

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني
بالمحافظات الجنوبية "

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

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

والله خير الشاهدين

DECLARATION

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

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: صالح إسماعيل أبوعودة Student's name: Saleh I. I. Abu Odeh

التاريخ: 14 رمضان، 1437 هـ Date: 2016-06-19

التوقيع: Signature: 


19/6
2016



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين



دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية

إعداد الباحث

صالح إسماعيل أبو عودة

إشراف الدكتور

محمود عبدالرحمن الشنطي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة

1437 هـ - 2016 م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ صالح اسماعيل ابراهيم أبو عودة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة

لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 29 شعبان 1437 هـ، الموافق 2016/06/05 م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمود عبد الرحمن الشنطي	مشرفاً ورئيساً
د. أحمد عبد الفتاح كلوب	مناقشاً خارجياً
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً داخلياً

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

رئيس الأكاديمية



د. محمد إبراهيم المدهون



﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(سورة المجادلة: 11)

الإهداء

- ❖ إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم.
- ❖ إلى الشهداء الأطهار الذين صدقوا فسبقوا، وخاصة أخي الشهيد بإذن الله ياسر.
- ❖ إلى من أطمع أن أدخل الجنة برضاها أبي، وأمي أطال الله عمرهما.
- ❖ إلى زوجتي وأبنائي وبناتي: محمد، مرام، مني، ياسر، أحمد، رغد، أروي.
- ❖ إلى إخواني وأخواتي وجميع أهلي الكرام.
- ❖ إلى أصدقائي وأخواني من أبناء العروبة والاسلام.
- ❖ إلى الذين يؤثرون المبدأ على الشخص.

مع وافر الاحترام والتقدير ،،،

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله ولي الصابرين، والصلاة والسلام على محمد خير الخلق أجمعين، وعلى آله وصحبه أجمعين ،،
يطيب لي أن أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي،
وذلك انطلاقاً من قول المصطفى صلي الله عليه وسلم ((من لا يشكر الناس لا يشكر الله)) رواه أحمد
والترمذي.

بدايةً أحمد الله عز وجل أولاً وأخيراً على توفيقه ومنه وكرمه بإتمام هذا البحث، ثم أتوجه بالشكر والتقدير
والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور / محمود عبد الرحمن الشنطي مشرف هذا البحث، والذي كان لنصحه
وإرشاده الأثر الكبير في انجاز هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كلاً من:

الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً،،،

والدكتور/ أحمد عبد الفتاح كلوب مناقشاً خارجياً،،،

على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتقديم ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

والشكر موصول للدكتور / محمد المدهون رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة، والدكتور/ أحمد الوادية النائب
الأكاديمي، ولجميع العاملين في هذا الصرح العلمي الشامخ، ولكل من ساهم في انجاز هذا الجهد
المتواضع.

والله ولي التوفيق ،،،

الباحث

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الترسلية) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية بالاعتماد على الدراسات السابقة وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم (17654) موظفاً عسكرياً. حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (376) موظف-عسكري، وقد تم استرداد (308) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (81.9) %، واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. مستوى ممارسة الأنماط القيادية من قبل منتسبي قوى الأمن الفلسطيني كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وجاء النمط القيادي التحويلي الأكثر توفراً بين الأنماط القيادية الأخرى بنسبة 69.45 %، يليه النمط القيادي التبادلي بنسبة 66.38 %، وفي المرتبة الأخيرة النمط الترسلية بنسبة 36.06 %.
2. درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني كانت مرتفعة بوزن نسبي 68.35 %، وجاء بُعد اكتساب المعرفة بوزن نسبي 70.75 % في المرتبة الأولى بينما جاء بُعد توزيع المعرفة بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي 66.21 %.
3. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وقد فسرت ما نسبته (73.3 %)، (69.4 %) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) على الترتيب، بينما تؤثر القيادة الترسلية تأثيراً سلبياً على عمليات إدارة المعرفة بنسبة وفسرت 2.1 % من التغير في عمليات إدارة المعرفة.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزي إلى (العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي:

1. رفع مستوى وعي القادة في كافة المستويات الإدارية بالقطاع الأمني لأسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تبعاً للموقف ولقدرات العاملين.
2. بناء مراكز معلومات ومنظومة اتصالات آمنة للقطاع الأمني وفق أحدث النظم التكنولوجية وباستخدام النظم الخبيرة في تحسين جودة المعلومات والبيانات وتناقلها بين كافة المستويات الإدارية.
3. خلق ثقافة تنظيمية محفزة لكي تشجع على الاتصال وتحويل وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين داخل المؤسسة.
4. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالقطاع الأمني لتصبح أكثر مرونة واستحداث وحدات إدارة للمعرفة تعمل على تحديد المعارف المطلوبة و إيجاد آليات لتبادلها وانتقالها وتطبيقها في كافة المستويات.

Abstract

The study aimed at identifying the role of leadership styles (Transformational, Transactional, Laissez-faire) in practicing the knowledge management processes among the employees of the Palestinian security forces in the southern provinces. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was developed to collect the necessary data based on the previous studies as well as the descriptive analytical approach was used. The study population consisted of all the employees in the security sector in the southern provinces, as well as those who work in the central departments totaling (17654) employee. A random stratified sample of (376) employees-military was chosen, and (308) valid questionnaires were returned with response rate (81.9%). The statistical packages for Social Sciences analysis (SPSS) was used for the data analysis.

The study reached the following findings:

1. The level of practicing the leadership styles among the leaders, by members of the Palestinian security forces, was generally moderate. Also the transformational leadership style was the most available among other leadership styles by 69.45%, followed by the transactional style by 66.38%, and in last Laissez-faire style by 36.06%.
2. The degree of applying knowledge management processes in the security sector was high with a relative weight of 68.35%. knowledge acquisition dimension was in the first place with a relative weight 70.75%, and knowledge distribution was in last place with a relative weight of 66.21%.
3. The results showed that transformational and transactional leadership styles with its various dimensions have significant positive effect on the knowledge management, as they have explained 73.3% and 69.4% of the variance in the dependent variable respectively. The Laissez-faire leadership has significant negative effect on the knowledge management and interrupted about (2.1%) of the variance in the knowledge management.
4. There were no statistical significant differences between the averages of the views of respondents about the knowledge management attributed to (age, rank, years of experience, qualification), while differences with statistical significant were found due to gender in favor to males.

The main recommendations are as follows:

1. Raising the leaders' awareness in all managerial levels in the security sector to use transformational and transactional leadership behaviors depending on the situation and the employees' capabilities.
2. Building information centers and secure communications system for the security sector, according to the latest technological systems and by using expert systems for improving the quality of data and information, and disseminate it among the different managerial levels.
3. Creating motivating organizational culture in order to encourage communication and to transfer mutual experience and knowledge among employees within the organization.
4. Redesign the organizational structures of the security sector to become more flexible and creating knowledge management departments that works to identify required knowledge and find mechanisms of exchanging, transferring, and applying it.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
1.	آية قرآنية	أ
2.	الإهداء	ب
3.	شكر وتقدير	ج
4.	ملخص الدراسة	د
5.	Abstract	هـ
6.	قائمة المحتويات	و
7.	قائمة الجداول	ي
8.	قائمة الأشكال	م
9.	قائمة الملاحق	م
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة الدراسة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أسئلة الدراسة	4
1.4	أهداف الدراسة	5
1.5	أهمية الدراسة	5
1.6	أنموذج ومتغيرات الدراسة	6
1.7	فرضيات الدراسة	8
1.8	حدود الدراسة	8
1.9	مصطلحات الدراسة	9
1.10	هيكل الدراسة	10
11	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
2.1	المبحث الأول: إدارة المعرفة	12
2.1.1	مقدمة	13

13	مفهوم المعرفة	2.1.2
16	أنواع المعرفة	2.1.3
18	إدارة المعرفة	2.1.4
20	أهمية إدارة المعرفة	2.1.5
20	أهداف إدارة المعرفة	2.1.6
21	مصادر إدارة المعرفة	2.1.7
22	عمليات إدارة المعرفة	2.1.8
24	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	2.1.9
26	معوقات إدارة المعرفة	2.1.10
28	المبحث الثاني: الأنماط القيادية	2.2
24	مقدمة	2.2.1
29	مفهوم القيادة وعناصرها	2.2.2
30	نظريات القيادة	2.2.3
36	الاتجاهات الحديثة في القيادة	2.2.4
36	القيادة التحويلية	2.2.5
39	أهداف وخصائص القيادة التحويلية	2.2.6
42	أبعاد القيادة التحويلية	2.2.7
45	القيادة التبادلية	2.2.8
47	خصائص القائد التبادلي	2.2.9
47	القيادة الترسلية	2.2.10
48	خصائص القيادة الترسلية	2.2.11
50	المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة	2.3
51	علاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة	2.3.1
54	المبحث الرابع: تعريف قوى الأمن الفلسطيني	2.4
55	تعريف بقطاع الأمن ومكوناته	2.4.1
58	الهيكلية الإدارية والتنفيذية لقوى الأمن في قطاع غزة قبل يونيو 2007م	2.4.2

60	الهيكلية الإدارية الحالية لقوى الأمن في قطاع غزة	2.4.3
61	الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
62	مقدمة	3.1
62	الدراسات المتعلقة بمتغير الأنماط القيادية	3.2
62	الدراسات الفلسطينية	3.2.1
65	الدراسات العربية	3.2.2
69	الدراسات الأجنبية	3.2.3
71	الدراسات المتعلقة بمتغير المعرفة	3.3
71	الدراسات الفلسطينية	3.3.1
77	الدراسات العربية	3.3.2
80	الدراسات الأجنبية	3.3.3
82	التعليق على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)	3.4
84	ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	3.5
91	الفصل الرابع: الطريقة والاجراءات	
92	مقدمة	4.1
92	منهج الدراسة	4.2
98	مجتمع الدراسة	4.3
93	عينة الدراسة	4.4
95	أداة الدراسة	4.5
96	خطوات بناء الاستبانة	4.6
97	العينة الاستطلاعية	4.7
97	صدق الاستبيان	4.8
103	ثبات الاستبانة	4.9
104	الأساليب الاحصائية المستخدمة	4.10
107	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	
108	مقدمة	5.1

108	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية والوظيفية	5.2
112	المحك المعتمد في الدراسة	5.3
112	تحليل فقرات الاستبانة	5.4
140	اختبار فرضيات الدراسة	5.5
153	الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة	
154	مقدمة	6.1
154	نتائج الدراسة	6.2
156	توصيات الدراسة	6.3
158	الدراسات المستقبلية المقترحة	6.4
163	المصادر والمراجع	
164	المصادر	1
164	المراجع العربية	2
173	المراجع الأجنبية	3
178	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	البيان
4	جدول (1.1): نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستكشافية
7	جدول (1.2): جدول عمليات ادارة المعرفة
16	جدول (2.1): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية
42	جدول (2.2): الاختلافات بين القائد التحويلي وغير التحويلي
44	جدول (2.3): أبعاد القيادة التحويلية (MLQ4)
59	جدول (2.4): هيكلية قطاع الأمن بموجب قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني
82	جدول (3.1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
85	جدول (3.2): يوضح الدراسات السابقة المستخدمة
93	جدول (4.1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة
96	جدول (4.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي
98	جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التحويلية " والدرجة الكلية للمجال
99	جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التبادلية " والدرجة الكلية للمجال
100	جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة الترسلية " والدرجة الكلية للمجال
100	جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اكتساب المعرفة " والدرجة الكلية للمجال
101	جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال
101	جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال
102	جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال
103	جدول (4.10): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

104	جدول (4.11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة
105	جدول (4.12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
108	جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
109	جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
109	جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة
110	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
110	جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
111	جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب القوة
112	جدول (5.7): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
113	جدول (5.8): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي "
115	جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الدافع الإلهامي "
117	جدول (5.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الاستثارة الفكرية "
119	جدول (5.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارات الفردية "
121	جدول (5.12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات القيادة التحويلية
123	جدول (5.13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة "
124	جدول (5.14): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء "
126	جدول (5.15): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات القيادة التبادلية
127	جدول (5.16): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة الترسلية "
129	جدول (5.17): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات الأنماط القيادية

130	جدول (5.18): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " اكتساب المعرفة "
133	جدول (5.19): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة "
135	جدول (5.20): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة "
137	جدول (5.21): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة "
139	جدول (5.22): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات عمليات إدارة المعرفة
141	جدول (5.23): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار - الفرضية الرئيسة الأولى
144	جدول (5.24): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار - الفرضية الرئيسة الثانية
145	جدول (5.25): تحليل الانحدار الخطي البسيط
148	جدول (5.26): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس
149	جدول (5.27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر
150	جدول (5.28): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة
151	جدول (5.29): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة
152	جدول (5.30): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي
159	جدول (6.1): خطة عمل لتنفيذ التوصيات

قائمة الأشكال

البيان	رقم الصفحة
شكل (1.1): أنموذج ومتغيرات الدراسة	6
شكل (2.1): هرمية المعرفة	13
شكل (2.2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	14
شكل (2.3): دورة تداول المعرفة SECI وإنتاجها	17
شكل (2.4): متطلبات تطبيق المعرفة	25
شكل (2.5): نموذج بلاك، وموتون	33
شكل (2.6): العوامل التي تؤثر في نظرية المسار _ الهدف	35
شكل (2.7): الهيكل التنظيمي المعتمد للقطاع الأمني	60

قائمة الملاحق

البيان	رقم الصفحة
ملحق (1): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	179
ملحق (2): الاستبانة في الصورة الأولى	180
ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية	189

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة.
- 1.2 مشكلة الدراسة.
- 1.3 أسئلة الدراسة.
- 1.4 أهداف الدراسة.
- 1.5 أهمية الدراسة.
- 1.6 أنموذج ومتغيرات الدراسة.
- 1.7 فرضيات الدراسة.
- 1.8 حدود الدراسة.
- 1.9 مصطلحات الدراسة.
- 1.10 هيكل الدراسة.

1.1 المقدمة:

تعيش منظمات القرن الحادي والعشرين في بيئة معقدة ومضطربة وسريعة التغير وذلك بسبب تأثير عوامل منها العولمة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقدم التكنولوجي مما أوجد الحاجة الملحة للمعرفة. كما وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الاعمال، ولقد تعاظم دورها بعد أن ادرك الجميع بأن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية. إن إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمسؤولين في القطاعين الحكومي والخاص. ويأتي ذلك نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصالات، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة.

إن التغيرات المستمرة التي تواجهها المنظمات أجبرتها لعمل اختراقات وتحولات جوهرية (Jorgensen, 2004). لذا تعتبر المعرفة من أهم المصادر التي تمتلكها المنظمة وأحد أهم العوامل الحرجة لنجاة المنظمات، وكذلك لتحقيق التطور والنمو (الحارثي، 2009). ومن هنا أولت المنظمات أهمية خاصة لموضوع إدارة المعرفة لتُعزز من كفاءتها وتزيد من إنتاجيتها وجودة خدماتها. إن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على تكنولوجيا المعلومات ولكن أيضاً على البيئة الاجتماعية للمنظمة. وبالتالي، إدارة المعرفة تتطلب مزيداً من الاهتمام بالعنصر البشري والجوانب المختلفة في المنظمة وخاصة الخبرة والمعرفة الضمنية الكامنة داخل عقول الموظفين. وحيث أن المعرفة تعتبر من الأصول الجوهرية للمنظمات، فإن على المنظمات أن تدير هذه المعارف والمصادر بكفاءة وفعالية (Carrillo et al, 2004). لقد أضحت إدارة المعرفة 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 الاجتماعية والإدارية أن القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة، فهي إما أن تلعب دور المُسهل أو المعيق لخلق ومشاركة المعرفة (Yaghoubi, 2014). وتعد القيادة في أي منظمه سواء كانت أمنية أم تجارية أم صناعية أم تعليمية المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، 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. فالقائد يخلق الظروف التي تسمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة بمعارفهم الشخصية مع معارف الآخرين لتكوين معارف المنظمة. وبدون القيادة الفعالة التي تتصرف كنموذج يحتذى به فإن الموظفين لن يكونوا محفزين بالشكل المطلوب للمشاركة في برامج إدارة المعرفة في المنظمات التي يعملون بها. ولقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال إلى أن تكون الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة، لذا كان من الضروري إيجاد أنماط قيادية جديدة

تضمن للمنظمات التميز وأن تكون هي الريادية في إحداث التغيير. ومن المؤكد أن هذه المهام الجسام لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية مبدعة وواعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يُمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز (صالح، وباني، 2013). وبالتالي فالأدبيات تُشير أن الإجابة قد تكمن في نمط القيادة التحويلية والتبادلية والتي تُعتبر من أحدث أنماط القيادة التي قد تؤثر في إدارة المعرفة. فالقائد التحويلي يُضحي بمصالحه الشخصية في سبيل تحقيق مصالح المنظمة، ويشجع العاملين للقيام بذلك ويعمل على إثارة قدراتهم للعمل بروح الفريق والمشاركة الفعالة. ومن جهة أخرى فإن القائد التبادلي يسهل تدفق التعلم من المنظمة للأفراد ويزود العاملين بالمكافآت المشروطة وبالأنظمة الرسمية والبرامج التدريبية التي تعمل على نشر التعلم والمعرفة. وفي هذه الدراسة يحاول الباحث دراسة دور أنماط القيادة في عمليات إدارة المعرفة.

1.2 مشكلة الدراسة:

بالرغم من إدراك الباحثين والممارسين لأهمية المعرفة للمنظمات حيث إنها وسيلتها لتحقيق المزايا التنافسية (Gholami et al, 2008)، إلا أن غالبية الدول العربية ومنها فلسطين لم تولِ اهتماماً كافياً لإدارة المعرفة في منظماتها رغم حاجتها لها (AlKhouri, 2014). وفي السياق نفسه أكدت الفكرة ذاتها في أن دول منطقة الشرق الأوسط لم تهتم بإدارة المعرفة وأن هناك ندرة في الأبحاث العلمية التي تناقش هذا الموضوع لاسيما في منظمات القطاع الحكومي (Biygautane & Yahya, 2011). ولقد أشارت دراسات عديدة جرت في البيئة الفلسطينية مثل دراسة (أبو حشيش، 2009) و(ماضي، 2011) إلى ضعف مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى والبلديات في المحافظات الجنوبية على الترتيب. وكشفت نتائج دراسة (المدلل، 2012) عن تندي في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعن ضعف في توافر متطلبات تطبيقها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. ومن خلال ملاحظة الباحث بحكم طبيعة عمله كأحد منتسبي قوى الأمن الفلسطيني لاحظ وجود ضعف لمفهوم إدارة المعرفة، فضلاً عن عدم ممارسة عملياتها المختلفة بالشكل الكافي والصحيح حيث أن مفهوم إدارة المعرفة فيها يقتصر على جلب التقنيات التكنولوجية فقط.

وفي سبيل التأكد من وجود مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بدراسة استكشافية من خلال إعداد قائمة استقصاء لعينة تكونت من (30) موظفاً من العاملين بالقطاع الأمني بالمحافظات الجنوبية لاستطلاع آرائهم حول المتغيرات محل الدراسة. ومن خلال نتائج الدراسة الاستكشافية الموضحة في الجدول رقم (1.1)، قد تم التوصل إلى مجموعة من الظواهر يمكن عرضها على النحو التالي:

جدول (1.1): نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستكشافية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي.

بيان		أعلى من الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
الاعتماد علي المصادر الداخلية والخارجية لاكتساب المعارف.		26.67	8	6.67	2	66.67	20
الوصول للمعرفة التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب.		23.33	7	20	6	56.67	17
تشجيع العاملين علي التعلم الفردي أو الجماعي.		40.00	12	26.7	8	33.33	10
عقد دورات تدريبية للعاملين لاستخدام المعرفة.		10.00	3	26.7	8	63.33	19
تبادل العاملين للمعلومات بعضهم عن بعض.		33.33	10	30	9	36.67	11
وجود آليات لتبويب البيانات والمعلومات بهدف دعم القرارات.		40.00	12	6.67	2	53.33	16
توفر استراتيجيات ورؤية واضحة لتطبيق المعرفة.		3.33	1	16.7	5	80	24
وجود طرق توزيع متاحة للمعرفة على العاملين.		30.00	9	23.3	7	46.67	14
المتوسط العام لإدارة المعرفة		%25.83		%19.58		%54.58	

(المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للعينة الاستكشافية)

وفي ضوء الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستكشافية يرى الباحث أن هذه الظواهر تُشير في مجملها إلى وجود ضعف وقصور في ممارسة عمليات إدارة المعرفة وذلك بناء على ما أشارت إليه إجابات عينة الدراسة الاستكشافية من العاملين في قوى الأمن الفلسطيني مقارنة بالمتوسط الحسابي. وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "ما هو دور أنماط القيادة في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة؟".

1.3 أسئلة الدراسة:

1. ما مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كما يتصورها المبحوثين؟
2. ما النمط القيادي السائد في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية؟
3. ما أثر أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية والترسلية) في ممارسات عمليات إدارة المعرفة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المبحوثين حول ممارسة عمليات المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية؟).

1.4 أهداف الدراسة:

انسجماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كما تتصورها عينة الدراسة؟
2. الكشف عن النمط القيادي السائد في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية؟
3. بيان دور الأنماط القيادية السائدة في ممارسات عمليات إدارة المعرفة؟
4. التعرف إلى الفروق الإحصائية (إن وجدت) بين متوسطات آراء المبحوثين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول ممارسة عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية)؟

1.5 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.

- التأصيل العلمي لمفهوم إدارة المعرفة والتعرف إلى أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في تعزيز ممارسات عملياتها والنتائج المترتبة عليها مما ينعكس على تحسين مستوى أداء المنظمات وتطورها.

الأهمية العملية:

- هذه الدراسة من المتوقع أن تقدم النصائح 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، بما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

- تكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من مجال تطبيقها، حيث أنها ستطبق على العاملين في القطاع الأمني والذين يمثلون ركيزة أساسية من ركائز حماية أمن الوطن والمواطن، بالإضافة إلى أن المعرفة والمعلومات وحسن إدارتها هي بمثابة أحد أهم أدواتها في سبيل تعزيز الأمن والطمأنينة للمواطنين والذي يوفر بيئة ملائمة لدفع عجلة التنمية.

- نأمل أن تكون هذه الدراسة مصدراً للباحثين والمهتمين بموضوع إدارة المعرفة والقيادة وكذلك نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث حول هذه الموضوعات المهمة في فلسطين.

الأهمية للباحث:

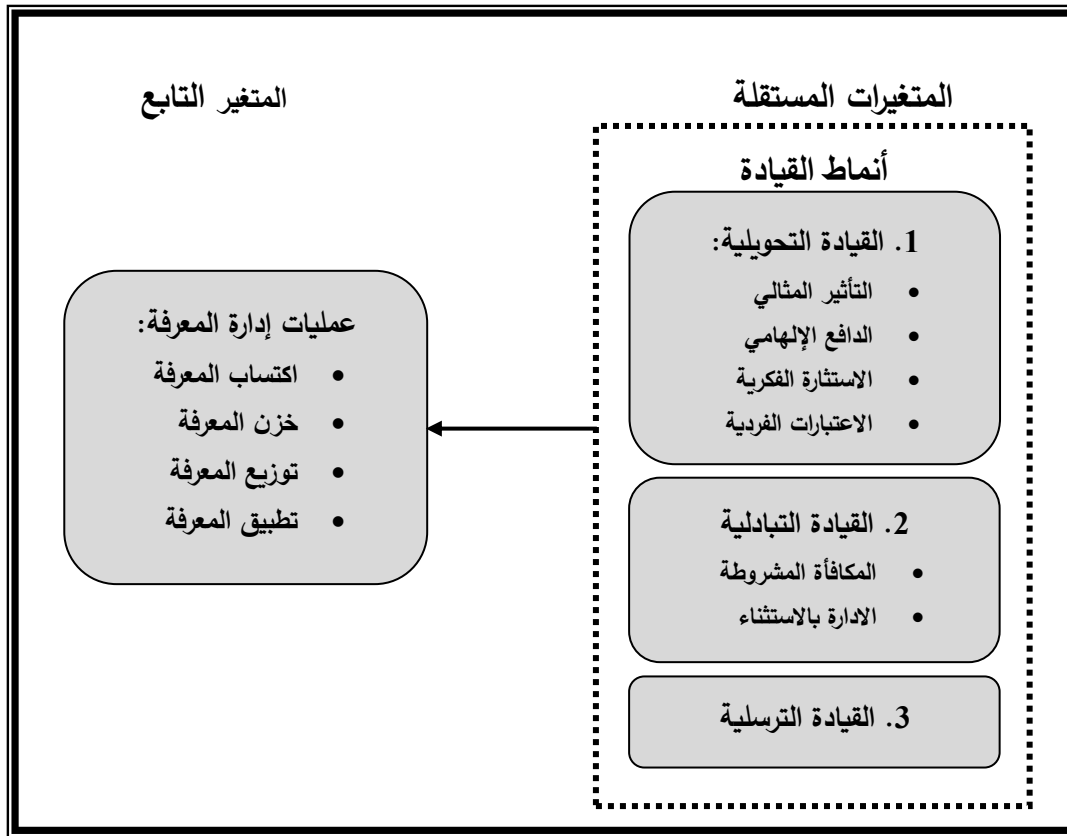
- سُنْثُري الدراسة معلومات ومعارف الباحث حول موضوعات مهمة من موضوعات السلوك التنظيمي والإدارة بشكل عام، وكذلك سَتُتَمي مهارات البحث العلمي لديه. فضلاً عن أن الدراسة تُعتبر من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة.

1.6 أنموذج متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة وهي (التحويلية، والتبادلية، والترسلية)، وتم اختيارها كونها أحدث النظريات القيادية.

المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

شكل (1.1): أنموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة



جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على جدول رقم (1.2) فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة، وبالاعتماد على نموذج (Bass & Avoilo, 2004) بخصوص الأنماط القيادية.

جدول رقم (1.2) عمليات إدارة المعرفة

البعد	تشخيص	توليد	اكتساب	خزن	توزيع	تطبيق	رقابة	تقويم	تصميم
الدراسة									
المصري، 2015			√	√	√	√			
العطوي، 2010			√	√	√	√			
Yaghoubi , 2014			√	√	√				
المدهون، 2014	√	√		√	√	√			
عباينة، وحمالة، 2013			√	√	√	√			
القرني، 2013					√	√	√	√	√
Singh, 2008	√		√	√	√	√			
الغني، 2013	√	√		√	√				
المطرفي، 2013			√	√	√	√			
العلول، 2011	√	√		√	√	√			
الزطمة، 2011	√	√		√	√	√			
دروزة، 2008	√		√	√	√	√			
عودة، 2010		√			√	√			
Wiig, 2000			√	√	√	√			
Survary, 2005			√	√	√	√			
المجموع (15)	6	5	9	11	15	13	1	1	1
النسبة	40.00	33.33	60.00	73.33	100.00	86.67	6.67	6.67	6.67

المصدر: جرد بجهد من الباحث

ومن الجدول (2.1) يتبين أن العمليات الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأبحاث والدراسات السابقة هي العمليات الأربعة التالي (اكتساب، خزن، توزيع، تطبيق)

1.7 فرضيات الدراسة:

لكي يتمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تم تطوير عدد من الفرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعترافات الفردية) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر القيادة الترسلية تأثيراً سلبياً ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات المستجيبين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

1.8 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحالية قياس دور ثلاثة أنماط من أنماط القيادة الحديثة والمتمثلة في (القيادة التحويلة والقيادة التبادلية والقيادة الترسلية) وأثرها في ممارسات عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني دون غيرها من المتغيرات الأخرى التي قد يكون لها تأثير في إدارة المعرفة كمتغير تابع.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على منتسبي قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية (من هم على رأس عملهم حالياً) فقط، وأيضاً لصعوبة التواصل مع العاملين في المحافظات الشمالية بسبب الاحتلال الإسرائيلي والقيود المفروضة على الحركة والتنقل.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال عام 2015 ، وقد امتدت لعام 2016.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع منتسبي قوى الأمن الفلسطيني.

1.9 مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns, 1978).

التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية: الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً أو جماعات) من خلال امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة ، وقدرته على خلق الاثارة في تابعيه على النحو الذي يكسبه ثقتهم وولائهم ويحفزهم لتحقيق الأهداف المنشودة وأداء مهام عملهم بما يفوق التوقعات، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على استبانة القيادة من الفقرة (1 - 18).

القيادة التبادلية: هي ذلك النمط من السلوك الذي يدخل فيه القائد والمرؤوس في عملية تبادلية للمنافع والتي تمكن كل طرف من أن يحقق هدفه (Bass & Avolio, 2004) . وهو النمط القيادي الذي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل (مرعي، 2008).

التعريف الاجرائي للقيادة التبادلية: هو ذلك الأسلوب الذي يركز فيه الرئيس في تعامله مع المرؤوسين على مبدأ النفع المتبادل وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة تتمثل في الثواب والعقاب من أجل تحقيق الأداء المطلوب ، كما أن القائد يعتمد على الرقابة المكثفة لتصحيح الأخطاء والانحرافات سواء بعد أو قبل حدوثها، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على استبانة القيادة من الفقرة (19 - 27).

القيادة الترسلية: يطلق عليه النمط الفوضوي، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، ويقوم بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف (عياصرة، 2006).

التعريف الاجرائي للقيادة الترسلية: هو الأسلوب الذي يعمل فيه القائد على تفويض كل صلاحياته للمرؤوسين دون ضوابط ويترك للمرؤوسين حرية التصرف بشكل مطلق ، ولا يمارس أدني درجات المتابعة والإرشاد والتحفيز للأتباع ، مما يؤدي سلباً نحو عدم تحقيق أهداف المنظمة، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على استبانة القيادة من الفقرة (28 - 31).

عمليات إدارة المعرفة: هي العمليات التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (حجازي، 2005).

التعريف الاجرائي لعمليات إدارة المعرفة: هي عمليات منهجية منظمة تسعى لاكتساب المعرفة الملائمة وتخزينها بالوسائل الحديثة التي تضمن سريتها، وتوزيعها بين العاملين في كافة المستويات والمساعدة في استخدامها وتطبيقها بشكل أمثل لتحقيق المؤسسة أهدافها والمزايا التنافسية، وهي عبارة عن درجة تقييم المبحوثين لمستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة على استبانة المعرفة من الفقرة (1-7) لكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، خزن، توزيع، تطبيق) بواقع 28 فقرة.

قوى الأمن الفلسطيني: يرتبط مصطلح القطاع الأمني بالعديد من التعريفات المتداخلة التي تشمل عدداً من الأطراف المشاركة فيه، فالمعنى الضيق يشير القطاع الأمني إلى مؤسسات الدولة المخولة باستخدام القوة فقط، وحيث عرفها القانون الأساسي على أنها قوات الأمن والشرطة قوة نظامية وهي القوة المسلحة في البلاد وتتحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات (القانون الفلسطيني الأساسي المعدل، 2003: مادة 84).

1.10 هيكل الدراسة:

ستتكون الدراسة من ستة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل: (المقدمة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، متغيرات وأنموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود ومصطلحات الدراسة).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ويتمثل في: (المبحث الأول: إدارة المعرفة، المبحث الثاني: الأنماط القيادية، المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة، المبحث الرابع: تعريف قوى الأمن الفلسطيني).

الفصل الثالث: الدراسات السابقة: (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الاجنبية، ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها).

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها وتحتوي على: (منهج وأسلوب الدراسة، المجتمع والعينة، أداة الدراسة والمقياس، صدق وثبات أداة الدراسة، المعالجات والأساليب الإحصائية للدراسة).

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها: (تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات، وصف خصائص العينة، تحليل فقرات وأبعاد الاستبانة، واختبار الفرضيات).

الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة.

المصادر والمراجع المستخدمة.

الملاحق.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

- 2.1 إدارة المعرفة.
- 2.2 الأنماط القيادية.
- 2.3 علاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة.
- 2.4 تعريف قوى الأمن الفلسطيني.

المبحث الأول:

إدارة المعرفة

- 2.1.1 مقدمة.
- 2.1.2 مفهوم المعرفة.
- 2.1.3 أنواع إدارة المعرفة.
- 2.1.4 إدارة المعرفة.
- 2.1.5 أهمية إدارة المعرفة.
- 2.1.6 أهداف إدارة المعرفة.
- 2.1.7 مصادر إدارة المعرفة.
- 2.1.8 عمليات إدارة المعرفة.
- 2.1.9 متطلبات تطبيق المعرفة.
- 2.1.10 معوقات إدارة المعرفة.

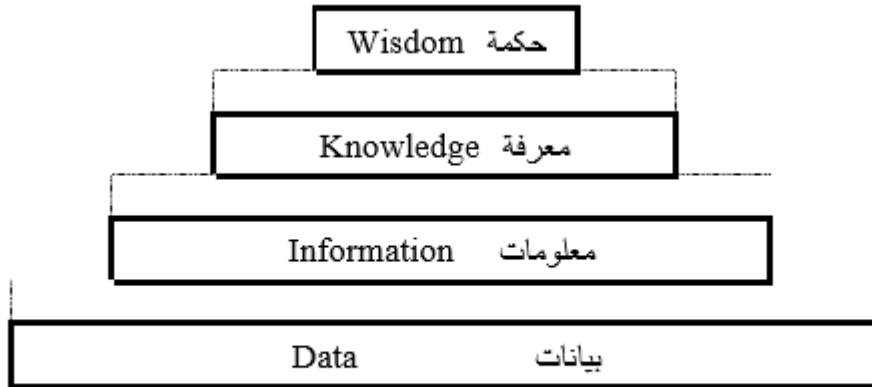
2.1.1 مقدمة:

لقد كان الانسان منذ لحظة استخلافه للأرض يبحث عن العلم والمعرفة من أجل القدرة على أن يتكيف ويستطيع البقاء والنمو والازدهار واعماد الأرض، ولقد حث الله عز وجل خليفته في الأرض على التعلم من خلال ما وهبه الله له من حواس لقوله تعالى: ((والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً جعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون)) (سورة النحل: 78)، وقد روي عن النبي صلي الله عليه وسلم أنه قال: ((أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّمَا الْعِلْمُ بِالنَّعْلِ، وَالْفَقْهُ بِالتَّقْهِ، وَمَنْ يُرِدِ اللَّهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهُهُ فِي الدِّينِ، وَإِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ)) (الطبراني) فهذا تكليف من الله عز وجل لعباده، ولعل الهاجس الرئيس لما تبحث عنه البشرية هو وفرة المعلومات واتاحتها لجميع العاملين داخل المؤسسة، والمستفيدين من خارجها. إن من يمتلك المعرفة يمتلك الحكمة ويكون قادر على صناعة النجاح والتقدم، وبقدر امتلاكه للمعرفة والمعلومات يكون قراره حكيماً وسليماً.

2.1.2 مفهوم المعرفة:

رافقت البشرية منذ نشأتها عملية التعلم والوصول إلى معرفة الأشياء، لذلك خضع مفهوم المعرفة لكم هائل من الاجتهادات فهناك من استهدفه لغة واصطلاحاً وآخرون وجدوه دالة اقتصادية أو ثقافية. وحيث أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتتدرج إلى البيانات (Data) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) (التي تعدّ أساساً فاعلاً للابتكار). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار (نجم، 2008).

شكل (2.1): هرمية المعرفة



المصدر: حمود، خضير (2010)، منظمة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص60.

وهناك عدة مناهج عرفت بها المعرفة مثل المنهج الإداري والمنهج الاقتصادي والمنهج الاجتماعي والمنهج المعلوماتي، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات والتي كان لها الأثر الكبير على جميع نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية، مما كان لها السبب في ازدهار هذه الأمم وتقدمها. وقصد (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية (الكبيسي، 2005).

ولتحقيق صورة أكثر وضوحاً وعمقا لمفهوم المعرفة فإنه لا بدّ من التمييز بين المعرفة وبين مفهوم ومصطلح المعلومات والبيانات:

1. **البيانات:** وهي الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، إنها البيانات البكر والمادة الخام التي تنتج شيئاً.

2. **المعلومات:** وهي نتاج معالجة البيانات يدوياً أو باستخدام الحاسوب، وتعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً للمدخل النظامي، أما المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج (Allwn, 2003).

3. **المعرفة:** ومن خلال النظر إلى حقل المعرفة نجدها كمنظومة تحتوي على ثلاثة عناصر متداخلة ومتراكبة تبدأ من الدائرة الأصغر للبيانات تليها للمعلومات ثم دائرة التعلم والمعرفة، وبإمكاننا القول إن الوصول إلى المعرفة يبدأ بالمادة الخام المتسقة الجديدة ذات القيمة المضافة "المعلومات" ومن ثم الرقي بالخبرات والتجارب المكتسبة والممزوجة بالإدراك والبصيرة لتكوين المعرفة، والشكل رقم (2.2) يوضح كيفية ترقية البيانات إلى المعلومات وصولاً إلى المعرفة والذي لا يتم بطريقة خطية وإنما بطريقة حلزونية.

شكل (2.2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

حركات ودوائر البيانات، المعلومات، والمعرفة



المصدر: (ياسين، سعد غالب، 2007: 63)

وقد عرف قاموس أكسفورد المعرفة على أنها " هي الخبرة والمهارات التي يمكن للشخص ان يكتسبها من خلال الخبرة أو التعليم، وهي الفهم العملي والنظري لموضوع ما، أو مجموع ما هو معروف في مجال معين عن الحقائق والمعلومات والتأقلم المكتسب عن طريق الخبرة بحقيقة موقف ما (قاموس أكسفورد الانجليزي، جامعة أكسفورد، 2008)، وتعد المعرفة بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، فقد عرفها Nonaka (1994) على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال" (Nonaka,1994: 96). ويمكن تعريف المعرفة " بأنها معلومات ذات قيمة يحصل عليها الإنسان بالدراسة أو البحث أو العمل وأيا كانت الوسيلة فان للمعرفة قيمة لا يمكن الاستغناء عنها أو الاستعاضة عن غيرها فهي المحرك الأساسي للاقتصاد وهي التي ترسم ملامح التغيير والتطوير في أي مجتمع" (الشمي، 2011: 242).

وجاء التعريف الشامل للمعرفة بتقرير التنمية الإنسانية العربية " تتكون المعرفة من البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار، أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي تاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجال النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات وفي مجال المجتمع المدني والسياسي في الحياة الخاصة (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003). كما عرفت بأنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب (العلي، وآخرون، 2006) ومن وجهة نظر أخرى تعتبر "المعرفة هي الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة" (Awad & Chaziri, 2004: 33)، ويرى آخر أن المعرفة هي الحويلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرار الذين يحولون المعلومات إلى معرفة (حمود، 2010، ص62).

وبشيء من الشمول يصف الكبيسي (2002) المعرفة بأنها " كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة" (الكبيسي، 2002، ص48).

ومن خلال مراجعة التعريفات المتعددة للمعرفة يمكن للباحث استخلاص أنها تشترك في كون المعرفة عملية وغالباً ما تشتمل على أفعال وتصرفات انسانية، كما أنها نظام مفتوح يشمل العديد من المصطلحات المرتبطة مع بعضها والتي تتكامل ضمن عمليات متداخلة تنتج المعارف التي تقود المؤسسة إلى الحكمة.

ويرى الباحث وفقاً لما سبق يرى الباحث بأن المعرفة هي الثقافة والفكر والحكمة الناتجة عن استثمار البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الفرد أو الجماعة حتى يصبح قادراً على الإبداع والتميز في تحقيق الأهداف المنشودة والقدرة على المنافسة.

2.1.3 أنواع المعرفة:

صنفت المعرفة لفرعين أساسيين (Polanyi, 1966) هما:

1. المعرفة الضمنية:

هي "المعرفة التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة" (أبو فارة، عليان، 2010: 8). فالمعرفة الضمنية هي المعرفة الشخصية التي يمتلكها الفرد بمستوى عال من المهارات، فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتتعلق بالمهارات Know-How (Skills) والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي لا يتم نقلها بسهولة، أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية. أما من وجهة نظر هوبرت (1996) فإن المعرفة الضمنية هي المهارات والخبرة التي تكمن في عقلنا الذي لا يمكن أن تتبادل وتشارك بسهولة (Hubert, 1996).

