

إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الاستراتيجية في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية

م . إنعام عبد الزهره دوش



المقدمة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر نظراً لأهمية المعرفة في كافة النشاطات حيث تعتبر المعرفة سلاحاً بيد المدير والقائد ومنتخذ القرار الذي يبنى قراراته بموجب أسس علمية وأساليب كمية ورياضية مستخدم لغة الأرقام بعيداً عن الحدس والتخمين في عملية إتخاذ القرارات وبالذات القرارات الاستراتيجية ، ولعل القائد الذي يتمتع بقدر كبير من المعرفة تكون قراراته قرارات رشيدة وبالأخص القائد الاستراتيجي الذي تتوقف عملية بقاء ونمو المنظمة وتطويرها على قراراته الاستراتيجية .

جاء هذا البحث من مقدمة وفصلين ، الفصل الأول الجانب النظري وتكون من ثلاثة مباحث المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث وهي مشكلة البحث وأهداف البحث وأهمية البحث وفرضيات البحث وأنموذج البحث ومجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث ، والمبحث الثاني إدارة المعرفة أولاً المعرفة مفهوم المعرفة ومصادر المعرفة وأنواع المعرفة وثانياً إدارة المعرفة المفهوم والأهمية ، والمبحث الثالث القيادة الاستراتيجية أولاً القيادة المفهوم والأهمية وأنواع القيادة وثانياً القيادة الاستراتيجية المفهوم والأهمية وتطور القيادة الاستراتيجية وخطوات تطور القيادة الاستراتيجية . أما الفصل الثاني الجانب التطبيقي أولاً وصف وتشخيص متغيرات البحث وثانياً إختبار الفرضيات . وأخيراً جاءت الإستنتاجات والتوصيات ومن الله التوفيق

الباحثة



الفصل الأول

الجانب النظري

المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث :

مشكلة البحث :

لا بد للقائد وبالذات القائد الاستراتيجي أن يتمتع بقدر كبير من المعرفة لتساعده في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وبالتالي نجاحه ونجاح منظمته ، من هنا تتجلى مشكلة هذا البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

١ : ما مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة الضمنية في القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ؟

٢ : ما مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة الظاهرية في القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ؟

٣ : ما مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة المكتسبة في القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ؟

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على إمكانية تبني وتطبيق المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعاده الثلاثة (إدارة المعرفة الضمنية) و (إدارة المعرفة الظاهرية) و (إدارة المعرفة المكتسبة) على المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية) بأبعاده الأربعة (الشخصية الاستراتيجية) و (القرارات الاستراتيجية) و (الرؤية الاستراتيجية) و (التفكير الاستراتيجي) ، كما يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ : معرفة مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة الضمنية في القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية .

٢ : معرفة مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة الظاهرية في القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية .

٣ : معرفة مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة المكتسبة في القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية .



أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه حيث إنه يتناول موضوعاً من أهم المواضيع اليوم في الساحة الإدارية وهو موضوع القيادة وبالذات القيادة الاستراتيجية التي تعتبر مفتاح نجاح المنظمات أو فشلها وكذلك من خلال تناولها موضوع إدارة المعرفة الذي تعتبر سلاحاً ناجحاً بيد القائد الاستراتيجي ، حيث إستعرض هذا البحث جوانب إدارة المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة الظاهرية وإدارة المعرفة المكتسبة . هذا بالإضافة إلى معرفة مدى إمكانية تبني وتطبيق القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة .

فرضيات البحث :

إعتمد البحث فرضيتان وكما يلي :

الفرضية الأولى / المتغير المستقل (إدارة المعرفة) :

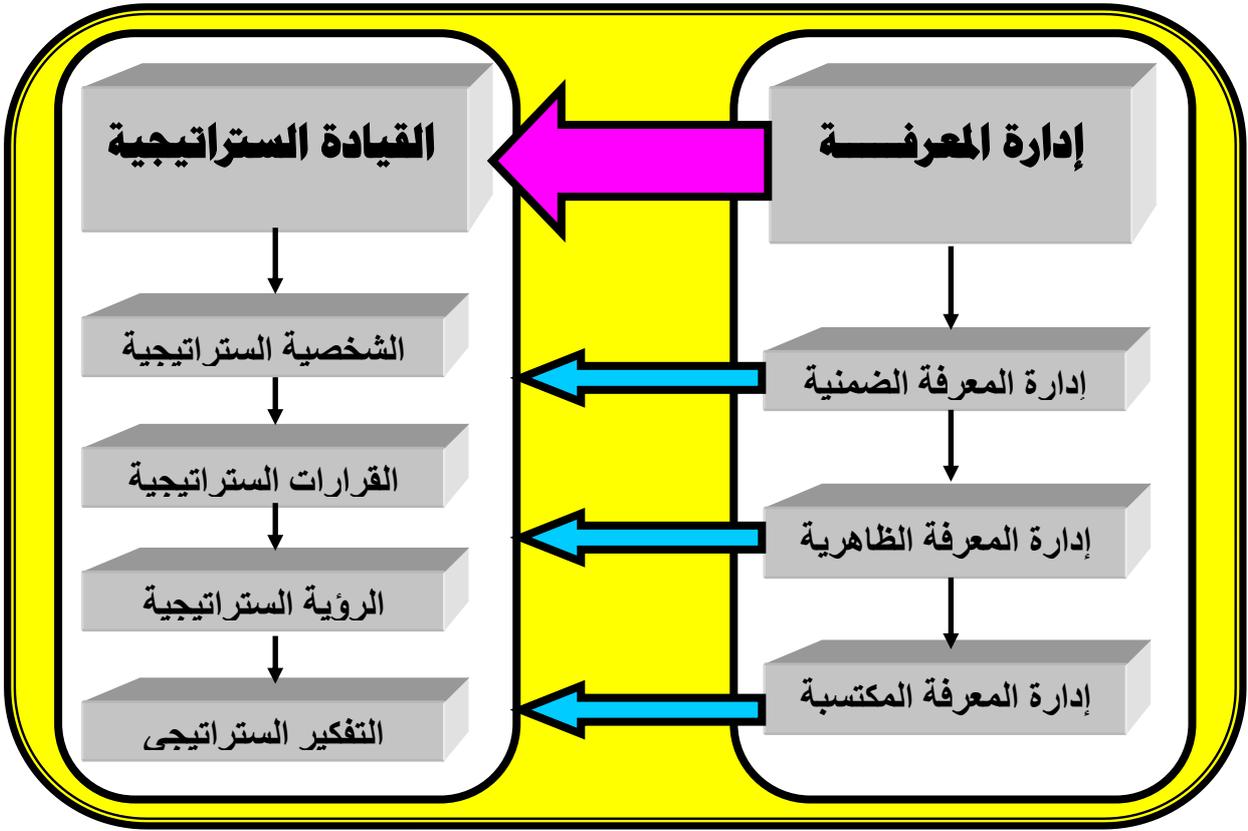
فرضية العدم (H_0) : لا تتبنى الشركة العامة للسمنت الجنوبية أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعادها الثلاثة (إدارة المعرفة الضمنية) و (إدارة المعرفة الظاهرية) و (إدارة المعرفة المكتسبة) .

