

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

شنافي نوال

إعداد الطالبة:


خليفي أمال

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)
الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

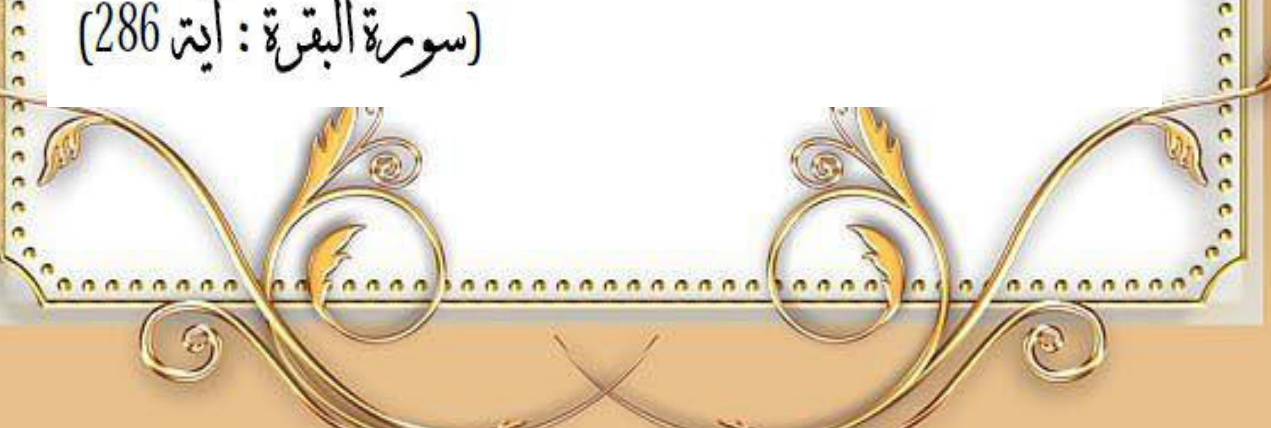




بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
أَكْسَبَتْ رَبُّنَا لَا تُؤْخَذْنَا بِإِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبُّنَا وَلَا حَمَلٌ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبُّنَا وَلَا حَمَلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفُ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

حمدا كثيرا وشكرا جزيلا لخالقي ومولاي، باسط اليدين بالعطايا والنعمة، مالك الملك ذي الجلال والإكرام،

منبع التوفيق وميسر الأعمال، الذي أثار لنا الدرب، وسخر لنا الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة الجهد

والاجتهاد... إلى إلهي الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلى بطاعته

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى من صدق فيهم قول الجبار: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا" إلى والديا العزيزين.

إلى نور العيون... ورموش الجنون والسر المكنون والحب المجنون في القلب المفتون والعقل الموزون

والصدر الحنون، إلى البلسم الشافي والقلب الدافئ والحنان الكافي، إلى التي أحاطتني بسياج حبها إلى

أروع أم في الوجود... أمي الحبيبة... حفظها الله.

إلى من علمني أن الحياة كفاح، والثقة بالنفس أساس النجاح، إلى الذي كان يشجعني في صمت

على تحدي صعاب الحياة، إلى الذي علمني الصبر وثبت كياني بالقوة في لحظات الضعف، إلى

من كد وتعب من أجلي وتحمل الكثير لبناء مستقبلي، إلى من يستحق مني واجب الاحترام لرفع

مقامه... أبي الغالي... حفظه الله.

إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا ونقاءً وعطراً... إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة... إلى

سندي وقوتي بعد الله.. إلى من آثروني على أنفسهم... إلى من أظهروا لي ما هو أجمل ما في

الحياة... إخوتي وأخواتي: عائشة، إبراهيم، محمد شهاب الدين، عبد الرؤوف.

والى كل أحوالي وخالتي وأولادهم وإلى كل العائلة الكبيرة أقدم احتراماتي إليهم.

وإلى ارق نسمة منحتها لي الحياة صديقاتي ورفيقات دربي اللواتي جمعتني بهم الحياة وكان لي

كالأخوات: حنان، وردة، صفاء، حورية، نعيمة، سميرة.

والى أصدقائي الأعتز: أبوبكر، أمال، فاطمة، ابتسام، وفاء، أنوار.

والى أستاذتي الكريمة شنافي نوال التي أفادتني بنصائحها وتوجهاتها في هذا العمل المتواضع

إلى كل من في قلوبنا والذين نحبه في الله.

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع،
وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "...ومن صنع إليكم
معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم
كافأتموه"

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت
لي في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى النور، فسبحانك لا إله إلا أنت
أستغفرك وأتوب إليك.

ثم لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي "شناقي نوال" التي
أنارت دربي بنصائحها وتوجيهاتها القيمة التي منحتها لي لجميل صبرها
وحسن معاملتها معي، كما أنها لم تبخل علي بوقتها الثمين في تتبع هذا
العمل من بدايته إلى نهايته فجزاها الله عنا ألف خير، كما لا يفوتني أن
أتوجه بخالص شكري إلى الأستاذة: "ألفة مزيو، جوهرة أقطي، ليلي بن
عيسى، حبه نجوى، سلاف رحال"، وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير.

دون أن أنسى الأستاذ "حسين نزه" الذي كان له الفضل في إنجاز
عملي في مؤسسة الخدمات الاجتماعية سوناطراك -بسكرة-
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون من
قريب أو من بعيد، في إنجاز هذا العمل المتواضع.

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم علمني أن أحب الناس كلهم كما أحب نفسي
وعلمني أن أحاسب نفسي قبل أن أحاسب الناس

اللهم علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة
وأن الانتقام هو أول مراتب الضعف
يارب إني أعوذ بك من الغرور إذا نجحت
وأعوذ بك من اليأس إذا أخفقت

بل ذكرني أن اليأس هو تجربة تسبق النجاح
يارب أعطني التواضع فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي
وإذا أسأت إلى الناس فامنحني شجاعة الاعتذار
وإذا أساء لي الناس أعطني شجاعة العفو.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"- بسكرة- واستهدفت العمال الإداريين بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك معرفة دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تفعيل إدارة المعرفة لدى العمال الإداريين.

ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"- بسكرة- والبالغ عددهم (55) عامل وعاملة، حيث تم أخذ عينة عشوائية والتي تتكون من العمال الإداريين البالغ عددهم (45) عامل، تم توزيع الاستبيان عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (38) استبيان صالح لتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية المستخدمة لبرنامج **SPPS.V19** للتعامل مع البيانات واستخراج نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل ألفا كرونباخ. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن مستوى القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"- بسكرة- جاء متوسطا، كما فسرت القيادة الإستراتيجية (83.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تفعيل إدارة المعرفة لدى العمال الإداريين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

كما بينت الدراسة وجود دلالة معنوية لكل أبعاد القيادة الإستراتيجية (ممارسات مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة، ممارسات الأخلاقية) في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"- بسكرة. وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات منها:

✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالقيادة الإستراتيجية بتحديد ورسم توجهاتها المستقبلية بدقة ووضوح أكبر والحرص على مشاركة العاملين في صياغة هذه الرؤية.

✓ ضرورة الاهتمام أكثر بتشخيص المعرفة لتحديد الفجوة المعرفية وكذلك الحرص على إيجاد أساليب وطرق جديدة لاستخراج المعرفة وتخزينها بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، المعرفة، إدارة المعرفة.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الدعاء
	آية قرآنية
	إهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: منهجية الدراسة ودراسات السابقة
02	تمهيد
03	المبحث الأول : منهجية الدراسة
03	المطلب الأول : إشكالية الدراسة
04	المطلب الثاني : أهمية الدراسة و أهدافها
04	أولا : أهمية الدراسة
04	ثانيا : أهداف الدراسة
04	المطلب الثالث : فرضيات الدراسة ونموذجها
04	أولا : فرضيات الدراسة
05	ثانيا : نموذج الدراسة
06	المطلب الرابع : حدود الدراسة ومنهجها
06	أولا : حدود الدراسة
06	ثانيا : منهج الدراسة
07	المطلب الخامس: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

09	المبحث الثاني:الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها
09	المطلب الأول:الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية
11	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
13	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة معا
15	المطلب الرابع:التعليق عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها
16	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية
18	تمهيد
19	المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية
19	المطلب الأول:مفهوم القيادة الإستراتيجية
19	أولا: مفهوم القيادة الإدارية
20	ثانيا: مفهوم القيادة الإستراتيجية
24	المطلب الثاني:خصائص القيادة الإستراتيجية وأهميتها
23	أولا : خصائص القيادة الإستراتيجية
24	ثانيا :أهمية القيادة الإستراتيجية
25	المطلب الثالث: مهام القيادة الإستراتيجية
27	المطلب الرابع:عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية
29	المبحث الثاني:ماهية القائد الاستراتيجي
29	المطلب الأول:مفهوم القائد الاستراتيجي
30	المطلب الثاني: مقارنة بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي
32	المطلب الثالث: مهارات القائد الاستراتيجي
33	المطلب الرابع: أهم العناصر التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة.
35	المبحث الثالث: تطبيقات القيادة الإستراتيجية
35	المطلب الأول:نظريات القيادة الإستراتيجية
36	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية
40	المطلب الثالث:ممارسات القيادة الإستراتيجية
45	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة
47	تمهيد

48	المبحث الأول: ماهية المعرفة
48	المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة
48	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص المعرفة
48	أولاً: مفهوم المعرفة
52	ثانياً: خصائص المعرفة
54	المطلب الثالث: أهمية المعرفة
55	المطلب الرابع: أنواع المعرفة ومصادرها
53	أولاً: أنواع المعرفة
59	ثانياً: مصادر المعرفة
62	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
62	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
63	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
63	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
65	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
66	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
67	المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة
68	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
68	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
72	المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة
73	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
78	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة
81	المبحث الرابع: علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة
81	المطلب الأول: علاقة التوجه الاستراتيجي بإدارة المعرفة
82	المطلب الثاني: علاقة رأس المال البشري بإدارة المعرفة
82	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة
84	المطلب الرابع: علاقة الرقابة التنظيمية المتوازنة بإدارة المعرفة
85	المطلب الخامس: علاقة الممارسات الأخلاقية بإدارة المعرفة
86	خلاصة الفصل الثالث

	الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
88	تمهيد
89	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الخدمات الاجتماعية لسوناطراك -بسكرة-
89	المطلب الأول: نشأة مؤسسة الخدمات الاجتماعية "لسوناطراك" -بسكرة-
89	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخدمات الاجتماعية "لسوناطراك" بسكرة
95	المطلب الثالث: تعريف مصلحة المستخدمين وهيكلها التنظيمي
97	المطلب الرابع: أهمية مصلحة المستخدمين
98	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
98	المطلب الأول: مجتمع الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
98	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
98	ثانيا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
98	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
99	المطلب الثالث: أداة الدراسة
100	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
100	أولا: صدق أداة الدراسة
100	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
102	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
102	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.
103	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة والإجابة على أسئلة الدراسة
110	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov- Smirnov)
110	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
110	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
111	ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية لها
114	خلاصة الفصل الرابع
116	الخاتمة العامة
121	قائمة المراجع
132	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	نموذج الدراسة المقترح	01
41	ممارسات القيادة الإستراتيجية	02
50	العلاقة المتبادلة بين البيانات و المعلومات والمعرفة	03
51	يمثل هرمية المعرفة	04
56	يوضح المعرفة الضمنية والمعرفة ظاهرة	05
57	إطار المعرفة الإستراتيجية	06
60	المصادر الداخلية لمعرفة	07
68	عمليات إدارة المعرفة	08
69	تشخيص المعرفة الحرجة	09
70	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في مؤسسة Nonaka	10
74	نموذج (Marquardt) لإدارة المعرفة	11
75	نموذج ادارة المعرفة ل (Wiig)	12
76	نموذج (Duffy) لإدارة المعرفة	13
77	نموذج طرق خلق ونقل المعرفة	14
84	يوضح دور الأنشطة القيادية في نشطة توليد المعرفة	15
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سونا طراك"-بسكرة-	16
95	الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين	17

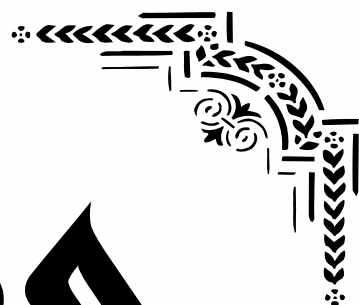
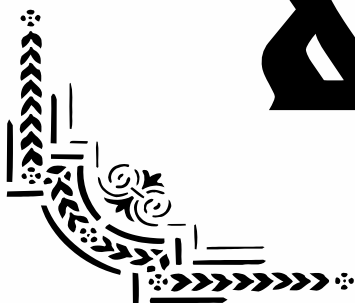
قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية	01
26	أبرز نماذج القيادة الإستراتيجية والأدوار التي تتضمنها	02
31	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي	03
39	مقارنة بين القيادة الإستراتيجية المشاركة- التحويلية والتنفيذية	04
51	تعريف المعرفة من وجهة نظر الباحثين	05
56	الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة	06
64	مفاهيم إدارة المعرفة	07
79	أوجه الاختلاف بين إستراتيجيتين الترميز و الشخصية	08
99	مستويات الإجابة لمقياس لديكارت الخماسي	09
100	لمقياس لديكارت الخماسي	10
101	معاملات الثبات والصدق	11
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية المتغير	12
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة الإستراتيجية	13
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة	14
110	اختبار التوزيع الطبيعي	15
111	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	16
111	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة لإبعاد القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة.	17

قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	الرقم
132	إستبانة الدراسة	01
138	قائمة المحكمين	02

مقدمة



تعيش اليوم مختلف المؤسسات في جو اقتصادي جديد يعرف باقتصاد اللامادي والذي يعتبر المعرفة الركيزة الأساسية والمصدر المهم للميزة التنافسية للمؤسسات الباحثة عن التميز والتفرد خاصة في ظل التحولات والتطورات الواسعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم والتي تفرض على المؤسسات العديد من التحديات المحلية والعالمية، ومن أجل مواجهة هذه التحديات واقتناص الفرص وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها في بناء وتنمية قدرتها على التعامل المبكر مع التغيرات والاستعداد للتكيف معها، وإطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الموارد البشرية على كافة المستويات، بالإضافة إلى تهيئة فرص أفضل لتحسين أدائها بما يتلائم مع قدراتها.

ولقد ازدادت الحاجة في العقد الأخير إلى وجود القادة ذوي المهارات والقدرات المميزة بما يمكنها من وضع رؤية مستقبلية قادرة على مواجهة تقلبات المحيط وسرعة أحداثه والتكيف مع متطلباته من أجل ضمان نجاح المؤسسة وبقائها، لذلك دعت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية وإعداد قادة متميزون متمكنون لهم من المهارات والقدرات ما يسمح بالارتقاء بحاجات المرؤوسين والاهتمام بهم والتأثير في سلوكهم لأداء أكثر مما هو متوقع منهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك جاءت دراستنا للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" - بسكرة-



الفصل الأول :

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد:

في ظل التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية، التي تؤثر على مختلف مجالات الحياة، ازداد الاهتمام بإدارة المعرفة لأنها تعتبر المورد الأكثر أهمية، ومصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم، حيث تعد إدارة المعرفة بوابة الدخول إلى النجاح الحقيقي في تحقيق أهداف المؤسسة، لهذا أصبحت إدارة المعرفة في المؤسسة تشكل إحدى أهم التطورات الفكرية المعاصرة التي تحولت إلى ممارسة عملية أكثر تلائماً مع متغيراتها المتسارعة في العالم اليوم.

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر والتي تستوجب عليها تحديد مسارها وتوجهاتها المستقبلية، ازدادت حاجة إلى وجود قيادة إستراتيجية فاعلة لها القدرة على التصور العالي بالمحيط، وتتسم بالمبادرة ومرنة وقادرة على مواكبة التغيير وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة قوية ومتميزة في محيطها، لكن وجود القيادة الإستراتيجية في المؤسسة لا يعني تحقيق النجاح الأكيد إلا إذا توفرت على عدد من المتطلبات الأساسية لكي تكون فعالة في التطبيق، ويعتبر من الحقائق الراسخة في القيادة الإستراتيجية هو أن نجاحها يعتمد على ما يمتلكه قائدها من مهارات وصفات باعتباره المحرك الرئيس لكل الموارد الأخرى، وباعتباره المورد الأكثر ندرة في العصر الحديث.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح منهجية الدراسة والدراسات السابقة، من خلال التطرق إلى المباحث

التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي ظروفًا تمتاز بالتسارع الشديد والتطور المستمر مما يستلزم معه إحداث تغييرات تمثل بحد ذاتها حالات استجابة غير تقليدية تجاه ذلك التغيير، وفي عصر المعلومات والمعرفة بدأت المؤسسات تدرك ضرورة توافر قيادة إستراتيجية يكون لها الدور الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة القائمة على المعرفة، باعتبار القيادة الإستراتيجية لها القدرة على نشر وفهم الإستراتيجية على مستوى جميع المستويات وكذا تحقيق الأداء الجيد والاهتمام بقيمتها بشكل دقيق بالإضافة إلى أنها تسمح للمسيرين بالتطلع المستمر على وضعية المؤسسة ومراجعتها وهو ما يمكنها من إعادة توجيهها استراتيجيًا نحو خلق مزايا تنافسية تحقق الفارق بينها وبين منافسيها.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة-؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية وكذا إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة-؟

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة؟

- هل للممارسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي دور في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-

بسكرة؟

- هل للممارسات المرتبطة برأس المال البشري دور في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-

بسكرة؟

- هل للممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية دور في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة؟

- هل للممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية متوازنة دور في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-

بسكرة؟

- هل للممارسات الأخلاقية دور في تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة؟

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها .

أولاً : أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة الإستراتيجية أساساً في المؤسسات من خلال تحقيق (ممارسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي ، ممارسات المرتبطة برأس المال البشري، ممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية ، ممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية متوازنة، ممارسات الأخلاقية) التي تمكن من تعزيز معارفها وتفعيلها وإدارتها بكيفية تحقق التميز والتفرد للمؤسسة، لذا فالاهتمام بالقيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة فرضتها طبيعة التحديات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة والضغوط التنافسية الحادة التي يشهدها المحيط الاقتصادي.

ويمكن القول أن لهذه الدراسة أهمية نظرية والمتمثلة في دراسة القيادة الإستراتيجية وأساليب تطبيقها ودورها في تفعيل إدارة المعرفة وأهمية تطبيقية تكمن في نتائج الدراسة المتوصل إليها وتوصياتها وإمكانية الاستفادة منها في بحوث أخرى.

ثانياً: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ✓ التعرف على الخلفية النظرية للقيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.
- ✓ معرفة مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة-؟
- ✓ توضيح أنماط القيادة الإستراتيجية في مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة-؟
- ✓ التعرف على إمكانية وجود علاقة تربط بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.
- ✓ محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور القيادة الإستراتيجية على إدارة المعرفة.
- ✓ تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- فيما يخص موضوع الدراسة .

المطلب الثالث: فرضيات الدراسة ونموذجها

أولاً: فرضيات الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور معنوي للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة

الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

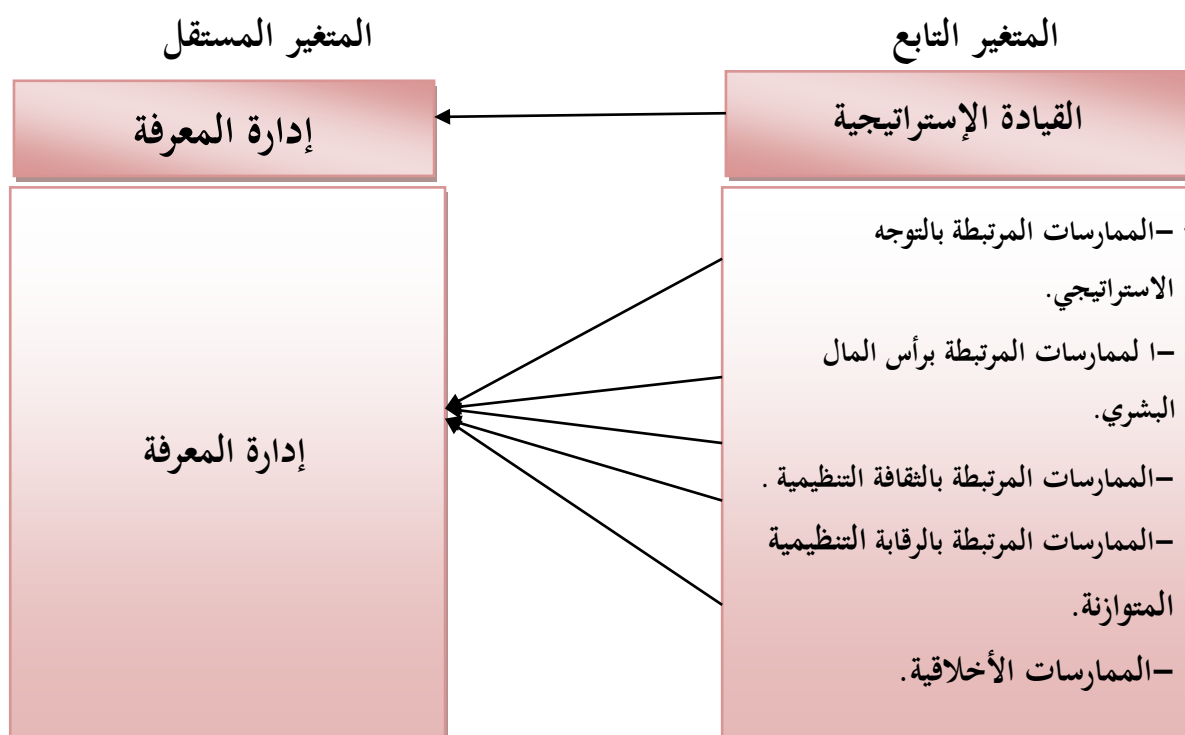
وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد دور معنوي للممارسات المرتبطة بالتوجه الإستراتيجي في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد دور معنوي للممارسات المرتبطة برأس المال البشري في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد دور ذات معنوي للممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد دور معنوي للممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد دور معنوي للممارسات الأخلاقية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: نموذج الدراسة.