2. المعرفة الظاهرية:

هي المعرفة التي يمكن توفيرها وتخزينها في ذاكرة المنظمة، أي هي المعرفة الشائعة، والمنتشرة ومتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها. وهذه المعرفة لها مجالات واتجاهات مختلفة: إدارية، مالية، تسويقية، اقتصادية، سياسية، ثقافية، تربوية، علمية. ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة لوسائل متعددة الأشكال وتتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب (ياسين، 2007: 38).

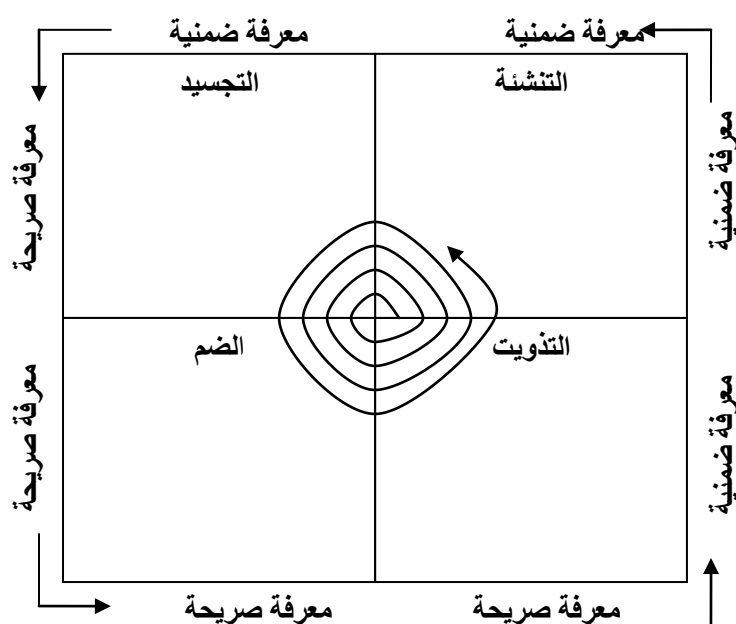
جدول (2.1): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق أو الكترونيًا، وفي أسطرة ممغنطة	في عقول الأفراد
شكلها	كتب، أدلة عمل أو إجراءات، أسطرة، تقارير	خبرات، نماذج ذهنية، معتقدات، مهارات
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل تالي	إذا لم توظف أو تخزن، قد تنتقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها	يصعب تبادلها والتشارك بها
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات ونظم خبيرة، وبرمجيات.. إلخ	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها، وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة.

وعلى ضوء التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فقد كشف نوناكا وتاكيوشي عن أربع أنماط رئيسية لخلق وتحويل المعرفة الضمنية لتصبح معرفة ظاهرية في أي منظمة بما عرف بتداول المعرفة (Nonaka, & Takeuchi, 1995):

وتوصف عمليات تداول المعرفة، وإنتاجها بأنها عمليات مستمرة، من التعلم والتعليم، تتجاوز المعرفة في انتقالها بين هذه العمليات حدودها السابقة، من حيث النوع والكم إلى حدود أوسع، بما يؤدي إلى توسع المعرفة، وتكون الخبرة. ويحدث تداول المعرفة، وإنتاج المعرفة الجديدة وفقا لعمليات أربع يمثلها الشكل (2.3) وهي (Nonaka, et al, 2000) و (العلواني، 2001).

شكل (2.3): دورة تداول المعرفة SECI وإنتاجها



1. **التنشئة: Socialisation** وهي العملية التي يتم خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد، حيث تنتقل المعرفة الضمنية بين الأفراد، وتظهر عملية التنشئة في العلاقات الإنسانية في أو خارج أوقات العمل، حيث يتم تشارك النماذج العقلية، والنظرة إلى العالم.
2. **التجسيد: Externalization** أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، وتتم عن طريق عملية الاتصال الشفوي، باستخدام اللغة في الحوار والتفكير الجماعي، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يعمل على بلورتها في صورة نظامية، منطقية، يسهل التشارك فيها مع الآخرين.
3. **الضم: Combination** وهي عملية لتحويل المعرفة الصريحة، إلى شكل أكثر تعقيداً ونظامية من المعرفة الصريحة، مثل إجراء البحوث، وإعداد التقارير، حيث تجمع المعرفة الصريحة من مصادر

معلومات مختلفة، ثم تضم وتحرر لتشكيل معرفة صريحة جديدة، قابلة للانتشار بين مجموعات متعددة، من خلال آليات تداول الوثائق المكتوبة، والنشر الإلكتروني.

4. **التدويت: Internalisation** هي عملية لإضفاء الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة، وتحويلها إلى معرفة ضمنية، وتحدث عملية التدويت في جانبين:

- أ) تعلم كيفية ممارسة الأعمال، واكتساب المهارات، وتتم من خلال الممارسة العملية، سواء بتقليد ذوي الخبرة، أو إتباع تعليمات مكتوبة، أو التجريب، ويستخدم في عملية التدويت الإرشادات والأدلة في التدريب على عمل الأشياء واكتساب المهارات؛
- ب) التغير في المعتقدات والتصورات التي يكونها الأفراد، عن عالمهم، وعن مجمل ما يمارسونه.

2.1.4 إدارة المعرفة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة محل اهتمام ضروري كعنصر حيوي رئيسي في نجاح المؤسسات، لذلك لا بد من التركيز على اقتناء المعرفة وتنظيمها وتبادلها في داخل المؤسسة بما يوفر لها ميزة في العمل وتحقيق الميزة التنافسية، وإضافة قيمة للمؤسسة. وبالتالي فإن المنظمات تزايد اهتمامها بإدارة المعرفة ولتعزز من كفاءة عملياتها وزيادة انتاجياتها وتحسين مستوي خدماتها وخلق حلول ابداعية للمشكلات التي تواجهها (Arora, 2002)، وكما بينها Verespig بأنها الطريقة التي تسهل عملية الحصول على حكمة ومعارف للعاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع" (العتيبي، 2008: 9).

ويعرفها آخر بأنها "التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى في الإنجاز" (السلمي، 2002: 208).

ويشير نجم (2008) أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وانشائها. ويعرف Wiig (2000) إدارة المعرفة بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية كافة، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية". كما يمكن تعريفها على أنها عملية منظمة ومستمرة تتضمن ايجاد واكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز تحقيق الأهداف المحددة (Arora & Raosaheb, 2011: 239).

في حين يرى الكبيسي (2005) أن إدارة المعرفة هو ذلك المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التقنيات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

بينما يرى كلاً من هوردر وفيرنلي أن "إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة من داخل وخارج المنظمة فهي تتضمن توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة" (Horder & Fearnley, 1997: 3).

كما يمكن تعريفها على أنها "الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها" (المدلل، 2012: 31). في حين عرف Grey (1996) إدارة المعرفة بأنها "مراجعة حسابات الأصول الفكرية التي تبرز المصادر الفريدة و الوظائف الانتقادية و العقبات المحتملة التي تعيق المعرفة إلى حدّ الاستخدام. كما إنها تحمي الأصول الفكرية من الاضمحلال، وتبحث عن الفرص لتدعم القرارات و الخدمات و المنتجات من خلال إضافة الذكاء، وزيادة القيمة و التحلي بالمرونة".

ويعرف Hislop (2009) إدارة المعرفة إلى أنها إدارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية، وهذا يعني وعلى سبيل المثال توليد هياكل تنظيمية داعمة، تزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة، وطرح واستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات والمعدات اللازمة لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة. ويعرفها الصباغ (2008) أيضاً أنها عملية تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن أن تعرف إدارة المعرفة بأبسط صورها على أنها العمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول الغير ملموسة للمؤسسة (Liebowitz, 1999).

ويلاحظ من خلال ما سبق تعدد التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة بما يعكس عدد الباحثين والمهتمين الذين عملوا في هذا المجال على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم مثل نظم المعلومات، الهندسة، العلوم الادارية، العلوم الانسانية وغيرها (Lopez, et al, 2004). إن إدارة المعرفة ينظر إليها من زاويتين، من منظور العمليات (Process) والعوائد (Outcomes)، وكعملية هي تشمل اكتساب وجمع وتوزيع المعرفة والاستخدام الأمثل لمصادر المعرفة. وكعوائد فهي تركز على المنافع والمزايا التنافسية التي سوف تجنيها المنظمة من خلال إدارة معارفها. وبمعنى آخر هي ايجاد المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب والمساعدة على نشر وتطبيق هذه المعرفة بطريقة تؤدي لتحسين الأداء المعرفي (O' Dell, et al, 1998).

ويعرفها الباحث بأنها عملية منهجية منظمة تسعى لاكتساب المعرفة الملائمة وتخزينها بالوسائل الحديثة التي تضمن سريتها، وتوزيعها بين العاملين في كافة المستويات والمساعدة في استخدامها وتطبيقها بشكل أمثل لتحقيق المؤسسة أهدافها والمزايا التنافسية.

2.1.5 أهمية إدارة المعرفة:

- تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي (الزيادات، 2008: 60)، (الكبيسي، 2005: 42):
1. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، وتعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي.
 2. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 3. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
 4. توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهماتها في تمكين المنظمة لانتهاج الممارسات الإبداعية والمتمثلة في طرح السلع والخدمات الجدية.
 5. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوي.
 6. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة.
 7. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

2.1.6 أهداف إدارة المعرفة:

لا يزال مفهوم إدارة المعرفة حديثاً في المؤسسات العربية والفلسطينية على حدٍ سواء، وخاصةً في المؤسسات العامة والعسكرية تحديداً، ولا يوجد تداول لهذا المصطلح بالكاد، والتركيز على مصطلح المعلومات وخاصةً في تقدير الموقف واتخاذ القرارات من قبل القادة، ومن الضروري للمؤسسات الاهتمام بمصطلح إدارة المعرفة لتضمنها العديد من الأهداف ومنها (الكبيسي، 2009: 578)، (حمود، 2010: 70):

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
2. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن

العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

3. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. استثمار رأس المال الفكري للمنظمة، والوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
5. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
6. تحسين خدمة العملاء عن طريق تقديم منتجات وخدمات مبتكرة واختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
7. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
8. القيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم (Learning) وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
9. السرعة في علاج المشاكل بتوفير جميع المعلومات المطلوبة وكذلك تحسين عملية اتخاذ القرارات.

2.1.7 مصادر إدارة المعرفة:

بينت دراسة (Marquardt, 2002: 47) على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما:

1. **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجيات، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2. **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية البصرية للمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات

والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدرجات المذكورة آنفاً.

2.1.8 عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الكتاب حول عدد عمليات المعرفة وغالبيتهم اتفقوا على أنها عملية مستمرة وتتم من خلال العمليات الجوهرية الأربعة التالية (عباينة، وحمالة، 2013)، (المطرفي، 2013):

1. عملية اكتساب المعرفة: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة مثل قواعد البيانات أو المعرفة الضمنية مثل الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعلماء.. ويشير (الكبيسي، 2005) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. ويرى (حجازي، 2005) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

2. عملية تخزين المعرفة: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعدّ هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات 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 (Perez & Pablos, 2003: 86). وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات

التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعد (الكبيسي، 2005: 57-79).

3. عملية توزيع المعرفة: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة. ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وعرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها (العلي وآخرون، 2006) ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة، ويشير Coakes كما ورد في (حجازي، 2005) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. ويشير Heisig & Vorbeck (2000) إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها (أبو فارة وعليان، 2010: 60) (الكبيسي، 2005: 57-79):

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

4. عملية تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي وغاية عملية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة. ان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية. (الزيادات، 2008: 103) ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء

الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما (العلي وآخرون، 2004):

- **العمليات الموجهة (المباشرة):** تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- **المعرفة الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

فيما أوضح مارتنسون وجود نوع ثالث لتطبيق المعرفة (Martensson, 2000: 211) وهو:

- **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها (الزطمة، 2011: 50).

2.1.9 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

بين (عبد الوهاب، 2005: 6) متطلبات تطبيق المعرفة حسب الشكل (2.4) وكان من بينها:

1. الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس داخل المنظمة والسائدة بين العاملين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. ويشير (Bollinger, 2001) إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق المعرفة من خلال إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها، وكذلك المحافظة على صناع المعرفة، وإنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

2. القيادة.

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

والتفاعلية. ويؤكد (Zyngier, 2006) على أهمية الإدارة العليا على نشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفير المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة التنظيمية.

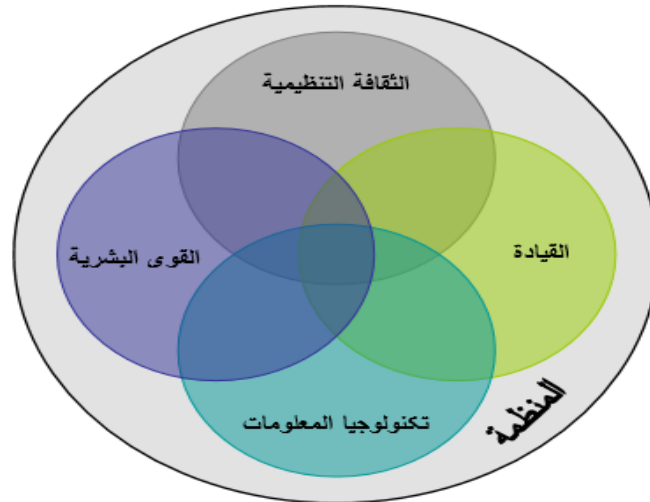
3. القوي البشرية.

نقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح هي القادرة على خلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهازراً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع (المطيران، 2007).

4. تكنولوجيا المعلومات.

تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات. حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة. وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت، وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة (المطيران، 2007). وقد أكد (داسي، 2006) أن التكنولوجيا تلعب دوراً جوهرياً ومتعاضداً في تطبيق إدارة المعرفة، وتقديم الدعم اللازم لإدارة المعرفة.

شكل (2.4) متطلبات تطبيق المعرفة



المصدر: (عبد الوهاب، سمير، 2005: 6)

2.1.10 معوقات إدارة المعرفة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والصعوبات تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يحولها إلى منظمات معرفية، وتتعلق هذه التحديات بعوامل ثقافية وتنظيمية وأخرى شخصية تتعلق بالعاملين. وأشار Coakes (2003) إلى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول مآزق وإخفاقات مبادرات إدارة المعرفة، ومن هذه المنظمات (Ernest & Young) و (KPMG) و (Hackett) و (Lieder)، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل في:

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
2. الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
3. الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها.
4. الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة والمتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
5. ضعف التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وغيابه.
6. عدم توفر الكادر المؤهل للقيام بمهام إدارة المعرفة.
7. عدم توفر البنية التحتية المناسبة.

ويشير (العلي وآخرون، 2006: 103) إلى أن هناك ثلاث معوقات رئيسية:

1. عدم توافر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها.
2. ثقافة المنظمة الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
3. قلة فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

ويرى (حجازي، 2005: 100) أن هناك معوقات شخصية تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة سببها ما يلي:

1. الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
2. مخاوف من أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.
3. مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
4. مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
5. الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة من إشراك الآخرين بالمعرفة.

بينما ذكر (القحطاني، 2009: 14) بعض المعوقات ومنها:

1. الأسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين.

2. الجهل بأهمية نقل المعرفة وعدم رصد المعرفة المهمة الصريحة والضمنية نتيجة الانشغال بالعمل التنفيذي اليومي.

وكذلك يذكر كلاً من (نجم، 2008: 22) و (الحارثي، 2009: 20) أن معوقات استخدام عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية يمكن وضعها في الجوانب التالية:

1. ضعف توثيق المعرفة. من خلال الحوسبة والحد من الأعمال الورقية
2. المبالغة في توثيق المعرفة. من خلال توثيق كل شيء سواء كانت المعرفة مفيدة أو غير ذلك.
3. المعرفة الزائفة. عن عدم امتلاك الأشخاص للمعرفة والخبرة وحلول للمشاكل
4. اكتناز المعرفة. شعور العاملين بالمنافسة والتهديد أو عدم الاعتراف بقيمتهم
5. تسرب المعرفة. من خلال التقاعد والانتقال إلى أماكن عمل أخرى.
6. غياب الرؤية الواضحة والأهداف والغايات المحددة.
7. غياب المعايير اللازمة لقياس الأداء الفردي والجماعي.
8. نقص مهارات العاملين.
9. ضعف مهارات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

ويري الباحث بأن من أهم العوامل والمصاعب التي تواجه القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية تتمثل في ضعف ثقافة المعرفة والتعلم حيث يميل العسكريين بالاحتفاظ بالمعارف لأنفسهم وعدم الثقة بما يمتلك غيرهم من العاملين، وكذلك فإن الكثير من جهود إدارة المعرفة تقشل بسبب عدم توفر الموارد البشرية والمادية والتقنية الكافية لإنجاحها، كما وأن عدم وجود مقاييس أداء لقياس المعرفة وجدواها وتحديثها يعتبر أحد المعوقات.

المبحث الثاني:

الأنماط القيادية

- 2.2.1 مقدمة.
- 2.2.2 مفهوم القيادة وعناصرها.
- 2.2.3 نظريات القيادة.
- 2.2.4 الاتجاهات الحديثة في القيادة.
- 2.2.5 القيادة التحويلية.
- 2.2.6 أهداف وخصائص القيادة التحويلية.
- 2.2.7 أبعاد القيادة التحويلية.
- 2.2.8 القيادة التبادلية.
- 2.2.9 خصائص القائد التبادلي.
- 2.2.10 القيادة الترسلية.
- 2.2.11 خصائص القيادة الترسلية.

2.2.1 مقدمة:

ان اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الادارة - القيادة بشكل أدق - ينصب عادة على استحداث نظريات وأنماط ونماذج وأساليب حديثة تمكّن القادة من تطوير منظماتهم وبث حياة جديدة فيها، وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار إلى خلق نظريات جديدة أو تطوير نماذج قائمة أو إحياء نظريات قديمة من أجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المنظمات الحديثة لمواجهة المتغيرات الحديثة والتحديات المستمرة. لذلك وفي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات - سواء كانت داخلية أو خارجية- فإنها بحاجة لنمط قيادي معين قادر على إدارة المواقف واستثمار الفرص بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز من قدرتها على مواجهة هذه التحديات بفعالية.

2.2.2 مفهوم القيادة وعناصرها:

القيادة واحدة من الظواهر الأكثر بروزًا وقدمًا والأقل فهمًا على وجه البسيطة، وهي تنافس في قدمها نشأة الحضارة نفسها، تلك الحضارة التي شكلت قاداتها بنفس القدر الذي تم تشكيلها عن طريقهم، على أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر، حيث ظهر في بادئ الأمر في المنظمات العسكرية، والسياسية ثم ما لبث أن أخذ في التطور حسب الظروف، والبيئة التي يستخدم فيها هذا المصطلح. والباحث في مفهوم القيادة يجده صعب التحديد رغم الاجتهادات الكثيرة من الباحثين لوضع أيديهم على ماهية القيادة ومفاتيحها السحرية. إن معظم التعريفات الخاصة بالقيادة شملت العديد من المفاهيم مثل سمات الأفراد، سلوكياتهم، التأثير، القوة، إنجاز الأهداف، أو مزيج بين مفهومين أو أكثر من المفاهيم (Longest et al, 2000).

وتعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين المهتمين، لذلك عرفها الباحثين حسب تصوراتهم الشخصية، وبالتالي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا ما ذكره Stogdill (1974) كما أورده (Northouse, 2013) بأنه يوجد تعريفات عديدة للقيادة بعدد الباحثين الذين يحاولون تعريف هذا المفهوم. ولقد عرف ليكرت Likert (1967) القيادة بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة. وكذلك عرفها السواط وآخرون "بأنها قوة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة" (السواط، 2007: 230). وأما القيادة بمعناها العام في الاسلام فهي "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركز قوة" (المطيري، 2013: 227). وعرفها جون فرنش وريتشارد ساندر "بأنها قوة وتأثير فرد ما من المجموعة على بقية الأعضاء" الموجود في دراسة (الدوسري، 2013: 22).

وعرفت القيادة بأنها "القدرة على التأثير في المجموعة لإنجاز أهداف محددة" (Robbins, 2006: 314). وكذلك تعرف على أنها عملية يؤثر من خلالها شخص (القائد) في مجموعة من الأشخاص لتحقيق الأهداف المشتركة (Northouse, 2013). كما عرفت على أنها عملية التأثير الاجتماعية حيث يكون شخص قادر على تقديم المساعدة والدعم للآخرين لإنجاز مهام مشتركة (Chermers, 2001: 140). وعرفت على أنها فعل ديناميكي، وقوة تهدف إلى تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة (العشماوي، 2000: 231). بينما يرى القريوتي بأنها قدرة شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية، وهي عملية تتفاعل بين تابعين ومتبوعين مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين، حتى يمكن ادراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم (القريوتي، 1989: 104).

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على مجموعة من الخصائص والتي تعتبر مهمة لظاهرة القيادة ومنها (Yukl, 2006):

1. القيادة هي عملية شاملة أكثر من أن يملك شخص سمة أو صفة، أي أنها تبادل يحدث بين القائد واتباعه وهذا يعني أن القائد يؤثر ويتأثر بالمرؤوسين.
 2. القيادة عملية تجري في سياق معين وبالتالي فهي تتأثر بالبيئة الاقتصادية والسياسية والثقافية.. وحضارة المجتمع التي تؤثر حتماً على القيادة.
 3. القيادة تشمل على التأثير في المجموعة أو في الأفراد والذين لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه.
- ومن خلال التعريفات السابقة وعناصر القيادة يمكن للباحث تعريف القيادة على أنها عملية التأثير على العاملين بالمؤسسة الأمنية لإنجاز المهام وتنفيذ الاستراتيجيات المحددة والمطلوبة.

2.2.3 نظريات القيادة:

إن كثرة النظريات التي تحدثت عن القيادة تعبر عن أهمية موضوع القيادة بالنسبة للمنظمات وأن القيادة عامل مهم لنجاح أو فشل المنظمة، واعتمدت الدراسات على تفسير النظريات القيادية وبيان أنماطها ودراسة خصائصها، وكذلك السمات التي تميز القائد عن غيره من أفراد المجموعة أو العاملين بالمنظمة، فقد بينت نظرية الرجل العظيم أهمية القائد الذي لديه صفات موروثية تأهله للقيادة، بينما ركزت نظرية السمات على أهمية السمات الموروثة والمكتسبة وعلاقتها بفاعلية القيادة، فيما اهتمت النظرية السلوكية بتحليل سلوك القائد أثناء ممارسة القيادة، وكذلك الأبعاد المؤثرة في نجاح القيادة. وتوصلت النظرية التفاعلية إلى أن الأسلوب الأمثل للقيادة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين السمات الشخصية

للقائد، وعنصري الموقف والمرؤوس فهي دمجت بين نظرية السمات والموقفية والسلوكية. وقد قسم Heilbrun (1994) نظريات القيادة إلى ثلاثة مراحل لتعريف القائد، المرحلة الأولى تحديد سمات القائد بما عرف بنظرية السمات، المرحلة الثانية لدراسة سلوك القائد (النظرية السلوكية). والمرحلة الثالثة ركزت على المتغيرات ذات الصلة بالبيئة، والتي قد تحدد الانماط والأساليب القيادية الأكثر ملائمة للوقت (النظرية الموقفية) وفي المرحلة الأخيرة، تم تقسم القيادة إلى الاتجاهات الحديثة للقيادة ومنها التحويلية و التبادلية، وفيما يلي سرد لأهم نظريات القيادة:

1. نظرية السمات:

يعتبر العالمان ستوجديل وبرنارد (Stogdill & Bernard) من المتحمسين لهذه النظرية حيث اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين، وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم (Hitt et al, 2009) فيما يريان بأن القائد الكفاء يجب أن تتوفر فيه السمات الشخصية التي تميزه عن غيره ومنها:

- أ. **مجموعة السمات الشخصية:** وتتركز في الذكاء والوضوح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل الموقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور.
- ب. **مجموعة السمات البدنية:** وتتمثل في الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس.
- ت. **مجموعة السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي، والانتماء للوطن والأسرة.
- ث. **مجموعة السمات العلمية:** وتظهر في المستوي العلمي والثقافي، والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة بشئون الحياة المختلفة.
- ج. **مجموعة السمات الأخرى:** ومنها الحاجة إلى التفوق، وإثبات الذات، والحاجة إلى ممارسة السلطة.

2. النظرية السلوكية:

في منتصف الخمسينات (1952) بدأ التزايد في الاهتمام لمفهوم (ما الذي يجعل القائد فعالاً) وبمعنى آخر ما هي السلوكيات التي يمارسها في مكان عمله والتي تجعله ناجحاً (Northouse, 2013). وفي هذا السياق يذكر Daniel & Hugh (1996) أن فلسفة القيادة السلوكية تركز على فاعلية القائد من خلال جانبين مهمين هما:

أ. توجه القائد نحو المهام (الانتاج):

فالقائد يؤكد على انجاز المهمة، فمكان القائد ومركزه في المنظمة لإنجاز العمل بجد، وذلك من خلال نشاطات يمارسها القائد مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والانتجاز.

ب. توجه القائد نحو الموظف (العلاقات الاجتماعية):

ويعنى ذلك الانفتاح والصدقة من قبل القائد بالنسبة للعاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجاتهم ومراعاة رغباتهم والعمل على تحقيقها لهم. فالسلوكيات التي محورها الموظف القائد يولي فيها رعاية لمشاعر وأحاسيس المرؤوسين ويسعى جاهداً لجعل الامور سارة بالنسبة لهم، ويركز على علاقة جيدة مع المرؤوسين. وتستعمل السلوكيات كمؤشر للتمييز بين القادة الفاعلين وغيرهم بطبيعة الموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة.

أولاً: دراسة جامعة " أوهايو ":

وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات. لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أنه يمكن تصنيف السلوك الإنساني إلى ثلاثة أقسام وذلك بهدف التفرقة بين القائد الفعال وغير الفعال:

- أ. الاهتمام بتخطيط العمل وهيكلته وتنظيمه وتحديد المهام فيه.
- ب. الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات.
- ت. مشاركة القائد والتي تعنى تزويد العاملين بالمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز الاتصال بين القائد والمجموعة ككل (De Long et al, 2000).

ثانياً: دراسة جامعة (ميتشيجان):

بدأت هذه الدراسة عام 1947 عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين ومن الطبيعي أن كثيراً من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس.

3. نظرية الشبكة الادارية:

قام العالمان بلاك (Blake)، وموتون (Mouton) بعمل نموذج مقسم إلى خمسة أقسام، يبين سلوك القادة في ضبط توازن الاهتمام بين الأتباع والأهداف (محبوبة، 2011: 35). ويعد هذا النموذج امتداداً مباشراً لأبعاد السلوك القيادي التي كشفت عنها دراسات جامعة أوهايو، وميتشيجان، وهما بعد السلوك المهم بالإنتاج، وبعد السلوك المهم بالعلاقات الإنسانية، مع اضافة التعامل مع هذين البعدين في حالة تفاعلها مع بعضهما البعض. وقد وضع بلاك، وموتون تصوراً يجمع هذين العاملين في مصفوفة ذات بعدين متقاطعين: يمثل البعد الأفقي اهتمام القائد بالإنتاج، بينما يمثل البعد الرأسي فيها اهتمام القائد بالأفراد، وتم تمثيل كل بعد من هذين البعدين على مقياس من تسعة نقاط يمتد من أقل درجات الاهتمام (1) إلى أعلى درجات الاهتمام (9) (محمد، 2010: 149).

وبالرغم من أن الشبكة الادارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (81) أسلوب قيادي، وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج، وبالأفراد، إلا أن الباحثين أكدوا على خمسة نماذج قيادية أربعة منها على زوايا الشبكة، والخامس في الوسط (العميان، 2005: 270). وهو ما يمكن توضيحه بشكل رقم (2.5): ويعتبر أسلوب إدارة الفريق، والعمل الجماعي (5-5) هو الأسلوب المناسب كونه يقوم على انجاز الأعمال بدقة، وفاعلية، وأن القائد الناجح هو الذي يوازن بين متطلبات وحاجات العمل، ومتطلبات وحاجات العاملين.

شكل (2.5): أنموذج بلاك، وموتون

الاهتمام بالأفراد	عال	9	(9-1) النموذج الإداري اهتمام مركز باحتياجات الأفراد يقود إلى مناخ عمل، ودي، ومريح بالمنظمة						(9-9) النموذج الإداري اهتمام مزدوج بالإنتاج، والأفراد يؤدي إلى، وجود ثقة متبادلة، واهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة		
		8									
		7									
	متخفص	6				(5-5) النموذج الإداري كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل، والحفاظ على معنويات الأفراد					
		5									
		4									
		3									
		2	(1-1) النموذج الإداري اهتمام ضعيف بالإنتاج، والأفراد						(1-9) النموذج الإداري كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني		
	1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			متخفص			الاهتمام بالإنتاج			عال		

Source: http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/fig04.jpg_cvt.htm.

4. النظرية الموقفية لفيدلر:

خلال فترة السبعينات ظهرت النظريات الموقفية حيث أدركت أن مجموع السمات المحددة أو السلوكيات غير كافية لتفسير القائد الفعال والناجح (Packard, 2009).

تنسب أول نظرية موقفية للقيادة إلى فريدريك فيدلر من جامعة إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعلات بين هذه المتغيرات وخصائص القائد (حريم، 2004: 211). ويذكر فيدلر (1967)، بأنه ليس من المفيد الحديث عن قائد فعال وقائد غير فعال، ولكن باستطاعته الحديث عن قائد يكون فعال في موقف وغير فعال في

موقف آخر، وبمعنى آخر هناك حاجة ملحة للقائد ليتبنى أنماط قيادية مختلفة تبعاً لمواقف مختلفة، وقد تبني فيدلر بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسة ميتشيجان وأوهايو وهما:

أ. توجه القائد نحو المهام (الانتاج) وتصميم العمل.

ب. توجه القائد نحو الموظف (العلاقات الاجتماعية).

وتكون عملية القيادة فيها محصلة عوامل موقفية، ترتبط بالمواقف التي يتواجد فيها القائد أو الرئيس، وإن مفهوم النظرية الموقفية يقوم على أساس تحديد خصائص القائد، وسماته لا ترتبط بسمات، وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات، وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي محدد (أبو الكشك، 2006: 72). كما أن هذه النظرية تبين أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات، وتكشف عن امكانياتهم الحقيقية، وليست السمات التي يتمتعون بها (ربيع، 2006: 157).

ويقوم المبدأ الموقفية على تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط، لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه، بل إنه أكثر من ذلك يرى بأن كلاهما يجب أن يأخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعيشه القائد (مصطفى، 2007: 62).

5. نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard):

طور كل من هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) نموذجاً أصبح له الكثير من المؤيدين من الخبراء في التطوير الإداري، ويُسمى هذا النموذج "نظرية الحالات القيادية" حيث ميز الباحثين بين نمطين أساسيين من أساليب القيادة وهما نمط التركيز على المهام، والذي يركز على حمل أعضاء الفريق على انجاز المهمة التي أمامهم، والنمط القيادي الذي يركز على بناء علاقات جيدة بين أفراد الفريق كما تحدث هيرسي وبلانشارد عن نضج الفريق، والتي تشير بالأساس على جاهزية واستعداد الفريق لانجاز مهامه. ويرى الباحثان تغير الأسلوب القيادي تبعاً للتغير الذي يعترى مستوى نضج الفريق وباستخدام هذه المفاهيم البسيطة يصف هيرسي وبلانشارد أربعة أساليب قيادية تناسب مختلف أطوار نضج فريق العمل وهي (الإخبار، الإقناع، المشاركة، التفويض) (الصغير، 2004: 45).

6. النظرية المسار - الهدف:

قام بتطوير هذه النظرية (روبرت هاوس)، والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم، ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم، وتدريبهم، ومكافأتهم على انجازهم (العميان، 2005: 273). وقد أوضحت هذه النظرية أن القائد الإداري وفقاً للنمط القيادي الذي يتبناه يؤثر في كل من الهدف بتحديد للمقابل، والمردود المتاح للمرؤوسين، وفي المسار من خلال إدراك المرؤوسين للسبيل إلى ذلك، وتجسيده في سلوك، واتجاهات تضمن تحقيق الهدف. وبناءً على طبيعة الحال سيكون سلوك القائد الإداري واحداً من الأنماط الأربعة التالية:

أ. القيادة الموجهة (Directive Leadership):

وفقاً لهذا النمط يتبلور سلوك القائد في اعطائه توجيهات محددة لما هو مطلوب عمله، وكيف يتم عمله، ودور كل فرد في المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية، والأهمية، ويضع معايير محددة للإنجاز، ثم يطلب من التابعين التقيد بالقوانين والتعليمات والتي تقود عملية الإنجاز.

ب. القيادة المساندة (Supportive Leadership):

تتميز القيادة بأن يكون القائد حليماً ودوداً، وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للعاملين، ولحاجاتهم، فالقائد قد يقوم بعمل صغير لكن يجعل جو العمل مريحاً، وممتعاً للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الجميع بشكل متساوٍ (كلاكده، 2012: 151).

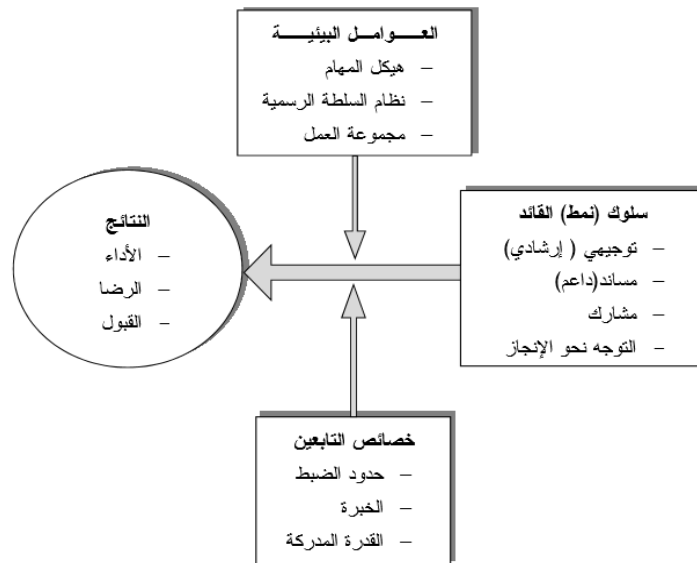
ت. القيادة المشاركة (Participative Leadership):

يقوم هذا النمط على استشارة المرؤوسين، وأخذ مقترحاتهم وأفكارهم، وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بكل ما يرتبط بعملهم.

ث. القيادة المتوجهة للإنجاز (Achievement _oriented Leadership):

يقوم هذا النمط القيادي بوضع أهداف واضحة ترتقي لمستويات المرؤوسين، والذين تثق بتحملهم لمسؤوليات تحقيقها، وبأداء متميز، وتسعى كذلك للتحسين المستمر في أداء المجموعة (زيارة، 2009: 346). ويضيف العميان أن القائد هنا يضع أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل، ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق الأهداف (العميان، 2005: 274).

شكل رقم (2.6) يوضح أهم العوامل التي تؤثر في نظرية المسار _ الهدف



المصدر: (جلاب، 2011، 499)

يلاحظ من الشكل (2.6) أن تحديد النمط القيادي، والذي ينتهجه القائد يتأثر وفقاً لهذه النظرية بمتغيرين موقفين أساسيين هما: الخصائص الشخصية للتابعين، والعوامل البيئية وما تفرضه من ضغوط ومتطلبات على التابعين مواكبتها والاستجابة لها حتي تصل إلى تحقيق النتائج المقبولة من الأداء والرضا والقبول.

2.2.4 الاتجاهات الحديثة في القيادة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من التحديات خاصة سرعة التغيير في التكنولوجيا، والتغير في البيئة بأنواعها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية. وكذلك العمليات الداخلية. ولقد بين فرانكن ولامبرت (2009) أن بيئة الأعمال تقع تحت ضغوط مستمرة لتلبية الطلب المتزايد من الزبائن، وبالتالي أصبح الحفاظ على مركز التنافس للمنظمة أكثر تعقيداً وصعوبة (Franken, & Lambert, 2009: 49). ونتيجة لذلك تظهر الحاجة الماسة إلى القيادة التي تطبق الاستراتيجيات والأنماط التي تعمل على تحقيق الإبداع، والتعامل مع البيئة المتغيرة والثقافة المتطورة وبما يتيح للمؤسسات البقاء والمنافسة.

إن معظم نظريات القيادة ركزت على القيادة من منظور القائد والمرؤوس أو الموقف ولقد ساهمت هذه النظريات في فهم المفهوم للقيادة بما يعزز تطور الأنماط القيادية والاتجاهات الحديثة وصولاً نموذج القيادة الحديث، والتي تعبر عنه القيادة التحويلية والتبادلية. أن مفهوم نظرية القيادة التحويلية والتبادلية اقترحت بواسطة العالم Burn (1978) في كتابه القيادة، وبعد ذلك تم تطويره من قبل Bass (1985). ويرى (Burn) هذين المفهومين أنهما يقعان على طرفي نقيض، إلا أن (Bass) يرى أنهما غير متناقضين كلياً عن بعضهما و كليهما يمكن ومن المحتمل أن يظهر ويمارس من قبل القائد ولو بنسب متفاوتة. وعليه يمكن القول أن القائد الناجح هو من يستخدم هذه الأنماط المختلفة (Mahseredjian & Messarra, 2011). إن هذه الانماط الحديثة أسست للقيادة على أنها عملية تركز على التفاعل بين القائد والتابع (Northouse, 2013). وسيتم تسليط الضوء على هذه الأنماط القيادية: (التحويلية، التبادلية، الترسلية) كاتجاهات حديثة ورائدة على النحو التالي:

2.2.5 القيادة التحويلية:

تمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، بينما تمثل النظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح

الاقتصادية بين القائد والعاملين، وقد اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات السابقة، ولتحقق هذه النماذج سيطرة كاملة على كافة جوانب القرار وبما يحقق المصلحة الشاملة (العامري، 2002).

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته. وعلى الرغم من وجود أكثر من (200) نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة (صالح والمبيضين، 2013). ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليون هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، لذلك لا غرابة أن تكون القيادة التحويلية عاملاً رئيساً ومهماً في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار (الشمري، 2012).

وقد عرفت القيادة التحويلية على أن القائد الذي يحول الرؤية الى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (Bass , 1985: 27). وفي تعريف آخر يشير (Bass, 1994: 17) إلى القيادة التحويلية بأنها التي تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة. ويعرفها (الغامدي، 2011) بالقول "يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض انسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية".

فيما يري بيرن Burn (1978) القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ويرى آخرين بأنها سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا العاملين على إنجاز أعمال غير متوقعة منهم أساساً من دون وجود هؤلاء القادة الذين يحركون فيهم التحدي لإحراز نتائج وإنجازات عالية، أما البعض الآخر فيرون أن جوهر القيادة التحويلية هو العمل على تحويل التابعين إلى قادة للتغيير، ويرى العامري (2002) أنها تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

ويستنتج الباحث بأن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويكمن السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات وبتأثير وجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعددت المفاهيم الحديثة في الإدارة، وربما يقود هذا الاختلاف إلى غموض المصطلح وما يعنيه لكل باحث (الشنطي، 2016).

يمكن القول أنه من أهم ما يميز القيادة التحويلية التي ظهرت كنتاج للعديد من المتغيرات والتطورات الحديثة هو قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة

المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. أضف إلى ذلك، أنها تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (الضمور وآخرون، 2010).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985). وعن ذلك ذكر Yukl (2006) أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً يسعى من خلاله القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، بحيث يشعر التابعون بالنقطة والاعجاب والولاء والاحترام للقائد، مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة (صالح والغالبي، 2010: 162). وبذات الاتجاه يعرف القادة التحويليون بأنهم أولئك الذين يستطيعون صياغة وتفعيل أهداف ودوافع التابعين وهذا النمط من القيادة تدرك اهتمامات القادة والتابعين والتأكيد على الحاجة إلى العمل باتجاه الأهداف العامة (Megginson et al, 1989: 366).

