

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة

دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

- دوباخ سعيدة

من إعداد الطالبة:

- بلحاج زينب.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- يحياوي مفيدة
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- منصور كمال

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

إهداء

لأنهما الأحق بالبر والتقدير والاحترام، إليهما أهدي هذا العمل:

العزير حفظه الله إلى معلمي الأول وقدوتي ومصدر فخري واعتزازي:

أبي العزيز.

إلى من وضع الرحمن الجنة تحت قدميها أرقى معاني الحب والحنان والتي بها ومعها تحلو الحياة:

أمي الحبيبة.

أطال الله في عمرهما.

كما أهدي هذا العمل إلى:

سندي ومسندي في الحياة أخي العزيز والوحيد.

رفقاء دربي ومن كانوا معي على طريق النجاح وتقاسمنا كل اللحظات بجلوها ومرها... إلى صديقاتي وأخواتي وأخص بالذكر

منهن "ندى" "بسمة".

أختي التي لم تلدها أمي... ابنة خالتي "سارة"

إلى كل عائلة بلحاح فردا فردا.

إلى كل من يفرح لنجاحي ويتمنى لي الخير.

زينب

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

الشكر لله عز وجل بعد الرضا وبعد توفيقه وتسهيله عليا إتمام هذه المذكرة

أمّا بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة

"دوباخ سعيدة"

على توجيهها ونصائحها القيمة التي كانت لي خير عون في إنجازها

كما أتقدم بالشكر إلى كل من شجعني وقدم لي يد العون ووقف معي ودعمني سواء من قريب

أو من بعيد.

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	05
02	تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات	06
03	الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية	24
04	مقترح لاختيار حجم العينة المناسب	54
05	تقسيم المتوسط الحسابي حسب مستوى القبول	55
06	نتائج اختبار معامل الثبات الفا كرونباخ ومعامل صدق المحك	57
07	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح	58
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	59
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات ممارسات القيادة الإستراتيجية	60
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الأبعاد الفرعية لإدارة المعرفة	64
11	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	68
12	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة	69
13	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	70
14	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة	70
15	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	71
16	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة	72
17	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	73
18	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير رأس المال البشري الفرعية الثالثة	73
19	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	74
20	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة	75
21	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	76
22	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأكيد على الممارسات الأخلاقية	76
23	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية السادسة	77
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	78

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
4	التدرج الهرمي للمعرفة	02
13	عمليات إدارة المعرفة	03
33	ممارسات القيادة الإستراتيجية وفق أبحاث ودراسات الكتاب والباحثين	04
33	ممارسات القيادة الإستراتيجية	05
44	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة CRSTRA	06
46	نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة	07
48	التنظيم العلمي للمركز يرتبط ببرنامج بحث يستند إلى أهداف	08

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
97	استبيان الدراسة	01
101	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة	02

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، وتم تحديد أبعاد القيادة الإستراتيجية بالممارسات التالية: تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، في حين تم قياس إدارة المعرفة من خلال ستة عمليات أساسية، وهي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، والبالغ عددهم 150 باحث، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 45 باحث، وزعت عليهم استبانات وتم استرداد 45 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.V20، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- إن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية كان متوسطا في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-، وجاء تطوير رأس المال البشري في الترتيب الأول، يليه إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية ثم يأتي بعده الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة ليأتي بعده تحديد التوجه الاستراتيجي ثم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها وأخيرا التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- إن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان متوسطا في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-، وجاءت عملية تطبيق المعرفة في الترتيب الأول، تليها عملية توليد المعرفة ثم عملية توزيع المعرفة وتليها عملية تخزين المعرفة ثم عملية تشخيص المعرفة وأخيرا عملية اكتساب المعرفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الإستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة.

Summary:

This study aimed to identify the impact of strategic leadership in its various dimensions on knowledge management processes in the Center for Scientific and Technical Research on Dry Areas (Omar Bernawi) -Biskra-. Human capital, maintaining an effective organizational culture, emphasizing ethical practices, laying the foundations for a balanced system of organizational control, while knowledge management was measured through six basic processes, namely: knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, and knowledge distribution. Knowledge application.

The study population consisted of all researchers at the Scientific and Technical Research Center on Arid Regions (Omar Bernawi) -Biskra-, who numbered 150 researchers, and a random sample of 45 researchers was selected, questionnaires were distributed to them, and 45 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, and for data analysis they were used a set of statistical methods based on the SPSS.V20 program. The study reached several results, most notably:

- The level of strategic leadership practices was average in the Scientific and Technical Research Center on Arid Regions (Omar Bernawi) - Biskra -, and the development of human capital came in the first place, followed by laying the foundations of a balanced system of organizational control, and then comes the maintenance of an effective organizational culture to come after it. Determining the strategic direction, then discovering and maintaining core capability, and finally emphasizing ethical practices.
- The level of practice of knowledge management operations was average in the Center for Scientific and Technical Research on Arid Regions (Omar Bernawi) - Biskra -, and the process of applying knowledge came in the first place, followed by the process of generating knowledge, then the process of distributing knowledge, followed by the process of storing knowledge, then the process of diagnosing knowledge and finally The process of acquiring knowledge.
- There is a statistically significant effect of strategic leadership in its various dimensions on knowledge management processes in the Center for Scientific and Technical Research on Dry Areas (Omar Bernawi) - Biskra.-
- There is a statistically significant effect to determine the strategic direction on knowledge management processes in the Center for Scientific and Technical Research on Arid Regions (Omar Bernawi) - Biskra.-
- There is a statistically significant effect of discovering and maintaining the intrinsic ability on knowledge management processes in the Center for Scientific and Technical Research on Arid Regions (Omar Bernawi) - Biskra.-
- There is a statistically significant effect of developing human capital on knowledge management processes in the Center for Scientific and Technical Research on Arid Regions (Omar Bernawi) - Biskra
- There is a statistically significant effect to maintain an effective organizational culture on knowledge management processes in the Center for Scientific and Technical Research on Dry Areas (Omar Bernawi) - Biskra.-
- There is a statistically significant effect of emphasizing ethical practices on knowledge management processes in the Center for Scientific and Technical Research on Dry Areas (Omar Bernawi) - Biskra-
- There is a statistically significant effect to lay the foundations of a balanced system of organizational control over knowledge management processes in the Center for Scientific and Technical Research on Dry Areas (Omar Bernawi).

Keywords : strategic leadership practices, knowledge management pROCESSES

المقدمة العامة

لقد أصبح نجاح المنظمات عامة يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيف مع التغييرات التي تحدث في محيطها، ولأن المعرفة على طول الزمن تثرى منتجها وناقلها ومستخدمها لعدم وقوفها عند حدود معينة، والصفة الأساسية التي تميز المعرفة عن غيرها أنها لا تملك وتتناهد بالاستمرار والذي يجعل منها مصدر قيم وغير فاني على عكس موارد الإنتاج الأخرى.

وقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المنظمات وتطوير قدراتها الإبداعية بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، حيث يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات بصفة عامة إلى مجموعة من المتطلبات، والتي يأتي على رأسها عنصر القيادة الإستراتيجية، حيث يجب أن يكون القائد معلما وقدوة للآخرين، ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم، فالقيادة تعتبر محورا مهما ترتكز عليه نشاطات المنظمة المختلفة وخاصة في إطار العصر الحديث، الذي يشهد تغييرا كبيرا والذي أصبح فيه من الضروري وجود قيادة حكيمة وجيدة وأيضا قادة ذوي مهارات وقدرات تستطيع أن تبني رؤية مستقبلية جيدة لمواجهة تغيرات هذا العصر.

أولا: الإشكالية والأسئلة البحثية

ومن هذا المنطلق وعلى ضوء ما سبق قمنا في إطار هذا البحث بدراسة أثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة(عمر برناوي) -بسكرة-؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-؟
- ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-؟

ثانيا: الدراسات السابقة

أ- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

الدراسة الأولى:(داسي وهيبية، 2013-2014)، حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية استهدفت إطارات هذه المؤسسات، أما التحليل فقد أجري على 137

المقدمة العامة

استبيان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة، حيث اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات صفرية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: درجة أو مستوى ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية كان مرتفعا.

الدراسة الثانية: (مازري منيرة، 2017-2018)، حول أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية، وأسقطت الباحثة ما توصلت إليه في الجانب النظري على ستة مديريات جهوية وهي تمثل مجتمع الدراسة تضم 117 إطار، مستعينة بالاستبيان كأداة للدراسة والاعتماد على التحليل الإحصائي في تحليل المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V17) وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسة إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية كان مرتفعا.

الدراسة الثالثة: (إيمان نور الدين، 2017-2018)، حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية، دراسة ميدانية مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية الناشطة في ولاية بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية بالتطبيق على القطاع البنكي لولاية بسكرة، حيث تمت المقارنة بين المؤسسات البنكية العمومية والأجنبية الناشطة بولاية بسكرة، وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم استرجاع 120 استبيان من بين 140 استبيان موزع، والتحليل كان ببرنامج إحصائي SPSS، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة كان متوسطا في البنوك العمومية بينما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البنوك الأجنبية مرتفعا.

الدراسة الرابعة: (حسن بوزناق، 2012-2013)، حول إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال، وقد كانت النتائج المستخلصة تعبر عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجمع صيدال يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

ب- الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية:

الدراسة الأولى: (سهام موفق، 2014-2015)، حول دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، دراسة جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لإبراز أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة ثانوية لتدعيم فرضيات الدراسة، وقد قامت الدراسة على أساس الحصر الشامل، حيث شملت جميع موظفات الكليات الستة (6) لجامعة محمد خيضر-بسكرة-البالغ عددهن 747 موظفة، وموظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة وعددهن 64 موظفة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور، صراع الدور، عيب الدور في التكوين لموظفات كل من جامعة محمد خيضر-بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي- بسكرة.

الدراسة الثانية: (حازم خميس أبو سمرة، 2019)، حول دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في التنمية الإدارية، وتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة وتنمية المهارات الإدارية، وذلك من وجهة نظر العاملين بوزارة العمل الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 125 عاملا في وزارة العمل تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تصميم استبيان كوسيلة لجمع البيانات، حيث عددها 107 استبانة، ولإجراء التحليل الإحصائي تم استخدام برنامج SPSS، وقد كانت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين متوسطة، فيما كان مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين مرتفع.

الدراسة الثالثة: (محمد قاسم القيسي، 2015)، حول دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية، دراسة تطبيقية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية وعددهم 172 موظفا وبلغت نسبة الاستجابة 97% وتم استرداد 167 استبانة منها 30 استبانة استطلاعية، وتم تحليل النتائج ببرنامج spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي مستوى كل من ممارسات القيادة الإستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وواقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة متوسط.

ت-الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة معا:

الدراسة الأولى: (أقطي جوهر، 2013-2014)، حول أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجيتها، من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، بالاعتماد على قياس ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، التصور الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية، اعتمدت الباحثة على المنهج

الوصفي والتحليلي وقد تكونت عينة الدراسة من 341 موظف، كما تم الاعتماد على المقابلة لدعم تفسير النتائج، وبعد التحليل برنامج SPSS و AMOS من أهم النتائج المتحصل عليها: هناك تأثير غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي.

الدراسة الثانية: (محمد عادل سلمان المصري، 2015)، حول دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية وعددهم 177 موظف في الوزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استبانة مكونة من 65 وزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن مستوى كل من ممارسات القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة متوسط.

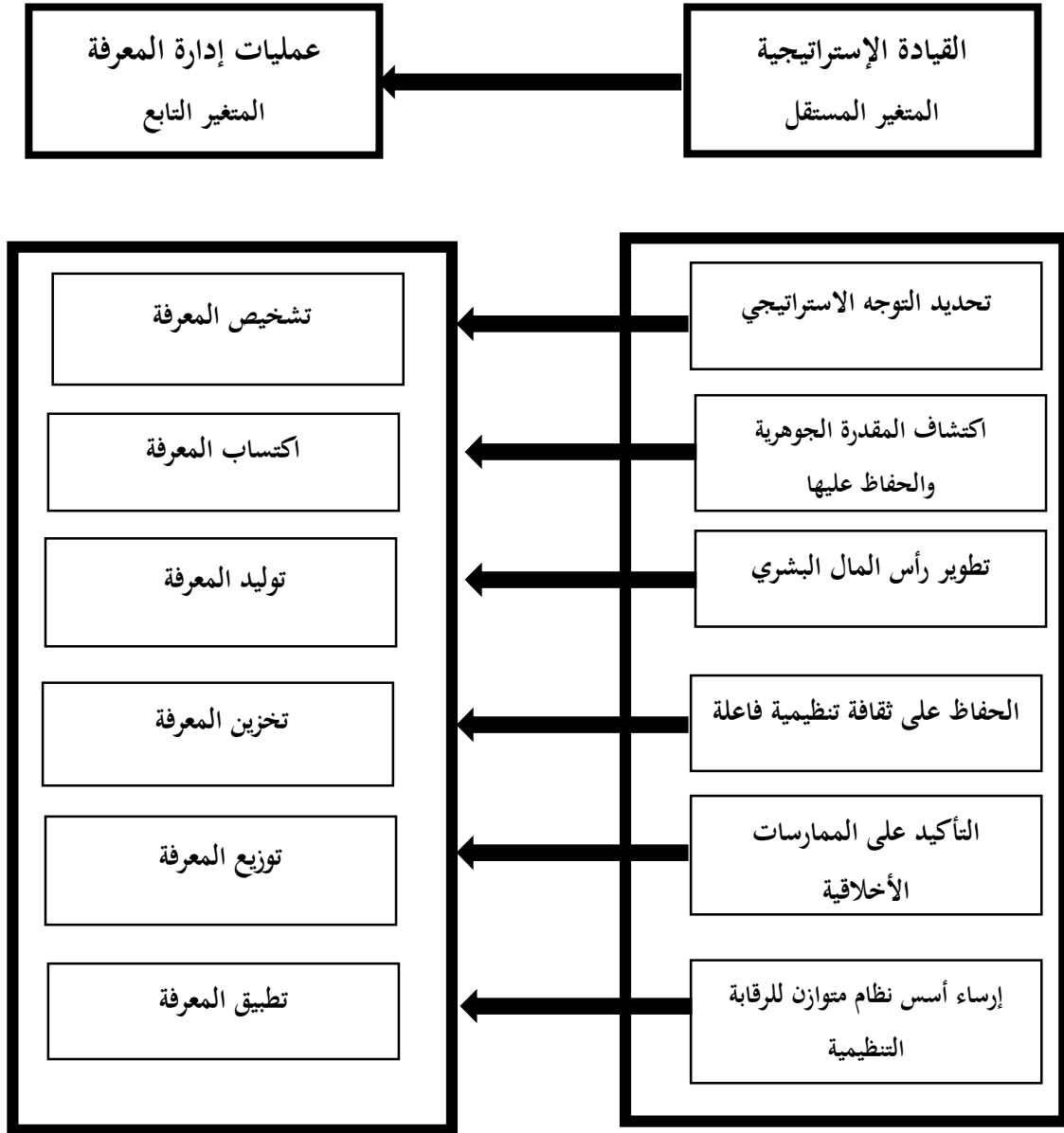
ث- الاستفادة من الدراسات السابقة:

بنيت الدراسة الحالية بناء على ما تم طرحه في الدراسات السابقة وذلك في حقل القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، وما توصلت إليه من استنتاجات، وذلك من خلال مساهمة الدراسات السابقة في تقديم وإعطاء خلفية من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، والذي سهل الطريق في إعداد وبناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة، عينة الدراسة، ثم بناء أداة قياس أثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة، وأيضاً الاعتماد على الدراسات السابقة من أجل مقارنة نتائجها مع ما توصلت إليه هذه الدراسة (الحالية) من نتائج.

ثالثاً: نموذج وفرضيات الدراسة

أ- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

يوضح الشكل أعلاه متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتغير التابع، وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية:

- 1- **المتغير المستقل:** القيادة الإستراتيجية، حيث تم قياسها من خلال ستة ممارسات وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية.
- 2- **المتغير التابع:** عمليات إدارة المعرفة، وتتضمن ستة عمليات أساسية وهي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

ب-فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

2- الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

3- الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المقدرة الجوهرية والحفاظة عليها على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

4- الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

5- الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

6- الفرضية الفرعية الخامسة:

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

7- الفرضية الفرعية السادسة:

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

رابعاً: التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

أ- التموضع الاستمولوجي:

في علوم التسيير يمكن للباحث بناء بحثه انطلاقاً من عدة نماذج استمولوجية والتي ترتبط بتطوير المعارف، بناء المعارف الجديدة، كما تشتمل الإجابة على إشكالية معينة في جانب معين من المعارف.

وفي هذا الإطار، قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي، الواقعي أو وصفي *Positivité*، والذي يقوم على جملة من الأفكار والمعتقدات والمفاهيم ومن بينها أن المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف، إضافة إلى حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي، والفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية تقبل التأكيد أو الرفض.

ب- منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن أثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة، ومن خلال الأسئلة التي يسعى للبحث للإجابة عليها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وأيضاً لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يقوم بتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها من أجل تفسير واستخلاص النتائج منها والوصول إلى تعميمات بشأن ظاهرة موضوع الدراسة.

ولقد تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات، وذلك كما يلي:

1- المصادر الثانوية: وتمثل في الكتب والملتقيات والمقالات والرسائل العلمية ومواقع الانترنت، ولقد تم الاستعانة والاستفادة منها في جميع مراحل هذه الدراسة.

2- المصادر الأولية: والتي تمثلت في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي صممت خصيصاً لهذه الأغراض بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة.

خامساً: تصميم الدراسة

أ- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-
- التعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-
- اختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية) على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-

- تقدم التوصيات المناسبة على ضوء النتائج الميدانية المتوصل إليها لتشجيع ودعم ممارسات القيادة الإستراتيجية وكذا ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الحافة (عمر برناوي) -بسكرة-
- ب- نوع الدراسة:** يتمثل نوع الدراسة في بناء علاقة سببية بين متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد أثر المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).
- ت- مدى تدخل الباحث:** بما أن الدراسة تعتمد على النموذج الوضعي والذي أساسه الحيادية والموضوعية، فإنه تمت دراسة الأحداث كما هي دون تدخل.
- ث- التخطيط للدراسة:** الدراسة غير مخططة (ميدانية).
- ج- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** شملت الدراسة الباحثين بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الحافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- ح- المدى الزمني:** الدراسة هي دراسة مقطعية (مرة واحدة)، تم إجرائها في الفترة الممتدة من شهر مارس 2023 إلى غاية شهر جوان 2023).

سادسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أ- يعتبر موضوع القيادة الإستراتيجية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال.
- ب- تعتبر القيادة الإستراتيجية المحرك الأساسي داخل المؤسسة ولما لها أهمية في استمرارية حياة المؤسسة.
- ت- تعزيز فهم العاملين لأهمية القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.
- ث- تساهم الدراسة الحالية في زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية إدارة المعرفة ودورها في حل المشكلات.

سابعا: هيكل الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

المطلب الثاني: خصائص المعرفة

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وأثرها على إدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الإستراتيجية

المطلب الأول: ماهية القيادة

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإستراتيجية

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

المطلب الرابع: أهمية القيادة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإستراتيجية

المطلب الأول: نظريات القيادة الإستراتيجية

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية

المطلب الثالث: القائد الاستراتيجي

المطلب الرابع: ممارسات القيادة الإستراتيجية

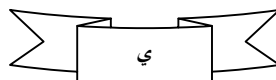
المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية: عوامل النجاح والفشل، وعلاقتها بإدارة المعرفة

المطلب الأول: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

المطلب الثاني: عوامل فشل القيادة الإستراتيجية

المطلب الثالث: علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة

المطلب الرابع: تحديات القيادة الإستراتيجية



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-

- المبحث الأول: تقديم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-
- المطلب الأول: تاريخ إنشاء مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-ومهامه
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-
- المطلب الثالث: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة وأهدافه
- المطلب الرابع: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

المطلب الثالث: أداة الدراسة

المطلب الرابع: صدق وثبات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

المعرفة هي أكثر ما يميز المؤسسة وتخلق الثروة لها لأنها في حد ذاتها الثروة الحقيقية والموارد الأهم في ظل اقتصاد المعرفة، لذلك تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء جيد بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

يجب الاهتمام بهذا العنصر الأساسي من خلال العناية به في ضوء الاقتصاد والتغيرات المعروفة للعالم بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص، ظهر مصطلح يعرف باسم إدارة المعرفة، حيث تهتم هذه الأخيرة بالقوى العاملة، والتي أصبحت أهم مورد للموارد المادية والمالية.

في هذا الفصل سنلقي الضوء على إدارة المعرفة من خلال ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة

لقد أصبح عصرنا الحالي تهيمن فيه ثروة المعلومات والاتصالات وهنا تعتبر إدارة المعرفة هي السلاح القوي والفعال المؤدي إلى الريادة والسيادة، ولكن قبل التطرق إليها لابد من التطرق إلى المعرفة أولاً والثلاثية التالية: المعرفة، البيانات، المعلومات، فالمعرفة هي مصدر النجاح الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، لذا حاولنا في هذا المبحث التعرف على مفهوم المعرفة ومصطلحاتها، خصائصها وأيضاً أنواعها ومصادرها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولاً: تعريف المعرفة

في البداية قبل فهم إدارة المعرفة يجب فهم مصطلح المعرفة في حد ذاتها، ومن أهم التعاريف نذكر ما يلي:
عرفت المعرفة على أنها: "هي كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص". (صباح، 2011، صفحة 03).