- وفقا للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة هما:
- المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية وتتضمن الأبعاد التالية:
- (ممارسات المرتبطة بالتوجه الإستراتيجي، ممارسات المرتبطة برأس المال البشري، ممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية متوازنة، ممارسات الأخلاقية).
- المتغير التابع إدارة المعرفة ويتضمن الأبعاد التالية:
- (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن، المعرفة توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل :

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الطالبة.

المطلب الرابع: حدود الدراسة ومنهجها.

أولاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

الحدود البشرية: تتمثل في العمال الإداريين لمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" بسكرة-

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة-

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة ميدانيا في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2017.

الحدود الموضوعية: تضمن الجانب الموضوعي لدراسة دور القيادة الإستراتيجية "كمتغير مستقل" في تفعيل إدارة المعرفة "كمتغير تابع".

ثانياً: منهج الدراسة.

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها، جوانبها، نتائجها والإجابة على التساؤلات الفرعية وأثبت صحة

الفرضيات سوف نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث

وصفا كيميا ونوعيا، لتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع، وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الخامس: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

- **القيادة الإستراتيجية:** هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفعالية والكفاءة في المؤسسة المستندة إلى العلاقات بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستوى القريب والبعيد لوضع المؤسسة في الصدارة.
 - **الممارسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي:** هي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للهدف الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية.
 - **الممارسات المرتبطة برأس المال البشري:** هي تطوير والتأثير في الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة لهذا فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلوا موردا رأسماليا يحتاج إلى استثمار لذلك ظهرت الحاجة لتطويره.
 - **الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية:** هي تطوير وخلق مزيج من القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المؤسسة واستخدامها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - **الممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية متوازنة:** هي جزء مهم من عمليات تنفيذ الإستراتيجية فهي ضرورية للمساعدة في التأكيد بأن المؤسسة تحقق مخرجاتها المطلوبة.
 - **الممارسات الأخلاقية:** تتزايد فعالية عمليات تنفيذ الإستراتيجية عندما تبنى على الممارسات الأخلاقية والتي تشجع الأفراد العمل بها في كافة مستويات المؤسسة بشكل أخلاقي.
 - **إدارة المعرفة:** هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها، تنظيمها استخدامها، نشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورة للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- عمليات إدارة المعرفة وتتمثل فيما يلي:**
- **تشخيص المعرفة:** هي كل الأنشطة والممارسات التي تساعد أو تسهل على الأفراد عملية التعرف على الفجوة المعرفية تتمثل في ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة أن تعرفه.

- توليد المعرفة: هو قدرة المؤسسة على إنشاء وتطوير أفكار جديدة ومبدعة.
- تخزين المعرفة: هو الحفاظ على المعرفة المكتسبة والجديدة وعرضها للعاملين من خلال طرق ووسائل مختلفة.
- توزيع المعرفة: هي عملية تعاونية تتضمن تحويلًا وتبادلًا للمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة.
- تطبيق المعرفة: يعني استثمار المعرفة التي تم الحصول عليها وتحويلها إلى تنفيذ.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية.

1- دراسة ايتار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهشن جلاب (2006) بعنوان: ممارسات القيادة الإستراتيجية

وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصاريف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد،

العدد(59)، العرق.

هدفت الدراسة إلى:

تسليط الضوء على مفاهيم القيادة الإستراتيجية وخدمة الزبون وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في عينة مكونة من خمسة

معارف أهلية ثم إعداد استمارة من طرف الباحث لتسهيل عملية جمع البيانات واعتمد على المنهج الوصفي لتحليل

البيانات والتي توصل في البحث إلى:

✓ نمط الثقافة الدائمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة وجود دور لمديري المصرف في تحديد المسار الإستراتيجي

للمصرف وغياب دور المصارف في كسب صداقة الزبائن.

2- دراسة بن صالح سعيد المربع (2012) بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في

الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

هدفت الدراسة إلى توضيح أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات المديرية والعامة للدفاع المدني وتحديد نوع

الثقافة التنظيمية السائدة وتحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة، التعرف على دور

أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، أيضا الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة الإستراتيجية

في تطوير الثقافة التنظيمية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

✓ وجود ارتباط متوسط بين القيادة الإستراتيجية المشاركة بين نمط الثقافة التنظيمية وارتباط قوي بالقيادة الإستراتيجية المشاركة

مبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

✓ وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة

للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

3-دراسة محمد موسى الزعبي (2010) بعنوان: دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العليا الدراسات، الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات من خلال نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين من نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة، تطوير الهياكل التنظيمية.
- ✓ استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمد في تحليل للبيانات على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات إستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .
- ✓ بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه محاور الدراسة تبعا لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات.

4-دراسة معن وعد الله المعاضيدي (2011) بعنوان: إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، مجلد(33)، العدد (105)، العراق.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تحليل الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها والمرونة الاقتصادية بوصفها متغيرا معتمدا لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمال وسعيها لبقائها وقد استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق الأهداف المتمثلة بالتعريف بمتغيري الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما .وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:

- ✓ إن ممارسة القيادة الإستراتيجية ترتبط وتؤثر معنويا بالمرونة الإستراتيجية.
- ✓ أن ممارسة القيادة الإستراتيجية وسيلة للتميز المنظمي وتؤهل للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة في العوامل البيئية التنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.

1- دراسة دروزة صالح سوزان (2007-2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، جامعة الشرق للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان- الأردن.
وهدفت الدراسة إلي:

- ✓ إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة ومتطلبات الأداء المؤسسي من حيث المدخل والقياس.
 - ✓ تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات إدارة المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض.
 - ✓ تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لوزاراتهم.
 - ✓ توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.
- وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- ✓ هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.
- ✓ هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها ورضا العاملين.
- ✓ هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والتعلم والنمو المؤسسي.
- ✓ هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها وكفاءة العمليات الداخلية.

2- دراسة فلاق محمد (2011) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة

لمجموعة من الاتصالات الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد (4)، الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة وتطبيقها) في تحقيق الميزة التنافسية (تقديم أسعار منافسة، تقديم منتجات جديدة، تحسين الجودة، السرعة في تقديم الخدمة، الحصة السوقية) تكونت عينة الدراسة من 84 منفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليلي الانحدار البسيط، تحليلي التباين الأحادي.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعنى بمدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعنى للمسمى الوظيفي وكذلك قدم مجموعة من التوصيات أهمها:

تأسيس إدارة مستقلة في الشركة مهمتها تسيير المعارف، عقد دورات تدريبية في مجموعة الاتصالات الأردنية لتعريف

المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا الفرع المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة)، عقد دورات تدريبية على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل، وتعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية، وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق التغيرات الاقتصادية.

3- داسي وهيبه (2008) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف

الحكومة السورية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

✓ تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا، التي يواجهها قطاع المصارف السورية.

✓ تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.

✓ كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف.

✓ وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ اعتمدت المصارف في توليد المعرفة بشكل كبير على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لحل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة.

✓ اعتمدت المصارف في خزن المعرفة على الحسابات بشكل أكثر وكذلك اعتمدت على الأساليب التقليدية والأفراد العاملين.

✓ وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة.

✓ تتميز سرعة الاستجابة لطلبات العملاء بالنسبة للمصارف الحكومية السورية بمستوى متوسط .
✓ توفرها على الأنظمة القادرة على الاستجابة السريعة للعملاء.

✓ إن مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف.

4- دراسة وهيبه داسي (2014)، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتسلط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا، والوقوف على واقع الثقافة التنظيمية ومدى فهم المديرين لها والعلاقة بينها وبين إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، وتم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة واستخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأداة لدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- ✓ إن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة واقلها بعد إنشاء المعرفة.
 - ✓ إن درجة الوعي للممارسات الثقافية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية واقلها بعد التوجه بالأفراد.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، بالفريق والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وإبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة معا.

1- دراسة أنعام عبد الزهره دوش (2011)، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في

المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة دراسات الكوفة، العدد(21)، العراق.

تهدف الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة (إدارة المعرفة الضمنية، وإدارة المعرفة الظاهرية إدارة المعرفة المكتسبة) على القيادة الإستراتيجية بأبعاده الأربعة الشخصية الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي).

كما تهدف إلى التعرف على:

- ✓ مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة الضمنية في القيادة الإستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية .
- ✓ معرفة مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة الظاهرية في القيادة الإستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية.
- ✓ معرفة مدى إمكانية تبني وتطبيق إدارة المعرفة المكتسبة في القيادة الإستراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات نذكر منها:

- ✓ أن إدارة المعرفة المكتسبة هي المعرفة التي يتبناها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الأولى.
- ✓ أن إدارة المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يتبناها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الثانية.

✓ أن إدارة المعرفة الظاهرية هي المعرفة التي يتبناها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الثالثة.

✓ تؤثر المعرفة في الرؤية الإستراتيجية التي يراها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الأولى.

✓ تؤثر المعرفة في القرارات الإستراتيجية التي يتخذها القادة والمدراء في المنظمة المبحوثة بالدرجة الثانية.

2-دراسة أقطي جوهرة (2014)، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، حيث تم قياس ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي:

ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة، تم قياس التسويق الداخلي من خلال أنشطة التحفيز، والتدريب وإستراتيجية المكافآت، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون، تم قياس التوجه التسويقي الداخلي من خلال جمع الاستخبارات الداخلية ونشرها والاستجابة لها، تم قياس ثقافة التعلم التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد تمثلت في ثقافة التعلم على المستوى الفردي، ثقافة التعلم على المستوى الجماعي، ثقافة التعلم على مستوى المنظمة إضافة إلى تقسيم لتشارك في المعرفة إلى إستراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرف، والذي يتضمن كلا من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة. واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها(الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة)، كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية اثر غير مباشر في كل من سلوك إستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد اثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

المطلب الرابع:التعليق عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع دراستنا في تناولها للمتغيرين القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، حيث أشارت مختلف الدراسات إلى أهمية ودور القيادة الإستراتيجية في المؤسسة التي تعمل على وضع الخطط والاستراتيجيات التي تحسن صورة المؤسسة في محيطها وتقدمها إلى التميز والريادة، ومن بين الأمور التي تركز عليها القيادة الإستراتيجية نجد إدارة المعرفة التي هي أساس الأفكار والإبداعات في المؤسسة لهذا تسعى القيادة إلى تدعيمها. وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- ✓ إعداد الاستبانة التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وأهدافها.
- ✓ مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.
- ✓ وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر هذا الفصل مدخل للموضوع محل الدراسة حاولنا من خلاله تسليط الضوء على إشكالية الدراسة عبر طرح السؤال الرئيسي والمتمثل في ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة؟ ومجموعة من الأسئلة الفرعية، كذلك تمت الإشارة إلى جدوى الدراسة ومدى أهميتها وأهدافها، وفرضيات الدراسة ونموذجها، وحدود الدراسة ومنهجها، والتعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية ، بغية إعطاء صورة كاملة وواضحة عن كل جوانب الموضوع وإزالة الغموض الذي قد يصادف المطلعين عن هذا البحث فيما يخص بعض المفاهيم والمصطلحات وذلك لتسهيل فهم الموضوع وإمكانية الاستفادة منه.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية

تمهيد

شهد عالم الأعمال تغيرا كبيرا في مجمل مناحي العمل المؤسسي لهذا زادت الحاجة إلى وجود القادة ذوي المهارات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولة المتابعة المستمرة للبيئة لضمان نجاح المؤسسات وبقائها، فالقيادة تسعى لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم، تعبئة قدراتهم، تنسيق جهودهم، تنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف التنظيم.

وقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في إطار العمل لمؤسسات الأعمال اليوم حيث يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها بشكل أكبر، كما يتطلب التحاور والتنسيق بين أطرافه المتعددة، وكان ذلك بفعل العديد من العوامل منها: سرعة التغيير، زيادة حالة عدم التأكد، المنافسة... الأمر الذي استدعى الاهتمام أكثر بالقيادة الإستراتيجية وبدور القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملات المؤسسة مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية، وكذا تصور المستقبل المرغوب للمؤسسة، فالمؤسسات اليوم تحتاج لتطوير خصائص القيادة الإستراتيجية لبناء مواردها وقدراتها وتوليد معارف تضمن لها البقاء والاستمرار. وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح القيادة الإستراتيجية، من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: ماهية القائد الاستراتيجي.

المبحث الثالث: تطبيقات القيادة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية

تساهم القيادة الإستراتيجية بشكل فعال في تطوير رؤية واضحة وخطوة عملية فاعلة في المؤسسات من خلال الحرص على ترسيخ لأسس ومبادئ مرنة تدعم الولاء والانتماء، لها دور فاعل في تطوير المؤسسات لتحقيق أهدافها ومنها القدرة التي تكفل لها البقاء والنمو والتكيف مع الأحداث للمتغيرات البيئية من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، لهذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على المفاهيم الأساسية للقيادة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية وجب الإشارة إلى مفهوم القيادة الإدارية.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية على أنها: "عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة." وذلك للإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المرغوب إليه¹. "فهى: " عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة."²

كما تعرف أيضا على أنها: "القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع والتأثير في من حوله ابتغاء تحقيق الهدف، أي أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد."³

ويرى (kohn) أنها القيادة هي: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء ما يحدده القائد."⁴

أما (Lkert) فيرى " أنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" كما تعرف أيضا: "القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة وحل مشكلاتها وتوجيه نشاطها إلى اتجاهاتها الاجتماعية ايجابية."⁵

كما تعرف على أنها: "العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من

¹: زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان- الأردن، 2008، ص11.

²: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للنشر، عمان، 2011، ص23.

³: محمد حسين العجمي، الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008، ص29.

⁴: انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية، دار المسير لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص203.

⁵: ناصر علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي، الحامل لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص138.

أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسئولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها¹. "أو هي: "عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم²." ويعرفها البعض على أنها: انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها الفرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانات توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف³.

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن القيادة الإدارية هي: "العملية التي يستطيع القائد التأثير بها على مرؤوسيه في أفكارهم وسلوكاتهم ودفنهم وتوجيههم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف المشتركة.

ثانياً: القيادة الإستراتيجية

تعرف القيادة الإستراتيجية من خلال منتزغ وكين على أنها: "عملية وضع الأهداف التنظيمية وتوجيه جهود العاملين وأصحاب المصالح نحو انجاز الأهداف التنظيمية⁴."

من خلال هذا التعريف نرى أن القيادة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية وضع الأهداف وذلك لتوجيه العاملين عليها للانجاز الأهداف التنظيمية .

كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على التوقع، التصور، الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة⁵."

والقيادة الإستراتيجية عبارة عن الرؤية المستقبلية وتمكين العاملين لتغيير الاستراتيجي وإعطاءهم القدرة لتحقيق أهداف المتوقع.

تعرف أيضا على أنها: "عنصر فعال في تطوير المؤسسات بشكل مستمر، وينحصر نشاط القيادة الإستراتيجية في الأمور الخمسة التالية: تحديد الاتجاه، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام وتطوير الإستراتيجية، تحديد

¹: حسن عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص3.

²: عبد الرزاق الرحاحلة، ركزيا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 333.

³: H.Koontz.CO'donnell.management ;principes et méthodes de gestion.uneed..Québec 1980.p439.

⁴: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص136.

⁵: سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية الآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الانبار

للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (04)، العدد(09)، العراق، 2012، ص251.

النقاط الفعالة، وتطوير القابلية الإستراتيجية.¹

ولهذا نجد القيادة الإستراتيجية من أهم العناصر الفعالة في تميز المؤسسات وذلك بتحديد توجه المؤسسة بوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ للعاملين وتمكينهم من تطوير الإستراتيجية وبهذا يتمكنوا من تحديد نقاط الفعالية ولتطوير القابلية الإستراتيجية.

تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها: "إدارة المؤسسة ككل بدلا من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، والتعامل مع التغيير الذي يزيد أو يعزز من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة".²

ولهذا نجد القيادة الإستراتيجية تهتم بإدارة المؤسسة ككل مما يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في المستقبل. كما عرفت على أنها: "القدرة على رسم وتوضيح رؤية إستراتيجية للمؤسسة بشكل تام أو جزء منها، مع تحفيز الآخرين للعمل في ظل هذه الرؤية".³

ولهذا نجد القيادة الإستراتيجية لها القدرة على توضيح رؤية المستقبلية للمؤسسة وهذا يحفز العاملين ويدفعهم إلى العمل أكثر لي تحقيق أهداف المستقبلية لها.

كما تعرف أيضا على أنها: "أنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية أكثر من أنها وسيلة إدارية، كما أنها ليست بديلا عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها".⁴

ولهذا نجد القيادة الإستراتيجية هي ناتجة عن الإدارة الإستراتيجية ولديها القدرة على تحقيق التميز للمؤسسة.

وتعرف أيضا على أنها: "القيادة التي تحقق الطاقة والقدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر والتي تحقق التحديدات التنظيمية المستقبلية".⁵

وفقا لهذا التعريف فإن القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تسعى لإحداث التغيير بما يتناسب مع محيط المؤسسة، وذلك من خلال استقراء واستشراف المستقبل مع التحليل الدقيق لماضي المؤسسة.

¹ محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص37.

² نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، دار الثقافة لنشر، عمان - الأردن، 2008، ص180.

³ شارلزهل وحارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد احمد عبد المعتال وإسماعيل بسبوي، دار المريخ لنشر، السعودية، 2010، ص73.

⁴ محمد حسن العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص586-587.

⁵ فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، دار الجامعة الإسكندرية، 2007، ص89.

وتعرف أيضا على أنها: "قدرة الشخص على التوقع، والتخيل والمحافظة على المرونة وتفكير بطريقة إستراتيجية والعمل مع الآخرين للشروع في تنفيذ التغييرات التي سوف تخلق مستقبلا حيويا في المؤسسة."¹

عرفها كل من (Duane Ireland، Michael Hitt) القيادة الإستراتيجية أنها القائد القادر على التوقع الرؤية المحافظة على المرونة التفكير إستراتيجيا والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغييرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد للمؤسسة.²

تعني أن الشخص لديه قدرة على تصور ما يحدث في المستقبل والمحافظة على المرونة في التفكير الاستراتيجي وتشجيع على فرق العمل لي تحقيق أهداف المستقبلية للمؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة نعرف القيادة الإستراتيجية على أنها: تفاعل القيادة التي تمتلك القدرة على التوقع والتصور للمستقبل مع إبقاء المرونة الكافية مع المرؤوسين، مما يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج الإداري إلى اعلي مستوى لتحقيق رؤية القيادة المؤسسة.

وعليه يمكن التمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول التالي:

الجدول رقم(01) يوضح الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.

مقيار التقييم	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	يسعى القيادات إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استنادا إلى الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة.	يسعى القيادات الإستراتيجية إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المؤسسة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
التركيز	يركز على الملائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي كما يجب عمله.	يركز على جانب الملائمة لداخلية والخارجية وسعي لتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط بالاستناد إلى ما يمتلكه من مهارة تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.

¹: حيدر الجد، القيادة الإستراتيجية في الفكر الإمام الحسين عليه السلام(نهضة المباركة نموذجاً)، مجلة العقيدة، العدد(09)، 1995، ص83.

²: Terry Thomas and others، strategic leadership of ethical behaviour in business. Academy of Management Executive، vol 18، N°2، 2004، p57.

إتباع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله في ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات.	إتباع البديهية والحس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.	القرارات
يميل القائد التقليدي إلى تقليد الآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عند الضرورة.	يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة فائدة في مجاله.	المنافسة
يميل إلى تبني ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تكون ثابتة ويغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام الأفكار الجديدة بمعنى يقبل التجديد الذي يسمح بتطوير وتعزيز قدرة المؤسسة.	الثقافة التنظيمية
يميل إلى الالتزام بإتباع التعليمات والإجراءات العمل.	يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات والإجراءات العمل.	مرونة العمل
يميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر	يميل إلى التغيير الجذري ويأتون بابتكار جديدة.	التغيير

المصدر: طارق محمد الفرجاني-أمين مرعي الدرياق، دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد (01)، ليبيا، 2015، ص60.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإستراتيجية وأهميتها

أولا: خصائص القيادة الإستراتيجية

للقيادة الإستراتيجية عدة خصائص نذكر منها¹:

- ✓ الرؤية: أن يكون القائد له رؤية وقادر على تصور الكلي للمؤسسة على المدى البعيد والأكثر جدية.
 - ✓ الحقيقة- الواقعية: أن يكون القائد واقعا ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبني على الأماني وليس الوقائع.
 - ✓ الأخلاقيات: أن يكون القائد أخلاقيا ويتسم بالحماسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.
 - ✓ الشجاعة: أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية ويشجع مرؤوسيه على روح المبادرة في العمل.
- ويضيف آخرون الخصائص التالية²:

¹ طارق مفلح جمعية أبو حجر، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص61.

