

## دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء

د. عبد القهار عثمان غالب المقرمي\*\*

[a.almagramy1974@gmail.com](mailto:a.almagramy1974@gmail.com)

د. عبده أحمد علي العامري\*

[alamri-70@hotmail.com](mailto:alamri-70@hotmail.com)

### المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (461) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (210) مفردات، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات كان أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في مجتمع الدراسة كانت عالية عند وزن نسبي قدره (75.82%)، حيث جاء بُعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.37%)، وبُعد تطوير الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.53%)، وتطبيق إدارة المعرفة في مجتمع الدراسة كان عاليًا بوزن نسبي قدره (72.32%) حيث جاء بُعد نقل المعرفة في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (73.35%)، وبُعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.47%)، ووجود دور ذي دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بمعامل ارتباط قدره (0.881) بالجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها: الاستمرار في ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل الجامعات اليمنية الأهلية، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لتحقيق أهداف الجامعات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، التوجه الإستراتيجي، المقدرات الجوهرية، إدارة المعرفة، الجامعات اليمنية الأهلية.

\* أستاذ إدارة الأعمال المشارك - قسم العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجمهورية اليمنية.

\*\* باحث في مجال العلوم الإدارية - قسم العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجمهورية اليمنية.

## The Role of Strategic Leadership in Knowledge Management:

### A Field Study in the Yemeni Private Universities in the capital, Sana'a

Dr. Abdoh Ahmed Al-Ameri\*

Dr. Abdulkahar Al-Magrami\*\*

[alamri-70@hotmail.com](mailto:alamri-70@hotmail.com)

[a.almagramy1974@gmail.com](mailto:a.almagramy1974@gmail.com)

#### Abstract:

This study aimed to define the role of strategic leadership in knowledge management in private Yemeni universities in the capital, Sana'a. The study followed the descriptive and analytical approach. The population of the study was (461) academic and administrative leaders in private Yemeni universities. It used a questionnaire as a main tool for data collection. A stratified random sample of (210) individuals was selected. and the data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study concluded that the degree of strategic leadership practice in the study population was high (75.82%). A statistically significant relation was found between strategic leadership and knowledge management with a correlation coefficient of (0.881) in universities. The study recommended that Yemeni private universities should continue the strategic leadership practices. Those practices should be enhanced by using modern scientific methods to achieve the goals of the universities.

**Keywords:** Strategic Leadership, Strategic Orientation, Core Capabilities, Knowledge Management, Yemeni Private Universities.

---

\* Associate Professor of Business Administration, Department of Administrative Sciences, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Republic of Yemen.

\*\* Researcher in the field of Administrative Sciences, Department of Administrative Sciences, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Republic of Yemen.

يشهد العالم الحديث عددًا من التطورات والتغيرات العلمية الحديثة، نتيجة لثورة المعلومات المتسارعة وسرعة تحديثها، وتنتمي الجامعات اليوم إلى هذه البيئة المتسارعة، ومع مرور العقدين الأول والثاني من القرن الواحد والعشرين نجد ثورة معلوماتية يتنافس في تحديثها الكثير من الباحثين، مما فرض صعوبة على الجامعات في التحكم بإدارة المعرفة أو احتكارها؛ لأن العصر الذي تعيشه حاليًا هو عصر نهضة العلم والمعرفة.

"وفي ظل هذه التغيرات، وجدت المنظمات أن معارف ومهارات مواردها البشرية تعد أهم ميزة تنافسية تكتسبها، وإذا كان اقتصاد الثورة الصناعية قد اعتمد بشكل كبير على إدارة الأشياء (مدخلات الصناعة)؛ فإن اقتصاد المعرفة يركز بشكل أكبر على إدارة المعرفة كأهم مدخلات العملية الإنتاجية"<sup>(1)</sup>.

إن هذه التغيرات السريعة أجبرت قيادة المؤسسات التعليمية إذا ما أرادت البقاء أو المحافظة على جودة أداؤها، أن تهتم بالقيادة الإستراتيجية، فلا تنمية بدون قيادة واعية، ولا قيادة بدون معرفة وخبرة، فكلما كانت التنمية حاضرة وممارسة بشكل مُتميز، أنتجت قيادة واعية، وكلما كانت القيادة واعية وماهرة، استطاعت نشر المعرفة.

"فالقيادة الإدارية العليا ترى أن القيادة الإستراتيجية في المنظمة هي من أهم العناصر المساهمة في نجاح المنظمة وتطويرها عن طريق حسن استخدامها لمواردها، وتمثل الموارد البشرية فيها أحد أهم تلك الموارد، وتمثل هذه الموارد رأس المال الفكري للمنظمة، ويقع على عاتق القيادة الإستراتيجية العمل على تطويره"<sup>(2)</sup>.

والجامعات منوطٌ بها نشر المعرفة وإدارتها في بناء المجتمعات، وصنع حضارتها وتخطيط مستقبلها الإستراتيجي، باعتبارها قمة المنظومة التعليمية.

"فقد تزايدت الدعوات المنادية بضرورة تطوير أداء الجامعات وتجويد التعليم وتحسين نوعيته، وخاصة ما يتعلق بالتعليم الجامعي، وذلك لما تلعبه الجامعات من أدوار مهمة في التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع"<sup>(3)</sup>.

وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتقديم نظرة شاملة لمفهوم دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة، في البيئة المختارة (الجامعات اليمينية الأهلية)، ويكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

#### إشكالية البحث:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم العلوم الحديثة اليوم، وهي نقلة نوعية تشهدها البشرية في الألفية الثالثة على نطاق التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛ إذ تعتمد على المعرفة بوصفها مكوناً ينبغي استغلاله وتطويره وتقويمه بشكل أمثل، لذلك تزايدت الأبحاث والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة بالبحث والتحليل، لا سيما في الدول المتقدمة، إلا أنها ما زالت في الطور البدائي النظري في بيئتنا المحلية والعربية؛ إذ لم ترتق إلى الواقع الملموس والطموح المرغوب لا على صعيد دراساتها المحلية، ولا مؤسساتنا التعليمية.

"والتعليم العالي يمثل المرحلة التخصصية من التعليم المناط بها إعداد الكوادر المؤهلة القادرة على إنتاج المعرفة، وتوظيفها واستثمارها الاستثمار الأمثل؛ لذلك يكون تطوير أداء الجامعات والبرامج المقدمة فيها خياراً لا بديل عنه، وهو الطريق الأمثل للتنمية"<sup>(4)</sup>.

"وتشير بعض الدراسات إلى ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمؤتمرات العلمية المحلية أو الخارجية، وضعف الكفاءات المهنية التدريسية، وقلة اطلاع أعضاء هيئة التدريس على المعلومات الجديدة، ونقص المراجع ومصادر المعرفة المطلوبة، وقلة الدوريات العلمية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس، والمجلات المتخصصة لنشر الأبحاث، وقصور نظام المكتبة في مجارة التحديث والتنوع العلمي"<sup>(5)</sup>.

وُعدت القيادة الإستراتيجية من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري، الذي يعمل على تحفيز العاملين، وتنشيطهم فكريًا وصقل مهاراتهم عمليًا، وزيادة خبراتهم في أداءهم لمهامهم الوظيفية، التي تحقق الاستغلال الأمثل لقدرات وطاقات الأفراد، وتعمل على إيجاد بناء فكري ومعرفي لديهم.

"فالقيادة الإدارية العليا ترى أن القيادة الإستراتيجية في المنظمة هي من أهم العناصر المساهمة في نجاح المنظمة وتطويرها عن طريق حسن استخدامها لمواردها، وتمثل الموارد البشرية فيها أحد أهم تلك الموارد، وتمثل هذه الموارد رأس المال الفكري للمنظمة، ويقع على عاتق القيادة الإستراتيجية العمل على تطويره وتنميته"<sup>(6)</sup>.

"إذ تؤكد التقارير الرسمية الحكومية على عدم وضوح الرؤية والفلسفة والأهداف، وغياب السياسات التي تحكم العملية التعليمية في معظم الجامعات اليمنية الخاصة والأهلية"<sup>(7)</sup>.

