

دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة

محمود عبد الرحمن الشنطي*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، بالإضافة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم تطوير وتوزيع استبانته على عينة تكونت من (240) مفردة من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة - الشق المدني تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وبلغ عدد الاستبانات المرجعة والصالحة للتحليل (210) بنسبة (87.5) من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً. إن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعد تخزين المعرفة، وأقلها ممارسة بُعد تطبيق المعرفة. علاوة على ذلك، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (باستثناء بُعد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة وقد فسرت ما نسبته (69.1%) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة). وتوصي الدراسة بضرورة تبني رؤية واضحة وفلسفة إدارية وإجراءات تنظيمية تؤكد على ثقافة التعلم والبرامج التدريبية وتخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية من أجل دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، وزارة الداخلية الفلسطينية.

المقدمة

سهولة ويُسر ومن ثم توظيف هذه المعرفة والاستفادة منها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية. ولقد تعاضم دورها بعد أن أدرك الجميع بأن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية. ولقد حظيت إدارة المعرفة باهتمام متزايداً من قبل الباحثين والمسؤولين في القطاعين الحكومي والخاص نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصالات، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة. إن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على تكنولوجيا المعلومات ولكن أيضاً على البيئة الاجتماعية للمنظمة، وبالتالي فإنها تتطلب مزيداً من الاهتمام بالعنصر البشري فهي أكثر من مجرد تخزين ومعالجة للبيانات، حيث إنها عمليات تتطلب الالتزام لخلق ونشر المعرفة عبر المستويات المختلفة للمنظمة.

ولقد كشفت الكثير من الدراسات في مجال العلوم الإدارية أن القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة، فهي إما أن

إن التغيرات المستمرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة أجبرتها لعمل اختراقات وتحولات جوهرية لتضمن لنفسها النجاح ولتحقيق التطور والنمو. وتعد إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة في الإدارة وأصبحت عاملاً مؤثراً في نجاح المنظمات وتميزها وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري كأسلوب إداري يقوم على أساس بناء قاعدة معرفية لدى المنظمة وذلك بتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والعاملون بها إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والنقل بين الأفراد على المستويات الإدارية كافة بكل

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.

تاريخ استلام البحث 2016/3/9 وتاريخ قبوله 2016/11/3.

- انسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في ممارسات عمليات إدارة المعرفة؟
 - الوقوف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كما تتصورها عينة الدراسة؟
 - الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الداخلية -المحافظات الجنوبية ؟

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية: إن الدراسة الحالية تسير التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث إن هذه الدراسة وعلى حد علم الباحث من الدراسات القليلة المنشورة في البيئة الفلسطينية والتي تناول دراسة الأنماط الحديثة للقيادة وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما. كما وتستمد الدراسة أهميتها من سعيها للتأصيل العلمي لمفهوم إدارة المعرفة والتعرف إلى أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تعزيز ممارسة عملياتها، مما ينعكس على تحسين مستوى أداء المنظمات وتفوقها.

الأهمية العملية: من المتوقع أن تقدم الدراسة التوصيات والإرشادات لصناع القرار في القطاع الحكومي بشكل عام والقطاع الأمني بشكل خاص في فلسطين نحو تطوير الآليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ممارسات العمليات المختلفة لإدارة المعرفة. وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من مجال تطبيقها، حيث أنها سُنطبق على العاملين في وزارة الداخلية والذين يمثلون ركيزة أساسية من ركائز حماية أمن الوطن والمواطن حيث أن المعرفة والمعلومات وحسن إدارتها هي بمثابة أحد أهم أدواتها في سبيل تعزيز ذلك.

أنموذج ومتغيرات الدراسة :

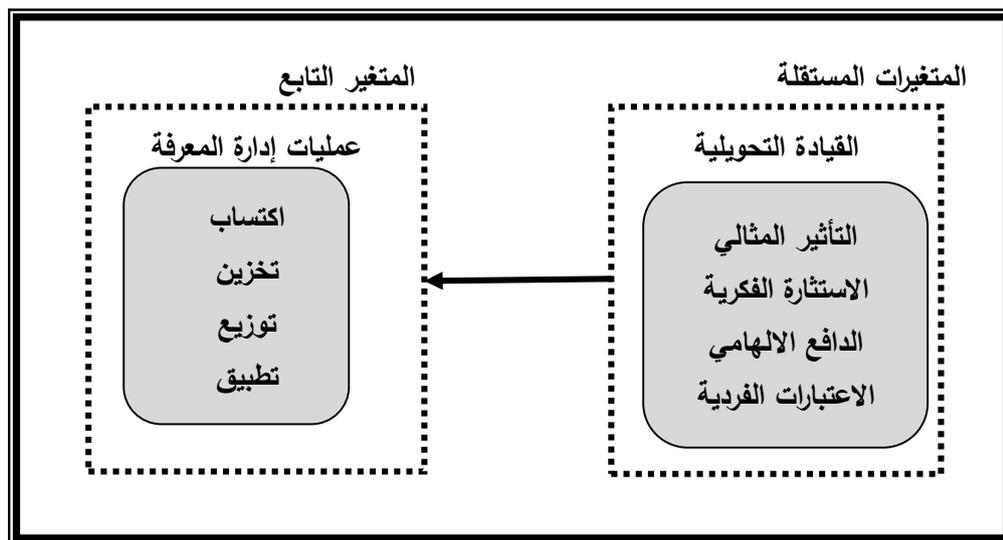
المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية).
المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة).

تلعب دور المُسهل أو المعيق لخلق ومشاركة المعرفة (Yaghoubi et al، 2014). وتعد القيادة التحويلية في أي منظمه المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال أساليبها المختلفة، ولقدرتها على تكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وإمكانات مادية ومعنوية (العطوي، 2010) تعمل على الارتقاء بمستوى أداء المنظمة. فبدون القيادة الفعالة التي تتصرف كنموذج يحتذى به فإن الموظفين لن يكونوا محفزين بالشكل المطلوب للمشاركة في برامج إدارة المعرفة في المنظمات التي يعملون بها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يهمل عدد كبير من المنظمات أهمية المعرفة ومدى تأثيرها على تحسين أدائها، كما وأن أغلب المديرين لا يدركون أصلاً معنى المعرفة وكيفية إدارتها وما أبعادها وكيف تؤثر على عملهم، لذلك فإن هذه الأسباب هي العوامل الرئيسة لفشل العديد من المنظمات، و عدم قدرتها على مواجهة أسس التحديات و الصعوبات التي تواجهها في بيئة عملها. إن غالبية الدول العربية ومنها فلسطين لم تول اهتماماً كافياً لإدارة المعرفة في منظماتها رغم حاجتها لها (الخرى، 2014). وفي السياق نفسه أكد (Yahya&Biygautane، 2011) أن دول منطقة الشرق الأوسط لم تهتم بإدارة المعرفة وأن هناك ندرة في الأبحاث العلمية التي تناقش هذا الموضوع لاسيما في منظمات القطاع الحكومي. كما ولقد أشارت دراسات عديدة طُبقت في البيئة الفلسطينية مثل دراسة (أبو حشيش، 2009) و(لماضي، 2011) إلى ضعف مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة. وكشفت نتائج دراسة (المثل، 2014) عن تنني في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- ما أثر أنماط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في ممارسات عمليات إدارة المعرفة؟
 - ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كما يتصورها أفراد العينة ؟
 - ما مستوى تطبيق أساليب القيادة التحويلية في وزارة الداخلية حسب ما يتصوره المبحوثين؟
 - تقديم مجموعة من التوصيات والتي من الممكن أن تسهم في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة من خلال التركيز على مفهوم القيادة التحويلية وتطبيق أبعادها.
- أهداف الدراسة**



الشكل (1) : نموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة

تم تطوير نموذج الدراسة استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (العطوي، 2010) ودراسة (صالح وباني، 2013) ودراسة (Avoilo&Bass، 2004).

فرضيات الدراسة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تم تطوير فرضيات الدراسة وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التأثير المثالي في عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستثارة الفكرية في عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الحفز الالهامي في عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاعتبارات الفردية في عمليات إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة وطرق جمع المعلومات :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.

تاريخ استلام البحث 2016/3/9 وتاريخ قبوله 2016/11/3.

الدراسة (Sekaran، 2003). وتم استخدام المنهج لوصف مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية وعمليات إدارة المعرفة. وفي مرحلة المنهج التحليلي تم الاعتماد على تفسير العلاقة بين المتغيرات واستنتاج العلاقات السببية بينهما. وتم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية حيث تم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الكتب والدراسات والبحوث النظرية والميدانية ومراجعة أدبيات الموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأسس النظري للدراسة، وكذلك استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الداخلية -التشق المدني في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (641) موظف وفقاً لإحصائية دائرة الشؤون الإدارية 2015. وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة ولاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة بالاستعانة بمعدلة تامسون حيث بلغ قوامها (240). وتم توزيع الاستبيانات بمعرفة الباحث باليد وتم استرداد (217) استبانة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي الخاص بالقيم المقفودة والقيم الشاذة تم حذف عدد (7) استبانات لعدم صلاحيتها، لتصبح عدد الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (210) استبانة بنسبة (5.87%) من عينة الدراسة و(32.7%) من مجتمع الدراسة الكلي.