كما تعرفت المعرفة على أنها: "مصطلح يستخدم لوصف وفهم أي منا الحقيقة". (الصاوي، 2007، صفحة 17).

وكما عرفت أيضاً: "هي مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد". (الصاوي، 2007، صفحة 17)

كما يرى بارنس 2002 أن المعرفة هي: "مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمنهجيات" (قارة و حمد، 2010، صفحة 53)

بناءً على التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي: الإدراك والوعي وفهم الحقائق بواسطة العقل ليتفاعل مع عالمه واكتساب المعلومات عن طريق التجارب أو من خلال التأمل في الطبيعة.

ثانياً: التمييز بين المعرفة والبيانات والمعلومات

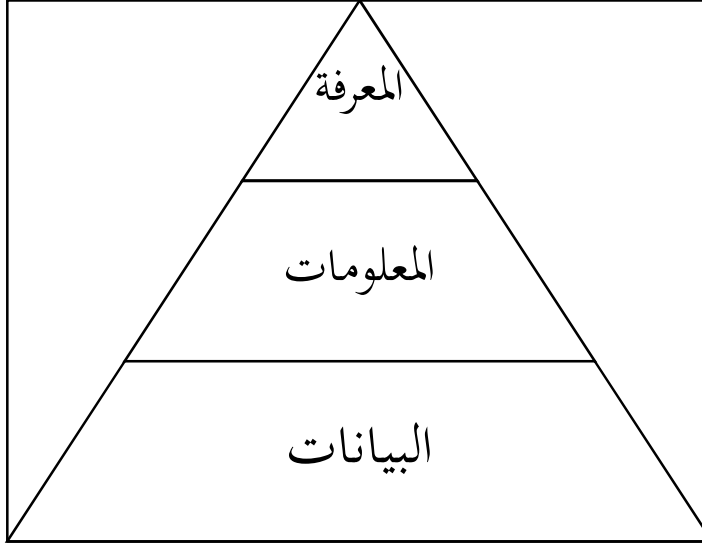
عند التعمق في مفهوم المعرفة اتضح أن هناك تداخل في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات، لذا من الضروري التمييز بين مفهوم كل منهم، وفيما يلي تعريف كل من البيانات والمعلومات:

حيث يرى براين BRAYN: "أن البيانات هي معطيات مستمدة من الملاحظة أو التجربة والمعلومات هي بيانات في سياق معين (أي بيانات مرتبطة بتفسير ما، أما المعرفة فهي معلومات منظمة)". (www.Sreiby.com, 2010).

في تعريف آخر: "البيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، أما المعلومات فهي مخرجات أساسية للبيانات وفقا لمدخل النظم أو هي حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة". (وهيبة، 2014، الصفحات 36-37).

والشكل التالي يمثل التدرج الهرمي للمعرفة:

الشكل رقم (02): التدرج الهرمي للمعرفة



المصدر: (الكبيسي و الحياوي، 2005، صفحة 27)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن للمعرفة ثلاث تدرجات هرمية، والتي يأتي على أولها البيانات ثم تأتي المعلومات وفي آخر درجة تأتي المعرفة.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة

للمعرفة مجموعة من الخصائص منها: (الكبيسي و الحياوي، 2005، صفحة 14)

أولاً- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبنى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، لكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

ثانياً- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

ثالثاً- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وللمعرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها بشكل أفضل.

رابعاً- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنتقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة.

خامساً- الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

للمعرفة عدة أنواع وتصنيفات لكن هناك نوعين أساسيان هما:

أولاً- المعرفة الضمنية: والتي عرفها (TACIT KNOWLEDGE) بأنها: "المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الشخصي". (القهيوي، 2013، صفحة 24)

ويشير (ALLEN) على أنها: "معرفة مخفية وتشير لمهارات متواجدة داخل عقل الإنسان ويصعب نقلها للآخرين، وليس من السهل فهمها وهي معرفة غير رسمية". (محمد ب.، 2014، صفحة 10)

ثانياً- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المحدودة التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها، وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها. (القهيوي، 2013، الصفحات 19-20).

والجدول التالي يوضح الخصائص المختلفة لنوعي المعرفة:

الجدول رقم (01): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

المصدر: (محمد ب.، 2014، صفحة 11)

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن خصائص المعرفة الضمنية تمثلت فيما يلي: أنها غير مرمزة، ذاتية، شخصية، وسياقها محدد بالإضافة إلى صعوبة مشاركتها، عكس المعرفة الصريحة وهي: مرمزة، موضوعية، غير شخصية، وسياقها مستقل، بالإضافة إلى سهولة مشاركتها عكس المعرفة الضمنية.

وبالإضافة إلى هذا التصنيف توجد بعض التصنيفات الأخرى للمعرفة والتي لخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميشيل زاك M.H.Zack	المعرفة الجوهرية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة.
	المعرفة المتقدمة	المستوى الذي يمكن المنظمة من البقاء تنافسيا من خلال التميز.
	المعرفة الابتكارية	المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة
نونكا I.Nonaka	المعرفة الصريحة	معرفة رسمية، قياسية، مرمزة، نظامية، قابلة للنقل والتعليم.
	المعرفة الضمنية	معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعليم.
توم باكمان T.Backman	المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة لنقل.
	المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة.
	المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	المعرفة غير المعروفة	اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانسن M.Hanson	المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	المعرفة المشخصة	ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم.
ميكوس سارفاي M.Sarvay	المعرفة المركزية	قياسية في الإجراءات والقواعد، فائقة القمة وروتينية وسطحية.
	المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاربهم، سياق عملهم وتفاعلهم.
شون وي كون C.Weichoo	معرفة القواعد	تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص والإشعارات... الخ

المصدر: (صراع، 2013/2014، صفحة 14).

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل بعض التصنيفات الأخرى للمعرفة حسب بعض المؤلفين وتمثل هذه التصنيفات

فيما يلي:

- حسب ميشيل زاك وقد صنّفها لثلاثة أنواع هي المعرفة الجوهرية والمعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية.
- حسب نونكا حيث صنّفها إلى نوعين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.
- حسب توم باكمان بحيث صنّف المعرفة إلى أربعة أنواع وهم المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية، المعرفة الكامنة، والمعرفة غير المعروفة.
- حسب هانسن حيث صنّف المعرفة إلى نوعين هما المعرفة المرمزة والمعرفة المشخصة.
- حسب ميكوس سارفاي وقد صنّف المعرفة إلى المعرفة المركزية والمعرفة اللامركزية.
- حسب شون وي كون صنّف المعرفة إلى ثلاث أنواع معرفة القواعد، المعرفة الضمنية، المعرفة الثقافية.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

يمكننا حصر مصادر المعرفة في نوعين، هما:

أولاً: المصادر الداخلية

وتتبع من داخل المؤسسة وتمثل في ثلاث فئات:

أ- إستراتيجية المعرفة: **knowledge stratégiste**

هم الفئة الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها وتمثل في فئة مهندس المعرفة، والذي يعمل على بناء قواعد المعرفة فيها. (زدوري، 2016/2015، صفحة 10)

ب- عمال المعرفة: **WorkersKnowledge**

مهمتهم بتوفير الدعم المهني للمعرفة، كما يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها للجهات المعنية المحتاجة إليها. (زدوري، 2016/2015، صفحة 10)

ثانياً: المصادر الخارجية

وهي نابعة من خارج المؤسسة القائمة على العلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها أو محيطها الخارجي، وتمثل هذه المصادر فيما يأتي: (نويري، 2011، صفحة 12)

أ- الزبائن: **Customer**

حيث يشير (Stewart) إلى أن الزبون يشكل مصدراً هاماً للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المؤسسات أن تأخذ به عين الاعتبار فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل معهم بالاستجابة السريعة لمتطلباتهم وإشباع حاجياتهم زادت ثقتهم فيها وبالتالي يشكلون مصدراً مهماً للمعرفة. (نويري، 2011، صفحة 12)

ب-الموردون: supplier

هم المصدر الرئيسي والأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها. (نويري، 2011، صفحة 12)

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المعرفة التي تهم المنظمة هي ما يمتلكه الأفراد (الموارد البشرية)، لذلك يجب على المؤسسة الاستفادة من هذه الثروة قبل فوات الأوان، ويمكن للمؤسسة أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة، لذلك يجب أن تشيد من معرفته، وهذا ما يسمى بإدارة المعرفة التي تعد من أهم المفاهيم في علم الإدارة، وتعتبر من أهم الأنشطة تؤثر على جودة العمل، حيث احتلت مكانة حيوية في مختلف المجالات الإدارية والفنية والتجارية بسبب الأهمية والأهداف التي حققتها، وهذا ما سوف نتعرف عليه في المبحث الموالي، ولكن أولاً يجب أن نكشف كيف تم الوصول إلى إدارة المعرفة بمفهومها الحالي.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشان (Marchand Don) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأتها وتطويرها، ومن بينهم على وجه الخصوص (Drucker, 1999) عندما تنبأ بالأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية والتحول من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي، والنظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة في توليد القوة، وأن العمل الإداري النموذجي سيكون قائماً على المعرفة من خلال اكتساب واستحواذ الموظفين للمعرفة وتبادلها بينهم. وقد تنبأ رائد الإدارة (Durcker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة، كما تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال التطورات المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم. (المصري، 2015، صفحة 62)

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة ببيئية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة knowledge Management"، وقد تبع هذا التطوير تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة، تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال على إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من

التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. (القهوي، 2013، صفحة 24)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تعددت مفاهيم إدارة المعرفة وذلك حسب الباحثين والكتاب ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

عرف (Gherther) إدارة المعرفة بأنها: "نظام يتضمن نهجاً متكاملًا لتحديد وإدارة ومشاركة كافة الاحتياجات المعرفية لأية منظومة عمل." (رضوان و أمال ، 2020 ، صفحة 302)

وفي تعريف آخر هي: "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير لهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفئة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح." (نويري، 2011، صفحة 19)

كما عرفت إدارة المعرفة: "هي مجموعة عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات." (صباح، 2011، صفحة 10)

كما يمكن تعريفها بأنها: "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسات أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. (مناصرية و عبد الحق ، ديسمبر 2017، صفحة 216)

من خلال التعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لإدارة المعرفة: هي عملية تقوم بها المؤسسة، بهدف استخراج معارف من العمال وتخزينها ونقلها إلى عمال وأفراد آخرين للاستفادة منها في الحياة اليومية.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: (محمد ع.، 2015، الصفحات 28-29)

- 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.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة، واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمؤسسة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحفيز المنظمات على تحديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة

تختلف أهداف إدارة المعرفة وتتنوع حسب تنوع الكيانات التي تقع فيها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، والهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المعرفة من خلال تحقيق أهدافها هو تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن إجمال أهم الأهداف في النقاط التالية: (صراع، 2014/2013، صفحة 13)

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب،
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها،
- تسهيل عمليات التبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم،
- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة،
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة،
- تحسين عملية صناعة القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج،
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها،
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات،
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار،
- تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة، وتقديم منتجات مبتكرة باستمرار.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

بعد التطرق في المبحث السابق عن نشأة ومفهوم إدارة المعرفة ومختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهذا المفهوم، ولكن لا يزال هناك عناصر أخرى جد أساسية لها ارتباط جد وثيق بموضوع إدارة المعرفة، وهذا يشمل كل من عمليات إدارة المعرفة وهي أهم عنصر واستراتيجياتها، وأيضا معرفة أهم متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تتضمن العديد من المراحل والأنشطة المعرفية ابتداء من الحصول أو خلق وتوليد المعرفة انتهاء بتطبيقها واستخدامها ولا تخرج هذه المراحل عن إطار المراحل الستة الآتية، وهي: (الطائي، صفحة 12)

أولا: تشخيص المعرفة

يقصد بتشخيص المعرفة هو تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، ويعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وأن الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات. (ابوعزام، 2021، صفحة 34)

ثانيا: اكتساب المعرفة

ويقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة، ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المؤسسة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المؤسسة على إبداع المعرفة من خلال تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وقد أشار (Quinn 1969) إلى أربعة مبادئ لابتكار المعرفة، وهي: تقرير مقدرة الإدارة في حل المشكلات، التغلب على معارضة العاملين بمشاركة المعلومات، التحول من الهياكل الهرمية إلى المؤسسات المقلوبة، تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسة. (الطائي، صفحة 12)

ثالثا: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، ومن هذا نفهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة، كما يأتي توليد المعرفة من "الإبداع المستمر والعمل الخلاق والتعلم". (بوزناق، 2013، صفحة 12)

رابعاً: تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها)

هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة، ويجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد أو التعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة، وتخزين المعرفة عادة في قاعدة المعرفة كما يتم حفظ المعرفة ب: "مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمؤسسة وتخزينها بوسائط مختلفة". (بوزناق، 2013، صفحة 12)

خامساً: توزيع المعرفة

تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المعرفة في المؤسسة، كون تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى كل فرد، لذا فإنه ما لم يتم توزيع المعرفة بشكل جيد وبكفاءة فلن يكون هناك عائد، وتوزيع المعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المؤسسة، كما أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد المؤسسة في ذلك شبكة الانترنت والانترانت والاكسترنات، وأن المؤسسة تستخدم قنوات توزيع المعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل: حلقات الدراسة، المؤتمرات الفيديوي، وعملية توزيع المعرفة أو نقلها تعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة". (شفرور، 2010، صفحة 153)

فتوزيع المعرفة هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المؤسسة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدودها ومن المؤسسة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أو مصرحاً بها ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الاهتمام الأكبر لدى الإدارات في المؤسسة. (ابوعزام، 2021، صفحة 35)

سادساً: تطبيق المعرفة

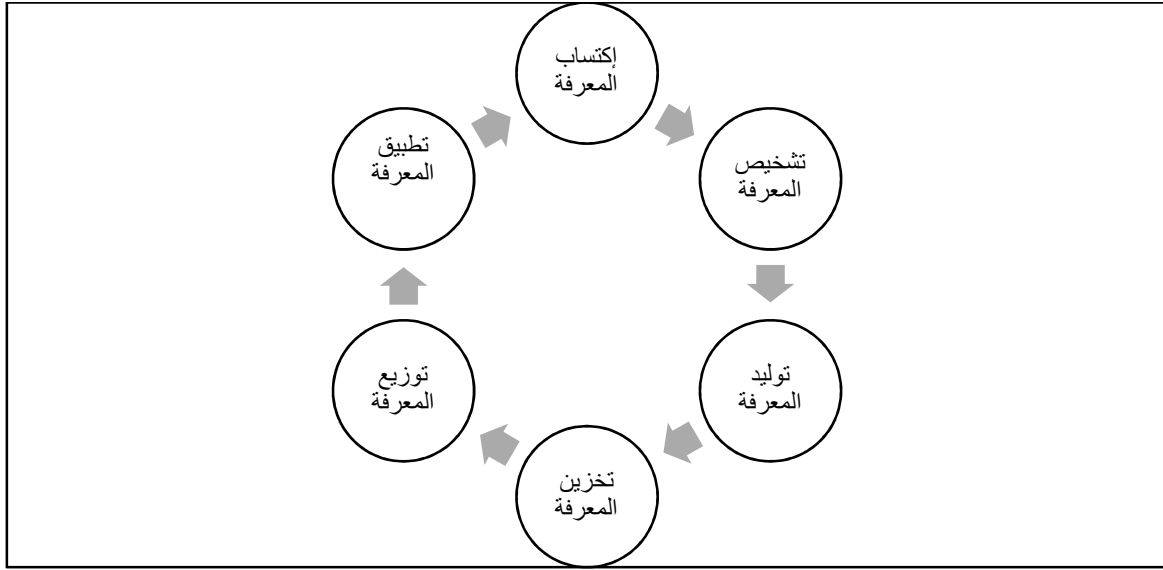
إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي يقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين وذلك يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المؤسسي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعالته. (صراع، 2014/2013، صفحة 36)

وقد أشار (Mertins) إلى أن عملية تطبيق المعرفة بكونها المهمة الأساسية لإدارة المعرفة وأن من واجب هذه الإدارة إيجاد طرق التغلب على عوائق التطبيق (قلة الخبرة، مقاومة التغيير، الثقافة، اللغة) والتي من بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة،

وبهذا يرونها بدورة معرفية لذا تطبق أدوات لتخفيض هذه العوائق وخلق بواعث لإعادة تطبيق المعرفة وهذا التطبيق هو الذي يزود المؤسسة بتغذية عكسية لتطوير المعرفة، وإن المعرفة المخزونة يمكن تطبيقها إذا تم نشرها إلى المناطق المناسبة لذلك التطبيق. (منيرة، 2018/2017، صفحة 115/114)

والشكل التالي يوضح عمليات إدارة المعرفة:

الشكل رقم (03): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

(ابوعزام، 2021، صفحة 34)، (الطائي، صفحة 12)، (بوزناق، 2013، صفحة 12)، (شفور، 2010، صفحة 153)

من خلال الشكل نلاحظ أن إدارة المعرفة تشتمل على ستة مراحل أو عمليات: أولاً تشخيص المعرفة ثم اكتساب المعرفة إلى توليد المعرفة ثم تخزينها وفي الأخير توزيع وتطبيق المعرفة ولا يمكن الاستغناء أو تخطي أي عملية من هذه العمليات.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

بعد الدراسة الجيدة يمكننا التمييز أن لإدارة المعرفة ثلاث استراتيجيات نذكرهم كالتالي:

أولاً: إستراتيجية إدارة التكنولوجيا

وتسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تكويد المعرفة وتميزها، وتصمم لهيكلية المعرفة التنظيمية وتبويبها، وتتطلب هذه الإستراتيجية توفر تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات، وتتركز هذه الإستراتيجية على المعلومات والمعرفة الصريحة، ولذلك يجب على العاملين بالمؤسسة توضيح المعرفة الخاصة بهم لتحويلها إلى قواعد بيانات، تهدف هذه الإستراتيجية إلى توفير المعلومات أو المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، وتبرز هذه الإستراتيجية أهمية دور المعلومات والمعرفة من وجهة نظر الإدارة، حيث يزداد الطلب على المعلومات والمعرفة عندما تواجه المؤسسة بدرجة عالية من عدم التأكد، ولذلك يجب على المؤسسة تحديد نوع المعلومات والمعرفة اللازمة لحل المشاكل التي تواجهها. (المصري، 2015، صفحة 72)

ثانيا: الإستراتيجية الترميزية

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقسام، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المؤسسة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة. (حسن، 2008، صفحة 112)

ثالثا: الإستراتيجية الشخصية

طبقا لهذه الإستراتيجية، فإن المعرفة ترتبط بشكل كبير بالأفراد الذين قاموا بتطويرها، فالمؤسسات تركز على الحوار وأسلوب المناقشة وجها لوجه لنشر المعرفة بين أركانها، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تسهيل التعلم التنظيمي من خلال نشر الخبرات داخل المؤسسة، كما تدعم هذه الإستراتيجية فرق العمل والمعرفة الخاصة بهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة. (المصري، 2015، صفحة 72)

رابعا: إستراتيجية العرض

تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها. (حسن، 2008، صفحة 114)

خامسا: إستراتيجية الطلب

تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة تتجه نحو التعلم والإبداع. (حسن، 2008، صفحة 115)

سادسا: إستراتيجية التكيف

تقوم هذه الإستراتيجية بالدمج بين إستراتيجية إدارة المعرفة التكنولوجية وإستراتيجية إدارة المعرفة الشخصية وتوضيح العلاقة بينهما، وتهدف إستراتيجية التكيف إلى تبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة كما أنها تساعد العاملين بالمؤسسة على تطوير معرفتهم عن المفهوم، الأدوات، والرؤية المتعلقة بإستراتيجية إدارة المعرفة والقرارات المتعلقة بها. (المصري، 2015، صفحة 72)

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

لنجاح إدارة المعرفة وتحقيق أفضل النتائج يجب توفر شروط معينة في المؤسسة، منها:

أولا: الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقه مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لإنشاء المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد

البرمجيات اللازمة والتي تشمل أفراد المعرفة والتي تتكون من (قيادة المعرفة، مدراء المعرفة، عمال المعرفة، أفراد الدعم والإسناد). (صراع، 2014/2013، الصفحات 36-37-38)

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات

وهي توافر البنية التحتية اللازمة المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) التي قوامها الحاسوب والبرمجيات، إذ يتم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها. (ابوعزام، 2021، صفحة 32)

ثالثا: الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، التي تحدد العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الرئيسي للطاقت والقدرات، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المؤسسة إذا ما نتج عنها معوقات سلبية تحول دون فعاليتها وكفاءتها، ومثال ذلك "بيل غيتس" (Bill Gates) مؤسس "شركة ميكروسوفت" حيث التزم بتوفير ثقافة المبادرة والتطوير في الشركة، تقوم أساسا على توفير قيم الريادة والمبادرة والابتكار، لذلك فإن العامل فيها يجد بيئة مشجعة ليقدم أفضل ما لديه من أفكار. (نويري، 2011، صفحة 24)

رابعا: الهيكل التنظيمي

يعرف على أنه "عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل، من تحديد الرتب والوظائف، توزيع المسؤولية محددًا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية"، حيث قد يكون عنصر معاونًا لإدارة المعرفة ومعيقًا له، كالهيكلي التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل المؤسسة وحجب معارفه على باقي أفراد المؤسسة يكون معيقًا لإدارة المعرفة، مثلما ينطبق الأمر على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة يشجع التشارك والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات، وهو ما يتوفر في بعض الهياكل التنظيمية مثل: (نويري، 2011، صفحة 25)

أ- **الهيكل الأفقي المتسع:** حيث يكون فيه نطاق الإشراف كبير جدا، حيث نجد فيه أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله (الهرمي)، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج إلى خبرة.