ويرى بيرنز أن القيادة التحويلية تقوم على أساس أخلاقي من خلال الالتزام بالأخلاق والقيم، وقد عبر Burns (1978) عن ذلك بقوله: "من أجل أن تكون قائداً تحويلياً يجب أن تكون أخلاقياً". إذ يعمل القائد التحويلي الأخلاقي على تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم. وأشار هويل وأفوليو إلى أن القيادة التحويلية هي إطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الأخلاقي للقادة بافتراض أن القادة التحويليين هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، ولديهم دوافع داخلية تحكم تصرفاتهم، وقراراتهم وممارساتهم القيادية، ويعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ويخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات، ويتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية، ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي (Howell & Avolio, 1993).

إن مصداقية القيادة تعتمد على الآمال الواسعة التي ينشرها القائد التحويلي، الذي يُنظر إليه بوصفه راعياً مسؤولاً وملتزماً بالجوانب الأخلاقية في المنظمة (Kouzes & Posner, 2007)، ومثل هذا القائد يستطيع التعامل مع العاملين وفقاً لقيمهم وأخلاقياتهم. وأن القائد الذي يستخدم أساليب غير أخلاقية في هذا التعامل، ينظر إليه كقائد تحويلي مزيف، لأن القيادة التحويلية الأخلاقية تعمل على تطوير قيم العاملين وأخلاقياتهم، ولا تعتمد معايير ثنائية في تعاملاتها (Bass, 1999). إن القيادة التحويلية الأخلاقية، كما بين جرين وبيردن، وبزار هي وسيلة للارتقاء بقيم العاملين وأخلاقيهم من خلال تجسيدها لأخلاقيات العدالة والنزاهة والأمانة والولاء والمساواة، فالقائد لا يكون تحويلياً إلا إذا كان قادراً على رفع أخلاقيات العاملين وتطويرها. ويعدها البعض بأنها مشابهة للقيادة الكارزمية ولكنها تميز من خلال القدرة

على أحداث التغيير، الإبداع، الريادة (المؤسسية) وإن القادة التحويليون يحفزون التابعين ليس فقط لاتباعهم شخصياً ولكن ان يثقوا (يعتقدوا) برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة إلى إعادة الانبعث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة. (Daft, 2010: 468).

وأشار لوسر وأجو أن النمط التحويلي بين القادة والمؤوسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة، Luissier & Achua, (2004). وأوضح فينن أن القيادة التحويلية لا تعني تمركزاً للسلطة، وإنما تفويض للصلاحيات وتمكين للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم. ويرى (الشماع، 1999: 263) بأن القائد التحويلي يتميز بقدرته على اسهام التابعين وجعلهم ينغمسون نفسياً في رسالة المنظمة، ويستشرف امامهم صورة لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه الآن.

وبنفس الاتجاه القيادة التحويلية هي التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل (الهاشم، 2009). ويشير كوتر إلى أن القيادة التحويلية في علاقتها بالتغييرات في ثقافة المنظمة أي أنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير (Kotter, 2007: 48). فالقادة التحويليون يحاولون تغيير المنظمة ككل من حالة أو من ثقافة إلى أخرى وهذه ترتبط بكاريزما القائد حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث تحويلات داخل ثقافة المنظمة. وكذلك ترى (عباس، 2004: 29) القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين.

واعتماداً على ما سبق وتماشياً مع اغراض هذا البحث يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على خلق الاثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو ادراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها. وفي نفس السياق أشار Conger (2002) على أنها القيادة التي تتجاوز عن تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

2.2.6 أهداف وخصائص القيادة التحويلية:

أشار باس وأفليو إلى أن القائد التحويلي يمتاز بأن لديه رؤية واضحة، يحققها باستخدام طرقاً ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويشجع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم (Avolio & Bass, 2004). ومن خلال استقراء ما كتبه

كل من بيرنز Burns (1978) ويوكل Yukl (2006)، وباس وأفليو Bass & Avolio (1994)، كما ورد في الهواري (1999) عن الخصائص الشخصية للقائد التحويلي، يمكن القول بأن هذا القائد يختلف عن غيره من القادة في عدد من الخصائص منها:

إنه صاحب رؤية مستقبلية، ولديه اعتقاد وحماس للعمل عضواً في فريق أو جماعة من القادة التحويليين، وهو مسؤول تغيير وتطوير، يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة، وهو مبدع وشجاع محب للمخاطرة المحسوبة، في التفكير وفي التنفيذ، يؤمن بقيمة الإنسان، توجهه قيم أخلاقية محورية ويتصرف في ضوءها، وهو دائم التعلم، ولديه القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، يثق في نفسه، ويتسم بالاستقامة الأخلاقية، وواضح في وضع الهدف، ويعمل على تحفيز العاملين.

وكما اتفق (الشمري، 2012؛ صالح والمبيضين، 2013) معهم في أن القائد التحويلي لديه خصائص على النحو التالي:

1. يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
2. يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
3. يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
4. يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبيينها.
5. يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
6. يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية.
7. يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
8. يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
9. تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

ويؤكد كوهلر وبانكوسكي أن القائد التحويلي يمتاز بخصائص عديدة منها (Koehler & Pankowski, 1997):

1. التحمل العالي لعدم التأكد.
2. المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير.
3. الطاقة العالية والديناميكية.
4. المصداقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم وزيادة ولائهم للقائد.

5. التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، لا السيطرة واستخدام السلطة.

ويمكن اضافة بعض الخصائص الأخرى من أهمها كما ذكرها جروفرز Groves (2011) ما يأتي:

1. تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة.
2. تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.
3. تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل.
4. تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم.
5. تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.
6. ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
7. تشجع الابداع والنمو المستمرين.
8. تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.

وأشار الغامدي (2008) إلى أهمية انتهاج أسلوب القيادة التحويلية من قبل القيادات الأمنية لإدارة عملية التغيير في منظماتهم والنهوض بها، لأداء دورها بكفاءة واقتدار، ومواجهة التحديات المحيطة وتلبية المتطلبات المستجدة التي يفرضها تطور المجتمع، وبين الغامدي كيف يمكن للقائد في المؤسسة الأمنية أن يكون قائداً تحويلياً وذلك من خلال:

1. أن يكون قدوة لمرؤوسيه.
 2. تحفيز مرؤوسيه للارتقاء بأدائهم فوق المتوقع منهم.
 3. استثارة تفكير المرؤوسين نحو تجديد أساليب العمل.
 4. يبذل القائد الجهد اللازم للاهتمام الانساني لكل فرد.
 5. أن يتبنى عملية التغيير ويشارك العاملين معه.
 6. أن يتحلّى القائد الأمني بالشجاعة.
 7. ثقة القائد بمن حوله ومنحهم تفويض في الأعمال.
 8. أن يكون لديه طموح ورؤية مستقبلية.
 9. حرص القائد على التعلم وتطوير ذاته وقدراته.
- وميز عباس (2004) بين القائد التحويلي وغير التحويلي (التقليدي) في صور مجموعة من الأبعاد السلوكية وكما موضح في الجدول (2.2):

جدول (2.2): أهم الاختلافات بين القائد التحويلي وغير التحويلي

الابعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الاهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الموجب للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في افضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الاقل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في اساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من اطر واساليب عمل لتحقيق الاهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يركز الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الالفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الاهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية
اساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الاجماع في الآراء والاعتماد على الاوامر والتوجيهات المباشرة.

2.2.7 أبعاد القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns) عام 1978 في كتابه «القيادة» فوصف أنواعاً مختلفة من الأنماط القيادية كان من أهمها التحويلية والتبادلية، ثم شهدت القيادة التحويلية تطوراً من خلال إسهامات (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما عرف بمقياس MLQ الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد، ثم أضاف باس مكوناً رابعاً أطلق عليه الحفز الإلهامي، وتوالت الأبحاث والدراسات، وقدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة.

وفي هذه الدراسة سيتم الحديث عن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وفقاً لدراسة (Trofino, 2000)، ودراسة (سميرات، ومقابلة، 2014) على النحو التالي:

1. التأثير المثالي (الجاذبية القيادية، الكارزمية):

وتمثل قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والاحساس بالهدف المشترك (Avolio, 2004). إن امتلاك القائد للرؤية الواضحة والإحساس القوي برسالة المنظمة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات يزيد من إعجاب وثقة واحترام المرؤوسين لقادتهم، كما يجعل منهم نماذج يقتدى بها وهذا بدوره يمهّد لاقتداء المرؤوسين بالقادة وتوحدتهم معهم في الرسالة التي يتبعونها. وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة (الهالي، 2002).

وبمفهوم آخر تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيراً ما ترتبط القيادة الكارزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها. إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وإن القادة الكارزميين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Daft, 2010: 468)، ويرى آخرون أن التأثير الكارزماتيكي يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام مع التابعين.

كما أنها تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (رشيد، 2003).

2. الدافع الإلهامي:

قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. (العامري، 2002). حيث يضع القائد التحويلي تصوراً متقائلاً لنشاط المنظمة في المستقبل ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين، ويقدم لهم مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، كما يظهر تصميمًا والتزاماً بالأهداف بما يزيد من قناعة الأفراد بالأهداف المنشودة.

وبمعنى آخر تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (رشيد، 2003).

3. الاستشارة الفكرية:

هي قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بأهمية وضرورة التخلي عن طرق التفكير القديمة وإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية وأساليب جديدة (الهالي، 2001). ويبحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل. فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها. وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين (Bateman & Shell, 2002: 397).

4. الاعتبارات الفردية (الاهتمام بالمرؤوسين):

يشكّل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم محوراً مهماً من اهتمام القادة التحويليون. هذا البعد - كما يرى Bass & Avolio (1990) يعد عنصراً رئيساً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد.

وتشير الى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها. ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل (العطوي، 2010).

جدول (2.3): أبعاد القيادة التحويلية (MLQ4)

التأثير المثالي	الاعتبارات الفردية	الاستشارة العقلية	الدافع الإلهامي
يتحدث عن قيمه ومعتقداته.	يعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.	يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما اذا كانت ملائمة أم لا	يتحدث بحماسة عما يجب انجازه
يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف.	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل
يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية اتمام المهمات	يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة
يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم	يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة

المصدر: (Bass, Avolio & Jung, 1999)

وبشكل عام وبالرغم من أن نظرية القيادة التحويلية مركز اهتمام المعاصرين وتلقى رواجاً مكنها من أخذ مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة المعاصرة ونمط قيادي ملائم لمختلف المنظمات كمؤسسات التعليم العالي، والمنظمات الصحية، العسكرية، التربوية. وهذا لا يعني أن تخلو نظرية القيادة التحويلية من نقاط ضعف، مثل الافتقار للوضوح في التصور الذي تطرحه، فهو يوحي أن القائد ذو سمات شخصية صعبة، كما أن امتلاك القائد التحويلي للكاريزما التي تجعل الآخرين يميلون تلقائياً إلى اتباعه هو أمر غير كاف للحكم على الأخلاقيات الشخصية والمهنية التي يتمتع بها، لأن معظم الصفات الأخلاقية لا يمكن الحكم عليها معيارياً، كما أن الباحثين ينسبون للقائد النجاح ولا ينسبون إليه الفشل. كما أن تطبيقها يواجه تحديات كبيرة خاصة في الدول النامية، ومن تلك العقبات الهرمية، والمركزية الشديدة، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة بالتغيير، وحذر الإدارة الوسطى، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، وضعف التحفيز، وضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية. وعلى كل حال تبقى النظرية عملاً بشرياً يحتاج إلى التقويم والتطوير (معقل، 2015).

2.2.8 القيادة التبادلية:

وتقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومروؤسيه من خلال بحث القائد عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كلما يطلب منهم من أعمال، ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمروؤسين فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة اعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية. ولذلك فإن المروؤسين يفهمون وظائفهم والمهام والأدوار التي سيقومون بها والتوقعات تنتظرهم من القائد والمنظمة حال انجزوا ما تم الاتفاق عليه.

ويعرف بيرنز القيادة التبادلية كما ورد في (السعود، 2012: 191) على أنها عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل، أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين. في حين عرفها باس (Bass) بأنها "نمط قيادي قائم على فكرة التبادلات بين القائد والمروؤسين كحصول المروؤسين على الأجور و السمعة عندما يتصرفون وفقاً لرغبات قائدهم". وأوضح لايتود بأن القيادة التبادلية هي عملية تبادلية للخدمات والوظائف مقابل تحقيق أهداف معينة تشجع حاجات القادة والمروؤسين من خلال تبادل المنافع الخاصة بهم (Leithwood et al, 1992). فيما يعرف Avolio & Yammarino (1999) القيادة التبادلية بأنها سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المروؤس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - القائد والأفراد (الضمور وآخرون، 2010).

ووفقاً لما ذكره كل من Kuhnert & Lewis (1987) فإن القادة التبادليون يقدمون أشياء قيّمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعتراف بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيّمة (أداء عالي، إخلاص في العمل، التزام بأهداف المنظمة). وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية (صالح والمبييضين، 2013). جديرٌ بالإشارة إلى أن نظرية LMX أو التأثير المتبادل بين القادة والأفراد (Leader-Member Exchange) عالجَت بتوسع درجة التأثير بين الطرفين على الأداء وعلى العديد من الأبعاد التنظيمية الأخرى. وبالتالي فإن فعالية القادة التبادليون تكمن وتتوقف على قدرتهم في تحقيق تطلعات الأفراد وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي التحكم في سلوكياتهم وأدائهم، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف وغايات المنظمة (Kuhnert and Lewis, 1987).

ويعرفها الباحث بأنها القيادة التبادلية تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل، وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحث متجاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومروؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة تتمثل في الثواب والعقاب.

كما أن عماد القيادة التبادلية وهدفها الأساسي هو التأثير في التابعين للحصول على الامتثال السلوكي منهم مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين (صالح والمبييضين، 2013). إن القائد التبادلي يعمل على تشجيع الأتباع ليطيروزوا في تحمل مسؤولياتهم مقابل منحهم المكافآت (Nahavandi, 2006). ويحدد جور (Gurr, 1996: 89) عوامل القيادة التبادلية وهي على النحو التالي:

1. **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل في تحقيق الأهداف التي تم وضعها بمشاركة وموافقة التابعين. وكذلك تعني أن تقديم المكافأة أو العقاب يتوقف على حجم أو مستوى الأداء. وبالتالي، فكلما حرص المرؤوسون على تقديم مستوى أداء مرتفع كلما زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة وقلت فرص العقوبات الموجهة لهم. وهذا يؤكد بوضوح ما تم الإشارة إليه من أن العلاقة بين الطرفين - القادة والتابعين - هي علاقة أو عملية تبادلية للمنافع (الضمور وآخرون، 2010).

2. **الإدارة بالاستثناء:** والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. (أبو هذاف، 2011: 71)، وهذا البعد يركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة أي متابعة الأداء وإجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لأي انحرافات في الأداء من خلال إيقاع العقوبة عند التقصير والمخالفة (التدخل السلبي) أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد، وتوقع المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف (Northouse, 2013).

2.2.9 خصائص القائد التبادلي:

يمكن عرض أهم ما يميز القائد الاجرائي (التبادلي) كما يلي (صالح، والمبيضين، 2013):

1. يحدد مهام ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها.
2. تجنب المخاطرة لدرجة كبيرة.
3. القدرة على الحوار ومشاركة الأتباع.
4. إقناع الأتباع بالمهام التي سوف ينجزونها مقابل الحوافز والمكافآت والحوافز.
5. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
6. يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
7. يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
8. معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين.
9. معرفة متطلبات الآخرين والقدرة على تلبيتها مقابل القيام بأعمال.

إن القيادة التبادلية تعتبر جزء من فهم أساليب القيادة (Nahavandi, 2006)، وتعتبر القيادة التبادلية من المدخل الأفضل للمشكلات التي ستعنى بتحفيز الأفراد العاملين وذلك عبر أهدافهم الشخصية وتقضياتهم والعمل على تلبيتها بناءً على منطق أعطى وخذ (Torpman, 2004)، كما أنها تعمل على انشاء شبكة من القوى ووضوح الأدوار، ووضوح السلطة، ولكنها تفتقد الابداع والتمكين والأخذ بالمخاطرة المحسوبة رغم القدرة على صنع رؤية للغاية العمل على تحفيز المرؤوسين (BeBerry, 2010). إن القيادة التبادلية ومن خلال عملية التبادل يتم فيها توضيح الأدوار التي سيقوم بها العاملين والمهام المراد انجازها، وذلك لتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين ورسالة المنظمة. ان القيادة التبادلية تشجع التابعين ليميزوا في تحمل مسؤولياتهم وانجاز مهام عملهم وتزويدهم بالمصادر المختلفة والمكافآت وذلك لتحقيق الانتاجية والانجاز العالي (Nahavandi, 2006). ان معظم الناس تعمل كي تحقق وتشبع احتياجاتها، وبالتالي إن تعريف العاملين بماذا سيكافئون وسيلة جيدة لجعل المرؤوسين يعملون بكل جهد ممكن. بالاضافة توضيح ماذا سيكافئ العامل نظير تحقيق المستويات المختلفة من الأداء المتميز (Rivière & Román, 2006). تعتبر المكافآت هي قوة رئيسية بيد القائد التبادلي، وإن نجاح هذا النوع من القيادة يتوقف على قدرة هذه المكافآت في زيادة الرغبة لدى العاملين.

2.2.10 القيادة الترسلية:

يرجع أصل هذا النمط القيادي إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون في أوروبا في نهاية القرون الوسطى وذلك لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، ثم انتقلت الفكرة إلى القيادة الادارية في المؤسسات الخاصة، وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية والتسامح

والتودد تجاه أتباعه في اتخاذ القرارات، فالقائد من هذا النوع أخذ يقوم بدور ثانوي في التوجيه والإرشاد والتأثير في الآخرين (المغربي، 2006: 172).

وتعرف القيادة الترسلية على أنها القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الافراط، حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الانسانية، دون الاهتمام بالعمل والانتاج. والقيادة هنا متسامحة ولينة ويتمتع اتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (مصطفي، 2007: 48). " ويطلق على هذا النمط القيادي تسميات كثيرة منها: القيادة الحرة، والقيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة، أو قيادة اطلاق العنان، أو ترك الحبل على الغارب" (درويش وتكلا، 1992: 392).

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة، ويتميز بعدم التدخل في مجريات الأمور، ولا يعطى توجيهاته أو ارشاداته للاتباع اطلاقاً، الا اذا طلب منه، وبالتالي يترك للاتباع حرية التصرف المطلقة، وقد يكون في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة (عياصرة، 2006: 49-50).

ويعتقد الباحث أن هذا النوع من القيادة يترك المرؤوسين باستغلال أماكنهم لتحقيق رغباتهم وأهدافهم، والقيادة لا تمارس أدنى درجات المتابعة والتحفيز والفاعلية، مما يؤدي سلباً نحو عدم تحقيق أهداف المنظمة.

2.2.11 خصائص القيادة الترسلية:

1. يترك الحرية الكاملة للاتباع في اصدار القرارات واتخاذ الاجراءات، ووضع الحلول لإنجاز العمل.
2. ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض الانتاجية. (قنديل، 2010: 42)
3. يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة. (السكرانة، 2010: 181)
4. انعدام المهارة القيادية، وعدم السيطرة على المرؤوسين. (قنديل، 2010: 42)
5. الفوضى والتسيب سمة هذا النمط وعدم انتظام سير العمل. (العجمي، 2008: 158)
6. غياب التخطيط، وعدم الفاعلية. (سليمان، 2001: 386)
7. يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم. (المغربي، 2006: 422)

كما تحدث (العميان، 2010: 262) عن عيوب نمط القيادة الترسلية ومنها:

1. يتخذ قراراته اعتباطياً بلا تخطيط أو أهداف أو بيئة.
2. يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه.
3. لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم، وتنسيق وإشراف وتقييم مما يسبب الاضطراب والفوضى.

4. انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تتعدم القيادة.
5. يؤدي إلى فساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى والقلق، ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفاعلة، وينخفض مستوى الجودة؛ حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن.

المبحث الثالث:

علاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة

2.3.1 علاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة.

2.3.1 علاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة:

لقد اقترح العلماء والباحثين من خلال كتابتهم بأن المستقبل سيكون مختلفاً وأكثر تعقيداً (Kouzes & Posner, 2007: 8). ومن هنا فإن القيادة مهمة في عملية التعلم من أجل أحداث التغيير التنظيمي خاصة في عام اليوم المتصف بالاضطرابات والتغيرات المتلاحقة ومجالات عدم التأكد والتعقيد المتزايد (Beverly et al:2008). ويمكن توضيح العلاقة بين أهمية القيادة في ممارسة المعرفة والتوجه بالمنظمات لتصبح منظمات المعرفة من خلال التالي:

إن دور القيادة الفعالة هام في حسر الفجوة بين بناء منصات التعلم المعتمدة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات البيئية، وبمعني آخر فإن المنظمات تتكيف مع البيئة من حولها، وتواجه المنافسة، لذلك يتوجب على قيادة المنظمات والعاملين خلق المنظمة المتعلمة من خلال أحداث التعلم وإدارة المعرفة. واتفق الكتاب والباحثين أن بيئة الأعمال أصبحت أكثر تعقيداً وأن المستقبل سيكون مختلفاً ومعقداً، وعليه فإن دور القيادة الهام في تعزيز عمليات التعلم وأحداث التحول المعرفي خاصة في حالات عدم التأكد والعولمة والتغير المتسارع. إن القيادة هي التي تجسر الفجوة بين بناء المنظمات المتعلمة والتأسيس لإدارة المعرفة وبين التكيف مع التغيرات البيئية (Beverly et al, 2008). ولكي تستطيع المنظمات التعامل مع التغير البيئي فإن على المنظمات وقيادتها أن تكون دائمة التعلم. إن المنظمات أصبحت تعيش في مجتمعات المعرفة واقتصاد المعرفة، وبالتالي فإن العمالة بهذه المنظمات سوف تتصف بسمات عمال المعرفة وإن إدارتهم هو تحدٍ كبير أمام القيادة. إن قيادة مثل هؤلاء العاملين لن يتم إلا بالقوة الفكرية، والقدرة على الانقاع من خلال الحوار الفعال (Ribière, & Roman 2006). وبالتالي هؤلاء العاملين ربما يكون لهم رئيس مباشر في العمل ولكنهم ليسوا بمرؤوسين وإنما مشاركين في المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن القيادة تشمل على تحفيز العاملين وتكوين أهداف المجموعات والمنظمة، وبالتالي فإن القيادة لها تأثير كيف تتعامل مع إدارة المعرفة (DeTienne, et al, 2004). فبدون القيادة التي تضع الأمثلة وتتصرف كنموذج إيجابي فإن العاملين لن يكونوا متحفزين للمشاركة في برامج عمليات إدارة المعرفة. إن القيادة قادرة على خلق الظروف وتهيئة المناخ الملائم لتشجيع العاملين من المشاركة بمعارفهم المختلفة لتكوين معارف المنظمة وتسهيل لهم الوصول لهذه المعارف بالوقت المناسب.

إن دور القيادة قد يعتبر من كونهم حراس على المعلومات إلى أنهم من يخلقوا المعرفة ويشاركوا العاملين بها ويسمحوا بنشرها. ومن هنا فإن التحدي الأكبر أمام القيادة هي تطوير القدرات لخلق مناخ يتسم بخصائص تساعد على ممارسة عمليات إدارة المعرفة من تشخيص واكتساب ومشاركة.

الاعتبارات الفردية والتي تركز على الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم للنمو والانجاز، لذلك يلعب القائد دور المعلم والمدرّب والمراقب على الموظفين ليعالج نقاط الضعف لديهم ويعزز نقاط القوة لكل واحد منهم. كما أن القائد التحويلي ومن خلال الاعتبارات الفردية يحفز الموظفين من خلال زرع الثقة والتمكين التي هي أساس لعملية المشاركة للمعرفة دون حذف وتجريب الأفكار. لذلك إن القيادة تشجع القفز بين الحواجز التقليدية التي تعيق اكتساب واستخدام المعرفة وذلك بالمشاركة بمعارفهم وخبراتهم عبر الأقسام والمستويات الإدارية والمختلفة.

إن القيادة التحويلية وعبر التأثير المثالي والقوة الحسنة تعزز مفهوم الثقة والتقدير. وحيث أن المعرفة مصدر من مصادر القوة وبالتالي عليها قد يكافأ العاملون ويشغلون مناصب عليا. ويظهر التخوف من عدم مشاركة الآخرين بمعارفهم. إن مستوى الثقة الموجود بين المنظمة ووحداتها الفرعية وبين الموظفين تؤثر بشكل كبير على كمية المعرفة المتدفقة بين الأفراد وبعضهم بعضاً ومن الأفراد إلى قواعد البيانات بالمنظمة. إن القيادة هي الأساس في بناء ثقافة مبنية على الثقة وذلك بإظهار مشاعر الاحترام والقضاء بالعهود، والعدالة، والأمانة وغيرها مما يخلق جو نفسي مشجع للعاملين ليكونوا أكثر التزاماً بمسؤولياتهم تجاه نشر واكتساب المعارف.

كما أن القائد التحويلي يشجع على العمل بدوح الفريق والأعمال الوظيفية والإثراء الوظيفي، لذلك يتصرف كمحفز ويسرع من اكتساب المعرفة وتوزيعها. ويذكر (Zagoršek et al, 2009) أن القائد التحويلي يشجع على الانفتاح والأمانة والاتصال والتواصل، ويشجع على الحوار والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد. إن القائد عليه التصرف كنموذج يحتذى به، فهو يكسب الإعجاب والفخر بالارتباط به من قبل الأتباع، فبدون هذه السلوكيات فإن الموظفين لن يكونوا مدفوعين بشكل خاص للمشاركة في اكتساب وتفسير وتكامل المعرفة (DeTienne et al, 2004). كما أن القيادة التحويلية تشجع على أخذ المخاطرة المحسوبة وتمكين العاملين بتوليد رؤيه مشتركة، وتفوض الصلاحيات، وتوفير المصادر والاحتقال بالنجاح. مثل هذه القيم والمفاهيم تشجع الموظفين على عمل أشياء مختلفة ومتميزة.

إن ممارسة عمليات إدارة المعرفة لا تدار بالشكل التقليدي والتي تشدد على المركزية والتحكم بتدفق المعلومات، وبدلاً من ذلك فإن القيادة تحتاج لتبني تعاميم إدارية ومداخل لتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم كونهم يمتلكون معارف، من خلال الاستماع إليهم والتعرف عليهم والشعور بالإثارة وهذا ما يتحقق بالقيادة التحويلية.

كما أن القيادة التبادلية ترتبط ارتباط وثيق بإدارة المعرفة بالتالي تعمل القيادة التبادلية على رفع كفاءة التعلم التنظيمي للمنظمات (Vera & Crossan, 2004). إن القائد التبادلي يحفز على تتابع وتدفق المعلومات من المنظمة للأفراد والمجموعات وبالعكس. ومن خلال التركيز على اتباع القوانين والاحكام وممارسة الخبرات السابقة. إن القائد التبادلي يسعى إلى تشجيع اكتساب و تبادل المعلومات ولكن لغاية الحد (المدى) التي توضح فيها الأدوار والمتطلبات لإنجاز المهام. (Zagoršek, 2009). إن القائد التبادلي يعمل على تدريب أعضاء المنظمة من خلال الأنظمة الرسمية وبرامج التدريب والتي تساعد على نشر المعرفة والمعلومات لتكون بمثابة دليل يوضح القرارات المستقبلية. إن المنفعة والمكافآت المشروطة هي بمثابة حافز قوي لاندماج العاملين في مهام عمليات المعرفة. فالقائد التبادلي يحفز العاملين على تبادل المعرفة مقابل المكافآت والتشجيع المالي والمعنوي. كما أن أسلوب الادارة بالاستثناء (الايجابي) يسمح بمساحة من الحرية للعاملين حيث أن التركيز لا يكون على مراقبة الأعمال بشكل صارم، وإنما يكون من أجل التسديد على الأخطاء الجوهرية وبالتالي تتسع مساحات التجريب والتطبيق، بما يساعد على تعلم الموظفين من معارفهم مما يؤدي إلى زيادة ممارسة عمليات المعرفة.

المبحث الرابع:

قوى الأمن الفلسطيني

- 2.4.1 تعريف بقطاع الأمن ومكوناته.
- 2.4.2 الهيكلية الإدارية والتنفيذية لقوى الأمن في قطاع غزة قبل يونيو 2007م.
- 2.4.3 4.3 الهيكلية الإدارية الحالية لقوى الأمن في قطاع غزة.

2.4.1 تعريف بقطاع الأمن ومكوناته:

يرتبط مصطلح القطاع الأمني بالعديد من التعريفات المتداخلة التي تشمل عدداً من الأطراف المشاركة فيه، فبالمعنى الضيق يشير القطاع الأمني إلى مؤسسات الدولة المخولة باستخدام القوة فقط (المدخل إلى إصلاح القطاع الأمني في فلسطين، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة: 10)، ومن جانب آخر يقترح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في تقرير التنمية الإنسانية لسنة 2002، تعريفاً عاماً يتضمن إلى جانب مؤسسات الدولة، الإدارة المدنية، وهيئات الرقابة، والسلطة القضائية، والجهات القائمة على بسط القانون والقوات المسلحة غير النظامية ومنظمات المجتمع المدني (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية، 2002: 87)، كما يعرف الأمن بأنه جميع الإجراءات التي تتخذها السلطة / الدولة للمحافظة على كيان المجتمع وأمن وأمان المواطن وحمايته وحماية ممتلكاته في إطار القانون والنظام (المؤتمر السنوي الثالث حول القطاع الأمني الفلسطيني، 2011: 75)، وسنتناول في هذه الدراسة التعريف الضيق المقتصر على مؤسسات الدولة الأمنية حسب القانون الأساسي الفلسطيني.

عرف القانون الأساسي الفلسطيني قوات الأمن والشرطة بأنها "قوة نظامية، وهي القوة المسلحة في البلاد وتتحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات" (القانون الفلسطيني الأساسي المعدل، 2003: مادة 84).

وتتألف قوى الأمن من:

1. قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الوطني الفلسطيني.
2. قوى الأمن الداخلي.
3. المخابرات العامة.

وأية قوة أو قوات أخرى موجودة أو تُستحدث تكون ضمن إحدى القوى الثلاث (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، 2005: مادة 3).

وحددت المادة رقم (3) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية وجوب عمل ثلاث قوى أساسية ولا يجوز استحداث قوة رابعة لها، وأن أي قوة تستحدث لابد أن تكون ضمن إحدى القوى الرئيسية الثلاث، كما حدد القانون أن رئيس السلطة هو القائد الأعلى لهذه القوى الثلاث وهو بمثابة القائد الأعلى لقوى الأمن الفلسطينية حيث نصت المادة رقم (1) في تعريفها للقائد الأعلى على "القائد الأعلى لقوى الأمن بصفته رئيس السلطة الوطنية" قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، 2005: مادة 1). كما عرف القانون كل قوة على حدا وكيفية التعيين في الوظائف العليا فيها.

1. قوات الأمن الوطني

عرف القانون قوات الأمن الوطني بأنها "هيئة عسكرية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الأمن الوطني وتحت قيادة القائد العام، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة، وفقاً لأحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه" (قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني، 2005، مادة 7).

مهام وصلاحيات قوات الأمن الوطني (اتفاق الوفاق الوطني الفلسطيني المقترح مصرياً، 2009):

حدد القانون مهام قوات الأمن الوطني من خلال الأوامر والتعليمات المستديمة للقوة كما حددت باتفاق الوفاق الوطني الفلسطيني في القاهرة عام 2009 بما يلي:

1. حماية سيادة البلاد، وتأمين سلامة أراضيها، والمشاركة في تعميرها والمساعدة في مواجهة الكوارث الطبيعية، وذلك وفقاً للحالات التي يجوز بها الاستعانة بقوات الأمن الوطني في المهام الغير عسكرية.
2. تنفيذ الأحكام القضائية والأوامر الصادرة عن السلطة ذات الاختصاص فما يتعلق بقوى الأمن، وفق النظام والقانون العسكري.
3. حماية الوطن من أي اعتداء خارجي.
4. مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية في مناطق انتشارها، وتشارك في التصدي لحالات الطوارئ المحددة دستورياً.
5. التمثيل العسكري في السفارات الوطنية بالخارج.

2. قوى الأمن الداخلي "وزارة الداخلية":

تعرف قوى الأمن الداخلي على أنها "هيئة أمنية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الداخلية وقيادة مدير عام قوى الأمن الداخلي وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة" (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، 2005: مادة 10).

صلاحيات ومهام قوى الأمن الداخلي (اتفاق الوفاق الوطني الفلسطيني المقترح مصرياً، 2009):

1. حفظ النظام العام، والحفاظ على الآداب والأخلاق الفاضلة.
2. حماية امن المواطن وحقوقه وحياته، والمؤسسات العامة والخاصة.
3. تنفيذ واحترام القانون.
4. القيام بأعمال الدفاع المدني والإنقاذ وإطفاء الحرائق.
5. مكافحة كافة أعمال وصور التجسس داخل الوطن.
6. المحافظة على الجبهة الداخلية من أي اختراقات او تهديدات خارجية.

7. تنفيذ الأحكام القضائية أو أي قرارات قانونية صادرة عن السلطة ذات الاختصاص، وفق ما ينص عليها القانون.

3. المخابرات العامة:

تعرف قوة المخابرات العامة بأنها "هيئة أمنية نظامية مستقلة تتبع للرئيس، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة رئيسها وتحت قيادته، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة " (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، 2005: مادة 13)

مهام وصلاحيات المخابرات العامة: (قانون المخابرات العامة، 2005: مادة 8، 9، 10)

1. تعتبر المخابرات الجهة المكلفة رسمياً بممارسة الأنشطة والمهام الأمنية خارج الحدود الجغرافية لفلسطين.

2. تمارس المخابرات مهام أمنية محددة داخل الحدود الجغرافية لدولة فلسطين لاستكمال الإجراءات والنشاطات التي بدأت بها خارج الحدود.

وتتولى المخابرات المهام التالية:

1. اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من أية أعمال تعرض أمن وسلامة فلسطين للخطر واتخاذ الإجراءات اللازمة ضد مرتكبيها وفقاً لأحكام القانون.

2. الكشف عن الأخطار الخارجية التي من شأنها المساس بالأمن القومي الفلسطيني في مجالات التجسس والتآمر والتخريب أو أية أعمال أخرى تهدد وحدة الوطن وأمنه واستقلاله ومقدراته.

3. التعاون المشترك مع أجهزة الدول الصديقة المشابهة لمكافحة أية أعمال تهدد السلم والأمن المشترك أو أي من مجالات الأمن الخارجي، شريطة المعاملة بالمثل.

كما أشار قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لسنة 2005 إلى العديد من المؤسسات التي تتبع للرئاسة وتمارس اختصاصاتها على جميع منتسبي القطاع الأمن وأهمها:

1. هيئة القضاء العسكري:

يعرف القضاء العسكري على أنه "هيئة قضائية عسكرية لا سلطان لأحد عليها تتبع لرئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، ويتبع هذه الهيئة محاكم عسكرية ونيابة عسكرية، وفروع أخرى لأحكام القانون والأنظمة العسكرية" (قانون القضاء العسكري رقم 4، 2008: مادة 21).

2. لجنة الضباط:

تتولي لجنة الضباط الإشراف على كافة المسائل التي تتعلق بالضباط من حيث بدء التعيين والترقية وتحديد الأقدمية وكافة المسائل الأخرى التي تخص كافة الضباط المنتسبين لقوى الأمن الفلسطينية الثلاث "قوات الأمن الوطني وجيش التحرير، قوى الأمن الداخلي، المخابرات العامة" وتشكل لجنة الضباط لجان فرعية تعمل ضمن قوى الأمن الفلسطينية وهي التي ترفع توصياتها للجنة الضباط، حيث يعتبر تشكيل لجنة الضباط ولجانها الفرعية ضرورة ملحة لتنظيم قوى الأمن الفلسطينية (قانون الخدمة بقوى الأمن الفلسطيني، 2005: مادة 19).

3. إدارة شئون الضباط (هيئة التنظيم والإدارة):

تنشأ إدارة شئون الضباط بمقتضى قانون الخدمة بقوى الأمن الفلسطينية، ويعين مديرها من الرئيس، وهي الجهة المشرفة على تنظيم ملفات الضباط وشئونهم، كما تعتبر إدارة شئون الضباط سكرتارية لجنة الضباط، ويعد تشكيلها ضرورة ملحة، حالياً يقوم بعملها هيئة التنظيم والإدارة في كلا من الضفة وغزة وهذا مخالف للقانون وبات من الضروري فصل عملها عن هيئة التنظيم والإدارة حيث لا يجوز قانوناً لأي جهة البت في المسائل التي تتعلق بالضباط سوى لجنة الضباط المشكلة قانوناً (قانون الخدمة بقوى الأمن الفلسطيني، 2005: مادة 16).

2.4.2 الهيكلية الإدارية والتنفيذية لقوى الأمن في قطاع غزة قبل يونيو 2007م:

شكلت تبعية قوى الأمن الفلسطينية في هيكل السلطة الوطنية الفلسطينية قضية إشكالية داخلية/داخلية وداخلية/خارجية على حد سواء، حيث شغل الرئيس الراحل ياسر عرفات منصب وزير الداخلية بموجب التشكيل الوزاري الأول الصادر بتاريخ 1994/07/01م إلى أن صدر المرسوم الرئاسي رقم (12) لسنة 2002م بتاريخ 2002/06/27م والذي قضى بإلحاق جهاز الشرطة والأمن الوقائي والدفاع المدني إلى وزارة الداخلية ولم يعد الرئيس ياسر عرفات مسؤولاً عنها مباشرة، وبقيت قوات الأمن الوطني وجهاز المخابرات العامة تتبع للرئاسة الفلسطينية.

بعد تولي السيد محمود عباس وتحديدا في شهر يناير أعلن أن السلطة الوطنية الفلسطينية هي الجهة الوحيدة المكلفة بامتلاك القوة المسلحة وأن حصر امتلاكها في الأجهزة المختصة داخل السلطة الفلسطينية يمثل أحد أولوياته، وذلك سعياً منه للالتزام بالترتيبات الأمنية المترتبة على السلطة الوطنية الفلسطينية على النحو الذي تحدده المرحلة الأولى من خطة خارطة الطريق، وفي إطار سلسلة من عمليات الإصلاح. والجدول التالي يوضح هيكلية قطاع الأمن بموجب قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني:

جدول (2.4): هيكلية قطاع الأمن بموجب قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني

المحور	قوات الأمن الوطني	قوات الأمن الداخلي	المخابرات العامة
التعريف	جهاز عسكري نظامي	جهاز أمني نظامي	جهاز أمني نظامي مستقل يخضع لإشراف الرئيس
الإدارة السياسية	وزير الأمن الوطني	وزير الداخلية	رئيس جهاز المخابرات العامة (حيث يتمتع بدرجة وزير ولا يعتبر عضواً في مجلس الوزراء)
القيادة	القائد الأعلى	مدير عام الأمن الداخلي	رئيس جهاز المخابرات العامة
آلية التعيين	بموجب مرسوم رئاسي	بموجب مرسوم رئاسي بناءً على تنسيب مجلس الوزراء	بموجب مرسوم رئاسي
مدة الولاية	ثلاث سنوات، مع إمكانية التمديد لمدة سنة واحدة	ثلاث سنوات، مع إمكانية التمديد لمدة سنة واحدة	ثلاث سنوات، مع إمكانية التمديد لمدة سنة واحدة
الصلاحيات	يصدر القرارات اللازمة لإدارة وتنظيم شؤون العمل كافة، وفقاً لأحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه	يصدر القرارات اللازمة لإدارة وتنظيم شؤون العمل كافة	يصدر القرارات اللازمة لإدارة وتنظيم شؤون العمل كافة

المصدر: جرد بمعرفة الباحث اعتماداً على قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني.

