرفة حيث لا يمكن الحصول على المعرفة وتحسينها الا من خلال كفاءات بشريه متجددة .
  - 6 - أكدت النتائج على ان الأنماط السلوكية الأخلاقية للقيادة في المنظمة تؤثر بدرجه عاليه في صنع المعرفة توزيعها و تخزينها، وان الإبعاد الأخلاقية لهذه القيادة يؤدي بدرجه كبيره إلى بلورة معرفه جديدة للمنظمة .

### سادسا - التوصيات

- وفي الختام خرج البحث بالتوصيات الآتية :-
- 1 - تعميق المعرفة العلمية للقيادة الإستراتيجية في المنظمة موضوعه البحث وذلك من خلال إشراك قياداتها الإدارية بدورات تدريبية تتناول أحدث التطورات العلمية في حقل الإدارة عموما والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة خصوصا.
  - 2 - توفير حاضنات للمنظمة تقوم باحتضان الكفاءات البشرية فيها لتكون رأسمال فكري للمنظمة تغذيها بالأفكار الجديدة و تسعى إلى تحسين وضع المنظمة كليا والعمل على تحسين المناخ التنظيمي في المنظمة موضوعه البحث وتنقيته من الممارسات والأجواء السلبية التي يمكن ان تعرقل تعميق وتطوير المعرفة الموجودة .
  - 4 - الاستفادة من الثقافة بدرجه أكبر وإيجاد نظم معلومات وقاعدة بيانات تساعد على خزن المعرفة المتوفرة ووضعها في ممارسات ايجابية وتسهيل نشرها للعاملين .
  - 5 - تشجيع إقامة جلسات الحوار الفكرية بين العاملين لحل مشاكل العمل وصعوباته وفتح قنوات الحوار مع العاملين لتسهيل تفاعل الأفكار وانسياب المعرفة بين العاملين وتحويلها من معرفه كامنة لدى البعض إلى ظاهره يستفيد منها الآخرون.
  - 6 - وضع نظام تحفيز فعال وكفوء يدفع العاملين إلى البحث عن الأفكار الجيدة والتميزه ووضعها موضع التنفيذ .





## المصادر العربية

### أولاً- الكتب

- 1- العززي، سعد، صالح، أحمد علي (2009)، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري
- 2- شارلز وجولز، جاريت، الكتب (2001) الإدارة الإستراتيجية، ترجمة الرفاعي أحمد، الجزء الأول، الرياض عمان.

### ثانياً - الاطاريح

- 1 - الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية.
- 2 - جلال، أحسان دهش، (2004) التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادات الإستراتيجية وأثرها في خدمة الزبون. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية

### ثالثاً- المجلات

- العلواني، حسن ( 2001 )، ادارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة

### المصادر الأجنبية :

## 1 - BOOKS

1. Awad ،EM& Chaziri ،H،M(2004) ،Knowledge Management، New Jersey، McGrew-Hill،Boston
2. Daft ، R ، L ،(2001)organization Theory and Design ، south western ، ohio.
3. Daft ، R ،L ،(2004) organization Theory&Design،8 ed،(Thompson : south western )
4. Hill &Jones (2001) ، strategic Management Theory ، Mc Grew –Hill New York
5. Hill & Jones;( 2003) strategic Management Theory . Houhton Miffinco .
6. Hitt، M، A، Ireland، R، D. &Hoskisson، R. E.، (2001) "،\_Strategic Management Competitiveness &Globalization " 4<sup>th</sup> ed .، (USA: South – Western College Publishing ).
- 7- Lumpkin ، Dess ،Eisher ، (2007 ) ،Strategic Management creating competitive . Advantages ، Mc Grew- Hill ،Boston
- 8 . Turban، Ephrain ،(2002) information Technology for Management ،JohnWilly& Sons ، New York
9. Thompson &Strickland (2003) Strategic Management : Concepts &Cases ، Mc Grew –Hill ، Boston .

## 2 - Journals & periodicals

1. BDL،(2007) ،"Intellectual-Capital statement" Business& Development Learning Institute. BDL Institute -51 rue saint Charles Versailles ، France.





"دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع"

- 2- Fourie & Jooste (2009), The role of strategic leadership in effective strategy implementation, southern African Business Review volume 13 .
- 3- Crawford (2004), transformational leadership and Knowledge Management Journal of leadership education .
- 4- Jared & Robert (2009) strategically Developing strategic leaders, San Francisco, Pfeffer, Duke corporate education .
- 5- Hofer, et al (2002) The Knowledge process, Springer – Verlag, Heidelberg .
- 6- Kucza, Timo (2000) Technical Research, center of Finland, Espoo.
- 7- Kidwell & Johnson (2000) Knowledge Management Practices in Higher education, Willy & Sons, New York.
- 8- Lyle & et al (2005) understanding the application of Knowledge management in a technology driven industry American Institute. Inc
- 9- Ngame, Frank (2009), exploiting tacit Knowledge . Through Knowledge management Technology, Learning forum London conference .
- 10- Oshima, fisaku (2002), Knowledge management, RCS Institute, Inc.
11. Scott, Colwell (2000) Strategic Knowledge Management SMES: Managing Knowledge through the organizational life cycle, landquist college of Business, University of Oregon, Uregon, edu .
12. Vema, Allee (2001) principles of Knowledge management, Inc American Society for Training and development .
- 13 - Yadollah Hamidi (2009), Strategic leadership for effectiveness of Quality managers in Medical Sciences Universities Intent publication