ويمكن تحديد الإشكالية وصياغتها في التساؤل الآتي: ما دور القيادة الإستراتيجية في إدارة

المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية؟

أهداف البحث:

- 1- تحديد دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- معرفة مستوى ممارسات القيادات العليا في الجامعات اليمنية الأهلية لسلوك القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين في مجتمع الدراسة.
- 3- معرفة مستوى ممارسات القيادات العليا في الجامعات اليمنية الأهلية لسلوك إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مجتمع الدراسة.

أهمية البحث:

- 1- تنبثق أهمية هذا البحث من كونه من البحوث القليلة والنادرة في المجتمع اليمني -بحسب علم الباحثين- التي تناولت دراسة هذه المتغيرات: (دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة) في الجامعات اليمنية الأهلية.

2- من المتوقع أن يسهم البحث في توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية، وأهمية إدارة المعرفة لإدارة قيادات الجامعات اليمنية الأهلية.

3- اهتم البحث بالمؤسسات التعليمية لدورها الحيوي في قيادة المجتمعات، ودور التعليم في نهضة الأمم، وبيان كيفية المحافظة عليه وتنميته.

4- من المتوقع أن يسهم هذا البحث في رفد المكتبة اليمنية، والعربية بمرجع إضافي يهتم بدور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة.

5- قدم البحث إطارًا مرجعيًا، وخطوات عملية لمدى تطبيق أسس القيادة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية، ودورها في إدارة المعرفة.

#### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: احتوت الحدود الموضوعية للبحث على دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة.

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في عدد من الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية للبحث على القيادات بجميع مستوياتها من فئتي (الأكاديميين، والإداريين) في عدد من الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### فرضيات البحث:

من خلال إشكالية البحث وتحقيقًا لأهدافها فقد صيغ البحث على فرضية رئيسة وست فرضيات فرعية:

### الفرضية الرئيسة:

لا يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 3- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 4- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الفاعلة في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 5- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتأكيد الممارسات الأخلاقية في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 6- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية.

### النموذج المعرفي:

نماذج لتحديد أبعاد المتغير التابع "إدارة المعرفة":

- 1- نموذج (عليان، 2012): يرى أنها تشتمل على: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها، ثم تطبيقها<sup>(8)</sup>.

2- نموذج<sup>(9)</sup> (selem& Khalil, 2011, 338): وقد ذكر أنها أربع عمليات، هي: اكتساب المعرفة، خلق المعرفة، توثيق المعرفة، نقل المعرفة.

3- نموذج<sup>(10)</sup> (Gold et al, 2001): وقد ذكر أنها أربع عمليات لإدارة المعرفة، هي: اكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة.

4- يشير نجم إلى أن هناك نموذجا باسم يكاغيرونوناكا (I.Nonaka,1991): وذكر أنها نوعان: المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية<sup>(11)</sup>.

من خلال النماذج السابقة فقد اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير التابع نموذج (Gold et al, 2001)، الذي يتكون من أربعة أبعاد لإدارة المعرفة، وهي: (اكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة) لأن هذه الأبعاد شاملة لمتغير إدارة المعرفة، واختارها كثير من الباحثين، وتناسب مع بيئة البحث ومتغيراته.

#### نماذج لتحديد أبعاد المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية":

1- يذكر الفيحان وجلاب أن هناك نموذجا وهو نموذج (Thompson, 1997): حدد هذا النموذج سبعة أبعاد للقيادة الإستراتيجية وهي: (وضع الرؤية الإستراتيجية، الاستشراف العملي للقضايا والمشكلات، الهيكل والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير)<sup>(12)</sup>.

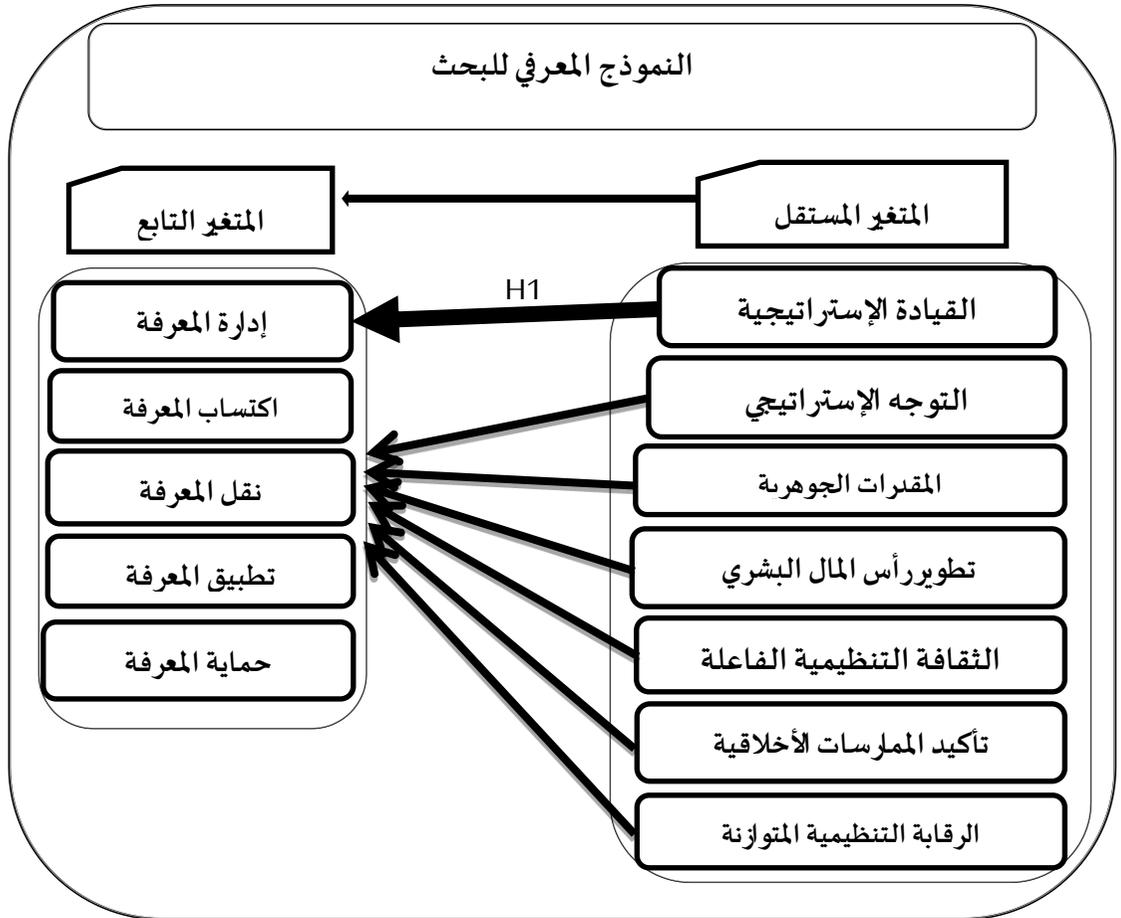
2- نموذج<sup>(13)</sup> (Hitt et al, 2001): في هذا النموذج تم تحديد ستة أبعاد للقيادة الإستراتيجية وهي: (تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، اكتشاف المقدرات الجوهرية للمنظمة والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة).

3- نموذج<sup>(14)</sup> (Davies & Davies, 2005): يقوم القائد الإستراتيجي بخمسة أنشطة أساسية تتمثل في: (توجيه الإستراتيجية داخل إجراءات العمل، ترجمة الإستراتيجية داخل إجراءات

العمل، تجنيد الناس والمنظمة للإستراتيجية، تحديد نقاط التدخل الفعالة، تطوير  
الإمكانيات الإستراتيجية).

ومن خلال النماذج السابقة فقد اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير المستقل وفق نموذج  
(Hitt et al, 2001) وهي الأبعاد الآتية: (التوجه الإستراتيجي للمنظمة، المقدرات الجوهرية  
للمنظمة والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد  
على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) لأن هذه الأبعاد أكثر شمولاً للمتغير،  
وتتناسب مع بيئة البحث ومتغيراته، وتم الاعتماد عليها لدى الكثير من الباحثين.