ومن الواقع العملي والقانوني الناظم للقطاع الأمني، فإن القطاع الأمني الفلسطيني بمختلف أجهزته يعاني من الأداء المتواضع بسبب عدم وجود هيكلية مدروسة ومعتمدة وثابتة طوال السنوات السابقة، وكذلك قلة إمكانياتها وضعف التدريب داخلها، وجوهر الخلل هو عدم وجود ناظم قانوني لتداخل صلاحيات ومرجعيات القوى الأمنية بين الرئيس ووزير الداخلية والأمن الوطني، وقادة القوى.

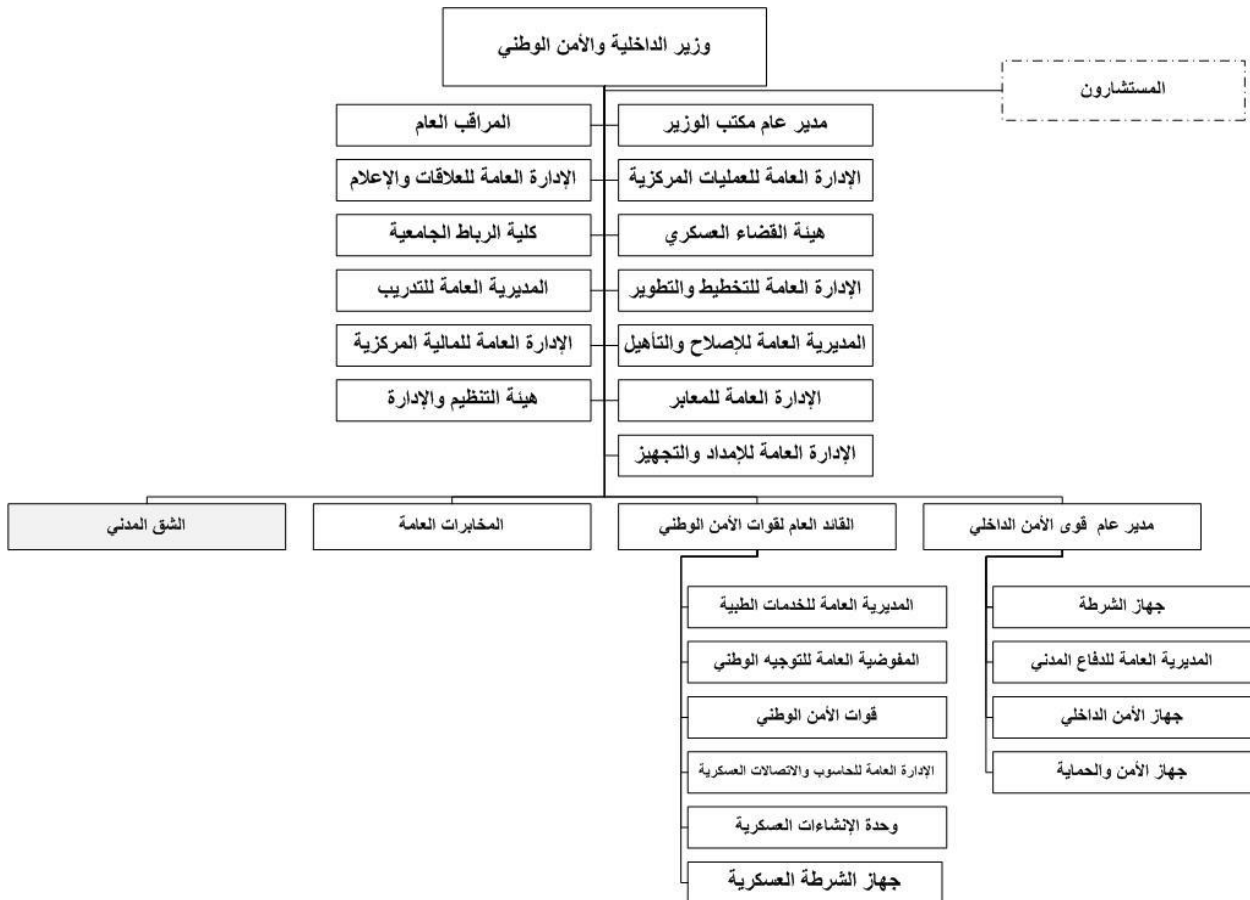
2.4.3 الهيكلة الإدارية الحالية لقوى الأمن في قطاع غزة:

اعتمد مجلس الوزراء الفلسطيني في قطاع غزة برئاسة السيد إسماعيل هنية هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني "الشق العسكري" وذلك بقرار لمجلس الوزراء رقم (11/341/02/ماو/ إده) لسنة 2014م.

استطاعت الهيكلية المعتمدة لوزارة الداخلية في قطاع غزة القضاء على الازدواجية ومنعت تداخل الصلاحيات بين وزير الداخلية ومدير عام قوى الأمن الداخلي وكذلك قادة الأجهزة، وحدت من تفرد قادة الأجهزة بالقرارات أو الإقصاء للغير، إلا أن الهيكلية المعتمدة لم تشمل جهاز حرس الرئاسة والقوات البحرية والجوية والضابطة الجمركية..

استطاعت المؤسسة الأمنية بكافة أذرعها الى تحقيق مستويات مرتفعة في القضاء على الجريمة وسرعة كشفها، وكذلك تعزيز سيادة القانون والشفافية والمساءلة، وذلك من خلال التكاملية والمهنية التي تمتعت بها ورغم قلة الامكانيات.

شكل (2.7) يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد للقطاع الأمني:



الفصل الثالث:

الدراسات السابقة

3.1. مقدمة.

3.2. الدراسات المتعلقة بمتغير الأنماط القيادية.

3.2.1 الدراسات الفلسطينية.

3.2.2 الدراسات العربية.

3.2.3 الدراسات الأجنبية.

3.3. الدراسات المتعلقة بمتغير المعرفة.

3.3.1 الدراسات الفلسطينية.

3.3.2 الدراسات العربية.

3.3.3 الدراسات الأجنبية.

3.4. التعليق على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية).

3.5. ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

3.1 مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية التي ارتبطت بموضوع القيادة وإدارة المعرفة تم سردها للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات، ومن خلال تناول الباحث للدراسات السابقة المرتبطة بعنوان ومتغيرات الدراسة الحالية، سيتم تصنيف الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي (فلسطينية (12 دراسة) - عربية (10 دراسات) - أجنبية (5 دراسات)) طبقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

3.2 الدراسات المتعلقة بمتغير الأنماط القيادية:

3.2.1 الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة المصري، (2015): " دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم (177) موظفاً بالوزارة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (177). صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (65) فقرة توزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزن نسبي (68.45%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات ادارة المعرفة بوزن نسبي (67.15%).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- يوجد ضعف لدى الوزارة في توفير وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني.
- مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي والعمل على تهيئة قادة مستقبلين.
- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة.

- تطوير قرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.

2. دراسة القانون، (2015): بعنوان " دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، وأهميتها للقيادات في التنظيمات الفلسطينية، ومعرفة مستوى كفاءة القيادات في ممارسة القيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع قيادات الصف الأول والثاني والثالث في التنظيمات الفلسطينية، والمقدر عددهم 191 لعام 2014م (المكاتب الادارية)، وكان عدد الاستبانات المستردة (161) استبانة، بما نسبته (84.3%) من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- حصل بعد الحافز الالهامي على المركز الأول، فيما حصل بعد الكاريزما على المركز الثاني، بينما الاعتبارات الفرية والاستثارة الفكرية في مرتبة لاحقة على الترتيب، فيما بعد السلوك المثالي (التمكين) حصل على المرتبة الخامسة.
 - الأهداف الاستراتيجية قصيرة المدي (البعد التنظيمي) حصلت على المرتبة الأولى، يليها الأهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني) حصلت على المرتبة الثانية، تلاها الأهداف الاستراتيجية طويلة المدي (تحرير فلسطين) حصلت على المرتبة الثالثة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني تعزي للمتغيرات الشخصية.
- ومن أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة:
- العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات الفلسطينية وذلك من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة مهاراتها وخصائصها، وذلك لأهميتها في تحفيز المرؤوسين واثارة حماسهم وتوليد الاحساس لديهم مما يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف الفلسطينية.

3. دراسة القدرة، (2015): بعنوان " متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العامون للشرطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى 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 وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

- يمتلك المدراء العامون بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة متطلبات القيادة التحويلية بنسبة (79.5%)، ومستوى مخرجات العمل لدى المدراء العاملين بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة بلغ (81.8%)، وبينت النتائج أيضاً ارتباط متطلبات القيادة التحويلية بمخرجات العمل لدى المدراء العاملين بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة (86.6%).

وقد أوصت الدراسة:

- ضرورة الاستمرار في ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى المدراء العاملين.
- ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في جميع المستويات الإدارية.
- تدعيم سياسة الاهتمام بمخرجات العمل بشكل أفضل إضافة إلى مخرجات الأداء.

4. دراسة الطيبي، (2013): "نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة".

هدفت الدراسة بشكل عام على التعرف إلى نمط القيادة الإدارية لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي، واقتصرت الدراسة على العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة لعام (2012)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (389) موظف من اللذين لا يشغلون مناصب إدارية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- تبين أن هناك توافراً لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة النمط الديمقراطي بدرجة جيد والنمط الأوتوقراطي والترسلي بنسبة مقبول.
- تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً موجبة لدى كل من نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة الترسلية، ومستوى الرضا الوظيفي، في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة
- سلبية بين نمط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي ونمط القيادة الأوتوقراطي.

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- إعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين في مراكز الرعاية الأولية بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص القيادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.
- الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- تحرص القيادة في الرعاية الأولية في محافظة غزة بإتباع نمط القيادة الديمقراطي؛ لأنه يؤدي إلى تحسّن الأداء ورفع الإنتاجية.

5. دراسة الرقب، (2010): " العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (415) أكاديمياً من جامعات (الأزهر، الإسلامية، القدس المفتوحة)، عبر استخدام استبيان من إعداد الباحث، وفق المنهج الوصفي التحليلي .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

3.2.2 الدراسات العربية:

1. دراسة سميرات ومقابلة (2014): بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة. اذ بلغت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه كانت بدرجة متوسطة.
- إن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً .

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان: التركيز على تنمية قادة التحويلية لدى مديري المدارس، والاهتمام بتنمية مهاراتهم لتكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التحويلية وعملياتها، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية، قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.

2. دراسة آل فطيح، (2013): " علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية".

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، لردم الفجوة بين ما يمتلكه القادة من مواهب ومهارات قيادية تحويلية، وبين مستوى التعلم التنظيمي بهذه الأجهزة، لنفعيل السلوك القيادي التحويلي وتطوير قدرات ومليات التعلم التنظيمي، بما يحقق مواكبة المتغيرات البيئية، والتميز التنظيمي والمعرفي للأجهزة الأمنية، وقد سعت الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية؟. يتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام، والمديرية العامة للجوازات بالرياض، من خلال عينة طبقية تناسبية قوامها (221) ضابطاً من جميع الرتب العسكرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وطبقت مقياس باس وأوفوليو (Bass & Avolio) لقياس القيادة التحويلية، ومقياس ماكردت (Marquadt) لقياس التعلم التنظيمي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة ايجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.
- وجود مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية.

وكان من أهم التوصيات:

- أن تعمل الإدارة العليا على تبني الأساليب القيادية الحديثة، ودعم تطبيقات القيادة التحويلية، بما يحقق تفعيل برامج وتقنيات التعلم التنظيمي.
- التركيز على انتقاء القيادات الأمنية ذات المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية من القادة التحويليون لتولي المناصب القيادية الهامة، لإحداث التغيير المنشود وإدارة التحول والتعلم التنظيمي.
- بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة للسلوك القيادي التحويلي والتعلم التنظيمي.

3. دراسة الشكرة، (2013): "دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور".

هدفت الدراسة بشكل عام على الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور؟. وتكون مجتمع الدراسة من ضباط الإدارة العامة للمرور بالرياض من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد وعددهم (236) ضابطاً، وقد بلغت عينة الدراسة (150) ضابطاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- تسود ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض.
 - تتوافر عدة ملامح لتحسين الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للمرور يأتي في مقدمتها:
 - يعتبر الانجاز في العمل من القيم الوظيفية في ادارتنا.
 - هناك اهتمام بقدرات وامكانيات الاشخاص ومجموعات العمل.
 - هناك رؤية مشتركة تجمع بين غايات وأهداف الإدارة والعاملين.
 - وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين واقع ممارسة القيادات بالإدارة العامة للمرور للسلوك التحويلي وتحسين الأداء للعاملين بالإدارة العامة للمرور.
- وكان من أهم نتائج الدراسة:**

- الاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بالإدارة العامة للمرور.
- اجراء دراسات حول دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء للعاملين في قطاعات أخرى لمعرفة مدى امكانية تعميم هذه الدراسات والاستفادة منها في تحسين أداء العاملين في تلك القطاعات.

4. دراسة المطيري، (2013): "دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية".

هدفت الدراسة بشكل عام، التعرف إلى دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الملك خالد العسكرية للعام الجامعي 2012/ 2013م، وعددهم الإجمالي (165) ضابطاً. وتم اختيار عينة باستخدام المعادلات الاحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة بلغ حجمها (120) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- الأنماط القيادية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية هي على الترتيب: النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي بالأداء، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر.

- المهارات الإدارية التي يسعى أعضاء هيئة التدريس لتنميتها لدى طلاب الكلية بدرجة مرتفعة هي: إدارة الذات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الاتصال.
- المعوقات المهمة التي تحد من دور أعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب الكلية بدرجة مرتفعة هي: تجاهل استخدام وسائل الايضاح في تنمية المهارات الادارية، وعدم اهتمام الطلبة بالعمل الاداري، وضعف قدرة بعض أعضاء هيئة التدريس على اصال المهارات الادارية للطلاب.
- وكان من أهم التوصيات ما يلي:
- تعزيز استخدام أعضاء هيئة التدريس لأنماط القيادة التحويلية والقيادة بالأداء والقيادة الديمقراطية.
- زيادة الحجم المخصص لتنمية المهارات الادارية ضمن المقررات الدراسية في الكلية.
- زيادة استخدام تقنيات العرض الحديثة ووسائل الايضاح المتنوعة لتبسيط عرض المهارات الادارية لطلاب كلية الملك خالد العسكرية.

5. دراسة العطوي، (2010): بعنوان "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء الشركات البلاستيكية للصناعات الانشائية الأردنية، بالإضافة الى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين الشركات البلاستيكية للصناعات الانشائية الأردنية وبلغت عينة الدراسة (165) فرد من موظفي المستويات الوسطي والدنيا حسب أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التي أهمها:

- 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 معنوي للقيادة التحويلية على مستوى الأداء.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

3.2.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Yaghoubi ، 2014)

"القيادة التحويلية وتعزيز عوامل مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية ايران."

"Transformational leadership and promoting factors of knowledge sharing (An empirical study in Iran)"

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز عوامل مشاركة المعرفة، وفي هذه تم اشتقاق نموذج (Nonaka& Takeuchi model) في مجال مشاركة المعرفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الكلية في جامعة زاهدان للعلوم الطبية في ايران والبالغ عددهم (283) وتم اختيار (117) مفردة كعينة للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة. وقد أظهرت النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين القيادة التحويلية واتجاهات أعضاء الكلية حول عوامل التنشئة والتجسيد والضم.
- ولا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و التدوين.

2. دراسة (Boroumand & Gelard ، 2014)

"العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة"

"Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management"

إذا كانت منظمات اليوم غير قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية فسوف يفقدون المنافسة، وفي مثل هذه الظروف فإن المنظمات تحتاج إلى قادة لتحويل منظماتهم إلى منظمات أكثر استعداداً ونجاحاً في هذه الظروف.

القيادة التحويلية ترشد وتقود المنظمات من الحاضر الى المستقبل، وتطبق تغيرات مناسبة وملائمة تدعم أهداف المنظمة، إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة هي عامل مؤثر وخرج حيث يساعد المنظمات على النجاة وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية وفي عصر المعلومات أيضاً. مع الأخذ بعين الاعتبار أن القيادة تلعب دوراً كنموذج يحتذى به، وأن أساليب قيادتهم تؤثر مباشرة في ميول المنظمات لمواجهة التقدم وعمل خطوات في إدارة المعرفة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في شركة ألفان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل مسح شامل لأدبيات الدراسة في هذا المجال، وتم صياغة (5) فرضيات، وتم استخدام الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة ويشمل جميع الخبراء الحاصلين على درجة الماجستير وعددهم (47).

وقد بينت الدراسة وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة يقدر (0.784).

3. دراسة (Singh, M., Shanker, R., Narain R., and Kumar, A) (2008)

"دور القيادة في إدارة المعرفة في الشركات الهندية."

"Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries."

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

وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها:

- كلاً من أنماط القيادة المساند والمفوض والاستشاري له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة.
- أكثر الأنماط تأثيراً على إدارة المعرفة بنوعيتها الضمني والظاهري هو النمط المفوض، حيث يعطي للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية على التصرف.
- النمط السائد في الشركات موضوع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر.

4. دراسة (Mario , 2010)

"العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة، وتحصيل الطلاب الدارسين بولاية مسيسيبي."

تناولت مشكلة الدراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة وتطوير مجتمعات التعلم في المدارس المتوسطة في المناطق الريفية في ولاية مسيسيبي. بالإضافة الى ذلك بحثت هذه الدراسة العلاقة بين مجتمعات التعلم والانجاز الأكاديمي للطلاب في المدارس المتوسطة التي تقع في المناطق الريفية. وتم جمع البيانات من المعلمين ومديري المدارس من أربع مدارس متوسطة في المناطق الريفية، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التطبيقي للتعبير عن نتائج المشكلة بشكل كمي من خلال استخدام الأدوات الإحصائية الملائمة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة خطية ايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية من المجتمعات الرئيسية والتعلم في المدارس المتوسطة في المناطق الريفية.
- وجود علاقة معتدلة ولكن غير ذات أهمية احصائية بين مجتمعات التعلم والتحصيل الدراسي للطلاب.

وقدمت الدراسة توصيات عديدة منها:

- العمل على تحسين جودة قيادة المدرسة، ونوعية التعليم، وزيادة تعلم الطلاب والتحصيل الأكاديمي.

- الارتقاء بمستوي التعليم المتاح في المناطق التعليمية ضمن مجال الدراسة المكاني وكذلك المدارس المعنية بالتحديد.

3.3 دراسات المتعلقة بمتغير المعرفة:

3.3.1 الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة، عبد الغفور (2015): بعنوان "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2013/2014. كما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وعناصر مختارة للميزة التنافسية (المتغير التابع)، بالإضافة للتعرف على دلالة فروق بعض المتغيرات الديموغرافية على تلك العلاقة، وتم تصميم الفرضيات في ضوء ذلك. وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (285) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

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

وكان من أهم التوصيات:

- حث إدارة الجامعات على السعي إلى تسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وأن تتقبل النقد البناء للارتقاء بالجامعة.
- ضرورة تقييم الجامعات للظروف المالية للطلبة لأن ذلك سيكسبها ميزة تنافسية سيما وأن ظروف الطلبة بشكل عام صعب.
- أكدت الدراسة في توصياتها على ضرورة تأهيل قدرات العاملين وتطويرها، من خلال التتويج في أنظمة التعميم عن طريق دورات تدريبية تراعي انسجام المساقات مع خلق ثقافة الجودة.

2. دراسة المدهون، (2014): " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم".

هدفت الدراسة 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، ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديریات على مستوى محافظات غزة والذين يشغلون وظائف إشرافیه (من رئیس قسم فما فوق)، وصمم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وتم توزيع (259) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- 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%).
- مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز المؤسسي جيداً، حيث حصل على المرتبة الأولى معيار التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (79.27%)، تلى ذلك معيار القيادة بوزن نسبي (78.33%)، تلى ذلك معيار المعلومات وتحليلها بوزن نسبي (77.62%).
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي بالوزارة

ومن أهم التوصيات:

- تطوير وتحسين الموظف العامل بالوزارة باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.
- العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.

3. دراسة المدلل (2012) "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة الذي مثل جميع العاملين بمجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية أو إشرافية، وبلغت عينة الدراسة (46) موظف. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ومن أهم النتائج:

- ضعف توافر متطلبات ادارة 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%.
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين توافر متطلبات ادارة المعرفة ومستوى الاداء بدرجة ارتباط 0.829.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الاحصائية للمبحوثين.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

- إعادة بناء الموظف باعتباره رأس المال الفكري وأساس نجاح المؤسسة وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة المهنية.
- إعادة بناء الثقة بين العاملين وتعزيز التواصل وضمان فاعلية الدور الرقابي ونظام التحفيز والمكافآت.
- اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة كمنهجية علمية وعملية لتحقيق التطبيق الأمثل للعمليات إدارة المعرفة.

4. دراسة العلول (2011) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. واستخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة (حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (1309) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت (196) موظفاً أكاديمياً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- من حيث ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى.
- وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

- تبنى الجامعات الفلسطينية لمنهج إدارة المعرفة.
- بتوظيف التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.
- تطوير مكاتب جامعات قطاع غزة وإشراكها بمواقع مكاتب لجامعات عربية ومحلية.
- توفير البيئة المناسبة والإمكانيات المادية التي تحقق التمكين المعرفي.
- تحفيز الأكاديميين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل.

5. دراسة الزطمة، (2011): " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس للعام الجامعي (2010/2011) البالغ عددهم (455) . واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (61.3) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة. لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) واشتملت على تسع وخمسون فقرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي : تشخيص المعرفة بوزن نسبي (75.50 %)، توليد المعرفة بوزن نسبي (71.86 %) تخزين المعرفة بوزن

نسبي(% 74.45)، توزيع المعرفة بوزن نسبي (72.00%) ، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل حيث بلغت(64.54%).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.

- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

- رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة.

- ضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

6. دراسة الرقب، (2011): بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ".

هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع(396) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والاداريين في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على تحقيق أهدافها.

- وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق الإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح الاداريين، والجامعة لصالح الجامعة الاسلامية).
- وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها:
- ضرورة الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة.
- اعتماد الجامعات الفلسطينية على تنمية عمليات الإبداع في إدارة المعرفة كجزء من عملها اليومي.
- مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الادارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به.
- ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الاسهام في بناء المعرفة وتطويرها.
- السعي إلى تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية تمكنها من خزن المعرفة وتبادلها بين العاملين، وبناء شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.

7. دراسة عودة (2010)، بعنوان: واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها. هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عميات ادارة المعرفة لواجب ممارستها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى قياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين (الإداريين) عمداء كليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم (في كل من (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (327موظفًا، كما اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية كأداة أخرى للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- من حيث ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة كانت على النحو التالي: تطبيق المعرفة بوزن نسبي(% 85.25)، تنظيم المعرفة بوزن نسبي(% 85.00)، توليد المعرفة بوزن نسبي(% 84.58)، ثم التشارك في المعرفة بوزن نسبي(79.46).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، أو لسنوات الخدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة، تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى التفوق لصالح الجامعة الإسلامية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة وضع استراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية سليمة تراعي الرسالة السامية للجامعات.

- تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لصناعة المعرفة .

- دمج أنماط جديدة للتعلم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة.

- بناء فريق لإدارة نظام إدارة المعرفة ولمتابعة تطبيقه في الجامعات الفلسطينية.

3.3.2 الدراسات العربية:

1. دراسة عباينة وحتاملة، (2013): بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن".

هدفت هذه الدراسة 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-الاردن .وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الاشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253).

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.
- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بُعد نقل المعرفة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الابداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

وأوصت الدراسة التالي:

- تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- ضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة، وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

2. دراسة القرني، (2013): بعنوان "واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض".

هدفت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع إدارة المعرفة؟ وما دورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. وتكون مجتمع الدراسة من أولاً: ضباط المديرية العامة لحرس الحدود، من رتبة مقدم إلى رتبة لواء، وعددهم (239 ضابطاً). ثانياً: عشرة من قيادات إدارات وأقسام المديرية العامة لحرس الحدود لغرض المقابلة المفتوحة. ثالثاً: ممثلاً رسالة وأطروحة علمية في المديرية العامة لحرس الحدود تم تصنيفها إلى عدة أبعاد، ومن ثم القيام بتحليل محتوى لتسعين رسالة وأطروحة علمية في الإدارة. وقد كانت العينة العشوائية تتكون من (193) ضابطاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك بأسلوبه المسحي، وتحليل المحتوى واستخدم الباحث كلاً من الاستبانة، واستمارة تحليل المحتوى.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة كمتطلب هام لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بمتوسط حسابي (3.53).
- أن درجة الاستفادة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسات والمعارف المتاحة في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.07).

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة وضع آلية تنظيمية لاستقبال توصيات البحوث والدراسات وتوجيهها للقسم المختص المباشر لإبداء الآراء لتفعيل الاستفادة منها.
- إنشاء إدارة للمعرفة ترتبط بمدير عام حرس الحدود مباشرة، ووضع برنامج حاسب آلي لإدارة المعرفة في شبكة الانترنت الداخلية، لمشاركة المعرفة بكل سهولة ويسر.

3. دراسة الغنيم (2013): "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم".

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إمارة منطقة القصيم من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة، وعددهم (425) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (218) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتم استخدام المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وجاءت عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى، يليها توليد المعرفة، ثم خزن المعرفة، وأخيراً عملية توزيع المعرفة.
- أن مستوى الأداء في إمارة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وجاءت قدرات ومهارات العاملين في المرتبة الأولى، يليها نظم العمل وإجراءاته، وأخيراً التجديد والابتكار.
- توجد علاقة طردية دالة احصائياً عند مستوى (0.01) بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:
- التشارك بالمعرفة داخلياً من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش والاستعانة بخبراء ومحاضرين لإجراء دورات تدريبية داخلية.
- العمل على تهيئة بيئة عمل مرنة ومحفزة ومشجعة على التجديد والابتكار وأداء الأعمال بطريقة ابتكارية والتقليل من الأعمال الروتينية وتطبيق ما يثبت نجاحه من أفكار جديدة ومبتكرة.
- منح الموظفين مزيداً من الحرية في طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

4. دراسة الزريقات، (2011): بعنوان "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (443) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.60).
 - تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً حيث بلغ (3.63).
 - هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4 %) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).
- وتوصي الدراسة بضرورة:

- تبني الشركات الاستخراجية الأردنية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

5. دراسة دروزة (2008): "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وبين عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. وتم استخدام المنهج الوصفي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) موظف، وتم اختيار عينة من (221) موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليدها وخزنها وتوزيع وتخطيط المعرفة.
- وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي وكفاء العمليات الداخلية من جهة أخرى.

3.3.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Apak and Atay , 2014) "الابتكار العالمي وتطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا والبلقان." "Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الإقليمي والاقتصادي، حيث أخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات

تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وقد أجرى الباحث تحليلاً للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، معتمداً في دراسته على الأسلوب الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن:

- تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات .
- وأن إدارة المعرفة يمكن ان توظف كأداة لتمييز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والاسواق.

2. دراسة (Kasim، 2010)

" العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية "

"The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia."

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة. حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة فهم الادارة العليا للعوامل والعناصر التي تساعد في فعالية الأداء الوظيفي، وأي العوامل التي تحد من تحسن الأداء، وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنياً.

3.4 التعليق على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن ملاحظة نقاط التشابه وكذلك الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

جدول رقم (3.1) مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

م	البيان	ما ركزت عليه الدراسة السابقة	الفجوة البحثية	ما ستركز عليه الدراسة الحالية
1	الموضوع	1- ركزت العديد من الدراسات على دراسة القيادة وربطها مع متغيرات أخرى مثل الأهداف الاستراتيجية (القانون، 2015، صالح والمبوضين، 2013)، مخرجات العمل (القدرة، 2015)، الرضا الوظيفي (الطبيبي، 2013)، تمكين العاملين (الرقب، 2010)، الدافعية (سميرات ومقابلة، 2014)، والتعلم التنظيمي (آل فطيج، 2014)، مستوى الأداء (الشكرة، 2013)، وتنمية المهارات الإدارية (المطيري، 2013).	1- لم تركز الدراسات السابقة على دراسة المتغيرين معاً وهما الأنماط القيادية وممارسة عمليات إدارة المعرفة باستثناء دراسة (المصري، 2015) والتي تناولت القيادة الاستراتيجية فقط وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة. 2- لم تركز الدراسة السابقة على تناول الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية، التبادلية، الترسلية) واكتفت بدراسة الأنماط المختلفة مثل النمط الأوتوقراطي، والديموقراطي بإستثناء دراسة (Ghalehno ,2015 Broumand, 2014) ولكنها تناولت بعد القيادة التحويلية وعملية واحدة من عمليات المعرفة وهي تشارك	1- ستركز الدراسة الحالية على الأنماط القيادية الحديثة وهي (التحويلية والتبادلية والترسلية). 2- سيتم دراسة أثر وعلاقة متغير القيادة بأبعادها المختلفة في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، حيث أن قليل من الدراسات تناولت المتغيرين معاً.

م	البيان	ما ركزت عليه الدراسة السابقة	الفجوة البحثية	ما ستركز عليه الدراسة الحالية
		2- ركزت العديد من الدراسات على دراسة المعرفة وربطها مع متغيرات أخرى مثل الميزة التنافسية (عبد الغفور، 2015، الأداء المؤسسي (المدهون، 2014، المدلل، 2012، الثقافة التنظيمية (عباينة وحاتمة، 2013)، التنمية الإدارية المستدامة (القرني، 2013)، فاعلية اتخاذ القرار الإداري (الزريقات، 2011)، الابتكار العلمي (Atay, (2014 & Apal)، الأداء الوظيفي (Kasim , 2010)، وكذلك المناخ التنظيمي (المطرفي، 2013)، تنمية الموارد البشرية (العلول، 2011)، تميز الأداء (الزطمة، 2011)، (دروزة، 2008)، تطوير مستوى الأداء (الغنيم، 2013).		
2	مجتمع الدراسة	لقد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة منها دراسة المكاتب الادارية للتنظيمات الفلسطينية، المعلمون في المدارس الحكومية، مراكز الرعاية الصحية، الجامعات، المستشفيات، الوزارات، البنوك، المؤسسات الأهلية، القطاع الحكومي.	لم توجد دراسة تناولت هذه المتغيرات بالتطبيق على جميع منتسبي قوى الأمن الفلسطيني.	هذه الدراسة ستركز على جميع منتسبي قوى الأمن الوطني في المحافظات الجنوبية في دولة فلسطين وهو قطاع حكومي عسكري لم تتطرق أي من الدراسات السابقة له بالتطبيق. باستثناء دراسة (القدرة، 2015) والتي طبقت على المدراء العامون بجهاز الشرطة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة المشار إليها، بأنها ستطبق على جميع العاملين من كافة الأجهزة الأمنية والعسكرية ومن جميع الرتب العسكرية. وكذلك تختلف مع (المصري، 2015) الذي طبقها على الشق المدني بوزارة الداخلية.
3	المكان	تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين المحلية والتي طبقت في فلسطين والدراسات العربية والتي طبقت في (سوريا والسعودية الأردن، العراق) والدراسات الاجنبية والتي طبقت في (ماليزيا - تركيا - الهند - إيران)	الدراسة الأولى في فلسطين التي تناولت أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الترسلية) مع عمليات إدارة المعرفة، وكذلك على مستوى الوطن العربي وفي حدود علم الباحث،	هذه الدراسة طُبقت في المحافظات الجنوبية بدولة فلسطين.

3.5 ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما تتميز به هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة أن معظم الدراسات السابقة وعلى حد علم الباحث تناولت بالدراسة أحد هذه المتغيرات فقط أو قامت بدراسة متغير القيادة مع متغيرات مختلفة مثل دراسة (القانون، 2015، القدرة، 2015، الطيبي، 2013، الرقب، 2010). أو ربطت بين بعد المعرفة مع متغيرات أخرى مثل (عبد الغفور، 2015، المدهون، 2014، المدلل، 2012، الزطمة، 2011) بينما تعتبر الدراسة الحالية وفي حدود علم الباحث الدراسة الأولى بين سابقاتها والتي تقوم بالربط بين المتغيرين معاً وتقوم باختبار أثر المتغير المستقل وهو أنماط القيادة في ممارسة عمليات إدارة المعرفة. ومن جهة أخرى فإن الدراسة الحالية تستخدم أحدث أنماط القيادة وهي التحويلية والتبادلية والتي اقترحها (Bass, 1990)، حيث تختلف عن دراسة (Singh, 2008) التي تناولت أنماط القيادة (الأوتوقراطية والديمقراطية والبيروقراطية) وعلاقتها بالمعرفة. بالإضافة لذلك، ستطبق الدراسة على جميع منتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالرتب العسكرية المختلفة في المحافظات الجنوبية دون اقتصارها على رتب محددة، وذلك خلافاً للدراسات السابقة حيث طبقت على فئات معينة.

جدول رقم (3.2) يوضح الدراسات السابقة المستخدمة

#	اسم الباحث	السنة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	الدولة	مجتمع الدراسة	العينة	الأداة	النتائج
أولاً: الدراسات الفلسطينية:									
المحور الأول: (القيادة)									
1	المصري	2015	القيادة الاستراتيجية	عمليات ادارة المعرفة (اكتساب، تخزين، نشر، تطبيق)	فلسطين	العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني	عينة المسح الشامل لجميع العاملين في الوظائف الاشرافية وعددهم (177) موظف من رتبة رئيس شعبة حتى وكيل	الاستبانة	واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزن نسبي 68.458%، بينما واقع عمليات ادارة المعرفة كانت بوزن نسبي 67.156%.
2	القانونع	2015	القيادة التحويلية (التاثير المثالي، السلوك المثالي، الحفز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)	الأهداف الاستراتيجية (البعد التنظيمي، المشروع الوطني الفلسطيني، تحرير فلسطين)	فلسطين	المكاتب الادارية للتنظيمات الفلسطينية	اسلوب المسح الشامل (191) من قادة التنظيمات من الصف الأول وحتى الثالث	الاستبانة	حصل بعد الحافز الالهامي على المركز الأول، فيما حصل بعد الكاريزما على المركز الثاني، تلاه كل من الاعتبارات القرية والاستشارة الفكرية والسلوك المثالي على الترتيب
3	القدرة	2015	متطلبات القيادة التحويلية	مخرجات العمل	فلسطين	المدرء العامون بجهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة	اسلوب العينة العشوائية الطبقية وعددهم (131) مدير دائرة	الاستبانة	يملك المدرء العامون لمتطلبات القيادة التحويلية بنسبة 79.5%، ومستوي مخرجات العمل 81.8%، بينما الارتباط بينهما 86.6%
4	الطبي	2013	القيادة الادارية (الأوتوقراطي، الديموقراطي، الترسل)	الرضا الوظيفي	فلسطين	العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية	اسلوب العينة العشوائية (389) موظف لا يشغلون مناصب ادارية	الاستبانة والمقابلة	مستوي الرضا الوظيفي مقبول بنسبة 62.28%، والنمط الديموقراطي هو النمط السائد (جيد)، يليه الأوتوقراطي بدرجة (ضعيف) ثم الترسل (ضعيف)
5	الرقب	2010	القيادة التحويلية(التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)	تمكين العاملين	فلسطين	الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	(415) اكاديمي من جامعات الازهر والاسلامية والقدس المفتوحة	الاستبانة	توفر عناصر التمكين بدرجة كبيرة واخري بدرجة متوسطة، توافر ابعاد القيادة التحويلية، وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين

#	اسم الباحث	السنة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	الدولة	مجتمع الدراسة	العينة	الأداة	النتائج
الخور الثاني (المعرفة)									
1	عبد الغفور	2015	ادارة المعرفة (القوي البشرية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية)	الميزة التنافسية	فلسطين	جامعات قطاع غزة	عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (285)	الاستبانة	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 68.93% . وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية
2	المدهون	2014	عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)	تميز الأداء المؤسسي	فلسطين	وزارة التربية والتعليم العالي	المسح الشامل لجميع العاملين من رئيس قسم فما فوق وعددهم (295) موظف	الاستبانة	مستوي التطبيق لعمليات إدارة المعرفة (75.17%). مستوى توافر النموذج الأمريكي للتميز كان جيد (74.89)
3	المدلل	2012	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة 1. الثقافة التنظيمية 2. القيادة التنظيمية 3. القوى البشرية 4. تكنولوجيا المعلومات	مستوي أداء المؤسسات الحكومية (رضا الموظف، جودة وسرعة الخدمة، التحسين والتطوير)	فلسطين	جميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بقطاع غزة	المسح الشامل لجميع العاملين وعددهم (46) موظف	الاستبانة	ضعف توافر مستوى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بنسبة 55.78%
4	العلول	2011	ادارة المعرفة	تنمية الموارد البشرية الأكاديمية	فلسطين	جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	عينة عشوائية طبقية حجمها (196) أكاديميا	الاستبانة	درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية 52%
5	الزطمة	2011	متطلبات ادارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي)، وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)	تميز الأداء المؤسسي ويشمل (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية)	فلسطين	جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤسا الأقسام الادارية المتفرغين في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة	عينة عشوائية طبقية حجمها (279) أكاديميا	الاستبانة	ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات ادارة المعرفة بوزن نسي 71.64%

#	اسم الباحث	السنة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	الدولة	مجتمع الدراسة	العينة	الأداة	النتائج
6	الرقب	2011	الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، تكنولوجيا المعلومات	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	فلسطين	العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	396 موظف	الاستبانة	التأثير على تطبيق إدارة المعرفة المرتبة الاولى تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حساسي (4.06)، تلاه القيادة الادارية بمتوسط (3.93)، تلاه الهيكل التنظيمي (3.89) تلاه الثقافة التنظيمية (3.82).
7	عودة	2010	واقع ادارة المعرفة (تنظيم، توليد، تشارك، تطبيق)		فلسطين	العاملين الاداريين في بعض الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	اسلوب المسح الشامل لجميع العاملين (327) عامل	الاستبانة	ممارسة العاملين لعمليات ادارة المعرفة بوزن نسبي 83.57
ثانيا: الدراسات العربية:									
المحور الأول: (القيادة)									
1	سميرات، ومقابلة	2014	ممارسة القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الجادبية)، الدافع الالهامي، الاستشارة الذهنية(الفكرية)، الاعتبار الفري)	الدافعية	الأردن	(1620) معلما من مدارس العاصمة عمان	عينة طبقية عشوائية بسيطة حجمها (324)	الاستبانة	ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة.
2	آل فطيح	2013	تطبيقات القيادة التحويلية	التعلم التنظيمي	السعودية	الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام، والمديرية العامة للجوازات بالرياض	عينة طبقية تناسبية قوامها (221) ضابطاً من جميع الرتب العسكرية	استبانة	توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة
3	الشكرة	2013	القيادة التحويلية	تحسين مستوى الأداء	السعودية	من ضباط الإدارة العامة للمرور بالرياض من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد وعددهم (236) ضابطاً	عينة الدراسة (150) ضابطاً	الاستبانة	تسود ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض

#	اسم الباحث	السنة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	الدولة	مجتمع الدراسة	العينة	الأداة	النتائج
4	المطيري	2013	الأنماط القيادية	تنمية المهارات الإدارية	السعودية	أعضاء هيئة التدريس في كلية الملك خالد العسكرية للعام الجامعي 2012/2013م، وعددهم الإجمالي (165) ضابطا	العينة بلغ حجمها (120) عضو هيئة تدريس	الاستبانة	الأنماط القيادية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية هي على الترتيب: النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي بالأداء، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر
5	العطوي	2010	القيادة التحويلية (الاجاذبية والتأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)	تفعيل ادارة المعرفة (اكتساب، تقاسم، استخدام) واثرها على اداء المنظمة	الاردن	شركات البلاستيك للصناعات الانشائية	المسح الشامل وعددهم (165) فرد من موظفي المستويات الوسطي والدنيا	استبانة	مستوي توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين كان مرتفعا، بينما مستوى توافر عمليات ادارة المعرفة كان متوسطا
اخور الثاني (المعرفة)									
1	عبانة، وحاتمة	2013	الثقافة التنظيمية (البروقراطية، والابداعية، والمهمة، والداعمة)	دعم ادارة المعرفة (اكتساب، تخزين، نقل، تطبيق)	الاردن	جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد	جميع شاغلي الوظائف الاشرافية وعددهم (300)	استبانة	نمط الثقافة التنظيمية السائد هو النمط البيروقراطي، ودرجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوي متوسط
2	القرني	2013	واقع إدارة المعرفة	تحقيق التنمية الإدارية المستدامة	السعودية	مجتمع الدراسة من أولاً: ضباط المديرية العامة لحرس الحدود، من رتبة مقدم إلى رتبة لواء،	عينة مكونة من (239) ضابطاً.	استبانة	غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة كمطلب هام لتحقيق التنمية الادارية المستدامة بمتوسط حسابي (3.53)

#	اسم الباحث	السنة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	الدولة	مجتمع الدراسة	العينة	الأداة	النتائج
3	الغنيم	2013	عمليات إدارة المعرفة	تطوير مستوى الأداء	السعودية	جميع موظفي جهاز إمارة منطقة القصيم من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة، وعدددهم (425) موظفًا	عينة الدراسة من (218) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة	استبانة	مستوي استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وجاءت عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى، يليها عملية تولي المعرفة، ثم عملية تخزين المعرفة، وأخيرًا عملية توزيع المعرفة
4	الزريقات	2011	ادارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي)	فاعلية اتخاذ القرارات (تحدي المشكلة، تطوير البدايل، تقييم البدائل، اختيار البديل، الرقابة والمتابعة)	الاردن	جميع العاملين في الشركات الاستخراجية والبالغ عدددهم 9973	عينة عشوائية بسيطة (499) موظفا	استبانة	هناك أثر لأبعاد لإدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار بنسبة 59.40%
5	دروزة	2008	علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على	تميز الأداء المؤسسي	الأردن	وزارة التربية والتعليم	221 موظف	استبانة	وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيع وتخطيط المعرفة
أولاً: الدراسات الأجنبية									
أخيراً: (القيادة)									
1	Yaghoubi	2014	القيادة التحويلية	إدارة المعرفة		(232) شخص من العاملين في وظيفة مدير، خبير إداري	(144) مفردة	الاستبانة	وجود علاقة جوهريّة بين القيادة التحويلية وممارسة إدارة المعرفة
2	Boroumand & Gelard	2014	القيادة التحويلية	إدارة المعرفة		جميع الخبراء الحاصلين على درجة الماجستير	(47) مفردة	الاستبانة	وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة يقدر (0.784)
3	Sanjay Singh et al	2008	انماط القيادة (المسيطر، المساند، والمفوض، والاستشاري)	ادارة المعرفة	الهند	شركات البرمجة الهندية	331 موظف	استبانة	من أنماط القيادة المساند والمفوض والاستشاري له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة، النمط السائد في الشركات موضوع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر

#	اسم الباحث	السنة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	الدولة	مجتمع الدراسة	العينة	الأداة	النتائج
المحور الثاني: (المعرفة)									
1	Apak and Atay	2014	واقع إدارة المعرفة	وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان	تركيا وبلاد البلقان				تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات، وأن إدارة المعرفة يمكن ان توظف كأداة لتمييز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والاسواق
2	Kasim	2010	إدارة المعرفة	الأداء الوظيفي	ماليزيا	جميع المدراء العاملين في الوزارات المالية	عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة	الاستبانة	وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي

المصدر: جرد بجهود من الباحث.