أداة الدراسة :

(دروزة، 2008 ؛ العطوي، 2010). أما فيما يتعلق بالجزء الثالث فيتضمن التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الوظيفة).

صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق أداة الدراسة بطرق مختلفة. أولاً : للتحقق من الصدق الظاهري، قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من الأساتذة في الجامعات الفلسطينية من ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال لإبداء رأيهم في صلاحيتها ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة لتأخذ القائمة شكلها النهائي. ثانياً: تم فحص الصدق البنائي (Construct Validity) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis). ويوضح الجدول (1) مؤشرات حسن المطابقة ومعيار التقييم لهذه المؤشرات كما حدده (Hair et al، 2010).

تم اختيار (الاستبيان) كأداة لجمع البيانات اللازمة للحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى وإعطاء فرصة من الوقت للمستقيمين للتفكير وكذلك لأنها تغطي عدد كبير من المستجيبين في آن واحد (Sekaran، 2003). وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء. الجزء الأول خُصص ليشمل (20) فقرة لقياس القيادة التحويلية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 لا أوافق بشدة -5 أوافق بشدة)، وقد تم الاستعانة بمقياس القيادة متعدد الأبعاد (MLQ-5X Short Form) المصمم من قبل (Avolio&Bass، 1997). وتوزعت الفقرات لتقيس أربعة أبعاد هي التأثير المثالي بالعبارات (1-7)، والدافع الإلهامي (8-11)، والاستثارة الفكرية (12-15)، والاعتبارات الفردية (16-18). والجزء الثاني: يحتوي على (24) فقرة لقياس عمليات إدارة المعرفة، تقيس الفقرات من (1-7) بُعد اكتساب المعرفة، والفقرات من (8-14) لقياس بُعد تخزين المعرفة، و(15-21) تقيس بُعد توزيع المعرفة، والفقرات (22-28) لقياس بُعد تطبيق المعرفة، بالاعتماد على دراسات مثل

جدول (1)

مؤشرات المطابقة

معيار القبول	رمزه	المؤشر
Less than 3	CMIN/DF	مربع كاي النسبي
0.90	GFI	مؤشر حسن المطابقة
0.90	TLI	مؤشر توكر- لويس
0.90	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
0.90	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
0.08	RMSEA	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب
0.08	RMR	جذر متوسط مربعات البواقي

تعديل كل نموذج وذلك بحذف المسارات (غير الدالة احصائياً)، وكذلك حذف الأوزان الانحدارية (معاملات التشبع -Factor loading) التي تقل عن (50%) (Hair et al، 2010)، وبناء على ذلك تم استبعاد الفقرات المحذوفة من

وفي الدراسة الحالية فإن جميع المتغيرات وهي القيادة التحويلية وعمليات إدارة المعرفة خضعت للتحليل العاملي التوكيدي، ويظهر الجدول رقم (2) مؤشرات المطابقة لمتغيرات الدراسة وقد كانت جميعها ضمن المعايير المقبولة وذلك بعد

استخدام أعلى مؤشر تعديل (Modification Index) لربط أخطاء القياس (Measurement Errors) مع الأخذ في الحسبان الجانب النظري والمنطقي في التأكد من التعديل.

القيادة التحويلية وهي الفقرة "يتحدث عن أهم معتقداته وقيمه" من بُعد التأثير المثالي، وكذلك استبعاد الفقرة "يعاملني كفرد أكثر من كوني عضو في المجموعة" من بُعد الإعتبارات الفردية حيث كان معامل التشبع أقل من (0.50). وتم

جدول (2)
نتائج التحليل العاملي التوكيدي

RMR	RMSEA	TLI	CFI	GFI	CMIN /DF	عدد الفقرات المستبعدة	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.014	0.024	0.961	0.978	0.983	1.302	2	20	القيادة التحويلية
0.029	0.034	0.967	0.956	0.973	1.591	0	24	إدارة المعرفة

(الفا كرونباخ) للاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة. وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (3) على النحو التالي:

ثبات أداة الدراسة
تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معاملات الثبات

جدول (3)

قيم معاملات الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

#	البعد	معامل الثبات الفا كرونباخ	#	البعد	معامل الثبات الفا كرونباخ
1	التأثير المثالي	0.846	1	اكتساب المعرفة	0.705
2	الاستثارة الذهنية	0.817	2	تخزين المعرفة	0.818
3	الدافع الالهامي	0.715	3	توزيع المعرفة	0.821
4	الاعتبارات الفردية	0.892	4	تطبيق المعرفة	0.781
	القيادة التحويلية	0.922		عمليات ادارة المعرفة	0.923

باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.19) وكذلك (7.Amos)، لإدخال ومعالجة البيانات في الحاسوب وهي:

• مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

• معامل الفا كرونباخ وكذلك التحليل العاملي التوكيدي

وبلاحظ من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة لجميع أبعاد الدراسة، وتعدّ مقبولة لأغراض البحث العلمي حيث الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول هو (0.70) كما بينه (Hair et al،، 2010).

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضية، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك

الدراسة الحالية فيمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها "قدرة العاملين في المنظمة على ممارسة الأنشطة والعمليات المستمرة التي تهدف إلى اكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق الأداء المتميز". ولعل اتساع وكثرة التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة تعكس عدد الباحثين والكتاب من شتى التخصصات الذين عملوا في هذا المجال. على سبيل المثال الباحثين في مجال نظم المعلومات يرون المعرفة ككائن يُمكن لتحكم به وإدراكه عن طريق نظم المعلومات الحاسوبية. في حين علماء الإدارة يرون إدارة المعرفة من منظور العمليات والتي تعتمد على قدرات الأفراد والمنظمة.

ومن أجل التفكير الإيجابي في موضوع إدارة المعرفة فمن الضروري التمييز بين ثلاث مفاهيم غالباً في الحياة العملية تُستخدم كمترادفات وهي كل من مفهوم البيانات، والمعلومات، والمعرفة وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما، إذ تُعرف البيانات على أنها مجموعة من الحقائق والملاحظات والإدراكات، فهي تعكس أرقاماً وحقائق لكن دون سياق يعطي معنى. بينما المعلومات هي عبارة عن البيانات نفسها بعد معالجتها، وإعطائها معنى، بحيث تصبح ذات قيمة وفائدة يمكن الاستفادة منها في الوظائف الإدارية، إلا أن المعرفة هي المعلومات عندما يتم فهمها وتطويرها بحيث يترتب على تطبيقها أنماط إبداعية في الأداء، إذ تم وصفها على أنها أكثر غنى وعمقاً من المعلومات على الرغم من أنها تعتمد على المعلومات حيث تُضيف لها قيمة ((Bhatt، 2001).

وتُصنف المعرفة إلى نوعين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة. ويُقصد بالمعرفة الضمنية (Knowledge Tacit) مخزون الكفاءات الضمنية والمهارات، وتراكم الخبرات، ووجهات النظر التي تمتلكها المنظمة من خلال موظفيها. أما المعرفة الظاهرية (Explicit Knowledge) فهي المعرفة التي توثق وتخزن في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل ((Hansen، et al، 2005. وينظر (Nonaka، 1994) للمعرفة التنظيمية على اعتبار أنها تشمل حصيلة التفاعل المستمر بين المعرفة الصريحة والضمنية والنمو في المنظمة، وأن تكوين المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع يبدأ بمشاركة الناس في معارفهم الداخلية الضمنية من خلال

للتأكد من ثبات وصدق الاستنتاج.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار ثبات صلاحية النموذج، وقياس أثر المتغير المستقل في التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Analysis) لترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل (Multicollinearity).
- اختبار معامل الالتواء والتلطح (Skewness Kurtosis &) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري :

إدارة المعرفة (Knowledge management)

توصلت العديد من المنظمات إلى أن إدارة المعرفة هي الطريق الوحيد لزيادة قدراتها وتحقيق المزايا التنافسية. ولذلك باتت المنظمات تهتم بشكل متزايد في إدارة المعرفة لتعزيز كفاءتها، وزيادة الإنتاجية، ولتحقيق الحلول الإبداعية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن. ولقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفها (Laudon&Laudon، 2005) بأنها "عملية إدارة المعلومات المخزونة في المنظمة بصورة نظامية كفؤة". وعرفها أيضاً بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعدّ ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (حجازي، 2005). وعرفها (Singh، 2008) بأنها "عملية تسهيل المشاركة في المعرفة وتأسيس لعملية التعلم". وعرفها (Bishop et al، 2008) بأنها "توليد المعرفة واكتسابها واستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المنظمة وتحسين أدائها"، وبناء على التعاريف السابقة وضمن سياق

جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها.