شكل 0-1: النموذج المعرفي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين

### - إدارة المعرفة

عرفت بأنها: "الإدارة التي تعنى بالتخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي الظاهري للمنظمة وتنمية وتحديث واستخراج الرصيد المعرفي فيها لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(15)</sup>.

ويعرفها الباحثان بأنها: مجموعة من البيانات والمعلومات والتجارب والإبداعات المعرفية المخططة، لاكتساب تنمية ومخزون معرفي لدى جميع أفراد الجامعة، والقدرة على تطبيقها ونقلها بين العاملين وحمايتها، بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها.

### - اكتساب المعرفة

يعرفها الباحثان بأنها عملية زيادة وتنمية المعرفة لدى العاملين بالجامعة، بما يحقق نقله نوعية في معارفهم.

### - نقل المعرفة

يعرفها الباحثان بأنها قدرة الجامعة على تدريب العاملين لديها في نقل وتشارك المعرفة بين الأفراد، بما يحقق زيادة المعرفة الجماعية بينهم ويحقق أهدافها.

### - تطبيق المعرفة

يعرفها الباحثان بحسن استغلال المعرفة في الجامعة واستخدامها، بما يحقق لها أهدافها، ويميزها عن غيرها من الجامعات.

### - حماية المعرفة

يعرفها الباحثان بأنها عملية وقائية لحماية المعرفة المكتسبة لدى الجامعة، والعاملين فيها، بما يحقق لها الحفاظ على مميزاتها المعرفية.

## - القيادة الإستراتيجية

عُرفت بأنها: "عملية التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم؛ بغية الارتقاء بمستوى تصوراتهم وتفكيرهم فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية للمنظمة، وبما يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء"<sup>(16)</sup>.

ويعرفها الباحثان بأنها: القدرة على إدارة الجامعة بتوجه استراتيجي واضح، واستغلال للمقدرات الجوهرية، وتطوير لرأس المال البشري بثروة ثقافية فاعلة، ورقابة متزنة، وأخلاق محفزة، وإلهام للأتباع لتحقيق من خلالها أهدافها الإستراتيجية.

## - بُعد التوجه الإستراتيجي

يعرفه الباحثان بأنه التوجه المخطط للجامعة الذي يرسم لها رؤيتها ورسالتها وغاياتها وقيمتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

## - بُعد المقدرات الجوهرية

يعرفه الباحثان بأنه ما تمتلكه الجامعة من مقدرات بشرية وهيكلية ومادية وسوقية لتحقيق من خلالها ميزة تنافسية.

## - بُعد تطوير رأس المال البشري

يعرفه الباحثان بأنه قدرة الجامعة على تنمية رأس مالها البشري، وتطويره، وتحسين قدراته ومهاراته، وزيادة خبراته، بما يحقق أهدافها.

## - بُعد الثقافة التنظيمية الفاعلة

يعرفه الباحثان بأنه مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والأفكار الجوهرية، التي تمتلكها الجامعة وتغرسها لدى العاملين فيها، وتعمل على ممارستها لتحقيق أهدافها.

## - بُعد الممارسات الأخلاقية

يعرفه الباحثان بأنه مجموعة من القيم الأخلاقية التي تمارسها الجامعة، من صدق وأمانة وجودة ونزاهة، وقدرتها على غرسها في العاملين لديها، وتمكينهم من ممارستها، والاعتزاز بها، ونشرها فيما بينهم.

## - بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة

يعرفه الباحثان بأنه قدرة الجامعة على الرقابة الفاعلة والمتوازنة، لأعمالها المخططة، وتقييمها ومعالجة سلبياتها، وتعزيز إيجابياتها، بما يحقق أهدافها.  
منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.  
الدراسات السابقة:

تناولت عدد من الدراسات السابقة دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة بوصفها متغيرات كاملة أو بُعداً من أبعادها، وفيما يأتي أبرز الدراسات ذات الصلة بهذا البحث:  
دراسة: عطاء (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في تحقيق تميز الأداء، ودور المتغير الوسيط (المعرفة بأبعادها المختلفة) في تحقيق تميز الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً إيجابياً للقيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء (محور العملاء، المحور المالي)، ويوجد دور إيجابي للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في المعرفة الضمنية.

### دراسة: المصري (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.

### دراسة: جوهرة (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك التشارك وإستراتيجيته تفسرهما ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها، كما أن ممارسات القيادة الإستراتيجية دورا غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة؛ من خلال كلٍ من التسويق الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي.

### دراسة: الطائي وآخرين (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، وكانت العلاقة واضحة وبدرجة عالية فيما يتعلق بارتباط تحديد التوجه الإستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة.

### دراسة: Kamariah et al (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة على أداء المستشفيات باستخدام متغيرات الوساطة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا للقدرة الديناميكية كوساطة في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء، وإدارة المعرفة والأداء، وأنها تؤدي إلى ارتفاع الأداء.

دراسة: Sandstrom et al (2017)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف سلوكيات القيادة الإستراتيجية للمديرين والطريقة التي يتبعونها في استخدام إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين سلوكيات القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة تخلق بيئة مفتوحة ومشجعة لتبادل المعرفة، وأن البيئة المفتوحة غالبًا ما تؤدي إلى مشاركة تبادل الأفكار؛ وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات التعليمية.

دراسة: Crawford (2005)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية، والموقف التنظيمي، وإدارة المعرفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا للقيادة التحويلية والموقف التنظيمي على إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة.

ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في كثير من المزايا، أبرزها:

من الدراسات القليلة -بحسب الدراسات السابقة وعلم الباحثين- التي تناولت دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة على المستوى النظري، والتطبيقي في الجامعات اليمنية الأهلية، تميز هذا البحث في مجال تطبيقها وهو الجامعات اليمنية الأهلية، لقللة مثل هذه الدراسات في هذا المجال، خاصةً في البيئة اليمنية، ويُعتبر هذا البحث بناءً معرفيًا وتراكميًا للدراسات السابقة، ويأتي استكمالًا لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع البحث، فهو يبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.

وما يميز العينة التي تناولها البحث أنها تُركز على رؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية، والأمناء العاميين، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية بالجامعات اليمنية الأهلية، والذين يمثلون أهم شريحة من شرائح المجتمع، ويعتبرون قادة المجتمع، ومصدر قوته ونمائه.

## 1-1 مفهوم إدارة المعرفة

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل عَرَفَ، ومعرفة الشيء هو إدراكه بأحد الحواس<sup>(17)</sup>.

وعُرفت بأنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم باتفاق، أو لاتخاذ قرارات صائبة"<sup>(18)</sup>.

وعرفت بأنها "العملية المستمرة والمنظمة أو غير المنظمة التي يتم من خلالها إيجاد واكتساب وتنظيم المعلومات، ومشاركتها مع الآخرين، وتقييمها واختيار المناسب منها ثم أرشفتها وخبزها، ومن ثم تطبيقها بشكل عملي أثناء ممارسة العمل، بحيث تتضمن هذه العملية التطوير المستمر للمعرفة وتوظيفها بالشكل المناسب"<sup>(19)</sup>.

ويعرفها الباحثان بأنها: مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة التي تساعد الجامعات على اكتساب وتوليد المعرفة، والحصول عليها وتخزينها وتطبيقها ونشرها، والعمل على تحويلها إلى ملكية خاصة بالجامعات، وحمايتها بما يحقق الاستفادة الكاملة منها، بحيث تعود بتغذية راجعة للمورد البشري بما يحقق أهدافه.

## 2-1 أهداف إدارة المعرفة

تختلف أهداف المعرفة وتتنوع باختلاف المنظمات ونشاطاتها التي تعمل فيها، والأهداف التي تشترك فيها إدارة المعرفة في المنظمات المختلفة هي<sup>(20)</sup>:

- 1- أخذ المعرفة من مصادرها وخبزها وإعادة استعمالها.
- 2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- 4- تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- 6- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطورها، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- 7- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات، والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات.
- 8- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- 9- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- 10- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- 11- تجسيد معنوية العلاقة بين متغيري إدارة المعرفة وإستراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي في الجانب الميداني وتحسين منتج التعليم الجامعي.