ب- **الهيكل الشبكي:** هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض، والتشاور لحل المشكلات جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات.

ت- **الهياكل المعكوسة:** تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء والزبائن، عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها، وفقا للإجراءات والبروتوكولات المتبعة.

خامسا: القيادة

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر النظرية الظرفية Fiedler Condtingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. (محمد ع.، 2015، الصفحات 48-49)

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

عند تطبيق منهج إدارة المعرفة نرى ونجد أن هناك العديد من المعوقات ومشاكل كثيرة نذكر منها ما يلي: (رضوان و أمال ، 2020، صفحة 306)

- ضعف البنية التحتية المطلوبة لإدارة المعرفة، أو ضعف استخدامها بالآلية المناسبة.
- الاعتقاد بأن الوصول إلى المعرفة لدى القائمين على العملية الإدارية، وتركيزهم على المعرفة الصريحة دون البحث عن المعرفة الضمنية، والتي تكون في معظم الأوقات هي الأهم والأكثر فاعلية.
- عدم وجود الدعم من الإدارة العليا والافتقار للكوادر البشرية.
- ضعف الموارد المالية والمادية اللازمة لنجاح العملية الإدارية.
- الروتين والسلبية في أداء العمل ما ينعكس على ضعف القيام بالمهام، وظهور روح اللامبالاة والابتعاد عن الابتكار والتجديد وكل ذلك ينعكس سلبا على تشكيل معرفة جديدة، بل على العكس ما يؤدي إلى ترهل المعرفة الحالية واضمحلاله.

خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن قوله كنتيجة استقرائية لعناصر الفصل الأول، وبناءً على ما سبق نستطيع القول إن المعرفة هي العنصر الأساسي لنجاح المؤسسات، ونجد أن إدارة المعرفة في المؤسسة لها مكانة مهمة لا يمكن الاستغناء عنها، حيث تساعد على اتخاذ القرار الإداري الصحيح والمكان المناسب.

حيث أن المعرفة التي تلتقطها المؤسسة من بيئتها الداخلية والخارجية أصبحت تشكل رأس مال وهي الأداة الأولى لعملية الإنتاج التي تؤثر على أدائها، يحدث هذا عند استخدام المعرفة لإنتاج منتجات جديدة تزيد من أرباح المؤسسات وعائداتها المالية، بينما نجد أن الابتكار الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة في عملية البحث العلمي وطرق التفكير.

الفصل الثاني:

القيادة الإستراتيجية وأثرها على

إدارة المعرفة

تمهيد:

تعد مسألة القيادة من الموضوعات المهمة والقديمة في هذا الموضوع، لكن هذه الأفكار تغيرت كثيراً في أيامنا هذه، حيث أصبح الناس اليوم أكثر ثقافة وأكثر تعليماً وتواصلًا، لم يعد من الممكن قيادتهم بالطريقة القديمة، وقد يكون معروفًا أن القادة يحتاجون إلى شخصيات مؤهلة بعقل واضح وشعور بالمسؤولية، ويعود التطوير الدائم للعملية القيادية إلى السعي الدؤوب والمستمر إلى من أجل مواجهة الأحداث والتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، وهذا يتطلب وجود قادة مستقلين فنانين يتمتعون بمستوى عالٍ من الإبداع والتفكير الإبداعي من أجل تصور مستقبل مؤسساتهم وتحديد درجات توجه الأعمال فيها بدقة.

حيث تسعى المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها وأهدافها إلى تحقيق النجاح والريادة في العمل والوصول لذلك ليس الأمر سهل في ظل المنافسة الشرسية في السوق لذلك تسعى المؤسسات لتوظيف قدراتها المتنوعة للوصول إلى النجاح، والقيادة من قدرات المؤسسة، لذلك خلق القيادة المناسبة يحتاج تنفيذ استراتيجيات العمل إلى تخطيط جيد وجهود متضافرة، وفي بعض الأحيان يحتاج إلى استثمار مستمر وهذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الإستراتيجية واسع النطاق ويحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

تم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا الفصل الذي جاء تحت عنوان القيادة الإستراتيجية وأثرها على إدارة المعرفة، حيث قسم إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية، عوامل النجاح والفشل، علاقتها بإدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم القيادة من الموضوعات الهامة، والتي نالت اهتمام كبير من قبل الباحثين قديما ولا زالت لحد الآن، لذا لقد حاولنا في هذا المبحث الإلمام بالعناصر الخاصة بالقيادة الإستراتيجية من مفهوم القيادة والقيادة الإستراتيجية والفرق بينهما وأهميتها.

المطلب الأول: ماهية القيادة

لفهم القيادة الإستراتيجية يجب أولا التطرق إلى مفهوم القيادة.

أولا: مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم القيادة وتباينت وجهات النظر حول تحديد مفهومها، ومن المفاهيم نذكر ما يلي:

عرفت القيادة على أنها: "تأثير شخص متداخل يمارس في موقف محدد، وتتضمن دائما محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) من أجل موقف معين." (دوباخ، 2018/2017، صفحة 15)

كما يرى آرثر ويمر Arther Wemer أن القيادة هي: "القدرة على التأثير في الآخرين". (خيري، 2014، صفحة 15)

وكما تعرف القيادة على أنها: "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة تواصل بين القائد أو المدير ومرووسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليها." (خيري، 2014، صفحة 16)

وتعرف القيادة على أنها: "فن أو عملية التأثير في الأفراد وتحفيزهم على العمل طوعا وبحماس لبلوغ الأهداف المشتركة باستثمار أقصى قدر من القدرات الموجودة ويمكن للقائد في هذه العملية مصدر إلهام ودعم معنوي للأفراد للوصول إلى الأهداف التي حددها المنظمة لنفسها." (قادر، 2019، صفحة 59)

بناء على التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة أنها: القدرة على التأثير على الآخرين للوصول إلى غايتهم وأهدافهم بأفضل نتيجة، وأيضا تحفيزهم على العمل وذلك بواسطة قائد جيد يستطيع تحمل المسؤولية.

ثانيا: نظريات القيادة

هناك نظريات متعددة للقيادة، يمكن تقسيمها إلى نظريات تقليدية وأخرى حديثة:

أ- النظريات التقليدية: ومن أبرزها:

1- نظرية الرجل العظيم: كثير من العلماء والمفكرون يعتقدون بأن القائد يولد ولا يصنع، وأن صفاته موروثه وليست مكتسبة، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، بمعنى أن القادة يولدون ولا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصبح قائدا. (دوباخ، 2018/2017، صفحة 24)

2- النظرية السلوكية: لقد ظهرت هذه النظرية نتيجة لعدم الاتفاق على نظرية السمات، وتوافر الأدلة من خلال الدراسات والبحوث بأن هناك صفات مكتسبة في القيادة، ومن هنا بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهكذا ركزت هذه النظرية على التعرف على سلوك القائد والجماعة، وبرز من خلال ذلك اهتمامات هي: (القيسي، 2015، صفحة 17)

✓ التركيز على سلوك القائد.

✓ كيفية تأثره وتأثيره في الجماعة.

✓ التركيز على المرؤوسين.

✓ دوافعهم وسلوكهم.

✓ التركيز على المهمة.

وتوصل إلى أن القيادة هي نتيجة لتفاعل الاهتمامات السابقة مع بعضها البعض.

3- النظرية الموقفية: تربط هذه النظرية تصرف القائد وسلوكه بالظروف أو المواقف المحيطة وبالتالي فإن ظهور قائد، هو محطة لعاملي السمات والموقف، وقد تصبح فرصة أن يكون الفرد قائداً، حتى وإن كانت صفاته أقل من صفات الآخرين، ولكنه يتفوق عليهم في مهمة أو موقف معين، وبالتالي هو قائد يصلح لتلك المهمة وقد لا يصلح لمهام أخرى وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة هي ليست حالة نادرة بل هي ترابط بين السلوك والقدرات والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين. (الصانع، 2011، صفحة 195)

4- النظرية التفاعلية: ويطلق عليها القيادة التكاملية أو التشاركية، وتعتبر القيادة من وجهة نظر المدخل التفاعلي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي، وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة وهي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، خصائص الجماعة ومتطلباتها، وهي تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم، ويفسر جوردون، نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم. (القيسي، 2015، صفحة 17)

ب- النظريات الحديثة: ومن أبرزها:

1- نظرية القيادة التبادلية: ظهرت على يد (Burns, 1978)، والتي حددت دور القائد بإدارة عملية التبادل، حيث يأخذ القائد بموجبها ما يريد من التابعين والذي يتمثل بالكفاءة والفاعلية في أداء العمل نحو تحقيق الأهداف، مقابل إعطائهم الذي يريدونه، والذي يتمثل بتلبية احتياجاتهم، وطموحاتهم الذاتية، وقد ربطها بنظرية المسار والهدف، لتكون بمثابة الدليل والمرشد للقائد والتابعين. (الرباعه، 2016، صفحة 28)

2- نظرية القيادة التحويلية: ظهرت هذه النظرية على يد باس (Bass) عام 1985م بعد إجراء تعديلات على نظرية القيادة التبادلية، ووفقاً لهذه النظرية فإن القادة يؤثرون في التابعين لعمل أكثر مما هو متوقع منهم، وما هو أعلى وأكبر من الخطة، وذلك من خلال اهتمام القائد بقيمتهم وحاجاتهم الحقيقية، فالبيئة المتحولة والمتغيرة تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة، وقادرة على الاستجابة للظروف البيئية، وهكذا جعل القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة، وتعمل على التغيير والابتكار والتجديد عن طريق مساعدة وتحفيز التابعين، وتركز على نزع التحدي، وإثارة الحماس في نفوسهم وتركز على التوجه القيمي للتأثير الإلهامي، والتحفيز الروحي والمعنوي، والإثارة الفكرية، والاعتبار الإنساني للتابعين. (الرباعه، 2016، صفحة 29)

ثالثاً: أنماط القيادة

كما عرفنا سابقاً أن القيادة هي: " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين " وهناك العديد من الأنماط القيادية التي تستعمل من قبل المرؤوسين، وتتمثل هذه الأنماط حسب السلطة فيما يلي:

أ- القيادة الديمقراطية: ويطلق عليها القيادة المشتركة أو الإنسانية، كما يطلق عليها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للمرؤوسين، وهي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وإعطائهم حرية التفكير وإبداء الرأي والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرار، والقيادة الديمقراطية تستند على ثلاث مرتكزات أساسية، هي: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة. (دوباخ، 2018/2017، صفحة 43)

ب- القيادة الأوتوقراطية: ويطلق عليها القيادة الدكتاتورية أو التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع كافة الأمور في المؤسسة لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها حلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره، ويكون عليهم الطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، إن استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا النمط، بل يكون على درجات متفاوتة، مما ينتج عليه أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي. (قادر، 2019، صفحة 46)

ت- القيادة الحرة: ويطلق عليها القيادة المطلقة أو غير الموجهة أو الفوضوية، ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوس ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم، فالقائد الحر يرى أن تنمية قدرات العاملين وزيادة إمكانيتهم في العمل تتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة والاستقلال في إنجاز أعمالهم، لهذا يهتم بالتوجيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، ويحلون مشاكلهم دون الاعتماد عليه، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً. (دوباخ، 2018/2017، الصفحات 48-49)

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإستراتيجية

لقد تعددت واختلفت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية لتحديد مفهومها، وفيما يلي بعض التعريفات للقيادة الإستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية هي: "القدرة أو مجموعة القدرات التي تمكن المؤسسة من التعامل مع الأوضاع المختلفة التي تواجهها المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل." (موفق، 2015/2014، صفحة 140)

عرفها الخفاجي بأنها: "القدرة على التوقع والتطور والحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين". (سمرة، 2019، صفحة 16)

وكما عرفت القيادة الإستراتيجية أنها: "عبارة عن تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة". (المريع، 2012، صفحة 24)

عرف Hit& Ireland القيادة الإستراتيجية بأنها: "قدرة الشخص على التوقع والرؤية، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي والعمل لمشاركة الآخرين للبدء بعمل التغييرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد وقابل للتطبيق للمنظمة". (صويص و ايهاب سمير ، ديسمبر 2021، صفحة 88)

من خلال التعاريف السابقة، نستطيع تقديم تعريف شامل للقيادة الإستراتيجية: هي العملية التي تستخدم من قبل المنظمة لإنجاز رؤيتها، وتعتبر عملية تصور المستقبل وهي أيضا قدرة تمكن الأفراد على التفكير الاستراتيجي والتأثير في الآخرين.

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

إن الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية يقع ويلاحظ في جانبين اثنين هما:

أولاً: بالنسبة للقيادة

حيث عدد الزعي مجموعة من الفروق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي، كما يلي: (جوهره، 2013/2014، صفحة 21)

- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي دائرة بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الرسائل لدى القيادات التقليدية.
- القائد الاستراتيجي يهتم بالإبداع والاجتهاد والحس أكبر من القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
- القائد الاستراتيجي يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقسيم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل، تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي.
- يعتمد القائد الاستراتيجي على الثقة، بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة.
- يتحدى القائد الاستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم.
- يواجه القائد الاستراتيجي المخاطر، بينما القائد التقليدي يتجنبها.

ثانياً: بالنسبة للقيادة في حد ذاتها

يمكن التمييز بين القيادة والقيادة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية: (موفق، 2014/2015، صفحة 146)

- القيادة بشكل عام أحادية على رأس الهرم الإداري تحتل موقعها بحكم المنصب والوظيفة الإدارية، توجه تعليماتها إلى من هم أدنى منها، للأتباع والالتزام بالأوامر المقررة، دون تغذية راجعة من بقية أعضاء بنية المؤسسة، أما القيادة الإستراتيجية فهي قيادة حريصة على توزيع المهمات على قيادات أخرى في مختلف مواقع العمل من فرق ولجان؛
- القيادة بشكل عام تحافظ على الأهداف والتوجهات الراهنة السائدة بأفكارها وقيمها وثقافتها، وإن سعت إلى التحديد فهو من سبيل التحسين ضمانا لبقاء مكانة العمل الراهن، بينما القيادة الإستراتيجية ذات رؤية وتوجهات مغايرة للحالة الراهنة التي تسعى إلى تغييرها بخلق ثقافة جديدة؛
- القيادة بشكل عام تنتظر التعليمات من فوقها من القيادات العليا، وتلجأ إلى نشرها والالتزام بها دون مناقشة أو تغذية راجعة، بينما القيادة الإستراتيجية لديها القدرة على المبادرة، وتسعى إلى تعبئة القوى العاملة بالتوضيح والتعريف بقيمة التغيير وعلاقته برؤية المؤسسة وأهدافها وحفز العاملين على تفهمها، وهي في ذلك تستند إلى الحوار والمناقشة وتبادل الخبرات،

■ القيادة بشكل عام لا تهتم كثيرا لما يسود من علاقات سلبية بين أفرادها، في حين أن القيادة الإستراتيجية تسعى إلى دعم الأجواء الصحية للعمل.

كما يمكن توضيح الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية بشكل واضح وجيد من خلال الجدول التالي:

الجدول (03): الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

المعيار	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها
التخطيط	تعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط بالاستناد على ما يملكه من مهارة تقليدية	تعتمد التخطيط والتحليل الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية
القرارات	تتبع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة سلفا بعيدا عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات	تتبع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحمله
الثقافة المنظمة	تميل إلى تبني ثقافة منظمه يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة	تميل إلى تبني ثقافة منظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تساهم في تطور المنظمة وتعزيز قدراتها
المنافسة	تميل إلى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة	تميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة قائدة في مجال عملها
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات العمل	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر	تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة

المصدر: (المغربي، 2015، صفحة 15)

ومن خلال الشكل أعلاه نستنتج أن الفروق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية تتجلى في المعايير التالية: من حيث المجال، من حيث التخطيط، من حيث القرارات، من حيث الثقافة المنظمة، من حيث المنافسة، من حيث مرونة العمل والتغيير،

المطلب الرابع: أهمية القيادة الإستراتيجية

يمكن توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية في النقاط التالية: (حسن، شهلاء، و لينا ، 2022، صفحة 6)

✓ تؤثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية بطريقة فعالة من خلال تصميم الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة للمديرين وتوزيع وتقسيم المهام بما يؤثر في الثقافة التي تبناها المؤسسة.

- ✓ تعمل القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية في مواجهة الأزمات وحل المشكلات التي تعترض المؤسسة.
- ✓ سعى القيادة الإستراتيجية إلى التوفيق بين الحاجات المختلفة لأصحاب المصلحة، فهي تعمل على تحقيق التوازن الاستراتيجي بين رغباتهم المتضادة.
- ✓ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال اعتمادها كأساس في العمل الآني والمستقبلي مما يحقق فوائد كبيرة للمؤسسة خاصة في ظل الأزمات المحلية والإقليمية والعالمية التي تعصف بالمؤسسات.
- ✓ تعتبر القيادة الإستراتيجية من متطلبات نجاح أي مؤسسة كونها تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها بما يحقق عوائد كبيرة لما يتوفر القيادة الإستراتيجية القدرة على حل المشكلات المتكررة التي تواجه الإدارة، كونها تحدد الدوافع والأهداف والغرض منها، لذا تعتبر عملية شاملة لصياغة وتحديد إستراتيجية جديدة.
- ✓ تعتبر القيادة الإستراتيجية مصدراً مهماً للابتكار والإبداع وكسر الجمود نتيجة المدرات المعرفية والرؤية المستقبلية للقيادات الإستراتيجية.

كما نضيف بعض النقاط التي تبين أهمية القيادة الإستراتيجية: (المغربي، 2015، صفحة 13)

- ✓ تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم، وكذلك تواجه التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية، بما يمنح المؤسسات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها.
- ✓ تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوازني بين حاجات الأطراف المختلفة سواء داخل أو خارج المؤسسة، حيث تعمل على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة.
- ✓ القيادة الإستراتيجية هي مصدر الابتكارات، وذلك من خلال القدرات المعرفية والإبداعية التي يجب أن يمتلكها القادة الاستراتيجيين، والتي تمكنهم من احتواء كافة جوانب التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإستراتيجية

خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على أساسيات القيادة الإستراتيجية والتي تتمثل في نظرياتها، أنماطها والقائد الاستراتيجي (مفهومه، خصائصه وأهم مهاراته) إلى جانب ممارسات القيادة الإستراتيجية.