• **توزيع المعرفة:** وتتم بطرق رسمية وغير رسمية حيث تتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، كما ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

• **تطبيق المعرفة:** الاستفادة الفعلية من المعرفة واستخدامها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة، وإعطاءهم الحرية الكافية إلى تطبيق معارفهم.

القيادة التحويلية (Transformational leadership)

إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة فأصبح الأمر يتطلب نمطا قيادياً مواكباً لكل ذلك التغييرات المستمرة. فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية. ولم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث. وتُمثل القيادة التحويلية الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل والانجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم لأنها تركز على التحفيز الفكري (Xirasagar، 2008). وقد تم تعريفها على أنها "مصدر الهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها" (Haider&Riaz، 2010). وعُرفت بأنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns، 1978). ويرى (Bass&Avolio، 1997) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين

تفاعلهم بعضهم ببعض، ويكتسب أناس آخرون معارف مشتركة مما يعني توليد معرفة جديدة، ثم يعودوا لإشراك الآخرين بالمعرفة التي اكتسبوها، وهكذا تبدأ الدورة من جديد وهذه العمليات هي (السامرائي والعمرى، 2008):

• **التنشئة:** وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفيه عن طريق تبادل الخبرات والمهارات الفنية بين الأفراد.

• **التجسيد:** أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي.

• **الدمج:** إذ يتم تحويل المعرفة الصريحة خلال الدمج والتصنيف ما يعنى معرفة صريحة جديدة.

• **التدوين:** التي تتم عن طريق عملية التعلم وتستخدم معرفة صريحة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا كلما أمكن ذلك.

عمليات إدارة المعرفة:

لقد سلط أغلب الكتاب والباحثون في حقل إدارة المعرفة اهتمامهم على عمليات إدارة المعرفة وهي مجموعة من العمليات تعمل بشكل متتابعي تستخدم منها المنظمات ما يتناسب وطبيعة عملها لتساهم في تفعيل قدرتها في الحصول على المعرفة والانتفاع منها من أجل البقاء والنمو. وقد اختلف الكتاب والباحثون في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثون في عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها إلا أن أغلبهم قد اتفقوا على أن هذه العمليات لا تخلو من أربع عمليات جوهرية هي: توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة وهي على النحو التالي (نجم، 2005؛ ياسين، 2007):

• **اكتساب المعرفة:** وتعني الحصول على المعرفة واستخلاصها من المصادر المختلفة الداخلية والخارجية، الإنسانية (كالخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعلماء)، والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية وقواعد البيانات)، ونقلها وتخزينها في نظم إدارة المعرفة.

• **تخزين المعرفة:** وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات

ووفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، كما يعمل على تدريبهم وإرشادهم فهو يقوم بدور المعلم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Yukl، 2006).

العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

تشهد المنظمات الدخول في عصر المعرفة مما يتطلب أن يتحول العاملين إلى عمال المعرفة لذا فإن قيادة وإدارة هؤلاء العاملين بكفاءة وفعالية هي أحد التحديات التي تواجه قيادة المنظمات. إن القيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المنظمة مع إدارة المعرفة، فالقيادة بسلوكياتها تشمل على تحفيز العاملين، وتشكيل أهداف المنظمة، وبناء روح الجماعة، والتأسيس للثقافة التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يتوافق مع أهدافها وقيمتها من وقت لآخر. فيدون القيادة التي تتصرف كنموذج يُحتذى به، فإن العاملين لن يكونوا مُحفزين للمشاركة في برامج وعمليات إدارة المعرفة (DeTienne et al، 2004). فالقيادة التحويلية تخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمنظمة لتصبح متاحة للجميع وتُمكن العاملين حال احتياجهم لها من الوصول السريع إليها (Crawford, 2005). ولعل عمال المعرفة بحاجة إلى أمرين هما التعليم الرسمي للعاملين ومواصلة التعلم والتدريب أثناء الحياة الوظيفية لتحديث هذه المعارف. فالتحدي الذي يواجه المنظمات هو تطوير قدرات الآخرين وتعليمهم وتدريبهم على اكتساب المعرفة اللازمة وتبادلها فيما بينهم. ومن المعلوم أن المعرفة هي مصدر الشعور بالقوة وبالتالي يميل بعض العاملين لعدم البوح بها. ومن هنا تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في بناء الثقة (Trust) بإظهار الاهتمام، والوفاء بالوعد، وممارسة العدالة، لأولئك الذين يشاركون بفعالية بالمعارف التي يمتلكونها (Sitar&Ribiere، 2003) مما سيؤدي إلى زيادة كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد والوحدات وفرق العمل في المنظمة. ومن جانب آخر، فالقيادة التحويلية تُشجع على التجريب وحرية التعبير وتعمل على توفير المصادر المختلفة للعاملين، وتفويض الصلاحيات مما يساهم في سرعة التحول إلى ما يُسمى بالمنظمات المتعلمة. إن عمليات إدارة المعرفة لا تُدار بالطرق التقليدية التي تتصف بالرقابة الشديدة وبالتحكم

وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة (العامري، 2002). إن القيادة التحويلية تسعى لاندماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد، من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز التغيير وتعزيز سلوكيات الإبداع. ودائماً ما تنتظر القيادة التحويلية للمستقبل فهي تركز على تطوير رؤية (Vision) للمنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة، والتي تعدّ الأساس لرسالة واستراتيجيات وسياسات المنظمة (Humphreys، 2005). وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد هي :

التأثير المثالي : هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر ولديهم قدرة على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك (رشيد، 2003).

الاستشارة الفكرية : وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها والنظر إليها من زوايا عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة للحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل المرؤوسين (العامري، 2002).

الدافع الإلهامي : يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق، ويعمل على إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، وتشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، 2003).

الاعتبارات الفردية : تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه فيلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتبأ بها، ويعمل على الاستجابة لهم وتوزيع المهام بناءً على قدراتهم

تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشعب الفلسطيني، وأهميتها للقيادات في التنظيمات الفلسطينية، ومعرفة مستوى كفاءة القيادات في ممارسة القيادة التحويلية. وشمل مجتمع الدراسة جميع قيادات الصف الأول والثاني والثالث في التنظيمات الفلسطينية، والمقدر عددهم (191) لعام (المكاتب الإدارية). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بُعد الحافز الإلهامي حصل على المرتبة الأولى، وجاء بعد السلوك المثالي (التمكين) بالمرتبة الخامسة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشعب الفلسطيني تعزي للمتغيرات الشخصية.

وتناول (القدرة، 2015) بدراسته "متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العامون للشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، التعرف على مستوى توفر متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العامين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، حيث بلغ مجتمع الدراسة جميع مدراء الدوائر في الشرطة وعددهم (211) مدير دائرة، وتمثلت عينة الدراسة ب(131) من المدراء تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. ومن أبرز نتائج الدراسة: يمتلك المدراء العامون بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة متطلبات القيادة التحويلية بنسبة (79.5%)، وبينت النتائج أيضاً ارتباط متطلبات القيادة التحويلية بمخرجات العمل.

وقام (عبد الغفور، 2015) بدراسة عنوانها "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، والت هدفت إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2013/2014. واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (285) مفردة. وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب؛ القوى البشرية بنسبة 73.09 %، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40 %، والقيادة التنظيمية بنسبة

غير المبرر بالمعلومات، بل على العكس تحتاج إلى مداخل حديثة للقيادة تُشجع العاملين على التجريب، وتزويدهم بالمصادر اللازمة، وتفويض الصلاحيات، والاحتقال بنجاحاتهم والاحتفاظ بهم، على خلاف القيادة غير الأخلاقية وغير المؤهلة فهي تعمل على تآكل جسور الثقة الموجودة بين العاملين. إن القائد التحويلي يتحدى الوضع الراهن ويعمل على خلق رؤية مستقبلية مشتركة، ويلهم العاملين على فهمها ومعرفة كل عامل دوره ومساهمته في تحقيقها. كما أن القيادة التحويلية تُشجع على العمل الجماعي، وإعادة التفكير بالافتراضات الأساسية المُسلم بها، وأخذ المخاطرة الذكية، والنظر للمشكلات من زوايا عديدة مما يعمل على تجاوز الحدود التي تعيق تعلم ومشاركة العاملين بخبراتهم داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة :

لقد تم مراجعة دراسات بحثية متعددة حول موضوع البحث، ومن خلال هذه المراجعات تم الوصول إلى دراسات متعلقة بالموضوع مدار البحث بما يحقق أهداف الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

أجرى (المصري، 2015) دراسة بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة"، والتي هدفت للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية وعددهم (177) موظفاً، واعتمدت الدراسة على المسح الشامل لمجتمع الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية كان بوزن نسبي (68.45%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات إدارة المعرفة بوزن نسبي (67.15%). كما وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.