### 3-1 أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، إنما فيما تشكله من إضافة قيّمة لها، ويمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في الآتي<sup>(21)</sup>:

أولاً: في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري، والتنافس من خلال القدرات البشرية.

ثانيًا: يمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية:

- تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة.
- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة.
- تظهر كفاءة إدارة المعرفة في الأزمات.
- بناء وتشديد العقول البشرية عالية التميز.
- تنمية وإدارة رأس المال الفكري وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية.
- تعظيم التفكير الإبداعي والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية.
- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعًا.
- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كمنتج نهائي عبر بيعه والمتاجرة به أو استخدامه لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- المعرفة أصبحت الأساس لإيجاد الميزة التنافسية وإدامتها.

#### 4-1 أنواع المعرفة

المعرفة لها أنواع متعددة ومتنوعة، منها المعرفة الظاهرة، والضمنية، والتكنولوجية، والضحلة، والعميقة، والسببية، والموجهة، وهذا توضيح لها:

1- المعرفة الظاهرية (الصريحة): هي التي يمكن الإفصاح عنها، وتكون متداولة بين الأفراد، ويمكن حفظها في جداول، وبرامج الحاسوب.

2- المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي تكون محفوظة في عقول الأفراد، والتي تؤثر على أداؤهم وتكون أساس للإبداع والتطوير، ومن الصعوبة الإفصاح عنها<sup>(22)</sup>.

وذكر أنها: قاعدة اجتهادية استقيت تجريبياً من قبل العاملين في المنظمة وجاءت عن طريق خبرة طويلة، لذا فهي أصعب في التحويل وأسهل في الضياع في المنظمة، أو هي نوع من المعرفة، التي تولدت من اللاشعور، أي أنها غير مُنظمة، ومُعقدة، لأنها تولدت بشكل تلقائي من الأحاسيس<sup>(23)</sup>.  
وذكر أن من أنواعها ما يأتي<sup>(24)</sup>:

1- المعرفة التكنولوجية: أي معرفة الكيف وليس الكم من المعرفة وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

2- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحة المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب تحليلاً عميقاً للموقف أو المشكلة.

3- المعرفة السببية: هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.

4- المعرفة الموجهة (الإرشادية): هي التي تبني على أساس عدد من سنوات الخبرة في مجال عمل ما، فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

#### 5-1 إستراتيجيات إدارة المعرفة

ويرى آخرون أن استراتيجيات إدارة المعرفة تتكون من الآتي<sup>(25)</sup>:

1- إستراتيجية المعرفة الهجومية: التي تركز على الابتكار وتوليد معرفة جديدة عبر التفاعل كمجموعة بين عمليات إدارة المعرفة، واستكشاف المعرفة الخارجية كتعزيز للتوصيل،

والتبادل الشخصي للمعرفة الضمنية وأبعادها، واستكشاف المعرفة والتركيز على المورد البشري.

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

وهناك من صنف إستراتيجيات القيادة في إدارة المعرفة على النحو الآتي:

1- إستراتيجية الترميز: ذكر "أنها تعتمد على المعرفة الصريحة، وتهدف إلى جمع المعرفة وتخزينها في قواعد بيانات، وعرض المعرفة في نماذج واضحة ومنظمة، ويعتبر تصميم قواعد البيانات وأنظمة إدارة الوثائق، وأنظمة إدارة سير العمل جزءاً من مكونات هذه الإستراتيجية"<sup>(26)</sup>.

2- إستراتيجية الشخصنة: "تعتمد إستراتيجية الشخصنة على المعرفة الضمنية، وتركز على الحوار بين الأفراد للوصول إلى المعرفة بدلاً من الاعتماد على قواعد البيانات، حيث يتم مشاركة المعرفة وجهاً لوجه بين شبكات الأفراد من دون قيد"<sup>(27)</sup>.

1-6- القيادة الإستراتيجية (مفهومها - مهامها - عوامل نجاحها)

### 1-6-1 مفهوم القيادة الإستراتيجية

لقد عرفت بأنها: تعني القيادة من خلال الآخرين، أي قيادة المنظمة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، كما أنها القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للشركة بكل قطاعاتها مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية<sup>(28)</sup>.

ويعرفها الباحثان: إنها القدرة على قيادة المؤسسة برؤية واضحة ورقابة متوازنة، وبناء قدرات ومهارات العاملين نحو التطور الإستراتيجي، والتأثير فيهم من خلال مجموعة من العمليات والسلوكيات والإجراءات التي تؤثر في نشاطهم وقدراتهم بما يحقق أهدافها.

يرى الباحثان أن القادة الإستراتيجيين هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وذكر المربع أن القادة الإستراتيجيين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمؤسسة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويصوغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكل سياسة العمل، ولذلك يدربون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية الناتجة عن العمل، ويحملون على عواتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزائها بهدف زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها.

ولذلك يمكن القول إن القادة الإستراتيجيين هم: الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الإستراتيجية لمؤسساتهم، وتصميم هياكلها التنظيمية، وفق أغراضها وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(29)</sup>.

### 1-6-3 مهام القادة الإستراتيجيين

ويذكر المربع أن فاديمكوتينيكوف (VadimKoteinikov) يرى أن هناك سبع مهام للقائد الإستراتيجي هي<sup>(30)</sup>:

- 1- الرؤية الإستراتيجية وتحديد أهداف المؤسسة بشكل عام.
- 2- التفكير الإستراتيجي والتخطيط لوضع إستراتيجية المؤسسة وسياستها.
- 3- القيام بالوظائف التشغيلية والإدارية.

4- التنسيق بين عمل فروع المؤسسة.

5- رفع الروح المعنوية.

6- السياسة وكسب المؤيدين والمناصرين.

7- التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل.

#### 1-4-6 عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

هناك عدة عوامل تساعد على نجاح القيادة الإستراتيجية، من أهمها<sup>(31)</sup>:

- 1- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة، والعلم بأمر المنظمة والعاملين.
  - 2- طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية، واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
  - 3- سعة المعرفة وتنوعها، وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها.
  - 4- إدارة الوقت: هي الاستخدام الأفضل للوقت، وللإمكانات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل.
  - 5- العقيدة الصحيحة: هي التي تُمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
  - 6- الفطنة وُبعد النظر: هي قدرة القائد الإستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف.
  - 7- الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.
- وترى الدراسة: أن تبسيط الإجراءات، والمرونة الكاملة في تنفيذ الأعمال، تعتبر من أهم عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 1-6-5 العناصر المميزة للقائد الإستراتيجي

العناصر التي تميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة هي:

- 1- المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول إلى المعلومة التي تمنحه قوة إضافية.
  - 2- المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الإستراتيجية واتخاذها.
  - 3- إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها، وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسة التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية.
  - 4- مصدر القوة، والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير: يعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً، وليس على أساس ما يملكه من سلطة.
  - 5- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير، سواء داخل المؤسسة أم خارجها بما يخدم تطلعاتها، وخياراتها المستقبلية عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الإستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.
  - 6- الخارطة العقلية المعرفية: تشكل خارطة الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، فالإطار والخارطة العقلية لمتخذ القرار الإستراتيجي هما مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول موضوع معين<sup>(32)</sup>.
- وترى الدراسة: أن من العناصر المميزة للقائد الإستراتيجي سلوكه الموافق لأعماله، ونشاطه وحسن علاقته بفرقه وتحفيزهم بما يلبي تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الفريق وسعة صدره، وجودة أدائه ليكون قدوة حسنة لأتباعه.

## 7-1 دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة

"إن ما تحتاجه إدارة المعرفة هو وجود قيادة إستراتيجية لتطوير وتنمية المعرفة، تكون مستندة على برامج ومبادرات مؤسسية ومنهجية، لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة، وتوظيفها في الأنشطة والأعمال المختلفة للمؤسسة"<sup>(33)</sup>.