المطلب الأول: نظريات القيادة الإستراتيجية

تتمثل نظريات القيادة الإستراتيجية فيما يلي:

أولاً: نظرية المستوى الأعلى

طور الباحثون نظرية الصف الأعلى، التي أصبحت تعرف حالياً بنظرية القيادة الإستراتيجية، واستمر الباحثون في تطوير هذه النظرية وربطها بنظريات ومفاهيم أخرى مثل: أداء المؤسسة وتعقد المحيط ثم تحديد أهم مكونات القيادة الإستراتيجية، حيث تركز على تأثير الخصائص الديموغرافية للقادة، وخلفية المدير التنفيذي في المؤسسة في تفسير الأداء الاستراتيجي لها، كما تكلمت هذه النظرية عن دور القيادة الإستراتيجية ضمن الإدارة الإستراتيجية في تحقيق مخرجات المؤسسة. (جوهره، 2014/2013، الصفحات 33-34)

ثانيا: وجهة نظر الكاريزماتي والتحويلي الإجرائي والرؤيوي

تركز على المظاهر الرمزية لدور القيادة الإستراتيجية، وذلك بالتركيز على العلاقات بين القادة وأصحاب المصالح من داخل المؤسسة وخارجها، ويفترض رواد هذا الفكر أن قدرات القادة في خلق قيمهم ونشرها وإيصالها، تعد من الأمور الضرورية في الأداء والإبداع التنظيمي، وتم التركيز على نمطي القيادة التحويلية والإجرائية، والذين يعتبران أسلوبين مختلفين في التأثير على مخرجات المؤسسة، في حين يمكن أن يكونا لدى القائد نفسه، ويعرف هذا التيار بالنطاق الكامل للقيادة. (جوهرة، 2013/2014، صفحة 34)

ثالثا: إدراك التعقيد ومنهج الذكاء الاجتماعي

تشير نظرية إدراك التعقيد إلى العمليات الفكرية المرتبطة بتحليل المعلومات، وتقتصر هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على إدراك التعقيد هم أفضل في ترجمة ماذا سيحري في المحيط لاحقا، بينما تركز وجهة نظر الذكاء الاجتماعي على أهمية المهارات الشخصية والاجتماعية للقادة في المبادرة للتغيير في ظل محيط متقلب، ومن أمثلة هذه المهارات: ثقافة الاهتمام، القدرات التحفيزية والحسية، وفي تفصيل هذا المدخل تطرق Boal & hooijberg 2000 إلى ثلاث نظريات قديمة للقيادة الإستراتيجية التالية هي: نظرية الإدراك المعقد، نظرية الذكاء الاجتماعي، ونظرية السلوك المعقد، وفيما يلي توضيحها (موفق، 2015/2014، صفحة 161)

رابعاً: نظرية الإدراك المعقد Cognitive Complexity

الحديث عن هذه النظرية كان قبل ستين عاما وتمثل الافتراضات الأساسية هذه النظرية أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يؤدون المهام أفضل من الأفراد ذوق الإدراك الأقل تعقيدا، لأنهم يستخدمون أبعاداً وتصنيفات أكثر للتمييز بين المحفزات، كما أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يبحثون عن المعلومات أكثر، ويستغرقون وقتاً أطول في ترجمة هذه المعلومات وفهمها، كما أن القادة ذوي الإدراك المعقد يستخدمون مكونات أوسع من القادة الذين هم قدرات أعلى على قيادة الجماعة، كما يستخدم القادة ذوي الإدراك المعقد التغذية الراجعة بكثرة، وهم توجه نحو استقبال تقديرات التابعين، ويقودون الجماعة بفاعلية. (موفق، 2015/2014، صفحة 161)

خامساً: نظرية الذكاء الاجتماعي Intelligence Social

تقوم على أن القادة يجب أن يملك مجموع مهارات شخصية مثل ثقافة العناية والاحترام التحفيز والاتصال بالإضافة إلى المهارات الإدراكية ويشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على ملاحظة الامتيازات وتقديمها للأفراد الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالمزاج والتحفيز والاهتمام، كما يشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على مراقبة أحاسيس الآخرين ومشاعرهم التي تميز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم، كما أن الذكاء الاجتماعي يسمح للقائد بتطوير رأس مال الاجتماعي واستخدامه، وإدارة المعاملات التبادلية بين القائد والتابعين، وبناء مواقف، وتحقيق الثقة، وتحقيق الأهداف. (موفق، 2015/2014، صفحة 161)

سادساً: نظرية السلوك المعقد Behavioral Complexity

تشير إلى أن القائد يؤدي أدوار متعددة يكون أكثر من الذي له أدوار محدودة، كما أن القائد لا يحتاج إلى امتلاك مخزون واسع من السلوكيات بل يحتاج كذلك إلى اختيار السلوك الأفضل في الوضع المناسب، وخلال المطلب الموالي سنتطرق إلى أنماط

القيادة الإستراتيجية، وبالتركيز على وجهة نظر التيار الثاني التحويلي الإجرائي، الكاريزمي، والرؤيوي، حيث يرى أن الأنماط الجديدة للقيادة هي: القيادة الكاريزمية، القيادة التحويلية القيادة الإجرائية أو التبادلية والقيادة الرؤيوية. (موفق، 2015/2014، صفحة 161)

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية

تتعدد وتنوع الأنماط والطرق التي ينتجها القادة الإستراتيجيون في التعامل سواء مع مرؤوسيهام أو كافة الظروف والمواقف التي تطرأ بسبب التغييرات البيئية وتمثل هذه الأنماط فيما يلي:

أولاً: القيادة الإستراتيجية المشاركة

وتمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية مؤسسة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية ووضع الخطط على أساسها بكل قوة ووضوح، وتتميز القيادة الإستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المؤسسة من خلال المشاركة في صياغة رسالتها وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور، كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديد، ويجذب تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية وتعزز عمليات التعلم بصفة مستمرة، كما تساهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة، كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين إيماناً بقدراتهم على المشاركة في صنع مستقبل المؤسسة، ولذلك تسبغ قدر من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يحقق تميز المنظمة وطموحاتها. (المريع، 2012، صفحة 18)

ثانياً: القيادة الإجرائية (التبادلية)

يعرف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تفتقد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم، ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات، ويصنع القائد الإجرائي مجموعة أهداف واتفاقيات واضحة حول ما يتوقعه القائد من الأعضاء، وكيف يكافئهم على جهودهم والتزامهم، ويقدم لهم التغذية الراجعة حول المهام المؤداة وأشار vera & crossa إلى أبعاد القيادة الإجرائية والمتمثلة في: (جوهره، 2014/2013، صفحة 36)

- المكافئة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والعامل، التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل العاملين.
- الإدارة بالاستثناءات: وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب، ويفرق lyons & schneider بين نوعين من الإدارة بالاستثناء: الإدارة بالاستثناء الإيجابي management by exception active، وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بينما نمط الإدارة بالاستثناء السلبي management by exception passive فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف.

ثالثا: القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية على أنها نمط قيادي يعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مدركاتهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة. كما عرفت أيضا على أنها عملية إجراء التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المؤسسة، وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المؤسسة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المؤسسة. كما ينصرف مفهومها للتعبير عن: "العملية التي بمقتضاها يعمل كلا من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض. (موفق، 2015/2014، صفحة 163)

إلى جانب ذلك ينظر إلى القيادة التحويلية على أنها: "شكل من أشكال القيادة تقوم بتحفيز الأفراد المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم للوصول إلى تطوير الأداء باستخدام سلوكيات تشمل التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية، والدافعية الإلهامية. (موفق، 2015/2014، صفحة 164)

فيما ينصرف مفهوم القائد التحويلي للتعبير عن القائد الذي يحول الرؤيا إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة. (موفق، 2015/2014، صفحة 165)

ومن أهم خصائص القائد التحويلي هي سحر الشخصية وتمثل في قدرة القائد على غرس إحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية، والاهتمام الفردي وهو اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم بشكل فردي وثالثا التحفيز الفكري بمعنى قيام القائد بمساعدة المرؤوسين، كما تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري. (موفق، 2015/2014، صفحة 166)

رابعا: القيادة الكاريزمية

الكاريزما كلمة يونانية الأصل، تعني الموهبة أو الجاذبية الشخصية للفرد، أما فيما يتعلق بمفهوم القيادة الكاريزمية فإنها تعني "قابلية القائد لينشر بقوة تأثيره العاطفي عبر القيم، المعتقدات، والسلوك والأداء الخاص بالآخرين من خلال سلوكه، ومعتقداته والقدوة الشخصية، فالكاريزما ما هي إلا علاقة وصلة بين القائد والتابعين، وليست فقط سمات شخصية للقائد، وأن السمات الشخصية للقائد تسهم في تشكيل العلاقة الكاريزمية مع المرؤوسين. (موفق، 2015/2014، صفحة 166)

كما ينظر إليها على أنها: "القيادة القادرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع، إذ تمتلك رؤية مستقبلية وتستطيع دفع الآخرين لإدراكها بالطريقة التي تجعل الرؤية حقيقة".

كما ينصرف مفهومها للتعبير عن: "ما يظهره القائد من إيمان واحترام للمرؤوسين، وقدرة على شحذ الهمم لمرؤوسيه، وذلك من خلال امتلاك التصور للحقائق والإحساس بالمهام والأهداف التنظيمية"

وتتمثل أهم خصائص القيادة الكاريزمية في الرؤية، المخاطرة، وحساسية اتجاه البيئة، سلوك غير تقليدي والتي تعني إظهار سلوكيات جديدة مخالفة للسائدة. (موفق، 2015/2014، صفحة 167)

خامسا: القيادة الرؤيوية

هناك من يعتبر القادة التحويليين والكاريزميين من أنواع القيادة الرؤيوية، إذ يرى القادة الرؤيويين ما وراء الواقع الحالم، فهم يخلقون ويوضحون رؤية حقيقية جديدة بالثقة، ويولدون أفكارا عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال البناء الحاضر، وتشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية، ذات مصداقية وجاذبة على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة، ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفعالية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى، ومن أكبر مشاكل النظرة الرؤيوية أن العمل في هذا المجال ذا طبيعة قصصية، وتشمل القيادة الرؤيوية مكونين هما الإدراك والعاطفة، بحيث إن مكون الإدراك يركز على الانتباه إلى المخرجات ووسائل تحقيقها، ويؤثر هذا المكون على توجيه المعلومات واستخدامها، وهذا بدوره يؤثر على التعلم، بينما يرتبط مكون العاطفة مباشرة بالقيم الشخصية ونظم المعتقدات، ويشكل المكون العاطفي للرؤية أساس التحفيز، والالتزام والتطبيق. (جوهره، 2014/2013، الصفحات 39-40)

المطلب الثالث: القائد الاستراتيجي

نظرا للتغيرات السريعة في عصرنا الحالي بات من الضرورة أن تعتمد المؤسسات الراغبة في البقاء والاستمرار والاعتماد على قادة ذوي خبرات وقدرات عالية لمواجهة كل التغيرات المستقبلية، ولأن أهمية دور القائد الاستراتيجي له أهمية كبيرة حاولنا تسليط الضوء على ماهية القائد الاستراتيجي وعلى أهم خصائصه ومهاراته.

أولا: مفهوم القائد الاستراتيجي

للقائد الاستراتيجي أهمية كبيرة وحظي باهتمام العديد من الباحثين لتحديد مفهومه، ومن التعاريف التي قدمت على القائد الاستراتيجي نذكر:

يعرف القائد الاستراتيجي على أنه: "هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة يملك تفكيرا استراتيجيا ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل". (جوهره، 2014/2013، صفحة 24)

كما عرف القائد الاستراتيجي على أنه: "ذلك الشخص الصانع للقرارات والناشر لها من أجل تحديد مستقبل المؤسسة". (الطاني و عبد الله، 2009، صفحة 06)

كما ينظر إلى القائد الاستراتيجي على أنه: "هو الشخص يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر إلى ما وراء الحالة الراهنة والموقف الحالي". (المعاضدي و أيمن، صفحة 117)

كما عرف القائد الاستراتيجي بأنه: "له رؤية خاصة، صاحب رسالة، يشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة هو الارتقاء بها، طريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية مما يؤدي إلى استشارة تابعيه حسيا أو فكريا ليضعوا رؤية جديدة". (الزعي، 2010، صفحة 38)

ثانيا: خصائص القائد الاستراتيجي

يتميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص ومن أبرز هذه الخصائص والصفات: (سمرة، 2019، الصفحات 19-20)

- أ- الرؤية المتميز: يمتلك القائد رؤية ذات قاعدة للعمل المسبق في التعامل مع الأحداث وليس الاستجابة لها، وأن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم.
- ب- التفكير الاستراتيجي: الذي يعمل على حفز الآخرين، فمنهج القائد في التفكير العميق العقلي والإبداعي هو الذي يشجع الفريق على تقبل التغيير الجذري.
- ت- الحقيقة الواقعية: أن يكون القائد واقعياً ويستجيب للوقائع، ويتجنب الأمانى التي تبتعد عن الواقع.
- ث- القيادة الأخلاقية: أن يتسم القائد بخلق عالية، ويتمتع بالإحساس بالآخرين، ويعمل على تلبية احتياجاتهم، لكي يعملوا على تحقيق الأهداف الإيجابية.
- ج- الشجاعة: تمتع القائد بالشجاعة ويبادر ويتحمل المسؤولية، ويدعم في رؤوسيه روح المبادرة في العمل.
- ح- القدرة على الابتكار الإداري: هو الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يعمل على التوصل إلى المفاهيم الإدارية الحديثة وتحويلها إلى سياسات داخلية قابلة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي.
- خ- القدرة على تحقيق التوافق: قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المؤسسة مع الرؤية الإستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المؤسسة.
- د- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء كان ذلك من داخل المؤسسة أم خارجها، بما يخدم تطلعات المؤسسة، وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات التي يسعى من خلالها القائد الاستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.
- ذ- التركيز الاستراتيجي على الأفراد وعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي: بطريقة تفقد المؤسسة القدرة الابتكارية الحقيقية لديها، والتي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفعالين.
- ر- إحساس عالي بالبيئة: قدرة القائد الاستراتيجي على الإحساس بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ز- قوة التصور: القدرة على التفكير الحاسم والمنظم في القضايا المجردة.
- هـ- الالتزام: إن القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن التزامه اتجاه رؤيته الخاصة، مدعماً ذلك بالمثل والقدوة.
- و- المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير والتي تعتبر مفتاح التحسين والتطوير.
- ن- القدرة على التحفيز وبناء فريق العمل: الاهتمام بحفز العاملين وتدريبهم، وتنميتهم، وجعل ذلك أولى الأولويات لديه.

ثالثاً: مهارات القائد الإستراتيجي

من الطبيعي أن كل قائد لديه مهارات يتمتع بها لتسيير وتنظيم شؤون المؤسسة من هذه المهارات نذكر ما يلي:
(السنهوتي، 2022، صفحة 225)

- ✓ القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق، والقدرة على مواجهة وحل المشاكل.
- ✓ سلامة المنطق وصفاء الذهن وسرعة البديهة.
- ✓ الذكاء الفطري والقدرة على التحليل المنطقي.

- ✓ سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- ✓ التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة والبصيرة النافذة.
- ✓ حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤوسيه.
- ✓ التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
- ✓ فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
- ✓ القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
- ✓ الإمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
- ✓ قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتر.

وهناك ثلاث مهارات رئيسية نذكرهم فيما يلي: (السنهوتي، 2022، صفحة 225)

- مهارة إنسانية: وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
- مهارة فكرية: تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المؤسسة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
- مهارة فنية: وتعلق بالعمل الذي يؤدي للتعامل مع الأشياء فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

المطلب الرابع: ممارسات القيادة الإستراتيجية

لقد تعددت النماذج التي تحتم بممارسات قيادة الإستراتيجية كنموذج "هاند سوب ونورمان" ونموذج "هاجن وهاسن"، ولكن نموذج هيت (Hit) وزملاؤه هو أكثر النماذج شمولية وواقعية، حيث قدموا ست ممارسات للقيادة الإستراتيجية، وهي:

أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي

ويعني تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة لفترة طويلة الأمد، وإن القائد الاستراتيجي يكون بحاجة إلى نظرة شاملة عن المؤسسة وذلك يتطلب القدرة على إجراء مسح وتصور للبيئة بغرض إنشاء معرفة بكافة المراهنين على المؤسسة مثل: الزبائن الموردين حاملي الأسهم.... والأحداث والاتجاهات البيئية البارزة الأخرى، وأن يعزز تلك المعرفة في رؤية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، وذلك يتطلب القدرة على حل المشكلات المتزايدة التعقيد، وأن تصبح المؤسسة فعالة بشكل مسبق في أسلوبها وأن تنشأ خيارات إستراتيجية تجعلها قادرة على التميز والاستمرارية. (الوهاب و وآخرون، 22 فيفري 2012، صفحة 12)

ثانياً: اكتشاف المقدرة الجوهرية والحفاظ عليها

تشير المقدرة الجوهرية أو المقدرة المميزة بشكل أساس إلى موارد المؤسسة التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الأنشطة الوظيفية للمؤسسة مثل: مهارات التصنيع مهارات التمويل، مهارات التسويق، مهارات البحث والتطوير، مع العلم بأن الاستغلال الفاعل لها يتحقق عندما تطور وتطبق وتستفيد منها كل وحدات المؤسسة، لذلك فإن دور القيادة الإستراتيجية يتمثل في تأكيد وتوضيح بأن مقدرات المؤسسة مؤكدة عليها في جهود وإنجاز إستراتيجية المؤسسة، وأن هذه المقدرات تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة ومصدر لديناميكيته وحيويتها. (موفق، 2015/2014، صفحة 171)

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وإمكانات تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات، واتساقاً مع هذه الواجهة فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار، لذا على القائد الاستراتيجي أن يمتلك المهارات الكافية لتطوير رأس المال البشري المسؤول عنه، حيث يرى هيت (Hit) أن القادة الاستراتيجيين يمكن أن يلعبوا دوراً حاسماً في تحويل المؤسسة من واقعها الحالي إلى المستقبل المرغوب من خلال تدريب وتطوير رأس المال البشري. (الوهاب و وآخرون، 22 فيفري 2012، صفحة 12)

رابعاً: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المؤسسة والتي تؤثر في طريقة إنجازها لأعمالها، ولأن الثقافة التنظيمية تؤثر على طريقة أداء المؤسسة لأعمالها وتساعد على التنظيم والرقابة على سلوك العاملين، فمن الممكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية لذلك فتشكل البيئة التي تتم فيها صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والتي تعني تشكيل ثقافة المؤسسة يعد من أهم وظائف القادة الاستراتيجيين. (العيساوي، 2012، صفحة 611)

خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة (Hellriegel & Slocum) وفي السياق نفسه فقد عددها (Proctor) المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك يؤثر البعض التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المؤسسات الكبيرة. (المصري، 2015، صفحة 50)

سادساً: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية

يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما الرقابة المالية، والرقابة الإستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة. (المصري، 2015، صفحة 51)

والشكل التالي يوضح ممارسات القيادة الإستراتيجية وفق أبحاث ودراسات الكتاب والباحثين:

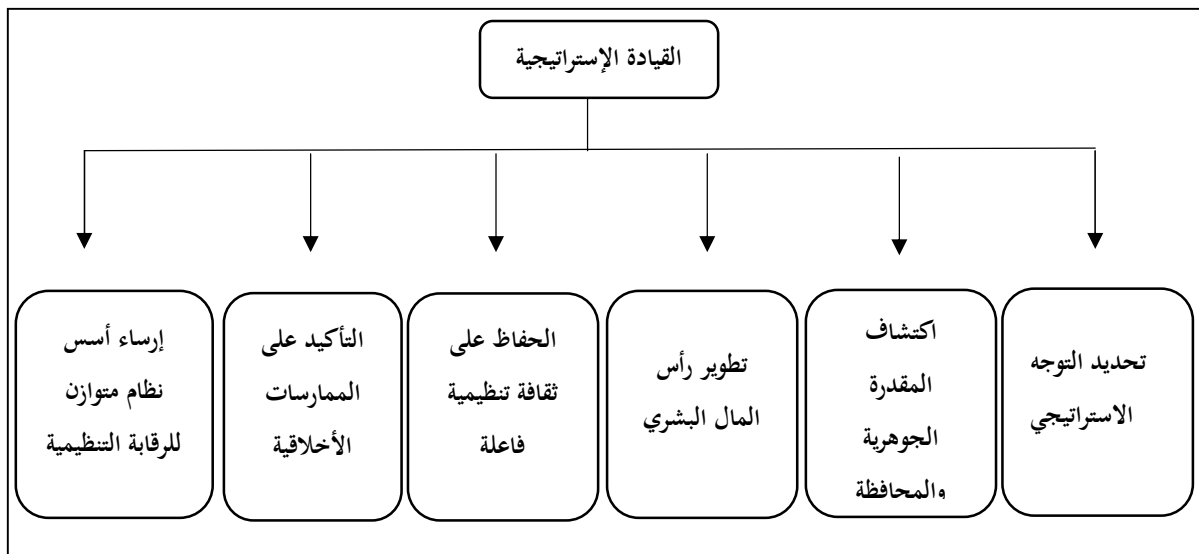
الشكل رقم (04): ممارسات القيادة الإستراتيجية وفق أبحاث ودراسات الكتاب والباحثين

وضع ضوابط تنظيمية متوازنة	تطوير هياكل تنظيمية	الاستعمال الفاعل لتكنولوجيا جديدة	تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	إدارة محفظة موارد المنظمة	الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة	تطوير رأس المال البشري	استكشاف الكفاءات الجوهرية والحفاظ عليها	التوجه الاستراتيجي	أبعاد القيادة	اسم الكاتب أو الباحث مع المصدر	ن
*				*		*	*	*	*	Ireland &Hitt ; 1999 ; 43 ; 57	01	
			*	*		*	*	*	*	Hit et al.2001 ; p500	02	
	*	*						*	*	Willcoxson ; 2003 جلا ب، 2016: 505	03	
*				*	*	*	*		*	Hitt.M.A.et al ; 2007 ; p384	04	
			*	*			*		*	Kitona ; et.al ; 2016 ; 17-27	05	
2	1	1	2		1	3	4	3	5		مج	

المصدر: (المشهداني، 2019، صفحة 42)

ويمكن تلخيص ممارسات القيادة الإستراتيجية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): ممارسات القيادة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الشكل أعلاه والذي يمثل ممارسات القيادة الإستراتيجية نستنتج أن للقيادة الإستراتيجية ست ممارسات والمتمثلة في أولا تحديد التوجه الاستراتيجي، ثانيا اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، ثالثا تطوير رأس المال البشري، رابعا الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، خامسا التأكيد على الممارسات الأخلاقية، سادسا وأخيرا إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية.

المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية، عوامل النجاح والفشل، علاقتها بإدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها

سنتطرق في هذا المبحث إلى العوامل التي تؤدي إلى نجاح القيادة الإستراتيجية، وأيضا أهم عوامل الفشل وبعدها علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة والذي يعد جوهر هذا الفصل ونقطة مهمة فيه وفي الأخير أهم التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية.