الفصل الرابع:

الطريقة والإجراءات

- 4.1 مقدمة.
- 4.2 منهج الدراسة.
- 4.3 مجتمع الدراسة.
- 4.4 عينة الدراسة.
- 4.5 أداة الدراسة.
- 4.6 خطوات بناء الإستبانة.
- 4.7 العينة الاستطلاعية.
- 4.8 صدق الإستبانة.
- 4.9 ثبات الإستبانة.
- 4.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

4.1 مقدمة:

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

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي بالواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف (الحمداني، 2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية والتي يتكون من ثلاث قوى رئيسية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم (17654) موظفاً عسكرياً.

4.4 عينة الدراسة:

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة ولتوفير الوقت والتكلفة قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية البسيطة بهدف جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. وباستخدام جدول تحديد العينة (Sekaran, 2003)، وكذلك معادلة ثامبسون فإن حجم عينة الدراسة يتكون من (376) مفردة-عسكري. ويوضح الجدول رقم (4.1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب كل قوة فضلاً عن حصة كل قوة من عينة الدراسة كالتالي:

جدول (4.1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

القوة الرئيسية	ضباط صف وأفراد		(ملازم - نقيب)		الرتب السامية (رائد - لواء)		النسبة من المجتمع	عدد القوة	حجم العينة
	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	العينة			
قوى الأمن الداخلي	6087	130	4324	88	848	12	64%	11259	240
قوات الأمن الوطني	1540	28	1708	32	533	8	21%	3781	80
قوة المخابرات العامة	15	7	46	11	45	12	1%	106	3
الإدارات المركزية	1164	21	983	18	361	9	14%	2508	53
الإجمالي	8806	186	7061	149	1787	41	100%	17654	376

(بيانات غير منشورة وفقاً للهيكل التنظيمي لقوى الأمن الفلسطيني وبيانات هيئة التنظيم والإدارة - 2015)

حيث تم توزيع 376 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 308 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (81.9) %.

وقد تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة (Moore ، 2003) التالية:

$$(1) \quad n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع ، و باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 17654$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 17654}{17654 + 384 - 1} \cong 375.8$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (376) موظفاً على الأقل.

4.5 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبان وذلك لعدة أسباب منها: توفير التكاليف، امكانية الحصول على عدد كبير من الاستجابات، اعطاء فرصة للمبحوثين للتفكير عند إجابة أسئلة الدراسة، وامكانية توضيح أي استفسار لدى المبحوثين دون تدخل من الباحث. وتم إعداد إستبانه حول "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، تتكون من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيبين (الجنس، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الأنماط القيادية المتعددة الأبعاد، ويتكون من 31 فقرة، موزع على 3 مجالات، وذلك بالاعتماد على دراسة كل من (Bass, Avolio & Jung, 1999) ودراسة (Bass & Avoilo, 2004) ودراسة (العطوي، 2010) ودراسة (صالح وباني، 2013):

المجال الأول: القيادة التحويلية، ويتكون من (20) فقرة، موزع على 4 أبعاد:

البعد الأول: التأثير المثالي، ويتكون من (8) فقرات.

البعد الثاني: الدافع الإلهامي، ويتكون من (4) فقرات.

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، ويتكون من (4) فقرات.

البعد الرابع: الاعتبارات الفردية، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الثاني: القيادة التبادلية، ويتكون من (12) فقرات، موزع على بعدين:

البعد الأول: المكافأة المشروطة، ويتكون من (4) فقرات.

البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: القيادة الترسلية، ويتكون من (4) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن عمليات إدارة المعرفة، ويتكون من (28) فقرة، مقسم إلى 4 مجالات، وذلك بالاستعانة بجدول رقم (1.2):

المجال الأول: اكتساب المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: تخزين المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: توزيع المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: تطبيق المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.2):

جدول (4.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

4.6 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتهبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:-

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وكذلك بعض الخبراء في مجال مناهج البحث العلمي، وإدارة المعرفة والإدارة العامة، وعددهم (11) والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (59) فقرة، ملحق (3).

4.7 العينة الاستطلاعية (Pilot Study):

على الرغم من أن كافة المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء في الدراسة الحالية تم تأسيسها بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ، إلا أن اختلاف البيئة الفلسطينية عن البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات دفعت الباحث للتأكد من وضوح وصدق وثباتها أداة الدراسة بالطرق المتعددة ، ومعرفة المعوقات التي قد تواجه المستقصى منهم في تعاملهم مع العبارات وكذلك لتقدير الزمن الذي تستغرقه الإجابة على الأداة. ولتحقيق ذلك إجراء دراسة استطلاعية وذلك بتوزيع (50) استبانة على بعض العاملين ضمن مجتمع الدراسة (تم استبعادهم من العينة الكلية التي أجريت عليها الدراسة للتأكد من استقرار الإجابات). وبناء على النتائج جرت بعض التعديلات لبعض العبارات ، وظهرت الاستبانة مستوى مرتفع من الثبات والصدق لتستقر الاستبانة بشكلها النهائي كما هي (بالملاحق 3).

4.8 صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق بواسطة المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء والبحث العلمي من الجامعات المختلفة والوزارات الفلسطينية وأسماء المحكمين بالملاحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملاحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 50 مفردة، والتي تم استبعادها من العينة الأصلية للحصول على نتائج دقيقة.

الاتساق الداخلي لـ " الأنماط القيادية "

أولاً: الاتساق الداخلي لمجال " القيادة التحويلية "

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التحويلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التحويلية " والدرجة الكلية للمجال

البعد	الفرقة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البعد الأول: التأثير المثالي			
1.	يعزز مشاعر الفخر عندي لأنني أعمل معه.	.820	*0.000
2.	يتجاوز عن مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة (مصلحة المجموعة والقطاع الأمني).	.809	*0.000
3.	يتصرف بطريقة تجعلني أحترمه.	.807	*0.000
4.	يتحدث عن أهم معتقداته وقيمه في العمل.	.814	*0.000
5.	يؤكد على أهمية الإحساس القوي بالهدف المراد تحقيقه.	.831	*0.000
6.	يضع في اعتباره النتائج والمضاعفات المعنوية والاخلاقية للقرارات التي يتخذها	.618	*0.000
7.	يؤكد على وجوب تبني روح العمل الجماعي (فريق العمل) في أداء المهمات.	.782	*0.000
8.	يُظهر احساساً بالقوة والثقة بنفسه.	.128	//0.284
البعد الثاني: الدافع الإلهامي			
1.	يتحدث بتقاول تجاه المستقبل.	.789	*0.000
2.	يتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب انجازها.	.750	*0.000
3.	يعمل على فرض رؤيته حول المستقبل.	.779	*0.000
4.	يري باستمرار أن أهداف العمل سوف تتحقق.	.842	*0.000
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية			
1.	يُعيد فحص الافتراضات (الأفكار المسلم بها) لمعرفة مدى ملائمتها.	.737	*0.000
2.	يبحث عن الجوانب المختلفة عند حله للمشكلات.	.824	*0.000
3.	يجعلني أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة.	.797	*0.000
4.	يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اكمال مهام عملي.	.840	*0.000
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية			
1.	يعاملني كإنسان (فرد) وليس مجرد عضو في مجموعة.	0.237	//0.068
2.	يقضي وقتاً في تعليم وتدريب المرؤوسين.	.924	*0.000

3.	يعتبرني فرد له احتياجات وطموحات تختلف عن الآخرين.	.904	*0.000
4.	يساعدني على تطوير نقاط قوتي.	.929	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

// تم حذف هذه الأسئلة حيث أن مستوى المعنوية ($0.05 < \text{Sig.}$) وبالتالي هي غير صادقة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: الاتساق الداخلي لمجال " القيادة التبادلية "

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التبادلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التبادلية " والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	
البعد الأول: المكافأة المشروطة			
*0.000	.850	1. يُساعدني مقابل ما أبذله من جهود في انجاز العمل.	
*0.000	.874	2. يحدد بدقة من هو المسئول عن تحقيق الأداء المطلوب.	
*0.000	.882	3. يوضح ما يمكن أن يحصل عليه الموظف عند انجاز العمل المكلف به.	
*0.000	.612	4. يُعبر عن رضاه عندما أفي بالتوقعات المحددة لإنجاز العمل.	
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء			
*0.000	.606	1. يعطي كل اهتمامه للتعامل مع الأخطاء والشكاوي والإخفاقات التي تحدث في العمل.	
//0.285	0.139	2. يركز اهتمامه بالأمر الغير مألوفة والأخطاء والانحرافات عن المعايير المحددة	
*0.000	.744	3. يتابع جميع الأخطاء بنفسه.	
*0.000	.781	4. يُثير انتباهي نحو الإخفاقات للإيفاء بالمعايير القياسية.	
//0.370	0.117	5. يتأخر في التدخل لحل مشكلات العمل حتي تصبح مستعصية.	
*0.000	.803	6. يوضح أنه من أشد المقتنعين بفكرة (مالم تتعطل الأمور فلا حاجة لتغييرها وإصلاحها).	
*0.000	.708	7. يظهر أن المشاكل يجب أن تصبح أزمات قبل اتخاذ اجراءات.	
//0.292	0.137	8. ينتظر لتصبح الأمور على غير ما يرام قبل اتخاذ الإجراءات.	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

// تم حذف هذه الأسئلة حيث أن مستوى المعنوية ($0.05 < \text{Sig.}$) وبالتالي هي غير صادقة لقياس ما وضعت من أجله.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لمجال " القيادة الترسلية "

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة الترسلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة الترسلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لا يتدخل عند حدوث أمور مهمة تتطلب المعالجة الجدية.	.708	*0.000
2.	يكون غائباً (نفقده) عند الحاجة إليه.	.774	*0.000
3.	يتجنب صنع القرارات في الكثير من الحالات.	.690	*0.000
4.	لا يظهر اهتماماً واستجابة للأمور المستعجلة الطارئة.	.520	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي ل: عمليات إدارة المعرفة

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اكتساب المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اكتساب المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يقوم القطاع الأمني بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	.749	*0.000
2.	يشجع القطاع الأمني على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	.767	*0.000
3.	يعتمد القطاع الأمني على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها.	.471	*0.000
4.	يوفر القطاع الأمني وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	.769	*0.000
5.	يتفاعل العاملين مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	.768	*0.000
6.	هناك اهتمام يجذب الكفاءات من خارج القطاع الأمني للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.	.620	*0.000
7.	يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	.774	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتوفر لدى القطاع الأمني وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...)	.484	*0.000
2.	يهتم القطاع الأمني بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	.696	*0.000
3.	يهتم القطاع الأمني بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى.	.787	*0.000
4.	يتميز القطاع الأمني بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	.710	*0.000
5.	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.	.846	*0.000
6.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالقطاع الأمني لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	.826	*0.000
7.	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	.762	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يعمل القطاع الأمني على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	.742	*0.000
2.	يمتلك القطاع الأمني طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات..) لتوزيع المعرفة على العاملين	.764	*0.000
3.	يشجع القطاع الأمني الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	.742	*0.000
4.	يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي خبرة وكفاءة.	.777	*0.000
5.	يهيئ القطاع الأمني الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين	.753	*0.000

6.	يشجع القطاع الأمني العاملين على التواصل مع بعضهم لتبادل الآراء والخبرات.	.634	*0.000
7.	أشارك زملائي بالخبرات التي أملكها دون الخوف على وضعي الوظيفي.	.827	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يُدرِك العاملون في القطاع الأمني أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة	.396	*0.002
2.	يتوفر لدى المسؤولين في القطاع الأمني رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة	.739	*0.000
3.	يمنح القطاع الأمني العاملين الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة المتجددة في مجال عملهم.	.839	*0.000
4.	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل القطاع الأمني.	.747	*0.000
5.	يهتم القطاع الأمني في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.	.569	*0.000
6.	عند تقييم أداء العاملين يأخذ القطاع الأمني بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.	.535	*0.000
7.	يعمل القطاع الأمني على تذليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة..	.602	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 50 مفردة.

يبين جدول (4.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
*0.000	.960	التأثير المثالي.
*0.000	.839	الدافع الإلهامي.
*0.000	.749	الاستثارة الفكرية.
*0.000	.826	الاعتبارات الفردية.
*0.000	.977	القيادة التحويلية.
*0.000	.939	المكافأة المشروطة.
*0.000	.947	الإدارة بالاستثناء.
*0.000	.952	القيادة التبادلية.
*0.000	.410	القيادة الترسلية.
*0.000	.979	الأنماط القيادية.
*0.000	.885	اكتساب المعرفة.
*0.000	.909	تخزين المعرفة.
*0.000	.914	توزيع المعرفة.
*0.000	.801	تطبيق المعرفة.
*0.000	.975	عمليات إدارة المعرفة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.9 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010: 97)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 50 مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (4.11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.968	0.938	18	القيادة التحويلية.
0.937	0.879	9	القيادة التبادلية.
0.776	0.743	4	القيادة الترسلية.
0.971	0.943	31	الأنماط القيادية.
0.904	0.817	7	اكتساب المعرفة.
0.924	0.853	7	تخزين المعرفة.
0.932	0.869	7	توزيع المعرفة.
0.870	0.756	7	تطبيق المعرفة.
0.969	0.939	28	عمليات إدارة المعرفة.
0.984	0.969	59	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.743, 0.943) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.969). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.776, 0.971) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.984) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.12).

جدول (4.12)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.828	0.626	القيادة التحويلية.
0.885	0.583	القيادة التبادلية.
0.195	1.078	القيادة الترسلية.
0.686	0.715	الأنماط القيادية.
0.759	0.671	اكتساب المعرفة.
0.280	0.991	تخزين المعرفة.
0.530	0.809	توزيع المعرفة.
0.463	0.851	تطبيق المعرفة.
0.808	0.640	عمليات إدارة المعرفة.
0.807	0.640	جميع مجالات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S): Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).

8- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

9- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس:

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- 5.1 مقدمة.
- 5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.
- 5.3 المحك المعتمد في الدراسة.
- 5.4 تحليل فقرات الاستبانة.
- 5.5 اختبار فرضيات الدراسة.

5.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية والوظيفية، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	296	96.1
أنثى	12	3.9
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 96.1% من عينة الدراسة هم من الذكور وهي نسبة أعلى بكثير من الإناث والتي كانت بنسبة 3.9%. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الأمنية التي أغلب موظفيها من الذكور وذلك لنوعية الأعمال التي لا يمكن للإناث القيام بها، مثل الأعمال القتالية وحراسة المؤسسات على مدار الساعة ومرافقة الشخصيات القيادية داخل وخارج البلاد. كما أن هذه النتيجة تتسجم مع خصائص مجتمع الدراسة حيث كانت نسبة الإناث 0.017% ونسبة الذكور 98.13%، وهذه النتيجة تؤكد انخفاض نسبة مشاركة الإناث في القوي العاملة. وتعكس هذه النتيجة محدودية مشاركة الإناث في القوي العاملة في فلسطين. (تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	88	28.6
من 30- أقل من 40 سنة	136	44.2
من 40- أقل من 50 سنة	75	24.4
50 سنة فأكثر	9	2.9
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 72.8% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب حيث تقع أعمارهم في الفئة أقل من 40 سنة، وأن ما نسبته أقل من 3% أعمارهم تتجاوز 50 عاماً. وهذا ينسجم مع طبيعة التكوين المجتمعي الفلسطيني والذي تشكل فئة الشباب الغالبية العظمى فيه. وقد يعود السبب في ذلك لطبيعة العمل في المؤسسات الأمنية التي تعتمد على عنصر الشباب بشكل رئيس في أداء الواجبات والمهام المنوطة بها. إضافة إلى ذلك حالة الانقسام الفلسطيني عام 2007، وما تبعه من مشاريع التقاعد المبكر والتي استهدفت العاملين من ذوي الأعمار المتقدمة.

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة:

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

الرتبة	العدد	النسبة المئوية %
ضباط رتب سامية	95	30.8
ضباط رتب إشرافية	153	49.7
ضباط صف وأفراد	60	19.5
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 49.7% من المبحوثين يعملون بوظائف إشرافية، بينما ما نسبته 30.8% يتقلدون الرتب السامية، وهذا يتفق مع الهيكل التنظيمي الهرمي للقطاع الأمني الذي يكون فيه ضباط الرتب السامية أقل من ضباط الرتب الإشرافية، مما يعكس جودة في عملية تسكين العسكريين على الهياكل التنظيمية لأجهزة وإدارات القطاع الأمني، وقد كشفت نتائج الدراسة ظهور جميع الرتب العسكرية في أفراد عينة الدراسة مما يعني مزيجاً من الخبرات والقدرات والاتجاهات والمستويات القيادية، وفيما يخص نسبة ضباط الصف والأفراد فمثلت ما نسبته 19.5%. ويعزو الباحث ذلك للصعوبات المالية نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة والحكومة الفلسطينية والذي بدوره أدى إلى ندرة التعيينات الجديدة خلال السنوات الخمس الأخيرة. وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى استتلاف موظفي حكومة رام

الله فترة الانقسام عام 2007 والذي نتج عنه اختلال واضح في توزيع القوى العاملة حيث جاءت نسبة الضباط إلى الأفراد أقل من 1: 1، وفقاً لآخر احصائية خاصة بالعسكريين (هيئة التنظيم والادارة، 2016).

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	19	6.2
5 - أقل من 10 سنوات	192	62.3
10 - أقل من 15 سنة	56	18.2
15 سنة فأكثر	41	13.3
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 68.5% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، ويعزو الباحث هذه النتيجة لحركة التعيينات الكبيرة التي تمت بعد فترة انقسام 2007 بسبب استتلاف موظفي حكومة رام الله ووجود فراغ كبير في تأدية مهام وواجبات القطاع الأمني، وهذا يتفق مع نتائج التحليل الوصفي في جدول (5.2) والذي يظهر أن غالبية أعمار أفراد العينة من الشباب (أقل من 40 سنة). وبينت النتائج أن ما يقارب (30%) من أفراد العينة تزيد خدمتهم عن 10 سنوات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من العاملين تم تعيينهم مع قدوم السلطة عام 1994 وقبل أحداث الانقسام واستمروا بالعمل دون انقطاع، بالإضافة إلى تعيينات الأسرى المحررين.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دراسات عليا	31	10.1
بكالوريوس	171	55.5
دبلوم متوسط	44	14.3
ثانوية عامة فأقل	62	20.1
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 65.6% من حملة شهادة البكالوريوس فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام العسكريين بتطوير أنفسهم بشكل علمي وأكاديمي وبما يناسب مراكزهم الوظيفية خاصة أن أكثر من 80% منهم يتقلدون رتب سامية ورتب إشرافيه كما يوضح الجدول (5.3). علاوة على أن قانون

الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لسنة 2005 يشترط وجود الدرجة الجامعية الأولى لترقية الضباط للرتب السامية والإشرافية وللعمل كضباط اختصاص. كما يبين الجدول أن ما نسبته 15% حاصلين على دراسات عليا وهذا يعود إلى توفر برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة لرغبة العسكريين في التطوير والتأهيل للمناصب القيادية داخل المؤسسة الأمنية. وتشير النتائج أن ما نسبته 34% من حملة دبلوم متوسط فأقل، وهذا يعود إلى وجود المعاهد الأمنية والشرطية والتي تمنح درجة الدبلوم في العلوم الأمنية والشرطية، وقد يكمن السبب أيضاً في وجود مجموعة من الوظائف التي تتعلق بالأعمال الفنية والتقنية والحرفية ضمن وظائف ضباط الصف والتي لا تتطلب مؤهلات علمية عليا.

وبشكل عام فإن 80% من أفراد العينة من حملة درجة الدبلوم فأكثر مما يدل على توفر درجة علمية وتنوع معرفي يواكب المفاهيم والأساليب القيادية الحديثة وبما يتيح القدرة على فهم والاستجابة لأسئلة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب القوة:

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب القوة

القوة	العدد	النسبة المئوية %
قوى الأمن الداخلي	170	55.2
قوات الأمن الوطني	64	20.8
المخابرات العامة	30	9.7
الادارات المركزية	44	14.3
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول (5.6) أن أكثر من نصف المبحوثين يعملون في قوى الأمن الداخلي بنسبة 55.2%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قوى الأمن الداخلي تضم الأجهزة المركزية لقطاع الأمن مثل (جهاز الشرطة، وجهاز الأمن الداخلي، وجهاز الدفاع المدني، وجهاز الأمن والحماية) والتي يقع على عاتقها جل الأعمال والخدمات المقدمة للمواطن بشكل أساسي في مجال حماية الجبهة الداخلية وتعزيز سيادة القانون وحفظ النظام العام. كما أن هذه النسبة تتوافق مع نسبة العاملين بقوى الأمن الداخلي والتي مثلت نسبة 63% من مجتمع الدراسة. بينما جاءت نسبة العاملين في جهاز المخابرات العامة الأقل بنسبة 9.7% مقارنة بالقوى الأخرى. ويعزو الباحث ذلك لحدثة نشأة جهاز المخابرات العامة حيث أنشأ عام 2014 ولا يزال في مرحلة التأسيس. كما أن التعيين في هذا الجهاز يحتاج لموظفين من ذوي القدرات المميزة والمواهب الخاصة والتي يصعب الحصول عليهم.

5.3 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5.7)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.79	من 20% - 36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80 - 2.59	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.39	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

5.4 تحليل فقرات الاستبانة:

ولتحليل فقرات الاستبانة فقد تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. وإذا كانت ($0.05 < \text{Sig.}$) فإن متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة لا يختلف جوهرياً من الدرجة المتوسطة (3)، وأما إذا كانت ($\text{Sig.} \geq 0.05$) فإن متوسط أفراد المبحوثين يختلف جوهرياً عند درجة الموافقة المتوسطة (3) وفي هذه الحالة يتم يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافق المتوسطة من خلال قيمة اختبار (T) بحيث إذا كانت موجبة يعني ذلك أن المتوسط يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات " الأنماط القيادية "

تحليل فقرات المجال الأول " القيادة التحويلية "

- تحليل فقرات مجال " التأثير المثالي "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعزز مشاعر الفخر عندي لأني أعمل معه.	3.35	0.98	67.01	6.31	*0.000	4
2.	يتجاوز عن مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة (مصلحة المجموعة والقطاع الأمني).	3.37	0.91	67.34	7.09	*0.000	2
3.	يتصرف بطريقة تجعلني أحترمه.	3.36	0.95	67.27	6.72	*0.000	3
4.	يتحدث عن أهم معتقداته وقيمه في العمل.	3.16	1.00	63.18	2.80	*0.003	6
5.	يؤكد على أهمية الإحساس القوي بالهدف المراد تحقيقه.	3.11	1.05	62.27	1.90	*0.029	7
6.	يضع في اعتباره النتائج والمضاعفات المعنوية والأخلاقية للقرارات التي يتخذها	3.53	1.08	70.52	8.56	*0.000	1
7.	يؤكد على وجوب تبني روح العمل الجماعي (فريق العمل) في أداء المهمات.	3.32	0.95	66.49	5.97	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.31	0.68	66.30	8.13	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يضع في اعتباره النتائج والمضاعفات المعنوية والأخلاقية للقرارات التي يتخذها " يساوي 3.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.52%، قيمة الاختبار 8.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات بعد التأثير المثالي. وقد تعزي هذه النتيجة إلى البعد الأيدلوجي لقادة القطاع الأمني بكافة مستوياته الإدارية الذي يغلب عليهم التعامل وفق تعاليم الاسلام الحنيف باعتباره قدوة حسنة. وقد يرجع السبب إلى أن معظم

العاملين في القطاع الأمني ينتمون للون سياسي واحد مما يجعلهم أكثر احساساً في بعضهم البعض ويجعل القيادات أن تراعي نتائج القرارات التي يتخذونها بحق العاملين وتأثيرها عليهم.

- حازت الفقرة الخامسة " يؤكد على أهمية الإحساس القوي بالهدف المراد تحقيقه "على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.27%، قيمة الاختبار 1.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.029 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الحالة الفلسطينية العامة وخاصة في ظل الانقسام، وما ترتب عليه من عدم وضوح رؤية المشروع الفلسطيني ككل واختلاف الأهداف والاستراتيجيات بين المؤسسات في الضفة والقطاع مما أثر سلباً على القادة والمدراء في المؤسسات الفلسطينية فيما يتعلق بتحديد الأهداف والأولويات الأمر الذي أفقدهم الإحساس بالهدف وولد شعور لديهم بالإحباط والإرباك.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.31، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.30%، قيمة الاختبار 8.13، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويدل على أن القادة في المؤسسة العسكرية يمارسون أسلوب التأثير المثالي بمستوي متوسط، ولكن هذه النسبة تحتاج إلى تعزيز كون الموافقة كانت بدرجة متوسطة حسب نتائج الدراسة الحالية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية اختيار القادة في الأجهزة الأمنية تتم وفق معايير وشروط خاصة منها أن يتحلى القائد بالسمات الأخلاقية الحميدة (القوة) كما أن القيادة الخادمة حاضرة في الميدان وسبابة قبل غيرها من العسكريين من ذوي الرتب الأقل، ويدل ذلك استشهاد العديد من قيادات المؤسسة الأمنية خلال الحروب المتلاحقة وعلى رأسها الوزير سعيد صيام، وقائد الشرطة اللواء توفيق جبر، وغيرهم من قادة الأجهزة الأمنية ومن جميع المستويات الادارية حيث بلغ شهداء الوزارة أكثر من 800 شهيد حسب بيانات غير منشورة لهيئة التنظيم والادارة. ومن ناحية أخرى، يمكن تفسير النتائج إلى التدريب المكثف الذي يتلقاه القادة والتي يسهم في زيادة قدراتهم ومهاراتهم في مجال فنون القيادة وقدرة التأثير في المرؤوسين والتعامل مع الآخرين، إضافة لوجود مدونات السلوك الأخلاقي التي تؤكد على الالتزام بأخلاقيات المهنة والسلوكيات الايجابية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الديب، 2012) والذي بينت أن ممارسة بعد التأثير المثالي جاء متوسطاً بوزن نسبي 53.1% بالنسبة للقيادات الادارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (الرقب، 2010) الذي بينت أن مجال التأثير المثالي جاء بنسبة متوسطة 67.67% بالنسبة للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (العامري، 2002) التي بينت أن ممارسة مديري الأجهزة الحكومية السعودية للتأثير الكارزمي كانت متوسطة، ودراسة (سميرات، ومقابلة، 2014) التي بينت أن درجة ممارسة مديري (المدارس الثانوية الخاصة) لبعد التأثير المثالي في عمان كانت متوسطة.

واختلفت مع نتائج دراسة كل من (القانون، 2015) الذي بين أن القيادات السياسية الفلسطينية تمارس بعد التأثير المثالي بنسبة عالية 88.63%، ودراسة (كنعان، 2014) التي بينت أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون هذا النمط بنسبة عالية 75%، و(خلف، 2010) الذي جاء مستوى ممارسة بعد الكاريزما بدرجة كبيرة. ودراسة كل من (العطوي، 2010) و(العازمي، 2006) التي أظهرت تمتع القيادات الأمنية بممارسة كبيرة لأسلوب التأثير المثالي. كما اختلفت النتائج أيضاً مع دراسة (القدرة، 2015) والتي بينت امتلاك المدراء العامون في جهاز الشرطة الفلسطينية لبعد التأثير المثالي بنسبة عالية 81.5%، وكذلك مع دراسة (أبوهذاف، 2008) والتي أظهرت نتائج دراسته ممارسة التأثير المثالي بنسبة 80%، ومع دراسة (الغزالي، 2012) التي بينت أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قادتهم يمارسون التأثير المثالي بدرجة عالية.

- تحليل فقرات مجال " الدافع الإلهامي "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الدافع الإلهامي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتحدث بتقاؤل تجاه المستقبل.	3.82	1.10	76.43	13.11	*0.000	1
2.	يتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها.	3.24	1.03	64.81	4.09	*0.000	4
3.	يعمل على فرض رؤيته حول المستقبل.	3.71	1.05	74.22	11.91	*0.000	2
4.	يري باستمرار أن أهداف العمل سوف تتحقق.	3.55	1.13	70.97	8.52	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.58	0.79	71.61	12.82	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتحدث بتقاؤل تجاه المستقبل " يساوي 3.82 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.43%، قيمة الاختبار 13.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وحازت على المرتبة الأولى، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك قادة القطاع الأمني الحس والفكر الاستراتيجي الذي يشجع من النظر تجاه المستقبل، والاستعداد لمواكبة التغيير والتطوير المتلاحق في البيئة الخارجية الداخلية. وقد يرجع السبب إلى التربية الإسلامية للعسكريين التي تؤكد على حرمة الشعور باليأس وتعزيز من النظرة التفاضلية حتى ولو أحاطت الإنسان ظروف محبطة وقاسية.

- بينما حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأخيرة " يتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب انجازها " بمتوسط حسابي يساوي 3.24 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.81%، قيمة الاختبار 4.09، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما ورد في الفقرة الخامسة في الجدول (5.8) والتي بينت أن القادة لا يؤكدون بشكل قوي على أهمية الاحساس بالهدف المراد تحقيقه وبالتالي يعكس ذلك عدم اهتمامهم بالحديث بحماس عن الأهداف المراد تحقيقها.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.58 لبعد الدافع الإلهامي، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.61%، قيمة الاختبار 12.82، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وكأحد التفسيرات الممكنة لهذه النتيجة، هو أن القيادة بالمؤسسة العسكرية تحاول تحدي الوضع الراهن وخلق رؤية مستقبلية وتحفيز العاملين على تحقيقها. إن الثقافة التنظيمية التي تركز على وجوب تنفيذ التعليمات والأوامر بدقة والالتزام الكامل والقوى بالتنفيذ يعتبر تفسير آخر لهذه النتيجة.

وانتقلت مع نتائج دراسة كل من دراسة (القانون، 2015) الذي بين أن القيادات السياسية الفلسطينية تمارس بعد الحافز الإلهامي بدرجة موافقة كبيرة بنسبة 88.63%، ودراسة (القدرة، 2015) والتي بينت امتلاك المدراء العامون في جهاز الشرطة الفلسطينية لبعد الحافز الإلهامي بنسبة عالية 81.3%، ودراسة (العطوي، 2010) التي أظهرت أن مستوى توافر سلوك التحفيز الإلهامي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً، ودراسة (خلف، 2010) والتي بينت أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بالحفز الإلهامي بدرجة كبيرة بمتوسط 79.70%، ودراسة (العازمي، 2006) والتي بينت أن القيادات الأمنية في وزارة الداخلية السعودية تتمتع بتوفر بعد سلوك الحافز الإلهامي بدرجة كبيرة.

وكما اختلفت هذه النتائج نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة (بن حمدان، 2009) التي بينت أن توفر سلوك الحافز الإلهامي موجود بدرجة متوسطة، ودراسة (الرقب، 2010) التي بينت توافر سلوك الحافز الإلهامي بالنسبة للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية كان بمستوى 67.4%، ودراسة (الغامدي، 2011) التي أظهرت أن ممارسة القيادات بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لسلوك الحافز الإلهامي بدرجة متوسطة، ودراسة (العامري، 2002) التي بينت أن ممارسة المديرين في الأجهزة الحكومية

السعودية للتحفيز الإلهامي موجود ولكن ليس بدرجة قوية، واختلفت كلياً مع دراسة كل من دراسة (العمرى، 2004) التي خرجت بنتيجة عدم توفر اساليب الحافز الإلهامي في الأجهزة الحكومية السعودية، ودراسة (Degroot et al, 2000) والتي أشارت إلى ان العلاقة بين القيادة الكاريزمية وفعالية القائد تعد ضعيفة.

تحليل فقرات مجال " الاستثارة الفكرية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الاستثارة الفكرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يُعيد فحص الافتراضات (الأفكار المُسلم بها) لمعرفة مدى ملائمتها.	3.35	1.04	66.95	5.85	*0.000	4
2.	يبحث عن الجوانب المختلفة عند حله للمشكلات.	3.63	0.90	72.66	12.32	*0.000	2
3.	يجعلني أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة.	3.86	0.93	77.14	16.23	*0.000	1
4.	يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اكمال مهام عملي.	3.43	1.05	68.64	7.25	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.57	0.79	71.35	12.56	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- حازت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى وتنص على " يجعلني أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة " بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.14%، قيمة الاختبار 16.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة القيادة في مواجهة المواقف الصعبة والتحديات والقدرة على التعلم وطرح العديد من البدائل كعلاج لهذه المشكلات، وربما يعود السبب للخبرات المكتسبة طوال فترة عملهم المختلفة والتي تخللها العديد من الحروب الصعبة والقاسية وشتي أنواع الحصار مما أكسبهم مهارات تحفيز وتشجيع العاملين على التفكير في الحلول للمشكلات المختلفة من جوانب متعددة، وكذلك استخدام المنهج العلمي لحل المشكلات والتي يؤكد على استحضار جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يُعيد فحص الافتراضات (الأفكار المُسلم بها) لمعرفة مدى ملائمتها " يساوي 3.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.95%، قيمة الاختبار 5.85، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وحازت على المرتبة الأخيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية) في مؤسسات العمل الحكومي وخاصة في المؤسسة العسكرية والتي لا تشجع على مناقشة الأفكار وطرق العمل الموجودة مسبقاً واعتبارها كمسلمات لا يمكن لأحد الاقترب منها أو التعديل فيها، وينظر إليها على أنها قواعد وقوانين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.57، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.35%، قيمة الاختبار 12.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك لزيادة مستوى التفويض من قبل القادة تجاه مرؤوسيهـم واعطاءهم مساحة أكبر من حرية التصرف وتشجيعهم على ابتكار طرق جديدة في تحسين الأداء، واستثارة طاقاتهم الفكرية نحو تحسين العمل بالتفكير بالمشكلات والمشاركة في حلها، وهذا ينسجم مع توجهات القطاع الأمني الجديدة نحو الارتقاء بالعمل العسكري وتقديم الخدمة للمواطن بشكل أفضل وبسهولة ويسر. وبالتالي يعتمد العاملان لتجريب مداخل جديدة والابداع في التعامل مع قضايا المؤسسة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القانوع، 2015) الذي بين أن القيادات السياسية الفلسطينية تمارس بعد الاستثارة الفكرية بدرجة موافقة كبيرة بنسبة 83.87%، ودراسة (القدرة، 2015) والتي بينت امتلاك المدراء العامون في جهاز الشرطة الفلسطينية لبعد الاستثارة الفكرية بنسبة عالية 81.5%، ودراسة (خلف، 2010) والتي بينت أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بالاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة بمتوسط 79.70%، ودراسة (العازمي، 2006) والتي بينت أن القيادات الأمنية في وزارة الداخلية السعودية تتمتع بتوفر بعد الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة، ودراسة (الشكره، 2013) التي بينت أن العاملين بالإدارة العامة للمرور بالسعودية يمارسون سلوك الاستثارة الفكرية بنسبة عالية بلغت 88%، بينما بينت نتائج دراسة، (الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع قيادتها بمستوي متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها الاستثارة الفكرية، ودراسة (الرقب، 2010) والتي أشارت إلى امتلاك العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لبعد الاستثارة الفكرية.

واختلفت مع دراسة (العامري، 2002) والتي بينت أن السلوك القيادي لا يرتقي إلى تطلعات الموظفين، (الديب، 2012) والتي أظهرت أن القيادات الادارية الأكاديمية تمارس بعد الاستثارة الفكرية بنسبة ضعيفة 52.1% من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، (عيسي، 2008) حيث أظهرت نتائج عينة الدراسة أن

المدير لا يعزز الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين (الاستشارة الفكرية بنسبة 48.82%).