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، محاضرة حول: خصائص القيادة الإستراتيجية، رئيس شعبة الإدارة الإستراتيجية الشرطية، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، 2006، ص5-6.

- ✓ إحساس عالي بالمحيط: أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- ✓ المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: أن يكون لدى للقائد الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغير كمفتاح للتقدم والتحسين.
- ✓ الابتكار: أن تتوافر لدى القائد الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك.
- ✓ القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم.
- ✓ العزم والمثابرة: أن يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمرارية حتى النهاية بقوة القائد الاستراتيجي تكمن في حماسه الذي يصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيره لتابعيه.

ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية:

- تأتي أهمية القيادة الإستراتيجية للمؤسسة من طبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات والتي تتميز بحالة الغموض والتعقيد والتغير المستمر ذلك بسبب وشدة المنافسة، لهذا أصبحت بحاجة للقيادة من نوع جديد، قيادة تملك رؤية ومهارات الإستراتيجية للمؤسسة تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمؤسسة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، وبهذا تعطي القيادة الإستراتيجية المعنى والمنطلق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية وخريطة تسمح للمؤسسة بالتطور والإبداع، ويمكن أن نلمس أهمية القيادة في النقاط التالية:
- ✓ تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في كونها أداة للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية لغرض تحقيق التكامل بينها وبين أهداف المؤسسة، وذلك من خلال استخدام القيادة الإستراتيجية لقدرتها على بلورة التفكير الاستراتيجي لدى جميع العاملين وبكل المستويات عن طريق الانفتاح عليهم وإشراكهم في القضايا المتعلقة بالمؤسسة¹.
 - ✓ بناء إستراتيجية مؤسسة تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزيز الميزة التنافسية المتواصلة.
 - ✓ القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل، أن القيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسة الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.

¹ ارادن حاتم خضير العبيدي - جاسم العبيدي ، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في فلسفة دراسات المستقبلية، جامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 64 .

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة¹.
- ✓ المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من اجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة.
- ✓ زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة وذلك لتنميته وصيانة الكفاءات الجوهرية.
- ✓ بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة².
- ✓ تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على المشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.
- ✓ تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم³.

المطلب الثالث: مهام القيادة الإستراتيجية

يتولى القادة الإستراتيجيون مجموعة من المهام تتمثل في⁴:

- ✓ **تحديد الوضع الحالي للمؤسسة:** يتطلب هذا الدور من القائد الاستراتيجي الإلمام بجميع الإمكانيات الداخلية والخارجية لبناء التصورات المستقبلية وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية حيث تعد هذه النقطة الانطلاق الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ **تحديد مستقبل المؤسسة:** يتضمن دور القيادة الإستراتيجية هنا في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات... الخ) وتحليلها وإسقاطها على المستقبل ويطلق على هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة المؤسسة.
- ✓ **صياغة الخطط الإستراتيجية ومستلزمات تنفيذها:** يكون هذا بالفهم الجيد لأغراض المؤسسة وأهدافها المستقبلية والظروف المتغيرة المحيطة بها، بهدف التهيؤ لمواجهة مختلف الظروف.

¹ نازك نجم عبود ، أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية في الفكر الإمام علي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص ص37-38.

² مها عارف برسيم، تأثير التفكير الاستراتيجي والإبداع التسويقي في القرار التسويقي، استطلاعية لأراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الاقتصاد- دراسات مستقبلية، جامعة المنصورة، العراق، 2010، ص30.

³ موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (06)، العدد(14)، بسكرة، 2013، ص302 .

⁴ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية ودورها في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص23-27.

✓ تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته: للتأكد من سير الأمور المخططة وفقا لمساراتها المحددة، وللوقوف على المدى فعالية التنفيذ.

✓ اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تعد من أهم مهام القيادة الإستراتيجية حيث يمتلك الكثير والأفكار والمشاركات الفاعلة التي من احتمال النجاح في اتخاذ القرارات.

وتوجد مجموعة من الأدوار للقيادة الإستراتيجية حسب عدد من الكتاب نذكر منها في الجدول التالي:

الجدول رقم(02) :أبرز نماذج القيادة الإستراتيجية والأدوار التي تتضمنها.

ادوار القيادة الإستراتيجية	النماذج	
الأدوار الشخصية الأدوار المعلوماتية الأدوار القرارية	Mintezberg 1973	1
تطوير الرؤية الإستراتيجية تعريف الموارد والعلاقات تحديد الأهداف التنظيمية التنفيذ والعمل الرقابة	Mason 1986	2
تقييم الغرض الإستراتيجية التكامل بين الإدارة التنفيذية والإستراتيجية التنافس الاستراتيجي والإداري لفرق القيادة	Handscombe & Norman, 1989	3
الرؤية الإستراتيجية الاستشراف العلمي لهيكل والسياسة شبكة الاتصالات السيطرة والإدارة الثقافة إدارة التغيير	Tompson 1997	4
تطوير الميزة تطوير الرأس المال البشري الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا	Hagen and Hassan 1998	5

التصرف الاستراتيجي المناسب تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية		
توجيه الرؤية الإستراتيجية تطوير الرأس المال البشري المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة تحقيق الميزة والمحافظة عليها التأكيد على الممارسة الأخلاقية إقامة نظام رقابة متوازن	Hitt and Al 2001	6

المصدر: أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع الإداري التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد(01)، العدد (01)، العراق، 2006، ص62.

المطلب الرابع:عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية من أهمها¹:

- ✓ امتلاك القائد الرؤية الصحيحة: القائمة على الحكمة والعلم بأمور المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جدا فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.
- ✓ طاقة التمكين:وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوب كلما لزم الأمر.
- ✓ سعة المعرفة:وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها،الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
- ✓ إدارة الوقت: هي الاستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيقالأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكلأفضل في المستقبل، لذلك يجب اختصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
- ✓ العقيدة الصحيحة:هي التي تمثل المثل الأعلى التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.

1:عبد العزيز بن سعيد الاسمري، القيادة الإستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة ماجستير(غير منشور)، الرياض، 2010، ص21.

- ✓ لفتنة وبعد النظر: قدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف.
- ✓ الشجاعة: بسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

المبحث الثاني: ماهية القائد الاستراتيجي

إن التطبيق الفعال للقيادة الإستراتيجية أصبحت مطلوبة في جميع المؤسسات ولا بد أن يمتلك القائد الاستراتيجي مجموعة من الخصائص والصفات والمهارات التي تميزه عن بقية القادة في المؤسسة والتي تمكنه من الاستفادة من مختلف أنماط القيادة الإستراتيجية أثناء القيام بممارسات الإستراتيجية، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القائد الاستراتيجي وخصائصه، ثم المقارنة بين القائد الاستراتيجي والتقليدي وسلوكه ومسؤولياته.

المطلب الأول: مفهوم القائد الاستراتيجي

القائد الاستراتيجي هو: من يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر إلى ما وراء الحال الراهنة والموقف الحالي وينظر إلى مواقع النجاح في المستقبل، لذلك فهو يحتاج إلى القدرة على تعبئة الموارد والطاقة والتغيرات التي تحقق التمايز عن الآخرين وذلك لمعرفة وفهم الشروط التنظيمية والبيئية والاتجاهات الجديدة.¹

كما يعرف أيضا على أنه:

- ✓ "هو ذلك الشخص القادر على سبق الأحداث والتخيل والحفاظة على المرونة والتفكير الاستراتيجي، والتعامل مع الآخرين لبدء التغيير الذي يخلق القدرة على إيجاد إمكانيات النمو المستقبلي للمؤسسة."²
- ✓ "الشخص الذي يقوم بالدور الاستراتيجي في المؤسسة، من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الآخرين بطرق من الميزة التنافسية للمؤسسة."³
- ✓ "القائد الذي يمكنه اختراع المستقبل وذلك انه يدرك أن النجاح مرتبط بمزج الماضي والحاضر والمستقبل، ومرتبب أيضا بالنظر بعين الاعتبار إلى وضع المؤسسة الداخلي وظروفها الحالية، وما تقدمه هذه الظروف من جوانب للضعف وجوانب للقوة وفي نفس الوقت ينظر إلى البيئة الخارجية، وما تفرضه من تحديات أو معوقات أو تهديدات وما توفره من مزايا وفرص وإمكانيات."⁴

¹:معن وعد الله المعاضيدي، أيمن حاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد(105)، مجلد(33)، 2011، ص 118.

²:علي حسون الطائي - عبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(18)، العدد(69)، بغداد، ص6.

³: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007، ص70.

⁴: احمد عبد الوهاب عبد الله، القيادة الإستراتيجية، مجلة إدارة أعمال، العدد(144)، مصر، ص 20.

- ✓ "القائد الذي أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة المستقبلية المثالية للمؤسسة، وحسن التعبير عنها واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى أهداف.¹"
- يعرف القائد الاستراتيجي على انه: القائد الذي يحزم باستمرار وبمرونة على مواجهة التحديات والنكسات وايضا قادر على الاستجابة الإستراتيجية².
- ومن خلال التعاريف السابقة نعرف القائد الاستراتيجي على انه: الشخص الذي يقوم بدور الاستراتيجي في المؤسسة ولديه القدرة على التفكير وتوجيه والتأثير في المرؤوسين للإحداث تغيير في البيئة الداخلية والخارجية. وعليه مما سبق نرى ان للقائد الاستراتيجي يتمتع بعدة خصائص نذكر منها³:
- ✓ ملك رؤية واسعة المدى ولديه ملكية التخيل والتصوير فهو يرى المؤسسة كجزء من نظام شمولي متعدد الأجزاء، ويستطع أن يتخيل ويتصور الأمور في المؤسسة بطريق عقلانية.
- ✓ القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المؤسسة وتغيرها نحو الأفضل والأحسن.
- ✓ القائد الاستراتيجي لديه إستراتيجية لنشر التعلم التنظيمي بين العاملين وتكوين المؤسسة متعلمة تحصل على المعرفة وتوزعها على عامليها وتخزنها ثم توظفها في التطوير والتغيير.
- ✓ القدرة على إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وواضح وسهل للإقناع العاملين.
- ✓ يتحلى القائد الاستراتيجي بقوة الشخصية القادرة على جذب الآخرين إليه وشدة العزيمة وقوة الإرادة والشجاعة في الظروف الحرجة لمواجهة المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ القدرة على الاستماع للآخرين وقبول الرأي الآخر والحوار معه والاتصال والتواصل مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها لتكوين شبكة من العلاقات تعزيز مكانة المؤسسة.

المطلب الثاني: مقارنة بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

- توجد العديد من الفروق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي نذكر منها⁴:
- ✓ القائد الاستراتيجي دائرة اهتمامه بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي والذي يهتم بقضايا الماضي.

¹: بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 23/22، 2012 ص23.

²: Paul. JH Stθοen maker and others، Managing yourself ، Strategic leadership; The essential Skills، Harvard review ، 2013، p 2.

³: محمد موسى الزغبى، نفس المرجع السابق، ص ص38-50.

⁴: نفس المرجع، ص ص 44-45.

- ✓ دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.
- ✓ دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

ويفرق البعض بين سلوك القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
- تخطيط النشاط اليومي للأفراد	- وضع خطط مستقبلية
- مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية	- مسؤول عن توجيه مستقبل المؤسسة وتحقيقه بالشكل المرغوب
- يضع البدائل عند تقويم الوضع الحالي	- يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي
- بيروقراطي روتيني	- نظرتة أكبر من الروتين والبيروقراطية
- منفذ للخطة المؤسسة	- العقل المدبر لمؤسسة
- يدير	- يبدع
- يعول على السيطرة	- يعول على الثقة
- يركز على التكتيك والأنظمة	- يعول على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة ويشجع روح المبادرة في العمل
- لديه رؤية قصيرة المدى	- لديه رؤية بعيدة المدى
- يقبل الوضع القائم	- يتحدى الوضع القائم
- يركز على الحاضر	- يركز على المستقبل
- يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	- يوجه الأنظار نحو المستقبل
- يطور الخطط والجداول المفصلة	- يطور الرؤى و الاستراتيجيات ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة
- يسعى لتقليد بالنظام والمحاسبة	- يسعى لتغيير
- يتجنب المخاطر	- يواجه المخاطر ويلهم التابعين بالتغيير
- يبحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	- يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
- يستخدم سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي	
- يعمل وفق حرفية القوانين والأنظمة	

المصدر: محمد موسى الزغبى، مرجع سابق، ص 44-45.

المطلب الثالث: مهارات القائد الاستراتيجي

يمتاز القائد الاستراتيجي بامتلاكه للعديد من المهارات من أبرزها¹:

1. تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة): هي قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المؤسسة بشكل واضح ومتكامل، وتمثل هذه المهارة في وجود الرغبة في تغيير الوضع الراهن، والرغبة في تبني أهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والقدرة على رسم استراتيجيات بعيدة المدى لاستغلال تلك الفرص.

2. التركيز: وتمثل في قدرة القائد على تحريك المؤسسة من وضعها الحالي، إلى تبني رؤى جديدة، وتتضمن هذه القدرة، إمكانية القائد على إقناع أفراد المؤسسة برؤيته، والقدرة على وضع الإرشادات اللازمة لتحقيقها، والقدرة على تحديد أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ وتحفيز العاملين.

3. التنفيذ: وتمثل في قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ، وتتضمن قدرة القائد على تشجيع العاملين على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط والقدرة على إلهام وتحفيز أفراد المؤسسة على تحقيق الأداء العالي، بالإضافة إلى القدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر إزالة العوائق التي تقع أمام عملية التنفيذ، فضلاً عن القدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق ووحدات العمل، بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية.

فيما يصنف آخرون مهارات القائد الإستراتيجي إلى المهارات التالية:

1. مهارة تصميم الاستراتيجيات: وتتضمن هذه الأخيرة على المهارات التالية:

أ. مهارة تكوين الرؤى وصياغة الرسالة، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ب. مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

ج. مهارة توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة، واختيار وصياغة المناسب منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2. مهارة تنفيذ ورقابة الاستراتيجيات: وتشمل ما يلي²:

أ. مهارة تخصيص الموارد لتطبيق الاستراتيجيات.

¹: سلمى حنيفة رحيمة، نفس المرجع السابق، ص 253- 254.

²: علي ميا وآخرون، توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (33)، العدد (01)، سوريا، ص 170.

ب. مهارة بناء هيكل تنظيمي فعال مناسب للاستراتيجيات المختارة.

ج. مهارة نشر ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للاستراتيجيات المختارة.

د. مهارة تحديد وتطبيق وسائل رقابية فعالة مناسبة للاستراتيجيات المختارة.

3. مهارات إنسانية: ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الآخرين خارج المؤسسة، وداخلها (المؤوسين، وزملائهم في

العمل) ، بشكل إنساني، والتأثير في تصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

وهناك من يصنف مهارات القائد الاستراتيجي إلى المهارات التالية¹:

✓ **مهارات تحفيز العاملين:** تعبر عن مهارة الإصغاء للعاملين وإدراك مشاعرهم وتفهم موافقهم واهتماماتهم وحاجاتهم

ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعاملين والربط بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، وإشركائهم في وضع الخطط،

والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على تسخير مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل.

✓ **مهارات إنجاز المهمة:** وتشمل مهارات المبادرة بالأفكار وتحديد الأنشطة التي تتعلق بإنجاز المهمة، والتشجيع على

المشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بالجدول الزمني لضمان القيام بالمهمة، والتأكيد على تكوين العاملين على أداء المهام،

النصح والإرشاد لتحسين الأداء.

✓ **مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين:** وتتمثل في الحرص على تبادل الثقة مع العاملين، ومكافئة المتميزين والثقة

بقدرات العاملين، والاعتقاد بامتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل، والحرص على تنمية خبراتهم.

✓ **مهارات العمل الجماعي:** وتبرز هذه المهارات من خلال دور القائد في التأكيد على الإحساس المشترك بالهدف

الجماعي، وتبادل الآراء للمساعدة على اتخاذ القرارات، وتنسيق العمل بين العاملين، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: أهم العناصر التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة.

تتمثل العناصر التي تميزه عن غيره فيما يلي:

1- قدرته على حيازة الموارد النادرة: والمتمثلة في الخبرة العملية والفنية بالعمل، بالإضافة إلى الخبرة العلمية فيه، إلى

جانب الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة والمستقبلية القابلة للتحقيق، مما يعطيه ويعطي المؤسسة القوة والنفوذ على

المدى الطويل.

2- المركز الوظيفي: إذ أن المركز الوظيفي المتميز الذي يشغله القائد الاستراتيجي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له

¹: شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشنة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة

في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنعقد في عمان- الأردن، أبريل 2008، ص 14

التعامل مع القرارات الإستراتيجية واتخاذها¹.

3- مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير في الغير: وتشير القوة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً، وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، حيث أن فعل القدرة الذاتية تجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خياراً إستراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً لأوامر وتعليمات أو قوانين، ويحصل هذا الأمر عند حصول قناعة المجتمع التنظيمي بسداد رأى القائد ونزاهته².

4- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير سواء من داخل المؤسسة أو خارجها: بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية، عبر شبكة من العلاقات يسعى من خلالها القائد الاستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تقع تحت قيادته³.

5. الخارطة الذهنية المعرفية: تمثل الخارطة العقلية المعرفية لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، ولهذا الأمر تأثير في التمييز بين القائد الاستراتيجي وبقية أنواع القادة، ففي مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي يلعب شعور متخذ القرار بأهمية أحد البدائل دون غيره دوراً مهماً في اختيار ذلك البديل، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الخارطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر كل الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين، وربما تشكل الخارطة المعرفية أو النمط المعرفي الذي يمتلكه القائد الاستراتيجي أهم العوامل التي تشكل القائد الاستراتيجي وتميزه عن أنماط القيادة الأخرى⁴.

6. إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة: ويظهر هذا الإسهام من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية والتي تنطوي عليها تحديد المجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي⁵.

¹: محمد موسى الزعبي، نفس المرجع السابق، ص 50-51.

²: المرعي صالح بن سعد المراد، محمد فضل عبد العزيز، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (29)، العدد (58)، السعودية، 2013، ص 415.

³: العظمة علاء الدين، نظريات القيادة، نظرية القيادة الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية - المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، العدد (6)، سوريا، 2012، ص 25.

⁴: زكار محمد سهيل، أبو بكر صديق، القائد الاستراتيجي، مجلة نخب الإسلام (وزارة الأوقاف السورية)، المجلد (12)، العدد (60)، 1995، سوريا، ص 18.

⁵: لوربية سفيان، نحو القيادة إستراتيجية لتربية، مجلة المستقبلات، المجلد (19)، العدد (02)، عمان - الأردن 1989، ص 289.

المبحث الثالث: تطبيقات القيادة الإستراتيجية

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على أهم نظريات القيادة الإستراتيجية إلى جانب توضيح أنماطها وأهم ممارساتها.

المطلب الأول: نظريات القيادة الإستراتيجية.

برزت ثلاثة تيارات فكرية للقيادة الإستراتيجية التي تتمثل في نظرية المستوى الأعلى، وجهة نظر الكاريزماتي، ومنهج الذكاء الاجتماعي.

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، وتعتبر هذه النظرية المنهج الحديث في أدبيات القيادة الإستراتيجية حيث تركز على تأثير الخصائص الديموغرافية للقيادة، وخلفية المدير التقليدي في المؤسسة في تفسير الأداء الاستراتيجي لها، كما تكلمت هذه النظرية عن دور القيادة ضمن الإدارة الإستراتيجية في تحقيق مخرجات المؤسسة.

ثانياً: وجهة نظر كاريزماتي، والتحويلي /الاجرائي، 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، واللذين يعتبران أسلوبين مختلفين في التأثير على مخرجات المؤسسة، في حين يمكن أن يكونا لدى القائد نفسه، ويعرف هذا التيار بالنطاق الكامل للقيادة¹.

ثالثاً: إدراك التعقيد ومنهج الذكاء الاجتماعي: تشير نظرية إدراك التعقيد إلى العمليات الفكرية المرتبطة بتحليل

وتقترح هذه النظرية أن الأفراد لديهم قدرة عالية على إدراك التعقيد لهم حظوظ أفضل في ترجمة ماذا سيجري في

المحيط لاحقاً، 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 لهذا المدخل تطرق (Boal & Hooijberg) إلى ثلاث نظريات قديمة للقيادة الإستراتيجية التالية: هي

نظرية الإدراك المعقد، نظرية الذكاء الاجتماعي، ونظرية السلوك المعقد وفيما يلي توضيح لها:

1. نظرية الإدراك المعقد: الحديث عن هذه النظرية كان قبل ستين عاماً، وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذه النظرية أن

¹ : أظني جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص33.

الأفراد ذوي الإدراك المعقد يؤدون المهام أفضل من الأفراد ذوي الإدراك الأقل تعقيدا، لأنهم يستخدمون أبعادا وتصنيفات أكثر للتمييز بين المحفزات، كما أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يبحثون عن المعلومات أكثر، ويستغرقون وقتا أطول في ترجمة هذه المعلومات وفهمها، كما أن القادة ذوي الإدراك المعقد يستخدمون مكونات أوسع من القادة الذين لهم قدرات أعلى على قيادة الجماعة، كما يستخدم القادة ذوي الإدراك المعقد التغذية بكثرة، ولهم توجه نحو استقبال تقديرات التابعين، ويقودون الجماعة بفاعلية.