المطلب الأول: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

لنجاح القيادة الإستراتيجية عدة عوامل من أهمها: (العامري و المقرمي، 2021، صفحة 555)

- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة، والعلم بأمر المؤسسة والعاملين.
- طاقة التمکن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية، واستعدادها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
- سعة المعرفة وتنوعها، وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها.
- 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.
- العقيدة الصحيحة: هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
- الفطنة وبعد النظر: هي قدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف.
- الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

المطلب الثاني: عوامل فشل القيادة الإستراتيجية

تتعدد وتنوع عوامل فشل القيادة الإستراتيجية ومن أهم تلك العوامل ما يلي: (المغربي، 2015، صفحة 24)

- فقدان التركيز واختصار الوقت المخصص للتفكير الجيد.
- الانشغال بالتفاصيل التشغيلية والمالية وعدم وجود عملية واضحة وقوية لوضع الإستراتيجية وتنفيذها.
- السماح لقيادة فريق عمل ضعيفة لكي تحافظ على بقاء الوضع الراهن، وتجنب التحديات المشروعة والقوية من الآخرين، وتصر على الإدارة الدقيقة لتفاصيل التنفيذ.
- النفور من المخاطرة الإستراتيجية خوفا من الفشل.
- الفشل في تطوير القدرات الإستراتيجية لكبار المديرين والتنفيذيين.
- تغادي القيام بدور المحفز الرئيسي.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة

عند الدراسة والتعمق في علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة تتجلى فيما يلي:

أولاً: التحديات القيادية لإدارة المعرفة

حيث يرى Nelk سنة 2010 أن التحديات التي تواجه القيادة في إدارة المعرفة في المؤسسة: (جوهرية، 2014/2013، الصفحات 137-138)

أ- التنظيم الهرمي: حيث أن التنظيم الهرمي ودرجة الرسمية العالية تعيقان عملية تدفق المعرفة وعلى القائد أن يدعم قدر الإمكان القنوات غير الرسمية المساهمة في إدارة المعرفة.

ب- الثقافة التنظيمية ونموذج الرقابة الاقتصادية: فإذا أنشأت المؤسسة تنافساً داخلياً بين الأقسام والوحدات فيها فإن عوائق تدفق المعلومات والمعارف ستكون أكبر، حيث إن القيادة تشجع سلوك التشارك في المعرفة من خلال إبعاد فكرة أن الفرد أو القسم سيحصل على امتيازات أو عوائد نتيجة مخرجات هذا السلوك، بل يجب أن يغرس سلوك التشارك في المعرفة كقيمة واعتقاد مشترك بين أفراد المؤسسة.

ث- القياس: كما أنه من تحديات إدارة المعرفة بالنسبة للقيادة هو صعوبة قياس الفوائد النهائية من عملية إدارة المعرفة، فربط معدل زيادة المبيعات والأرباح والتكاليف الناتجة عن إدارة المعرفة ليس أمراً بسيطاً.

ج- طول المدى-قصر المدى: فمن الصعب على الأفراد أن يجدوا الوقت الملائم لتقديم الجهود اللازمة لضمان التدفق الجيد للمعلومات والمعارف عند لقاءه مع الزبائن أو الزملاء في الوقت الذي يؤدي فيه مهامه قصيرة المدى، ومن الصعب على القائد أن يوفق بين الالتزامات طويلة وقصيرة المدى، إذ عليه التضحية بنتائج قصيرة المدى والتفكير بالممارسات الملائمة في المدى الطويل.

كما أشار Crawford على أن الكثير من القادة يعتبرون أن إدارة المعرفة بدعة أمر دخيل بدل من أنها حقيقة، كما أنهم يقاومون مفهوم وممارسات إدارة المعرفة، ويضيف أنه على القائد أن يكون قادر على رؤية فرص التغيير قبل أن يتخذ أي موقف إيجابي أو سلبى اتجاه أي مفهوم.

كذلك يفرض التطور في تكنولوجيا المعلومات وديناميكية محيط الأعمال على القيادة أن تتابع باستمرار طبيعة وقيمة المعارف المكتسبة في المؤسسة.

كما أن إدارة المعارف الضمنية للأفراد تلزم على القيادة الإستراتيجية أن تفهم كلا من العوامل الديمغرافية، النفسية، الاجتماعية، والاقتصادية المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، إضافة إلى العوامل المرتبطة بالمحيط الداخلي.

ويرى (Salo) أن أهم عوائق استمرارية إدارة المعرفة هو نقص فعالية القيادة والمهارات الضرورية للقائد، حيث إن نجاح قائد المعرفة يعتمد على مصداقية وثقة العاملين في قدرته على إدارة المعرفة بحيث يستمد القائد هذه الثقة من قراراته المتخذة وممارساته وقدراته على قيادة فرق العمل.

ثانيا: دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة

إن للقيادة الإستراتيجية دور كبير في تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات وفي تدعيم مراحل دورة إدارة المعرفة، وقد قدم (دامبورن وبروساك سنة 1998) توصيات للقادة بشأن دورهم في إدارة المعرفة وهي: (الطائي، صفحة 13)

- ✓ الدعوة إلى أهمية التعليم والمعرفة في المؤسسة.
- ✓ تصميم وتنفيذ والإشراف على التعلم المنظمي.
- ✓ إدارة العلاقات مع مقدمي المعونة الخارجية.
- ✓ تقديم أفكار لتحسين خلق المعرفة.
- ✓ إدارة ومقاييس قيمة المعرفة.

ويتضح مما سبق أن المهمة الأساسية للقيادة الإستراتيجية هي كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وشكل فعال، بالإضافة إلى تأثيرها على أداء العاملين وتشجيع عمليات التعليم والتبادل المعرفي من الأفراد وتشجيع عمليات الابتكار والإبداع والتركيز على العمل الفردي والجماعي وتشكيل ثقافة داخل المؤسسة.

كما توجد نقاط إيجابية أخرى لوجود القيادة الإستراتيجية لإدارة المعرفة منها ما يلي: (العامري و المقرمي، 2021، صفحة 557)

- ✓ توجيه المؤسسة نحو كيفية معالجة واستغلال موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- ✓ تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.
- ✓ تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جدا ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في العمل، وتهيئة المورد البشري المؤهل للتنفيذ.
- ✓ تحديد إطار عمل لإدارة المعرفة وطبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها، كالتحالفات مع مراكز البحث والتطوير التابعة للجامعات، أو مع المؤسسات المماثلة.

المطلب الرابع: تحديات القيادة الإستراتيجية

توجد العديد من المشكلات والتحديات التي تعيق القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والموضوعة للمؤسسة، ومن هذه التحديات: (المصري، 2015، الصفحات 58-59)

- قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
- ضعف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي، إذ إن إيجاد الميزة الإستراتيجية المستدامة ليس مهمة سهلة، فهو يتطلب أشخاص يتمتعون بالذكاء والقدرة.
- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
- الإستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، إذ أن من النادر أن تبنى المؤسسات إستراتيجية واضحة تبين ما سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله، كما أن الافتقار إلى الوضوح في إستراتيجية المؤسسة يعرقل قدرة الرؤساء على التحول إلى قادة استراتيجيين.

- غياب الفهم المشترك للإستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع وإتباع أجنداتهم وأرائهم الشخصية وتطوير معايير شخصية للنجاح التنظيمي.
- الافتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المؤسسات نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، ويشكل الافتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحول الرؤساء إلى قادة استراتيجيين.
- الخطط غير المترابطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم كيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها، وقد يكمن السبب في أن الإستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب، أو أن أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة، أو غير موجودة أصلاً.
- البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل، حيث يؤكد مينزبرج أن البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل لا يمكن بلوغه على المدى الطويل، بل أنه يمكن أن يعوق الالتزام ويخلف رؤية ضيقة، ويجعل إحداث التغيير أقل احتمالاً.
- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فعالية، خصوصاً باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين)، وأفقي (نحو الزملاء، والمعنيين خارج المؤسسة)، إذ أن ضم الآخرين إلى المسعى الاستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة وكثيراً ما يصل ذلك أهم عامل في بناء الاستدامة وتحقيقها.
- فقدان الصورة الكبيرة التي تساعد القائد على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الشامل، وتساعدهم كذلك على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المؤسسة ببيئتها المحلية والعالمية، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل لقد تم عرض للقيادة الإستراتيجية وأثرها على إدارة المعرفة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم القيادة ثم نظرياتها وأنماطها والقيادة الإستراتيجية ثم الفرق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية وأهميتها، وفي المبحث الثاني نظريات وأنماط القيادة الإستراتيجية ثم القائد الاستراتيجي من حيث مفهومه وخصائصه وأهم مهاراته إذا اتفق أغلب الباحثون أن للقائد الاستراتيجي ستة ممارسات هي تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها أو تطوير رأس المال البشري وتفعيله، بناء والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة الالتزام على ممارسات الأخلاقية، وفي الأخير إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، وفي آخر مبحث تم شرح عوامل نجاح وفشل القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة الذي يعتبر أهم عنصر وجوهر الموضوع وأهم التحديات التي واجهت القيادة الإستراتيجية.

ومن كل ما سبق نستطيع القول أن للقيادة الإستراتيجية دور كبير في إدارة المعرفة وهو تطوير وتنمية معارفها من خلال اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها وحمايتها بمنهجية واضحة وجيدة فلا يمكن أن يتصور نجاح تطبيق إدارة المعرفة من دون الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإستراتيجية على
عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني
حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

تمهيد:

بعد التطرق لمفهوم القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة في الجزء النظري من الدراسة، ومحاوله معرفة مدى مساهمة القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، وكذلك توضيح الأثر الذي يربط بينهما في المؤسسة، قد حاولنا إسقاط حيثيات ونتائج بحثنا النظرية في الدراسة على أرض الواقع لمعرفة مدى صحة الفرضيات التي طرحناها من عدمها في سبيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، ولتوضيح ذلك أجرينا دراسة ميدانية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر برناوي-بسكرة.

وبناء على ما سبق، سيتم في هذا الفصل تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تقديم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة، أين تم إجراء الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تاريخ إنشاء مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة ومهامه

أولاً: تاريخ إنشاء مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة والذي يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، بموجب المرسوم رقم 478/91 والمؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمعدل والمتمم بالمرسوم رقم 458/03 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، والمسير وفق المرسوم التنفيذي رقم 396/11 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 حيث كان مقره الجزائر العاصمة ونظراً لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة سنة 2000، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000 المؤرخ في 16 أكتوبر 2000، ويبلغ إجمالي عدد عمال مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة 209 عامل.

ثانياً: مهام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

يقوم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة بأداء المهام التالية:

- إنجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر.
- التكفل والمشاركة في جل الأبحاث المتعددة التخصص والتي تهتم بالمناطق الجافة وشبه الجافة.
- إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها ثم توزيعها.
- المساهمة الفعالة في كل بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

يتشكل الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة من: مجلس إدارة ولجنة علمية، إلى جانب ثلاثة أقسام رئيسية هي: أقسام البحث، والأقسام الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى محطة تجارب ورصد، وفيما يلي شرح مفصل لأهم مكونات الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي ومهام كل مكون:

أولاً: مجلس الإدارة: ويهتم بوضع الاستراتيجيات طويلة المدى للمركز،

ثانياً: اللجنة العلمية: وتهتم بوضع ومناقشة المشاريع العلمية قيد التنفيذ في ظل الإمكانيات المتاحة للمركز،

ثالثاً: محطة تجارب ورصد: وتضم: محطة الموارد البيولوجية لوطاية، محطة التجارب الفيزياء الحيوية تقرت، محطة الرصد الرئيسية ببوغزول والمحطات المخاضية،

رابعاً: المخبر المركزي: يقوم بمختلف التحاليل المتعلقة بالتربة، الماء والموارد البيولوجية،

خامسا: أقسام البحث: وتنقسم إلى الأقسام التالية: قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة، قسم مكافحة التصحر وزحف الرمال، قسم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمناطق الجافة، قسم تسيير وتطوير الموارد المائية والترايبية بالمناطق الجافة، قسم إيكولوجية النظم البيئية الجافة والأخطار المناخية، قسم تسيير وتطوير المصادر المتعلقة بالأراضي في المناطق الجافة، قسم زراعة النخيل، البيو تكنولوجيا، وتحسين منتوجات ومستخلصات نخيل التمر.

وتتمثل مهام أقسام البحث في النقاط التالية:

أ- قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى:

1. وضع قائمة جرد الموارد البيولوجية الخاصة بالمناطق القاحلة، وتحسينها بالطرق التقليدية والحديثة،
2. المساهمة في الحفاظ على هذه الموارد وتأمينها،

ب- قسم مراقبة التصحر: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى:

1. المساهمة في وضع طرق تسيير جديدة ودائمة في الأوساط القاحلة والمضايبة،
2. المساهمة في تطوير مركز الموارد البيداغوجية والمعارف والمهارات المحلية في التسيير الدائم للموارد الأرضية والوقاية من الأخطار البيئية المتصلة باستعمالها،
3. اقتراح إنشاء شبكات مراقبة نوعية الوسط القاحل،

ت- قسم التطوير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق القاحلة: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى:

1. تطوير معارف اقتصادية عن هذه المناطق،
 2. ترقية معارف اقتصادية واجتماعية وثقافية عن هذه المناطق،
 3. اقتراح كل الإجراءات والوسائل التي تسمح بتحسين المستوى المعيشي لسكان المناطق القاحلة،
- ث- قسم تسيير الموارد المائية وتربية المناطق القاحلة: مكلف بالقيام بدراسات وأعمال البحث التي تهدف إلى:

1. المساهمة في تقييم الطاقات المائية للمناطق القاحلة،
2. تطوير كفاءات استعمال ومعالجة هذه الموارد المائية،

ج- الأقسام الإدارية والتقنية: وتضم:

1. قسم العلاقات العامة،
2. قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية،
3. قسم الحسابات والمالية،
4. قسم الأمن الداخلي،

وتتمثل مهام الأقسام الإدارية والتقنية بأقسامها الفرعية في المحاور التالية:

➤ **قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية:** يتكفل قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات بما يلي:

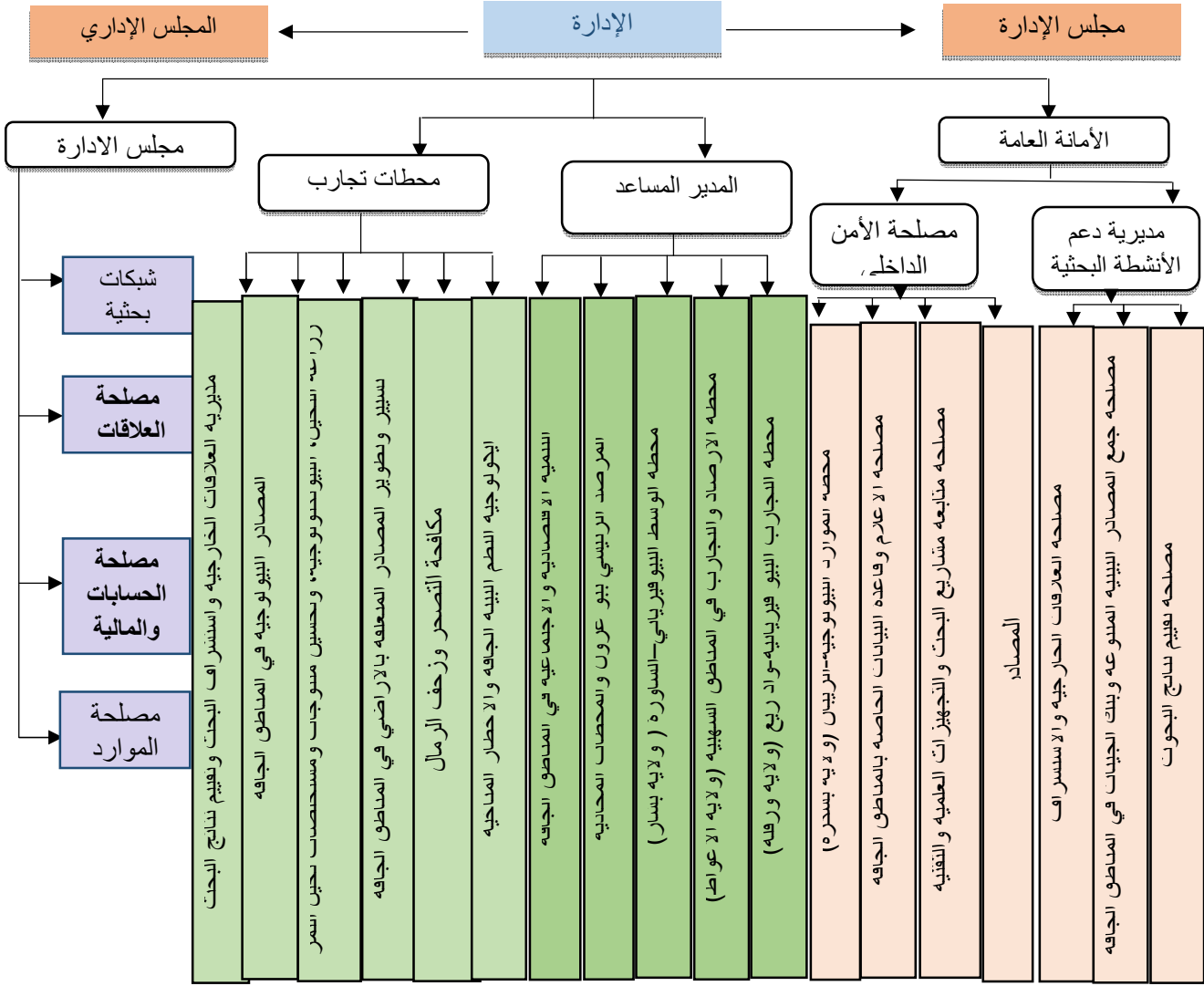
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ،
- ضمان متابعة المسار المهني لمستخدمي المركز،
- إعداد ومسك بطاقة القدرات الوطنية في مجالات تدخل المركز،
- تسيير الباحثين المشاركين والمدعوين إدارياً،
- تسيير الأنشطة الاجتماعية لمستخدمي المركز وترقيتها،
- إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين وتجديد المعلومات لمستخدمي المركز، وكذا لفائدة المستخدمين الذين يخضعون للهيئات المماثلة وضمن تنفيذها،
- تنظيم البعثات لمهمات البحث،
- المبادرة بعمليات من أجل تجسيد التعاون العلمي الوطني والدولي في مجال اختصاص المركز،
- المبادرة بعمليات تجنيد القدرات الخارجية من المصالح التالية: (مصلحة المستخدمين والشؤون الاجتماعية، مصلحة التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعلومات).

➤ **قسم الحسابات والمالية:** يتكفل قسم الحسابات والمالية بما يأتي:

- إعداد ميزانية التسيير والتجهيز للمؤسسة وضمن تنفيذها بعد المصادقة عليها،
- مسك محاسبة المؤسسة،
- ضمان تزويد هياكل المؤسسة بوسائل التسيير،
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للمؤسسة وصيانتها،
- ضمان الحفاظ على أرشيف المؤسسة وصيانتها،
- تسيير البحث للمؤسسة إدارياً.

والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (CRSTRA)



المصدر: وثائق مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

المطلب الثالث: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة وأهدافه

سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى مختلف نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، بالإضافة إلى

أهدافه.

أولاً: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

يقوم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة بمجموعة من النشاطات، وتتمثل أهم هذه النشاطات فيما يلي:

✓ الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة وشبه الجافة والمتمثلة في الميادين التالية: (البيئة، الأخطار الكبرى، التهيئة الإقليمية، المصادر المالية، الزراعة، التنمية الريفية، النمو الاجتماعي والاقتصادي، الطاقات المتجددة).

✓ دراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين.

✓ دراسات مكثفة تابعة لمجاور اهتمامات المركز.

✓ تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز.

✓ الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ما له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

ويمكن تلخيص نشاطات مركز البحث العلمي على ثلاث مستويات في الجدول التالي:

الشكل رقم (07): نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة

محليا	وطنيا	دوليا
تربية	وزارات ومؤسسات وزارية	عقود واتفاقيات
تربية/تحسيس	مصادر مائية	اتفاقية أوروبا للأخطار الكبرى
إستراتيجية، إدارة،	ANRH DNH ABHC	جامعة أر يزونا (و.م.أ)
إعلام ألي	مخططات نموذجية أيام دراسة وتحسيس	مركز كاغلياري (إيطاليا)
زراعة، وسط/أخطار كبرى، سياحة، وحرف يدوية	تهيئة البيئة المحيط والسياحة	المركز الوطني حول البحث العلمي
تنشيط علمي	ورشة التمرن عل مختلف الأدوات دراسات الملفات المرتبطة بال	جامعة تسو كوبا اليابان
أيام دراسية، طاولات مستديرة، مشاركة في حصص سمعية	SNAT SRAT SDAT SDAM	إتفاقية ثلاثية الأطراف CRSTRA-CIRAD France وجامعة بسكرة
دروس مكثفة	الزراعة	مدنن IRA برج سدرية-تونس-CBBC (شراكة-تريص)
نظم معلومات الجغرافية الاستشعار عن بعد الأخطار الكبرى	مخططات نموذجية أيام دراسة وتحسيس من أخطار التصحر مراقبة مسار التصحر(مرصد)	-نقل التكنولوجيات -تبادل الخبرات -مشاريع دولية/شراكة -أخطار كبرى/ مرصد تنبيه أولية -تحسين مستوى الباحثين
تحضير مشاريع	DSA Forets HCDS	
	سياحة وحرف يدوية	
	صناعة	
	PM/PME (محصنة بسكرة)	
	تعليم إجراء بحوث عملية وتأطير وتنظيم ورشات محددة المواضيع، أيام دراسية....	