وذكر الطيب نقاطاً إيجابية لوجود قيادة إستراتيجية كاملة لإدارة المعرفة منها ما يأتي<sup>(34)</sup>:

1- توجيه المؤسسة نحو كيفية معالجة واستغلال موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.

2- تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.

3- تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في العمل، وتهيئة المورد البشري المؤهل للتنفيذ.

4- تحديد إطار عمل لإدارة المعرفة وطبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها، كالتحالفات مع مراكز البحث والتطوير التابعة للجامعات، أو مع المنظمات المماثلة.

وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية؛ إذ أثبتت وجود دور كبير للقيادة الإستراتيجية في إدارة

المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية، لتطوير وتنمية معارفها من خلال عمليات اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها وحمايتها بمنهجية واضحة لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة، فلا يمكن لأحد أن يتصور نجاح تطبيق إدارة المعرفة من دون الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية.

## 8-1 التحليل الإحصائي للبحث

سوف يتم استعراض مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سيتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل

بيانات الاستبانة، وسنتناول مجتمع الدراسة وعينتها على النحو الآتي:

## 1-8-1 مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من عشر جامعات يمنية أهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد اشترط

فيها أن تكون قد تجاوز عمرها عشر سنوات، وموجودة في البوابة الإلكترونية للتعليم العالي،

واعتمدت الدراسة على قيادات هذه الجامعات، وتم تحديد حجم العينة بناءً على نموذج (Morgan & Krejcie, 1970) الذي يحدد عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (461) عنصرًا بمقدار (210) مفردات، وتم اختيارها عن طريق العينة العشوائية الطبقية للحصول على مفردة تمثل مجتمع الدراسة، وذلك من خلال ثلاث فئات هي:

الفئة الأولى: تحوي رؤساء الجامعات، ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم.

الفئة الثانية: تحوي الأمناء العاميين، ومديري الإدارات.

الفئة الثالثة: تحوي رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية.

والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

### جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

م	الجامعة	حجم المجتمع			النسبة
		رؤساء جامعات وعمداء كليات	أمناء عامين ومديرو إدارات	رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية	
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	12	11	78	21.95
2	الجامعة اليمنية	9	7	31	10.19
3	الجامعة الوطنية	8	7	23	8.24
4	جامعة سبأ	8	6	20	7.37
5	جامعة الملكة أروى	9	8	36	11.49
6	جامعة الأندلس للعلوم التقنية	7	6	21	7.37
7	جامعة المستقبل	7	7	28	9.11
8	جامعة العلوم الحديثة	6	6	25	8.02
9	جامعة الناصر	7	7	27	8.89
10	جامعة أزال للتنمية البشرية	6	6	22	7.37
	الإجمالي	79	71	311	210

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على جمع تلك البيانات من مواقع الجامعات الرسمية على شبكة المعلومات الدولية

اعتمد البحث وحدة التحليل على مستوى الجامعة.

مصادر جمع المعلومات وطرقها:

المصادر الأولية:

اعتمد البحث في جمع البيانات والمعلومات الأولية على قيادات الجامعات اليمنية الأهلية عينة البحث، باستخدام الاستبانة التي صممت خصيصاً لأغراض الدراسة.

المصادر الثانوية:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة، والأبحاث والرسائل الجامعية، والمجلات العلمية المحكمة، والدوريات والكتب ومواقع الإنترنت، والكتب الإلكترونية.

أداة البحث:

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لهذا البحث، وتم تصميم الاستبانة بمجموعة من المقاييس، وكل مقياس يشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس كل بُعد، وكل متغير على حدة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

والجدول رقم (2) يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد فقراتها.

جدول (2) متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد الفقرات التي تقيسها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
	تحديد التوجه الإستراتيجي.	8	6.31
القيادة	المقدرات الجوهرية للمنظمة.	6	7.5
الإستراتيجية	تطوير رأس المال البشري.	5	10.2
	الثقافة التنظيمية الفاعلة.	4	11.73

11.73	4	التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	
11.73	4	الرقابة التنظيمية المتوازنة.	
10.2	5	اكتساب المعرفة.	
10.2	5	نقل المعرفة.	إدارة المعرفة
10.2	5	تطبيق المعرفة.	
10.2	5	حماية المعرفة	
%100	46	9	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الاستبانة

توزيع الاستبانة: لقد تم توزيع عدد (230) استبانة على عينة الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية، وتم استعادة (212) استبانة، وقد تم استبعاد (6)، لعدم صلاحيتها، ومن ثم فقد أصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (206) استبانة بنسبة (98%) من إجمالي العينة المطلوبة.

### 1-8-3 اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث

#### أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه.

#### ثانياً: صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، ولديهم الخبرات القيادية الكافية، وقد قام البحث بالاستجابة لآراء المحكمين، وتم تعديل كل ما يلزم من ملاحظات بالإضافة، والتعديل، والحذف في ضوء المقترحات المقدمة: ليصل البحث إلى الاستبانة المحكمة في صورتها النهائية.

#### ثالثاً: اختبار ثبات ومصدقية أداة البحث

تم إجراء اختبار ألفا كرو نباخ للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، وصدق آراء المستجيبين، وقد تم اختبار أداة البحث من خلال توزيع عينة استطلاعية بعدد (37) مفردة، كما في الجدول (3).

اختبار الصدق البنائي لمتغيرات البحث وأبعاده:

جدول (3) نتائج اختبار الصدق البنائي للاستبانة حسب متغيرات البحث وأبعاده

م	المتغير	عدد أبعاد المتغير أوفقرات البُعد	قيمة ألفا كرو نباخ	درجة المصادقية $\sqrt{\alpha}$
1	القيادة الإستراتيجية	6	0.936	0.967
2	إدارة المعرفة	4	0.944	0.971
3	التوجه الإستراتيجي	8	0.922	0.960
4	المفدرات الجوهرية للمنظمة	6	0.863	0.928
5	تطوير رأس المال البشري	5	0.869	0.932
6	الثقافة التنظيمية الفاعلة	4	0.911	0.954
7	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4	0.884	0.918
8	الرقابة التنظيمية المتوازنة	4	0.911	0.954
9	اكتساب المعرفة	5	0.932	0.965
10	نقل المعرفة	5	0.902	0.949
11	تطبيق المعرفة	5	0.936	0.967
12	حماية المعرفة	5	0.916	0.957

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS)

ويمثل (الصدق الذاتي) قيمة الجذر التربيعي لمعامل الثبات وهو ما يسمى -أيضاً- ب(صدق المحك).

يتضح من الجدول (3) أن درجة ثبات المتغيرين كانت (0.936) و (0.944)، وبدرجة مصادقية (0.967) و (0.971)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على جميع فقرات الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج عند تعميمها على مجتمع البحث.

كما يتضح من الجدول (3) أن درجة ثبات أبعاد المتغيرين تتراوح ما بين (0.863) و (0.936)، وبدرجة مصادقية تراوحت بين (0.918) و (0.967)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على فقرات الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج عند تعميمها على مجتمع البحث.

### الأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة في البحث:

تمَّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

### التحليل الوصفي لفقرات البحث وأبعاد متغيراته:

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لأخذ آراء المستجيبين من عينة البحث، وهنا سيتم عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتحليل استبانة البحث، من خلال النتائج والبيانات التي ظهرت في الجداول الخاصة في الإحصاء الوصفي لفقرات وأبعاد ومتغيرات البحث.

ولتفسير نتائج البحث والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد البحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المتغيرات والأبعاد والفقرات، وقد حددت درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة بالجدول (4).