- تحليل فقرات مجال " الاعتبارات الفردية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارات الفردية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقضي وقتاً في تعليم وتدريب المرؤوسين.	3.68	0.95	73.57	12.53	*0.000	1
2.	يعتبرني فرد له احتياجات وطموحات تختلف عن الآخرين.	3.48	1.08	69.55	7.75	*0.000	3
3.	يساعدني على تطوير نقاط قوتي.	3.55	1.00	71.04	9.67	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.57	0.91	71.39	10.92	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يقضي وقتاً في تعليم وتدريب المرؤوسين " يساوي 3.68 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.57%، قيمة الاختبار 12.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وحازت على المرتبة الأولى. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الأجهزة بالتدريب بشكل عام ومن ضمنها التدريب أثناء العمل وإيمانهم أن هذا النوع من التدريب له مزايا كثيرة منها تدريب الموظف حسب الحاجة وعند حدوث الموقف. إضافة إلى أن طبيعة العمل الميدانية للقطاع الأمني والتي تناسب استخدام هذا النوع من التدريب القائم على تقديم الارشادات والنصائح للمرؤوس أثناء قيامه بمهام عمله.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يعتبرني فرد له احتياجات وطموحات تختلف عن الآخرين " يساوي 3.48 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.55%، قيمة الاختبار 7.75، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وحصلت على المرتبة الأخيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص القادة على التواصل مع جميع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية ومراعاة المستويات التعليمية والثقافية المختلفة للعاملين، ودراسة احتياجاتهم وطموحاتهم والعمل على تلبيتها ما أمكن. إن هذه النتيجة تدل على معرفة وإدراك القادة بأن لكل موظف

طموحاته وأهدافه الخاصة التي تختلف عن غيره والتي تعمل على ربطها مع رسالة وأهداف المؤسسة والتي يجب اشباعها حتي يستطيع العامل تحقيق العمل المطلوب منه على الوجه الأكمل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.57، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.39%، قيمة الاختبار 10.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القادة بالأفراد وأن البعد الانساني حاضر في التعامل مع العسكريين بالرغم من طبيعة العمل العسكري، وكذلك حرص القادة على مساعدة مرؤوسيههم وتدريبهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم وتطوير نقاط قوتهم والتخلص من نقاط ضعفهم، بما يعزز الثقة بالعسكريين في انفسهم ويزيدهم قدرة على تحمل مسؤولياتهم وأداء واجباتهم.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القدرة، 2015) التي أظهرت توافر بعد الاهتمام الفردي في جهاز الشرطة بقطاع غزة بدرجة عالية بنسبة 85.9%، ودراسة (القانون، 2015) التي أظهرت ممارسة القيادات الفلسطينية لبعد الاعتبارات الفردية بدرجة مرتفعة 86.21%، ودراسة (خلف، 2010) أظهرت أن القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية بغزة تتمتع بمراعاة الاعتبار الفردي للمرؤوسين، ودراسة (العطوي، 2010) في ممارسة القادة للاهتمام بالاعتبارات الفردية بدرجة مرتفعة، ودراسة (العازمي، 2006) والتي بينت تمتع القيادات الأمنية بوزارة الداخلية السعودية لعنصر الاعتبارات الفردية بنسبة 80.28%.

واختلفت مع دراسة (الغامدي، 2011) في أن ممارسة القادة للاهتمام الفردي بدرجة متوسطة، ودراسة (العامري، 2001) التي استهدفت المديرين بالمؤسسات العامة حيث أظهرت النتائج أنهم يتمتعون بمستوي أقل في بعد الاعتبارات الفردية، ودراسة (عيسي، 2008) التي أظهرت النتائج لدي مديري المدارس أن ممارسة بعد الاعتبارات الفردية أقل من 60%.

- تحليل جميع فقرات " القيادة التحويلية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات القيادة التحويلية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
4	*0.000	8.13	66.30	0.68	3.31	التأثير المثالي.
3	*0.000	12.82	71.61	0.79	3.58	الدافع الإلهامي.
2	*0.000	12.56	71.35	0.79	3.57	الاستثارة الفكرية.
1	*0.000	10.92	71.39	0.91	3.57	الاعتبارات الفردية.
	*0.000	12.80	69.45	0.65	3.47	جميع فقرات القيادة التحويلية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.12) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة التحويلية يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.45%، قيمة الاختبار 12.80 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة التحويلية بشكل عام. في ضوء هذه النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية والتي اظهرت ممارسة القيادة التحويلية بدرجة كبيرة بمتوسط 69% لمنتسبي القطاع الأمني. وجاء في المرتبة الأولى لبعد الاهتمام بالاعتبارات الفردية بنسبة 71.35%، يليه بعد الاستثارة الفكرية بنسبة 71.35% ثم في المرتبة الثالثة لبعد الدافع الإلهامي 71.61% وجميع الأبعاد الثلاثة جاءت بنسبة متقاربة، أما البعد الرابع التأثير المثالي فقد جاء بالمرتبة الأخيرة بنسبة 66.30%. ويعزو الباحث توفر ممارسة القيادة التحويلية بدرجة كبيرة إلى وعي القيادات في القطاع الأمني من كافة المستويات الإدارية بالمفاهيم والأساليب والاتجاهات الحديثة للقيادة، ويدل ذلك ما شهده القطاع الأمني من تطوير مستمر لقدرات ومهارات العاملين به، وذلك من خلال البرامج التعليمية والتدريبية والابتعاث الداخلي والخارجي لاكتساب المعارف وتنمية القوي البشرية، واستقطاب طلبة مميزين للدراسة في كلية الشرطة الفلسطينية من الثانوية العامة أو من الاختصاصيون بالإضافة إلى تعزيز مراكز التدريب بالوزارة. إضافة إلى وجود أنشطة توعوية بأهمية عمل منتسبي قوى الأمن وخطورته، واستثارة حماسهم وخلق نوع من التحدي والمنافسة والتقاني في انجاز الأعمال، بالإضافة إلى المحاضرات الدينية التي تبين أهمية العمل من خدمة الدين والوطن والتي تنظمها هيئة التوجيه السياسي والوطني.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القدرة، 2015) بينت ممارسة القيادة التحويلية لمدراء جهاز الشرطة الفلسطينية بغزة بنسبة 79%، ودراسة (النجار، 2012) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية بنسبة 82%، وكذلك دراسة (الاغا، 2011) والتي

أشارت أن درجة ممارسة المدراء المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة لمهارات القيادة التحويلية 81%، ودراسة (العازمي، 2006) والتي بينت تمتع القيادات الأمنية بوزارة الداخلية السعودية لممارسة سلوك القائد التحويلي بدرجة كبيرة، ودراسة (خلف، 2010) التي أشارت ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة بلغت 80%، ودراسة (الغامدي، 2011) التي تشير إلى ان القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بنسبة 83%، ودراسة (الشكرة، 2013) بأن تسود ممارسة خصائص وسمات القيادة التحويلية للقيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض. بينما تشابهت مع دراسة (بن حمدان، 2009) والتي أشارت إلى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية في قطاع الشرطة بمدينة الرياض، وكذلك دراسة (الفقيه، 2006)، ودراسة (John, 2008)، ودراسة (الحري، 2015) بتمتع الضباط العاملين بمديرية الدفاع المدني لسلوك القيادة التحويلية بنسبة 89.39%.

واختلفت مع دراسة (العامري، 2002) التي بينت ان السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين، ودراسة (العمري، 2004) والتي بينت أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة لا يرقى إلى المستوى المأمول، ودراسة (الغامدي، 2000) التي بينت أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ودراسة (العامري، 2001) التي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوي متدني في كل خصائص القيادة التحويلية، وكذلك دراسة (عيسي، 2008) التي بينت أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60%، ودراسة بارنيت وكونرس (Barnett McCormick, & Conners, 1999) والتي استهدفت المعلمين في المدارس حيث أظهرت أهم النتائج أنهم لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية.

تحليل فقرات المجال الثاني " القيادة التبادلية "

- تحليل فقرات مجال " المكافأة المشروطة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يُساعدني مقابل ما أبذله من جهود في انجاز العمل.	3.23	0.99	64.68	4.14	*0.000	3
2.	يحدد بدقة من هو المسؤول عن تحقيق الأداء المطلوب.	3.37	1.06	67.47	6.21	*0.000	1
3.	يوضح ما يمكن أن يحصل عليه الموظف عند انجاز العمل المكلف به.	3.17	1.04	63.31	2.80	*0.003	4
4.	يُعبر عن رضاه عندما أفي بالتوقعات المحددة لإنجاز العمل.	3.24	1.15	64.81	3.66	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.25	0.83	65.06	5.34	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يحدد بدقة من هو المسؤول عن تحقيق الأداء المطلوب " يساوي 3.37 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.47%، قيمة الاختبار 6.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي حازت على المرتبة الأولى من فقرات المكافأة المشروطة، ويعزو الباحث إلى أن التحديد الدقيق لأداء المهام الأمنية والعسكرية وتحديد الشخص المسؤول عن تنفيذ هذه المهام جوهر نجاح المهمة لما سيترتب عليه من عقوبات، ومكافآت. وبالرغم من حصول الفقرة على المرتبة الأولى وموافقة أعضاء عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة إلا أن تحديد المسؤوليات بدقة مما يعنى إلى الحاجة لزيادة تحديد الأداء.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوضح ما يمكن أن يحصل عليه الموظف عند انجاز العمل المكلف به " يساوي 3.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.31%، قيمة الاختبار 2.80، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة حيث أن العسكريين يحتكموا في أداء واجباتهم وضمان حقوقهم إلى قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لسنة 2005، الذي لا يطبق بالشكل الكافي وخاصة في باب الحوافز والبدلات والمكافآت، علاوة على عدم توفر الراتب إلا بالحد الأدنى نتيجة الحصار المفروض

على قطاع غزة، وسياسة قطع الراتب وقلة الدعم المقدم من المساعدات الخارجية، وبالتالي عدم القدرة على توضيح المكافآت بأنواعها للموظفين حال تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.06%، قيمة الاختبار 5.34، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يستدل من النتيجة أن قادة القطاع الأمني يمارسون أسلوب القيادة التبادلية بوصفها عملية قائمة على أساس التبادل بين القادة والأتباع. وقد يعود السبب في هذه النتيجة والتي اظهرت مستوى مقبول (متوسط) من ممارسة أسلوب القيادة التبادلية إلى ان القادة العسكريين يقدمون الدعم والمساندة للمرؤوسين باستمرار، ويحددون الصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف، إلا أنه ومن جهة أخرى فإن ضعف استخدام نظم المكافآت والحوافز كأداة رئيسة تقوم على مفاهيم القيادة التبادلية يعود لعوامل مختلفة أهمها الحصار وقلة الموارد المالية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرفاعي، 2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات المكافأة المشروطة جاء متوسطاً، ودراسة (جابر، 2012) التي كانت نتائج بعد المكافأة المشروطة بدرجة متوسطة، ودراسة (كوركمز، 2007) التي أظهرت ممارسة بعد المكافأة المشروطة بدرجة متوسطة.

واختلفت مع دراسة (الضمور وآخرون، 2010) التي أظهرت ممارسة بعد المكافأة المشروطة بدرجة كبيرة بوسط حسابي (17.85).

- تحليل فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعطي كل اهتمامه للتعامل مع الاخطاء والشكاوي والإخفاقات التي تحدث في العمل.	3.12	1.05	62.47	2.05	*0.020	4
2.	يتابع جميع الاخطاء بنفسه.	2.99	1.14	59.81	-0.15	0.440	5
3.	يُثير انتباهي نحو الإخفاقات للإيفاء بالمعايير القياسية.	3.55	1.00	71.04	9.67	*0.000	3

4.	يوضح أنه من أشد المقتنعين بفكرة (مالم تتعطل الأمور فلا حاجة لتغييرها وإصلاحها).	3.60	0.93	72.01	11.37	*0.000	1
5.	يظهر أن المشاكل يجب أن تصبح أزمات قبل اتخاذ اجراءات.	3.59	1.07	71.82	9.73	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.37	0.75	67.43	8.65	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوضح أنه من أشد المقتنعين بفكرة (مالم تتعطل الأمور فلا حاجة لتغييرها وإصلاحها)" يساوي 3.60 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.01%، قيمة الاختبار 11.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث إلى الثقافة السائدة والتي تتميز بالبيروقراطية وتقيد ثقافة الابداع والابتكار والتغيير، وعدم البحث عن الأنشطة الاستباقية والريادة في التغيير للأفضل، وهذا ينسجم تماماً مع الفقرة الأولى في الجدول (5.10) والتي بينت أن عدم فحص الافتراضات والأفكار المسلم بها قد حازت على نسبة (66%).

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتابع جميع الأخطاء بنفسه " يساوي 2.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.81%، قيمة الاختبار -0.15، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.440 وهذا يعني أن أفراد العينة كانت اجاباتهم محايدة (متوسطة) على محتوى هذه الفقرة والتي حازت على المرتبة الأخيرة ضمن الفقرات، وبالتالي هذا يدل على أن القائد لا يتدخل ولا يتابع جميع الأخطاء بنفسه. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص القائد على الالمام بجميع المهام ونتائج الاعمال ومتابعتها ويحدد الانحرافات ويضع البدائل وهذا يتطلب منه الاهتمام بمهارة التخطيط والتطوير. ومن جانب آخر يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد لديه فهم (لمفهوم هامش الخطأ) بحيث يكون لديه هامش ومساحة للأخطاء المسموح بها، وأن ليس كل الأخطاء يجب متابعتها بنفسه، وانما الأخطاء الحرجة والمعقدة التي تؤدي إلى عرقلة العمل. وذلك لكي يتفرغ إلى تأدية مهامه المحتملة وعلى رأسها التخطيط والتحفيز والتوجيه.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.37، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.43%، قيمة الاختبار 8.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص القيادة في المؤسسات العسكرية إلى وضع معايير مدروسة وواقعية ومحاولة الوصول إليها، واهتمامهم المتزايد بتصحيح الانحرافات والأخطاء بالسرعة الكبيرة على اعتبار أن ذلك عنصر مهم من عناصر الادارة بالاستثناء.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرفاعي، 2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات الإدارة بالاستثناء موجبة وسالبة جاء متوسطاً، (جابر، 2012) التي كانت نتائج بعد المكافأة المشروطة بدرجة متوسطة، ودراسة (كوركماز، 2007) التي أظهرت ممارسة بعد لإدارة بالاستثناء بدرجة متوسطة.

واختلفت مع دراسة (الضمور وآخرون، 2010) التي أظهرت ممارسة بعد المكافأة المشروطة بدرجة كبيرة بوسط حسابي (15.96).

- تحليل جميع فقرات " القيادة التبادلية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات القيادة التبادلية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
2	*0.000	5.34	65.06	0.83	3.25	المكافأة المشروطة.
1	*0.000	8.65	67.43	0.75	3.37	الإدارة بالاستثناء.
	*0.000	7.55	66.38	0.74	3.32	جميع فقرات القيادة التبادلية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.15) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة التبادلية يساوي 3.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.38%، قيمة الاختبار 7.55 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة التبادلية بشكل عام. ويعزو الباحث ذلك إلى فهم القادة أن المكافآت والتقدير يأتي بعد اتمام الأعمال وانجاز المهام وأن حجم المكافآت والتقدير يكون بحجم الانجاز، ولأن المبادلة بالمنفعة أساس المدخل التبادلي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الرفاعي، 2013) في ممارسة النمط القيادي التبادلي بدرجة متوسطة، ودراسة (صالح والمبويضين، 2013) الذي كان تأثير المدخل التبادلي لوزارة البيئة الأردنية حاضراً، ودراسة (Edwards and Gill, 2011) بممارسة النمط القيادي التبادلي بشكل متوسط، كما بينت دراسة (العزاوي، وسليمان، 2013) بأن النمط القيادي التبادلي ساد في الشركة العامة للموانئ العراقية.

واختلفت مع دراسة (الضمور وآخرون، 2010) التي أظهرت ممارسة القيادة التبادلية بدرجة كبيرة بنسبة 84.5%، كما لم تتفق مع دراسة (المطيري، 2013) والتي بينت أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية في قطاع الصناعات النفطية بالكويت كان مرتفعاً.

- تحليل فقرات المجال الثالث " القيادة الترسلية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.16).

جدول (5.16)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة الترسلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لا يتدخل عند حدوث أمور مهمة تتطلب المعالجة الجدية.	1.81	0.80	36.23	-26.16	*0.000	2
2.	يكون غائباً (نفقده) عند الحاجة إليه.	1.73	0.84	34.61	-26.65	*0.000	3
3.	يتجنب صنع القرارات في الكثير من الحالات.	2.00	0.92	40.00	-19.14	*0.000	1
4.	لا يظهر اهتماماً واستجابة للأمور المستعجلة الطارئة.	1.67	0.77	33.38	-30.16	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	1.80	0.61	36.06	-34.60	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتجنب صنع القرارات في الكثير من الحالات " يساوي 2.00 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 40.00%، قيمة الاختبار -19.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. إن هذه النتيجة والتي تفيد بأن 60% من أفراد العينة يرون أن القادة لا يتجنبوا صنع القرارات. كون طبيعة عمل المؤسسة الأمنية تتطلب اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة وذلك لتجنب تفاقم المشكلات، ومن جانب آخر يعزو الباحث ذلك إلى أن سمات القيادة تتميز بالإقدام والقدرة على أخذ المبادرة بالقرار في معظم الحالات دون تواني وتأخير.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " لا يظهر اهتماماً واستجابة للأمور المستعجلة الطارئة " يساوي 1.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 33.38%، قيمة الاختبار -30.16، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبمعنى آخر فإن

67% من العينة ترى أن القيادة تستجيب للأمور الطارئة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأمور الطارئة والمستعجلة في القطاع الأمني قد تتسبب بقتل انسان أو تدمير منشأة أو فوضي وفلتان، وهذا لا يكون مقبولا بأي حال من الأحوال، ولا بد من تدريب أولويات في التعامل مع الأمور التي تتطلب تدخل سريع في حال كانت المشكلة طارئة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 1.80، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 36.06%، قيمة الاختبار -34.60، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وجاء نمط القيادة الترسلية في المرتبة الأخيرة بنسبة 36% فيما يعني أن 64% من أفراد العينة غير موافقون على أن القادة في المؤسسة العسكرية تتبنى اسلوب القيادة المتسببية. ويرجع ذلك إلى وعي القيادة بمخاطر ممارسة هذا النوع من الأنماط القيادية، واما أن بعض القادة يمارسون هذا النمط ويعزو الباحث ذلك إلى عدم ادراك القادة بخطورة هذا النمط. ومن زاوية أخرى أن 64% يرون عدم ممارسة مثل هذا النوع من أساليب القيادة (الترسلية). ويعزو الباحث هذه النسبة من ممارسة أسلوب القيادة الترسلية إلى أن بعض القادة يعتبرون أن العاملين على درجة عالية من الكفاءة، ويمكن الاعتماد عليهم خصوصاً في أعمال التحقيق واللجان الخاصة، لذلك لا يكون التدخل بدرجة كبيرة جداً. كما يمكن تبرير نسبة 64% بعدم استخدام أسلوب القيادة الترسلية إلى طبيعة العمل في المؤسسة العسكرية التي تقدر التعليمات والأوامر من القيادة وتعمل على تنفيذها دون تردد.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات ودراسة (شاهين، 2013) بممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بغزة بوزن نسبي 50.85% ودرجة ممارسة قليلة، ودراسة (الأغا، 2010) التي بينت أن ممارسة النمط القيادي الحر في البنوك الفلسطينية بنسبة 50.83% وكان ضعيفاً، ودراسة (الطبي، 2013) والتي بينت ممارسة القيادة الإدارية في مراكز الرعاية الصحية الأولية لنمط القيادة الترسلية من وجهة نظر العاملين كان ضعيفاً بنسبة 56.49%، ودراسة (شحادة، 2008) بممارسة النمط التسبي بدرجة ضعيفة، ودراسة (ناصر، 2010) والذي فسرت أن المديرين والقادة في المنظمات الأهلية يمارسون سلوكاً حراً بدرجة قليلة بنسبة 54.7%، ودراسة (الخطيب، 2004) التي أشارت إلى انخفاض ممارسة سلوك النمط القيادي الترسل بنسبة منخفضة تقدر 55.4%.

واختلفت مع دراسة (الشريف، 2004) بممارسة نمط القيادة الحر بدرجة متوسطة، ودراسة كدراسة (العامودي، 2013) الذي حصل ممارسة النمط الترسل بوزن المواصلات بغزة بنسبة 61% وبالمرتبة الثالثة، ودراسة (المغاري، 2009) والتي بينت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم يمارسون النمط الترسل بوزن نسبي قدره 61.52%.

- تحليل جميع فقرات " الأنماط القيادية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول (5.17)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات الأنماط القيادية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	12.80	69.45	0.65	3.47	القيادة التحويلية.
2	*0.000	7.55	66.38	0.74	3.32	القيادة التبادلية.
3	*0.000	- 34.60	36.06	0.61	1.80	القيادة الترسلية.
	*0.000	6.66	64.25	0.56	3.21	جميع فقرات الأنماط القيادية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.17) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة التحويلية يساوي 3.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.25%، قيمة الاختبار 6.66 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على الأنماط القيادية بشكل عام. من الملاحظ أن النمط القيادي السائد بين الأنماط القيادية هو التحويلي بنسبة 69.45% ويليه النمط القيادي التبادلي بنسبة 66.38%، وفي المرتبة الأخيرة النمط الترسل بنسبة 36.06%. ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة في القطاع الأمني يتمتعون بالعديد من خصائص القائد التحويلي، ولا سيما الطابع الأخلاقي بالإضافة لقناعاتهم بالتغيير، كما أن لديهم الوعي بالمفاهيم والأساليب القيادية الحديثة، ولا سيما أن القطاع الأمني مهتم بشكل كبير في بناء مؤسسات متطورة رائدة في مجالات الأمن أجل تطوير قدرات العاملين في كافة التخصصات المطلوبة. ورغم أن النمط القيادي التحويلي حاز على المرتبة الأولى بمتوسط 69.45% إلا أنها لا تعتبر بالنسبة الكافية وهي متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة هذه المفاهيم وخاصة بالنسبة لمؤسسات القطاع العام. ومن جهة أخرى، فإن هناك نسبة ترى أن القيادة تمارس سلوك القيادة التحويلية ويؤكد (Bass) أن القيادة التحويلية ليست بديلاً عن القيادة التبادلية وأنها ليس على طرفي نقيض إذ يمكن للقائد استخدام هذه المداخل حسب الموقف وحسب استعدادات المرؤوسين وقدراتهم وأن لكل منهم إيجابيات ومزاياه التي يمكن الاستفادة منها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشكرة، 2013) التي بينت أن ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالإدارة العامة للمرور بالرياض هو السائد، ودراسة (العازمي، 2006) والذي ذكر أن النمط

القيادي التحويلي هو النمط السائد في المنظمات العربية، ودراسة (هشبل، 2013)، ودراسة (Riaz & Haider, 2010) والتي بينت أن المنظمات المبحوثة يسود بها النمط التحويلي بنسبة 57%، ودراسة (العامودي، 2015) الذي حصل النمط القيادي الترسلّي على المرتبة الأخيرة ضمن الأنماط المستخدمة.

وتشاركت هذه النتيجة مع جزئياً مع دراسة (الرقب، 2010)، ودراسة كل من (السبيعي، 2009)، و (Nanjundermrsuny, 2015) حول تطبيق أساليب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

وتباينت مع نتائج مع بعض الدراسات كدراسة (كنعان، 2015) الذي بينت توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية بدرجة عالية، ودراسة (لقدر، 2015) التي بينت امتلاك المدراء العامون بالشرطة الفلسطينية بغزة متطلبات القيادة التحويلية بنسبة 79.5%، ودراسة (آل فطيح، 2013) بينت توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة جيدة، ودراسة (خلف، 2010) التي بينت ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80%.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السايدة وآخرون، 2015) التي بينت أن المستشفيات الأردنية الحكومية تمارس القيادة التحويلية بشكل مرتفع، ودراسة (العامري، 2002) التي بينت عدم توافر سمات القيادة التحويلية في الأجهزة الحكومية السورية، ودراسة (الطبيبي، 2013) التي بينت درجة ممارسة النمط التسيبي كان ضعيفاً.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " عمليات إدارة المعرفة "

- تحليل فقرات مجال " اكتساب المعرفة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.18).

جدول (5.18)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " اكتساب المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يقوم القطاع الأمني بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	3.45	0.90	69.03	8.77	*0.000	5
2.	يشجع القطاع الأمني على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	3.60	1.11	71.95	9.47	*0.000	3

3.	يعتمد القطاع الأمني على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها.	3.17	1.19	63.44	2.55	*0.006	7
4.	يوفر القطاع الأمني وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	3.62	0.87	72.40	12.50	*0.000	2
5.	يتفاعل العاملين مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	3.44	1.05	68.77	7.33	*0.000	6
6.	هناك اهتمام بجذب الكفاءات من خارج القطاع الأمني للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.	3.90	0.96	77.99	16.47	*0.000	1
7.	يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	3.58	0.96	71.69	10.65	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.54	0.64	70.75	14.69	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " هناك اهتمام بجذب الكفاءات من خارج القطاع الأمني للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة " يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.99%، قيمة الاختبار 16.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن القطاع الأمني يسعى بشكل متواصل لجلب مصادر المعرفة الخارجية من خلال أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة والذين يمتلكون رصيد معرفي يمكن الاستفادة منهم، ويظهر ذلك من خلال مشاركة أساتذة الجامعات وقيادة العمل الوطني باستمرار للمشاركة في البرامج التدريبية وعقد الندوات واللقاءات المتنوعة من أجل تطوير العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يعتمد القطاع الأمني على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها " يساوي 3.44 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.44%، قيمة الاختبار 2.55، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، والتي حازت على المرتبة الأخيرة ضمن بعد اكتساب المعرفة. ويعزي ذلك لغلبة النزعة الفردية في العمل باعتبار أن الفرد يكافئ ويحاسب على ما ينجزه من أعمال متجاهلاً أهمية العمل الجماعي، وحيث أن المجتمعات العربية ومن ضمنها المجتمع الفلسطيني تميل إلى العمل الفردي ويغيب عنها مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق الواحد.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.54، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.75%، قيمة الاختبار 14.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك قادة القطاع الأمني إلى ضرورة التطوير وابتكار حلول جديدة لضبط الحالة الأمنية، وتبني إجراءات التحسين كاعتماد

الهيكل التنظيمية للقطاع الأمني بتاريخ 2014/5 وذلك لأول مرة منذ تأسيسها مع قدوم السلطة بعد اتفاق أوسلو، وكذلك البدء في التوسع في استخدام التكنولوجيا، ودعم ابداعات العاملين وتمكينهم من التعلم، والافادة من خبراتهم المتراكمة. وكذلك إلى وجود تفاعل للعاملين فيما بينهم، ورغم قدرة القيادة على تحديد الكفايات المعرفية وتزويد رؤوسهم بمعارف جديدة للارتقاء بخبراتهم لتحسين الأداء.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المصري، 2015) التي بينت موافقة بدرجة كبيرة لبعدها اكتساب المعرفة للعاملين في الوظائف الاشرافية بوزارة الداخلية الشق المدني، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت النتائج مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد وحصل بعد تشخيص المعرفة على نسبة 70.40%، ودراسة (المطرفي، 2013) التي بينت أن هناك موافقة على بعد اكتساب المعرفة من وجهة نظر العاملين في امانة القصيم، ودراسة (بدر، 2010) والتي بينت أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لبعده توليد المعرفة كانت عالية بنسبة 76.74%، ودراسة (البشاشة والحمد، 2008) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على بعد اكتساب المعرفة، ودراسة (حجازي، 2005) التي توصلت إلى المنظمات الأردنية العامة والخاصة تدرك مفهوم إدارة المعرفة ودورها وأهدافها، وتمارس عمليات المعرفة من حيث خلقها وتشاركتها وتعلمها. وتنسجم هذه الدراسة مع دراسة (معاينة، 2008) التي خلصت إلى ضرورة التركيز على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وضرورة العمل الجاد على استثمارها لترقية أدائها، كما انسجمت مع نتائج دراسة (عودة، 2010) والتي بينت ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة في بعد توليد المعرفة 84.58%، ودراسة (الخشالي، 2009) والتي بينت أهمية امتلاك المعرفة الذاتية وذلك من خلال امتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة.

واختلفت مع نتائج دراسة (الشريف، 2012) التي بينت أن اكتساب المعرفة ليس على المستوى المأمول، ودراسة (دروزة، 2008) والتي أظهرت ضعف استجابة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية لبعده تشخيص المعرفة في أعمالهم وانشطتهم، ودراسة (فلاق، 2010) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية لبعده تشخيص المعرفة بدرجة متوسطة.

- تحليل فقرات مجال " تخزين المعرفة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.19).

جدول (5.19)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتوفر لدى القطاع الأمني وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة.	3.45	0.99	69.09	8.04	*0.000	6
2.	يهتم القطاع الأمني بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	3.55	1.06	70.91	9.06	*0.000	3
3.	يهتم القطاع الأمني بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى.	3.49	1.02	69.74	8.39	*0.000	4
4.	يتميز القطاع الأمني بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	3.46	0.99	69.29	8.23	*0.000	5
5.	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.	3.44	0.93	68.77	8.30	*0.000	2
6.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالقطاع الأمني لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	3.58	0.96	71.69	10.65	*0.000	1
7.	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	3.56	1.00	71.17	9.85	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.50	0.71	70.09	12.47	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالقطاع الأمني لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية " يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.69%، قيمة الاختبار 10.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القادة بجلب أفضل التقنيات الحديثة لقناعتهم بالتكنولوجيا كأداة رئيسية تعمل على تطوير الأداء وزيادة الفاعلية، وذلك من خلال تخزين المعارف وضمان أمنها وخصوصيتها. ويعود السبب لخصوصية العمل العسكري الذي يركز على سرية المعلومة وبالتالي يعمل القطاع الأمني على ضمان تخزينها بطرق حديثة بحيث لا يمكن اختراقها بسهولة والوصول إليها. إضافة لوجود مراكز المعلومات التي تعمل على دعم متخذي القرار.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار " يساوي 3.44 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.77%، قيمة الاختبار 8.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت على

المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود نظم معلومات خبيرة تحسن من جودة البيانات وتصنفها باستمرار حسب جدوى الاستفادة منها. ولغياب مفهوم يقيم الجودة الشاملة فيما يتعلق بجانب المعلومات.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.50، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.09%، قيمة الاختبار 12.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. التعليق من الملاحظ أن مجال خزن المعرفة حصل على موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حيث يتم تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بأعمالهم، وهذا يدل على أهمية التكنولوجيا في تطوير ممارسة عملية خزن المعرفة والدور الذي تلعبه في تقليل الوقت والجهد والتكاليف والنوعية في العمل. كما يعزو الباحث ذلك إلى وعي قيادة الوزارة بأن تخزين المعلومات والمعارف بأساليب مختلفة ضامن لعملية عدم ضياع المعلومات والمعارف المكتسبة بما يخدم حساسية العمل الأمني الذي يعتمد بشكل رئيس على المعلومة في تقدير الموقف واتخاذ القرار.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت النتائج مستوي توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد وحصل بعد خزن المعرفة على نسبة مرتفعة بلغت 77.59%، ودراسة (الزطمة، 2011) التي بينت ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي للكلية التقنية المتوسطة، ودراسة (المدلل، 2012) التي أوصت بإعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية، ودراسة (بدر، 2010) التي أظهرت موافقة بدرجة عالية من قبل عينة الدراسة حول أهمية تخزين المعرفة.

وتختلف مع نتائج دراسة (دروزة، 2008) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين لبعد تخزين المعرفة في أعمالهم وأنشطتهم، كما اختلفت مع نتائج دراسة (الخليلي، 2006) التي أكدت أن مستوى تخزين المعرفة كانت متوسطة.

- تحليل فقرات مجال " توزيع المعرفة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.20).

جدول (5.20)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يعمل القطاع الأمني على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	3.04	1.02	60.78	0.67	0.251	7
2.	يملك القطاع الأمني طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات..) لتوزيع المعرفة على العاملين	3.25	1.00	64.94	4.33	*0.000	6
3.	يشجع القطاع الأمني الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	3.41	1.11	68.12	6.43	*0.000	2
4.	يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي خبرة وكفاءة.	3.49	0.94	69.81	9.19	*0.000	1
5.	يهيئ القطاع الأمني الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين	3.26	0.95	65.26	4.84	*0.000	5
6.	يشجع القطاع الأمني العاملين على التواصل مع بعضهم لتبادل الآراء والخبرات.	3.33	0.91	66.69	6.45	*0.000	4
7.	أشارك زملائي بالخبرات التي أملكها دون خوف على وظيفي.	3.39	1.04	67.86	6.64	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.31	0.74	66.21	7.33	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي خبرة وكفاءة " يساوي 3.49 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.81%، قيمة الاختبار 9.19 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث ذلك إلى أهمية التدريب في تطوير قدرات العاملين وصقل مهاراتهم واكتسابهم مهارات جديدة وخبرة عملية تساعدهم على أداء مهامهم، وخصوصاً أن جاهزية القوات عامل مهم لأداء وظائفهم على مستوى جميع الوحدات، ولأن المختصين ذوي الخبرة والكفاءة يمتلكون معارف وخبرات يمكن نقلها إلى الآخرين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يعمل القطاع الأمني على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية" يساوي 3.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.78%، قيمة الاختبار 0.67، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.251 وهذا يعني أن إجابة المبحوثين كانت محايدة (متوسطة) على مضمون هذه الفقرة. يلاحظ أن تبادل المعرفة في جميع مستويات القطاع الأمني الإدارية جاء بالمرتبة الأخيرة مما يدل على وجود ضعف في هذا الجانب وخصوصاً أن عملية تبادل المعرفة تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على العلاقات والاتصالات المتبادلة بين العاملين داخل المؤسسة وفهم المشاركة وتبادل وجهات النظر بين العاملين من أجل نقل المعارف والخبرات بينهم. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية دالة لتبادل وتشارك المعلومات والخوف من الادلاء بمعارفهم على مناصبهم الوظيفية خاصة في ظل وجود المنافسة بين العاملين بما يعزز كنز المعرفة بداخلهم والاقفال عليها.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.31، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.21%، قيمة الاختبار 7.33، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. إن بعد توزيع المعرفة من أهم الأبعاد التي تعمل على خلق بيئة قابلة للتعلم ومن خلال قراءة في نتائج عينة الدراسة نجد أن هذا البعد أعطي موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص قيادة القطاع الأمني على الارتقاء بالمستوي المعرفي للعسكريين لما لذلك من أهمية تنعكس على أدائهم وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة. إلا أن الموافقة بحاجة إلى تعزيز كون القطاع الأمني بحاجة إلى بيئة اتصالات مركزية وأمنة يتم من خلالها توزيع المعارف وتبادلها بين جميع أجهزة وإدارات القطاع الأمني.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت النتائج مستوي توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد وحصل بعد توزيع المعرفة على نسبة 79.89%، ودراسة (بدر، 2010) التي أظهرت موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على بعد توزيع المعرفة، ودراسة (متعب والعطوي، 2007) حيث توصلت الدراسة إلى اعتقاد غالبية المبحوثين بأن مستوي انتاجهم لسلوك نشر المعرفة أعلى من المتوسط، ودراسة (الملاك والأثري، 2002) التي أوصت بأهمية تشجيع العاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات من أجل خلق بيئة مناسبة.

وتختلف مع نتائج دراسة (عودة، 2010) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين لمفهوم توزيع المعرفة والتشارك فيها، ودراسة (الغامدي، 2008) التي دلت على ضعف استجابة العاملين لتوزيع المعرفة والتشارك فيها، ودراسة (الخليلي، 2006) التي بينت أن نشر وتوزيع المعرفة كانت متوسطة.

- تحليل فقرات مجال " تطبيق المعرفة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.21).

جدول (5.21)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يُدرِك العاملون في القطاع الأمني أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة	3.25	1.07	65.06	4.16	*0.000	5
2.	يتوفر لدى المسؤولين في القطاع الأمني رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة	3.53	1.13	70.52	8.14	*0.000	1
3.	يمنح القطاع الأمني العاملين الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة المتجددة في مجال عملهم.	3.36	1.18	67.14	5.30	*0.000	4
4.	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل القطاع الأمني.	3.19	1.13	63.83	2.98	*0.002	6
5.	يهتم القطاع الأمني في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.	2.96	0.89	59.16	-0.84	0.202	2
6.	عند تقييم أداء العاملين يأخذ القطاع الأمني بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.	3.49	0.91	69.74	9.34	*0.000	7
7.	يعمل القطاع الأمني على تذليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة..	3.44	0.95	68.90	8.23	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.32	0.71	66.34	7.82	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتوفر لدى المسؤولين في القطاع الأمني رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة " يساوي 3.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.52%، قيمة الاختبار 8.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع الفقرة رقم (1) جدول رقم (5.9) والتي بينت أن هناك نظرة تجاه المستقبل. ويعزو السبب إلى اهتمام الإدارة بكافة

القوى العسكرية بإعداد الخطة الاستراتيجية بشكل عام والتي تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف ومنها ما يتعلق بالشق المعرفي والعمل على تنفيذها ومتابعتها وتطويرها بالاتجاه الصحيح وذلك بمشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " عند تقييم أداء العاملين يأخذ القطاع الأمني بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم " يساوي 2.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.16%، قيمة الاختبار 0.84-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.202 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن نماذج تقييم الأداء هي نماذج غير مرنة وعديمة الفائدة حيث تركز على معايير غير مدروسة وثابتة، كما أن عملية التقييم سنوية وسرية مع وجود نموذج واحد لكافة التخصصات والمستويات الإدارية من فئة الضباط. ويستخدم لأغراض الترقية أكثر من كونها تهدف لغرض التطوير والتحسين كدليل للكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها والقوة وتعزيزها، ومن ضمن هذه المعايير معيار مدي استخدام الموظف للمعرفة المكتسبة في عمله.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.34%، قيمة الاختبار 7.82، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. أي أن العملية الرابعة من عمليات إدارة المعرفة وهي تطبيق المعرفة حازت على موافقة بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعد تطبيق المعرفة نتاج لعمليات المعرفة السابقة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى خطط وبرامج جاهزة للاستخدام، بالإضافة لقدرة العاملين على تطبيق المعرفة ودعم القيادة وتشجيعها للعاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها في عمليات المؤسسة. إلا أنها لم تكن بالمستوى المطلوب حيث ظهرت بمعدل متوسط ويعود السبب في ذلك إلى خوف العاملين وتعرضهم للوم والمعاقبة في حال فشلوا في تطبيق أجزاء من المعرفة ووقوع أخطاء. وهذه النتيجة تعزي إلى أن هذه الخطط هي خطط مكتوبة أكثر من كونها خطط قابلة للتطبيق في الميدان ولعدم توظيف هذه المعارف في تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات في العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الزطمة، 2011) والتي أظهرت ممارسة العاملين لبعده تطبيق إدارة المعرفة بوزن نسبي 64.54%، كما تشابهت مع دراسة (طاشكندي، 2008) والتي بينت أن أفراد الدراسة يرون أهمية تطبيق إدارة المعرفة، ودراسة (آل عثمان، 2013) التي بينت النتائج أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف للعلوم الأمنية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت النتائج مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد وحصل بعد تطبيق المعرفة على نسبة 73.17%.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (بدر، 2010) التي بينت ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارة تطبيق المعرفة كانت عالية بنسبة 82.31%، ودراسة (عودة، 2010) والتي بينت ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة في بعد تطبيق المعرفة 85.25%. كما واختلفت كلياً مع دراسة كل من دراسة (العالول، 2011)، ودراسة (الخشالي، 2009) التي بينت أن استجابة العاملين لبعد تطبيق المعرفة جاء مرتفعاً، كما اختلفت مع دراسة (دروزة، 2008) التي أظهرت ضعفاً في بعد تطبيق المعرفة في أعمالهم وأنشطتهم، ودراسة (المدان وآخرون، 2010) والتي أظهرت أن المتوسط العام لممارسة عمليات المعرفة ومنها بعد تطبيق المعرفة وكان متوسطاً.

- تحليل جميع فقرات " عمليات إدارة المعرفة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (5.22).