المصدر: وثائق مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

ثانيا: أهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

يسعى مركز البحث العلمي والتقني إلى تحقيق جملة من الأهداف سواء على المستوى المحلي أو الوطني وحتى الدولي والمتمثلة فيما يلي:

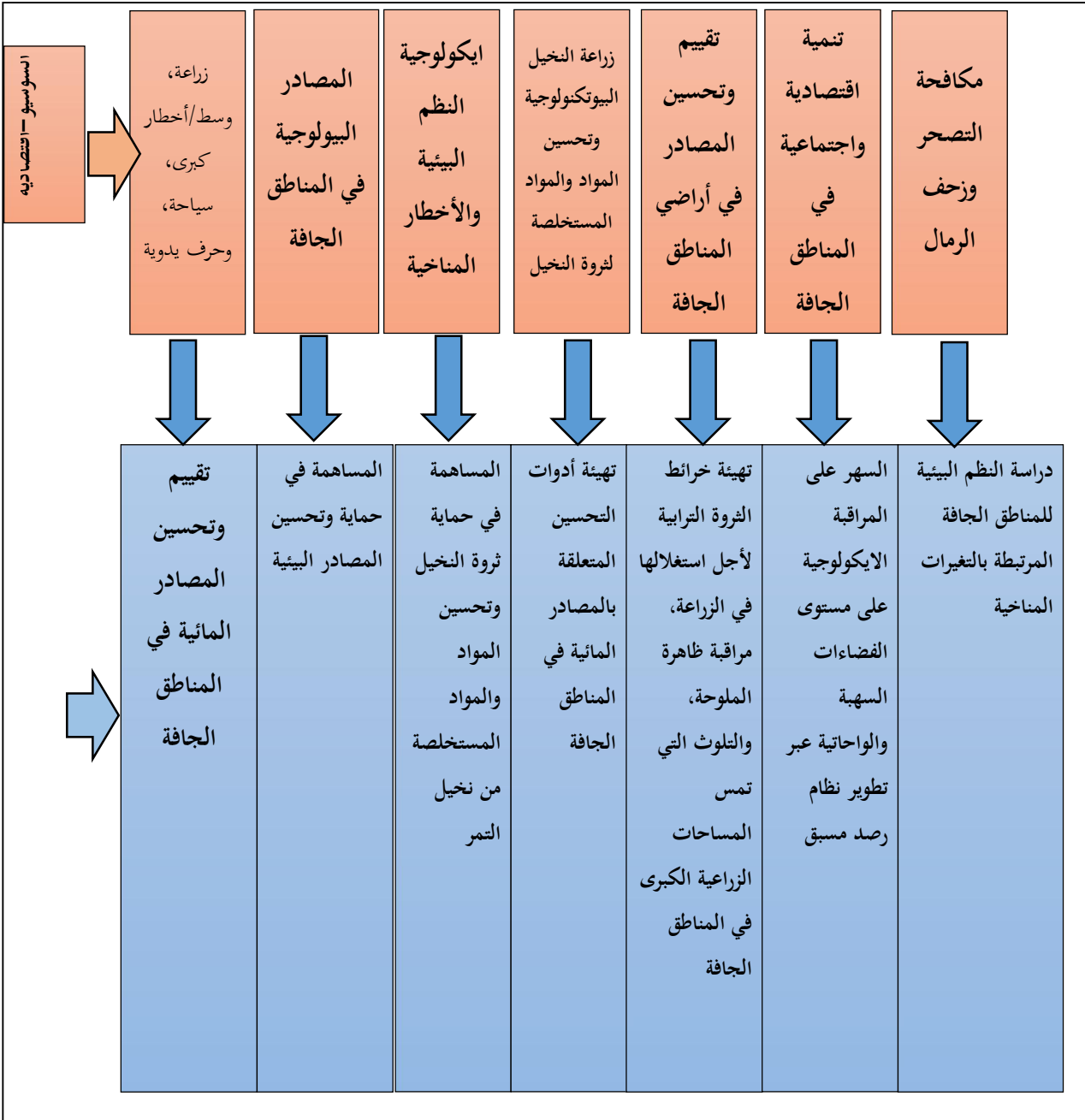
أ- التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة: وذلك من خلال دراسة أحسن الطرق الناجعة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ب- تسيير الموارد المائية والأراضي الجافة: وذلك عن طريق تطوير معدات التكميم والتسيير الكمي والكيفي للموارد.

ت- مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها: وذلك عن طريق انتهاج مراقبة إيكولوجية على مستوى المناطق السهبية والواحية عن طريق تطوير نظام إنذار مبكر، المساهمة في الحماية والتسيير العقلاني للموارد البيولوجية.

والمخطط التالي يوضح أهم الأهداف التي يسعى إليها مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، وذلك من خلال المحاور الرئيسية الأربعة:

الشكل رقم (08): التنظيم العلمي للمركز، يرتبط ببرنامج بحث يستند إلى أهداف



المصدر: وثائق مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة.

المطلب الرابع: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

تتمثل التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة في خمسة محاور رئيسية وهي:

أولاً: تقييم استغلال الموارد المائية: وتتمثل في:

- تهيئة أدوات تقييم وتسيير الموارد، وذلك من الناحيتين (الكمية والنوعية).
- تطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتبناة والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة مواردها واحتياجات أوساطها (تقنيات الري، تقنيات الاستغلال...الخ).

والهدف منهما هو الإسهام في الحفاظ على الموارد المائية وتأثيرها على الأراضي كما ونوعاً.

❖ تتمثل مواضيع البحث المقترحة من طرف مركز البحث العلمي في هذا الصدد في النقاط التالية:

أ- نوعية المياه: تتمثل أهم الأبحاث المتعلقة بنوعية المياه في:

- التزويد بالمياه الشروب،
- ملوحة المياه واستعمالها في مجال التغذية،
- دراسة أهمية تحسين نوعية المياه الشروب المعدة للاستهلاك المنزلي،
- دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية،
- الاستفادة من معالجة المياه المستعملة في شتى الميادين،
- التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة مثل: البحيرات، الأحواض التقنية.

ب- السقي: تتمثل الأبحاث المتبناة من قبل المركز والمتعلقة بالسقي في:

- موازنة بيانية للري (المساحة المسقية، كمية المياه المستعملة، طريقة السقي المتبعة) في الأحواض الأربعة،
- دراسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد،
- تحديد متطلبات المزارع من المياه وحساب مردودية المتر المكعب من الماء.

ج- الصناعة: أما فيما يتعلق بالصناعة فتتمثل المشاريع البحثية المتعلقة بها في النقاط التالية:

- التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط صناعي من المياه،
- طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة،

د- العوامل السوسيو اقتصادية: تتمثل مشاريع البحث المتعلقة بالعوامل السوسيو اقتصادية في:

- الإجراءات التحفيزية المتبعة مع مستعملي هذا المورد الهام (في البيوت، في المصانع والوكالات السياحية)،
- تقييم مكانة المياه المعدنية الحارة المستعملة في مجال السياحة

ثانيا-الزراعة الصحراوية:تتمثل التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي المتعلقة بالزراعة الصحراوية فيما يلي:

- تعريف وتحديد المواد البيولوجية المتوفرة،
- عرض عدة أنواع بيولوجية،
- اقتراح مراجع تبني تكنولوجيا حديثة (مكننة، حفظ، تخزين)،
- وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة،
- تقييم المنتجات والمنتجات المستخلصة، وتعزيز الزراعة البيولوجية،
- إنشاء منصات رصد لممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية التي تهدف إلى الحفاظ على الصحة العمومية وسلامة المحيط.

❖ أما بالنسبة لمواضيع البحث المتعلقة بالزراعة الصحراوية فتتمثل فيما يلي:

أ-الإنتاج الزراعي:ويشمل ما يلي:

1-زراعة النخيل: تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- التحكم في تقنيات المحافظة على الزراعة الصحية،
- التحكم في التخصيب،
- التحكم في تكنولوجيا السقي وصرف المياه،
- التحكم في اللقاحات وتقنيات استعمالها،
- التعرف واللجوء إلى التحديد الخرائطي لمناطق المد النخيلي،
- إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض،
- تعريف أصناف النخيل والمحافظة عليها وتميزها،
- حفظ التمور وبعض تقنيات التخزين،
- إدخال بعض أنواع التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية،
- اعتماد الزراعة المخبرية في مستنبتات النخيل، لما تجلبه من منافع ايكولوجية واقتصادية،
- مقاومة مستنبتات النخيل للأمراض الفتاكة (البيوض، السوس).

2-الزراعات الأكثر أهمية والأثمن اقتصاديا: تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- التعرف على زراعة التوابل والنباتات الطبية والعطرية والمحافظة عليها،
- التعرف على زراعة الأعرف والزراعة الصحراوية والعمل على توسيعها والمحافظة عليها،
- إجهاد الموارد المائية،
- استنزاف الأملاح.

ب-الإنتاج الحيواني: تتمثل المواضيع المقترحة بالنسبة للإنتاج الحيواني في:

- ترقية تربية الإبل،
- تعريف الميادين الصحراوية،
- تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته،
- المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية،
- الاعتناء بالجانب الصحي.

ثالثا-السهوب والتصحر: تتمثل توجهات المركز بالنسبة لهذا المحور فيما يلي:

- تعريف المواصفات البنوية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية،
- دراسة الحركية الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو-تقنية،
- تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي،
- إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية.

الهدف: التدرج في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية، وخاصة منها تلك المتضررة كليا أو جزئيا من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع.

❖ أما بالنسبة لمواضيع البحث المطروحة فيما يخص هذا المحور فيما يلي:

أ-الموارد النباتية الطبيعية: تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- جرد، عد، تحسين، تطوير، وتكثيف الاهتمام بالموارد النباتية الطبيعية على غرار الميرمية البيضاء.

ب-الموارد المائية: تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- أشكال الاستغلال التقني للمياه السطحية.

ج-الموارد الترابية (المعدنية): تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- الخصوبة، المنتوجية، وكفاءة التربة،
- تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة.

د-الموارد الحيوانية: تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- السعة الرعوية،
- تسيير المساحات المخصصة للرعي،
- تحديد مسالك القطعان،

- تحسين الصفات الوراثية مع مراعاة الصحة الجيدة،
- استعادة الأنواع المحلية والمهددة بالانقراض،
- جرد الثروة الحيوانية التي تتنبأ عن حالة النظام البيولوجي،
- إنشاء محميات للصيد،
- طرح إمكانية تصدير صان السهوب.

ه-الموارد البشرية:تمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- العامل السوسيو-اقتصادي،
- دعم الجهد العلمي والتقني،
- ترقية النشاطات المكتملة.

رابعاً-المناخ/الوسط البيئي:تمثل توجهات المركز بالنسبة لهذا المحور فيما يلي:

- استكمال المعالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص،
- إنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الجهوية خاصة بالمناطق الجافة،

الهدف من هذا المحور هو:

- معرفة التغيرات المناخية وأثارها ووسائل التكيف معها،
 - حماية التربة من التدهور،
 - حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال،
 - ترميم الطاقات المتجددة.
- ❖ أما بالنسبة لمواضيع البحث المقترحة لهذا المحور فتشمل:

أ-المناخ:تمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- تحليل البيانات المناخية،
- رصد المناخ والتنبؤ بأحواله،
- مواصفات التنوع المناخي والموازنة المائية في المناطق الجافة وشبه الجافة،
- انعكاسات التغيير المناخي على التركيبة الفيزيولوجية والبيولوجية بهذه المناطق،
- مؤشرات التغيير المناخي.

ب-التربة: تمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

- رسم خرائطي وتعليمي للموارد الترابية بالمناطق الجافة،

- تضرر التربة وسبل الحماية،
- تملح المساحات المسقية (بالمالح والصوديوم)،
- زحف الرمال والتصحر: (دراسة الأسباب والتتائج والتدابير اللازم اتخاذها حيال ذلك).

ج- الطاقة المتجددة: تتمثل الأبحاث المتعلقة بهذا الجانب في:

1- الطاقة الشمسية: وتشمل الأبحاث التالية:

- تجفيف المواد،
- تحسين قابلية الخصائص الفيزيائية لنظم الكهرباء الضوئية،
- مراعاة عامل تماشي التجهيزات الزراعية وتكييفها مع الزراعات المختلفة،
- تبخير المياه المركزة للحصول على مياه شروب بعد تصفية المياه المالحة.

2- الطاقة الكهرو-هوائية: تتمثل الأبحاث التالية:

- الدمج والمزاوجة بين ألواح الطاقة الشمسية ومروحيات الطاقة الكهرو-هوائية المتصلة بمولدات كهربائية.

3- الحرارة الأرضية: تتمثل الأبحاث التالية:

- تدفئة البيوت البلاستيكية، التدفئة الحضرية، اعتماد الطاقة الحرارية في استخراج المياه العذبة،

4- الطاقة الهيدرو-كهربائية: وتشمل الأبحاث التالية:

- الحصول على طاقة كهربائية من خلال عملية تحويل المياه الباطنية،
- التحليل الكهربائي،
- المضي قدما في عملية توليد الكهرباء.

خامسا-العوامل الاقتصادية والاجتماعية: تتمثل توجهات المركز بالنسبة لهذا المحور فيما يلي:

- تحسين المهارات المحلية وكذا الحث على إنجاز دراسات تكميلية واستشرافية، بالإضافة إلى مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية، السوسيو-اقتصادية،
- إنجاز أو أخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط بعين الاعتبار، بغية التحكم الصحيح في البنية الاجتماعية الحرجة التي تصطدم مع الأعباء السوسيو-ديموغرافية والاقتصادية لمراكز الحياة وملائمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للموارد المحلية واحتياجات السكان،
- تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي، البيئة الطبيعية، الأسر الفقيرة غير المستقرة، وعلى فرص العمل ومدخيل الأسر.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر إجراءات الدراسة عنصرا أساسيا في توجيه أي دراسة وذلك وفق الأسس العلمية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة المطروحة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد تناول هذا المبحث إجراءات الدراسة بداية بمجتمع الدراسة و كيفية اختيار عينة الدراسة، ثم أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات مبين طريقة بناءها، والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصل عليها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي)- بسكرة- والبالغ عددهم 145 باحث.

ولقد استعنا في تحديد حجم العينة على اقتراح عدد من المنظرين، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقترح لاختيار حجم العينة المناسب

عدد أفراد العينة الدراسية	أسلوب البحث
30- فرد على الأقل	الدراسات الارتباطية
15- فرد في كل مجموعة من المجموعات التجريبية والضابطة، وكلما زاد أفراد عينة الدراسة كان أكثر صدقا في نتائج الدراسة	الدراسات التجريبية
20% من أفراد المجتمع صغير نسبيا (بضع مئات). 10% مجتمع كبير (بضعة آلاف). 5% مجتمع كبير جدا (عشرات الآلاف)	الدراسات الوصفية

المصدر: (سامي، 2000، صفحة 224).

ومن خلال الجدول، وبما أن الدراسة تتطلب 20% من أفراد مجتمع الدراسة لأن مجتمع الدراسة صغير نسبيا (بضع مئات)، والتي تتطلب 30 فرد على الأقل لأنها دراسة ارتباطية، تم تحديد حجم العينة بـ 45 باحث.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام والاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك للحصول على تحليل وعرض البيانات وأيضا الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20، وهي كالتالي:

أولا: مقاييس الإحصاء الوصفي

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة المحددة في هذه الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب الأهمية.

ولقد تم الاعتماد على مقياس المتوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة، الموضحة في الجدول الموالي لتحديد مستوى القبول في كل عبارة من عبارات الاستبانة، وأيضا في كل بعد من أبعادها.

الجدول رقم(05):تقسيم المتوسط الحسابي حسب مستوى القبول

مستوى الممارسة	المتوسط الحسابي
منخفض	[2.33-1]
متوسط	[3.67-2.34]
مرتفع	[5-3.68]

المصدر: (هناء و أبودية، 2012، صفحة 1208).

تم حساب المقياس من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس(5) - الحد الأدنى للمقياس(1)) / عدد الفقرات المطلوبة(3). ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهاية كل فقرة.

ثانيا: معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach**) وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

ثالثا: اختبار معامل الالتواء (**Skewenes**) ومعامل التفلطح (**Kintosis**): للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

رابعا: تحليل التباين للانحدار (**Variance of Analisis**): لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

خامسا: تحليل الانحدار البسيط (**Regression Simple**): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، وكذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والحفاظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

المطلب الثالث: أداة الدراسة

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، تم تطوير استبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وذلك بشكل مباشر من العاملين، وتكونت الاستبانة في صورتها (أنظر الملحق رقم (01)) من قسمين:

أولا: القسم الأول: يخص البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والتي اشتملت على: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

ثانيا: القسم الثاني: ويحتوي على محاور الاستبانة، وتضمن (48) عبارة توزعت على محورين:

أ-المحور الأول: خصص للقيادة الإستراتيجية (المتغير المستقل)، اشتمل على (24) عبارة غطت الأبعاد التالية:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: وشمل العبارات من (1-4).
2. اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها: وشمل العبارات من (5-8).
3. تطوير رأس المال البشري: وشمل العبارات من (9-12).
4. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة: وشمل العبارات من (13-16).
5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: وشمل العبارات من (17-20).
6. إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: وشمل العبارات من (21-24).

ب-المحور الثاني: خصص لعمليات إدارة المعرفة(المتغير التابع)،اشتمل على (24) عبارة غطت الأبعاد التالية:

1. اكتساب المعرفة: وشمل العبارات من (25-28).
2. تشخيص المعرفة: وشمل العبارات من (29-32).
3. توليد المعرفة: وشمل العبارات من (33-36).
4. تخزين المعرفة: وشمل العبارات من (37-40).
5. توزيع المعرفة: وشمل العبارات من (41-44).
6. تطبيق المعرفة: وشمل العبارات من (45-48).

وقد حددت الإجابات عن العبارات المتعلقة بالمحورين حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت بدائل الإجابة الدرجات الآتية: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجات، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق (Validity) أداة الدراسة قدرة هذه الأداة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها بدقة، أما ثبات (Reliability) أداة الدراسة فيقصد بها الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس.

أولاً: صدق أداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا بعد استشارة الأستاذة المشرفة بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية والتي شملت على 48 عبارة على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-(قائمة الأساتذة المحكمين في الملحق رقم (02))، ولقد طلبت الباحثة من الأساتذة المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول وضوح ودقة صياغة العبارات وإذا تطلب الأمر اقتراح صياغة أخرى مناسبة.

وبناء على آراء الأساتذة المحكمين واقتراحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل الاستبيان، والاستبيان بصورته النهائية مشتمل على 48 عبارة، وبذلك أصبح الاستبيان قابل لتطبيق.