فرضية الإثبات (H_1) : تتبنى الشركة العامة للسمنت الجنوبية أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعادها الثلاثة (إدارة المعرفة الضمنية) و (إدارة المعرفة الظاهرية) و (إدارة المعرفة المكتسبة) .

الفرضية الثانية / المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) :

فرضية العدم (H_0) : لا تتبنى الشركة العامة للسمنت الجنوبية أبعاد المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) بأبعادها الأربعة (الشخصية الاستراتيجية) و (القرارات الاستراتيجية) و (الرؤية الاستراتيجية) و (التفكير الاستراتيجي) .

فرضية الإثبات (H_1) : تتبنى الشركة العامة للسمنت الجنوبية أبعاد المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) بأبعادها الأربعة (الشخصية الاستراتيجية) و (القرارات الاستراتيجية) و (الرؤية الاستراتيجية) و (التفكير الاستراتيجي) .



شكل (١) نموذج البحث

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء فرضيات البحث

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث عبارة عن الشركة العامة للسمنت الجنوبية بمعاملها ، أما عينة البحث فهي عبارة عن مديري المعامل ومديري الأقسام ومديري الفروع في المعامل التابعة للشركة العامة للسمنت الجنوبية ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مدير من مختلف المعامل التابعة للشركة العامة للسمنت الجنوبية ، حيث وجد إن متوسط الإنحراف المعياري لإجاباتهم على أسئلة إستبانة الدراسة كان (٠,٥٠٥) ، وعلى أساس مستوى ثقة (٩٥%) ، وخطأ مسموح به (٠,٠٢) .

وبعد إسترجاع الإستبانات الموزعة تبين إن الصالح منها (٤٠) إستبانة من مجموع (٥٠) إستبانة وهي تمثل نسبة (٨٠%) من العينة التي تم إختيارها .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

إستخدمت الباحثة المؤشرات الإحصائية الوصفية والتحليلية المتوفرة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) :

- ١ : التكرار : تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها .
- ٢ : الوسط الحسابي : تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة .
- ٣ : الوسط الحسابي الموزون : تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء عينة البحث حول متغيرات البحث بوصفه أحد مقاييس النزعة المركزية ، وكونه أكثر عمومية من الوسط الحسابي الإعتيادي .
- ٤ : الإنحراف المعياري : تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي ، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي .
- ٥ : معامل الاختلاف : تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة مدى أهمية كل متغير من المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة .

المبحث الثاني : إدارة المعرفة :

أولاً : المعرفة :

مفهوم المعرفة :

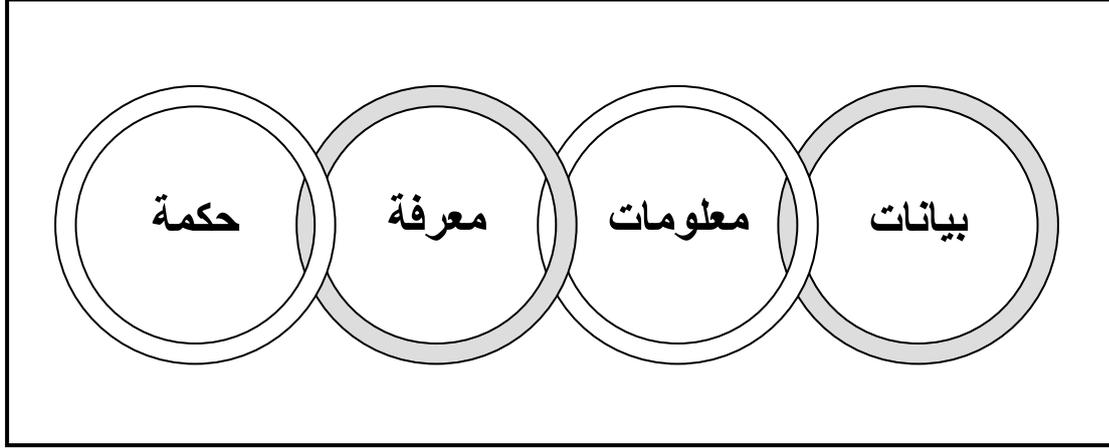
تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة (معرفة - كيف ؟) (Know - How) و (معرفة لماذا ؟) (Know - why) وعندها أكثر موجودات المنظمة - لأكثر أهمية من الموجودات المادية وعدها (Andrew. s. : 1998 : 161) على إنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع والخدمات ، وبالإتجاه نفسه وصف (Choo : 2003 : 143) المعرفة الكامنة في حقول البشر بأنها موجودات معرفية ، وقد ركزت بعض الكتابات على مفهوم المعرفة للدلالة على إنها رأس مال فكري وقيمة مضاعفة ولا تعد كذلك إلا إذا إكتشفت وإستمرت في المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق (الكبيسي : ٢٠٠٢ : ٧٢) .

وترى الباحثة إن تعريف المعرفة هو (مجموعة الحقائق التي يمتلكها الأفراد وتمكنهم من إدارة أعمالهم وتوسع المنظمة دائماً لإكتشافها في الأفراد لتساهم في تحقيق الريادة للمنظمة) .



مصادر المعرفة :

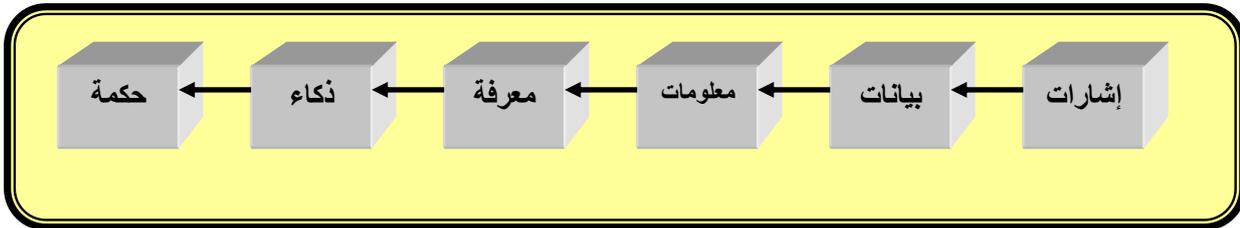
لقد أشار (الكبيسي : ٢٠٠٢ : ٨١) على تأكيد الباحثين في حقول المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات ، المعلومات ، المعرفة) تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية ، كما إن الكثير من المشاكل يمكن تفاديها إذا ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومات والمعرفة وانتقاد الإفتراض القائل بأن المعلومات تساوي المعرفة ، وإن العلاقة بين الحاسوب والمعلومات تساوي العلاقة بين العقل البشري والمعرفة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :



شكل (٢) سلسلة القيمة للمعرفة

Source : Andrew. s. Formation to Knowledge, Institute for the Future
1998 p : 137 .