جدول (5.22)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لجميع فقرات عمليات إدارة المعرفة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	14.69	70.75	0.64	3.54	اكتساب المعرفة.
2	*0.000	12.47	70.09	0.71	3.50	تخزين المعرفة.
4	*0.000	7.33	66.21	0.74	3.31	توزيع المعرفة.
3	*0.000	7.82	66.34	0.71	3.32	تطبيق المعرفة.
	*0.000	12.10	68.35	0.61	3.42	جميع فقرات عمليات إدارة المعرفة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.22) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات عمليات إدارة المعرفة يساوي 3.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.35%، قيمة الاختبار 12.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات عمليات إدارة المعرفة بشكل عام. يتضح من الجدول أن هناك تفاوت في نتائج ممارسة عمليات إدارة المعرفة حيث أن اكتساب المعرفة حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي 70.75%، وحصل على المرتبة الأخيرة بعد توزيع المعرفة بوزن نسبي 66.21%. ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان العاملين بأن تطبيق عمليات إدارة المعرفة تضيف قيمة لجودة الخدمات المقدمة مما يشجع قيادة القطاع الأمني إلى اقتناء شتي أنواع المعارف المتعلقة بمجال عملها. كما أن عملية اكتساب المعرفة بين العاملين حاضرة من خلال

اهتمام القطاع الأمني بعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل والتدريب بكافة أنواعه والمناورات الحية التي تعمل على اكتساب المعارف بشكل مستمر. أما حصول بعد توزيع المعرفة على المرتبة الأخيرة فيعزو الباحث ذلك إلى ضعف بيئة الاتصالات التي يتم تبادل المعارف من خلالها كون كل جهاز ووحدة لديه شبكة المعلومات الخاصة به والتي لا يتم تبادلها وتوزيعها على العاملين بالطرق المختلفة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المدهون، 2014) أظهرت توافر مستوى عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة بشكل جيد وبنسبة 75.17%، ودراسة (الطائي وآخرون، 20011) التي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ نسبياً لعمليات إدارة المعرفة، ودراسة (الزعيبي، وأبو الغنم، 2012) والتي بينت أن تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين في محافظات جنوب الأردن، ودراسة (أبو فارة وعليان، 2010)، ودراسة (الفارس، 2010) والتي أظهرت عينة الدراسة لشركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق توافر عمليات إدارة المعرفة بشكل جيد، وكذلك اتفقت مع دراسة (البطينة، 2010) والتي أظهرت نتائج ايجابية نحو استخدام عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة. ودراسة (المحاميد، 2008) والتي توصلت إلى مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى عالٍ.

واختلفت مع نتائج دراسة كلٍ من دراسة (الغامدي، 2008) التي بينت درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة في الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة، دراسة (المدان وآخرون، 2010) والتي أظهرت أن المتوسط العام لممارسة عمليات المعرفة كان متوسطاً، فيما اختلفت أيضاً مع دراسة (الشريف، 2012) والتي بينت بأن ممارسة عمليات المعرفة ليس على المستوى المأمول في المؤسسات المبحوثة.

5.5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: تؤثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عمليات إدارة المعرفة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.23) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وبين عمليات إدارة المعرفة يساوي 855، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين عمليات إدارة المعرفة. مما يعني كلما مارست القيادات بقوي الأمن الفلسطيني السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة

الفكرية، الاعتبارات الفردية) كلما تحسن أداء ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام، وتفسر هذه النتيجة بأن توافر سمات وخصائص القائد التحويلي لذي منتسبي قوى الأمن الفلسطيني يعزز من دورهم القيادي والإداري مما يسهم في تطوير المؤسسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية بأساليبها المختلفة ومنها التأثير المثالي تحفز العاملين على تبني توجهات ايجابية لتحويل المعارف الكامنة في عقول الموظفين لتصبح معرفة صريحة في متناول الجميع، إن سلوك القائد التحويلي يؤدي إلى وعي الأفراد وتغانيهم من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة نحو التعلم والمشاركة الأفضل والذي يعمل على زيادة الرصيد المعرفي. كذلك هذه القيادات تتصرف كنموذج وقدوة بحيث يقلد المرؤوسين سلوكيات قادتهم الايجابية، ويوضح القادة القيم والسلوكيات المرغوبة لخلق واكتساب وتطبيق المعرفة. كما أن تزويد العاملين بالدعم والرقابة والتدريب المستمر يخلق فرص جيدة لتعلم المرؤوسين، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية ومن خلال أسلوب الاعتبارات الفردية والتي جوهرها تقديم النصح والارشاد والتوجيه المستمر والاهتمام بكافة احتياجات الأفراد بشكل مستقل ومساعدة العاملين في تطوير قدراتهم مما يعني زيادة في ممارسة عمليات المعرفة.

ومن نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن كافة أبعاد القيادة التحويلية " التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية" تؤثر على المتغير التابع " عمليات إدارة المعرفة".
- معامل الارتباط = 0.858، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.733، وهذا يعني أن 73.3% من التغير في عمليات إدارة المعرفة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 26.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على عمليات إدارة المعرفة.

جدول (5.23): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار - الفرضية الرئيسة الثانية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	6.763	0.664	المقدار الثابت
0.000	8.649	0.365	التأثير المثالي
0.000	6.010	0.164	الاعتبارات الفردية
0.000	4.919	0.144	الدافع الإلهامي
0.000	3.862	0.125	الاستثارة الفكرية
معامل التحديد المُعدَّل = 0.733		معامل الارتباط = 0.858	
		مستوي المعنوية = 0.000 *	

$$\text{عمليات إدارة المعرفة} = 0.664 + 0.365 * \text{التأثير المثالي} + 0.164 * \text{الاعتبارات الفردية} + 0.144 * \text{الدافع الإلهامي} + 0.125 * \text{الاستثارة الفكرية} + \text{نسبة الخطأ في تقدير النموذج.}$$

من خلال جدول (5.23) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " عمليات إدارة المعرفة " حسب قيمة اختبار T هي: التأثير المثالي، وأخيراً الاستثارة الفكرية الأقل تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الاستثارة الفكرية التي حازت على أقل نسبة تأثير من بين أبعاد القيادة التحويلية في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) كون هذا الأسلوب يركز أساساً على روح الابداع والابتكار وتحدي القيم والمعتقدات التي يحملها كل من القادة والأتباع، كما أنها تشجع على التفكير المنطقي وأخذ المخاطرة الذكية، وهذه الخصائص غير متوفرة بدرجة كبيرة في القطاع الأمني، كما بينت اجابات أفراد العينة مما يدل على أن هذه السلوكيات غائبة إلى حد ما والتي تتصف بالتعقيد وتقييد حرية اعمال الفكر والتجديد على الالتزام الحرفي بتنفيذ الأوامر والتعليمات. ويفسر الباحث التأثير المثالي والذي جاء أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع، فقد يعود السبب إلى طبيعة التكوين النفسي للعاملين في المجتمع الفلسطيني بشكل خاص والذي يرفض تنفيذ الارشادات والأوامر القصرية، ويحبذ أن يسلك القائد سلوكيات تجعله موضع احترام وتقدير أمام العاملين. وبالتالي يعمل العاملون على تقليده طواعية. إن مثل هذه السلوكيات تحظى باحترام العاملين وتجعل القائد موضع اعجاب، كما أن هذا السلوك (التأثير المثالي) وهذه المميزات لا يمكن المساومة عليها، مما يولد الثقة العالية بين الأطراف وتجعلهم على استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ أهداف المنظمة وعمل أكثر مما متوقع منهم. كما أنه وبدون الثقة لا يمكن للمعرفة أن تنتشر بين العاملين مع بعضهم البعض.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات والتي أوضحت تأثير القيادة التحويلية الايجابي على الكثير من العوائد التنظيمية مثل دراسة (القدرة، 2015) والتي بينت أن القيادة التحويلية تؤثر ايجاباً على تمكين العاملين، ودراسة (صالح والمبويضين، 2013) التي بينت تأثير المدخل التحويلي بشكل كبير في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، ودراسة (العطوي، 2010) والتي أظهرت وجود أثر ذي دلالة احصائية للقيادة التحويلية في إدارة المعرفة، ودراسة (الشكره، 2013) والتي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين واقع ممارسة القيادات بالإدارة العامة للمرور للسلوك التحويلي وتحسين الأداء للعاملين، ودراسة (الحربي، 2015) والتي بينت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين توافر سمات القائد التحويلي لدى الضباط العاملين بالمديرية العامة بالدفاع المدني وواقع تطوير فرق العمل بالمديرية، ودراسة (الغزالي، 2012) والتي بينت وجود أثر ذي دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، ودراسة (حماد، 2011) والتي بينت أن هناك تأثيراً قوياً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير داخل المشفى المدرّس، ودراسة (الغامدي، 2011) والتي أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين ، كما انتقلت مع دراسة (Luton, 2010) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة احصائية

بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. ودراسة (Singh et al, 2008) التي أظهرت وجود أثر للقيادة في إدارة المعرفة، ودراسة (Croufed, 2005) والتي أشارت لوجود أثر للقيادة التحويلية على أداء عمليات إدارة المعرفة، ودراسة (Sondgrass, 2006) والتي دعمت الدراسات السابقة بضرورة تعيين أنماط مختلفة من القيادة وبالذات النمط التحويلي وذلك لتحقيق أقصى تأثير على تصورات أعضاء هيئة التدريس من الفعالية والرضا والجهد الإضافي، (خلف، 2010) والتي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع رؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية، ودراسة (Uen et al. , 2012) والتي كان أبرز نتائجها وجود تأثير للقيادة التحويلية مباشر في تطوير سلوكيات العاملين أو غير مباشر عبر العلامة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عمليات إدارة المعرفة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.24) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط بين القيادة التبادلية وبين عمليات إدارة المعرفة يساوي 0.831، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وبين عمليات إدارة المعرفة. وبالتالي كلما كان ممارسة النمط القيادي التبادلي مرتفعاً كانت ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل أعلى، وتفسر هذه النتيجة بأن توافر سمات وخصائص القائد التبادلي لدى منتسبي قوى الأمن الفلسطيني يعزز من دورهم القيادي والإداري مما يساهم في تطوير المؤسسة والعاملين بها. بحيث يكونوا أكثر قدرة على إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، وهذا لن يتحقق إلا من خلال عملية التعلم زيادة المعارف والذي حرص قادة القطاع الأمني على توفيره للعاملين من خلال إنشاء الكليات والمعاهد والمراكز الأمنية والعسكرية والشرطية التي تعتبر أساساً لعملية التعلم.

ومن نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن كافة أبعاد القيادة التبادلية "المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء" تؤثر على المتغير التابع "عمليات إدارة المعرفة".
- معامل الارتباط = 0.834، ومعامل التحديد المعدل = 0.694، وهذا يعني أن 69.4% من التغير في عمليات إدارة المعرفة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 30.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على عمليات إدارة المعرفة.

جدول (5.24): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار - الفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.199	13.517	0.000
المكافأة المشروطة	0.382	10.734	0.000
الإدارة بالاستثناء	0.289	7.349	0.000
معامل الارتباط = 0.834	معامل التحديد المُعَدَّل = 0.694		
مستوي المعنوية = 0.000*			

عمليات إدارة المعرفة = 1.199 + 0.382 * المكافأة المشروطة + 0.289 * الإدارة بالاستثناء +
نسبة الخطأ في تقدير النموذج.

من خلال جدول (5.24) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " عمليات إدارة المعرفة " حسب قيمة اختبار T هي: المكافأة المشروطة، ومن ثم الإدارة بالاستثناء. وقد يعود السبب في هذه النتيجة هو أن القيادة التبادلية تعمل على تحسين كفاءة المنظمة وتزيد مستوى التعلم التنظيمي لديها. كما أن أسلوب القيادة التبادلية يؤكد على القيم والروتين الموجود حالياً داخل المنظمة، ويركز على زيادة الفعالية في ممارسة الأنشطة الحالية مما يسمح بتعزيز طرق عمل المهام الوظيفية. كما أن الباحث يعزو هذه النتيجة لأن القيادة التبادلية تحفز على تدفق التعلم والخبرات بين المستويات المختلفة (المنظمة، الأفراد، والمجموعات) من خلال تحديد الاجراءات والقواعد والممارسات تحديداً دقيقاً. إن تزويد العاملين ببرامج التدريب والأنظمة الرسمية تعمل على نشر التعلم والمعرفة وتكون بمثابة دليل ومرشد لقرارات وتوجهات المنظمة في المستقبل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات والتي أوضحت تأثير القيادة التبادلية الايجابي على الكثير من العوائد التنظيمية مثل دراسة (صالح والمبيضين، 2013) التي بينت تأثير المدخل التبادلي بشكل كبير في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، ودراسة (الرفاعي، 2013) والتي بينت وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية ومستوي تمكين العاملين، ودراسة (رجب، 2006) التي بينت وجود تأثير للقيادة التبادلية في التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة، ودراسة (Edwards and Gill, 2011) والتي بينت فاعلية القيادة التبادلية عند المستوي الهرمي الأدنى وغير فاعلة عند المستوي الأعلى في الهرم التنظيمي للمنظمة المبحوثة، كما بينت دراسة (العزوى، وسليمان، 2013) بأن النمط القيادي التبادلي ساد في الشركة العامة للموانئ العراقية، ودراسة (المطيري، 2013) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

واختلفت مع دراسة (الضمور وآخرون، 2010) التي أظهرت أن تأثير أبعاد القيادة التبادلية في اكساب مهارات التفكير الناقد غير دال احصائياً.

الفرضية الرئيسة الثالثة: تؤثر القيادة الترسلية تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ في عمليات إدارة المعرفة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط بين القيادة الترسلية وبين عمليات إدارة المعرفة يساوي -0.144، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الترسلية وبين عمليات إدارة المعرفة. وبالتالي كلما كان ممارسة النمط القيادي الترسلية مرتفعاً كانت ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل أقل، وتفسر هذه النتيجة بأن توافر القائد الترسلية لدى منتسبي قوى الأمن الفلسطيني يضعف من دورهم القيادي والإداري مما يسهم في عدم تطوير المؤسسة.

ومن نتائج الانحدار الخطي البسيط يمكن استنتاج ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الترسلية على عمليات إدارة المعرفة، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- معامل الارتباط = 0.144، ومعامل التحديد = 0.021، وهذا يعني أن قيمة قليلة جداً وتكاد أن تكون معدومة (2.1%) من التغير في عمليات إدارة المعرفة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية 97.9% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على عمليات إدارة المعرفة.

جدول (5.25): تحليل الانحدار الخطي البسيط- الفرضية الرئيسة الثالثة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	3.677	34.287	0.000
القيادة الترسلية	-0.144	-2.551	0.011
معامل الارتباط = -0.144		معامل التحديد = 0.021	
مستوي المعنوية = 0.006 *			

$$\text{عمليات إدارة المعرفة} = 3.677 - 0.144 * \text{القيادة الترسلية}$$

ويعزو الباحث هذه النتيجة لأن نمط القائد الترسلية يتجنب القرارات، وهو غالباً غائباً عند حاجة الموظفين والمنظمة إليه، مما يساهم في عدم وجود التوجيه والارشاد اللازمين للعاملين لممارسة السلوكيات المرغوب

فيها ومن ضمنها ممارسة عمليات المعرفة، كم أن هذا النمط يساهم في نشر الفوضى والتسيب من خلال تخلى القائد عن مسؤولياته وترك الأمور للموظفين دون تحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم. مما يعنى عدم تنفيذ رسالة المنظمة وضعف الالتزام بتحقيق رؤيتها. وهذا بدوره يؤثر سلباً على عمليات المعرفة.

إن عمليات المعرفة تحتاج بشكل أساسي إلى اظهار القيادة لأساليب التحفيز المناسبة التي تشجع على الانخراط والتجريب وهذا ما لا توفره القيادة الترسلية بل على العكس تكون عامل احباط لممارسة أنشطة عمليات إدارة المعرفة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات والتي أوضحت تأثير القيادة الترسلية على الكثير من العوائد التنظيمية مثل دراسة (شاهين، 2013) والتي أظهرت وجود علاقة عكسية ضعيفة بين النمط الترسلية لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وتعزيز ثقافة الانجاز، ودراسة (الداعور، 2007) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي، وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، ودراسة (الأسطل، 2009) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الترسلية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

واختلفت مع دراسة كل من دراسة (العامودي، 2013) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً وموجبة بين درجات العاملين في لنمط الترسلية درجاتهم على استبانة كفاءة الأداء أي أنما كلما زاد النمط الترسلية من وجهة نظر المبحوثين ساهم ذلك في رفع عدل كفاءة الأداء، ودراسة (الطبيبي، 2013) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً وموجبة بين نمط القيادة الترسلية ومستوي الرضا الوظيفي، ودراسة (الأغا، 2010) التي توصلت أنه عدم وجود علاقة ذات ارتباطات احصائية بين النمط القيادي الحر وعملية انجاح التطوير.

الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (الجنس، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تُعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى تكافؤ الجنسين من العاملين والعاملات في القطاع الأمني وخاصة أن وسائل خزن المعلومات المتمثلة بمراكز المعلومات متاحة لكلا الجنسين بالإضافة إلى تطبيق المعرفة والاستفادة منها في عمليات الدراسات وتقدير الموقف للمساعدة في اتخاذ قرارات متاحة لكلا الجنسين.

أما بالنسبة للمجالين " اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة " والمجالات مجتمعة معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. ويعزو الباحث ذلك إلى ما يتميز به الذكور داخل القطاع الأمني من خبرات في مجال العمليات الميدانية وحرية التنقل داخل وخارج الوطن والمشاركة بكل سهولة ويسر بالمؤتمرات وورش العمل والاحتكاك وخاصة في التدريب العسكري مثل دورات قادة السرايا وقادة الأركان والدورات الميدانية التي لا تكون إلا في الذكور لخصوصية المجتمعات الشرقية ولصعوبة طبيعة هذه الأعمال على الإناث مما يساعدهم على اكتساب وتوزيع المعرفة بنسبة أعلى من الإناث.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2011) التي توصلت إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (الشرفا، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (الزطمة، 2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس حول إدارة المعرفة، ودراسة (عودة، 2010) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (العتيبي، 2008) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الغفور، 2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعات غزة تعزى للجنس، ودراسة (العلول، 2011) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة

المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وكانت الفروق لصالح الاناث، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الزعبي وأبو الغنم، 2012) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي للذكور نحو إدارة المعرفة.

جدول (5.26): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.030	-2.181	3.49	3.94	اكتساب المعرفة.
0.079	-1.764	3.52	3.86	تخزين المعرفة.
*0.013	-2.510	3.29	3.83	توزيع المعرفة.
0.304	-1.029	3.31	3.52	تطبيق المعرفة.
*0.030	-2.182	3.40	3.79	جميع المجالات معا.

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (5.27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر. وبالتالي فإن اختلاف العمر لا يعتبر عاملاً يؤدي إلى وجود تباين بين آراء العينة. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن اهتمام القطاع الأمني لممارسة عمليات المعرفة لجميع الفئات العمرية متكافئة وحرص الجميع إلى كسب المعارف وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بما يحقق خدمة أفضل، ولانتشار التكنولوجيا الواسع لجميع الفئات العمرية أصبح من السهل الحصول على المعارف والاستفادة منها. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص وإدراك منتسبي القطاع الأمني وفهمهم لأهمية ممارسة عمليات المعرفة التي تعمل على تطوير العمل وبناء نظم واجراءات تساعد على تحسين الأداء. بالإضافة إلى أن غالبية العاملين من الشباب وممن تقل أعمالهم عن 40 عام وبنسبة 73%، وهذا يدل أن جميعهم لديهم تجانس وتناغم حول الحصول على المعارف من مصادرها والعمل على تطويرها وهذا يتفق مع توزيع العينة حسب العمر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المدهون، 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لمتغير الفئة العمرية، ودراسة (المدلل، 2012) التي بينت عدم وجود دلالة احصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء تعزي لمتغير العمر، ودراسة (طاشكندي، 2008) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول إدارة المعرفة وأهميتها ومدي تطبيق عملياتها تعزي لمتغير العمر، ودراسة (الغامدي، 2008) والتي تري عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول واقع استخدام إدارة المعرفة تعزي لمتغير العمر.

وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المعاني، 2009) التي أظهرت فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزي إلى متغير العمر، ودراسة (العنبي، 2008) التي بينت أن هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابة العاملين لعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تبعاً لمتغير العمر، ودراسة (الشريف، 2012)، ودراسة (المطيري، 2013) التي بينت وجود فروق تبعاً لمتغير العمر.

جدول (5.27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.667	0.406	3.53	3.57	3.50	اكتساب المعرفة.
0.788	0.238	3.47	3.50	3.54	تخزين المعرفة.
0.465	0.767	3.37	3.32	3.24	توزيع المعرفة.
0.194	1.650	3.33	3.38	3.20	تطبيق المعرفة.
0.670	0.401	3.43	3.44	3.37	جميع المجالات معا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزي إلى الرتبة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى الرتبة. وبالتالي فإن جميع العاملين العسكريين على اختلاف رتبهم العسكرية لديهم نفس الإدراك بواقع عمليات ادارة المعرفة وكيفية العمل من أجل اكتساب المعارف وتوليدها وتوزيعها واستخدامها بما يحقق خدمة أفضل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التعلم واكتساب المعرفة ونقلها هي مسئولية جميع العاملين من جميع الرتب حيث الهرمية العسكرية تجبر القادة في كافة مستوياتهم نقل خبراتهم لمرؤوسيهـم والمساعدة في تنفيذ الأعمال الميدانية التي لا يمكن لأي عسكري بدون تدريب وقيادة أن يقوم بتنفيذها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المطرفي، 2013) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد العينة حول (واقع عمليات إدارة المعرفة وأبعادها) باختلاف متغير المرتبة الوظيفية، ودراسة (المصري، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للدرجة الوظيفية واختلفت مع دراسة (الهريش، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول ادراك إدارة المعرفة، والمجالات المستفادة من إدارة المعرفة في دوريات الأمن في مدينة الرياض تعزى إلى متغير الرتبة.

جدول (5.28): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ضباط صف أفراد	ضباط رتب إشرافية	ضباط رتب سامية	
0.581	0.544	3.47	3.54	3.58	اكتساب المعرفة.
0.950	0.051	3.48	3.52	3.50	تخزين المعرفة.
0.456	0.788	3.20	3.34	3.33	توزيع المعرفة.
0.777	0.252	3.26	3.34	3.31	تطبيق المعرفة.
0.673	0.397	3.35	3.43	3.43	جميع المجالات معا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة. من الملاحظ أن جميع العسكريين على اختلاف سنوات خدمتهم لديهم نفس الادراك بواقع عمليات إدارة المعرفة بجميع عملياتها. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أكثر من 60% من أفراد الدراسة من أصحاب الخبرات المتساوية والتي تقل عن 10 سنوات وأن غالبيتهم عينوا

بعد أحداث 2007 وبالتالي تكون وجهات نظرهم متقاربة علماً أن جميعهم تلقوا التدريب العسكري بشكل متساوٍ.

وانتقدت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المدلل، 2012) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (ماضي، 2011) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوي الأداء الوظيفي تعزي إلى سنوات الخدمة، ودراسة (علاونة، 2004) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتختلف النتائج مع دراسة (الزطمة، 2011) حيث بينت فروق ذات دلالة احصائية إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزي لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (ابو عبده، 2011) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (5.29): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 - أقل من 15 سنة	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.207	1.528	3.68	3.57	3.48	3.69	اكتساب المعرفة.
0.322	1.168	3.60	3.51	3.46	3.74	تخزين المعرفة.
0.549	0.706	3.45	3.34	3.27	3.35	توزيع المعرفة.
0.520	0.755	3.32	3.44	3.28	3.27	تطبيق المعرفة.
0.432	0.918	3.51	3.46	3.37	3.51	جميع المجالات معا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزي إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزي إلى المؤهل العلمي. وبالتالي فإن معظم العاملين العسكريين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم نفس الادراك بواقع عمليات ادارة المعرفة وكيفية العمل من أجل اكتساب المعارف وتوليدها وتوزيعها واستخدامها بما يحقق خدمة أفضل. ويعزو الباحث ذلك إلى أن اجمالي عينة الدراسة

من التأهيل الجامعي المتقارب لأكثر من 80% من عينة الدراسة حيث حصلوا على دبلوم متوسط فأعلى مع العلم أن الدبلوم المتوسط جلهم في العلوم الأمنية والشرطية وبالتالي لديهم الكفاءات المتقاربة لفهم عمليات إدارة المعرفة وممارسة أبعادها مع زملائهم من التخصصات الأخرى من حملة البكالوريوس والماجستير.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المدهون، 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (ماضي، 2011) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة بغزة، ودراسة (الزطمة، 2011) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (فارس والأغا، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية بين حملة الدبلوم المتوسط وحملة البكالوريوس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة بغزة، ودراسة (عودة، 2010) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة احصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (المعاني، 2009) التي أظهرت فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزي إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة (العتيبي، 2008) التي بينت أن هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابة العاملين لعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5.30): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.172	1.677	3.51	3.51	3.59	3.32	اكتساب المعرفة.
0.799	0.337	3.54	3.53	3.50	3.39	تخزين المعرفة.
0.476	0.833	3.24	3.40	3.34	3.18	توزيع المعرفة.
0.615	0.600	3.23	3.38	3.35	3.26	تطبيق المعرفة.
0.534	0.732	3.38	3.45	3.45	3.29	جميع المجالات معا.

الفصل السادس:

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة.

6.2 نتائج الدراسة.

6.3 توصيات الدراسة.

6.4 الدراسات المستقبلية المقترحة.

6.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة الخاصة بعينة الدراسة. كما يتطرق البحث إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد في تحسين ممارسة عمليات إدارة المعرفة بقوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

6.2 نتائج الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

- أظهرت النتائج تدني مشاركة نسبة الإناث ضمن عينة الدراسة حيث كانت نسبة الإناث 3.9%، مقارنة بالذكور والتي بلغت نسبتهم 96.1%.
- وبلغت نسبة أفراد العينة التي تقل أعمارهم عن 40 سنة ما نسبته 72.8%، وهذا يدل على نسبة مرتفعة للشباب.
- كما أظهرت الدراسة تدني نسبة ضباط الصف والأفراد من عينة الدراسة والتي مثلت ما نسبته 19.5%، مقارنة بالضباط.
- وبينت الدراسة أن ما نسبته 68.5%، من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات.
- وأظهرت الدراسة أن ما نسبته 65.6% من حملة شهادة البكالوريوس فأكثر.
- وكشفت الدراسة أن أكثر من نصف المبحوثين يعملون في قوى الأمن الداخلي بنسبة 55.2%.

2. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية):

- أظهرت النتائج ممارسة الأنماط القيادية بشكل عام بدرجة متوسطة بنسبة 64.25%، من قبل منتسبي قوى الأمن الفلسطيني، وساد النمط القيادي التحويلي بين الأنماط القيادية بنسبة 69.45%، يليه النمط القيادي التبادلي بنسبة 66.38%، وفي المرتبة الأخيرة النمط الترسل بنسبة 36.06%.
- كما أوضحت نتائج الدراسة ممارسة نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة بمتوسط 69% لمنتسبي القطاع الأمني.

وجاء ترتيب أبعاد القيادة التحويلية على النحو الآتي:

1. المرتبة الأولى: بعد الاهتمام بالاعتبارات الفردية بنسبة 71.35%.
2. المرتبة الثانية: بعد الاستشارة الفكرية بنسبة 71.35%.
3. المرتبة الثالثة: بعد الحافز الإلهامي 71.61%.
4. المرتبة الرابعة: بعد التأثير المثالي بنسبة 66.30%.

- كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة نمط القيادة التبادلية بدرجة متوسطة بنسبة 66.38% لمنتسبي القطاع الأمني.

■ وجاء بعد الادارة بالاستثناء في المرتبة الأولى بنسبة 67.43%.

■ فيما حصل بعد المكافأة المشروطة على المرتبة الثانية بنسبة 65.06%.

- كما أوضحت نتائج الدراسة أن ممارسة نمط القيادة الترسلية بدرجة قليلة جداً بنسبة 36.06% لمنتسبي القطاع الأمني، فيما يعني أن 64% من أفراد العينة غير موافقون على أن القادة في المؤسسة العسكرية يتبنون أسلوب القيادة الترسلية.

3. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة):

- كشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني كانت مرتفعة بوزن نسبي 68.35%، وكان ترتيب عمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي:

أ. المرتبة الأولى: بعد اكتساب المعرفة بوزن نسبي 70.75%.

ب. المرتبة الثانية: بعد تخزين المعرفة بوزن نسبي 70.09%.

ت. المرتبة الثالثة: بعد تطبيق المعرفة بوزن نسبي 66.34%.

ث. المرتبة الأخيرة: بعد توزيع المعرفة بوزن نسبي 66.21%.

4. النتائج المتعلقة بالفرضيات:

أ. النتائج الخاصة بالعلاقة والأثر بين المتغيرات:

- خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين نمط القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الذهنية، الاعتبارات الفردية) وممارسة عمليات إدارة المعرفة، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.858). كما تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً موجباً ذو دلالة احصائية في عمليات إدارة المعرفة وتفسر ما نسبته 73.3% من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التبادلية بأنماطها (المكافأة المشروطة، الادارة بالاستثناء) وبين عمليات إدارة المعرفة، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.834). كما تؤثر القيادة التبادلية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة احصائية في عمليات إدارة المعرفة وتفسر ما نسبته 69.4% من التغير في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

- وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الترسلية وبين عمليات إدارة المعرفة، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (-.144).

- كما تؤثر القيادة الترسلية تأثيراً سلبياً ذو دلالة احصائية في عمليات إدارة المعرفة وتفسر ما نسبته 2% من التغير في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

ب. النتائج الخاصة بالفروق الاحصائية:

- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة مجتمعة تعزى إلى الجنس، باستثناء بعدي تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، وكانت الفروق لصالح الذكور.
- كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة مجتمعة تعزى إلى العمر.
- وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى الرتبة.
- وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى سنوات الخدمة.
- وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المؤهل العلمي.

6.3 توصيات الدراسة:

1. التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة:

- زيادة وعي وإدراك القادة والمدراء في القطاع الأمني من كافة المستويات بالإلمام بالمفاهيم والاتجاهات الحديثة للقيادة (التحويلية، التبادلية) وتأثيرهما الإيجابي في العوادم التنظيمية المختلفة وخاصة عمليات إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين (وتجنب ممارسة أسلوب القيادة الترسلية).
- ضرورة الاهتمام بتنمية شعور واحساس المدراء بالأهداف المبنوي تحقيقها، والتأكيد على ضرورة الحديث المستمر مع العاملين لإقناعهم بأن هذه الأهداف سوف تتحقق، مع الإفصاح عن أهم المعتقدات الإيجابية والقيم التي يؤمنوا بها ويعتقدونها والتي تؤثر في العاملين وتحفزهم على الأداء.
- إعادة التفكير بطرق وأساليب إجراءات العمل الموجودة مسبقاً وتطويرها بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في البيئة ومع متطلبات العمل الأمني الحديث.
- الاهتمام باحتياجات وطموحات العاملين المختلفة والعمل على إشباعها وتحقيقها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، وكذلك مراعاة المدراء للفروق الفردية بين العاملين والاختلافات في المستويات التعليمية والثقافية والقدرات والمهارات.

- ضرورة تفعيل نظام الحوافز بأنواعه المختلفة وتوضيح ما يمكن أن يتحصل عليه المرؤوسين نظير قيامهم بالواجبات والمهام المطلوبة منهم، والمتفق عليها مع قادتهم وذلك لتشجيعهم على الانجاز من خلال ممارسة النمط القيادي التبادلي.
- ضرورة أن يولي المدراء اهتماماً بتدريب العاملين وتقديم المساعدة والنصح والارشاد والتوجيه المستمر أثناء تأديتهم لمهامه الوظيفية وذلك لإنجاز الأهداف بالسرعة والدقة الممكنة.
- التأسيس لمفهوم الرقابة الفاعلة بزيادة اهتمام القادة بالأخطاء والاختلافات الجوهرية (مفهوم هامش الخطأ)، وذلك بعدم التركيز على الأخطاء البسيطة غير المؤثرة والتفرغ لأداء الوظائف والأنشطة الرئيسة المنوطة بهم.
- الاهتمام بالمشكلات الطارئة والأزمات المختلفة التي تحدث بالعمل العسكري والأمني ووضع السيناريوهات والحلول الملائمة لتقاضي تفاقمها وتعهدها.
- تشجيع الاعتماد على فرق العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد.
- بناء مراكز للمعلومات خاصة بالقطاع الأمني وتوفير وسائل التخزين وقواعد البيانات وفقاً لأحدث النظم التكنولوجية، لضمان سريتها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة مع ضرورة تقييم جودة هذه المعلومات.
- خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على التواصل المستمر والتجريب لتبادل الخبرات بين العاملين في كافة المستويات الادارية دونما خوف، وبما يحول هذه المعارف والخبرات لتصبح صريحة وفي متناول الجميع.
- العمل على تفعيل استخدام الأدوات والأساليب المتنوعة لتوزيع المعرفة بين العاملين.
- تطوير النماذج الحالية لتقييم أداء العاملين بحيث تتضمن عناصر خاصة بتطبيق المعرفة واستخدامها كأحد عناصر التقييم المهمة لأداء الموظف.

2. التوصيات العامة:

- تطوير الهياكل التنظيمية بالقطاع الأمني لتصبح أكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات المتلاحقة واستحداث وحدة تنظيمية تربط بأعلى مستويات الهرم التنظيمي تعنى بإدارة المعرفة وتوفير متطلباتها وتحديد مهام هذه الوحدة.
- انشاء معهد اعداد القادة العسكريين داخل القطاع الأمني لتأهيل المدراء الحاليين وكذلك صناعة قادة المستقبل من الصف الثاني واكسابهم المهارات الإدارية المختلفة، وبخاصة فيما يتعلق بالقيادة والمعرفة، وكذلك الاهتمام بالعاملين وتحويلهم ليصبحوا عمال معرفة (knowledge workers).
- اعادة تخطيط القوى البشرية للعاملين بالمجال الأمني كماً ونوعاً وذلك لإعادة توزيعها وسد العجز الموجود في بعض الأجهزة والتصرف بحكمة في التعامل مع العدد الفائض للقضاء على البطالة المقنعة.
- تفعيل تطبيق قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لسنة 2005، خاصة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة لجميع الرتب وكذلك نظام الحوافز والعلاوات والأوسمة والأنواط، حيث أن هذه القوانين سلاح وأدوات القادة في التعامل مع المرؤوسين لتحقيق العوائد التنظيمية الايجابية.

6.4 الدراسات المستقبلية المقترحة:

- اجراء دراسة مقارنة لدور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة بين مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- دراسة عوامل مستقلة أخرى مثل (الثقافة التنظيمية) قد تؤثر في عمليات إدارة المعرفة، وتفسر التباين فيه بشكل أفضل مما توصلت إليه الدراسة الحالية وهي (73.3%، 69.4%، 2%).
- اجراء دراسة لمعرفة أثر المتغيرات الوسيطة مثل (الهيكل التنظيمي) في العلاقة بين القيادة وعمليات إدارة المعرفة.
- إعادة دراسة المتغيرات محل الدراسة باستخدام طريقة جمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية (Longitudinal treatment study)، حيث يساعد هذا النوع من الدراسات على استخلاص العلاقات بين المتغيرات بشكل أفضل.

جدول رقم (6.1) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	مؤشرات القياس
1	زيادة وعي وإدراك القادة والمدراء في القطاع الأمني من كافة المستويات بالإلمام بالمفاهيم والاتجاهات الحديثة للقيادة (التحويلية، التبادلية) وتأثيرهما الإيجابي في العوالم التنظيمية المختلفة وخاصة عمليات إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين (وتجنب ممارسة أسلوب القيادة الترسلية).	- اعداد البرامج التدريبية لإعداد القادة - اعداد الدليل القيادي الشامل. - عقد ندوات ومؤتمرات بأهمية هذه الموضوعات. - تشكيل لجنة خاصة لتوجيه القادة.	- هيئة التنظيم والإدارة. - المديرية العامة للتدريب. - إدارة التخطيط والتطوير. - مستشارو الوزارة.	- انخفاض معدلات الشكاوي ضد المدراء. - زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة. - تحسن أداء العاملين.
2	ضرورة الاهتمام بتنمية شعور واحساس المدراء بالأهداف المنوي تحقيقها، والتأكيد على ضرورة الحديث المستمر مع العاملين لإقناعهم بأن هذه الأهداف سوف تتحقق، مع الإفصاح عن أهم المعتقدات الإيجابية والقيم التي يؤمنوا بها ويعتقدونها والتي تؤثر في العاملين وتحفزهم على الأداء.	- وضع الأهداف بطريقة SMART. - عقد لقاءات وندوات للتوضيح للعاملين بأهمية تحقيق الأهداف وأثرها على نجاح القطاع الأمني. - اشراك العاملين في عملية وضع الأهداف. - عقد برامج توعية لجميع العاملين لتعزيز العقيدة الأمنية ونشر القيم الفضلي.	- إدارة التخطيط والتطوير. - هيئة التنظيم والإدارة. - مفوضية التوجيه الوطني. - مديرية التدريب.	- تحقيق الأهداف العامة للوزارة. - مرونة الخطة الاستراتيجية.
3	اعادة التفكير بطرق وأساليب اجراءات العمل الموجودة مسبقاً وتطويرها بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في البيئة ومع متطلبات العمل الأمني الحديث.	- عقد ورشات عمل لإعادة النظر في الاجراءات المستخدمة. - فتح المجال للمواطنين لتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول الخدمات المقدمة. - استقبال الشكاوي والمقترحات ودراستها بجدية. - الاعتماد على استخدام اساليب هندسة العمليات وسيجما6 لتبسيط العمليات والتفكير بشكل جذري.	- إدارة التخطيط والتطوير. - إدارة الموارد البشرية. - إدارة العلاقات العامة.	- تعديل دليل اجراءات العمل بحث يكون أكثر بساطة
4	الاهتمام باحتياجات وطموحات العاملين المختلفة والعمل على اشباعها وتحقيقها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، وكذلك مراعاة المدراء للفروق الفردية بين العاملين والاختلافات في المستويات التعليمية والثقافية	- عقد لقاءات رسمية وغير رسمية بين القادة والمؤوسين لتعزيز العلاقات الاجتماعية. - حصر ودراسة احتياجات العاملين.	- إدارة العلاقات العامة. - المالية المركزية. - إدارة الموارد البشرية.	- زيادة مستوي رضا العاملين لتصبح 80%.