وهدف دراسة (القانوع، 2015) والموسومة ب "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة"، إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في

leadership style and job satisfaction
A study of structural equation :relationship
modeling (SEM)،، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (الحفز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية، التأثير الكاريزمي) والرضا الوظيفي. و تم توزيع استبانته على عينة من (100) فرداً من العاملين في المعاهد الأكاديمية بماليزيا. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي وأسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج (Amos)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحفز الفكري و الرضا الوظيفي، بينما أشارت لوجود علاقة سلبية بين الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي. كما وبينت النتائج أن القيادة تتوسط العلاقة بين القيادة الكاريزمية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية وبين الرضا الوظيفي. وخرجت بتوصيات من أهمها ضرورة توفير المنظمة للقيادة التحويليين الذين يعملون على بناء فرق عمل وذلك لزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين ولتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

وأجرى كل من (عبابنة وحتاملة، 2013) دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، هدفت إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الأردن. وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانته على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة. دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

وجاءت دراسة (أبو الخير والأغا، 2012) والموسومة بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس

68.93%. وبينت وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وقام (المدهون، 2014) بدراسة بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم"، هدفت بشكل رئيس إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديرات على مستوى محافظات غزة وللذين يشغلون وظائف إشرافية (من رئيس قسم فما فوق). وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة كان جيد، وحصل بعد توزيع المعرفة على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.89%) تلى ذلك خزن المعرفة بوزن نسبي (77.59%). وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي بالوزارة.

وفي دراسة أجراها (المدلل، 2012) وعنوانها "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء : دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة الذي مثل جميع العاملين بمجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية أو إشرافية والبالغ عددهم الدراسة (46) موظف. ومن أهم النتائج: ضعف توافر متطلبات إدارة المعرفة بنسبة 55.78% حسب مجالات الدراسة كما يلي: تكنولوجيا المعلومات 59.53% الثقافة التنظيمية 56.74% القوى البشرية 53.18% القيادة التنظيمية 53.14%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء بدرجة ارتباط (0.829)، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الإحصائية للمبحوثين.

وقام (Fauzihussin&Omar، 2013) بدراسة والتي بعنوان "العلاقة بين نمط القادة التحويلية والرضا الوظيفي- دراسة لمعادلة النمذجة البنائية" Transformational

الفلسطينية بقطاع غزة"، كان الهدف الرئيس التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع (396) استبانته على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على تحقيق أهدافها. وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق الإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح الإداريين، والجامعة لصالح الجامعة الإسلامية).

أما (العطوي، 2010) في دراسته "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة : دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"، فقد هدف للكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء الشركات البلاستيكية للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الشركات البلاستيكية للصناعات الإنشائية الأردنية وبلغت عينة الدراسة (165) فرد من موظفي المستويات الوسطى والدنيا. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً بينما كان مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة كان متوسطاً. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء، ومن جهة أخرى وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء.

وهدفت دراسة (Singh, et al., 2008) والتي بعنوان "تقييم ممارسات إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية" Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries، إلى توضيح أثر أنماط القيادة في تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية، وبين أي من تلك الأنماط يؤثر على نحو أكبر في إدارة المعرفة من وجهة نظر فرق المعرفة فيها، وتم توزيع استبانته على عينة

المفتوحة وإجراءات تطويرها"، لتكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها والكشف عن الفروق الإحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية - المؤهل العلمي). ونهجت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانته والتي تكونت من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانته على عينة حجمها (250) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة. وكان من بين أهم النتائج أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة كان متوسط نسبياً ويزن نسبي (63.8%)، كما كشفت الدراسة أن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه. وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي كان منها الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة، واستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي.

ولجى كل من (Nguyen and Mohamed، 2011) دراسة بعنوان "الأنماط القيادية، والثقافة التنظيمية و ممارسة إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية" organizational culture and Leadership behaviors، An empirical investigation: knowledge management practices، وهدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة، وبشكل خاص هدفت لاختبار أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في هذه العلاقة. وقد تم اختيار (1000) شركة من الشركات لصغيرة العاملة في استناليا بطريقة العينة العشوائية، وتم توزيع الاستبانته على الموظفين الإداريين في المستويات الوظيفية المختلفة وتم استرداد (157) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن النمط القيادي التحويلي والتبادلي يؤثران تأثيراً موجباً ودال إحصائياً في إدارة المعرفة، كما بينت أيضاً أن بُعد التأثير الكاريزمي وبُعد المكافأة المشروطة لهما التأثير الأكبر في جميع أبعاد إدارة المعرفة.

وفي دراسة (الرقب، 2011) والتي كانت بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات

المتغيرين معاً باختبار أثر المتغير المستقل وهو القيادة التحولية بأبعادها المختلفة في ممارسة عمليات إدارة المعرفة باستثناء دراسة (العلوي، 2010) ، والتي طبقت على الشركات الصناعية للبلاستيك بالأردن. ومن جهة أخرى فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة كونها استخدمت أسلوب التحليل العملي التوكيدي للتأكد من الصديق البنائي لأداة الدراسة. كما اختلفت مع دراسة (Singh، 2008) والتي طبقت بالهند، حيث استخدمت للدراسة أسلوب القيادة المساندة والاستشاري والوضوي وأثرها في المعرفة الضمنية والصريحة، بينما قامت الدراسة الحالية بدراسة أحدث أنماط القيادة وهي القيادة التحولية.

عرض البيانات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية ثم عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في إطار الأسئلة والفرضيات التي تم نكرها سابقاً.

خصائص عينة الدراسة :

تم استخراج مقاييس الإحصاء الوصفي كال تكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، ويوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الديمغرافية.

الدراسة البالغة (331) موظفاً من موظفي فرق المعرفة العاملين في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها : أن النمط السائد في الشركات موضوع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر . وبينت النتائج أن كلاً من أنماط القيادة المساندة والمفوض والاستشاري له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة. وأظهرت أن أكثر الأنماط تأثيراً على إدارة المعرفة بنوعها الضمني والظاهري هو النمط المفوض.

التعليق على الدراسات السابقة

إن معظم الدراسات السابقة تناولت بالدراسة أحد هذه المتغيرات وعلاقته بمتغيرات أخرى، فمثلاً تناولت بعض الدراسات القيادة التحولية والأهداف الإستراتيجية، مخرجات العمل، الرضا الوظيفي، أو قامت بدراسة متغير القيادة مع متغيرات مختلفة مثل دراسة (القلوع، 2015، القدرة، 2015، Fauzihussin&Omar، 2013). وقامت بعض الدراسات بالربط بين إدارة المعرفة ومتغيرات أخرى مثل الميزة التنافسية، مستوى الأداء، الثقافة التنظيمية مثل دراسة (عبد الغفور، 2015، المدهون، 2014، المدال، 2012، عيينة وحاملة، 2013) ، بينما قامت دراسة كل من (أبو الخير والأغا، 2013 ؛ الرقب، 2011) بدراسة وقع إدارة المعرفة أو متطلبات إدارة المعرفة. لذلك تعد الدراسة الحالية وفي حدود علم الباحث من الدراسات القلائل والتي تقوم بالربط بين

جدول (4)

توزيع أفراد العينة

النسبة (%)	التكرارات	المستوى	الخصائص الشخصية
80.4	169	ذكر	الجنس
19.6	41	أنثى	
47.1	99	18-28	العمر
30.9	65	29-39	
14.0	30	40-49	
08.0	16	50-60	
15.2	31	ثانوية عامة أو دبلوم سنتين	المؤهل العلمي
66.2	140	بكالوريوس	
18.6	40	دكتوراه او ماجستير	
17.6	37	أقل من 6 سنوات	عدد سنوات الخدمة
33.8	71	6-15	
48.6	102	أكثر من 15 سنة	

العمر، نجد أن من تقع أعمارهم بين (أقل من 40 سنة) تقريباً كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، إذ

يبين الجدول رقم (4) أن عدد الذكور بلغ (4.80%) وهي نسبة أكبر من الإناث والتي بلغت (19.6%). وفيما يخص

وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي، علماً بأنه تم اعتبار مستوى الدلالة عند (0.05) ودرجة ثقة 95% :

درجة موافقة منخفضة جداً	قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من 1) (1.79 -
درجة موافقة منخفضة	قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (80.1 - 2.59)
درجة موافقة متوسطة	قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2.60 - 39.3)
درجة موافقة مرتفعة	قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (20.4 - 40.3)
درجة موافقة مرتفعة جداً	قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (20.4)

أولاً: تصورات الباحثين حول ممارسة عمليات إدارة المعرفة:

بلغت نسبتهم (0.78%)، تلاها الفئة العمرية بين (40-49) بنسبة (0.14%)، وأخيراً من تزيد اعمارهم عن (50) سنة بنسبة (0.08%). وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فأعلى نسبة كانت من فئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (2.66%)، تلاهم في ذلك فئة الدراسات العليا بنسبة (6.18%)، وأخيراً حملة الثانوية العامة والدبلوم بنسبة (2.15%). أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغت هذه النسبة (6.48%) وتلاها في ذلك فئة (6-15) سنة حيث بلغت النسبة (8.33%)، وشكلت فئة (أقل من 6 سنوات) ما نسبته (60.17%) من عينة الدراسة.

تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات

تم الاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) لطول الخاليا المستخدمة في محور الدراسة لقياس آراء أفراد العينة وُحدت بخمس إجابات على النحو التالي: تنطبق بدرجة كبيرة جداً (5)، تنطبق بدرجة كبيرة (4)، تنطبق بدرجة متوسطة (3) تنطبق بدرجة قليلة (2)، تنطبق بدرجة قليلة جداً (1). ولستادا إلى ذلك ولتحديد الوزن النسبي للفرق تم حساب المدى (طرح 5-1=4) من مقياس ليكرت، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس في التدرج الخماسي، وهي الواحد الصحيح

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين عن مستوى عمليات إدارة المعرفة

رقم البعد	عمليات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	اكتساب المعرفة	3.48	0.647	2	مرتفع
2	تخزين المعرفة	3.49	0.686	1	مرتفع
3	توزيع المعرفة	3.34	0.732	3	متوسط
4	تطبيق المعرفة	3.26	0.724	4	متوسط
4-1	المتوسط الكلي	3.38	0.606	-	متوسط

وزارة الداخلية كان قد بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.606)، وبدل الانحراف المعياري على أن تصورات الباحثين في هذا المجال لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي حيث ان الانحراف المعياري

أشارت نتائج التحليل الوصفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة المبحوثة. كما يظهر من الجدول (5) أن المتوسط العام لإجابات الباحثين نحو مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في

إدارة المعرفة كان متوسط. وتختلف مع نتائج دراسة (الزريقات، 2010) التي أظهرت أن تصورات العاملين لمدى تطبيق إدارة المعرفة كان مرتفعاً. ومع نتائج دراسة (المدهون، 2014) والتي أوضحت أن مستوي عمليات المعرفة في وزارة التربية والتعليم كان جيداً، ودراسة (Aguior، 2009) والتي أشارت إلى أن تطبيق وظائف إدارة المعرفة في مجال البحث والتطوير كان مرتفعاً.

وكأحد التفسيرات لهذه النتيجة الدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة أن هناك ضعف في مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة من حيث القيادة والثقافة التنظيمية الداعمة لمثل تبني هذه المفاهيم. وهذا التفسير يتفق مع (المدلل، 2012) والتي طبقت على أحد المؤسسات الحكومية في فلسطين، ودراسة (العالول، 2011) التي بينت أن توافر الوعي المعرفي كان متوسطاً (57%) في الكليات التقنية. ويرى الباحث حصول عملية تخزين المعرفة على المرتبة الأولى كون الوزارة تهتم بالتكنولوجيا والحاسب ويتوفر لديها الإمكانيات التكنولوجية، وقد يرجع ذلك للفهم السائد بأن إدارة المعرفة تتلخص بالتطوير في الأساليب التكنولوجية فقط. ويمكن تفسير حصول عمليات تطبيق المعرفة على المرتبة الأخيرة بين العمليات الأخرى ذلك لأن تطبيق المعرفة تعدّ مصدر قوة، وبالتالي يميل العاملون لامتلاك المعرفة وكنزها بداخلهم والإقبال عليها، وهذا قد يعود لعوامل المنافسة بين العاملين لكسب المزايا والمنافع مثل النفوذ والترقيات أو الحصول على المكافآت. إن الوزارات الحكومية غالباً ما تُركز على الكفاءة والاستقرار والاستمرارية أكثر بكثير من التجريب وأخذ المخاطرة المحسوبة والتغيير. وبالتالي من الممكن أن يعود السبب لضعف تطبيق المعرفة خوفاً من تعرض العاملين للوم من الإدارة حال فشلهم.

ثانياً: تصورات أفراد العينة حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية:

كان أقل من (1) طبقاً لما اقترحه (Hair et al، 2010)، وبذلك يُمكن الاعتماد على المتوسط الحسابي في الحكم على درجة الانطباق. وتعني هذه النتيجة أن مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة كانت ذات مستوى متوسط، وهذا يعكس نوع من الاهتمام من الوزارة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ولكن ليس بالقدر الكافي مما يستوجب ضرورة زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لديها، كما و يتضح أن بُعد تخزين المعرفة احتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.686)، يليه بُعد اكتساب المعرفة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (3.48)، وانحراف معياري (0.647)، يليه بعد توزيع المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.3)، وانحراف معياري (732.0)، وجاء في المرتبة الأخيرة جاء بُعد تنظيم المعرفة بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (724.0). وأظهرت نتيجة الجدول رقم (5)، أن مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة، مما يعني ضرورة زيادة هذه الممارسات خاصة أن المعرفة هي الأساس لنجاح المؤسسات في عصر العولمة والمنافسة الشديدة، إذ إنها تُعد من موارد المؤسسة الرئيسة غير الملموسة، فتوافر المعرفة لدى العاملين ببحوثات عملهم ومتطلبات عملائهم يخلق نوعاً من الانسجام بين المنظمة والفرد والعملاء، كما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ويرفع من درجات التزامهم وولائهم للعمل. وتتسجم نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المصري، 2015) التي بينت أن درجة تطبيق وظائف إدارة المعرفة في وزارة الداخلية كان مرتفعاً، ومع دراسة (عباينة وحتملة، 2013) التي أظهرت أن مستوى تطبيق عمليات المعرفة في المستشفيات الحكومية الأردنية كان متوسطاً، وكذلك مع دراسة (العطوي، 2010) والتي كشفت أن الشركات البلاستيكية للصناعات الإنشائية الأردنية تمارس عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة. وجاءت متفقة مع نتائج (أبو الخير والأغا، 2012) والتي أكدت أن مستوى ممارسة عمليات

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين حول القيادة التحويلية

رقم البُعد	أساليب القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التأثير المثالي	3.22	0.696	4	متوسط
2	الاستثارة الفكرية	3.52	0.809	2	مرتفع
3	الدافع الإلهامي	3.44	0.805	3	مرتفع
4	الاعتبارات الفردية	3.54	0.946	1	مرتفع
4-1	المتوسط الكلي	3.37	0.670	-	متوسط

والاختلافات الثقافية بين الموظفين وبراغون مشاعر وأحاسيس العاملين في أماكن عملهم بالوزارة ويعاملونهم بإنصاف دون تمييز جائر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الديب، 2012) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية لأسلوب القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً، وتشابهت مع نتيجة (الرقب، 2010) والتي أفادت أن الجامعات الفلسطينية تمارس القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة بدرجة متوسطة. واختلفت مع نتيجة دراسة (العطوي، 2010) والتي بينت أن مستوى القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة وكذلك مع دراسة (القدرة، 2015) والتي كشفت أن مستوى القيادة التحويلية بالشرطة الفلسطينية كان بنسبة (79.5%)، وجاءت النتيجة متناقضة مع نتيجة (خلف، 2010) التي وضحت أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة لنمط القيادة التحويلية كانت مرتفعة (82.6%). كما وتباينت مع نتيجة (القانون، 2015) والذي أظهرت بأن القيادات الفلسطينية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بنسبة مرتفعة، ومع نتيجة دراسة (كنعان، 2014) والتي أكدت أن مدرء المدارس الثانوية بغزة يمارسون أساليب القيادة التحويلية بنسبة (78%). ويعزو الباحث هذه الدرجة المتوسطة لممارسة أساليب القيادة التحويلية لطبيعة العمل بالوزارات الحكومية بشكل عام حيث تتمتع بيروقراطية عالية مما يعني أن يسود النمط القيادي السلطوي، ورغم ذلك فإن هذه النسبة (67%) تعدّ مقبولة لحد

يُظهر الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين عن مستوى ممارسة أساليب القيادة التحويلية بلغ (37.3)، وانحراف معياري (670.0)، وهذا يعني أن تصورات العينة عن مستوى ممارسة أساليب القيادة التحويلية كانت ذا مستوى متوسط. ويبدل الانحراف المعياري لجميع الأبعاد والتي كانت أقل من (1) على أن تصورات أفراد العينة في هذا جميع أبعاد المجال لم تكن متشعبة بشكل كبير عن متوسطها الحسابي وفقاً لما اقترحه (Hair et al، 2010)، وعليه يُمكن الاعتماد على المتوسط الحسابي في الحكم على درجة الانطباق. وتحليل أبعاد القيادة التحويلية، يتضح أن توفر الاعتبارات الفردية جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (54.3)، وانحراف معياري (946.0)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.809)، وجاء أسلوب الدافع الإلهامي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري (0.805)، بينما في المرتبة الأخيرة جاء بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي بلغ (22.3)، وانحراف معياري (696.0). وقد يُفسر السبب في حصول أسلوب التأثير المثالي على المرتبة الأخيرة بين الأبعاد، بأن المديرين في الوزارات الفلسطينية ليس لديهم تقاؤل بدرجة كبيرة بمستقبل الوزارة حيث يُخيم الانقسام الفلسطيني على العمل الحكومي وتُسيطر حالة من الغموض على مستقبل الوزارة، والذي بدوره قد يُشكل معيقاً لهم للعمل الجدي و الفعال بهدف تحقيق رؤية ومستقبل مزدهر لوزارتهم. وقد يعود السبب في حصول أسلوب الاعتبارات الفردية على المرتبة الأولى لأن المدرء بالوزارة يراغون المستويات التعليمية

(Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory -VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء والتفلطح (Kurtosis&Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء والتفلطح تقل عن (1) طبقاً لما ذكره (Hair et al، 2010). والجدول رقم (7)، يوضح نتائج هذه الاختبارات.