ب- **صدق المحك**: للتأكد من صدق الاستبانة اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك وذلك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.979)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأهداف الدراسة، وأيضا الملاحظ أن جميع معاملات الصدق لمجاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبالتالي يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

لقد تم قياس ثبات أداة الدراسة وذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، وكانت قيم الثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك

الرقم	البعد	عدد العبارات	معامل لثبات ألفا كرونباخ	معامل لصدق المحك
01	تحديد التوجه الاستراتيجي	4	0.906	0.951
02	اكتشاف القدرة الجوهرية والمحافظة	4	0.675	0.821
03	تطوير رأس المال البشري	4	0.809	0.899
04	الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة	4	0.708	0.841
05	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4	0.701	0.837
06	إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	4	0.784	0.885
	القيادة الإستراتيجية	24	0.929	0.963
01	تشخيص المعرفة	4	0.763	0.873
02	اكتساب المعرفة	4	0.681	0.825
03	توليد المعرفة	4	0.813	0.901
04	تخزين المعرفة	4	0.704	0.839
05	توزيع المعرفة	4	0.762	0.872
06	تطبيق المعرفة	4	0.820	0.905
	عمليات إدارة المعرفة	24	0.925	0.961
	جميع عبارات الاستبانة	48	0.959	0.979

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت قيمته بين (0.675-0.929) وهي معاملات ثبات مرتفعة، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة (0.959) وهو معامل ثبات مرتفع، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

لقد حاولنا في هذا المبحث التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكما يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، ثم عرض للنتائج وتحليلها في إطار محاور الدراسة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

لأجل اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والبيانات تقرب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لكل الأبعاد محصورة بين (3،-3)، وقيمة معامل التفلطح لكل الأبعاد بين (7، -7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح):

الجدول رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح

التفلطح Kurtosis		الالتواء Asymétrie		N	
Erreustd	statistique	Erreustd	statistique	statistique	
0.695	-1.190	0.354	0.487	45	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.695	0.296	0.354	0.461	45	اكتشاف المقدره الجوهرية
0.695	-1.017	0.354	0.240	45	تطوير رأس المال البشري
0.695	-0.206	0.354	0.555	45	الحفاظ على ثقافة التنظيمية
0.695	-0.244	0.354	0.847	45	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.695	-0.187	0.354	0.509	45	إرساء أسس نظام متوازن للرقابة
0.695	0.645	0.354	0.928	45	القيادة الإستراتيجية ككل
0.695	-0.141	0.354	0.424	45	تشخيص المعرفة
0.695	0.092	0.354	0.604	45	اكتساب المعرفة
0.695	-0.818	0.354	0.502	45	توليد المعرفة
0.695	0.045	0.354	0.451	45	تخزين المعرفة
0.695	-0.225	0.354	0.703	45	توزيع المعرفة
0.695	-0.225	0.354	0.526	45	تطبيق المعرفة
0.695	1.170	0.354	0.879	45	إدارة المعرفة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الموضحة في الجدول رقم (07) أن قيم معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تقع في المجال (-3.3)، وقيم معامل التفلطح تقع داخل مجال (-7.7) والذي يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا يعني تحقق شرط من شروط إجراء الانحدار لضمان الوثوق في نتائجه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وسنعرضها في الجدول الموالي وفقاً لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

الجدول الموالي يوضح التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد الدراسة:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	57.8%
	أنثى	19	42.2%
المجموع		45	100%
العمر	أقل من 30 سنة	3	6.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	9	20%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	44.4%
	من 50 سنة فأكثر	13	28.9%
المجموع		45	100%
المؤهل العلمي	مهندس	1	2.2%
	ماستر	3	6.7%
	ماجستير	4	8.9%
	دكتوراه	37	82.2%
المجموع		45	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	15.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	17.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	37.8%
	من 15 سنة فأكثر	13	28.9%
المجموع		45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يوضح الجدول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- أ- **خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:** يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (57.8%) من مفردات الدراسة هم ذكور، أما ما نسبته (42.2%) كانت لصالح الإناث، ومن خلال النسب المئوية السابقة نجد أن الذكور أكبر من نسبة الإناث، وهذا يفسر أن النسبة الأكبر من الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة هم الذكور.
- ب- **خصائص أفراد الدراسة حسب العمر:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه اختلاف فئات السن، حيث أعلى نسبة تتمركز في الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (44.4%)، وفي المرتبة الثانية (من 50 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبته (28.9%) وفي المرتبة الثالثة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (20%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة (أقل من 30 سنة فأكثر) بنسبة (6.7%).
- ب- **خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:** تشير نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من الباحثين هم المتحصلين على شهادة دكتوراه بنسبة (82.2%) يليها الباحثين المتحصلين شهادة الماجستير بنسبة (8.9%)، وفي المرتبة الثالثة الباحثين المتحصلين على الماستر نسبتهم (6.7%) وأخيرا الباحثين المتحصلين على درجة مهندس بنسبة (2.2%).
- ث- **خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه اختلاف عدد مفردات الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى نسبة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (37.8%)، وفي المرتبة الثانية الفئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (28.9%) وجاءت في المرتبة الثالثة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (17.8%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (15.6%).

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محور ممارسات القيادة الإستراتيجية

سوف نقوم في هذا العنصر عرض وتحليل نتائج محور ممارسات القيادة الإستراتيجية، للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-؟

حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور القيادة الإستراتيجية بممارساتها (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية)، ولقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من [1-2.33] دالا على مستوى منخفض من الممارسة، ومن [2.34-3.67] دالا على متوسط من الممارسة، ومن [3.68-5] دالا على مستوى مرتفع من الممارسة، ويظهر الجدول الموالي نتائج عبارات الأبعاد الفرعية لمحور القيادة الإستراتيجية، على النحو التالي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات ممارسات القيادة الإستراتيجية

رقم العبارة	أبعاد القيادة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	توجد رؤية طويلة المدى للمؤسسة	3.02	1.357	متوسط	4
2	تساعد إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية	3.22	1.295	متوسط	1
3	تزرع إدارة المؤسسة الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة	3.09	1.221	متوسط	2
4	تستفيد إدارة المؤسسة من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي	3.02	1.305	متوسط	3
أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي					
5	تتوفر المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة	2.47	1.140	متوسط	4
6	تتوفر المؤسسة على الموارد المادية اللازمة	2.87	1.217	متوسط	3
7	تستخدم إدارة المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للمحافظة على الكفاءات لديها	3.58	1.033	متوسط	1
8	تعتمد إدارة المؤسسة في سياسة الترقية على الكفاءة	3.09	1.221	متوسط	2
ثانياً: اكتشاف المقدررة الجوهرية والمحافظة عليها					
9	توجه إدارة المؤسسة الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الأفراد ذوي المهارات	2.91	1.294	متوسط	4
10	تخصص إدارة المؤسسة كافة الإمكانيات لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر	3.31	1.221	متوسط	3
11	تحاول إدارة المؤسسة التخفيف من حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الإنجاز لدى الموظفين	3.42	1.033	متوسط	1
12	تكافئ إدارة المؤسسة الموظفين ذوي القدرات العالية	3.40	1.372	متوسط	2
ثالثاً: تطوير رأس المال البشري					
13	يتقبل الموظفون التغيير والتطوير في آليات ونظام العمل بشكل إيجابي	3.09	1.041	متوسط	3
14	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل	2.56	1.078	متوسط	4
15	تهيأ إدارة المؤسسة الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم	3.31	1.164	متوسط	2
16	يشعر الموظفون بالعدل ويتم التعامل معهم بالمساواة	3.44	1.235	متوسط	1
رابعاً: الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة					
17	توجد معايير أخلاقية مكتوبة في المؤسسة	2.93	1.214	متوسط	2
18	تؤكد إدارة المؤسسة على تبني المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل	2.82	1.211	متوسط	3
19	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير نظام حوافز يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي	3.22	1.166	متوسط	1
20	تبني الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية عن المؤسسة	2.69	1.276	متوسط	4
خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية					
21	تعمل إدارة المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين	2.98	1.305	متوسط	3
22	تعطي إدارة المؤسسة أهمية متكافئة للرقابة الإستراتيجية والمالية عند تطوير	3.29	0.920	متوسط	2

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة

بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

		أنظمة الرقابة		
4	متوسط	1.232	2.93	23
1	متوسط	1.053	3.60	24
2	متوسط	0.886	3.20	سادسا: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية
	متوسط	0.738	3.09	إجمالي محور القيادة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات القيادة الإستراتيجية بممارستها الستة قد بلغت (3.09) وبانحراف معياري قدره (0.738)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد العينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34-3.67]، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور القيادة الإستراتيجية نقوم بتحليل نتائجها كالتالي:

أ-تحديد التوجه الاستراتيجي:

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتحديد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الرابعة، حيث بلغ (3.08) وبانحراف معياري (1.144)، وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34-3.67] هذا يعني أن ممارسة تحديد التوجه الاستراتيجي جاءت بمستوى ممارسة متوسطة، أما على مستوى عبارات هذه الممارسة جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.02-3.22)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.22-1.357).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أن العبارة رقم (02): "تساعد إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (1.295)، في حين كانت العبارة رقم (01): "توجد رؤية طويلة المدى للمؤسسة" لها أدنى متوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.357).

ب-اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها:

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها جاء في المرتبة الخامسة، حيث بلغ (3.00) وبانحراف معياري (0.822)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34-3.67] هذا يعني أن ممارسة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها جاءت بمستوى ممارسة متوسطة، أما على مستوى عبارات هذه الممارسة جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.47-3.58)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.033-1.221).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أن العبارة رقم (07): "تستخدم إدارة المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على الكفاءات لديها" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.033)، في حين كانت العبارة رقم (05): "تتوفر المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة" لها أدنى متوسط (2.47) وبانحراف معياري قدره (1.140).

ت-تطوير رأس المال البشري:

يوضح الجدول رقم (09) أن متوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطوير رأس المال البشري جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.985)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34-3.67] هذا يعني أن تطوير رأس المال البشري جاء بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذه الممارسة جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.91-3.40)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.033-1.372).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أن العبارة رقم (11): "تحاول إدارة المؤسسة التخفيف من حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الإنجاز لدى الموظفين" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.033)، في حين كانت العبارة رقم (09): "توجه إدارة المؤسسة الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الأفراد ذوي المهارات" لها أدنى متوسط حسابي (2.91) وبانحراف معياري (1.294).

ث-الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة:

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة جاء في المرتبة الثالثة، حيث بلغ (3.10) وبانحراف معياري (0.826)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34-3.67] هذا يعني أن الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة جاء بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذه الممارسة جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.56-3.44)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.041-1.235).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أن العبارة رقم (16): "يشعر الموظفون بالعدل ويتم التعامل معهم بالمساواة" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.235)، في حين كانت العبارة رقم (14): "تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل" لها أدنى متوسط حسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.078).

ج-التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتأكيد على الممارسات الأخلاقية جاء في المرتبة السادسة، حيث بلغ (2.91) وبانحراف معياري قدره (0.883)، وهي قيمة أقل من الواحد

الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34-3.67] هذا يعني أن التأكيد على الممارسات الأخلاقية جاءت بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذه الممارسة جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.69-3.22)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.166-1.276).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أن العبارة رقم (19): "تقوم إدارة المؤسسة بتطوير نظام حوافز يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري قدره (1.166)، في حين كانت العبارة رقم (20): "تبنى الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية عن المؤسسة" لها أدنى متوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.276).

د-إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.886)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34-3.67] هذا يعني أن ممارسة جاء بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذه الممارسة جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.29-3.60)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.920-1.305).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أن العبارة رقم (24): "تولي إدارة المؤسسة اهتمام بالتغذية الراجعة من العملية الرقابية" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.053)، في حين كانت العبارة رقم (23): "تقوم إدارة المؤسسة بتقييم مدى تنفيذ الموظفين للخطط الإستراتيجية" لها أدنى متوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري قدره (1.232).

ثالثا: عرض وتحليل نتائج محور عمليات إدارة المعرفة

سوف نقوم في هذا العنصر عرض وتحليل نتائج محور عمليات إدارة المعرفة للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-؟

حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ولقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من [1-2.33] دالا على مستوى منخفض من الممارسة، ومن [3.34-3.67] دالا على مستوى متوسط من الممارسة، ومن [3.68-5] دالا على مستوى مرتفع من الممارسة، ويظهر الجدول الموالي نتائج عبارات الأبعاد الفرعية لمحور عمليات إدارة المعرفة، على النحو التالي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات الأبعاد الفرعية لإدارة المعرفة

رقم العبارة	أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	تقوم المؤسسة بتحديد المعارف الأكثر إفادة لها لسير العمل	2.71	1.180	متوسط	3
2	تحدد المؤسسة ما ينقصها من احتياجات المعرفة لتطوير العمل مستقبلا للعمل على توفيرها	3.13	1.057	متوسط	1
3	تقوم المؤسسة بشكل دوري بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقا لمستجدات العصر	3.07	1.053	متوسط	2
4	تستكشف المؤسسة المعرفة الجديدة من كل المصادر المتاحة	2.62	1.029	متوسط	4
أولا: تشخيص المعرفة					
5	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية للموظفين لتنمية معارفهم وقدراتهم	3.00	1.261	متوسط	1
6	تشجع المؤسسة على الاطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال نشاطها وتبناها	2.84	1.242	متوسط	2
7	تهتم المؤسسة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات كوسيلة للحصول على المعرفة	2.42	1.033	متوسط	4
8	تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل خبرتهم ومعرفتهم	2.78	1.185	متوسط	3
ثانيا: اكتساب المعرفة					
9	يتم تشجيع ابتكار المعرفة من خلال استخدام نظام الحوافز والمكافآت	3.31	1.328	متوسط	1
10	تحرص على مشاركة وتفاعل الموظفين فيها من خلال المعارف والخبرات وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	3.11	1.229	متوسط	2
11	توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة وتوليدها	2.08	1.215	متوسط	4
12	تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية (المعرفة الضمنية) إلى معرفة عامة (معرفة صريحة)	3.07	1.232	متوسط	3
ثالثا: توليد المعرفة					
13	تستخدم المؤسسة وسائل متطورة لحفظ وتخزين المعرفة	2.93	1.214	متوسط	3
14	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	2.80	1.160	متوسط	4
15	تمتلك المؤسسة أنظمة أمن وحماية لموجوداتها المعرفية (المعرفة المخزنة)	2.96	0.928	متوسط	2
16	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة لأي مشروع تقوم به	3.11	1.335	متوسط	1
رابعا: تخزين المعرفة					
17	توفر المؤسسة مناخ داعم لتبادل المعرفة بين جميع الموظفين من خلال أسلوب العمل الجماعي	3.11	1.131	متوسط	2
18	توفر المؤسسة تسهيلات تكنولوجية تمكن الموظفين من تبادل المعرفة (الإنترنت، البريد الإلكتروني...)	2.60	1.136	متوسط	4

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة

بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة-عمر برناوي-بسكرة

19	يتم تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى من ذوي الخبرات	3.29	1.160	متوسط	1
20	تعتمد المؤسسة طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	3.07	1.232	متوسط	3
خامسا: توزيع المعرفة					
21	تتحم إدارة المؤسسة بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة في عملهم	2.96	1.086	متوسط	4
22	تشجيع إدارة المؤسسة للموظفين على تطبيق المعرفة والإفادة منها	3.20	1.036	متوسط	2
23	توفر إدارة المؤسسة المستلزمات الضرورية للتطبيق الجيد للمعرفة	3.13	1.079	متوسط	3
24	تفوض إدارة المؤسسة للموظفين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة	3.24	1.228	متوسط	1
سادسا: تطبيق المعرفة					
إجمالي محور عمليات إدارة المعرفة					
		2.96	0.710	متوسط	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات إدارة المعرفة بأبعادها الستة قد بلغ (2.96) وبانحراف معياري قدره (0.710)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [3.34-3.67]، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور عمليات إدارة المعرفة وعباراته سنقوم بتحليل نتائجها كالتالي:

أ-تشخيص المعرفة:

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدد تشخيص المعرفة جاء في المرتبة الخامسة، حيث بلغ (2.88) وبانحراف معياري (0.826)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.34-3.67] هذا يعني أن عملية تشخيص المعرفة جاءت بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.62-3.13)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.029-1.180).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن العبارة رقم (26): "تحدد المؤسسة ما ينقصها من احتياجات المعرفة لتطوير العمل مستقبلا للعمل على توفيرها" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (1.057)، في حين كانت العبارة رقم (28): "تستكشف المؤسسة المعرفة الجديدة من كل المصادر المتاحة" لها أدنى متوسط حسابي (2.62) وبانحراف معياري (1.029).

ب-اكتساب المعرفة:

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدد اكتساب المعرفة جاء في المرتبة السادسة، حيث بلغ (2.76) وبانحراف معياري (0.846)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.34-

3.67] هذا يعني أن عملية اكتساب المعرفة جاءت بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.42-3.00)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.033-1.261).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن العبارة رقم (29): "تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية للموظفين لتنمية معارفهم وقدراتهم" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.261)، في حين كانت العبارة رقم (31): "تتعمد المؤسسة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات كوسيلة للحصول على المعرفة" لها أدنى متوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.033).

ت-توليد المعرفة:

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده توليد المعرفة جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ (3.11) وانحراف معياري (1.002)، وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.34-3.67] هذا يعني أن عملية توليد المعرفة جاءت بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.11-3.31)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.229-1.328)، إلا عبارة واحدة جاءت بمستوى قبول منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.08) وانحراف معياري (1.215).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن العبارة رقم (33): "يتم تشجيع ابتكار المعرفة من خلال استخدام نظام الحوافز والمكافآت" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.328)، في حين كانت العبارة رقم (35): "توفر المؤسسة ووسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة وتوليدها" لها أدنى متوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.215).

ج-تخزين المعرفة:

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده تخزين المعرفة جاء في المرتبة الرابعة، حيث بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.850)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.34-3.67] هذا يعني أن عملية تخزين المعرفة جاءت بمستوى ممارس متوسط، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.80-3.11)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.335-0.928).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن العبارة رقم (40): "تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة لأى مشروع تقوم به" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.335)، في حين كانت العبارة رقم (38): "تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية" لها أدنى متوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.160).

د-توزيع المعرفة:

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده توزيع المعرفة جاء في المرتبة الثالثة، حيث بلغ (3.01) وبانحراف معياري (0.902)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.34-3.67] هذا يعني أن عملية توزيع المعرفة جاءت بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.60-3.29)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.232-1.191).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن العبارة رقم (43): "يتم تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى من ذوي الخبرات" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.160)، في حين كانت العبارة رقم (42): "توفر المؤسسة تسهيلات تكنولوجية تمكن الموظفين من تبادل المعرفة (الإنترنت، البريد الإلكتروني...)" لها أدنى متوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (1.136).

ه-تطبيق المعرفة:

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده تطبيق المعرفة جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ (3.13) وبانحراف معياري (0.894)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.34-3.67] هذا يعني أن عملية تطبيق المعرفة جاءت بمستوى ممارسة متوسط، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.96-3.24)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.228-1.036).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن العبارة رقم (48): "تفوض إدارة المؤسسة للموظفين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (1.228)، في حين كانت العبارة رقم (45): "تتحم إدارة المؤسسة بمدى تطبيق العاملين المعارف الجديدة في عملهم" لها أدنى متوسط حسابي (2.96) وبانحراف معياري (1.086).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لقد تناول هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية لتحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والحفاظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية) على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	14.820	1	14.820	85.904	*0.000
الخطأ	7.418	43	0.173		
المجموع	22.238	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (85.904)، عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد أثر للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على

عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	0.530	0.270	-	1.965	0.056
القيادة الإستراتيجية	0.786	0.085	0.816	9.268	0.000
معامل الارتباط R	0.816				
معامل التحديد R ²	0.666				
المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (12) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، إذ بلغت T المحسوبة (9.286) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.816)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، عمليات إدارة المعرفة)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.666) إلى أن القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته (66.60%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار (0.786) إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى عمليات إدارة المعرفة بقيمة (0.786).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.469	1	11.469	45.793	*0.000
الخطأ	10.769	43	0.250		
المجموع	22.238	44			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (45.793) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يوجد أثر لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-.

وتأسيسا على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.585	0.217	-	7.312	0.000
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.446	0.066	0.718	6.767	0.000
معامل الارتباط R	0.718				
معامل التحديد R²	0.516				
المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (14) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha = 0.05$)، للمتغير المستقل (تحديد التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، إذ بلغت T المحسوبة (6.767) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.718)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (تحديد التوجه الاستراتيجي، عمليات إدارة المعرفة)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.516) إلى أن تحديد التوجه يفسر ما نسبته (51.60%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة.
- تشير قيمة معامل الانحدار B (0.446) إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد تحديد التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى التغير (الزيادة) في المتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة (0.446).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H_01)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-.

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.552	1	7.552	22.112	*0.000
الخطأ	14.686	43	0.342		
المجموع	22.238	44			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (22.112) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه يوجد أثر لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها

على عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B₀	1.452	0.333	-	4.359	0.000
اكتشاف المقدرة الجوهرية والحفاظ عليها	0.504	0.107	0.583	4.702	0.000
معامل الارتباط R	0.583				
معامل التحديد R²	0.340				
المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل (اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، إذ بلغت T المحسوبة (4.702)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.583)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، عمليات إدارة المعرفة)، فيما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) (0.340) إلى أن اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها تفسر ما نسبته (34%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار B (0.504) إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها يؤدي إلى (الزيادة) في مستوى عمليات إدارة المعرفة بقيمة (0.504).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية (H02)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

ت-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.324	1	9.324	31.048	*0.000
الخطأ	12.914	43	0.300		
المجموع	22.238	44			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (31.048)، عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد أثر لتطوير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

وتأسيسا على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير رأس المال البشري الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.440	0.285	-	5.048	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.467	0.084	0.648	5.572	0.000
معامل الارتباط R	0.648				
معامل التحديد R²	0.419				
المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (18) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، إذ بلغت T المحسوبة (5.572) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.648)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (تطوير رأس المال البشري، عمليات إدارة المعرفة)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.419) إلى أن تطوير رأس المال البشري تفسر ما نسبته (41.90%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار B (0.467) إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد تطوير رأس المال البشري يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى عمليات إدارة المعرفة بقيمة (0.467).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ($H03$)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

ث-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.566	1	7.566	22.173	0.000*
الخطأ	14.672	43	0.341		
المجموع	22.238	44			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (22.173) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه يوجد أثر للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.408	0.342	-	4.121	0.000
الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.502	0.107	0.583	4.709	0.000
معامل الارتباط R	0.583				
معامل التحديد R ²	0.340				
المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، للمتغير المستقل (الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، إذ بلغت T المحسوبة (4.709)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

- بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.583)$ ، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، عمليات إدارة المعرفة)، فيما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2(0.340)$)، إلى أن الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة تفسر ما نسبتها (34%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة.
- تشير قيمة معامل الانحدار $B(0.502)$ إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى عمليات إدارة المعرفة بقيمة (0.502).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ($H04$)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

ج-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H05$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (analyses of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.264	1	11.264	44.138	*0.000
الخطأ	10.974	43	0.255		
المجموع	22.238	44			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (44.138) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه يوجد أثر للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأكيد على الممارسات الأخلاقية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغيرات
0.000	4.931	-	0.262	1.294	الثابت B₀
0.000	6.644	0.712	0.086	0.572	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.712					معامل الارتباط R
0.507					معامل التحديد R²
عمليات إدارة المعرفة					المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، للمتغير المستقل (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، إذ بلغت T المحسوبة (6.644) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.712)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، عمليات إدارة المعرفة)، فيما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) (0.507) إلى أن التأكيد على الممارسات الأخلاقية تفسر ما نسبته (50.70%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار B (0.572) إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى عمليات إدارة المعرفة بقيمة (0.572).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة (H_{05})، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

ح-اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H_{06} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.017	1	9.017	29.325	*0.000
الخطأ	13.221	43	0.307		
المجموع	22.238	44			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (29.395) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة، أي أنه يوجد أثر لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة، كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.329	0.313	-	4.248	0.000
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	0.511	0.094	0.637	5.415	0.000
معامل الارتباط R	0.637				
معامل التحديد R²	0.405				
المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (24) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، إذ بلغت T، المحسوبة (5.415)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.637)$ ، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة)، فيما تشير قيمة معامل التحديد $R^2(0.405)$ إلى أن إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية تفسر ما نسبته (40.50%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار $B(0.511)$ إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى عمليات إدارة المعرفة بقيمة (0.511).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة ($H06$)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

يناول هذا المطلب مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، بدأ بالنتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، ثم نتائج اختبار الفرضيات.