جدول (4) المقياس المعتمد في البحث

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من (1 - 1.80)	من (20% - 36%)	منخفضة جداً
أكبر من (1.80 - 2.60)	أكبر من (36% - 52%)	منخفضة
أكبر من (2.60 - 3.40)	أكبر من (52% - 68%)	متوسطة
أكبر من (3.40 - 4.20)	أكبر من (68% - 84%)	عالية
أكبر من (4.20 - 5)	أكبر من (84% - 100%)	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (SPSS)

أولاً: معرفة مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية بكل أبعادها، وفقراتها المتمثلة في الجامعات اليمنية الأهلية، تم استخدام اختبار (T) الأحادي لعينة واحدة (One Sample T-test)، كما يوضح ذلك الجدول (5) الآتي:

جدول (5) اختبار (T) الأحادي لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة (T)	مستوى الدلالة	درجة التوفر
1	التوجه الإستراتيجي	1	4.01	0.883	80.37	66.12	0.000	عالية
2	المقدرات الجوهرية	2	3.94	0.92	78.94	46.93	0.000	عالية
3	تطوير رأس المال البشري	6	3.57	1.057	71.53	50.68	0.000	عالية
4	الثقافة التنظيمية	4	3.69	0.981	73.95	54.15	0.000	عالية
5	الممارسات الأخلاقية	3	3.84	0.939	76.88	59.94	0.000	عالية
6	الرقابة المتوازنة	5	3.66	1.035	73.3	50.85	0.000	عالية
	متوسط ممارسة القيادة الإستراتيجية		3.78	0.969	75.82	54.77	0.000	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (5) أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية جاءت بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.969)، وبمتوسط نسبي (75.82%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى عالٍ على جميع الأبعاد، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة "القيادة الإستراتيجية" في الجامعات اليمنية الأهلية متوفر بمستوى عالٍ في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام قيادات الجامعات اليمنية الأهلية بممارسة القيادة الإستراتيجية في إدارة الجامعات بما يحقق لها الإدارة الحديثة في جميع برامجها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عطاء، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية متوفر بدرجة عالية في مجتمع الدراسة، ومع دراسة (الطائي وآخرين، 2010) التي توصلت إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية متوفرة بدرجة عالية من الارتباط في مجتمع الدراسة.

أما أبعاد القيادة الإستراتيجية فقد كان أعلاها بُعد (التوجه الإستراتيجي) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، وانحراف معياري (0.883)، ونسبة (80.37%)، من حيث التوافر، وهذا يعكس اهتمام قيادات الجامعات اليمنية الأهلية بالتوجه الإستراتيجي لها، وصياغة أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح، وجاء البُعد الثالث (تطوير رأس المال البشري) بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.057) ونسبة (71.53%)، في المرتبة الأخيرة من حيث التوافر، وهي نسبة تشير إلى وجود مستوى عالٍ من الثقة في عينة الدراسة، وأن الجامعات لديها توجه إستراتيجي واضح من خلال إجابات العينة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى قلة الاهتمام "بتطوير رأس المال البشري" وأن هناك عدم رضا لما تقوم به الجامعات في تطوير رأس المال البشري، وضعف الاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم، وهي بحاجة إلى مراجعة وزيادة اهتمام بالموارد البشري، فهو أساس تطور الجامعات ونموها.

#### ثانياً: معرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة

للتعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة بكل أبعاده، وفقراته في الجامعات اليمنية الأهلية، فقد تم استخدام التحليل الإحصائي (T) لعينة واحدة (One Sample T-test)، كما يوضح ذلك الجدول (6) الآتي:

جدول 0 اختبار (T) الأحادي لمعرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة (T)	مستوى الدلالة	درجة التوافر
1	اكتساب المعرفة	4	3.57	1.09	71.47	46.76	0.000	عالية

2	نقل المعرفة	1	3.66	1.03	73.35	50.96	0.000	عالية
3	تطبيق المعرفة	3	3.60	0.991	72.19	52.35	0.000	عالية
4	حماية المعرفة	2	3.61	1.09	72.29	47.77	0.000	عالية
	متوسط إدارة المعرفة		3.61	1.05	72.32	49.46	0.000	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تطبيق "إدارة المعرفة" في الجامعات جاء بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.05)، وبمتوسط نسبي (72.32%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى عالٍ على جميع الأبعاد، وهذا يشير إلى أن "إدارة المعرفة" موجودة بمستوى عالٍ في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى طبيعة الجامعات فهي أساس نشر المعرفة، ومصدر الثقافة، وهي من تصدر المعرفة وتدريب على اكتسابها ونقلها إلى الغير، وتعمل على تطبيقها في جميع أروقها وتعمل على حمايتها، والمحافظة عليها، بما يعود على بناء المجتمع.

ويتفق هذا الدور مع دراسات أخرى أجريت في بيئات مختلفة منها دراسة (المصري، 2015) التي رأت أن القيادة الإستراتيجية في المؤسسة المبحوثة تسهم بشكل إيجابي في مستوى تطبيق إدارة المعرفة، ودراسة (جوهرة، 2014) التي أقرت بوجود دور إيجابي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وأنها مطبقة بشكل كبير في مجتمع البحث.

وجاء البُعد الثاني (نقل المعرفة) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.66)، وانحراف معياري (1.03)، ونسبة (73.35%) من حيث التوافر، وجاء البُعد الأول (اكتساب المعرفة) بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.09) ونسبة (71.47%) في المرتبة الأخيرة من حيث التوافر، وهي نسبة تشير إلى وجود مستوى عالٍ من الثقة في عينة الدراسة، في نقل المعرفة والاستفادة منها وحمايتها بما يعود بالنفع على الجامعات، إلا أن اكتساب المعرفة جاء في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يُعزى قلة الاهتمام باكتساب المعرفة إلى أن هناك عدم رضا عما هو حاصل في اكتساب المعرفة بالشكل المطلوب لما هو

متاح من معرفة إلكترونية خاصة مع العولمة، فعينة الدراسة ترى أن هناك تقصيرا من الجامعات في استغلال المعرفة الموجودة، واكتسابها والاستفادة منها في التغذية الراجعة في تحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها بما يعزز من موقعها المعرفي.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

استخدمت الدراسة معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة، والفرضيات الفرعية، للتأكد من قبول أو رفض تلك الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسة: لا يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة، في الجامعات اليمنية الأهلية.

#### جدول 7 تحليل الانحدار البسيط لتحديد دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة

م	الفرضية	R	R <sup>2</sup>	F. Test	Sig	Beta	T. Test	Sig
1	الفرضية الرئيسة 1	0.881	0.777	710.52	*0.000	0.881	26.65	*0.000
2	الفرضية الفرعية 1	0.763	0.582	284.57	*0.000	0.763	16.86	*0.000
3	الفرضية الفرعية 2	0.746	0.557	256.41	*0.000	0.746	16.01	*0.000
4	الفرضية الفرعية 3	0.820	0.672	418.04	*0.000	0.820	20.44	*0.000
5	الفرضية الفرعية 4	0.827	0.684	442.45	*0.000	0.827	21.03	*0.000
6	الفرضية الفرعية 5	0.756	0.571	271.58	*0.000	0.756	16.48	*0.000
7	الفرضية الفرعية 6	0.789	0.623	336.66	*0.000	0.789	18.34	*0.000

\*دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.881)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.777)، وهذا يعني أن القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (77.7%) من التغير الحاصل في إدارة المعرفة في الجامعات اليمينية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (22.3%) من التغير في إدارة المعرفة تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم يتطرق إليها هذا البحث.

وبلغت قيمة مُعامل الانحدار (Beta) (0.881)، وهي تدلُّ على أن القيادة الإستراتيجية تُسهم بنسبة (88.1%) في إدارة المعرفة، أي أنه كلما زادت قيمة القيادة الإستراتيجية بدرجةٍ واحدةٍ، زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار (0.881)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (710.52)، وهي دالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوةٍ تفسيريةٍ عاليةٍ لدور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة، وهو يدلُّ على وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية، ومن ثم يتم قبول الفرضية الرئيسة.

وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في إدارة المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.763)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.582)، وهذا يعني أن التوجه الإستراتيجي يفسر ما نسبته (58.2%) من التغير الحاصل في إدارة المعرفة في الجامعات اليمينية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (41.8%) من التغير في إدارة المعرفة تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم تتطرق لها هذه الدراسة.