ما وتشير إلى أن المدراء في وزارة الداخلية قد تحركوا خطوات باتجاه تبني النمط التحويلي. ويعزو الباحث هذا التحرك لاهتمام الحكومة الفلسطينية بإعداد القادة حيث أنشأت منذ سنة 2008 المعهد الوطني للقيادة والإدارة والذي يُعني بتدريب العاملون والمدراء بشكل خاص على فنون وأساليب ونظريات القيادة الحديثة.

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة-اختبار الارتباط الخطي المتعدد

جدول (7)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

معامل التفلطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين (VIF)	المتغيرات المستقلة
0.153-	0.171-	0.410	2.437	التأثير المثالي
0.094	0.404-	0.385	2.597	الاستثارة الفكرية
0.154	0.397-	0.439	2.280	الدافع الالهامي
0.020	0.366-	0.506	1.977	الاعتبارات الفردية

بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء والتفلطح (Kurtosis&Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1) وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من الجدول (7) أعلاه أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (977.1-597.2)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تتراوح بين (385.0-506.0)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) وعليه يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقة تتعلق

جدول (8)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
عمليات المعرفة	الانحدار الخطأ	4 205	0.691	53.058 23.705	13.264 0.116	114.709*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التأثير المثالي في إدارة المعرفة

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (9) إلى أن هناك تأثيراً موجباً للمتغير المستقل (التأثير المثالي) في المتغير التابع بدلالة ارتفاع قيمة (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (7.784) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (205)، مما يقضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (التأثير المثالي) في المتغير التابع (إدارة المعرفة). ويستنتج الباحث أنه كلما اهتمت القيادات في وزارة الداخلية في ممارسة بُعد التأثير المثالي، كلما زادت ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

يوضح الجدول (8) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05\alpha$)، حيث فسرت المتغيرات المستقلة مجتمعة ما مقداره (69.1%) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) مما يدل على وجود تأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أساليب القيادة التحويلية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التأثير المثالي	0.410	0.053	0.472	*7.784	0.000
الاستئارة الفكرية	0.164	0.047	0.220	*3.514	0.001
الحفز الإلهامي	0.015	0.044	0.020	0.345	0.731
الاعتبارات الفردية	0.149	0.035	0.233	*4.267	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفكرية) في المتغير التابع (إدارة المعرفة). ويستنتج الباحث أنه كلما بذلت القيادات في وزارة الداخلية اهتماماً في ممارسة بُعد الاستئارة الفكرية، كلما زادت ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الحفز الإلهامي في إدارة المعرفة

يتضح من الجدول (9) إلى أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (الحفز الإلهامي) في المتغير التابع حيث قيمة (Beta) منخفضة وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (0.345) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (205)، مما يقضي بقبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستئارة الفكرية في إدارة المعرفة

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (9) إلى أن هناك تأثيراً موجباً للمتغير المستقل (الاستئارة الفكرية) في المتغير التابع بدلالة ارتفاع قيمة (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (3.514) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (205)، مما يقضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (الاستئارة

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.

تاريخ استلام البحث 2016/3/9 وتاريخ قبوله 2016/11/3.

بدوره يعمل على إكساب وامتلاك المعرفة. إن القيادة التي تنتهج سلوكيات التأثير المثالي تتصرف كنموذج يحتذى به بحيث يتبع ويقلد المرؤوسين هذه السلوكيات الإيجابية كما أن هؤلاء القادة يوضحون القيم الجيدة والسلوكيات المرغوبة لخلق ومشاركة وتطبيق المعرفة. إن سلوكيات الاعتبار الفردي تُرود العاملين بالدعم والرقابة والتدريب حيث يقضي القائد وقتاً في تدريب وتعليم مرؤوسيه مما يخلق لديهم فرص جيدة للتعليم، ويُشجعهم على التعلم. ويعدّ جوهر الاعتبارات الفردية هو تزويد العاملين بالنصائح والإرشادات والتوجيه المستمر والاهتمام الكافي بحاجاتهم كل بشكل مستقل، الأمر الذي يُساعدهم في تطوير أنفسهم ونواتهم. فهذا الأسلوب من القيادة يسمح بالاتصالات المفتوحة بين كل المستويات الإدارية وبمشاركة المعلومات بين فرق العمل واللجان المختلفة مما يولد لدي العاملين الشعور بحالة من الرضا. كما أن جو التحدي لمناقشة آراء زملائهم الآخرين يُسهم في التعلم بكل مستوياته الفردي والفرقي والتنظيمي. ويمكن تفسير حصول الاعتبارات الفردية على المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير في عمليات إدارة المعرفة بأن أسلوب الاعتبارات الفردية قد يُشجع العاملين على الاستقلالية والتي يمكن بدورها أن تحبط من مساعي تحقيق ممارسة عالية لعمليات إدارة المعرفة لاسيما مشاركة وتوزيع المعرفة.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة غير المتوقعة لعدم تأثير الدافع الإلهامي في عمليات إدارة المعرفة، لاختلاف السياق والبيئة التنظيمية، حيث إن القيادة الفعالة من الممكن أن تختلف من منظمة لأخرى، فمن الممكن أن يكون الدافع الإلهامي أقل تأثيراً في المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة أو روتينية. ولعل الوزارات الحكومية والتي توصف بالمركزية الشديدة والهيكل التنظيمية الجامدة الهرمية لا تشجع على خلق مثل هذا التأثير في المعرفة وذلك بعكس المنظمات التي تعتمد على الهياكل التنظيمية المسطحة التي تحقق التكامل الأفقي والرأسي والتي تشجع العاملين على التواصل مما يزيد من فرص تحسين ورفع مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة. إن تأثير الدافع الإلهامي يعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة فهذا النمط يعمل بشكل أفضل في ظل الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع (الثقافة الإبداعية) وهذا ما لا ينطبق على الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث أشار (عباينة وحتاملة، 2013) أن الثقافة السائدة في

إحصائياً للمتغير المستقل (الحفز الإلهامي) في المتغير التابع (إدارة المعرفة). ويستدل الباحث أنه لا تأثير واضح لممارسة نمط الحفز الإلهامي في وزارة الداخلية في تعزيز إدارة المعرفة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاعتبارات الفردية في إدارة المعرفة

يُلاحظ من المعطيات الإحصائية في الجدول (9) إلى أن هناك تأثيراً موجباً للمتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) في المتغير التابع بدلالة ارتفاع قيمة (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.267) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (205)، مما يقضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) في المتغير التابع (إدارة المعرفة). ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام في تطبيق بُعد الاعتبارات الفردية في وزارة الداخلية، كلما اتجهت الوزارة نحو تطبيق إدارة المعرفة بشكل أكبر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Crawford، 2005) والتي أظهرت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزينها، وتطبيقها). وتتفق مع دراسة (Mohamed&Nguyen، 2011) والتي أكدت أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع إدارة المعرفة. وتتسجم مع دراسة (Singh et al، 2008)، ودراسة (Yaghoubiet al، 2014) والتي أوضحت وجود تأثير للقيادة التحويلية في إدارة المعرفة، ومع دراسة (العطوي، 2010) والتي أكدت وجود أثر للقيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن التأثير المثالي بسلوكياته يُساهم بشكل أكبر في ممارسة عمليات المعرفة كونه يمتلك عقلية إدارية تُشجع على تدفق المعرفة في المنظمة، كما أنه يلعب دور مهم في تزويد الرؤية والطاقة من أجل تعزيز مفهوم مشاركة المعرفة، كما أن التأثير المثالي يُحفز العاملين على توجهات إيجابية لتحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقولهم لتصبح صريحة في تناول جميع العاملين، ويحافظ على فعالية إدارة المعرفة. إن سلوكيات التأثير المثالي تحث العاملين على التفاني من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة فهي تنمي التعلم التنظيمي والذي

الوحدات مع وجود تسلسل للسلطة بصورة هرمية. وفي هذا السياق أكد (Fahey&Delong، 2000) أن الثقافة التنظيمية تشكل عائقاً رئيساً أمام بناء وممارسة إدارة المعرفة.