2. نظرية الذكاء الاجتماعي:

تقوم على أن القائد يجب أن يملك مجموعة من مهارات شخصية، مثل ثقافة العناية والاحترام، التحفيز، والإيصال، بالإضافة إلى المهارات الإدراكية، ويشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على ملاحظة الامتيازات وتقديمها للأفراد الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالمزيج، والتحفيز، والاهتمام كما يشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على مراقبة أحاسيس الآخرين ومشاعرهم، التمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم، كما أن الذكاء الاجتماعي يسمح للقائد بتطوير رأس المال الاجتماعي واستخدامه، وإدارة المعاملات التبادلية بين القائد والتابع، وبناء مواقف، وتحقيق الثقة، وتحقيق الأهداف.

3. نظرية السلوك المعقد:

تشير إلى أن القائد يؤدي ادوار 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 المناسب¹.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية

يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأموال، ولذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعا لتباين الأنماط القيادية التي تتحدد فيما يلي:

أولا: نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أي مؤسسة حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح، كما أنها تتميز تحفيز العاملين على المشاركة في الارتقاء وتطوير المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد صياغة رسالة المؤسسة بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافه، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور².

¹: موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من ضغوط العمل الوظيفية للمرأة العاملة، نفس المرجع السابق، ص 160-161.

²: علي بن الشعراي، تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، مذكرة الماجستير (غير منشورة) في العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية، قسم الدراسات الإستراتيجية، الرياض، 2012، ص 80.

كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناد إلى خبرات العاملين في انجاز المهام الجديدة وتشجيع على تشكيل فرق العمل تعتمد على العلاقات الإنسانية وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة كما تساهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع، ولذلك تسبق قدر من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق طموحاتها¹.

ثانياً: نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية

هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكرياً لمشاعر الأفراد خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المؤسسة أكثر اتساعاً، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشك في الأمور المحرمة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المؤسسة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية².

يعتقد (**tichy and devanna**) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي³.

ويركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة، وتطوير الرؤوسين وتحقيق الغايات الكبرى، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الاستشرافية أو القيادة التحويلية.

إن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية، وهو ما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين⁴ ويذهب (Bass) إلى أن القائد التحويلي يركز على المزايا بعيدة الأمد وعلى العلاقات القوية وليس على المتطلبات الحالية للعاملين في المؤسسة وكذلك إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وإنما توجيه الاهتمام نحو الاحتياجات التي تأتي أعلي درجات الأهمية، حيث يشير (Burns) إلى أن القيادة التحويلية تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي المنظم، والتضحيات، ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة، بينما يؤكد (Faihon) على أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة والقيم لرفع

¹: محمد قاسم القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في تخصص القيادة الإدارية، فلسطين، 2015، ص 28.

²: سعد المهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي - العلاقة والأثر، مجلة كلية التراث، العدد (07)، العراق، 2010، ص 72.

³: اسامة خير، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 15.

⁴: عبد العزيز بن سعد الاسمراني، نفس المرجع السابق، ص 16.

القائد والتابعين إلى مستويات التفكير والتحفيز الروح المعنوية من خلال دفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق أهداف المشتركة¹.

ويعكس سلوك القيادة التحويلية ادوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية ويكون أكثر ملائمة مع الموقف الذي ينطوي تغير في الحالة القائمة لتعلم المدخل في المؤسسة كما يحتوي جدول أعمال القادة التحولين على رؤية للتغيير ومنح التغيير صفة تنظيمية من خلال تشجيع عملية التعلم للأفراد والجماعات، وإعطاء قيمة للتخاطب الفاعل كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية والجماعية في ضوء تشجيع الأفراد على اقتحام حدود التعلم بخبراتهم ومهاراتهم لانجاز أعمال المؤسسة المختلفة كما يجلب القادة التحويليين صفات ايجابية في إيجاد نقل التعلم عن طريق العرض والترويج الأنماط السلوك مما يترتب عليه تساقط تلك الأنماط إلى المستويات التنظيمية الأدنى ويكون لها تأثير ايجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يتحدى التعلم ذا الصيغة التنظيمية، ويركز القادة في هذا النمط على إدارة التغيير الجذري من خلال التحكم في التعلم المستمر للأفراد والجماعات عن طريق إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدايل المتعددة ومن ناحية أخرى فان القادة التحويليين يسعون إلى تشجيع الثقافة المفتوحة، والبنية العضوية، والنظم القابلة للتكيف، والإجراءات المرنة، وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير وتحدي التعلم ذي الصيغة التنظيمية وعادة ما يتصف بهذا النمط من القيادة الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك إمكانيات عالية للنمو والابتكار، ولذلك يمكن القول بان القيادة التحويلية ترعى ما يلي: ثقافة مفتوحة، بنية عضوية، نظم وإجراءات مرنة، إستراتيجية المنقب².

ثالثاً: نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المؤسسة وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له. وعادة ما يشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المؤسسة، وما في ذاكرتها من أصول وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها، كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المؤسسة ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي(المنتج والمشرف)، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في

¹: طاهر محسن القايي- احمد علي صالح، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص162.

²: قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص52.

المؤسسة وتعزيزه وبقوله، حيث أن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية.

ويعزز القادة التنفيذيون اتفاق التعلم الحالي وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال وممارسة التفكير المتقارب ونقل الثواب والقيم التنظيمية مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراءات تصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وغيرها ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المؤسسة¹.

والجدول وضح مقارنة بين القيادة الإستراتيجية المشاركة والتحويلية والتنفيذية.

والجدول رقم (04): مقارنة بين القيادة الإستراتيجية المشاركة- التحويلية والتنفيذية.

القيادة الإستراتيجية المشاركة	القيادة الإستراتيجية التحويلية	القيادة الإستراتيجية التنفيذية
تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير المؤسسة.	تحفز الأفراد فكرياً مع مراعاة مشاعرهم.	تحفيز الأفراد مادياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية.
المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.	تعمل في نظام مفتوح يعتمد على الإلهام والتطوير المستمر.	تتضمن تحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المؤسسة وأساليب مكافآتهم والتزامهم.
توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور.	توفر تغذية راجعة بناءة لاكتشاف الأخطاء وتطوير الأداء.	توفر تغذية راجعة بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته.
تعتمد على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة.	تعتمد على التجربة باستمرار مع التشكيك في التجارب السابقة.	تتبع تجارب الآخرين مع اعتمادها بشكل رئيس على المنطق.
تميل إلى تشكيل فرق عمل لاكتشاف الأفضل.	تمنح كل فرد في المؤسسة فرصة التجريب لاكتشاف الأفضل.	يقوم بالتجريب المتخصصين فقط.
تعتمد على العلاقات الإنسانية.	تعكس أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية.	تعكس أدوار العملية الداخلية والهدف المنطقي.
تناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة وفك رموز الغموض.	تتلاءم مع المواقف التي تنطوي على تغيير في الحالة القائمة.	تناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة سواء بتعزيزها أو ببقائها .

¹: صالح بن سعيد المربع، مرجع سابق، ص20-21.

تشجيع عمليات التعلم الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	تشجيع عملية التعلم الفردي والجماعي من خلال تحفيز أعضاء المنظمة على التشكيك في الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمجازفات ذكية والتوصل إلى ملاحظات مبدعة.	ترعى عملية التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذي الصبغة التنظيمية.
تعزز عمليات التعلم بصفة عامة.	تتحدى عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.	تعزز عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.
تناسب البيانات المستقرة والمتغيرة.	تناسب البيانات السريعة ودائمة التغيير	تناسب البيانات المستقرة قليلة التغيير.
تسهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة.	الأسلوب الأفضل لتسويق رؤية إستراتيجية للتغيير أو وضع نظام جديد	الأسلوب الأفضل لصقل الاستراتيجيات أو النظم القائمة
تركز على المشاركة في اتخاذ القرار.	تركز على إجراءات التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة.	تركز على المنطق المسبق والتغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية.
تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية وتطويرها والاستفادة منها.	تتحلى فاعليتها في تجديد الخدمات والمنتجات والعمليات والبنى عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للأفراد والجماعات.	تتحلى فاعليتها في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها.

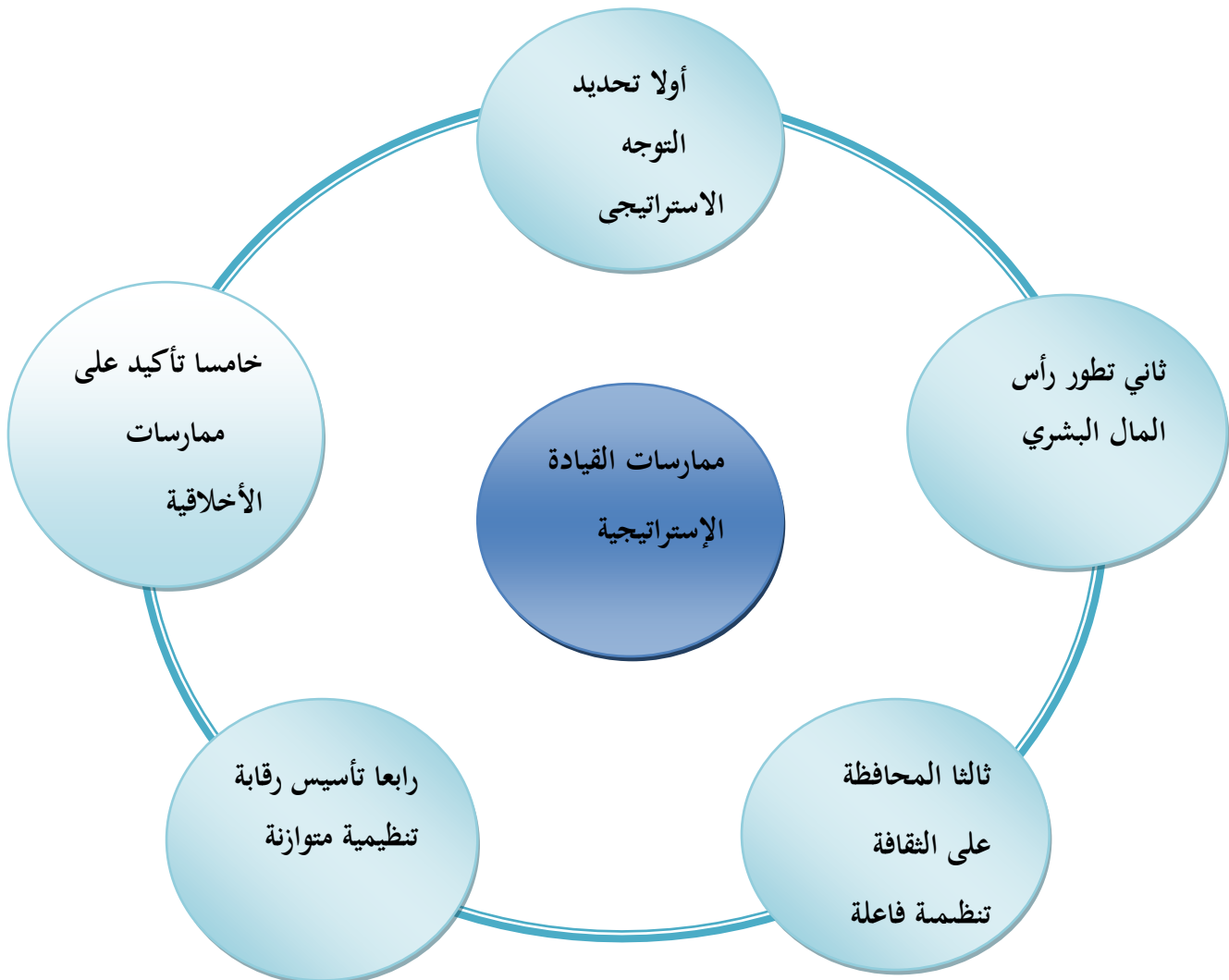
المصدر: صالح بن سعيد المرع، مرجع سابق، ص ص 22-23.

ويلاحظ من الجدول السابق وجود اختلاف بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلا أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من منطلقات مختلفة، فبينما تركز القيادة الإستراتيجية المشاركة على مشاركة العاملين في المؤسسة في صنع مستقبل المؤسسة، مع الاعتماد على جهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات، تركز القيادة الإستراتيجية التحويلية على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيط، تعتبر التجربة الخطأ مصدر من مصادر التعلم، بينما تركز القيادة الإستراتيجية التنفيذية على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية، وبصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق مع طبيعة عمل كل مؤسسة.

المطلب الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية

يوجد العديد من الممارسات يمكن التعرف عليها لوصف القيادة الإستراتيجية والتي تساهم بشكل فاعل في استخدام استراتيجيات المؤسسة ويوضح الشكل أهم الممارسات التي تؤديها القيادة الإستراتيجية والعديد من هذه النشاطات تكون متداخلة فيما بينها على سبيل المثال، إدارة موارد المؤسسة بفاعلية تتضمن تطوير رأس المال البشري والمساهمة في تأسيس التوجه الاستراتيجي وتبني ثقافة فاعلة واستخدام أنظمة رقابية تنظيمية وفاعلة وتأسيس إجراءات أخلاقية. وتندرج أهم التطبيقات التي تمارسها القيادة الإستراتيجية فيما يلي:

الشكل (02): ممارسات القيادة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي:

أن تحديد التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد صورة شخصية للمؤسسة التي تبحث عن التطور مع الزمن، والتوجه الاستراتيجي يتأطر بظروف بيئية التي يتوقعها القادة الاستراتيجيين خلال الخمسة سنوات المقبلة ويتألف التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد والمثالي من جزئين هما:

الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي لان الفكرة الجوهرية تحفز العاملين من خلال تراث المؤسسة والتصور المستقبلي الذي يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في انجاز التغيير والتطور المطلوب، والتصور المستقبلي يعمل بمثابة دليل مرشد للعديد من المجالات في إستراتيجية المؤسسة وعملية تنفيذها يضمن لها التحفيز والقيادة وتحويل العاملين والتصميم التنظيمي، إذ أن أكثر التغيرات في التوجه الاستراتيجي تكون الصعبة في تصميمها وتنفيذها وذوا الشخصية القوية قد يتبنى التزام أصحاب المصالح برؤية جديدة وتوجه استراتيجي جديد، كما أن هدف اكتساب الحاجات قصيرة الأمد للمؤسسة يحتاج التعديل الرؤيا والتوجه الاستراتيجي بينما الحفاظ على البقاء طويل الأمد يكون من خلال تطوير رأس المال البشري¹.

ثانياً: تطوير رأس المال البشري

يعرف رأس المال البشري بأنه مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة، ومن الواضح أن القدرات والخبرات والمهارات المكونة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد، فهناك فئة تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين ويمكنهم إنتاج أفكار جديدة تنعكس ايجابيا على المؤسسة ومنتجاتها وحصتها السوقية وقد أطلق على هؤلاء الأفراد في أدبيات الحديثة برأس المال الفكري وهو يمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسات.

وبحسب (Hansen ; elal ; 1999) مفهوم رأس المال الفكري بالموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في البيئة العمل المتغيرة تغيراً سريعاً².

ثالثاً: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.

تتكون ثقافة المؤسسة من الأيدلوجيات، الرموز القيم الجوهرية التي تشترك بها المؤسسة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها (Hitt et al ; 2001) فالقادة الاستراتيجيين يلعبون دوراً رئيس في تطوير وتعزيز ثقافة المؤسسة، وقد يستخدم القائد

¹: الويزة سعادة، الأداء المتوازن بطاقة كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 67.

²: علي حسون الطارقي، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الإستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة واقتصاد، المجلد (22)، العدد (88)، 2016، ص 55.

الاستراتيجي نظام المكافآت، والرموز، والهيكल التنظيمي من بين الوسائل الأخرى لتشكيل ثقافة المؤسسة المرغوبة، أن ثقافة المؤسسة في الغالب تشجع على متابعة الفرص الريادية، على وجه الخصوص في المؤسسة الكبيرة إذ تعد الثقافة الريادية المصدر الأساسي للنمو والإبداع، فالمؤسسات التي تشجع على الثقافة الريادية تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية وإدارة الذات كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المألوفة أي الإبداعية، وبعبارة أحر طالما أن الثقافة تؤثر في كيفية إنجاز المؤسسة لأعمالها وتسهم في توجيه سلوك العاملين والسيطرة عليه فإنها بذلك يمكن أن تكون مصدر لميزة التنافسية تقع على عاتق القادة الاستراتيجيين¹.

رابعاً: تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة.

يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القائد الاستراتيجي بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماط، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع الرقابة المالية وهي تساعد المؤسسة على إدارة رأس مالها المالي والتحكم في ممارساتها، أما الرقابة الإستراتيجية فهي تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية، المساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وبالتالي فإن القائد الفاعل هو الذي يتوازن بين هاذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق التوجه الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة².

خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

يتحمل القائد الاستراتيجي المسؤولية الشخصية في تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في كل أنحاء المؤسسة، إذ ينبغي أن يوضح باستمرار أن السلوك الأخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية ورسالة المؤسسة³ ويمكن للقادة الإستراتيجيون تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عناصر متعددة منها⁴:

على القادة أن يجعلوا من أنفسهم نموذجاً يقتدي به الآخرون، حث العاملين على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية، التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي، دعم السلوكيات الأخلاقية في كافة المستويات التنظيمية، معالجة السلوكيات غير الأخلاقية عبر التشخيص المبكر لمرتكبيها وتغيير مواقعهم التنظيمية، نشر وإبلاغ المساهمين بمقاييس المؤسسة الأخلاقية،

¹: اثربعد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعة الميكانيكية/بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(01)، العدد(02)، العراق، 2010.

²: موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من ضغوط العمل الوظيفية للمرأة العاملة، نفس المرجع السابق، ص 172.

³: نجم عبود نجم – محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية القيادة الإستراتيجية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتون الأردنية، مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، عمان – الأردن، 2012، ص 81.

⁴: على حسون الطائي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص9.

تطوير وتطبيق أساليب وإجراءات لتحقيق أخلاقيات المؤسسة، خلق واستخدام أنظمة مكافآت للأخلاقيات الجيدة، خلق محيط عمل يعمل فيه الجميع باحترام.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق يتضح أهمية موضوع القيادة الإستراتيجية الذي حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير استراتيجي في تعاملات المؤسسة مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية، وكذا تصور المستقبل المرغوب للمؤسسة.

كما أن القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسات أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي والمسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون عملية التفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات .

فالقيادة الإستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد وردت ممارسات عديدة لتحديد القيادة الإستراتيجية من أبرز ممارسات التي قدمها الباحثين هي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، تأسيس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية).

وما يجدر الإشارة إليه أنه يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأحوال، لذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة الإستراتيجية تبعاً لتباين الأنماط القيادية، فهناك العديد من الأنماط القيادية التي يمكن أن يتبعها القائد الإستراتيجي، لكن من أهم الأنماط المميزة للقيادة الإستراتيجية نجد: نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة، نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية، نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية.

الفصل الثالث :

القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة

تمهيد:

أصبحت المعرفة والأصول الفكرية احد المرتكزات الرئيسية للمؤسسات القائمة على المعارف باعتبارها العامل الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجمة عن غيرها من المؤسسات، التي تسعى وتطمح إلى الاستغلال الأمثل في مواردها الفكرية وإدارتها بما يحقق لها الريادة في ظل البيئة التنافسية المعتمدة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف. تعد إدارة المعرفة مقارنة متعددة الاختصاصات تدرس المعرفة في كافة مراحلها بداية من نشأتها واكتسابها، نقلها وتخزينها إلى غاية تطبيقها، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقيدها أصبحت بحاجة ماسة إلى قيادة إستراتيجية فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتحديات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة والتي يضمن لها الاستمرارية والتميز، لان القيادة الإستراتيجية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لانجاز أفضل مستوى، ولتحقيق قوة التنافسية دافعة للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الرابع: علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

احتلت المعرفة مكانا أساسيا في جميع المجالات ولقد أصبحت اليوم من المكونات والعناصر الأساسية والحيوية للمؤسسات والمجتمعات الحديثة، حيث تتضح أهمية المعرفة كونها من أكثر إمكانيات المؤسسات في التعامل مع المشكلات والفرص التنظيمية، لذا سنحاول التعرف عليها أكثر ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة

تؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات)، إذ تحولت القيادة من الماكينة إلى النظم الالكترونية التي تتحكم بالماكينة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات، وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الالكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذين يطلق عليهم بعمال المعرفة، وقد حصلت تحولات كبرى في العالم وتحديدا في الدول الغربية بفعل تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها موردا متفاقما لخلق الثروة بالعنصر الأهم في خلق القيمة .

وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد استراتيجي لمؤسسات القرن الحادي والعشرين هو التحول الجذري في تركيبية القدرات البشرية وأيقنت مؤسسات اليوم بأن مصدر قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة المعلومة وهي السلاح التنافسي المهم في الحاضر والمستقبل، وعليها أن تسخر كافة إمكانياتها في سبيل امتلاكها باعتبارها العمود الفقري لكل مواردها وهو المورد الذي لا ينضب.¹

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص المعرفة

أولا: مفهوم المعرفة

تعد المعرفة أحد المصطلحات التي لم يتفق الباحثون حول تعريف موحد لها، وذلك لتعدد أبعادها وتعقد مفهومها وقبل التطرق إلى مفهوم المعرفة وجب علينا التعرف على المصطلحات التي ترتبط بها، حتى أن الكثير يعتبرون أن المعرفة والبيانات والمعلومات شيئا واحدا، لذلك لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات.