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة بأن قيمة سلسلة المعرفة تتكون من الإشارات والبيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء والحكمة وكما موضحة في الشكل التالي :



شكل (٣) سلسلة قيمة المعرفة

المصدر : (شعبان والعايدي : ٢٠٠٨ : ١٩)

وحسب رأي (إبراهيم : ٢٠٠١ : ٦٩) إن هناك قناتين أساسيتين للحصول على المعرفة وهي :

أ : القناة القديمة :

تشمل ثلاث مصادر للحصول على المعرفة وهي :

١ : المحاولة والخطأ Attempt and Error :

إذ إن الإنسان وفق هذا المصدر ينسب الغموض والحوادث التي يعيش فيها إلى المصادفة من أن يتمكن من البحث عن علل وأسباب ، فكان يقبل الأشياء لأنها تحدث دون أسباب ، وكانت وسيلته إلى التكيف معها هي المحاولة والخطأ عله يصل إلى حل يزيل به الغموض أو يفسر بواسطته الحوادث .

٢ : اللجوء إلى أصحاب السلطة أو المرجعية Return to Authority :

على وفق هذه المصادر فإن الإنسان يلجأ إلى رئيس القبيلة أو العشيرة أو الى كبير القوم ليجد له الحل ويفسر له الظواهر الغريبة كالمرض أو البرق أو المطر ، وكان الإنسان البدائي يقبل ما يصل إليه من تفسيرات دون مناقشة على إعتبار إن أصحاب السلطة لا يخطئون وإن الأفكار الزائفة هي أفكار صحيحة وإلا لما أمر بها الناس وبذلك تكون الأفكار القديمة والأفكار المنتشرة والتقاليد قيمة كبيرة يقبلها الناس من دون مناقشة لأن لها سلطة قوية .

٣ : التفكير القياسي Standard thought :

يقوم هذا التفكير على الانتقال من المقدمات إلى النتائج ، فإذا قبل الفرد صحة المقدمات فإنه يقبل صحة النتائج ، فالقياس هو استدلال يشتمل على مقدمات ونتائج .

ب : القناة الحديثة :

أشار إليها (العمري : ٢٠٠٤ : ٥٥) إن هذه القناة تتضمن عدد كبير ومتنوع من مصادر الحصول على المعرفة .

أنواع المعرفة :

تختلف أنواع المعرفة تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها ، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها (الكبيسي : ٢٠٠٢ : ٩٦) ، وإن (Martins : 289 : 2001) نقل عن مجموعة من الباحثين في تصنيفها إلى أربعة أنواع هي :

- ١ : معرفة ماذا ؟ (Know - What) : وتعبّر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن تمييزها .
- ٢ : معرفة لماذا ؟ (Know - Why) : وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين .
- ٣ : معرفة كيف ؟ (Know - How) : وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح .
- ٤ : معرفة من ؟ (Know - who) وهي المعلومات حول من يعرف ؟ ، أو من يعرف كيفية أداء ماذا؟

وفي رأي بعض الباحثين إن المعرفة تصنف إلى :



- ١ : المعرفة المرزمة Condified Know Ledge .
- ٢ : المعرفة الذاتية Common Know Ledge .
- ٣ : المعرفة الاجتماعية Social Know Ledge .
- ٤ : المعرفة المجسدة Embodied Know Ledge .

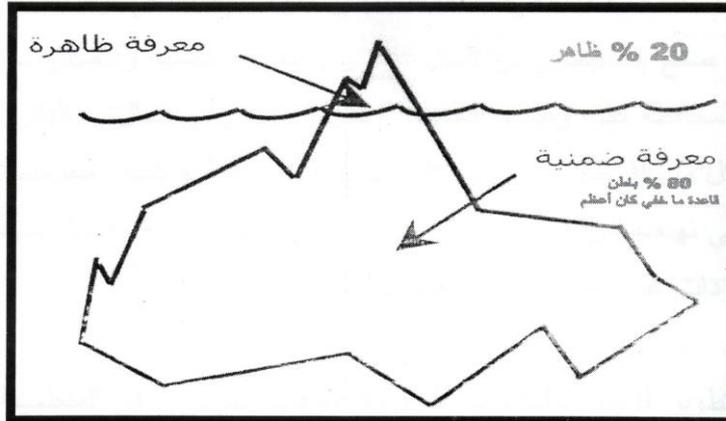
أما (طالب والعبادي : ٢٠٠٦ : ٥٣) فقد إتفقا مع مجموعة من الكتاب والباحثين في تصنيف المعرفة إلى نوعين :

١ : المعرفة الضمنية :

هي المعرفة المبنية بالأساس على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية والمكتسبة لأداء عمل ، وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين ، وإستناداً إلى ما تقدم تم تشبيه نوعي المعرفة السابقة الذكر بـ (الجلب الجليدي / Lcederg) كما هو موضح في الشكل (٤) أدناه فالجزء الأول الذي يمكن التعبير عنه بالجزء الغاطس من الجبل والذي يعبر عنه بالمعرفة الضمنية والتي تشكل الجزء الأكبر والأهم ، والذي يجب تحفيزه على تفرغ ما يحمله من خبرات لنقلها إلى الآخرين للإستفادة منها .

٢ : المعرفة الظاهرية :

هي المعرفة الموثقة المنظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم وبسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصالات المختلفة .



شكل (٤) المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية

المصدر : طالب والعبادي_العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ٢٠٠٦ م ص : ٥٨ .

وهناك من الكتاب والباحثين من يُضيف نوعاً ثالثاً من المعرفة إضافة إلى المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية وهي : (الكبيسي ، ٢٠٠٢ : ٩٧)

المعرفة المكتسبة :

هي المعرفة التي يتم إكتسابها من خلال الخبرة والتجربة والمران حيث يتم إعتداد تراكم الخبرات التي يتم من خلالها إكتساب المعرفة سواء من جانب التدريب والدراسة والإنخراط في الدورات والإطلاع على تجارب الآخرين والإتفاقيات والبروتوكولات العلمية بين المؤسسات العلمية على كافة الأصعدة والمجالات العلمية الأخرى .

ثانياً : إدارة المعرفة :

المفهوم والأهمية :

من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة وذلك يعود لسببين : (الكبيسي ، ٢٠٠٢ : ٩٩)

الأول : إن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً .

الثاني : ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها .

وكما حاول بعض الباحثين تأطير مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لإتجاهات التركيز ، وتشنتت المفاهيم ، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني ، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس ، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافية تنظيمية وآخرون عدوها من منظور مالي ، أما المنظمات الإستشارية وبيوت الخبرة فقد نظرت إلى المعرفة بأنها الغاية والمنتج النهائي التي تتاجر به وساهم ذلك في زيادة الإختلافات في بلورة المفهوم ، فقد أورد (Martins : 2001 : 297) ، أما شركة (TMB) فقد بينت إن مفهوم إدارة المعرفة يشمل مهام صنع إمكانيات رأس المال الفكري والتقني والعملياتي والتمكين من إعادة إستعماله والمحافظة عليه وهيكلية المعرفة وخلق تطوير رأس المال الفكري ، في حين يرى كل من (طالب والعبادي : ٢٠٠٦ : ٩٦) بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس .

وترى الباحثة إن مفهوم إدارة المعرفة هو (الإدارة التي تسعى إلى تطوير قابليات وإمكانيات الفرد والجماعات الموجودة في المنظمة من أجل إكتساب وتطوير فرص جديدة) .



المبحث الثالث : القيادة ... والقيادة الاستراتيجية :

أولاً : القيادة :

- المفهوم والأهمية :

يعد موضوع القيادة من المواضيع الرئيسية في إدارة الأعمال لكونها ذات أثر كبير على حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدّ سواء ، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد والآخرين ، إذ يستطيع الفرد التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من التابعين والمرؤوسين ، وإن القيادة هي عبارة عن إنعكاسات القوى الشخصية التي يتمتع بها الفرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم وتوجيهاته لتحقيق الهدف ، وتعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة وخلق التفاعل اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء ، لذلك عد بعض العلماء القيادة (عملية) أوسع من الإدارة حيث نظروا للإدارة كشكل خاص من أشكال القيادة ، فالإدارة لا يمكن أن تحدث إلا ضمن سياق منظمة ما لتحقيق الأهداف التنظيمية ، في حين إن القيادة يمكن أن تبرز في أي وقت يرغب فيه شخص أن يؤثر في سلوك الجماعة بغض النظر عن سبب ومكان الحدوث (Collis, David & Montgomery : 1998 : 84) ، وقد أخذت القيادة إطارها الحقيقي في مجال الإدارة في النصف الثاني من القرن العشرين ، إذ تعد اليوم من المجالات التنظيمية البارزة التي تحتل أهمية كبيرة عند علماء السلوك التنظيمي وذلك لمساهمتها المباشرة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد وأنواع العلاقات القائمة بين أفراد المنظمة . وترى الباحثة إن القيادة هي (علم وفن التأثير والإدراك العميق والتفاعل المشترك لكي تنهض بجهود الآخرين من خلال توجيههم ورفع معنوياتهم ودورهم في إتخاذ القرارات فضلاً عن أداء عمليات المنظمة بكفاءة والحفاظ على مستوى أداء عالي مع مرور الوقت) .

- أنواع القيادة :

هناك عدة أنواع وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين ، وأهم هذه الأنواع حسبما يرى (Dvir Avocio J. : 2002 : 324) :

١ : تسلطي – إستغلالي (Exploitive Authoritative) :

يستخدم القائد الخوف والتهديد ويكون الإتصال بإسلوب الهابط والمرؤوسين البعيدين نسبياً وإن القرارات في مثل هذا النوع من أنواع القيادة تتخذ في قمة المنظمة .



٢ : تسلطي – نفعي (Benevolent Authoritative) :

يستخدم القائد المكافآت لتشجيع الأداء وإن الإتصال بإسلوب صاعد يكون محدداً لما يريد الرئيس أن يسمعه فقط ولا يشجع المرؤوسين للتحدث بحرية وإن القرارات في مثل هذا النوع من أنواع القيادة تتخذ من قمة المنظمة وهناك بعض المندوبين يشاركون في عملية إتخاذ القرارات .

٣ : إستشاري (Consultative) :

يستخدم القائد مكافآت ملائمة ويظهر الثقة بمرؤوسيه والحرص على إستشارتهم قبل إتخاذ القرار ، ويكون الإتصال ذا إتجاهين هابطاً وصاعداً ، ويفسح المجال إلى العاملين بإبداء الآراء والمقترحات ، ويحفز الأفراد عن طريق الثواب وأحياناً العقاب .

٤ : مشارك (Participative) :

يناقش القائد المكافآت الإقتصادية ويقوم بإستخدام المشاركة الجماعية الكاملة وعمل الفريق الواحد ويثبت أهداف الأداء العالي ويحسن من أساليب العمل وإجراءاته ويشرك العاملين في عملية إتخاذ القرارات ومنح الثواب والمكافأة بناءً على تقييم الأداء ويؤدي إلى تحقيق وإيجاد بيئة تنظيمية صحية ويرفع معنويات الأفراد مع التركيز على شبكة العمل ، فإن الرئيس والمرؤوسين قريبين من بعضهما وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي لهم . (الذهبي والعبودي : ٢٠٠٢ : ١١٢)

وعليه فإن الإسلوب المشارك في القيادة وهو أكثر الأساليب فعالية وإنتاجية ، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية (وأمرهم شورى بينهم) لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية .

- نظريات القيادة :

١ : نظرية السمات :

وفقاً لهذه النظرية فإن القيادة الفعالة تتطلب وجود قائد يتمتع ببعض الصفات الخاصة التي لا يملكها الأفراد العاديين وتشمل هذه الصفات القوة البدنية ، وقوة الإحتمال ، والحجم ، والذكاء ، والتكامل والبصيرة العاقلة في رؤية الأمور . وقد ركزت هذه النظرية (الرجل العظيم) على سمات شخصية القائد وخصائصه وقيمه وطباعه ، ولكن مع ذلك تعرضت هذه النظرية إلى جملة من الانتقادات أهمها (إغفال الموقف) مع عدم تحديد ماهية الصفات والسمات الموروثة والسمات المكتسبة ، وإعتمدت هذه النظرية على نظرية أخرى هي نظرية (الرجل العظيم) ، وقد أكدت أهمية السمات الموروثة والغرائز ، فالإفتراض الذي إعتمدت عليه هذه النظرية إن القائد يولد ولا يصنع . (شعبان والعبودي : ٢٠٠٨ : ١٩)



٢ : النظريات السلوكية Behavioral Theories :

نتيجة عدم الرضا عن نتائج نظرية السمات دعت الحاجة إلى دراسة سلوك القائد بفعل أفكار علم النفس الاجتماعي ، وقد تبنت هذا المدخل دراسات جامعة أوهايو وجامعة مشيغان والشبكة الإدارية (بليك وموتون) وقد اعتمد هذا المدخل على محورين أساسيين هما : سلوك يتمثل بإهتمام القائد بالعمل وسلوك يتمثل بإهتمام القائد بالعاملين . (الذهبي والعبدي : ٢٠٠٢ : ١١٨)

٣ : النظرية الموقفية (الظرفية) Situational Theory :

تنطلق هذه النظرية من عدم وجود نمط قيادي صالح لكل مدير في كل المواقف والظروف بل يعتمد على الموقف الذي يكيف أسلوبه القيادي بما يحقق الموائمة مع الجماعة ، ويشير (Coad , A. And Berry : 1997 : 266) إلى إنه تم تطوير القيادة الموقفية عند (بول هيرسي و بلاتشارد) في أواخر الستينات من القرن الماضي وقدموها على إنها نظرية (دورة حياة القيادة) .

وبحسب القيادة الموقفية ليست هناك طريقة أفضل للتأثير في الناس فإن النموذج ذو فائدة في المنظمات متعددة الثقافات وتكون المرنة مطلوبة ويمكن تصنيف شكل القيادة إلى (سلوك المهمة وسلوك العلاقة) ، إن سلوك المهمة هو المدى الذي يصل إليه القائد في شرح المهام والمسؤوليات للفرد والجماعة ، أما سلوك العلاقة فهو إن المدى الذي يصل إليه القائد يكون ذا إتجاهين أو عدة إتجاهات ويتضمن الإصغاء والتسهيل والدعم .