وبلغت قيمة مُعامل الانحدار (Beta) (0.763)، وهي تدلُّ على أن التوجه الإستراتيجي يُساهم بنسبة (76.3%) في إدارة المعرفة، أي أنه كلما زادت قيمة التوجه الإستراتيجي بدرجةٍ واحدةٍ زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار (0.763)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت

(284.57)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور التوجه الإستراتيجي في إدارة المعرفة، وهو يدلُّ على وجود دور ذي دلالة إحصائية، ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في إدارة المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.746)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.557)، وهذا يعني أن المقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته (55.7%) من التغير الحاصل في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (44.3%) من التغير في إدارة المعرفة تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم يتطرق إليها هذا البحث.

وبلغت قيمة مُعامل الانحدار (Beta) (0.746)، وهي تدلُّ على أن المقدرات الجوهرية تُسهم بنسبة (74.6%) في إدارة المعرفة، أي أنه كلما زادت قيمة المقدرات الجوهرية بدرجةٍ واحدةٍ زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار (0.746)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (256.41)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور المقدرات الجوهرية في إدارة المعرفة، وهو يدلُّ على وجود دور ذي دلالة إحصائية، ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في إدارة المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.820)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.672)،

وهذا يعني أن تطوير رأس المال البشري يفسر ما نسبته (67.2%) من التغير الحاصل في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (32.8%) من التغير في إدارة المعرفة تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم يتطرق إليها هذا البحث.

وبلغت قيمة مُعامل الانحدار (Beta) (0.820)، وهي تدلُّ على أن تطوير رأس المال البشري يُساهم بنسبة (82%) في إدارة المعرفة، أي أنه كلما زادت قيمة تطوير رأس المال البشري بدرجةٍ واحدةٍ زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار (0.820)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (418.04)، وهي دالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوّة تفسيريةٍ عاليةٍ لدور تطوير رأس المال البشري في إدارة المعرفة، وهو يدلُّ على وجود دور ذي دلالة إحصائية، ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الفاعلة في إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الفاعلة في إدارة المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.827)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.684)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تفسر ما نسبته (68.4%) من التغير الحاصل في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (31.6%) من التغير في إدارة المعرفة تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم يتطرق إليها هذا البحث.

وبلغت قيمة مُعامل الانحدار (Beta) (0.827)، وهي تدلُّ على أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تُساهم بنسبة (82.7%) في إدارة المعرفة، أي أنه كلما زادت قيمة الثقافة التنظيمية الفاعلة بدرجةٍ واحدةٍ زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار (0.827)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (442.45)، وهي دالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوّة تفسيريةٍ عاليةٍ لدور الثقافة التنظيمية الفاعلة في إدارة المعرفة، وهو يدلُّ على وجود دور ذي دلالة إحصائية، ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتأكيد الممارسات الأخلاقية في

إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتأكيد الممارسات الأخلاقية في إدارة المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.756)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.571)، وهذا يعني أن تأكيد الممارسات الأخلاقية يفسر ما نسبته (57.1%) من التغير الحاصل في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (42.9%) من التغير في إدارة المعرفة تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم يتطرق إليها هذا البحث.

وبلغت قيمة مُعامل الانحدار (Beta) (0.756)، وهي تدلُّ على أن تأكيد الممارسات الأخلاقية تسهم بنسبة (75.6%) في إدارة المعرفة، أي أنه كلما زادت قيمة تأكيد الممارسات الأخلاقية بدرجةٍ واحدةٍ زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار (0.756)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (271.58)، وهي دالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوةٍ تفسيريةٍ عاليةٍ لدور تأكيد الممارسات الأخلاقية في إدارة المعرفة، وهو يدلُّ على وجود دور ذي دلالة إحصائية، ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية

المتوازنة في إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في إدارة المعرفة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.789)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.623)، وهذا يعني أن الرقابة التنظيمية تفسر ما نسبته (62.3%) من التغير الحاصل في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (37.7%) من التغير في إدارة المعرفة تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم تتطرق إليها هذا البحث.

وبلغت قيمة مُعامل الانحدار (Beta) (0.789)، وهي تدلُّ على أن الرقابة التنظيمية تُسهم بنسبة (78.9%) في إدارة المعرفة، أي أنه كلما زادت قيمة الرقابة التنظيمية بدرجةٍ واحدةٍ زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار (0.789)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (336.66)، وهي دالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوةٍ تفسيريةٍ عاليةٍ لدور الرقابة التنظيمية في إدارة المعرفة، وهو يدلُّ على وجود دور ذي دلالة إحصائية، ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة.

#### الاستنتاجات:

#### الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات البحث:

- 1- يوجد اهتمام كبير لدى الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بالقيادة الإستراتيجية؛ كونها ترسم مستقبلها القيادي.
- 2- يوجد اهتمام كبير لدى الجامعات اليمنية الأهلية محل البحث بالتوجه الإستراتيجي؛ كونه أهم الأبعاد للقيادة الإستراتيجية.
- 3- أن أعلى تحقق للقيادة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية محل البحث كان في بُعدي التوجه الإستراتيجي والمقدرات الجوهرية.
- 4- وجود اهتمام كبير بالمقدرات الجوهرية في الجامعات اليمنية الأهلية بدرجة عالية.
- 5- وجود ثقافة تنظيمية فاعلة في الجامعات اليمنية الأهلية بدرجة عالية.
- 6- وجود تأكيد على الممارسات الأخلاقية في الجامعات اليمنية الأهلية بدرجة عالية.
- 7- وجود اهتمام بالرقابة المتوازنة في الجامعات اليمنية الأهلية محل البحث.
- 8- وجود اهتمام عالٍ باكتساب المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية محل البحث.
- 9- الاهتمام بنقل المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة كان بدرجة عالية.

10- وجود تقصير في الجامعات اليمنية الأهلية في الاهتمام بإصدار نشرات، ودوريات، ومجلات تهدف إلى نشر المعارف الجديدة.

11- الاهتمام بتطبيق المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية محل البحث كان بدرجة عالية.

12- الاهتمام بحماية المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية محل البحث كان بدرجة عالية.

13- أن أعلى تحقق لإدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية محل البحث كان في بُعد نقل المعرفة، وأقل تحقق كان في بُعد اكتساب المعرفة.

#### الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات البحث:

1- وجود دور إيجابي للقيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالجامعات اليمنية الأهلية محل البحث.

2- أن هنالك دورًا إيجابيًا متفاوتًا لأبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة للجامعات اليمنية الأهلية محل البحث، وكان أكثرها ممارسة بُعد الثقافة التنظيمية الفاعلة وأقلها ممارسة بُعد المقدرات الجوهرية.

#### التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي قدمها البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- الاستمرار في ممارسات القيادة الإستراتيجية من قبل الجامعات اليمنية الأهلية، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لتحقيق أهداف الجامعات.

2- ضرورة الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي بشكل أكبر، خاصة في صياغة أهداف الجامعة، ومشاركة جميع الجهات المسؤولة عن تحقيقه؛ لما له من دور إيجابي في تطويرها.

3- ضرورة مراعاة تطوير وتنمية المورد البشري، والاهتمام بتدريبه وتأهيله وتحفيزه، فهو أساس تنمية المؤسسات التعليمية، وهو رأس مالها الأساسي.

- 4- وضع برنامج حوافز شامل للمورد البشري في الجامعات اليمنية الأهلية؛ للمحافظة عليه من التسرب والهجرة إلى الخارج.
- 5- ضرورة تهيئة بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية؛ من أجل توفير مناخ صحي ملائم لمنتسبيها.
- 6- على قيادة الجامعات توفير البيئة الملائمة، والمناخ المناسب؛ لتشجيع المورد البشري على اكتساب المعرفة، ونقلها وحمايتها؛ كونها تشكل رافدًا لتجديد المعارف، وتحديثها بما يتناسب مع التطور المعرفي للمؤسسات التعليمية.
- 7- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بدرجة عالية، مع الاهتمام بإصدار نشرات، ودوريات، ومجلات تهدف إلى نشر المعارف الجديدة.
- 8- زيادة الاهتمام بتطبيق المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، مع حُسن استغلال المعرفة التي تمتلكها الجامعات لتكون متاحة لكل من يحتاجها.