1/ البيانات: تتضمن الحقائق أو الملاحظات والمفاهيم وتتمثل بحد ذاتها أرقاما أولية وبالتالي فقد تأتي بلا سياق، وبلا معنى

¹: علاء فرحان طالب- أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص ص 52-54.

أو هدف.¹

وتعرف بأنها " مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة."²

2/ المعلومات: هي حقائق وبيانات المؤسسة تشخص موقف أو ظرف محدد أو تشخيص تهديدا أو فرصة ما، فإن المعلومات هي نتيجة البيانات.³

وتعرف على أنها " كل حدث جديد أو استعلام ناتج عن ملاحظة"⁴.

فهي: "بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات منظمة ومعالجة لتحقيق أقصى استفادة منها."

كما تعرف على أنها "عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها، وترقى

لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقه ومحددة لغرض المشاركة في الحوار أو النقاش

، كما أنها تستخدم في اتخاذ القرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي صورة أو محادثة مع

طرف آخر⁵. " والعلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة علاقة متداخلة ومتكررة في اتجاهات متعاكسة، وتعتمد على

الدرجة التي يتم بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة فالبيانات والمعلومات تعتمد على التنظيم، أما المعلومات والمعرفة تختلف

اعتمادا على التفسير ويظهر الشكل الآتي هذه العلاقة:

¹ إرماييسرا- فرنانديزا جيف سايبيروال، ترجمة محمد شحاتة وهي، إدارة المعرفة النظم والعمليات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر بسرا، إرما الرياض، 2014، ص 29.

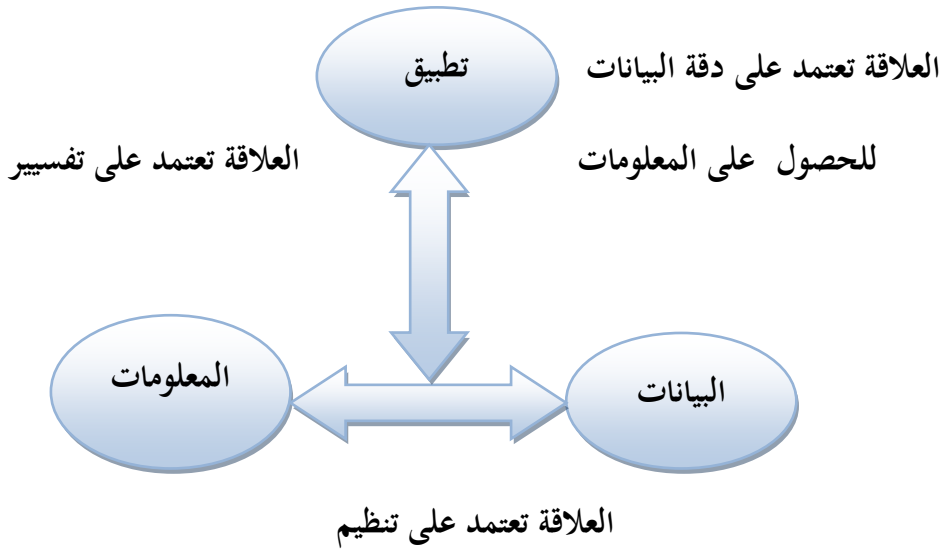
² عمر أحمد همشري، دار المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص26.

³ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص88.

⁴ Jean Maurice Bruneau et Jean François Pu Jos, **Le management de Connaissance dans L'entreprise**, Les éditions d'organisation , paris 1992, p19.

⁵ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص17.

الشكل رقم (03): العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: سيد جاد الرب، إدارة المعرفة الإبداع والتميز التنافسي، دار الهندسة للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص396.
3/المعرفة: هي معتقد صحيح مبرر ومنطقي، يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون تلك العملية مبررة، ويتم إنشائها من خلال تفاعل نوعي للمعرفة الضمنية والصريحة.¹

فهي: " مزيج سائل من الخبرات والقيم والمعلومات السابقة الرؤى الخبيرة التي توفر إطار التقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها.²

وقد ورد تعريفها في قاموس وبستر (Webster) على أنها "فهم وإدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق والسلوك، وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات والمبادئ المكتسبة في العقل البشري.³

قام كل من (liebowitz وbeckman) ببناء هرم للمعرفة أو ما يسمى بالسلسلة المتصلة للمعرفة، فيبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشمل على حقائق الصور المفسرة والرموز العددية غير المفسرة، ويلبي ذلك المعلومات وهي البيانات التي تمت معالجتها ولها معنى، والتي يمكن استخدامها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تم تشكيلها، تصنيفها، معالجتها وتأطيرها .

أما المعرفة المستوى الثالث من مستويات الهرم فتشمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات، اتخاذ القرار وحل المشكلة

¹:ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص40.

²: عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان-الأردن، 7002، ص 74 .

³: حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2005، ص 15 .

وتمكن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي توليد المعلومات وعند هذا المستوى يمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن اتخاذ خطوات العمل ويأتي ذلك مستوى الخبرة التي تعني الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء وأخيراً تأتي القدرة التي تعني القدرة والخبرة المؤسسة لتوليد منتج أو الخدمة أو عملية على مستوى عالٍ من الأداء وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد، فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة، بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد. والشكل التالي يمثل ذلك.

الشكل رقم(04): يمثل هرمية المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص91. والجدول التالي يوضح تعاريف المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين.

الجدول رقم(05): تعاريف المعرفة من وجهة نظر الباحثين:

التعريف	الباحثون
الأصول التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.	Endress1997 Batem et Zeithaman1990
المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند المورد البشري ذوي العقول والمهارات الفكرية.	Drucker1993
قدرة الفرد على التعريف على الأشياء و تمييزها. أو القدرة التي يمتلكها الفرد و يخزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.	Wit وMeyer (1998)
المعرفة من زاوية التفوق المعرفي وهو الطريق الوحيد للتمييز من خلال الأصول الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة التي تنطوي على القوة بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تخصي من المعلومات بطريقة مفيدة.	Howel1998

المعرفة هي عبارة عن موجودات غير منظورة للمؤسسة مثل الأسس الاجتماعية للدولة وأنها تشمل على الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة.	Dring
المعرفة هي نوع من بقايا المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ بنتيجة هذا التفكير في مشكلة ما.	Mcdermott1998
مجموعة من الحقائق والمبادئ المتراكمة لدى المورد البشري أو أنها فعل التعرف عن حالته.	Patterson1990
المعرفة تربط بالموقع والشخص والمحيط الذي يتعلم فيه، لذا يزداد فهمها بوصفها بنية اجتماعية، وليست نسخة مطابقة لشيء واقعي لذا تركز على أهمية المجتمع والقيم والآراء المشتركة واللغة والحوار.	Wick2000
المعرفة هي تفاعل بين نوعين من المعرفة الضمنية والصريحة وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.	Nonake& Takeuchi1995
المعرفة عبارة عن رأس مال فكري و قيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.	Reid 1998 Davenport et prusak1998 Stewart199
ركزت على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها.	Sffady2000

المصدر: ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص ص 14-17.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي: تراكم معلومات قائم على سياق معين يساعد الفرد على تصرف في الوضعية التي يكون فيها الفرد داخل المؤسسة.

ثانياً: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات كونها غير مادية أي غير الملموسة، تتعرض للتغير المستمر، ومن أهم الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها:

1. إن المعرفة يمكن أن تولد: من خلال الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، والذين لديهم القدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج (صناع المعرفة).

2. المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت وذلك بموت صاحبها، وتوجد معارف تموت بإحلال معارف

جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام¹.

3. **قابلية المعرفة على الامتلاك:** أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك ولذلك نلاحظ بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة ولم تفرط بها بغية زيادة ثروتها وتبذل جهود كبيرة من اجل تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية².
4. **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى المعرفة صريحة³.
5. **المعرفة تخزن:** إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن عن تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد المحددة حول مجال خبرة معين.
6. **المعرفة تصنف:** قد تكون المعرفة ضمنية أو صريحة في عقول مالكيها، وهناك أنماط أخرى من التصنيفات كالمعرفة العلمية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والعلاقات التي تستخدم في العمل.
7. **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:** فهي تتطور وتولد بالاستخدام وبدون ذلك، فهي معرضة للموت⁴.
8. **التجديد والاستمرارية:** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بجورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث.
9. **الزوالية:** أن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل في مجال امتلاك التقنيات الجديدة⁵.
10. **اللاملموسية القياسية:** حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، رغم أهميتها في الاقتصاد الحديث ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المؤسسات المعتمدة على المعرفة⁶.

¹: أكرم سالم الجنابي، دور إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص ص 46-47.

²: حسين علان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص ص 30-31.

³: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 31.

⁴: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2012، ص 17.

⁵: علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر الدولي الأول لجامعة المكتبات الأردنية المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان-الأردن، 2013، ص 8.

⁶: سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 31.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة

- تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما في ما تضيفه من قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، ويمكن أن تحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:
- ✓ أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات، من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.
 - ✓ أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة، للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
 - ✓ أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
 - ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
 - ✓ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها¹.
 - ✓ تعمل على تحديد فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم لهاكلها التنظيمية والوظيفية، ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعايير وغيره من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة.
 - ✓ يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها، كمنتوج نهائي عبر بيعها والمتاجرة بها، واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
 - ✓ تعتبر المعرفة العملية والعلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتائج العلم والمعرفة والشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة، ومن ثم الزيادة في القدرة الإنتاجية².
 - ✓ تساهم في خلق ثقافة شاملة متحسسة للمعرفة في المؤسسة عن طريق القدرات والكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً تلعب دوراً متميزاً في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وهذا ما أكدته (Nonaka&Takenchia) بقوله إن المصدر المضمون في استمرارية الميزة التنافسية هي المعرفة، لأن المعرفة أساس ابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهذا يعني أن المؤسسة ستكون في حالة مواكبة مستمرة للابتكارات الجديدة والمعارف الحديثة³.

¹: طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال في حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010، ص 16.

²: الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 7.

³: احمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية - مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 194.

المطلب الرابع: أنواع المعرفة ومصادرها

أولاً: أنواع المعرفة

لقد تناول الباحثون عدة تصنيفات للمعرفة نذكر أهم أنواع:

1/تصنيف (Polony): صنف المعرفة إلى نوعين، معرفة ضمنية و معرفة صريحة.

أ/المعرفة الضمنية:هي معرفة شخصية مرتبطة بخبرات وقيم وذاكرة الأفراد ، وهي معرفة موجودة في أذهان وعقول الأفراد، وهي معرفة ذاتية متوطنة في عقول أصحابها يصعب نقلها أو وصفها وتعلمها إلا من خلال الملاحظة المباشرة والحوار والنقاش أو لا تظهر إلا من خلال الخطاب¹.

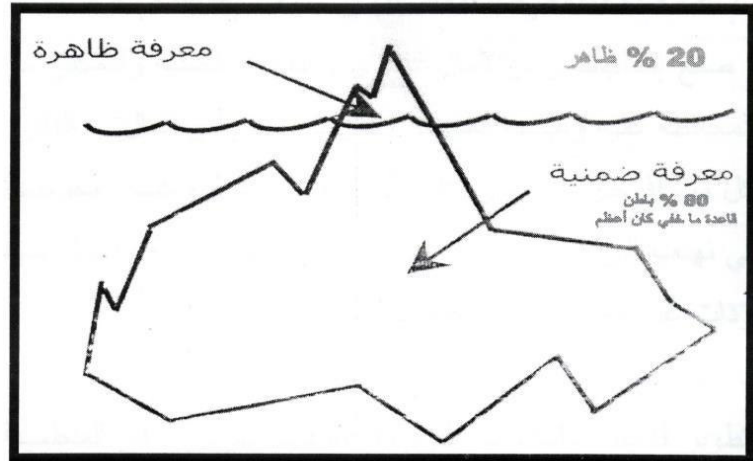
ب/المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الظاهرة أو التي يمكن التعبير عنها وتقاسمها بين الأفراد، فهي معرفة شائعة يمكن انتقالها بين الأفراد، وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة منها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل².

ويمكن تصور المعرفة الضمنية والصريحة كجبل جليدي في الماء، الجزء الظاهر يمثل المعرفة الصريحة، أما الجزء المخفي تحت الماء فيمثل المعرفة الضمنية، والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹:عبد الطيف محمود مطر وآخرون، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص27.

²: رفعت عبد الحليم الفاكوري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص ص116-117.

الشكل رقم (05): يوضح المعرفة الضمنية والمعرفة ظاهرة



المصدر: أنعام عبد الزهرة دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات، ميدانية في شركة العامة للسمنت الجنوب، مجلة دراسات الكوفة، العدد(21)، العراق، 2011.

أما الجدول التالي يلخص أهم الفروقات بين المعرفة الصريحة و الضمنية كما يلي:

الجدول رقم(06): الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير قابلة للإدراك	قابلة للإدراك
غير موثقة، لكنها موجودة	موثقة في محتوى مناسب
أمنة: لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها.	غير آمنة: يستطيع أي شخص الحصول عليها.
متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم.	سهلة الانتقال بين الأفراد.
الحصول عليها يعتبر تحدياً في إدارة المعرفة، كما أن تناقلها صعب أن لم تتحول إلى معرفة بينة.	يسهل الحصول عليها ويسهل تناقلها داخل المؤسسة.
غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال الحوار مباشر.	منتشرة بكثرة وخصوصاً من خلال الوسائل الالكترونية.
معرفة شخصية تعتمد على الخبرة والحس والحكم الشخصي.	معرفة رسمية ومنظمة.
من الصعب وضعها في رموز أو كلمات.	يمكن ترميزها وكتابتها.
من الصعب توثيقها فهي مخزنة في عقول الأفراد.	يمكن توثيقها في الورق أو الكترونياً.

المصدر: محمد بن سليم عطية المطرني، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2012، ص 37.

2/ تصنيف زاك ميشال (M H Zack):

صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع تتمثل فيما يلي :

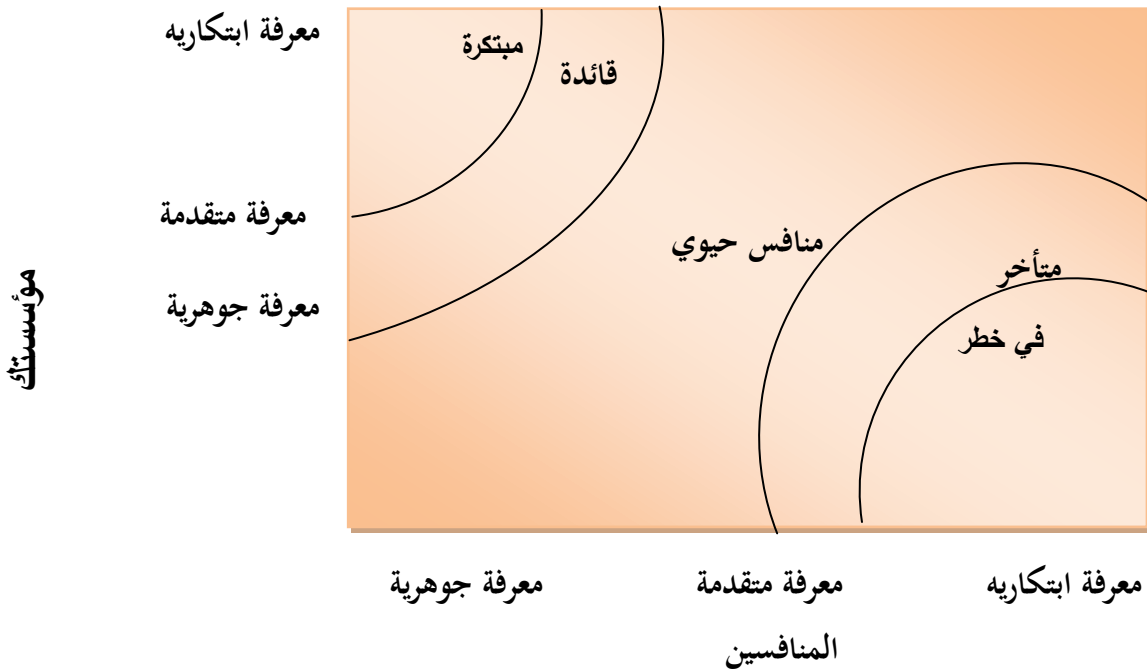
أ/المعرفة الجوهرية: وهي الأقل حجم من المعرفة ينبغي توفرها لدى المؤسسة من أجل الدخول ضمن صناعة معينة، أو قطاع معين وهذه المعرفة لا تعطي المؤسسة ميزة تنافسية على المدى الطويل¹.

ب/المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية تميزها عن المنافسين من خلال اكتسابها المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين، ورفع جودة المعرفة².

ج/المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي المؤسسة القدرة على قيادة القطاع التي تعمل فيه، وفي هذه الحالة يكون التمايز واضحاً مقارنة بالمنافسين مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده³.

لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوماً في ما يصنف اليوم من معرفة إبتكارية قد يكون غداً المعرفة الجوهرية، لذا ينبغي على المؤسسة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميزها وتعطيها ميزة تنافسية، كما يوضح الشكل الآتي ذلك:

الشكل رقم(06): إطار المعرفة الإستراتيجية.



المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم تسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، بسكرة، 2015، ص43.

¹: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص31.

²: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2008، ص110.

³: رياض عيشوش، نفس المرجع سابق، ص43.

3/ تصنيف L'undval:

لقد صنف المعرفة إلى أربعة أنواع تتمثل فيما يلي¹:

أ/ معرفة ماذا: وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

ب/ معرفة لماذا: وهي المعرفة حول المبادئ و القوانين.

ج/ معرفة كيف: وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.

د/ معرفة من: وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

4/ صنف (Prusak) المعرفة إلى أربع أصناف:

أ-المعرفة الإدراكية: وتتمثل في المبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .

ب-المعرفة الفنية (التقنية): وتتمثل في المهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء، وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية الذين يؤدون نفس المهام .

ج-معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

د-المعرفة الهجينة: وهي مزيج من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة، والتي تلزم في حقل م، وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك.

5/ تصنيفات أخرى:

اعتمد سبندر (JC Spender) على أفكار شستر برنارد (C Bernard) في نظريته للمؤسسة كنظام اجتماعي

يقوم على التعاون بين الفرد والمؤسسة، وأفكار نوناكا وتاكيوشي في التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة والنظر للمعرفة

من منظور اجتماعي أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والجماعة وميز بين أربعة أنواع للمعرفة تتمثل فيما يلي:²

أ-المعرفة الواعية:وهي معرفة فردية وصريحة ومثال على ذلك الحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها، أو أن يتعلمها الفرد.

ب-المعرفة الموضوعية: وهي معرفة تتقاسمها الجماعة، وتتسم بكونها معرفة صريحة.

¹ : عيشوش رياض، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات(غير منشورة)، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2011، ص ص 12- 13.

²: بسام محمود المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار المجلس الزمان لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 18.

ج-المعرفة الآلية: وهي معرفة ضمنية يكتسبها الفرد خلال العمل وتراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية والتي تتمثل في المهارات الفنية والمواهب والآراء عن البشر.

د-المعرفة الجماعية: وهي معرفة ضمنية لدى الجماعة، وتتميز بكونها معرفة جماعية كاملة.

ثانيا: مصادر المعرفة

تتمثل مصادر المعرفة فيما يلي:

1-المصادر الداخلية:تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية

على: خبرات الأفراد، معتقداتهم، وذاكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت نفسه قد تكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المؤسسة¹.

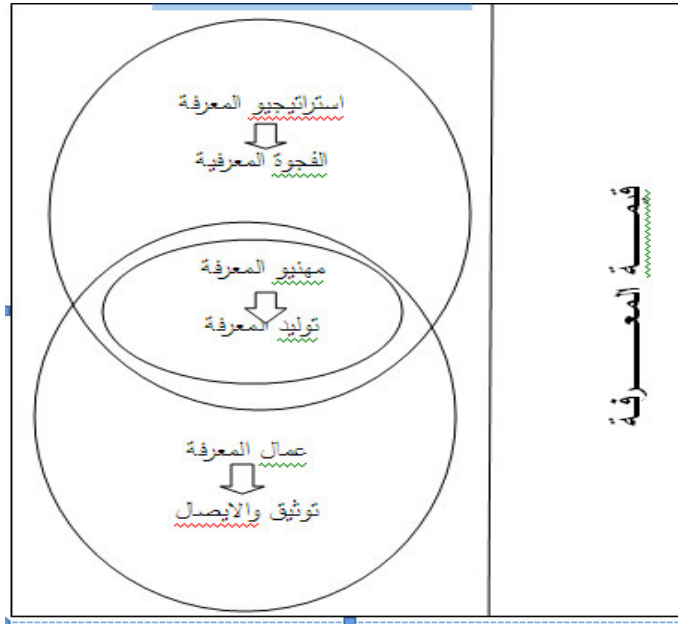
وكذلك توجد مصادر أخرى تتبعها المؤسسة²:

- إستراتيجيو المعرفة: هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة من خلال معرفة الفجوة المعرفية.
- مهنيو المعرفة: وهم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية ولهم القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة، وتمثل رأس المال الفكري للمؤسسة.
- عمال المعرفة: هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة وفهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم ورمز هذه المعرفة هو توثيق والإيصال والشكل التالي يوضح المصادر الداخلية للمعرفة:

¹:هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أتمودج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان-الأردن، 2005، ص69.

²: داسي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013، ص51.

الشكل رقم(07): المصادر الداخلية لمعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، 157.

2- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عمليات استنساخ المعرفة (إنتاج المعرفة)¹.