ثانياً : القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership :

- المفهوم والأهمية Concept and Importance :

إن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغير في ظل سيادة اللا إستقرار واللا تأكيد في وقتنا الحاضر ، تستوجب تحديد مسارات وتوجهات المنظمة سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل وإستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة ، وقد أشار (Kirkpatrick , S. A. : 11 : 1991 & Locke , E. A.) إلى إن تعامل الاستراتيجية لا يقتصر مع مجرد ما هو (غير قابل للتنبؤ) وإنما يتعداه إلى (المجهول) ، أما ما هو غير قابل للتعرف عليه فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو داخل المنظمة وخارجها يتوقف إلى حد بعيد على إمكانية الاستفادة الكبيرة من كل أشكال المعرفة والخبرة، ومما هو متاح لها من قدرات وإمكانيات . ويعد القائد الاستراتيجي واحداً من عناصرها الأساس إستناداً إلى قدراته على تصور المستقبل للمنظمة وتحديد إتجاه الأعمال فيها .

ويرى (شعبان والعبدي : ٢٠٠٨ : ٣٣) إن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك، إنها تعني الإدارة من خلال الآخرين ، إدارة المنظمة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية ، وتعني



التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي ، أما (جلاب : ٢٠٠٤ : ٢٦) فقد أشار إلى إن القيادة الاستراتيجية هي قدرة مجموعة من الأفراد على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية . أما مصطلح القائد الاستراتيجي فإنه مصطلح يستخدم لوصف المدراء الذين يرأسون حيث يمكن القول أن أهمية القيادة الاستراتيجية في ميدان الأعمال بوصفها مورداً رئيساً ونادراً للمنظمة ، فإن بناء استراتيجية تتناغم مع السياسات الوظيفية والأنشطة والفعاليات المختلفة وبما يتناسب والإمكانيات والمواقف والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا وبما يتلائم مع ظروف المنافسة ، لذا تتصف المنظمة الناجحة بميزة رئيسة تنفرد بها عن المنظمات غير الناجحة وهي وجود القيادة الاستراتيجية الكفاءة والديناميكية التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية . (Thompson : 1997 : 69) . ويشير (أبو قحف : ١٩٩٢ : ٩١) إلى إنه كانت قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا إن الأزمات Crises قدر لا بد أن تحدث ، إن التعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للإختيارات على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة وإتخاذ القرار ، ويرى Smith إن السمة الرئيسة للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يتطلب من الناس مثلاً القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها ، وخلص (جلاب : ٢٠٠٤ : ٣٦) إلى القول بأن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وقراراتها الاستراتيجية يبقى ضمن نطاق سلطات القادة الرئيسيين في المنظمة ، إلا إنه جرت العادة لا سيما في المنظمات الرائدة أن يشترك أعضاء مجلس الإدارة مع أولئك القادة في صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة .

- تطور القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Development :

لقد مرّت القيادة الاستراتيجية بمراحل عدة مثلما أوردتها (Thompson : 1997 : 78) خلال السنوات الماضية إذ كان الإعتقاد سابقاً بأن الممارسات المرتبطة بالتخطيط المتعاقب ذات مفهوم ضيق ، وأصبح هذا المفهوم يطبق بشكل أولي في المنظمات وبفعل جهود التقدم في كل المجالات المهمة وحتى يمكنها العمل في بيئات الأعمال ولجذب القدرات والقابليات لها ، فنجد إن أغلب المنظمات في حالة عدم إستقرار مما جعلها أكثر صعوبة لإعداد مدراء (قادة) ناجحين فإن مسألة الوقت والإستعداد كانت غير كافية مما يدل على إن جهود التطور ذات نتائج غير ملموسة حول التخطيط وعدم توافر الفرص اللازمة للحصول على هؤلاء القادة ليكونوا أكثر إطلاعاً على كل الأعمال فضلاً عن ضعف المنظمات قاد ذلك إلى بناء وتطوير المزيد من القدرات والقابليات والمهارات في جميع مستويات الإدارة بحيث تقتصر على عامل محدد لإتجاه استراتيجية المنظمة ومحاولة استخدام مصطلحات أوسع نطاقاً من التخطيط المتعاقب ونطلق عليها تسمية (القيادة الاستراتيجية) .



- خطوات تطور القيادة الاستراتيجية :

يحدد مركز فعاليات المنظمة التابع لجامعة ميشيغان الأمريكية نموذجاً ذا أربع خطوات لتحديد المدراء ذوي الإمكانيات العالية وإيجاد خطط لتطويرهم منها : (Thompson : 1997 : 83)

الخطوة الأولى : مناقشة التطور Development Discussion :

بههدف تطوير النقاش بين المدير ومن يتبعه وينتج عنه خطة تطوير أولية للفرد وقرار من المدير حول من سيختاره مرشحاً لمراجعتها من المستوى الآخر من الإدارة .

الخطوة الثانية : مراجعة التنفيذ Executive Review

إجتماع سنوي لكبار المستويات الإدارية يتم خلاله مناقشة كل المدراء ذوي الإمكانيات العالية والمصادقة عليها .

الخطوة الثالثة : تطبيق الخطط الفردية Implementation of Individual

Plans

يتم إشراك الموظفين في التطوير المنظمي من لدن المدراء ولكل التابعين المباشرين إذا كانت هناك حالة لتنسيق الموارد .

الخطوة الرابعة : مراقبة التقدم وتقييمه Monitor and Evaluate Progress :

مراجعة تنفيذية جزئية للتقدم ومراجعة سنوية لكي تبدأ الدورة مرة أخرى في السنة وتضمن إن عملية تطويره هذه مترسخة في استراتيجية المنظمة وتعتمد هذه العملية على المقابلات مع مدراء كبار تتضمن معايير لقياس النجاح ويجب أن تكون الممارسات المنظمة واضحة قبل إدارة الأداء وتدريب القيادة ، ويمكن للموارد البشرية أن تلعب دوراً منسقاً وقيماً وتلقى المسؤولية عادةً ضمن خطة الإدارة .

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث :

- قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث :

للتحقق من صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث ، فقد تم استخدام معامل الفاكرونباخ ، وتم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للأبعاد المكونة لمتغيرات البحث والتمثلة بإدارة المعرفة كمتغير مستقل والقيادة الاستراتيجية كمتغير معتمد وكما يلي :

١ : المتغير المستقل : (إدارة المعرفة) :

يتكون من ثلاثة أبعاد وهي :

أ : إدارة المعرفة الضمنية 0.983 .

ب : إدارة المعرفة الظاهرية 0.979 .

ج : إدارة المعرفة المكتسبة 0.956 .

٢ : المتغير المعتمد : (القيادة الاستراتيجية) :

يتكون من أربعة أبعاد وهي :

أ : الشخصية الاستراتيجية 0.977 .

ب : القرارات الاستراتيجية 0.923 .

ج : الرؤية الاستراتيجية 0.865 .