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية

أ- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

كشفت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول من الدراسة، والذي ينص على: ما مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-؟، إن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09)، ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الإستراتيجية تبين أن بعد تطوير رأس المال البشري هو البعد السائد في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة- واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.985)، بينما جاء بعد إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.886)، أما بعد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري (0.826)، واحتل بعد تحديد التوجه الاستراتيجي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.08) وبانحراف معياري (1.444)، وكان بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والحفاظة عليها في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.00) وبانحراف معياري (0.822)، أما بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية فقد جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.91) وبانحراف معياري (0.883).

ومن خلال النظر إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد القيادة الإستراتيجية نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة بشكل كبير فيما يتعلق بمستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية، حيث أن الفارق بين إجابات الباحثين حول بعد تطوير رأس المال البشري والذي احتل المرتبة الأولى والأبعاد الأخرى (إرساء أسس نظام متوازن للرقابة والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة وتحديد التوجه الاستراتيجي واكتشاف المقدرة الجوهرية والحفاظة عليها والتأكيد على الممارسات الأخلاقية)، ليس كبيراً جداً، وهي تقع جميعها في المجال المتوسط حسب المعيار المعتمد.

ب-مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني في الدراسة، والذي ينص على: ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-؟، أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور إدارة المعرفة بعملياته الستة قد بلغت (2.96) وهي تقع في المجال المتوسط حسب المعيار المعتمد.

حيث جاءت عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.894)، تليه عملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.002)، أما في المرتبة الثالثة فجاءت عملية توزيع المعرفة بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.902)، وفي المرتبة الرابعة عملية تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.850)، وفي المرتبة الخامسة ممارسة عملية تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي (2.88) و انحراف معياري (0.826)، وفي المرتبة السادسة ممارسة عملية اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.816).

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

أ- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة، ولقد أشارت قوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة من خلال R التي بلغت (0.816)، مما يؤكد وجود ارتباط موجب وقوي دال إحصائيا بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة وعمليات إدارة المعرفة، وترجع هذه العلاقة الموجبة إلى التأثير لكل من ممارسات القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدررة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.666)، وهذا يعني أن القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته 66.60% من التباين الحاصل في مستوى عمليات إدارة المعرفة أما النسبة المتبقية والمقدرة 33.40% فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

ب-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة، وجود ارتباط طردي دال إحصائيا بين تحديد التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (0.718)، وهذا يعني أنه كلما زاد ممارسة تحديد التوجه الاستراتيجي تزداد ممارسة عمليات إدارة المعرفة، حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار

B حيث بلغت قيمته (0.446)، وهذا يعني أن زيادة تحديد التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بقيمة 0.446.

ت-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة، وجود ارتباط طردي دال إحصائيا بين اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها وعمليات إدارة المعرفة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (0.587)، وهذا يعني أنه كلما زاد ممارسة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها تزداد ممارسة عمليات إدارة المعرفة، حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار B حيث بلغت قيمته (0.504)، وهذا يعني أن زيادة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بقيمة 0.504.

ث-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة، وجود ارتباط طردي دال إحصائيا بين تطوير رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (0.648)، وهذا يعني أنه كلما زاد ممارسة تطوير رأس المال البشري تزداد ممارسة عمليات إدارة المعرفة حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار B حيث بلغت قيمته (0.467)، وهذا يعني أن زيادة تطوير رأس المال البشري بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بقيمة 0.467.

ج-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة، وجود ارتباط طردي دال إحصائيا بين الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة وعمليات إدارة المعرفة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (0.583)، وهذا يعني أنه كلما زاد ممارسة الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة تزداد ممارسة عمليات إدارة المعرفة، حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار B حيث بلغت قيمته (0.502)، وهذا يعني أن زيادة الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بقيمة 0.502 .

ح-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على التأكيد على الممارسات الأخلاقية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على عمليات إدارة المعرفة، وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية وعمليات إدارة المعرفة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (0.712)، وهذا يعني أنه كلما زاد ممارسة التأكيد على الممارسات الأخلاقية تزداد ممارسة عمليات إدارة المعرفة حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار B حيث بلغت قيمته (0.572)، وهذا يعني أن زيادة التأكيد على الممارسات الأخلاقية بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بقيمة 0.572.

خ- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (0.637)، وهذا يعني أنه كلما زاد ممارسة إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية تزداد ممارسة عمليات إدارة المعرفة، حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار B حيث بلغت قيمته (0.511)، وهذا يعني أن زيادة إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بقيمة 0.511.

خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة- بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وكذلك اختبار الفرضيات ومناقشتها، ولقد توصلت الدراسة إلى:

- إن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية كان متوسطا في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-، وجاء بعد تطوير رأس المال البشري في الترتيب الأول، يليه بعد إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية ثم يليه بعد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة ويأتي بعده بعد تحديد التوجه الاستراتيجي ثم بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والحفاظ عليها وفي الأخير بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- إن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان متوسطا في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-، وجاءت عملية تطبيق المعرفة في الترتيب الأول، تليها عملية توليد المعرفة ثم عملية توزيع المعرفة وتليها عملية تخزين المعرفة ثم تأتي بعدها عملية تشخيص المعرفة وأخيرا عملية اكتساب المعرفة.
- من خلال اختبار الفرضية الرئيسية تبين وجود أثر للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة، أما بالنسبة للفرضيات الفرعية التي تنبثق من الفرضية الرئيسية فقد تبين وجود أثر لكل بعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة.

الخاتمة

الخاتمة:

مكثتنا الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني من استخلاص جملة من النتائج مكثتنا من الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة وتحقيق أهدافها، وتم على ضوءها وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

تمثل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية:

- تركز إدارة المعرفة على ستة عمليات أساسية وهي: (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- تتكون القيادة الإستراتيجية من مجموعة عناصر التي تمثل أساساً مهماً للمؤسسة لتحقيق أهدافها بالشكل الجيد.
- تنشأ القيادة الإستراتيجية من خلال ستة ممارسات وتمثل فيما يلي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة).

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية كان متوسطاً في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-، ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لممارسات القيادة الإستراتيجية تبين أن تطوير رأس المال البشري هو البعد الأكثر توافراً، يليه إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية ثم يأتي بعده الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة ليأتي بعده تحديد التوجه الاستراتيجي ثم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها وأخيراً التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وجميعها تقع في المجال المتوسط حسب المقياس المعتمد كأساس للتقييم.
- بينت النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة- كان متوسطاً، حيث كانت عملياته مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي: تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، وجميعها تقع في المجال المتوسط حسب المقياس المعتمد كأساس للتقييم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-.

ثالثا: التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي:

- ضرورة استيعاب مفهوم القيادة الإستراتيجية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة.
- ضرورة تفعيل ممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة.
- محاولة استفادة المؤسسة من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي.
- ضرورة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي بشكل أكبر في صياغة أهداف المؤسسة لما له دور في تطويرها.
- ضرورة الاهتمام بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وتوفير لهم الجو المناسب وتحفيزهم من خلال نظام المكافآت.
- ضرورة الاهتمام بالتنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية.
- ضرورة تهيئة الجو المناسب وتشجيع العمال لإبداء رأيهم والتعامل معهم بالعدل والمساواة.
- ضرورة العمل على زيادة الوعي لدى العاملين بعمليات إدارة المعرفة ودورها في المؤسسة.
- تخصيص إدارة المؤسسة كافة الإمكانيات لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر.
- توفير الإمكانيات المختلفة اللازمة لاكتساب المعرفة المناسبة للمؤسسة ونقلها وحمايتها.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق المعرفة في المؤسسة، وحسن استغلال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.
- تأكيد إدارة المؤسسة على تبنى المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.

رابعا: مقترحات الدراسة:

- أثر القيادة الإستراتيجية على إدارة المعرفة في الجامعات.
- أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على القدرة التنافسية.
- أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي.
- أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

فهرس المحتويات

-	الإهداء
-	الشكر
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
-	الملخص
أ-ك	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة
3	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
4	المطلب الثاني: خصائص المعرفة
5	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
7	المطلب الرابع: مصادر المعرفة
8	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
8	المطلب الأول: نشأة وتطوير إدارة المعرفة
9	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
9	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
10	المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة
11	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
11	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
13	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة
14	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
16	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة المعرفة
17	خلاصة الفصل الأول
18	الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وأثرها على إدارة المعرفة
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الإستراتيجية
20	المطلب الأول: ماهية القيادة
22	المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإستراتيجية
23	المطلب الثالث: الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

فهرس المحتويات

24	المطلب الرابع: أهمية القيادة الإستراتيجية
25	المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإستراتيجية
25	المطلب الأول: نظريات القيادة الإستراتيجية
27	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية
29	المطلب الثالث: القائد الاستراتيجي
31	المطلب الرابع: ممارسات القيادة الإستراتيجية
34	المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية عوامل النجاح والفشل وعلاقتها بإدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها
34	المطلب الأول: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية
34	المطلب الثاني: عوامل فشل القيادة الإستراتيجية
34	المطلب الثالث: علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة
36	المطلب الرابع: تحديات القيادة الإستراتيجية
38	خلاصة الفصل الثالث
39	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-
41	المطلب الأول: تاريخ إنشاء مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة- ومهامه
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-
45	المطلب الثالث: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة- وأهدافه
49	المطلب الرابع: التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة-
54	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
55	المطلب الثالث: أداة الدراسة
56	المطلب الرابع: صدق وثبات الدراسة
58	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
58	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
79	المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
83	خلاصة الفصل الثالث
84	خاتمة
87	الفهرس
91	قائمة المراجع
96	الملاحق

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أسامة خيري. (2014). القيادة الاستراتيجية، الإصدار الطبعة الأولى، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
2. رائد محمد حسن قادر. (2019). أثر علاقة القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي، دراسة استطلاعية لآراء بعض متخذي القرار في المصارف الأهلية في إقليم كردستان. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية.
3. حسين عجلان حسن. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع.
4. صالح بن مسعد المريخ. (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالاجهزة الامنية (الإصدار الطبعة الأولى). الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
5. صلاح الدين الكبيسي، و سعد زناد المياوي. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة بغداد.
6. عبد الله حسن محمد. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الاردن، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
7. ليث عبد الله القهيوي. (2013). إستراتيجية غدارة المعرفة والاهداف التنظيمية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد لنشر والتوزيع.
8. محمد حسين العيساوي. (2012). الادارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة (الإصدار الطبعة الأولى). الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
9. محمد خالد ابوعزام. (2021). إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي (الإصدار الطبعة الأولى). الجامعة الاردنية، عمان: دار زهدي للنشر والتوزيع.
10. نبيل دنون الصانع. (2011). الادارة مبادئ وأساسيات. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
11. ياسر الصاوي. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. مصر: دار السحاب لنشر والتوزيع.

ثانياً: المقالات:

1. أمال منصور حسن، علي اللامي شهلاء، و عمران إسماعيل لينا . (2022). تأثير القيادة في فعالية إدارة الأزمات (دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات.
2. رشيد مناصرية، و بن تفات عبد الحق . (ديسمبر 2017). تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.

قائمة المراجع

3. عبد أحمد العامري، و عبد القهار عثمان غالب المقرمي. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الاهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة علمية فصلية محكمة.
4. علي حسون الطائي، و حكمت النقار عبد الله. (2009). تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.
5. عليان يوسف أبو قارة، و خليل حمد. (2010). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية. جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ، العدد الثامن عشر.
6. محمد ابراهيم صويص، و الفيح ايهاب سمير . (ديسمبر 2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء النفسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة.
7. معن وعد الله المعاضيدي، و جاسم محمد الطائي أيجن،(بلا تاريخ)، إسهامات القيادة لإستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال. مجلة تنمية الرافدين.
8. وائل وفيق رضوان، و عوض الدهشان أمال . (2020). إدارة المعرفة مدخل لتحقيقالميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر. مجلة كلية التربية.

ثانيا: المقالات:

1. أمال منصور حسن، علي اللامي شهلاء، و عمران إسماعيل لينا . (2022). تأثير القيادة في فعالية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات.
2. امباركة محمود السيد سليمان السنهوتي. (2022). القيادة الاستراتيجية. (تقرير)، قسم التخطيط الاجتماعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
3. رائد محمد حسن قادر. (2019). اثر علاقة القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي، دراسة استطلاعية لآراء بعض متخذي القرار في المصارف الأهلية في إقليم كردستان . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية.
4. علي حسون الطائي. (بلا تاريخ). دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط دائرة المشاريع قسم الغدادة العامة. كلية الإدارة والإقتصاد: جامعة بغداد.

ثالثا: الرسائل العلمية:

1. أقطي جوهره. (2014/2013). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.

قائمة المراجع

2. بوزيداي محمد. (2014). إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
3. ترغيني صباح. (2011). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. توفيق صراع. (2014/2013). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربيين مهدي أم البواقي، (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص موارد بشرية، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
5. حازم خميس أبو سمرة. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية الادارة والتمويل: جامعة الاقصى غزة لدراسات العليا والبحث العلمي.
6. حسن بوزناق. (2013). إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية (رسالة ماجستير) تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر .
7. خالد أحمد الربابعة. (2016). القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الامنية الذكية (دراسة مقارنة بين مديرية الامن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الاردنية الهاشمية) (اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية). كلية العلوم الاجتماعية والادارية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
8. داسي وهيبه. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
9. رامي ابراهيم موسى المغربي. (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: جامعة الأزهر غزة.
10. سعيدة دوباخ. (2018/2017). دور القيادة في إدارة التغيير في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. سلمان محمد عادل سلمان المصري. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني (مذكرة ماجستير). غزة: جامعة الاقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
12. سهام موفق. (2015/2014). دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة (دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

13. عائشة شفرور. (2010). إستثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع انتيبوتيكال مع صيدال (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.
14. علي بدر المشهداني. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في وزارة التخطيط العراقية(شهادة دبلوم عالي). كلية الإدارة والإقتصاد: جامعة الموصل.
15. مازري منيرة. (2018/2017). أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية،دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
16. مجدي نويري. (2011). محددات انماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
17. محمد قاسم القيسي. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير). أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا: جامعة الاقصى.
18. محمد موسى الزعي. (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية (أطروحة دكتوراه). قسم العلوم الادارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

رابعاً: المحاضرات:

1. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون. (12 فيفري 2012). دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية. مساهمة في تنافسية المؤسسات. جامعة محمد بسكرة.
2. أسماء زدوري. (2016/2015). محاضرات في مقياس إدارة المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قلمة: جامعة 08 ماي 1945.

خامساً: المواقع الالكترونية:

1. www.Sreiby.com. (2010, 05 12)

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة ثانية ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

قسم علوم التسيير



استبانة الدراسة

إلى الموظف المحترم

تحية طيبة...

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) _بسكرة.

ونرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عونا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف الدكتورة: دوباخ سعيدة

إعداد الطالبة: بلحاج زينب

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفي

نرجو منكم التكرم بوضع الإشارة (X) في المربع الذي يقابل الإجابة المناسبة:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مهندس
- ماجستير ماجستير دكتوراه
- 4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة الإستراتيجية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد القيادة الإستراتيجية وعبارات القياس
أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي					
					1 توجد رؤية طويلة المدى للمؤسسة
					2 تساعد إدارة المؤسسة كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية
					3 تزرع إدارة المؤسسة الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة
					4 تستفيد إدارة المؤسسة من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي
ثانياً: اكتشاف المقدره الجوهرية والمحافظة عليها					
					5 تتوفر المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة
					6 تتوفر المؤسسة على الموارد المادية اللازمة
					7 تستخدم إدارة المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للمحافظة على الكفاءات لديها
					8 تعتمد إدارة المؤسسة في سياسة الترقية على الكفاءة
ثالثاً: تطوير رأس المال البشري					

الملاحق

					9 توجه إدارة المؤسسة الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الأفراد ذوي المهارات
					10 تخصص إدارة المؤسسة كافة الإمكانيات لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر
					11 تحاول إدارة المؤسسة التخفيف من حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الإنجاز لدى الموظفين
					12 تكافئ إدارة المؤسسة الموظفين ذوي القدرات العالية
رابعاً: الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة					
					13 يتقبل الموظفون التغيير والتطوير في آليات ونظام العمل بشكل إيجابي
					14 تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل
					15 تهيأ إدارة المؤسسة الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم
					16 يشعر الموظفون بالعدل ويتم التعامل معهم بالمساواة
خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية					
					17 توجد معايير أخلاقية مكتوبة في المؤسسة
					18 تؤكد إدارة المؤسسة على تبني المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل
					19 تقوم إدارة المؤسسة بتطوير نظام حوافز يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي
					20 تبني الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية عن المؤسسة
سادساً: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية					
					21 تعمل إدارة المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين
					22 تعطي إدارة المؤسسة أهمية متكافئة للرقابة الإستراتيجية والمالية عند تطوير أنظمة الرقابة
					23 تقوم إدارة المؤسسة بتقييم مدى تنفيذ الموظفين للخطط الإستراتيجية
					24 تولي إدارة المؤسسة اهتماماً بالغاً بالرقابة من العملية الرقابية

المحور الثاني: إدارة المعرفة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس
أولاً: تشخيص المعرفة					
					25 تقوم المؤسسة بتحديد المعارف الأكثر إفادة لها لسير العمل
					26 تحدد المؤسسة ما ينقصها من احتياجات المعرفة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل على توفيرها
					27 تقوم المؤسسة بشكل دوري بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقاً لمستجدات العصر
					28 تستكشف المؤسسة المعرفة الجديدة من كل المصادر المتاحة
ثانياً: اكتساب المعرفة					
					29 تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية للموظفين لتنمية معارفهم وقدراتهم

الملاحق

					30	تشجع المؤسسة على الاطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال نشاطها وتبنيها
					31	تهتم المؤسسة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات كوسيلة للحصول على المعرفة
					32	تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل خبرتهم ومعرفتهم
ثالثا: توليد المعرفة						
					33	يتم تشجيع ابتكار المعرفة من خلال استخدام نظام الحوافز والمكافآت
					34	تحرص المؤسسة على مشاركة وتفاعل الموظفين فيها من خلال المعارف والخبرات وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة
					35	توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة وتوليدها
					36	تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية (المعرفة الضمنية) إلى معرفة عامة (معرفة صريحة)
رابعا: تخزين المعرفة						
					37	تستخدم المؤسسة وسائل متطورة لحفظ وتخزين المعرفة
					38	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشفة والمستندات الورقية
					39	تمتلك المؤسسة أنظمة أمن وحماية لموجوداتها المعرفية (المعرفة المخزنة)
					40	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة لأي مشروع تقوم به
خامسا: توزيع المعرفة						
					41	توفر المؤسسة مناخ داعم لتبادل المعرفة بين جميع الموظفين من خلال أسلوب العمل الجماعي
					42	توفر المؤسسة تسهيلات تكنولوجية تمكن الموظفين من تبادل المعرفة (الأنترنت، البريد الإلكتروني...)
					43	يتم تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى من ذوي الخبرات
					44	تعتمد المؤسسة طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة
سادسا: تطبيق المعرفة						
					45	تهتم إدارة المؤسسة بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة في عملهم
					46	تشجع إدارة المؤسسة للموظفين على تطبيق المعرفة والإفادة منها
					47	توفر إدارة المؤسسة المستلزمات الضرورية للتطبيق الجيد للمعرفة
					48	تفوض إدارة المؤسسة للموظفين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ محاضر (أ)	بركات ربيعة	01
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ محاضر (أ)	دويخ سعيدة	02