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	مؤشرات القياس
	والقدرات والمهارات.	- تخصيص موازنة لسد الاحتياجات وفق الامكانيات المتاحة.	- جميع مدراء وحدات القطاع الأمني.	
5	ضرورة تفعيل نظام الحوافز بأنواعه المختلفة وتوضيح ما يمكن أن يتحصل عليه المرؤوسين نظير قيامهم بالواجبات والمهام المطلوبة منهم، والمتفق عليها مع قادتهم وذلك لتشجيعهم على الانجاز من خلال ممارسة النمط القيادي التبادلي.	- اعداد اللوائح التنظيمية لنظام الحوافز. - وضع آلية لتنفيذ نظام الحوافز من خلال رصد الميزانية اللازمة. - اعداد بطاقة الوصف الوظيفي وتحديد مسئولية كل موظف.	- هيئة التنظيم والإدارة. - الشؤون القانونية. - المالية المركزية. - لجنة الضباط.	- تطبيق نظام الحوافز.
6	ضرورة أن يولي المدراء اهتماماً بتدريب العاملين وتقديم المساعدة والنصح والإرشاد والتوجيه المستمر أثناء تأديتهم لمهامه الوظيفية وذلك لإنجاز الأهداف بالسرعة والدقة الممكنة.	- اعداد البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين. - الاعتماد على التدريب داخل العمل. - عقد اجتماعات دورية لعلاج نقاط الضعف عند المرؤوسين.	- مديرية التدريب. - إدارة التخطيط والتطوير. - هيئة التنظيم والإدارة.	- زيادة مستوى أداء العاملين.
7	التأسيس لمفهوم الرقابة الفاعلة بزيادة اهتمام القادة بالأخطاء والاختفاقات الجوهرية (مفهوم هامش الخطأ)، وذلك بعدم التركيز على الأخطاء البسيطة غير المؤثرة والتفرغ لأداء الوظائف والأنشطة الرئيسة المنوطة بهم.	- التوعية المستمرة للمدراء بمفاهيم الرقابة الحديثة. - استخدام اسلوب الرقابة بالأهداف. - زيادة تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين.	- مكتب المراقب العام. - دوائر الموارد البشرية. - الادارة العامة للتخطيط.	- انخفاض مستوى حدوث الاخطاء في العمل.
8	الاهتمام بالمشكلات الطارئة والأزمات المختلفة التي تحدث بالعمل العسكري والأمني ووضع السيناريوهات والحلول الملائمة لتفادي تفاقمها وتعقدها.	- تشكيل لجنة لإدارة الازمات والطوارئ. - استخدام الاساليب العلمية بالتنبؤ بالمشكلات. - اعداد خطة لمواجهة حالات الطوارئ.	- إدارة العمليات المركزية. - غرف العمليات بالأجهزة. - إدارة التخطيط والتطوير. - قادة الاجهزة الامنية.	- زيادة فعالية التعامل مع الازمات بنسبة 85%.
9	تشجيع الاعتماد على فرق العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد.	- تشجيع المناقشات والحوارات المفتوحة. - توعية العاملين بأهمية العمل الجماعي لنجاح القطاع الأمني.	- إدارة التخطيط والتطوير. - هيئة التنظيم والإدارة. - المالية المركزية.	- زيادة التفاعل بين العاملين لإنجاز المهام بشكل جماعي بنسبة

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	مؤشرات القياس
		- تكوين فرق عمل لأداء المهمات من مختلف الدوائر. - المكافأة على العمل الجماعي وليس الفردي.	- مديرية التدريب.	75%.
10	بناء مراكز للمعلومات خاصة بالقطاع الأمني وتوفير وسائل التخزين وقواعد البيانات وفقاً لأحدث النظم التكنولوجية، لضمان سريتها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة مع ضرورة تقييم جودة هذه المعلومات.	- عمل دراسة جدوى تفصيلية لإنشاء المركز. - شراء المعدات والاجهزة اللازمة - تكوين لجنة من المختصين لتقييم المعلومات بشكل دوري. - إنشاء قاعدة بيانات شاملة ومحوسبة.	- إدارة الحاسوب المركزي. - المالية المركزية. - إدارة التخطيط والتطوير. - امداد وتجهيز. - العمليات المركزية.	- زيادة جودة القرارات.
11	خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على التواصل المستمر والتجريب لتبادل الخبرات بين العاملين في كافة المستويات الادارية دونما خوف، وبما يحول هذه المعارف والخبرات لتصبح صريحة وفي متناول الجميع.	- اعداد دورات في فن التواصل مع الاخرين - تعزيز اللامركزية داخل القطاع الأمني - فتح المجال للحوارات والنقاشات. - التدوير الوظيفي.	- قادة الأجهزة. - مديرية التدريب. - هيئة التنظيم والإدارة.	- ارتفاع الرصيد المعرفي - ومعدل تبادل الخبرات
12	العمل على تفعيل استخدام الأدوات والأساليب المتنوعة لتوزيع المعرفة بين العاملين.	- عقد الاجتماعات المتكررة. - استخدام المذكرات الداخلية والتقارير الفاعلة. - الاعتماد على الاقتراحات والتغذية الراجعة. - استخدام الوسائل الالكترونية في توزيع المعرفة (المراسلات الالكترونية، الايميل...).	- جميع قادة الأقسام والوحدات.	- زيادة استخدام الأدوات والأساليب بنسبة.
13	تطوير النماذج الحالية لتقييم أداء العاملين بحيث تتضمن عناصر خاصة بتطبيق المعرفة واستخدامها كأحد عناصر التقييم المهمة لأداء الموظف.	- الاستفادة من النماذج والتجارب العالمية في مجال تقييم الأداء. - عقد دورات تدريبية للمدراء لاستخدام النماذج الجديدة. - تشكيل لجنة لمراجعة لدراسة ومراجعة النماذج السابقة وتطويرها.	- هيئة التنظيم والإدارة. - مكتب المراقب العام. - وحدات الموارد البشرية. - إدارة التخطيط والتطوير. - شاغلي الوظائف الاشرافية.	- العمل بنماذج التقييم الجديدة

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	مؤشرات القياس
14	تطوير الهياكل التنظيمية بالقطاع الأمني لتصبح أكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات المتلاحقة واستحداث وحدة تنظيمية تربط بأعلى مستويات الهرم التنظيمي تعنى بإدارة المعرفة وتوفير متطلباتها وتحديد مهام هذه الوحدة.	- مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية كل فترة زمنية بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية - استحداث وحدة تنظيمية لإدارة شئون المعرفة - تحديد مهام وواجبات هذه الوحدة.	- لجنة الضباط. - إدارة القوى البشرية. - هيئة التنظيم والإدارة. - إدارة التخطيط والتطوير.	- اعتماد تعديلات الهياكل التنظيمية من الجهات المختصة وحسب الأصول. - تسكين العاملين على الهياكل المعدلة.
15	انشاء معهد اعداد القادة العسكريين داخل القطاع الأمني لتأهيل المدراء الحاليين وكذلك صناعة قادة المستقبل من الصف الثاني واكسابهم المهارات الإدارية المختلفة، وبخاصة فيما يتعلق بالقيادة والمعرفة، وكذلك الاهتمام بالعاملين وتحويلهم ليصبحوا عمال معرفة (knowledge workers).	- توفير الدعم اللازم لإنشاء المعهد. - اعداد خطة استراتيجية وطنية للتدريب. - الاستعانة بالخبرات الداخلية والخارجية في العملية التدريبية. - التنسيق مع مركز اعداد القادة بديوان الموظفين العام.	- إدارة العلاقات العامة. - الامداد والتجهيز. - إدارة التخطيط والتطوير. - المالية المركزية. - مديرية التدريب. - هيئة التنظيم والإدارة.	- تخريج دفعات من المتدربين.
16	اعادة تخطيط القوى البشرية للعاملين بالمجال الأمني كماً ونوعاً وذلك لإعادة توزيعها وسد العجز الموجود في بعض الأجهزة والتصرف بحكمة في التعامل مع العدد الفائض للقضاء على البطالة المقنعة.	- تحديد الاحتياج من القوى البشرية في كل وحدة تنظيمية. - تحديد الفجوة من خلال مقارنة الاحتياج المطلوب مع الفعلي. - اعداد دراسة لتوزيع القوى البشرية لسد العجز الموجود والتصرف بحكمة في الفائض.	- هيئة التنظيم والإدارة. - إدارة التخطيط والتطوير. - إدارة القوى البشرية. - الادارة العامة للموازنة.	- القضاء على البطالة المقنعة (الفائض).
17	تفعيل تطبيق قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لسنة 2005، خاصة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة لجميع الرتب وكذلك نظام الحوافز والعلاوات والأوسمة والأنواط، حيث أن هذه القوانين سلاح وأدوات القادة في التعامل مع المرؤوسين لتحقيق العوائد التنظيمية الايجابية.	- تشكيل لجنة قانونية وإدارية لدراسة امكانية تطبيق قانون الخدمة. - اعداد دراسة لإبراز إيجابيات وفوائد تطبيق القانون ورفعها للمسؤولين. - تشكيل جماعات ضغط مع النقابات لتطبيق القانون.	- هيئة التنظيم والإدارة. - المالية المركزية. - ديوان الرقابة الإدارية. - النقابات ومؤسسات المجتمع المحلي.	- تطبيق مواد القانون المختلفة.

المصادر والمراجع

المصادر.

المراجع العربية.

المراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع:

المصادر:

1. القرآن الكريم.
2. الطبراني في المعجم الكبير (395/19).

المراجع العربية:

1. اتفاق الوفاق الوطني الفلسطيني المقترح مصرياً، 2009.
2. الأسطل، أميمة (2009): "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الأغا، رائد (2010): "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
5. الحارثي، سعد (2009): "أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
6. الحربي، طلال (2015): "دور القائد التحويلي في تطوير فرق العمل في المديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
7. الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
8. الخليلي، سمىة (2006): "إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
9. الديب، سامر (2012): "مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
10. الدوسري، حسين (2013): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

11. الرفاعي، زهراء (2013): "علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
12. الرقب، أحمد (2010): "العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
13. الرقب، محمد (2011): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
14. الزريقات، خالد (2012): "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية"، الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 37، العدد 2.
15. الزطمة، نضال (2011): "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. الزعبي، خالد، وأبو الغنم، خالد (2012): "أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن"، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد 27، العدد 2، 2012.
17. الزيادات، محمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. السكارنة، بلال (2010): القيادة الادارية الفاعلة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. السلمي، علي (2002): "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.
20. السواط، طلق (2007): الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
21. الشريف، عبد الملك طلال (2004): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
22. الشريف، راشد بن مسلط (2012): "تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 144، الكويت.
23. الشكرة، منصور (2013): "دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
24. الشماع، غانم (1999): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق بغداد.
25. الشمري، غربي (2012): "إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء

- الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية"، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد 5، ص ص. 40-70.
26. الشنطي، محمود (2016): "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1.
27. الشيمي، عبد الرحمن (2011): "دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
28. الصغير، محمد (2004): "مدي استخدام ضباط الكليات العسكرية للقيادة بنموذج هيرسي وبلاشارد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايق للعلوم الأمنية، الرياض.
29. الضمور، ابتسام، أبو صالح، محمد، والعي، عبدالستار (2010): "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية"، دراسات، (2)37، ص ص. 521-543.
30. الطيبي، محمد (2013): "نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
31. العازمي، محمد (2006): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
32. العامري، أحمد سالم (2001): "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة- دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، الرياض، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
33. العامري، أحمد (2002): "السلوك التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 9، العدد 1، ص ص 10-39.
34. العامودي، محمد زكي (2013): "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية"، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
35. العتيبي، ياسر (2008): "إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
36. العجمي، محمد حسنين (2008): "الاتجاهات الحديثة في القيادات الادارية، الأردن، عمان، دار المسية للنشر والتوزيع والطباعة.
37. 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.

38. العلي، عبد الستار، وقنديلجي، والعمرى (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

39. العزاوى، محمد، وسليمان، ماجد (2013): "أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية.

40. العلواني، حسن (2001): إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية" القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من 6- 8 نوفمبر.

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

42. العمرى، مشهور (2004): "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ الجودة الشاملة" دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

43. العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

44. العميان، محمود (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ط5.

45. الغامدي، سالم (2008): القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض.

46. الغامدي، سعيد (2000): "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى.

47. الغزالي، حافظ (2012): "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

48. الغنيم، سامي (2013): "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء داء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

49. الفقيه، محمد (2006): "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لادارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

50. القانون، عبداللطيف (2015): "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
51. القانون الأساسي الفلسطيني المعدل، 2003.
52. القحطاني، سالم (2009): إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع السعودي الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، 2009.
53. 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.
54. القرني، بندر (2013): "بعنوان واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
55. القريوتي، محمد قاسم (1989): السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
56. الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002): "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة دكتوراه غير منشورة، بغداد، العراق.
57. الكبيسي، صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
58. الكبيسي، عامر خضير (2009): "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطوحات والتحديات"، الرياض، مجلة الادارة العامة، المجلد(49)، العدد(4)، صص 561-601.
59. الصباغ ، عماد (2008): "إدارة المعرفة ودورها في ارشاد مجتمع المعلومات"، جامعة قطر.
60. المحاميد، ربا (2008): "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
61. المدان، سامي وموسى، صباح محمد (2010): "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) دراسة حالة"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، ع44، ص1-29.
62. المدخل إلى إصلاح القطاع الأمني في فلسطين، مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة، 2010.
63. المدلل، عبدالله (2012): "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها عل مستوى الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة. فلسطين.

64. المدهون، محمود (2014): "عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
65. المصري، سلمان (2015): "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
66. المطرفي، محمد (2013): "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
67. المطيران، مطيران (2007): إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، الأردن، جامعة الزيتونة.
68. المطيري، عبدالعزيز (2013): "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
69. المطيري، يوسف (2013): "دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية".
70. المعاني، أيمن (2009): "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3.
71. المغاري، تيسير (2009): "نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
72. المغربي، كامل (2006): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر، ط2.
73. الملاك، ساهرة، والأثري، أحمد (2002): "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهمات التنموية للمنظمات" مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 8، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص143-151.
74. المؤتمر السنوي الثالث حول القطاع الأمني الفلسطيني، 2011
75. الهاشم، ليلي (2009): "واقع الادارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية"، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية، الرياض.
76. الهريش، تامر بن محمد (2010): "إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في دوريا الأمن بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

77. الهلالي، الشريف (2001): "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية"، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 21.
78. الهواري، سيد (1999): القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال 21، القاهرة، مكتبة عين شمس.
79. أبو الكشك، محمد (2006): الادارة المدرسية المعاصر، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
80. 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.
81. أبوعبده، فاطمة (2011): "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس.
82. أبو فارة، يوسف، وعليان، حمد (2010): "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات. العدد (18)، 1- 72.
83. أبوهذاف، سامي (2011): "دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
84. آل عثمان، عبدالعزيز (2013): "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير)" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
85. آل فطيح، حمد (2013): " علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
86. تقرير التنمية الإنسانية لسنة 2002، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP).
87. جابر، زكية (2012): "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
88. جلاب، حسين (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، الأردن.
89. حجازي ، هيثم (2005): إدارة المعرفة مدخل نظري، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
90. حريم، حسين (2004): مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان.
91. بن حمدان، عبد العزيز (2009): "أثر السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطي على الأداء في الشرطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف الأمنية، السعودية.

92. حمود، خضير (2010): منظمة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
93. داسي، وهيبة (2006): "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف السورية"، رسالة ماجستير، سوريا، دمشق.
94. خلف، محمد كريم (2010): "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية : غزة.
95. 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.
96. درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي (1995): أصول الادارة العامة، القاهرة، الأنجلو المصرية.
97. رشيد، مازن (2003): "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية"، مجلة البحوث التجارية، العددان الأول والثاني، المجلد 25، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
98. ربيع، هادي (2006): المدير المكتبي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان.
99. زيارة، فريد (2009): وظائف الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
100. سليمان، عرفات (2001): استراتيجية الإدارة في التعليم - ملامح من الواقع المعاصر، القاهرة، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية.
101. سميرات، سمر، ومقابله، عاطف (2014): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم"، الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 1.
102. شاهين، نرمين (2013): "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الانجاز"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
103. صالح، والمبويضين (2013): "القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية"، مجلة العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 1.
104. صالح، وباني (2013): "القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، العراق.
105. عباس ، سهيلة (2004): القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
106. 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.

107. عبد الغفور، صالح (2015): "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
108. عبد الوهاب، سمير محمد (2005): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة لمدينة القاهرة"، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة.
109. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
110. العشماوي، سعد الدين (2000): الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية الأمنية، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
111. عياصرة، علي (2006): القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن.
112. عودة، فراس (2010): "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
113. عيسى، سناء (2008): "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
114. فلاق، محمد (2010): "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، الملتقى الدولي الرابع، الأردن.
115. قانون الخدمة لقوي الأمن الفلسطيني رقم (8) لسنة 2005.
116. قانون القضاء العسكري رقم 4 ، 2008.
117. قانون المخابرات العامة ، 2005
118. قنديل، علاء (2010): القيادة الادارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر، ناشرون وموزعون.
119. قاموس أكسفورد الانجليزي، جامعة أكسفورد، 2008.
120. كلاكده، ظاهر (2012): القيادة الادارية، دار زهران، عمان، الأردن.
121. ماضي، صبري (2011): "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
122. معيقل، نورة (2015): "القيادة التحويلية.. الخيار الأنسب للإدارة" دراسة على موقع مجلة المعرفة.
123. محبوبة، قصي (2011): القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
124. محمد، سعد (2010): أساليب القيادة وصنع القرار، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
125. مصطفى، أحمد سيد (2007): "المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة"، القاهرة، مصر، دار المعادي الجديدة.

126. معايعه، عادل (2008): "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية" مجلة دراسات المعلومات، العدد الثالث، من الصفحة 99-128.
127. مرعي، كائنكان فواز (2008): "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
128. ناصر، حسن (2010): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، الجامعة الإسلامية، غزة.
129. نجم، عبود (2008): إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
130. ياسين، سعد غالب (2007): إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التكنولوجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

المراجع الأجنبية:

1. ALKhour, A. (2014): Dubi: knowledge management conference. Retrieved from <http://www.id.gov.ae/en/media-centre/news/2014/6/10/knowledge-management-essential-for-leadership-in-government-bodies-says-al-khour.aspx>
2. Allwn, Verna (2003): the knowledge Evolution Butter worth- Heinemann: M. A, Boston
3. Apak, S. and Atay, E. (2014): Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans, 10th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences (150) 1260 – 1266.
4. Arora, R. (2002): Implementing KM - a balanced score card approach. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 240-249.
5. Arora, E. and Raosheb, Sh. (2011): "Knowledge Management In Public Sector", Indian Journal of Commerce & Management Studies, Vol. 2, No. 1, p.p. 238-244.
6. Avolio, B., & Bass, B. (2004): Multifactor Leadership Questionnaire (3rd ed). Retrieved November 8, 2012, from Mental Measurements Yearbook database.
7. Avolio, J. & Yammarino, J. (1999): Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15(4). 15.
8. Awad & chaziri (2004): Knowledge Management ,Person Education, Ink, N Jersey.
9. Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999): "A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school", A paper presented at the Aysralian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne, (29 Nov.-2des 1999).
10. Bass, B. & Avolio, B., & Jung, D. (1999): "Re-examining the Components of transformational Leadership using the Multifactor Leadership Questioners", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. (72) .

11. Bass, B. M., (1985): "Leadership and Performance beyond Expectations", New York: Free Press.
12. Bass, B. M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8, 9-32.
13. Bass, B., and Avolio, B. (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage Publication California.
14. Bateman Th.S. , and Snell , S.A. , (2002): *Management . Competing in the New Era* , 5th . ed. Mc Graw-Hill.
15. BeBerry, S. (2010): *Using transformational leadership to change organizational cultyre in a government agency*. (Doctoral dissertation, Capella University). Retrieved from ProQuest LLC Journals Database.(UMI No. 3425612).
16. Beverly, J. Marilyn, E. & Matias, S. (2008): Mastering developing new leadership for transformative change. *Journal of Academy of Business and Economics*, 2 (8), 1-17.
17. Biygautane, Mhamed and Al-Yahya, Khalid. (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.
18. Bollinger, A. Smith, R. (2001): Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, p.p. 8-18.
19. Burns, J.M. (1978): *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
20. Carrillo, PM, Robinson, HS, Al Ghassani, AM, Anumba, CJ. (2004): Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers. *Project Management Journal*, 35(1), pp.46-56.
21. Chermers, M. (2001): Efficacy and effectiveness: Integrating models of intelligence and leadership. In R. Riggio, S. Murphy, & F. Pirozzolo (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (pp. 139-160). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
22. Coakes, Elayne (2003): "Knowledge Management", Current Issues and challenges, Idea Group Publishing: U.S.A
23. Conger, M. (2002): *Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics*, winter Vol. 19. Issue 3.
24. Daft• R. L(2010): "Organization Theory and Design"10ed •South-Western• Cengage Learning.
25. Daniel, F. & Hugh, J. (1996): "Managing individual & Group behavior in organization", Mc Graw-Hill Comp, N.Y., P:296
26. De Long, D. W., & Fahey, L. (2000): Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
27. DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & 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.
28. Edwards, G. and Gill, R. (2011): Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations, *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1).
29. Fearnley, P. And Horder, M. (1997): What is Knowledge Management? Knowledge Management in the Oil & Gas Industry. London Conference Proceedings Notes.

30. Franken, A., Edwards, C., & Lambert, R. (2009): Executing strategic change: Understanding the critical management Elements that lead to success. *California Management Review*. 51 (3), 49-73.
31. Grey , D. (1996): What is knowledge management? The Knowledge Management Forum. March 1996, <http://www.km-forum.org/t000008.htm>.
32. Gholami, M., Asli, M., Nazary, A., Noruzy, A. (2013): Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Stud. *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 10, No. 2.
33. Groves, K. and LaRocca, M. (2011): An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Springer.
34. Gurr. D. (1996): On conceptualizing school leadership :tim to abandon transformation leadership: leading and managing .2. (3).221-239.
35. Heilbrun, I. (1994): Can leaders be studied? *The Wilson Quarterly*, 18(2), 65-72.
36. Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2009): Strategic Management: Competitiveness and Globalization- Concepts and cases, 8th ed., Thomson/ South Western, Ohio, USA.
37. Heising, P. Vorbeck, J. (2000): "Benchmarking Survey Results" in: Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, j. (2001), *Knowledge Best Practices In Europe*, Springer Verlag Berlin, HeidelbergK Germany
38. Hislop, D. (2009): *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, Oxford. Jarzabkowski, P. (2003) Strategic Perspectives: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change, *Journal of Management Studies*, Vol 40, No.1, pp 23-51.
39. Hubert, S.O. (1996): Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy and Leadership* ,Vol.24 , No. 2, pp. 10-14.
40. John, D. (2008): "An analysis of the relationship between job satisfaction, leadership and intent to leave within an engineering consulting firm", Unpublished PhD, Dissertation, Capella university, P:4
41. Jorgensen, B. (2004): Individual and organizational learning: a model for reform for public organizations. *Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, January, 91-103.
42. Kasim, R. (2010): The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, *International Journal of Human and Social Sciences*, Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.
43. Kotter, J. P. (2007) :Leading change', *Harvard Business Review*, March-April, P.88.
44. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007): *Leadership challenges* (4th ed.). New York, NY: Wiley.
45. Korkmaz, Mehmet, (2007): The Effects of Leadership Styles on Organizational Health, *Educational Research Quarterly* .
46. Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987): Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.

47. Leithwood 'k.& Others (1992): Transformational Leadership School Restructuring. paper presented At The International Congress For school Effectiveness And improvement ' Victoria' b.s
48. Longest, B. B., Rakich, J. S., & Darr, K. (2000): Leadership. In *Managing Health Services Organizations and Systems* (4th ed.) (735-769). Baltimore, MD: Health Professions Press.
49. Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004): Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
50. Luissier, R. & Achua, C. (2004): "Leadership theory, Application, Skill development, Thompson Corporation, South Western", PP: 338-372
51. Luton, Bill, (2010): Transformational leadership and Organization commitment: A study of UNC system business school department chairs. Ph. D. thesis. Capella University.
52. Mahseredjian, A., Karkoulia, S., & Messarra, L. (2011): Leadership styles correlate of learning organization. *Journal of Cambridge Business Review*, 17 (2), 269-277.
53. Mario R. K., (2010): "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors of Middle School Principals": The development of Learning Communities, and student achievement in rural middle schools in the Mississippi Delta, Doctoral Theses, Union University, USA, PROQUEST, UMI Number. 3407427.
54. Marquardt, Michael J. (2002): Building the learning organization, Mastering the five Elements, for corporate learning, Davix- Black Publishing company: U.S.A.
55. Martensson, Maria. (2000): A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool, *Journal of Knowledge Management*, 4(3): 204 – 216.
56. Megginson , L.C. , Mosley , D.C. , and pietri , jr . , P.H. , (1989) , *Management , concepts and application* , 3rd , ed. Harper & Row publisher , New York.
57. Nahavandi, A. (2006): *The art and science of leadership* (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
58. Moore, D. S. (2003): *The Basic Practice of Statistics* (3rd ed.), New York, NY: W.H. Freeman.
59. Nonaka I. (1994): Organization Science: Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *America: The Institute of Management Sciences*, Vol. 5, No. 1, p.p.14-37.
60. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
61. Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N.(2000): SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning** ,33, 5-34.
62. Northouse, P. G. (2013): *Leadership theory and practice* (6 th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publication.
63. O'Dell, C. S., Grayson, C. J., & Essaides, N. (1998): *If only we knew what we know : the transfer of internal knowledge and best practice*. New York: Free Press.
64. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012): Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , Vol. 1, Issue 2.

65. Packard, T. (2009): Leadership and performance in human service organizations, in Patti, R. (Ed.), *Handbook of Human Services Management* (pp. 143-164). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
66. Pankowski, Joseph & Koehler, J.w& (1997): Transformational Leadership in Government, (1st Ed.)USA, St.Lucie Pree
67. Perez, J., & de Pablos, P. O. (2003): Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82–91.
68. Polanyi , M., (1966): The Tacit Dimension . Routledge & Kegan Paul,London.
69. Ribière, V. and Román, J. (2006): Knowledge Flow, In: Schwartz, D. *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, p.p. 336-343
70. Robbins, S. P., (2006): “Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications”, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
71. Sekaran, U. (2003): *Research methods for business: a skill-building approach* (4th ed.). New York John Wiley & Sons.
72. Singh, M., Shanker, R., Narain R., and Kumar (2008): A., Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries, *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No.6.
73. Singh, S. (2008): Role of leadership in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 4, p.p. 3-15.
74. Survary, M (2005): Knowledge management and Competitionin Consulting Industry> *Management Review*, Vol4. No2.
75. Torpman, J. (2004): The differentiating function of modern forms of leadership. *Management Decision*, 43(7/8), 892-906.
76. Trofino AJ (2000): Transformational Leadership: moving total quality management to world- class organisations. *Int Nurs Rev* 47(4): 232-42.
77. Vera, D., & Crossan, M. (2004): Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
78. Wiig, K. (2000): Application of Knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan: ROC.
79. Yaghoubi (2014): Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 4, No. 3.
80. Yukl, G. (2006): *Leadership in organization*. Kuala lumpur, Malaysia: Pearson International Edition.
81. Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009): Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-165.
82. Zyngier, S. (2006): Knowledge Management Governance, In: Schwartz, D. *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, p.p. 373-380.

الملاحق:

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (2): الاستبانة في صورتها الأولية

ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الاسم	مكان العمل
1.	أ. د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية - غزة
2.	أ. د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر بغزة
3.	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
4.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة
5.	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر بغزة
6.	د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصى
7.	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
8.	د. محمد الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة
9.	د. ابراهيم حبيب	أكاديمية الإدارة والسياسة
10.	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية - غزة
11.	اللواء / ناصر مصلح	وزارة الداخلية والأمن الوطني
12.	العميد / بهجت أبو سلطان	وزارة الداخلية والأمن الوطني

ملحق (2): الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة
تخصص القيادة والإدارة



حفظه الله،

عزيزي المشارك/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسوبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

وبقينا بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة بكل دقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة. علماً بأن إجاباتكم هي موضع اهتمام الباحث وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي حال وجود استفسار حول الاستبانة برجاء الاتصال على جوال رقم (0597955553)، كما أنه يُسّرني تزويدكم بنتائج الدراسة في حال طلبكم لها من خلال (saleh_dba1@hotmail.com).

مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث

صالح اسماعيل أبو عودة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

برجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يتناسب مع حالتك:

1- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2- العمر:

☐

من 30- أقل من 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 50 سنة فأكثر

☐

من 40- أقل من 50 سنة

3- الرتبة:

ضباط صف وأفراد

ضباط رتب إشرافيه

ضباط رتب سامية

☐

مساعد أول

☐

نقيب

☐

لواء

☐

مساعد

☐

ملازم أول

☐

عميد

☐

رقيب أول

☐

ملازم

☐

عقيد

☐

رقيب

☐

مقدم

☐

عريف

☐

رائد

☐

جندي

4- سنوات الخدمة:

☐

من 5 - أقل من 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

15 سنة فأكثر

☐

من 10 - أقل من 15 سنة

5- المؤهل العلمي:

☐

بكالوريوس

☐

دراسات عليا

☐

ثانوية عامة فأقل

☐

دبلوم متوسط

6- مكان العمل:

☐

قوات الأمن الوطني/حدد.....

☐

قوى الأمن الداخلي/ حدد.....

☐

الادارات المركزية/حدد.....

☐

المخابرات العامة

القسم الثاني: الأنماط القيادية: (التحويلية، التبادلية، الترسلية).

هذه مجموعة من العبارات تصف السلوك القيادي (لمدير أو مشرفك أو المسئول المباشر) عنك في العمل، الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وجهة نظرك.

م.	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
المحور الأول: القيادة التحويلية.						
البعد الأول: التأثير المثالي.						
1.	يعزز مشاعر الفخر عندي لأني أعمل معه.					
2.	يتجاوز عن مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة (مصلحة المجموعة والقطاع الأمني).					
3.	يتصرف بطريقة تجعلني أحترمه.					
4.	يتحدث عن أهم معتقداته وقيمه في العمل.					
5.	يؤكد على أهمية الإحساس القوي بالهدف المراد تحقيقه.					
6.	يضع في اعتباره النتائج والمضاعفات المعنوية والاخلاقية للقرارات التي يتخذها					
7.	يؤكد على وجوب تبني روح العمل الجماعي (فريق العمل) في أداء المهام.					
8.	يظهر احساساً بالقوة والثقة بنفسه.					
البعد الثاني: الدافع الإلهامي.						
9.	يتحدث بتفاؤل تجاه المستقبل.					
10.	يتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب انجازها.					
11.	يعمل على فرض رؤيته حول المستقبل.					
12.	يري باستمرار أن أهداف العمل سوف تتحقق.					
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية.						
13.	يُعيد فحص الافتراضات (الأفكار المسلم بها) لمعرفة مدى ملائمتها.					
14.	يبحث عن الجوانب المختلفة عند حله للمشكلات.					
15.	يجعلني أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة.					
16.	يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اكمال مهام عملي.					
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية.						
17.	يعاملني كإنسان (فرد) وليس مجرد عضو في مجموعة.					
18.	يقضي وقتاً في تعليم وتدريب المرؤوسين.					

م.	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
19.	يعتبرني فرد له احتياجات وطموحات تختلف عن الآخرين.					
20.	يساعدني على تطوير نقاط قوتي.					
المحور الثاني: القيادة التبادلية						
البعد الأول: المكافأة المشروطة.						
21.	يُساعدني مقابل ما أبذله من جهود في انجاز العمل.					
22.	يحدد بدقة من هو المسؤول عن تحقيق الأداء المطلوب.					
23.	يوضح ما يمكن أن يحصل عليه الموظف عند انجاز العمل المكلف به.					
24.	يُعبر عن رضاه عندما أفي بالتوقعات المحددة لإنجاز العمل.					
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء.						
25.	يعطي كل اهتمامه للتعامل مع الاخطاء والشكاوي والإخفاقات التي تحدث في العمل.					
26.	يركز اهتمامه بالأمور الغير مألوفة والأخطاء والانحرافات عن الأمور المحددة.					
27.	يتابع جميع الاخطاء بنفسه.					
28.	يُثير انتباهي نحو الإخفاقات للإيفاء بالمعايير القياسية.					
29.	يتأخر في التدخل لحل مشكلات العمل حتي تصبح مستعصية.					
30.	يوضح أنه من أشد المقتنعين بفكرة (مالم تتعطل الأمور فلا حاجة لتغييرها وإصلاحها).					
31.	يظهر أن المشاكل يجب أن تصبح أزمات قبل اتخاذ اجراءات.					
32.	ينتظر لتصبح الأمور على غير ما يرام قبل اتخاذ الاجراءات.					
المحور الثالث: القيادة الترسلية.						
33.	لا يتدخل عند حدوث أمور مهمة تتطلب المعالجة الجدية.					
34.	يكون غائباً(نفتقده) عند الحاجة إليه.					
35.	يتجنب صنع القرارات في الكثير من الحالات.					
36.	لا يظهر اهتماماً واستجابة للأمور المستعجلة الطارئة.					

القسم الثالث: عمليات إدارة المعرفة:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع رأيك.

م.	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
أولاً: اكتساب المعرفة) الحصول على المعرفة واكتسابها من مصادرها المختلفة وابتكار معارف جديدة)						
1.	يقوم القطاع الأمني بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
2.	يشجع القطاع الأمني على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
3.	يعتمد القطاع الأمني على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها.					
4.	يوفر القطاع الأمني وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.					
5.	يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.					
6.	هناك اهتمام بجذب الكفاءات من خارج القطاع الأمني للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.					
7.	يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.					
ثانياً: تخزين المعرفة: (تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة في مراكز معلومات ليسهل استخدامها واسترجاعها)						
1.	تتوفر لدى القطاع الأمني وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة.					
2.	يهتم القطاع الأمني بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.					
3.	يهتم القطاع الأمني بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى.					
4.	يتميز القطاع الأمني بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.					
5.	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.					
6.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالقطاع الأمني لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.					
7.	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
ثالثاً: توزيع المعرفة: (نقل ونشر المعرفة للعاملين وإيصالها في الوقت والمكان المناسب)						
1.	يعمل القطاع الأمني على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.					
2.	يمتلك القطاع الأمني طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات..) لتوزيع المعرفة على العاملين					

م.	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
3.	يشجع القطاع الأمني الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.					
4.	يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي خبرة وكفاءة.					
5.	يهيئ القطاع الأمني الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين					
6.	يشجع القطاع الأمني العاملين على التواصل مع بعضهم لتبادل الآراء والخبرات.					
7.	أشارك زملائي بالخبرات التي أملكها دون خوف على وضعي الوظيفي.					
رابعاً: تطبيق المعرفة: (هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها)						
1.	يُدرّك العاملون في القطاع الأمني أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة					
2.	يتوفر لدى المسؤولين في القطاع الأمني رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة					
3.	يمنح القطاع الأمني العاملين الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة المتجددة في مجال عملهم.					
4.	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل القطاع الأمني.					
5.	يهتم القطاع الأمني في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.					
6.	عند تقييم أداء العاملين يأخذ القطاع الأمني بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.					
7.	يعمل القطاع الأمني على تذليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة..					

وشكراً لحسن تعاونكم

انتهت

ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة
تخصص القيادة والإدارة



حفظه الله،

عزيزي المشارك/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسوبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

وبقينا بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة بكل دقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة. علماً بأن إجاباتكم هي موضع اهتمام الباحث وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي حال وجود استفسار حول الاستبانة برجاء الاتصال على جوال رقم (0597955553)، كما أنه يسُرني تزويدكم بنتائج الدراسة في حال طلبكم لها من خلال (saleh_dba1@hotmail.com).

مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث

صالح اسماعيل أبوعودة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

برجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يتناسب مع حالتك:

7- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

8- العمر:

☐

من 30- أقل من 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

50 سنة فأكثر

☐

من 40- أقل من 50 سنة

9- الرتبة:

ضباط صف وأفراد

ضباط رتب إشرافيه

ضباط رتب سامية

☐

مساعد أول

☐

نقيب

☐

لواء

☐

مساعد

☐

ملازم أول

☐

عميد

☐

رقيب أول

☐

ملازم

☐

عقيد

☐

رقيب

☐

مقدم

☐

عريف

☐

رائد

☐

جندي

10- سنوات الخدمة:

☐

من 5 - أقل من 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

15 سنة فأكثر

☐

من 10 - أقل من 15 سنة

11- المؤهل العلمي:

☐

بكالوريوس

☐

دراسات عليا

☐

ثانوية عامة فأقل

☐

دبلوم متوسط

12- مكان العمل:

☐

قوات الأمن الوطني/حدد.....

☐

قوى الأمن الداخلي/ حدد.....

☐

الادارات المركزية/حدد.....

☐

المخابرات العامة

القسم الثاني: الأنماط القيادية: (التحويلية، التبادلية، الترسلية).

هذه مجموعة من العبارات تصف السلوك القيادي (لمدير أو مشرف أو المسئول المباشر) عنك في العمل، الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وجهة نظرك.

م.	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
المحور الأول: القيادة التحويلية.					
البعد الأول: التأثير المثالي.					
1.	يعزز مشاعر الفخر عندي لأني أعمل معه.				
2.	يتجاوز عن مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة (مصلحة المجموعة والقطاع الأمني).				
3.	يتصرف بطريقة تجعلني أحترمه.				
4.	يتحدث عن أهم معتقداته وقيمه في العمل.				
5.	يؤكد على أهمية الإحساس القوي بالهدف المراد تحقيقه.				
6.	يضع في اعتباره النتائج والمضاعفات المعنوية والاخلاقية للقرارات التي يتخذها				
7.	يؤكد على وجوب تبني روح العمل الجماعي (فريق العمل) في أداء المهام.				
البعد الثاني: الدافع الإلهامي.					
8.	يتحدث بتفاؤل تجاه المستقبل.				
9.	يتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها.				
10.	يعمل على فرض رؤيته حول المستقبل.				
11.	يري باستمرار أن أهداف العمل سوف تتحقق.				
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية.					
12.	يُعيد فحص الافتراضات (الأفكار المُسلم بها) لمعرفة مدى ملائمتها.				
13.	يبحث عن الجوانب المختلفة عند حله للمشكلات.				
14.	يجعلني أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة.				
15.	يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اكمال مهام عملي.				
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية.					
16.	يقضي وقتاً في تعليم وتدريب المرؤوسين.				
17.	يعتبرني فرد له احتياجات وطموحات تختلف عن الآخرين.				
18.	يساعدني على تطوير نقاط قوتي.				

م.	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
المحور الثاني: القيادة التبادلية						
البعد الأول: المكافأة المشروطة.						
19.	يُساعدني مقابل ما أبذله من جهود في إنجاز العمل.					
20.	يحدد بدقة من هو المسئول عن تحقيق الأداء المطلوب.					
21.	يوضح ما يمكن أن يحصل عليه الموظف عند إنجاز العمل المكلف به.					
22.	يُعبر عن رضاه عندما أفي بالتوقعات المحددة لإنجاز العمل.					
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء.						
23.	يعطي كل اهتمامه للتعامل مع الأخطاء والشكاوي والإخفاقات التي تحدث في العمل.					
24.	يتابع جميع الأخطاء بنفسه.					
25.	يُنير انتباهي نحو الإخفاقات للإيفاء بالمعايير القياسية.					
26.	يوضح أنه من أشد المقتنعين بفكرة (مالم تتعطل الأمور فلا حاجة لتغييرها وإصلاحها).					
27.	يظهر أن المشاكل يجب أن تصبح أزمات قبل اتخاذ إجراءات.					
المحور الثالث: القيادة الترسلية.						
28.	لا يتدخل عند حدوث أمور مهمة تتطلب المعالجة الجدية.					
29.	يكون غائباً (نفتقده) عند الحاجة إليه.					
30.	يتجنب صنع القرارات في الكثير من الحالات.					
31.	لا يظهر اهتماماً واستجابة للأمور المستعجلة الطارئة.					

القسم الثالث: عمليات إدارة المعرفة:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع رأيك.

م.	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
أولاً: اكتساب المعرفة) الحصول على المعرفة واكتسابها من مصادرها المختلفة وابتكار معارف جديدة)						
1.	يقوم القطاع الأمني بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
2.	يشجع القطاع الأمني على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
3.	يعتمد القطاع الأمني على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها.					
4.	يوفر القطاع الأمني وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.					
5.	يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.					
6.	هناك اهتمام بجذب الكفاءات من خارج القطاع الأمني للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.					
7.	يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.					
ثانياً: تخزين المعرفة: (تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة في مراكز معلومات ليسهل استخدامها واسترجاعها)						
1.	تتوفر لدى القطاع الأمني وسائل تخزين متعددة (أرشفة الكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة.					
2.	يهتم القطاع الأمني بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.					
3.	يهتم القطاع الأمني بالمحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أخرى.					
4.	يتميز القطاع الأمني بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.					
5.	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.					
6.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالقطاع الأمني لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.					
7.	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
ثالثاً: توزيع المعرفة: (نقل ونشر المعرفة للعاملين وإيصالها في الوقت والمكان المناسب)						
1.	يعمل القطاع الأمني على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.					
2.	يمتلك القطاع الأمني طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات..) لتوزيع المعرفة على العاملين					

م.	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
3.	يشجع القطاع الأمني الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.					
4.	يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية من قبل مختصين ذوي خبرة وكفاءة.					
5.	يهيئ القطاع الأمني الوقت والمناخ الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين					
6.	يشجع القطاع الأمني العاملين على التواصل مع بعضهم لتبادل الآراء والخبرات.					
7.	أشارك زملائي بالخبرات التي أملكها دون خوف على وضعي الوظيفي.					
رابعاً: تطبيق المعرفة: (هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها)						
1.	يُدرّك العاملون في القطاع الأمني أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة					
2.	يتوفر لدى المسؤولين في القطاع الأمني رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة					
3.	يمنح القطاع الأمني العاملين الصلاحيات الكافية والحرية لتطبيق المعلومات والمعرفة المتجددة في مجال عملهم.					
4.	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل القطاع الأمني.					
5.	يهتم القطاع الأمني في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.					
6.	عند تقييم أداء العاملين يأخذ القطاع الأمني بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.					
7.	يعمل القطاع الأمني على تذليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة..					

وشكراً لحسن تعاونكم

انتهت