المنظمات الحكومية في الدول العربية ومن بينها فلسطين هي ثقافة معيقة لتطبيق إدارة المعرفة حيث تتسم بالبيروقراطية وإتباع القوانين والتعليمات، وتحديد المسؤوليات والسلطات والتنسيق بين

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بمستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة من خلال تطبيق أبعاد القيادة التحويلية

كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التأثير المثالي	0.621	*7.869	0.000
الاستثارة الفكرية	0.662	*4.402	0.000
الاعتبارات الفردية	0.691	*4.398	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج والتوصيات:

تلخيص أهم النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، واحتلت عملية تخزين المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49)، تلتها عملية اكتساب المعرفة بمتوسط (3.48)، ثم عملية توزيع المعرفة بمتوسط (3.34)، وجاءت عملية تطبيق المعرفة بالمرتبة الأخيرة بين العمليات بمتوسط حسابي بلغ (3.26).
- أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط حيث كان المتوسط الحسابي (3.37)، وجاء بُعد الاعتبارات الفردية بالترتيب الأول بين الأبعاد بمتوسط حسابي (3.54)، تلاه بالترتيب بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، ثم بُعد الدافع الإلهامي بمتوسط حسابي قدره (3.44)، بينما جاء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الأخيرة حيث المتوسط الحسابي له بلغ (3.22).
- تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) تأثيراً ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع (إدارة المعرفة)، وقد فسرت مجتمعة ما نسبته (69.1%) من التباين في المتغير التابع. بينما بينت النتائج

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق أساليب القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة، ويتضح من الجدول (10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تطبيق التأثير المثالي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (62.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع متغير التأثير المثالي (66.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الاعتبارات الفردية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (69.1%) من التباين في ممارسة عمليات إدارة المعرفة بوصفه متغيراً تابعاً في هذه الدراسة. ولعل هذا يشير إلى ممارسة نمط التأثير المثالي في بناء منظمات المعرفة، وربما تتصل هذه النتيجة بدراسة () الذي توصلت إلى أهمية ممارسة التأثير المثالي، الأمر الذي يتطلب تعزيز العلاقة بين تبني نمط القيادة ذات التأثير المثالي من جهة وتعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة من جهة أخرى.

لمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، كما تسمح بطرح العاملين لأفكارهم وآرائهم وتعطي مساحة أيضاً لحرية التجريب وأخذ المخاطرة الذكية المحسوبة، دونما التزام حرفي بتنفيذ القوانين والتلويح بالعقاب على كل خطأ.

• اعتماد نظام موضوعي وعادل للحوافز المادية والمعنوية بحيث يكافأ العاملون على جهودهم المعرفية، ويُشجع العاملين على إنتاج المعرفة، والسعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية، والعمل على تطبيق معرفتهم المكتسبة بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم والإسهام في تحقيق أهداف وزاراتهم.

• إدراج السلوكيات والممارسات التي تُعني بعمليات المعرفة المختلفة (اكتساب، توزيع ومشاركة وليس الاحتفاظ بها، وتطبيق المعرفة) ضمن معايير تقييم أداء العاملين وكجزء من متطلبات الترقية لمنصب أعلى.

• القيام بإجراء بحوث أخرى تشتمل على متغيرات مستقلة أخرى مثل (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) وأثرها في تعزيز إدارة المعرفة، وإجراء مزيد من الدراسات لقياس أثر أبعاد للقيادة التحولية في كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة.

• استحداث وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة والوزارات الأخرى (وحدة المعرفة) تعتمد من مجلس الوزراء الفلسطيني تُعني بوضع خطط إستراتيجية مستقبلية لإدارة المعرفة وتهتم بتنظيم والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة.

أن بُعد الحفز الإلهامي لا يؤثر تأثيراً جوهرياً ودال إحصائياً في إدارة المعرفة.

التوصيات:

من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة ومن واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج من التوصيات التالية :

• ضرورة تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة من خلال تبني الأنماط القيادية الملائمة ومنها النمط القيادي التحولي وخاصة (التأثير المثالي والاستثارة الفكرية) حيث تبين أن لهما تأثير كبير على تعزيز عمليات إدارة المعرفة، كذلك تسهيل تداول المعرفة داخل الوزارة سواء ضمن المستوى الإداري الواحد المستويات المختلفة وإيجاد الطرق المناسبة لتوزيع هذه المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين.

• الاهتمام بتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال إعداد البرامج التدريبية لتدريب المديرين في الوزارة على الأساليب القيادية الحديثة (التأثير المثالي والدافع الإلهامي) حيث تبين أن مستوى ممارسة هذه الأساليب كان الأقل مقارنة بالأساليب الأخرى، لتأهيل الموظفين على مفاهيم إدارة المعرفة وتشجيعهم ودعمهم للاستمرار في التعلم الفردي في جميع المجالات المتعلقة بعملهم.

• خلق مناخ تنظيمي ملائم وثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية ترى من الأخطاء فرصة للتعلم وتشجع على تبادل المعلومات دونما خوف على المناصب وصولاً للتأسيس

المراجع

المراجع العربية

أبو حشيش، بسام، 2009، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة فلسطين.

الأغا، ناصر، وأبو الخير، أحمد، 2012، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد(16)، العدد (1)، ص ص 30-62.

حجازي، هيثم، 2005، إدارة المعرفة مدخل نظري، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.

خلف، محمد كريم، 2010، علاقة القيادة التحولية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

دروزة، سوزان، 2008، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. الديب، سامر، 2012، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية

ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
 العطوي، محمد، 2010، دور أسلوب القيادة التحويلية في
 تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة : دراسة
 تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية
 الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق
 الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
 القانون، عبداللطيف، 2015، دور القيادة التحويلية في تحقيق
 الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية دراسة مطبقة على
 القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير
 غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
 القدرة، أحمد، 2015، متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها
 بمخرجات العمل لدى المدراء العامون للشرطة الفلسطينية
 في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة
 والسياسة، فلسطين.
 ماضي، إسماعيل، 2011، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق
 جودة التعميم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
 الإسلامية، فلسطين.
 المدلل، عبد الله، 2012، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات
 الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء : دراسة
 تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة
 ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة
 المدهون، محمود، 2014، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها
 بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية
 والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة
 والسياسة، فلسطين.
 المصري، سلمان، 2015، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل
 عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني -
 الشق المدني بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،
 أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
 نجم، عبود، 2005، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجية
 والعمليات، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
 ياسين، سعد غالب، 2007، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم
 التقنيات، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abu Hashish, B.,(2009),The organizational culture and its
 relationship with knowledge management at Al-Aqsa
 University for her lecturer's point of view. *Unpublished*

وصعوباتها وسبل تميتها، رسالة ماجستير غير منشورة،
 جامعة الأزهر، فلسطين.
 رشيد، مازن فارس، 2003، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية،
 مجلة البحوث التجارية، المجلد (25)، ص 1-2.
 الرقب، محمد، 2010، العلاقة بين القيادة التحويلية بتمكين
 العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة
 ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
 الرقب، محمد، 2011، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في
 الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير
 منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
 الزريقات، خالد، 2011، أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار
 في الشركات الاستخراجية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية،
 المجلد(38)، العدد (2)، ص 454-479.
 الزيادات، محمد عواد، 2008، اتجاهات معاصرة في إدارة
 المعرفة، عمان : دار صفاء للنشر. والتوزيع.
 السامرائي، سلوى أمين، والعمرى، غسان عيسى، 2008، نظم
 المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار
 المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
 صالح،قيس، و وياني باسمة، 2013، القيادة الإبداعية وعلاقتها
 بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر
 القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية
 والاقتصادية، المجلد (15)، العدد(4).
 العالول، سمر، 2010، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد
 البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،
 رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
 العامري، أحمد بن سالم، 2002، السلوك القيادي التحويلي
 وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية،
 المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد (1)،
 ص ص 39-19.
 عباينة، رائد، وحتاملة، ماجد، 2013، دور الثقافة التنظيمية في
 دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن،
 المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (4).
 عبد الغفور، صالح، 2015، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في
 تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة

Master's thesis, Al-Aqsa university, Gaza ·Palestine.