والمصادر الخارجية تتمثل فيما يلي²:

- **الزبائن:** يعتبرون المصدر المتجدد للمعرفة، وكلما كانت المؤسسة أكثر تفاعلا مع زبائنها كلما كانت الاستجابة سريعة مما يؤدي إلى تطور معارفها وتكون أكثر توجها للمستقبل.
- **الموردون:** هم المصدر الأساسي للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية، من خلال العلاقة التفاعلية بينهم وبين المؤسسة التي توفر مصدرا للمعرفة العميقة على مواردها وتأثيراتها على المنتجات المختلفة.
- **المنافسون:** فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك يجعل معرفتهم متحذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة.

¹: زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بسوناطراك فرع STH، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، لتخصص تسيير الموارد منشورة البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص 50.

²: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 157-158.

- **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات، وهذا يتم بتشارك وتحالف مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي فكل مؤسسة تحتاج إلى الثانية ليست فقط بالموارد المادية وحتى الأصول المعرفية أيضا.
- وهناك مصادر أخرى هي¹:
- **الإنسان أو الفرد العامل:** يعد الفرد العامل في أي مجال مصدر المعرفة، إذ يشمل فقط العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال والتي تتطلب أداء فعالا في العمل.
- **فرق العمل:** يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
- **البحوث والدراسات:** تعد مصدر مهم لإنتاج وتكوين معرفة جديدة من خلال القيام ببحوث ميدانية استطلاعية وذلك بأسلوب علمي من اجل إجراء فحص دقيق وشامل لمجموعة من المتغيرات للحصول على جملة من المعارف التي تستفيد منها المؤسسة في نشاطها.

¹: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة - أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 58-59.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن لمؤسسات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، وكذا الارتقاء بأدائها لذا أصبحت تحظى باهتمام متزايد ولا متناهي سواء من قبل الممارسين أو الأكاديميين، على اعتبار أن المعرفة تمثل عصب المؤسسات في سعيها إلى التكيف مع مرحلة الاقتصاد المعرفي .

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

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 المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم، وقد توقع رائد الإدارة (Peter Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وان المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد و في المجتمع ستكون من صناعات المعرفة، ولقد حدد ابرز الأسباب التي أدت إلى التطوير المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة التي تتمثل في:

التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية.

التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وترسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الانترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأقمار الصناعية.

الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعملة التجارة وتزايد حدة المنافسة¹.

وقد أشار إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي²:

1/ إعادة هندسة العملية الإدارية: وتعني إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وتمكين العاملين.

2/ إدارة الجودة الشاملة: هي عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن وتحقيق متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى.

¹: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، قسم الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص26.

²: وهيبه داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف السورية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2006، صص، 36-37.

3/ إدارة المعلومات: هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المدخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخصتها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها .

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمت في وضع إطار عام وشامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

4- المؤسسة المتعلمة: ويركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة. وهي المؤسسة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المؤسسة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

ظهرت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة، والتي اختلفت باختلاف آراء الباحثين ووجهات نظرهم، فمنهم من عرفها على أنها:

إيجاد الطريقة التي تسهل عملية الحصول على الحكمة ومعارف العاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

عرفها هيبارد بأنها: " العملية التي تقوم بها المؤسسة لجمع الخبرات، أينما وجدت في المؤسسة، في قواعد البيانات وعلى الورق وفي عقول الموظفين، وتوزيعها بطريقة تؤدي إلى تحقيق إنتاج يحقق أكبر أرباح ممكنة.

وعرفها نيومان على أنها: مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها².

كما عرفها (Horwitch And Armacost) على أنها: "إن إنشاء وتحويل وحزن المعرفة والمعلومات الصحيحة لتصميم سياسات أفضل وتعديل الأنشطة وحصول على النتائج"³.

يعرفها أيضاً أنها: "عمليات تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة معرفة المؤسسة لحزن المعرفة والإفادة من مشاركتها لتطبيقها بفاعلية."⁴

¹: ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة السعودية، 2005، ص21.

²: ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 78.

³: Kanagasabapathyk, R. Radhakrishnan, Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry, Anna University, Chennai –25 , India, p2.

⁴: حسين حريم غالي، إمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات التعليمية التربوي في محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد(08)، عدد(02)، العراق، 2010، ص6.

يعرفها دافت بأنها: الجهود المبذولة من طرف المدراء لغرض الحصول على معرفة وتنظيمها وبناء رأس مال لمؤسسة من الموارد المعلوماتية والمعرفية¹.

وهناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة تسهم في تكامل مفهومها بتناولها من مختلف الزوايا، التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(07): مفاهيم إدارة المعرفة

المؤلف	مفاهيم
Brooking/1996	لأصول المعرفية المتراكمة واستعمالها بفاعلية للحصول على القيمة التنافسية
Beckman/1999	إدارة المعرفة تزداد أهميتها كلها استطاعت زيادة قدرتها على إبداء الدعم لتطوير احتياجات المؤسسة من المعلومات في الوقت المناسب وبالجدودة والكلفة المناسبتين وبأقل عدد من العاملين وصانعي القرار.
Duffy/2000	بأنها معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة للمؤسسة.
Frey/2001	بأنها عملية جمع وخلق المعرفة التي تيسر التشارك في المعرفة بحيث يمكن تطبيقها بشكل فاعل في المؤسسة كلها.
Little/2009	نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجع توليد كل من المعرفة الشخصية، والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.
Mertins/2003	هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، خزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات إدارة المعرفة.
الرفاعي/2004	مدخل منظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون.
Luthan/2005	هي أدوات، عمليات، نظم، هياكل وثقافة لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها واستخدام لصنع القرار
2006/العلي وآخرون	الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع، وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.
Kinicki/2008	تطبيق الأنظمة والممارسات لزيادة تقاسم المعرفة في كافة أنحاء المؤسسة.

المصدر: غسان قاسم داود اللامي - أميرة شكروبي البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص179.

¹: حيدر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، العدد(48)، العراق، 2011، ص9.

ومن خلال التعاريف السابقة للإدارة المعرفة نعرفها على أنها: عملية متكاملة من اجل تحقيق نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركة وتطويرها وتوزيعها ثم تطبيقها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية المعرفة فيما يلي:

- ✓ إتاحة الفرصة للمؤسسة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما ومن ثم تحسين الأداء.
- ✓ تحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات والابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة.
- ✓ بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات نتيجة الإبداعات والابتكارات المحقق.
- ✓ جلب المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.¹
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وتعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة وتعظيمها.²
- ✓ إن إدارة المعرفة تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و خزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، وإن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسياً لما توفر لديها.³
- ✓ تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير ملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية وتخفيض التكاليف ورفع الموجودات⁴
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة.
- ✓ تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

¹: بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في العلوم التسيير، جامعة منتوري، 2011، ص10.

²: باسردة توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سورية، 2006، ص 50.

³: صفاء أحمد العاني، سليمان حسين البشتاوي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص06.

⁴: عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي، كلية الأعمال والتمويل، جامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(28)، العدد الأول، سورية، 2012، ص409.

⁴: فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة من الاتصالات الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(7)، العدد (4)، الأردن، 2011، ص08.

✓ أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمؤسسة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة لتعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهداف عديدة منها:

- ✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير جودة إدارة المعرفة.
- ✓ تسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبون وتسهيل عمليات التخطيط والتوقع.
- ✓ العمل باستمرار على تطوير وتجديد المعرفة من معلومات وبيانات باستمرار لتواكب هذه البيانات والمعلومات
- ✓ تطور المؤسسة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المرجوة¹.
- ✓ رأس المال الفكري يساعد المؤسسة في التقدم نحو الأهداف بنظام ويعمل على المحافظة على المؤسسة وقدراتها وتطورها.
- ✓ زيادة الإنتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة للوصول إلى المعرفة التي تساعد على القيام بمهامهم بفاعلية.
- ✓ إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بثقافة التعليم في المؤسسة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين والتنافس من خلال الذكاء البشري².
- ✓ قادرا على التحقق من قدرة الأصول المعرفة ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات لرفع الإداري والتنظيمي.
- ✓ القدرة على تزويد المؤسسة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية تحقق للمؤسسة أهدافها.
- ✓ القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة³.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 45.

² معتر سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لكلية الإدارية والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2004، ص 9.

³ يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة القدس، أبوديس، 2004، ص 50.

المطلب الرابع:عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

- التعاون:ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.
- الثقة: تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر على المعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار والمعلومات مما يزيد في حصيلة المعرفة ومما يزيد في تدعيم إدارة المعرفة.
- التعلم: إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر¹.
- المركزية:تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، وان خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- الرسمية : تحتاج المعرفة إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- الخبرة الواسعة و العميقة:وتعني خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة تعني مركزية وتخصص².
- تسهيلات دعم نظام تكنولوجيا:يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الهامة في توفير المعرفة من بيانات ومعلومات وتخزينها واستخدامها عند اللزوم من خلال شبكة الإنترنت لأنها عنصر حاسم في خلق المعرفة.
- الإبداع التنظيمي:هو القدرة علي خلق القيمة للمنتجات،الخدمات،الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.³

¹: عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل النمو والبقاء، مقال مقدم للمؤتمر السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2004، ص15

²: عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2010، ص50 .

³: مصطفى يوسف الكافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص،63-64.

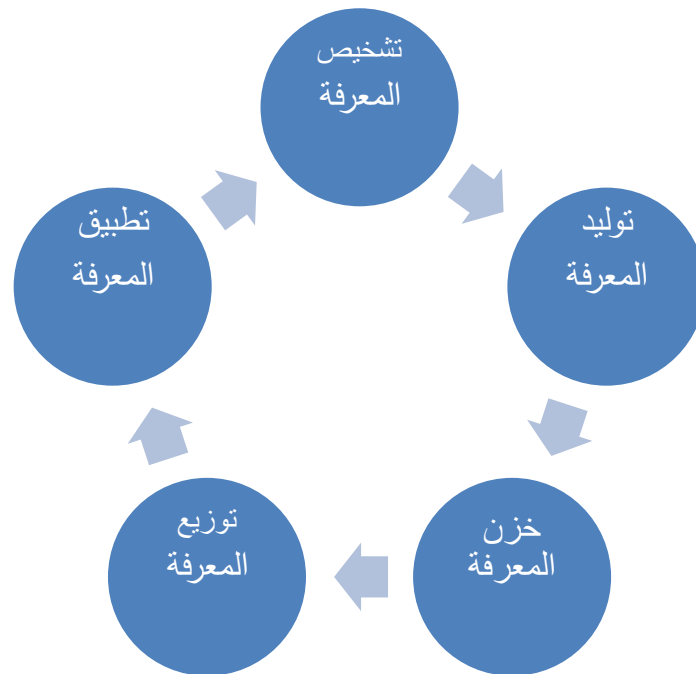
المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

تعد عمليات إدارة المعرفة المصدر الأساسي لبيانات ومعلومات المؤسسة والتي تستند عليها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتميز عن المؤسسات الأخرى وبالرغم من ذلك فقد اختلف الباحثين والمختصين في إدارة المعرفة حول عدد عملياتها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة التي تناولها جل الباحثين بالإضافة إلى متطلبات إدارة المعرفة والنماذج المقترحة من قبل الباحثين وأهم الاستراتيجيات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المؤسسة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام وتعرف بأنها عمليات إدارة المعرفة ولقد اختلف أغلب الباحثين في ترتيب عمليات إدارة المعرفة إلا أن أغلبهم أشاروا إلى عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). كما يوضح الشكل التالي عمليات إدارة المعرفة.

الشكل رقم (08) عمليات إدارة المعرفة.

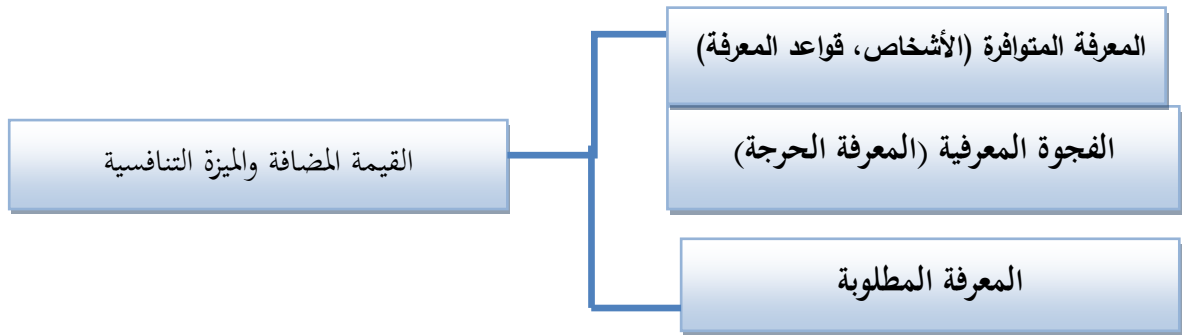


المصدر: من إعداد الطالبة

أولا:تشخيص المعرفة

أكبر عائق بالنسبة للمؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة المؤسسة ومستقبلها، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة، والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المؤسسة في إطار سعي المؤسسة للارتباط معها¹. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(09):تشخيص المعرفة الحرجة



المصدر: عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 123.

ومما سبق يمكن القول إن المؤسسات تواجه تحديين رئيسيين في تشخيص المعرفة هما:

أولا: كفاءة تشخيص معرفتها، وثانيا: كفاءة تحديد الحصول على المعرفة المطلوبة واللازمة لحل المشكلات التي تواجهها وتمنحها قيمة مضافة وميزة تنافسية ويتم أسر(الحصول)المعرفة المطلوبة بطريقتين هما: ابتكار معرفة جديدة من خلال البحث العلمي والتفكير الإبداعي والتعلم، واستقطاب العقول الخيرة المبدعة من خارج المؤسسة².

ثانيا:توليد المعرفة

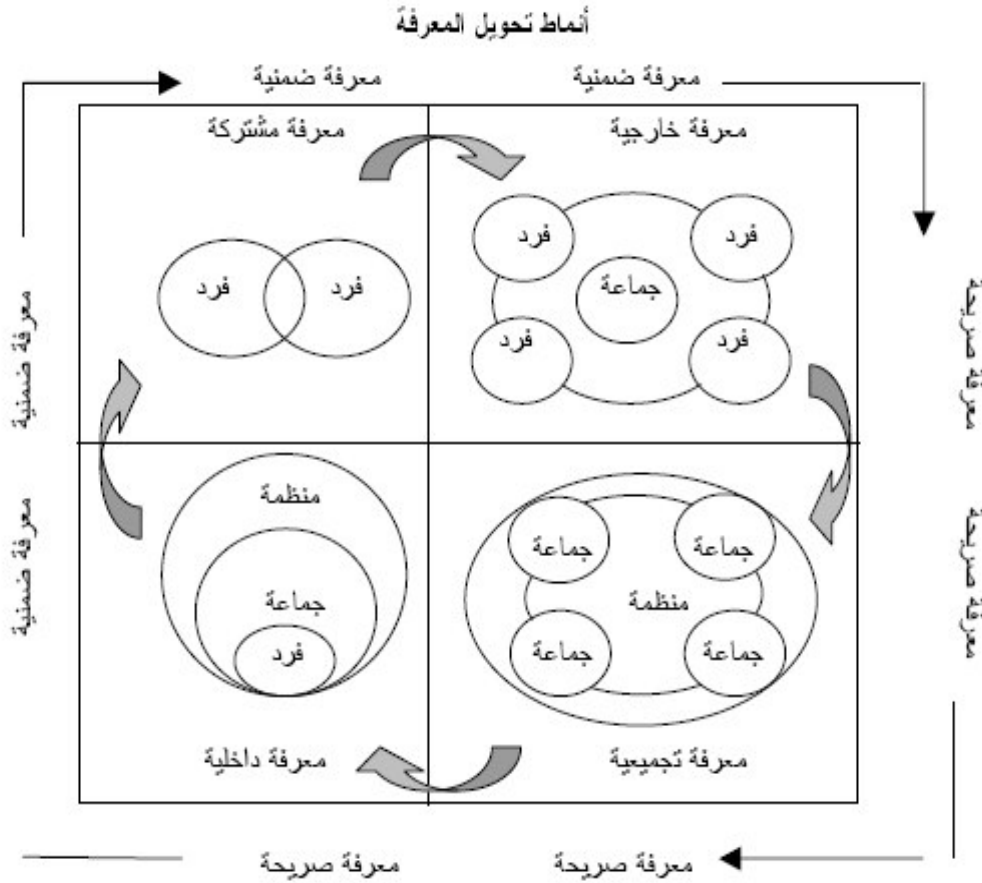
ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات الداعمة لتوليد واكتساب رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ولنقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب

¹:محمد زرقون-الحاج عرابة، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد الأول، الجزائر، 2014، ص123.

²:عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص123.

والاحتفاظ بها¹. ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبه يتم توليد المعرفة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(10):عملية توليد المعرفة نموذج(SECI) في مؤسسة Nonaka.



المصدر: رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون موزعون، عمان-الأردن، 2012، ص183. نلاحظ من خلال الشكل ما يلي²:

- 1- المعرفة المشتركة: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- 2-المعرفة الخارجية المجسدة: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.
- 3-المعرفة التركيبية: ويتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر

¹ سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(84)، عمان- الأردن، 2010، ص113.

² دروزة صالح سوزان، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان-الأردن، ص28.

المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

4-المعرفة الداخلية: ويتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة المؤسسة ومبادرات إستراتيجية.

ثالثاً: تخزين المعرفة

تتعلق عملية خزن المعرفة بعمليات الاحتفاظ والإدانة والتميز وإمكانية الوصول والسرية والرسمية والحماية والاسترجاع ويمكن أن تفقد المؤسسة المعارف التي امتلكتها ووزعتها واستفادت منها بسرعة ، لذلك فانه على القادة في المؤسسة أن يعملوا على حفظها في ما يعرف بالذاكرة التنظيمية¹، وهو اصطلاح افتراضي يشير إلى خزن وحفظ رأس المال الفكري، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلاً عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المؤسسة وخزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً خاصة للمؤسسات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الأفراد للمؤسسة².

رابعاً: توزيع المعرفة

تشمل عملية توزيع المعرفة العمليات التي تضم النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحول، وتعرف مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلال إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين وبأنها تبادل للمعرفة بين شخصين أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها .

وتعتبر عملية التشارك في المعرفة إحدى العمليات الأساسية من عمليات إدارة المعرفة ولا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة دون الحديث عن نقل المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب ويوضح أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق إذ لم يتم نقلها إلي الآخرين وتمكينهم من استخدامها في تقديم أفكار إبداعية دون تحميل المؤسسة تكاليف باهظة جراء والتركيز الأكبر في مشاركة المعرفة سيكون على الفرد الذي يمكنه شرح وترميز وإيصال معرفة للآخرين الطرق والوسائل الكفيلة بذلك حيث أن تشارك المعرفة من خلال أنشطة رئيسية³.

1-استرجاع المعرفة: مشاركة المعرفة من المؤسسة إلى الفرد لغرض تشارك المعارف الفردية، وهنا يتعلم الأفراد من

المؤسسة.

¹: محمد جبار الشمري- حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة المغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (04)، الكوفة، 2011، ص ص 177-178.

²: قراش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي، عدد (18)، 2012، ص 63.

³: سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الأصول التربوية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 86.

2- تبادل المعرفة: مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف الفردية وهنا يتعلم الفرد من الأفراد الآخرين.

3- خلق المعرفة: حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لتوليد معارف جديدة حيث يكون نتيجة توليفة من خلال الأفراد الموجودين، المشاركة، وأيضا المعرفة التنظيمية.

خامسا: تطبيق المعرفة

إن أحر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من ضمن الأداء المتميز، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم أي أنه يأتي عن طريق التحريب والتطبيق مما يحسم مستوي المعرفة ويعمقها¹.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات السامية بالمؤسسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1/ توفير الموارد البشرية: وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

2/ الهيكل التنظيمي: وهو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة الموزعة على مستويات مختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية، وارتباطها بالوحدات الإدارية الأخرى، فهو يمثل البنيان الذي يبين شكل تركيبة المؤسسة الرسمية².

3/ الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الافتراضات و المعتقدات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، والتي تنشأ تلقائيا من خلال التجارب والخبرات الفردية داخل المؤسسة.

4/ الالتزام الاستراتيجي المستدام: ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المؤسسة.

¹ ناصر جاسر الأغا- احمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد(16)، العدد الأول، غزة، 2012، ص38.

² سامي حنون- رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة، غزة، 2011، ص12.

5/تكنولوجيا المعلومات: هي توفير محيط مرغوب فيه فهي كأداة للمؤسسة في تحقيق إدارة المعرفة تنجز مختلف أوجه أو جوانب الطلب إذن يمكن أن تراقب، تخزين أو ثب المعرفة¹.

6/القيادة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، لذا فإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المؤسسة².