د : التفكير الاستراتيجي 0.898 .

ويلاحظ من النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث (أبعاد إدارة المعرفة) و (أبعاد القيادة الاستراتيجية) مقبولاً لأن قيمة معامل ارتباط الفاكرونباخ تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون

مساوية أو أكبر من (0.75) في البحوث الإدارية والسلوكية . (Beamish Paul : 2000 : ١٢٤)

وقد تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء و ملاحظات أغلبية السادة المحكمين المتعلقة فقرات أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد القيادة الاستراتيجية ، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل بعض فقرات الاستبانة التي تم تحكيمها ، وقد تم إعتناء الفقرات التي حصلت على نسبة تأييد (٩٠ %) فأكثر من السادة المحكمين ، وتعد هذه النسبة صالحة إتفاقاً مع توصية (بلوم) في هذا الصدد ، ومفادها (إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين على نسبة (٧٥ %) أو أكثر يمكن الإرتياح من حيث صدق الإختبار) .

والجدول (١) أدناه يوضح آراء وإستجابات السادة المحكمين حول فقرات الإستبانة .

جدول (١) آراء واستجابات السادة المحكمين حول فقرات الاستبانة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	المؤيدون	نسبة التأييد	المعترضون	نسبة الاعتراض	الفقرات المعترض عليها
١	أبعاد إدارة المعرفة	٢٧	١٠	١٠٠ %	—	—	—
٢	أبعاد القيادة	٨	٩	٩٠ %	١	١٠ %	٧ ، ٨

المصدر : من إعداد الباحثة

أما الجدول (٢) أدناه فإنه يوضح نتائج إختبار صدق وثبات مقياس البحث ، (الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة) ودقة إجابات أفراد عينة البحث حسب المتغيرات المتعلقة بالبحث.

جدول (٢) إختبار صدق وثبات مقياس البحث ودقة إجابات أفراد عينة البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ (معامل الصدق والثبات)	نسبة الصدق والثبات (%)	معامل ارتباط التجزئة النصفية
١	أبعاد إدارة المعرفة	٢٧	٠,٩٨٩٥	% ٩٨,٩٥	٠,٩٨٩٥
٢	أبعاد القيادة الاستراتيجية	٨	٠,٩٨٩٣	% ٩٨,٩٣	٠,٩٨٩٦

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة بالجدول (٢) أعلاه ما يلي :

- ١ : إن جميع معاملات الفاكرونباخ (معاملات الصدق والثبات) ، لأبعاد إدارة المعرفة البالغة (٠,٩٨٩٥) وأبعاد القيادة الاستراتيجية البالغة (٠,٩٨٩٥) تعدّ مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الإدارية والإحصائية ، كما وتشير نسب الصدق والثبات لأبعاد إدارة المعرفة البالغة (٩٨,٩٥ %) ولأبعاد القيادة الاستراتيجية البالغة (٩٨,٩٣ %) إلى دقة مقياس البحث .
- ٢ : إن جميع معاملات ارتباط التجزئة النصفية لأبعاد إدارة المعرفة البالغة (٠,٩٨٩٥) ولأبعاد القيادة الاستراتيجية البالغة (٠,٩٨٩٦) للمتغيرات المدروسة تعد عالية جداً ، وتشير هذه النتائج دقة إجابات أفراد عينة البحث .

- قياس وصف وتشخيص أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) :

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) ، وقد تم تحديد التكرارات الخاصة بفقرات الإستبانة لكل منها فضلاً عن إستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ، وقد تم إستخدام الوسط الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة إستجابة



أركان تطبيق ابعاد المعرفة

العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة ، علماً بأن الوسط الفرضي (3) هو عبارة عن معدل الدرجة الأعلى والدرجة الاوطأ (في مقياس ليكرت الخماسي) :

$$3 = \frac{1 + 5}{2} = \frac{6}{2}$$

١ : إدارة المعرفة الضمنية :

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف لإستجابات

عينة البحث لإدارة المعرفة الضمنية (n = 36)

إدارة المعرفة الضمنية			رقم الفقرة
معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١٣ %	٠,٦٢	٤,٥٣	1
٩ %	٠,٤٣	٤,٧٥	4
٤٥ %	١,٣٥	٢,٩٦	7
٢٥ %	١,٠٠	٣,٨٧	10
٤٤ %	١,١٣	٢,٥٣	13
٢٧ %	١,٠٧	٣,٨٧	16
٢٤ %	١,٠٠	٤,١٢	19
٢٧ %	١,٠٩	٤,٠٣	22
٣١ %	١,٢١	٣,٨٧	25
٢٥ %	٠,٩٩	٣,٨٣	μ

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) أعلاه الى الوصف العام والوصف التفصيلي لإستجابات أفراد عينة البحث وتصوراتهم حول متغيرات إدارة المعرفة الضمنية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية وعلى النحو التالي :

يتبين من خلال النتائج الواردة في أعلاه إن الوسط الحسابي الموزون لُبعد (إدارة المعرفة الضمنية) بلغ (3.83) بإنحراف معياري قدره (0.99) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (٢٥ %) ، ويتضح بأن الوسط



الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معياري الاختبار) البالغ (3) وهذا يعني بأن هذا البُعد يعد واضحاً بشكل كبير لإفراد عينة البحث من وجهات نظرهم ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي عينة البحث وإدراكهم لُبُعد (إدارة المعرفة الضمنية) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة المبحوثة ، وجاء هذا البُعد بالمرتبة الثانية في سلم أولويات أفراد العينة ، ويظهر في الجدول (3) إن الفقرة (4) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية (4.75) وبإنحراف معياري (0.43) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (٩ %) ، في حين حصلت الفقرة (13) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.53) وبإنحراف معياري (1.13) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (٤٤ %).

٢ : إدارة المعرفة الظاهرية :

جدول (4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف لإستجابات

عينة البحث لإدارة المعرفة الظاهرية (n = 36)

إدارة المعرفة الظاهرية			رقم الفقرة
معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٤١ %	١,٣٣	٣,١٨	2
٤٧ %	١,٢٦	٢,٦٥	5
٣٨ %	١,٢٢	٣,١٥	8
٦١ %	١,٠٠	١,٦٢	11
٤٥ %	٠,٨٩	١,٩٦	14
٣٤ %	١,٠٩	٣,١٩	17
٤٠ %	١,٠٧	٢,٦٢	20
٤٠ %	١,١٨	٢,٩٣	23
٣٧ %	٠,٩٧	٢,٦٢	26
٤١ %	1.11	2.65	μ

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (٤) أعلاه إن الوسط الحسابي الموزون لُبُعد (إدارة المعرفة الظاهرية) بلغ (2.65) بإنحراف معياري قدره (1.11) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (٤١ %) ، ويتضح بأن الوسط الحسابي الموزون أقل من الوسط الحسابي الفرضي (معياري الاختبار) البالغ (3) ،

وهذا يعني أن هذا البُعد غير موجود بشكل كبير لأفراد عينة البحث من وجهات نظرهم في الشركة المبحوثة ، ويعود ذلك الى إرتفاع مستوى وعي عينة البحث وإدراكهم حول طبيعة عمل البُعد (إدارة المعرفة الظاهرية) كونه لا يتناسب مع مستوى عمل الشركة المبحوثة ، وجاء هذا البُعد بالمرتبة الثالثة في سلم أولويات أفراد العينة .