Abu Alkhair, A. and Al-Agha , N., (2012) ,The reality of
 application and development methods of knowledge

- management , *Journal of Al-Aqsa University*, 16 (1),30 – 62.
- Hijazi, H.,(2005),**knowledge management: Theoretical Approach**, Oman, Al-Ahlya for publication and distribution.
- Khalaf, M. K., (2010), The Relationship between Transformational Leadership and Managerial Creativity (descriptive study on academic heads of departments at the Islamic University of Gaza), *Unpublished Master's thesis*, Islamic university, Gaza, Palestine.
- Darwazeh, S., (2009), The Relationship Between the requirements of knowledge management and processes and its effect on the excellence of institutional performance, *Unpublished Master's thesis*, university of the Middle East Graduate Studies, Jordan.
- Al-Deeb, S. (2012), The extent of practicing transformational leadership by the academic administrative leaders in the Palestinian universities, and its difficulties and ways of development, *Unpublished Master's thesis*, Al-Azhar university ,Gaza, Palestine.
- Rashid, M. F. (2003), Emotional intelligence and transformational leadership, *Journal of Commercial Research*, Vol. 25, P 1-2.
- Al-Raqab, M., (2010), Transformational Leadership And Its Relationship With Employee Empowerment In The Palestinian Universities In Gaza Strip , *Unpublished Master's thesis*, Al-Azhar university ,Gaza, Palestine.
- Al-Raqab, M., (2011), Requirements for Implementing Knowledge Management in the Palestinian Universities in Gaza Strip, *Unpublished Master's thesis*, Al-Azhar university ,Gaza, Palestine.
- Al-Zeriqat, K. (2012), The Impact of Knowledge Management on the Effectiveness of Decision-Making Process in the Extractive Companies of Jordan, *Studies, Management Science* , 38(2), 454-479.
- Al-Zaydat, M. A. (2008), *The contemporary trends in knowledge management*, Amman: Dar Al Safa for publication and distribution.
- Samarrai, S. A. and Omari, G. I. (2008), **Strategic information systems: a contemporary strategic approach** , Dar Al-Masarra for publishing, distribution and printing, first edition, Amman.
- Saleh, Q. and Bani, B. (2013), Innovation leadership and its relationship to the requirements of knowledge management at the University of Kuffa From the standpoint of administrative leadership , *AL-Qadisiya Journal For Administrative and Economic sciences* , 15(4).
- Al-Alol, S. (2010), The Role of knowledge Management and processes of the academic and Human Resource Development in the Palestinian Universities in Gaza Governorates, *Unpublished Master's thesis*, Al-Azhar University ,Gaza ,Palestine.
- Ameri, A. b. S. (2002), Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi Arabia government agencies, *Arab Journal of Administrative Sciences*, Vol. 9, No. 1, pp. 19-39.
- Ababneh, R. and Hatamleh, M. (2013), The Role of Organizational Culture in Supporting Knowledge Management in Public Hospitals in Jordan, *Jordan Journal of Business Administrative*, Vol. 9, No. 4.
- Abd-Alghfoor, S. (2015), Knowledge management requirements and its role in achieving competitive advantage in universities in the Gaza Strip , *Unpublished Master's thesis*, Management and politics Academy, Gaza ,Palestine.
- Alatawi, M. (2010), The Role of Transformational leadership in the activation of knowledge management and their impact on the organization performance: An Applied study on Jordanian plastic companies for construction industries, *unpublished Master's thesis*, university of the Middle East Graduate Studies, Jordan.
- Al-Qanwa, A. (2015), The Role of transformational leadership in achieving the Palestinian strategic objectives: Applied study on the politics leaders in the Gaza Strip, *Unpublished Master's thesis*, Management and politics Academy ,Gaza, Palestine.
- Al Qedra, A. (2015), The requirements for transformational leadership, and their relationship to the outcomes of the

- general managers' work in the Palestinian police of the Gaza Strip, *Unpublished Master's thesis*, Management and politics Academy, Gaza, Palestine.
- Madi, I. (2011), The Role of Knowledge management in higher education quality assurance: case study (I.U.G), *Unpublished Master's thesis*, Islamic university, Gaza, Palestine.
- Al-Modall, A. (2012), Implementing Knowledge management in The Palestinian Governmental Institutions, and its impact on organizational performance: An Applied study on the Presidency of Council of Ministers, *Unpublished Master's thesis*, Islamic university, Gaza, Palestine.
- Al-Madhoun, M. (2014), The processes of knowledge management and its relationship with high organizational performance: An Applied study on in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip, *Unpublished Master's thesis*, Management and politics Academy, Gaza, Palestine.
- Al-Masri, S. (2015), The role of strategic leadership in the activation processes of knowledge management at the Ministry of Interior and Security- civil branch in the Gaza Strip, *Unpublished Master's thesis*, Management and politics Academy, Gaza, Palestine.
- Najm, A. (2005), *Knowledge Management: Concepts, strategies and processes*, Amman: Dar Al-Warraq for Publishing and Distribution.
- Yassin, S. G. (2007), *knowledge management, Concepts, Systems and Technology*, Oman: Dar Al-Manahej for publication and distribution.
- المراجع الأجنبية
- Aguiar, L. (2009), Applying Knowledge Management for Research and Development in the Pharmaceutical Industry, *Doctor of Management Dissertation*, University of phoenix, U.S.A
- AlKhoury, A. (2014) December. Dubi: *knowledge management conference*. Retrieved from <http://www.id.gov.ae/en/media-centre/news//>
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, CA, Mind Garden.
- Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J. and Matsumoto, I. (2008), Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative, *Journal of Knowledge Management*, 12 (4):16 – 29.
- Biygautane, M. and Al-Yahya, K. (2011), *Knowledge Management in the UAE's Public Sector: The Case of Dubai*. Dubai School of Government, paper presented at the Gulf Research Meeting Conference at the University of Cambridge, UK.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
- Crawford, C. B. (2005), Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 9(6): 6-16.
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., and Harris, S. (2004), Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKOs, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4): 26-43.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010), *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Hansen, M. T., Nohria, N., and Tierney, T. (2005), What's your strategy for managing knowledge? In I. Nonaka (Ed.), *Knowledge management: critical perspectives on business and management* (Vol. 3). London: Routledge.
- Humphreys, J. H. (2005), Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation, *Management Decision*, 43, 1410-1431.
- Laudon, K., and Laudon, J. (2005), *Management Information Systems: Managing Digital Firm*. Prentice Hall Inc, New Jersey. U. S. A.

- Nguyen, H., Mohamed, S. (2011), Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation, *Journal of Management Development*, 30 (2): 206 – 221.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1): 14-38.
- Omar, W., and Fauzihussin. (2013), Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM), *International Journal of Academic research in Business and Social science*, 3(2): 346-365.
- Riaz, A. and Haider, M. (2010), Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *Business and Economic Horizons*, 1 (1): 29-38.
- Ribiere, V. M., and Sitar, A. S. (2003), Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture, *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1): 39-48.
- Sekaran, U. (2003), *Research methods for business: a skill-building approach (4th ed.)*. New York John Wiley & Sons.
- Singh, M., Shanker, R., Narain R., and Kumar, A. (2008), Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries, *Journal of Knowledge Management*, 10(6).
- Singh, S.(2008), Role of leadership in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 12 (4):3-15.
- Xirasagar, S. (2008), Transformational, transactional and laissez faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6):599 – 613.
- Yaghoubi, H., Mahallati, T., Safari, A. and Fallah, M. (2104), Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices. *Journal of Management & Sustainability*. 4 (3): 165 – 174.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in organization*. Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson International Edition.

The Importance of Applying Instruments and Techniques of Modern Banking in Strengthening the Overall Performance of the Palestinian National Banks

*Mohammad Abdul Rahman Al-Shanti**

ABSTRACT

The study aimed to identify the importance of instruments and techniques of modern banking services, As well as to identify the impact of the use of these tools and new technologies in enhancing the overall performance of the Palestinian national banks, The study included seven Palestinian national banks and its branches, The study sample consisted of 229 randomly selected employees working in the Departments and sections related to this study, The researchers used the descriptive analytical approach through the development a particular questionnaire to achieve the objectives of the study, The results indicate the existence of statistically significant effect of the importance of the use of tools and techniques of modern banking in enhancing the overall performance of the Palestinian banks, Operational cost, profitability as well as cash flow and competitiveness, Based on the results of the study, the researchers recommended national banks in applying the experience of global banks, in order to be transformed into the application of comprehensive banking services gradually in order to Enhance their overall performance, and the most important themes that must be taken into account, to maximize the benefit from information and communication technology revolution in the banking business and increase investment spending in the area of instruments and techniques of modern banking, and deepening and expansion of the use of the Internet to provide a variety of advanced banking services to customers more efficiently and cost less, And work to develop the skills of staff to market the benefits of modern banking, thereby enhancing the increase in market share of the bank and improve the overall performance indicators.

Keywords: Modern banking instruments, Enhance the overall performance, National banks/ Palestine.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Al-Quds Open University, Palestine
Received on 9/3/2016 and Accepted for Publication on 3/11/2016.