#### الهوامش والإحالات:

- (1) سعداوي، إدارة المعرفة: 2.
- (2) الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية: 139.
- (3) العزيمي، مقترح تطوير أداء الجامعات: 9.
- (4) نفسه: 10.
- (5) الرفاعي، المشكلات الأكاديمية: 33.
- (6) الطائي وأبوردين، إسهامات القيادة الإستراتيجية: 139.
- (7) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في اليمن: 89.
- (8) عليان، إدارة المعرفة: 63.

(9) selem& Khalil, 2011, 338.

(10) Gold et al, 2001, 214.

- (11) نجم، إدارة المعرفة: 44.
- (12) الفيحان وجلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية: 5-8.
- (13) Hitt et al, 2001, 497.
- (14) Davies & Davies, 2005, 8.
- (15) عبد القادر، إدارة المعرفة: 127.
- (16) الطائي، والزبيدي، الأنماط القيادية: 25.
- (17) الفيروزآبادي، القاموس المحيط: 595.
- (18) الكبيسي، إدارة المعرفة: 12.
- (19) Shamizanjani, &Nouri 2013: Knowledge management, 75.
- (20) الكبيسي، إدارة المعرفة: 43. عذاري وحسن، إدارة المعرفة: 198.
- (21) جاد الرب، القيادة الإستراتيجية: 560.
- (22) حسين، دور إدارة المعرفة: 5.
- (23) حمد وشاكر، المشاركة المعرفية: 130.
- (24) العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة: 38.
- (25) Alammary& Fung, Knowledge management: 29.
- (26) المصري، دور القيادة الإستراتيجية: 92.
- (27) Ribiere& Roman, *Knowledge flow*: 37.
- (28) Hitt et al, Strategic management, 489.
- (29) المرع، القيادة الإستراتيجية: 33.
- (30) نفسه: 37.
- (31) المرع، القيادة الإستراتيجية: 39، 40. يونس، الفكر الإستراتيجي: 72. الجريسي، إدارة الوقت: 52.
- (32) المرع، القيادة الإستراتيجية: 41. يونس، الفكر الإستراتيجي: 74، 75.
- (33) ياسين، إدارة المعرفة: 67.
- (34) الطيب، مفهوم إدارة المعرفة: 80.

#### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

- (1) جاد الرب، سيد أحمد، القيادة الإستراتيجية، دار الكتاب المصرية، القاهرة، ط1، 2012م.

- (2) الجريسي، خالد، إدارة الوقت من المنظور الإداري والإسلامي، مطابع الحميضي، الرياض، ط1، 2001م.
- (3) جوهره، أقطي، دور القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014م.
- (4) حسين، سوسن جواد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (47)، 2007م.
- (5) الرفاعي، طاهرة، المشكلات الأكاديمية التي يواجهها أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عدن، المؤتمر الثاني للتعليم العالي: مخرجات التعليم وسوق العمل، 12-13 مارس، صنعاء، 2008م.
- (6) سعداوي، موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر، 2011م.
- (7) الطائي، أيمن جاسم محمد وأبو رذن، إيمان بشير، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري، مجلة تنمية الرافدين، 117 (37)، العراق، 2013م.
- (8) الطائي، علي حسون ومحمد، نسرين جاسم وحسين، ضياء محمد، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة - دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط، جامعة بغداد، العراق، 2010م.
- (9) الطائي، علي حسون والزيدي، لمى قيس، الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 101 (23)، 2017م.
- (10) الطيب، طارق، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2008م.
- (11) عبد القادر، ندى، إدارة المعرفة ودورها في رأس المال الفكري - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية، مجلة دراسات إدارية، 3 (6)، السعودية، 2010م.
- (12) عذارى، جاسم رحيم وحسن، فاضل عباس، إدارة المعرفة ودورها بإستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي، مجلة كلية الإدارة، 8 (15)، البصرة، العراق، 2015م.
- (13) العزيزي، محمود عبده حسن محمد، مقترح تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 33 (6)، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن، 2019م.
- (14) عطاء، شذى شفيق محسن، دور القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء: دراسة بشركات الاتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017م.

- 15) العلي، عبد الستار وقنديلي، عامر والعمرى، غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009م.
- 16) عليان، ربيح، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012م.
- 17) الفيحان، إيثار عبد الهادي وجلاب، إحسان دهش، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، (59)، العراق، 2006م.
- 18) الفيروزآبادي، محمد بن يعقوب (ت817هـ)، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، د.ط، د.ت.
- 19) الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، ط1، 2005م.
- 20) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية - مراحل وأنواعه المختلفة، صنعاء، 2013م.
- 21) محمد، موفق خزعل وشاكر، شذى عبود، المشاركة المعرفية ودورها في بناء رأس المال الفكري - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية المأمون الجامعة، بغداد، ع 18، 2011.
- 22) لمربع، صالح بن سعد، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2012م.
- 23) المصري، سلمان محمد عادل سلمان، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2015م.
- 24) نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005م.
- 25) ياسين، سعد، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.
- 26) يونس، طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط2، 2012م.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 1) Alammary, J. & Fung, C. Knowledge management strategic alignment in the gulf cooperation council countries, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.2. p.29. 2008.
- 2) Crawford, C.B. Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 Iss 6. p. 6 – 16. 2005.

- 3) Davies, Barbara J. & Davies, Brent, *The strategic dimensions of leadership, in, davies, Brent; Ellison, Linda, and Bowring-Carr, Christopher, School leadership in the 21, century, developing a strategic, approach, Rutledge Flamer, USA, 2005.*
- 4) Gold, A, Malhotra, A and Segar's, A, Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 214, 2001.
- 5) Hitt, Michael A., Ireland , R.D. & Hoskisson, Robert E, Strategic Management Competitiveness and *Globalization South – western* , 5th ed. USA, 2003.
- 6) Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskission, R. E. *Strategic management: Competitiveness& Globalization*, 4th ed., South-Western college publishing, 2001.
- 7) Kamariah, Najmi et al, strategic leadership and knowledge management to organizational performance accountability, *International Journal of Law and Management, emerald*, 2017.
- 8) Ribiere, V. & Roman, J. *Knowledge flow, in: schwartz, d. encyclopedia of knowledge management*, Idea Group Reference, 2006.
- 9) *Sandstrom et al*, strategic Leadership Behaviours and its influence on Knowledge Management, University, Malardalens University, Vasteras, Academia: *School of Business, Society and Engineering Examination date: -06-05*, 2017.
- 10) Shamizanjani, M., Naeini, S. M., & Nouri, M. Knowledge management mechanisms in e-learning environment: A conceptual, model, *Knowledge Management & E-Learning*, 5(4), 468-491, 2013.

#### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- 1) البوابة الإلكترونية للتعليم العالي (2018)، عن الجامعات المعتمدة بالبوابة الإلكترونية، استرجع بتاريخ 2018/11/2م، من <http://p.oasyemen.net/portal/login.php>
- 2) جامعة أروى (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <https://www.qau.ye/colleges>
- 3) جامعة الأندلس (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <http://andalusuniv.net/index.php>

- (4) جامعة أزال للتنمية البشرية (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م من <http://Auhd.edu.ye>
- (5) جامعة سبأ (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <http://www.sabauni.net/Default.aspx>
- (6) جامعة العلوم الحديثة (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <http://www.ums-edu.com/distance/index.php>
- (7) جامعة العلوم والتكنولوجيا (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <https://www.ust.edu/usty/ar/>
- (8) جامعة المستقبل (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <https://futureuniversity.com/>
- (9) الجامعة الوطنية (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <http://national-univ.net>
- (10) جامعة الناصر (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <http://www.al-edu.com/>
- (11) الجامعة اليمنية (2018)، عن الجامعة وهيكلها الإداري، استرجع بتاريخ 2018/11/7م، من <http://www.yuniv.net/ar/>