ويظهر في الجدول رقم (٤) أعلاه أيضاً إن الفقرة (17) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية (3.19) وبإنحراف معياري (1.09) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (٣٤ %) في حين حصلت الفقرة (11) على أدنى المتوسطات الحسابية (1.62) وبإنحراف معياري (1) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (٦١) % .

٣ : إدارة المعرفة المكتسبة :

جدول (5) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف لإستجابات

عينة البحث لإدارة المعرفة المكتسبة (n = 36)

إدارة المعرفة المكتسبة			رقم الفقرة
معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١٦ %	٠,٧٥	٤,٤٣	3
١١ %	٠,٥٤	٤,٦٥	6
١٨ %	٠,٧٦	٤,١٥	9
٢٢ %	٠,٩٥	٤,٢٨	12
١٨ %	٠,٨٢	٤,٣٤	15
٢٥ %	١,٠١	٤,٠٠	18
١٦ %	٠,٧٠	٤,٢١	21
٢٠ %	٠,٩٠	٤,٣٧	24
٢٦ %	١,١٤	٤,٢٨	27
١٩ %	0.84	4.30	μ

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (٥) أعلاه إن الوسط الحسابي الموزون لبُعد (إدارة المعرفة المكتسبة) بلغ (4.30) بإنحراف معياري قدره (0.84) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (١٩ %) ويتضح

بأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معياري الاختبار) البالغ (3) ، وهذا يعني بأن هذا المتغير يُعد واضحاً بشكل كبير لإفراد عينة البحث من وجهات نظرهم ، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي عينة البحث وإدراكهم لمتغير (إدارة المعرفة المكتسبة) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة المبحوثة ، وجاء هذا البُعد بالمرتبة الأولى في سلم أولويات أفراد العينة . ويظهر في الجدول (٥) أعلاه أيضاً إن الفقرة (6) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية (4.65) وبانحراف معياري (0.54) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (١١ %) ، في حين حصلت الفقرة (18) على أدنى المتوسطات الحسابية (4) وبانحراف معياري (1.01) ومعامل إختلاف بلغت قيمته (٢٥) % . يلاحظ مما سبق بأن بُعد إدارة المعرفة المكتسبة حصل على أعلى المتوسطات الحسابية (4.39) ، في حين حصل بُعد إدارة المعرفة الظاهرية على أدنى المتوسطات الحسابية (2.65) .

- قياس وصف وتشخيص أبعاد المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) :

جدول (٦) التوزيع التكراري ، الوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري لإجابة أفراد عينة

البحث لمتغيرات القيادة الاستراتيجية

متغير القيادة الاستراتيجية	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف	Y
Y ₁	١٠	١٧	٦	٣	-	٣,٩٤	٠,٨٩	٢٢ %	الشخصية
Y ₂	١٠	١٨	٤	٤	-	٣,٩٤	٠,٩٢	٢٣ %	الاستراتيجية
Y ₃	١١	٢٠	٣	٢	-	٤,١١	٠,٧٨	١٨ %	القرارات
Y ₄	٦	٢٠	٧	٣	-	٣,٨٠	٠,٨٢	٢١ %	الاستراتيجية
Y ₅	5	14	9	7	1	3.41	1.05	٣٠ %	الرؤية
Y ₆	3	20	11	2	-	3.66	0.71	١٩ %	الاستراتيجية
Y ₇	8	19	5	3	1	3.83	0.97	٢٥ %	التفكير
Y ₈	5	14	9	8	-	3.40	1.06	٣١ %	الاستراتيجي
المعدل العام									
									٢٣ %
									0.9
									3.28

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير نتائج الجدول (٦) أعلاه إلى المعدل العام لمتغيرات القيادة الاستراتيجية (Y₁-Y₈) (٣,٢٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٠) ومعامل إختلاف بلغت

قيمته (٢٣ %) الأمر الذي يعكس إهتمام الشركة المبحوثة للمتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) ، وإن أعلى نسبة للفقرة (Y_3) حيث كان الوسط حسابي (٤,١١) والانحراف المعياري (٠,٧٨) ومعامل الاختلاف بلغت قيمته (١٨ %) ، بينما كانت أقل نسبة للفقرة (Y_8) حيث كان الوسط الحسابي (٣,٤٠) والانحراف المعياري (١,٠٦) ومعامل الاختلاف بلغت قيمته (٣١ %) .

ثانياً : إختبار الفرضيات :

- إختبار الفرضية الأولى / المتغير المستقل (إدارة المعرفة) :

جدول (٧) التحليل الإحصائي لترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في عينة البحث

أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
إدارة المعرفة الضمنية	٣,٨٣	٠,٩٩	٢٥ %	الثاني
إدارة المعرفة الظاهرية	2.65	1.11	٤١ %	الثالث
إدارة المعرفة المكتسبة	4.30	0.84	١٩ %	الأول

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) أعلاه ما يلي :

١ : كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات عينة البحث فيما يخص بُعد إدارة المعرفة الضمنية (3.83) ، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.99) ومعامل الاختلاف (٢٥ %) .

٢ : كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات عينة البحث فيما يخص بُعد إدارة المعرفة الظاهرية (2.65) ، وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فيما بلغ الانحراف المعياري (1.11) ومعامل الاختلاف (٤١ %) .

٣ : كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات عينة البحث فيما يخص بُعد إدارة المعرفة المكتسبة (4.30) ، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (١٩ %) .

وعليه يتضح من النتائج أعلاه إن الشركة المبحوثة تتبنى أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) إذ برز من خلال الوسط الحسابي الموزون البالغ (4.30) والانحراف المعياري البالغ (0.84) ومعامل الاختلاف البالغ (٢٥ %) ، إنها تتبنى بُعد (إدارة المعرفة المكتسبة) في المقام الأول ، ثم يلي ذلك بُعد إدارة المعرفة الضمنية بوسط حسابي موزون (3.83) وانحراف معياري قدره (0.99) ومعامل إختلاف



قدره (١٩ %) ، وأخيراً يأتي بُعد (إدارة المعرفة الظاهرية) بوسط حسابي (2.65) وإنحراف معياري قدره (1.11) ومعامل إختلاف قدره (٤١ %).

وتدل النتائج أعلاه على ما يلي :

- ١ : رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص (لا تتبنى الشركة المبحوثة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعاده الثلاثة (إدارة المعرفة الضمنية) و (إدارة المعرفة الظاهرية) و (إدارة المعرفة المكتسبة) .
- ٢ : قبول فرضية الإثبات (H_1) التي تنص على (تتبنى الشركة المبحوثة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعاده الثلاثة (إدارة المعرفة الضمنية) و (إدارة المعرفة الظاهرية) و (إدارة المعرفة المكتسبة) .

- إختبار الفرضية الثانية / المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) :

جدول (٨) التحليل الإحصائي لترتيب أبعاد المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) في عينة

البحث

الترتيب	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية)
الأول	٢٢,٥ %	٠,٩٠	٣,٩٤	الشخصية الاستراتيجية
الثالث	٢٣ %	٠,٨٨	٣,٦٠	القرارات الاستراتيجية
الثاني	٢٢ %	٠,٨٤	٣,٧٤	الرؤية الاستراتيجية
الرابع	٣١ %	1.06	3.40	التفكير الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٨) أعلاه ما يلي :

- ١ : كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات عينة البحث فيما يخص بُعد الشخصية الاستراتيجية (3.94) ، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.90) ومعامل الإختلاف (٢٢,٥ %).

- ٢ : كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات عينة البحث فيما يخص بُعد القرارات الاستراتيجية (3.60) ، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.88) ومعامل الإختلاف (٢٣ %).

٣ : كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات عينة البحث فيما يخص بُعد الرؤية الاستراتيجية (3.74) ، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (٢٢ %) .

٤ : كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات عينة البحث فيما يخص بُعد التفكير الاستراتيجي (3.40) ، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغ الانحراف المعياري (1.06) ومعامل الاختلاف (٣١ %) .

وتدل النتائج أعلاه على ما يلي :

١ : رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص (لا تتبنى الشركة المبحوثة أبعاد المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) بأبعادها الأربعة : وهي (الشخصية الاستراتيجية) و (القرارات الاستراتيجية) و (الرؤية الاستراتيجية) و (التفكير الاستراتيجي) .

٢ : قبول الفرضية الإثبات (H_1) التي تنص على (تتبنى الشركة المبحوثة أبعاد المتغير المعتمد (القيادة الاستراتيجية) بأبعادها الأربعة : وهي (الشخصية الاستراتيجية) و (القرارات الاستراتيجية) و (الرؤية الاستراتيجية) و (التفكير الاستراتيجي) .

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً : الإستنتاجات :

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج من التحليل الإحصائي في البحث فقد توصلت الباحثة الى الإستنتاجات التالية :

١ : إن إدارة المعرفة المكتسبة هي المعرفة التي يتبناها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الأولى .

٢ : إن إدارة المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يتبناها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الثانية .

٣ : إن إدارة المعرفة الظاهرية هي المعرفة التي يتبناها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الثالثة .

٤ : تؤثر المعرفة في الرؤية الاستراتيجية التي يراها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الأولى .

٥ : تؤثر المعرفة في القرارات الاستراتيجية التي يتخذها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الثانية .

٦ : تؤثر المعرفة في التفكير الاستراتيجي التي يفكر به القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الثالثة .

ثانياً : التوصيات :

على ضوء الإستنتاجات أعلاه توصي الباحثة بما يلي :

١ : ضرورة الإهتمام بالدرجة الأولى بإدارة المعرفة المكتسبة للقادة والمدراء لما لها من دور مهم وفعال في تزويد القادة والمدراء في المنظمات بالمهارات المكتسبة التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

٢ : ضرورة الإهتمام بالدرجة الثانية بإدارة المعرفة الضمنية للقادة والمدراء لما لها من دور مهم وفعال في تزويد القادة والمدراء في المنظمات بالمهارات المكتسبة التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

٣ : ضرورة الإهتمام بالدرجة الثالثة بإدارة المعرفة الظاهرية للقادة والمدراء لما لها من دور مهم وفعال في تزويد القادة والمدراء في المنظمات بالمهارات المكتسبة التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

٤ : إعتداد إدارة المعرفة كمرتكز أساسي من مرتكزات التطور والتقدم العلمي الذي تنتهجه المنظمات الحديثة التي تتبع الأساليب العلمية في أعمالها للإرتقاء الى المستويات العليا للمنظمات العالمية .

٥ : الإعتداد على الخبرات الأكاديمية من خلال الإعتداد على المتخصصين من العلماء وأساتذة الجامعات والمعاهد العراقية ضمن برنامج متكامل بين المنظمات وهؤلاء العلماء للإستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية .

٦ : الإعتداد على الحواسيب والبرامجيات الجاهزة للإطلاع على آخر ما توصلت إليه المنظمات العالمية في إدارة المعرفة .

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

١ : إبراهيم ، ميسر (الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج مدخل تحليلي للشركات الصناعية العربية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة) بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة فيلادلفيا عمان الأردن ٢٠٠١ م .

٢ : أبو قحف ، عبد السلام (أساسيات الإدارة الاستراتيجية) كلية التجارة جامعة الإسكندرية مصر ١٩٩٢ م .



- ٣ : الذهبي ، جاسم محمد و العبيدي ، نماء جواد (إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي دراسة تطبيقية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها) مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية المجلد ٩ العدد ٣٢ جامعة بغداد العراق ٢٠٠٢ م .
- ٤ : العمري ، غسان (الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية أعمال البنوك التجارية الأردنية) أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن ٢٠٠٤ م .
- ٥ : الكبيسي ، صلاح الدين عواد (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط) أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد العراق ٢٠٠٢ م .
- ٦ : جلاب ، إحسان دهش (التوافق بين ستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية العراقية) أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والإقتصاد الجامعة المستنصرية ٢٠٠٤ م .
- ٧ : شعبان ، عبد الكريم هادي و العابدي ، علي رزاق (الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية) بحث مشارك في الندوة العلمية الثانية لقسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية ٢٠٠٨ م .
- ٨ : طالب ، علاء فرحان و العبادي ، هاشم فوزي (العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الأول للفترة ١٨ - ١٩ نيسان ٢٠٠٦ م كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء ٢٠٠٦ م .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

- 1 : Andrew s. (Formation to Knowledge , Institute for the Future) 1998.
- 2 : Beamish Paul W. (Internationnal Management) Text and cases Mc Graw Hill USA 2000 .
- 3 : Choo A. (Knowledge Creation Using Astructural Improvement Approach Towards an Integration of Quality and Knowledge) PhD. Digital Dissertation University of Minnesota 2003 .
- 4 : Coad A. and Berry A. (Transformational Leadership and Orientation Leadership & Organization Development Journal) 1997 .



- 5 : Collis David & Montgomery Cynthia (Creating Corporate Advantage) Harvard Business Review 1998 .
- 6 : Dvir Avocio J. et. Al. (Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance) Afield Experiment August 2002 .
- 7 : Martins K. Hesigr P. Vorbeekg (Knowledge Management Bats Practical in Europ) Springerverlag Berlin Heidelberg New York 2001 .
- 8 : Mahnke . & Pedersen T. and Venzin M. (The Impact of Knowledge Management on MNC Subsidiary Performance The Role of Absorptive Capacity) Management International Review Vol. 45 Special Issue 2005 .
- 9 : Thompson Johnl (Strategic Management) Awareness and Change International Third Edition 1997 .
- 10 : Kirkpatrick S. A. & Locke E. A. (Leadership Do Traits Matter ?) Academy of Management Executive Vol 5 No. 2 1991 .