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

لقد تعددت نماذج إدارة المعرفة وسنورد فيما يلي أهم هذه النماذج:

أولاً: نموذج (Marquardt) اقترح مدخلا نظاميا شاملا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التي تسيير بالتسلسل التالية³:

*اكتساب

*التوليد

*الخزن

*استخراج المعلومات وتحليلها

*النقل والنشر

*التطبيق والمصادقة

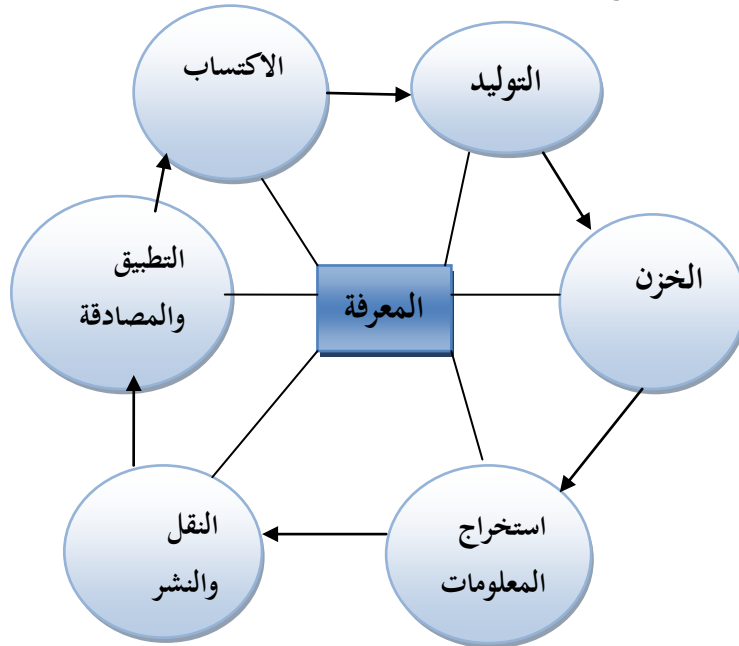
ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية ونمو هذه العمليات الستة وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها حدود زمنية مختلفة ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها حدود زمنية مختلفة ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح، وتحتل إدارة المعرفة قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة. والتي تتمثل في الشكل التالي:

¹: مقبل بن شاهر المنيحي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيتها لتطبيقها، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص8.

²: زياد لطفي الطحاينة- حسين محمد الخالدي، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد(02)، الأردن، 2015، ص 575.

³: بيسرى محمد، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات الفندقية، دراسة حالة تطبيقية في الفندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(25)، فلسطين، 2010، ص25.

الشكل رقم(11): نموذج (Marquardt) لإدارة المعرفة



المصدر: بيسرى محمد، نفس المرجع السابق، ص 257.

ثانيا: نموذج Wiig

قدم نموذج يتحقق فيه أربعة أهداف رئيسية وهي¹:

- بناء المعرفة .

- الاحتفاظ بالمعرفة .

- تجميع المعرفة .

- استخدام المعرفة .

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات غير رسمية إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك

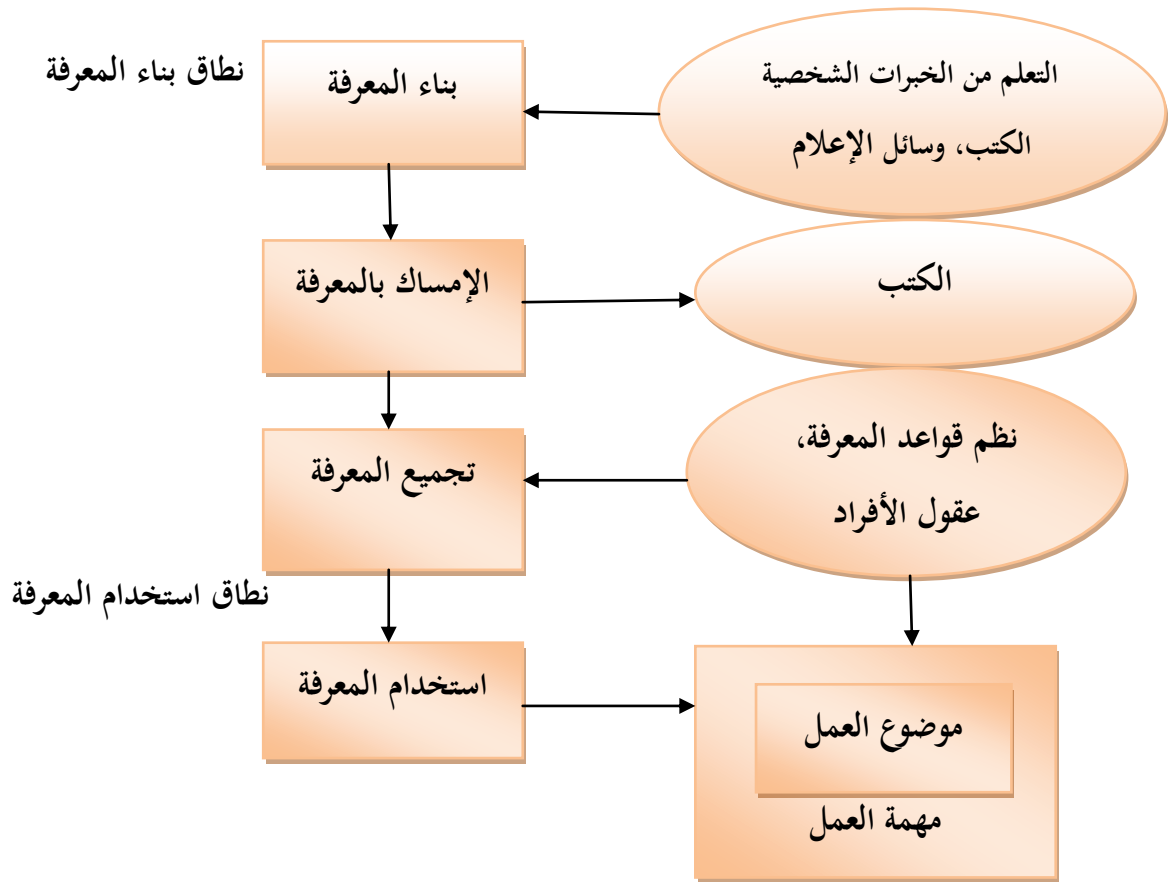
¹: بلقوم فريد، انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة:الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 77.

اعتمادا على الموقف.

ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العلمي تكون مختلفة تماما.

ويرتكز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل رقم(12):نموذج إدارة المعرفة لـ (Wiig)



المصدر: بلقوم فريد، نفس المرجع السابق، ص 77.

ثالثا: نموذج (Duffy) لإدارة المعرفة

إن المؤسسة تحصل على المعرفة والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات التقنية حيث تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، التي تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المؤسسات، وإدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة، ودعم إسناد العمال وتوليد العوائد والتأكيد على الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة، ودعم إسناد العمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري،

لكونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس من خلال تكرار استعمال المعرفة، فمن خلال الشكل توضح العمليات التي يتكون منها النموذج وهي على النحو التالي:¹

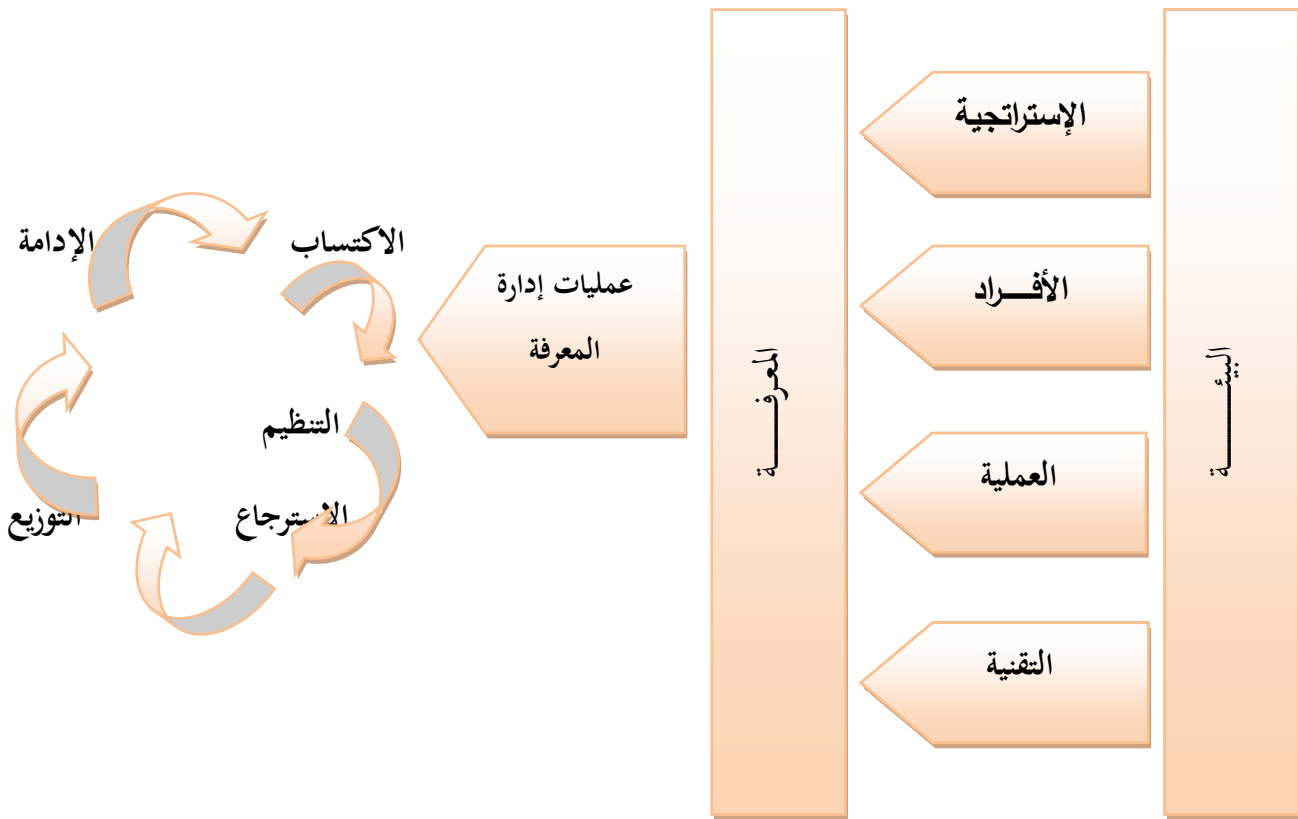
الحصول على اكتساب المعرفة تشمل الشراء والتوليد.

عملية التنظيم تشمل التصنيف والتبويب والرسم.

عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول.

عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل.

الشكل رقم(13):نموذج (Duffy) لإدارة المعرفة



المصدر: جمال يوسف بدير، نفس المرجع السابق، ص 59.

رابعاً: نموذج (Nonaka et Takeuchi)

بالاعتماد على المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة قدم اربع طرق لنقل المعارف هي:²

1. الاشتراكية: هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو عدة أشخاص

¹: جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2009، ص 59.

²: حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص17.

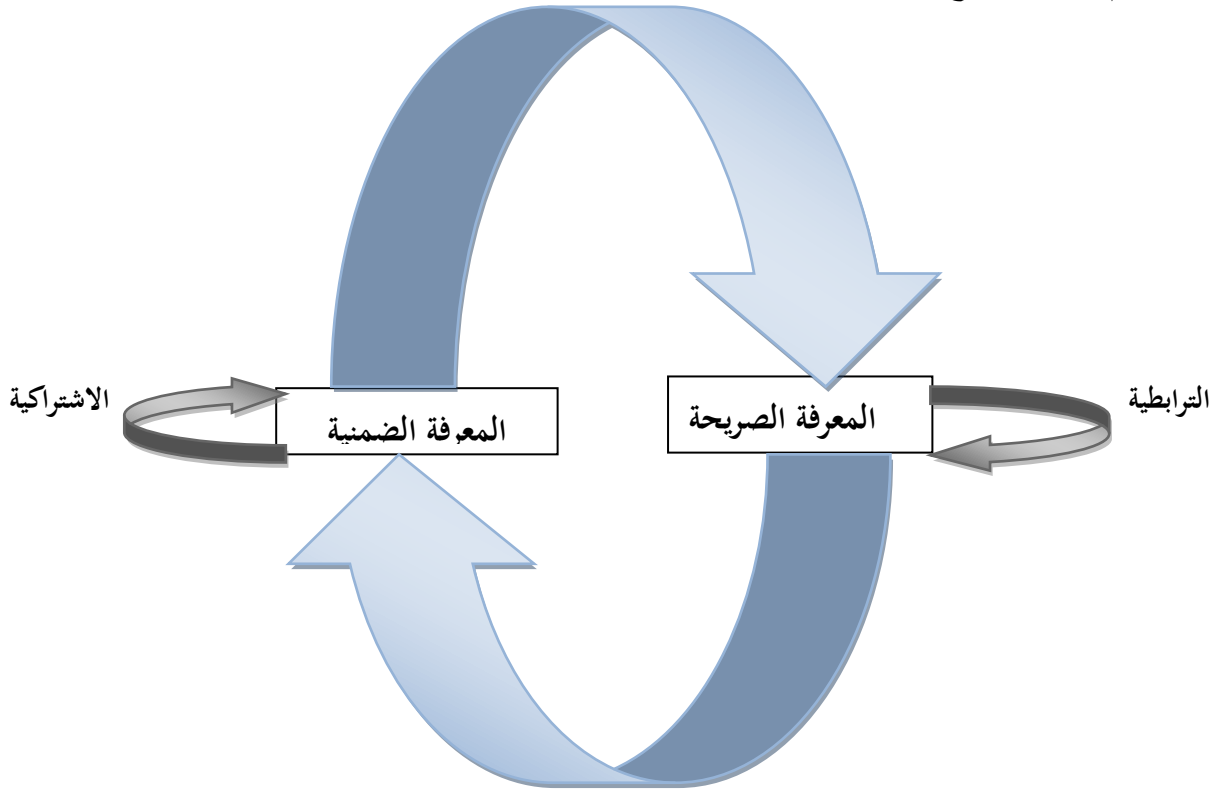
يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية.

2. الإخراج: هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالعبارات، الأشكال والرسوم.

3. الترابطية: وهي المعرفة الصريحة نحو المعرفة الصريحة، وتمثل التي من خلالها تجمع وتدمج فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية، وسائل الاتصال والإعلام.

4. الإدخال: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، حيث إن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل. والشكل التالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم (14): نموذج طرق خلق ونقل المعرفة. الإخراج



المصدر: حسين بوزناق، نفس المرجع، ص 17. الإدخال

¹: حسين بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المعرفة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 12.

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة

أشار Hansen إلى أن المؤسسة تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين لتنفيذ إدارة المعرفة هما¹ :

• إستراتيجية الترميز: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، وقاعدة المعرفة قياسية يمكن من خلالها شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها وإستعابها و توظيفها في أعمال المؤسسة.

إن إعتقاد هذه الإستراتيجية في المؤسسة ليس تحكيميا وإنما يعتمد بدرجة أساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها وأعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهم، وكذا نوعية الأفراد التي تستخدمهم في المؤسسة بالإضافة فإن هذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة حيث تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نطاق توثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: الأولى نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، والثانية من المستودع إلى الفرد.

• إستراتيجية الشخصية: تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعلم والتشارك والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفرق والخبرة بالإضافة فإنها تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة حيث أن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك وللتمييز بين هاتين الإستراتيجيتين. نعرض الجدول التالي:

¹: أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، 2014، ص9.

الجدول رقم (08): أوجه الاختلاف بين إستراتيجيتين الترميز والشخصنة

أوجه الاختلاف	الترميز	الشخصنة
الإستراتيجية التنافسية	-توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بإعداد استخدام المعرفة المرمنة.	-توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
النموذج الاقتصادي.	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) -الاستثمار الموجودات المعرفية. إعادة الاستخدام عدة مرات. -إستخدام فرق كبيرة بمعدل عالي من المشاركة. -التركيز على توليد عوائد كبيرة.	(اقتصاديات خبرة) -استفءاء أجور عالية لحل مشكلات المعقدة. -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. -التركيز على إدامة هامش ربحي عالي.
إستراتيجية إدارة المعرفة.	(الأشخاص إلى الوثائق) -تطوير نظام الإلكتروني لتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	(الأشخاص إلى الأشخاص) -تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة بالمعرفة.
تقنيات المعلومات.	-الاستثمار الكثيف لتقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمنة القابلة للاستخدام ثانية.	-الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
المصادر البشرية.	-استخدام خرجي الكليات المناسيين لإعادة استخدام المعرفة ووضع حلول. -تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. -مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.	-استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتعملون الغموض. -تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد لآخر. -مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم للآخرين في المعرفة.

المصدر: غسان داود اللامي - أمير شبكرولي البياتي، ص 194.

ويضيف Wiig ثلاثة إستراتيجيات أخرى لإدارة المعرفة وهي:¹

- **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** وهذه الإستراتيجية تعتمد على التدرج والانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة المعرفة حسب ظروف المؤسسة وإمكاناتها، وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، كما تتميز الإستراتيجية بقلّة المخاطرة.
 - **إستراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر، إذ تطبيق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات بتطبيق إدارة المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن الاعتماد على هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطرة.
 - **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفعالة:** وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة.²
- كما أشار (MC.Elriy) إلى نوعين آخرين، هما:³
- **إستراتيجية جانب العرض:** التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها كما في المؤسسات الاستشارية.
 - **إستراتيجية جانب الطلب:** والتي تركز على تلبية حاجات المؤسسة من معرفة جديدة، وهذه الإستراتيجية تتجه نحو الإبداع والتعلم، أي التركيز على آليات توليد المعرفة، وتكون في المؤسسات الصناعية.

¹: ياسر عبد الله بن تركي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة التربية والتخطيطية، كلية التربية السعودية، 2008، ص 68.

²: علي محمد جبران، احمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد(10)، العدد(02)، جامعة اليرموك، 2015، ص 11.

³: رحمان سناء، الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 58.

المبحث الرابع: علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة

تعتبر القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المؤسسات بشكل عام ومهارات الأفراد بشكل خاص، فالقيادة الإستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج باهرة في المؤسسات وذلك من خلال التغيير والإبداع فهو السبب في تفوق مؤسسات عن أخرى.

لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى المستقبل، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، ولأن إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة داعمة والقائد يحتاج إلى إدارة كقوة تمكنه من ممارسة مهامه بفاعلية أكثر، سنحاول في هذا المبحث التعرف على علاقة القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة.

المطلب الأول: علاقة التوجه الاستراتيجي بإدارة المعرفة

يعد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة احد أهم ممارسات القيادة الإستراتيجية فمن خلال هذه المهمة يعمل القائد الاستراتيجي على تحديد الفجوة الإستراتيجية بين ما يجب أن تقوم به المؤسسة وبين ما تستطيع أن تقوم به، وذلك كسد لهذه الفجوة وتحقيق الميزة التنافسية، في حين إستراتيجية المعرفة تهتم بتحديد الفجوة المعرفية بين ما يجب أن تعرفه المؤسسة وبين ما تملكه المؤسسة من معرفة متاحة.

ولأن عملية توليد المعرفة تهتم بالبحث والكشف عن المعارف الجديدة اللازمة والكافية لتطوير المؤسسة، ومن خلال هذه المهمة يعمل القائد الاستراتيجي على توضيح الرؤية الإستراتيجية ومدى حاجة المؤسسة لتوليد معارف جديدة تجعلها قادرة على التميز والاستمرارية، وان حصول القائد الاستراتيجي على تأييد الأفراد العاملين بالمؤسسة لاستغلال كل طاقاتهم الكامنة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى إدراكه للأساليب التي يستند عليها لإثارة الأفكار الجديدة وفهم الأفكار التي لم تكن واضحة من قبل واستغلال الأفكار الكامنة لدى العاملين، بالإضافة إلى ذلك لابد من تميز القائد الاستراتيجي بجملة من الخصائص التي تتيح له إمكانية إقناع الأفراد بالتوجه المتبنى من قبله.¹ وبعد إقناع القائد الاستراتيجي للأفراد العاملين بمدى حاجة المؤسسة لتوليد معارف جديدة تجعلها قادرة على التميز والاستمرارية ويحاول اكتشاف وإظهار مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكونها، والتي تعد مصدر لتميز المؤسسة وتفوقها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، من خلال إبراز معارف العاملين ببحثهم على المساهمة بأفكارهم وآرائهم في حل المشاكل التي تقع

¹: سلمان محمد عادل سلمان المصري، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في تخصص القيادة والإدارة، فلسطين، 2015، ص 81-82.

داخل المؤسسة¹.

فالقائد الاستراتيجي يعمل على تأسيس بني تحتية معرفية ودعم النظام الذي يحسن ويساهم في عملية تطبيق المعرفة والتشارك فيها وذلك لإزالة العقبات التي تواجه المؤسسة وذلك بتوفير فرص التدريب والتعلم أمام العاملين، وتشجع المؤسسة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم ولتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة².

المطلب الثاني: علاقة رأس المال البشري بإدارة المعرفة

تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات الجوهرية من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل المشاركات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، لان لكل فرد قدرات خاصة به يمكن أن تكون مصدر للإبداع والابتكار ودعمامة أساسية للتجديد والتطوير لمعرفة، وعلى القائد الاستراتيجي الاهتمام بما يمكن للأفراد إضافته من معارف جديدة عن طريق انجاز العمل والتعلم الذاتي من الآخرين، وذلك بتطوير رأس المال البشري المسؤول عنه وتنمية قدراتهم الخاصة بغية زيادة فعاليتها وتكيفها مع مختلف التطورات والتغيرات المعرفية ومحاوله استغلال طاقاتهم الكامنة وتقديم الحوافز وترغيبهم بالكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي الأطراف وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها³.

إن هذا الاهتمام يجعل الأفراد يشعرون بالرضا على عملهم مما يكون لديهم الإحساس بالولاء والأمان والثقة في مؤسستهم، وكذا الاستعداد النفسي لمقابلة عملهم بروح معنوية مرتفعة وبذل أقصى طاقاتهم الذهنية والإبداعية للتطوير الخلاق والبناء لأفكارهم⁴.

الطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

اعتبر (Grawford) أن مهمة القادة في إدارة المعرفة تتجسد في قدراتهم على رؤية الفرص الناشئة قبل أن تصبح واضحة في السوق، كما تلعب القيادة دورا حاسما في بناء والحفاظ على الثقافة التنظيمية لتعلم والحفاظ عليها، كما أن عليها أن تشجع إدارة المعرفة من خلال تمكين وبناء الثقة وسهل التعلم بالتجريب من المعرفة الضمنية. تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة المؤسسات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة. إن توليد معارف جديدة داخل المؤسسة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية فعالة تشجع على التغيير الثقافي واكتساب واستنباط

¹: انس خليل محمد المبيض، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال

والأعمال، قسم الأعمال، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الأردن، 2009، ص71.

²: سليمان محمد عادل سليمان المصري، نفس المرجع السابق، ص ص84-85.

³: أقطي جوهره، نفس المرجع السابق، ص ص144-145.

⁴: أنعام عبد الزهرة دوش، نفس المرجع السابق، ص227.

أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية بالإضافة إلى زرع مفهوم التجديد و الابتكار في عقول العاملين.

إن مشاركة وتوزيع وتبادل المعارف وتقاسمها وتناقلها داخل المؤسسة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية فعالة تشجع خلق الإحساس لدى الفرد بأن معارفه غير كافية للإمام بكل جوانب الموضوع إلا عند المناقشة الجماعية التي تنظر إلى الموضوع من جوانب مختلفة كل حسب طبيعة عمله وشخصيته، وكذا خلق روح التعاون والتضافر ونشر ثقافة وتقاسم المعرفة وبالتالي كسر حاجز الخوف من طرف الأفكار وتبادل المعارف مع الآخرين وإدراك مدى أهمية المشاركة المعرفة والعمل الجماعي¹، لذلك على القائد الاستراتيجي أن يجعل أعضاء المؤسسة أكثر التزام برؤية المؤسسة التي تركز على المعرفة ما من شأنه تسريع توليد ومشاركة وتوليد المعرفة ولهذا يقوم القائد الاستراتيجي بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في ذلك وهي كالأتي²:

✓ إعداد أرضية تمكن العاملين من التشارك بخبراتهم، وبذلك يتم توليد المعرفة من خلال عملية تحويل

المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى.

✓ توفير الوسائل الكافية و السبل الآمنة التي تمكن العاملين من إظهار مهاراتهم ومعارفهم وهذا يساعد على توليد المعرفة من خلال تحويل المعرفة وهذا يساهم في تأسيس ثقافة التوجه نحو المعرفة.

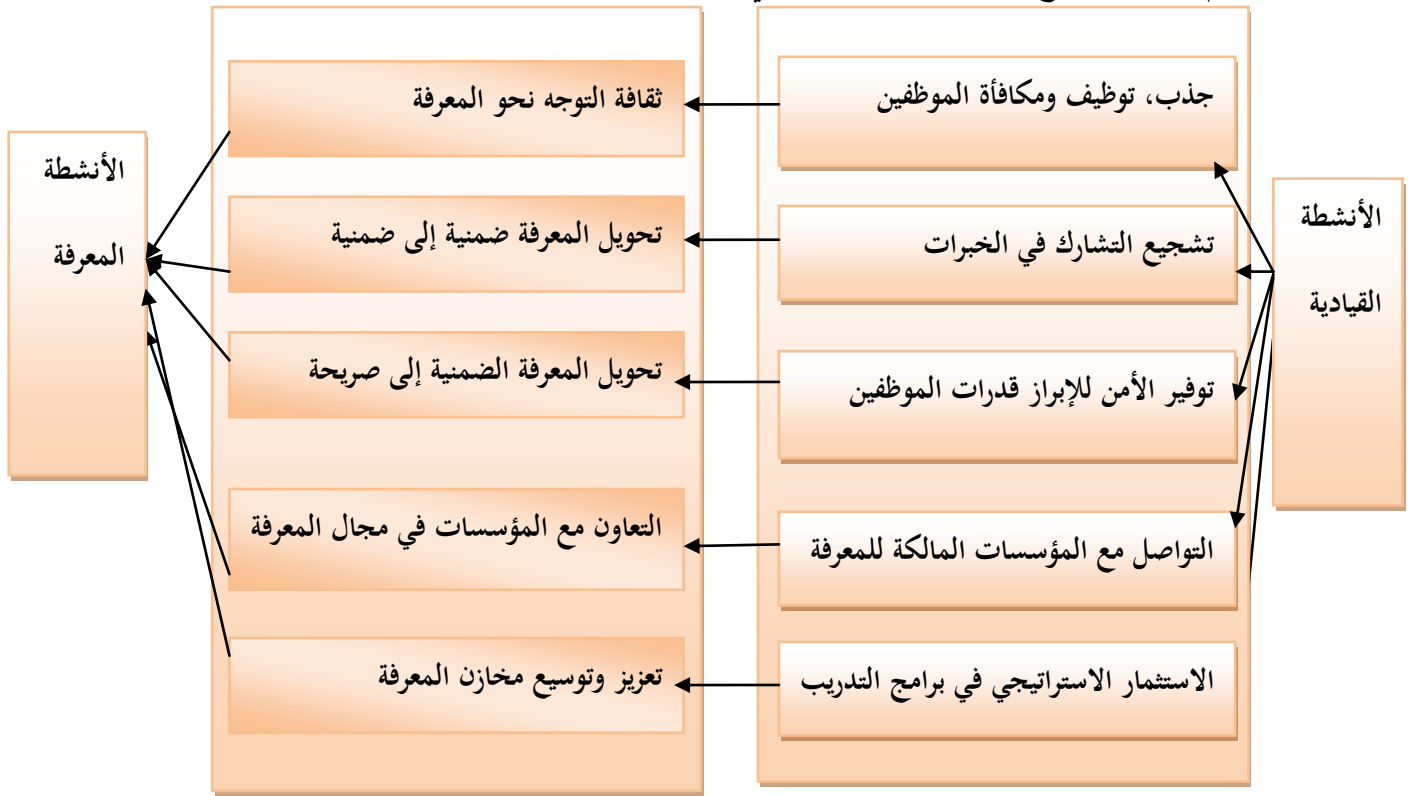
✓ التواصل مع المؤسسات التي تملك المعرفة وهذا يساهم في توليد المعرفة من خلال التعاون بين المؤسسات.

✓ الاستثمار الاستراتيجي في برامج التدريب وهذا يعزز ويوسع من مخازن المعرفة، هذه النقاط نوضحها في الرسم التالي:

¹:علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009، ص 17.

²: أقطي جوهرة، نفس المرجع السابق، ص141.

الشكل رقم (15): يوضح دور الأنشطة القيادية في نشطة توليد المعرفة



Source :kumal kamal kumar and other ,leadership activities and their impact on creating knowledge in organisations international journal of leadership studies ,vol8, iss1,2013 ,p2

لهذا تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المؤسسة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين واتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بسهولة في المؤسسة.

المطلب الرابع: علاقة الرقابة التنظيمية المتوازنة بإدارة المعرفة

يعمل القائد الاستراتيجي على تبنى الرقابة التنظيمية للمحافظة على النشاطات التنظيمية والإجراءات التي يعتمد عليها والتكيف مع التغيرات البيئية لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة، ولهذا يشجع القائد الإستراتيجي على عملية التوليد ومشاركة وتوزيع المعارف التي تتطلب رقابة مستمرة من قبلهم وذلك لمتابعة الانحرافات عن ما يخطط له القائد من مستوى معرفي يرغب بالوصول إليه ويدفع أطراف المؤسسة نحوه لحظة بلحظة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

إن العملية المعرفة تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب،

وغالبا ما يقوم القائد الاستراتيجي بمتابعة تحديث الرصيد المعرفي لضمان التوافق مع معطيات الموقف الاجتماعي المتغير وهذا يساهم في تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة¹.

المطلب الخامس: علاقة ممارسات الأخلاقية بإدارة المعرفة

يشجع القائد الاستراتيجي على الممارسات الأخلاقية لأنها المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، إذ تشجع المؤسسات التي تتحلى بالأخلاق الضرورية، والأفراد على التحلي بها وتمكنهم من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة مستويات المؤسسة، وبالمقابل لذلك عندما تسوء المؤسسة ممارسات لا أخلاقية تصبح كشخص أصيب بأمراض معدية، وهذا يعني ضرورة تأطير عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزء من ثقافتها وبالتالي التأثير في سلوكيات العاملين وأرائهم الشخصية.

ولهذا على القائد الاستراتيجي أن يؤكد على ضرورة اعتماد الممارسات الأخلاقية أثناء عملية المشاركة بالمؤسسة، فلا بد أن تقوم هذه العملية على أسس موضوعية وعادلة مع مراعاتها للفوارق الفردية بين الموارد البشرية، فعندما يثق الأطراف بعضهم البعض إلى درجة تتحول عندها هذه الثقة إلى طاقة نفسية وقيم إيجابية تثري بيئة العمل وتؤثر فيها حيث تخلق الرغبة في تبادل الأفكار وتوزيع المعارف بينهم عندما يشعرون بكونهم متفاعلين مع بعضهم ويصبح بإمكانهم التحكم في حماسهم وطاقاتهم النفسية بالدرجة التي تسمح لهم بالتوافق مع المتغيرات دون عناء، مما يدفعهم إلى التخصص في اكتشاف فرص النمو الساخنة وخوض التجارب الجديدة دون خوف والتشارك في المعارف خاصة وأنه من الصعب مشاركة الآخرين في أفكارهم إلا إذا وثقوا فيهم وشعروا بالارتياح والرضا معهم. لهذا على القائد الاستراتيجي أن يؤكد على ضرورة تطبيق هذه الممارسات الأخلاقية أثناء العمل داخل المؤسسة لان المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات².

¹: سليمان محمد عادل سليمان المصري، نفس المرجع السابق، ص 89-90.

²: محمد قاسم عطا القيسي، نفس المرجع السابق، ص 30.

خلاصة الفصل الثالث :

تعتبر المعرفة الوجود الجوهري الذي تنامي دوره في نجاح مؤسسات الأعمال والذي أدى تحول بيئة أعمال تلك المؤسسات من اقتصاد تقليدي قائم على (الأرض، رأس المال، العمل) إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين التي تخضع للديناميكية أي التبادلات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تعطىها (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق) وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، لان عمليات إدارة المعرفة من المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة، حيث تتمكن من خلال عملية التشخيص تحديد مصادر المعرفة والطرائق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة، أما عملية تخزين المعرفة هي العملية التي تسمح للمؤسسات بتوليد ذاكرتها التنظيمية وتعزيزها بالإضافة إلى عملية التخزين في الوسائل الالكترونية للمحافظة عليها والاستفادة منها ثم توزيع المعرفة بين أعضاء المؤسسة لتكوين عملية التطبيق العملية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة .

لذا أصبحت المؤسسات تبحث باستمرار عن أصحاب المهارات والقدرات الذهنية والفنية المتميزة القادرين على توليد المعرفة، وعن سبل المحافظة على ما تمتلكه من مهارات وقدرات سابقة والسعي جاهدا لإثرائها وزيادتها، ولان القيادة الإستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المؤسسات بشكل عام ومهارات الأفراد خاص، فإن عمليات إدارة المعرفة من أهم التحديات التي يرغب القادة الإستراتيجيون في تجسيدها على أرض الواقع، فنتيجة للتطورات التي طرأت في قواعد اللعبة الاقتصادية بات الضروري على المؤسسة إعادة صياغة توجهاتها الإستراتيجية بما يتلائم مع هذه التطورات.

فمن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وتنمية وتعزيز الرأس المال البشري وصيانة الكفاءات المميزة وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على تمكين، الثقة، التعلم، مع ضرورة وجود رقابة تنظيمية متوازنة لتحقيق الهدف الاستراتيجي بشرط توفير ممارسات أخلاقية بالمؤسسة كل هذا يمكن من تحريك عجلة التفاعل بين الأفراد نحو تقاسم المعارف وتبادلها وخلق الجديد منها، ونشرها وتوزيعها ومن ثم تطبيقها بما يخدم أهداف المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

إذن فالقيادة الإستراتيجية الفعالة تمكن من تفعيل عمليات إدارة المعرفة. كما سنقوم في الفصل الموالي بالتحقق من ذلك ميدانياً بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة-

الفصل الرابع :

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "لسوناتراك" -بسكرة-

حيث سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الخدمات الاجتماعية "لسوناتراك" -بسكرة-

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الخدمات الاجتماعية "لسوناطراك" -بسكرة-

المطلب الأول: نشأة مؤسسة الخدمات الاجتماعية "لسوناطراك" -بسكرة-

في 31 ديسمبر 1963 تأسست مؤسسة وطنية سونا طراك للنقل وفي تلك الفترة لم تكن تحمل اسم الخدمات الاجتماعية وفي عام 1967 تبعا للاقتناء المؤسسات البترولية والأجنبية أو الوطنية المعادة، ورثت سونا طراك الخدمات الاجتماعية من تلك المؤسسات.

ومن تم خلق قسم اجتماعي للتسيير خلاف الأقسام الاجتماعية الأجنبية البترولية الجزائرية والخدمات الاجتماعية، هذا القسم الاجتماعي يسير مركز الصحة بالجزائر.

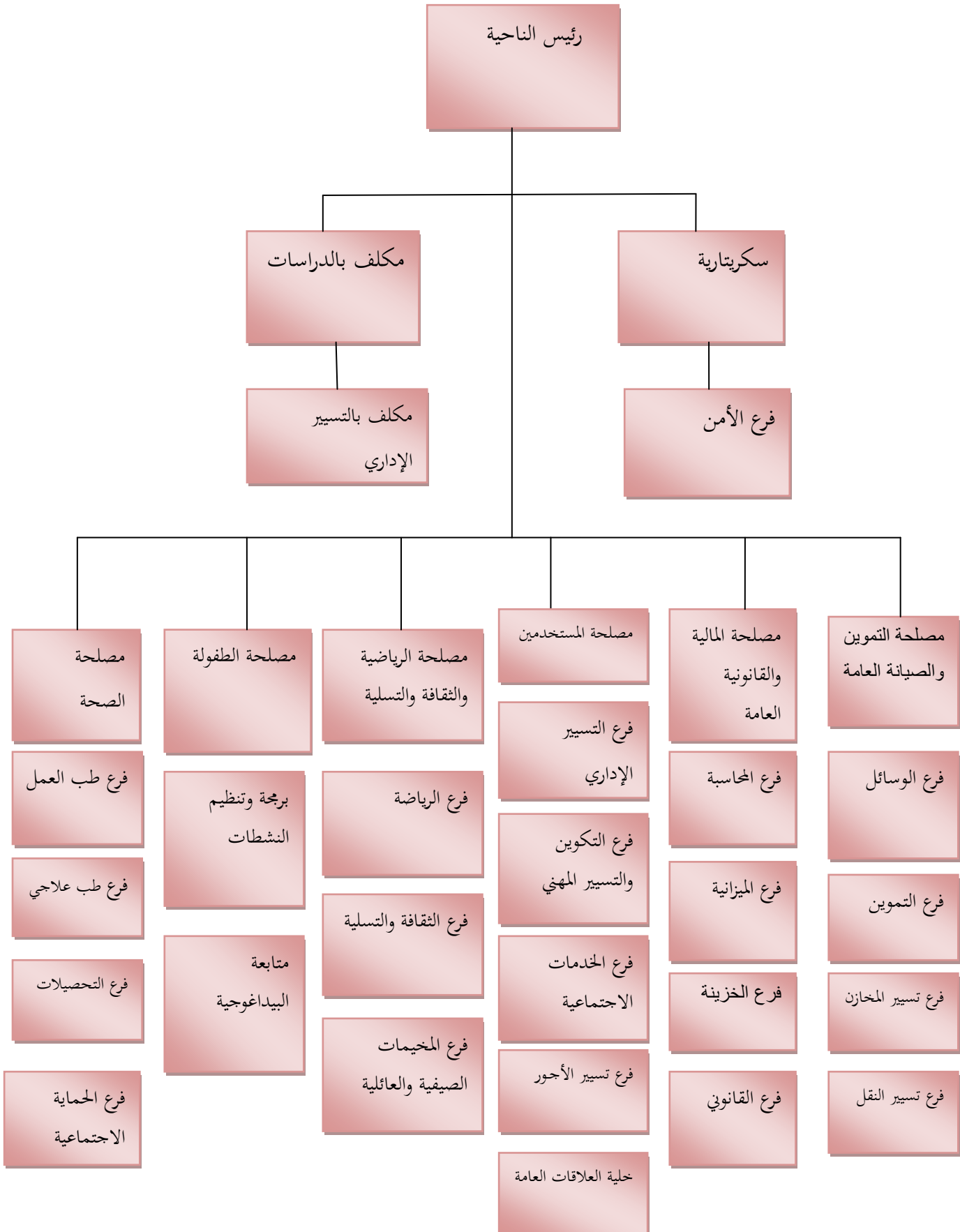
أما معنى مؤسسة الخدمات الاجتماعية في ناحية بسكرة فهي تلتزم بعمليات الستة ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- تحسين الرفاهية المادية للعمال.
- توفير وسائل النقل للعمال.
- توفير فرص العمل لأفراد المجتمع.
- توفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم.
- توفير وحدات سكنية للعمال.
- رعاية مجموعة خاصة التي تشمل:
- تنفيذ برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي.
- رعاية الطفولة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخدمات الاجتماعية "لسوناطراك" - بسكرة -

تتكون مؤسسة الخدمات الاجتماعية "لسوناطراك" - بسكرة- من ستة مصالح كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوننا طراك"-بسكرة-



المصدر: من وثائق المؤسسة.

1- مصلحة التموين والصيانة:

تتكون هذه المصلحة من أربعة فروع وكل فرع له المهام الخاص به وتكون مسؤولة عن رصد تنفيذ البرامج التي تتطلع في إطار الترتيبات.

- مسؤولة عن صيانة الأسطول.
- ضمان إدارة سليمة لموقف السيارات.
- وضع الميزانيات الشهرية والفصلية والقوائم الجرد السنوية لجميع الممتلكات.
- إدارة التخطيط و الرصد من رجال الأمن.

2- مصلحة المالية والقانونية:

وتتكون هذه المصلحة من أربعة فروع وهي كالتالي:

- فرع المحاسبة العامة.
 - فرع الميزانية.
 - فرع الخزينة.
 - الفرع القانوني.
- وتقوم هذه الفروع بالمهام التالي:
- مسؤولة عن تنظيم المالية العامة و القانونية.
 - ضمان الإدارة المالية للمنطقة.
 - رعاية جميع أنشطة المحاسبة.
 - توفير الإدارة المالية في مختلف مكوناته.
- مسؤولة عن رصد وتنفيذ خطط العمل في الجانب المالي.
 - توفير جميع العناصر والحالات وإدارة الوثائق المتعلقة بنشاط المنطقة.
 - إجراء رقابة صارمة على الميزانية.
 - ضمان الحفاظ المناسب لجميع السجلات الخزينة وفقا للأنظمة المعمول بها.
 - مسؤولة عن التنسيق مع الهيكل المركزية والتمويل والأنشطة القانونية.
 - ضمان إدارة السجلات في منطقة الشؤون القانونية.
 - تمثيل المنطقة من البنوك والحكومة المحلية.

- ضمان إدارة النقدية المناسبة.
 - التأكد من مسك الدفاتر المناسبة وفقا للمبادئ التوجيهية والنظام الأساسي للمؤسسة.
 - توفير إدارة المحاسبة "الاستثمارات"
 - إدارة ومراقبة ملف الموردين.
 - ضمان تنسيق الميزانية مع مجموعات أخرى من الأنشطة التنفيذية.
- 3-مصلحة الرياضة الثقافية والترفيه:**
- تتكون هذه المصلحة من ثلاثة فروع وهي:
- فرع الرياضة.
 - فرع الثقافة والترفيه.
 - فرع المخيمات الصيفية والعائلية.
- وتقوم هذه الفروع بالأنشطة التالية:
- تطوير وتعزيز أنشطة الاجتماعية والثقافية لصالح العمال وعائلاتهم.
 - مسؤولية عن وضع برامج العمل، وضمان التنفيذ.
 - مسؤولية عن تنظيم وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية.
 - تنظيم وتنفيذ أنشطة تذكارية وعفوية.
 - تشجيع الأنشطة الرياضية لتحفيز ممارسة واسعة من النشاط.
 - ضمان التشغيل السليم وإدارة المدارس الرياضية لحاملي حقوق العمال.
 - مسؤولية عن خلق جو من الترفيه والمنافسة على جميع المستويات لهياكل السوناطراك داخل الإقليم.
 - مكلفة بالبرمجة وتحقيق البطولات في مختلف الألعاب الرياضية.
 - التعرف على المواد و المعدات اللازمة لظروف جيدة للرياضة في وحدات سوناطراك.
 - توفير خدمات الصيانة و استمرار توافر المرافق الرياضية.
 - وضع برامج عمل والترفيه الثقافي وضمان تنفيذها.
 - تحقيق البرامج الثقافية والترفيهية التي وافقت عليها اللجنة العليا للعمل الاجتماعي.
 - تحضير وتسهيل وتنفيذ حملة الصيف الثقافية والترفيهية.
 - إعداد الموازنات، والرياضة، شهرية وفصلية وسنوية والثقافية والأنشطة الترفيهية

● التنسيق مع الهياكل المركزية للمديرية.

● وضع تقديرات الميزانية للرياضة والأنشطة الثقافية والترفيهية.

4-مصلحة الصحة:

تتكون مصلحة الصحة من قسمين قسم الصحة وقسم الحماية الاجتماعية.

أ-قسم الصحة: يضم هذا القسم أربعة فروع وهي:

● فرع طب العمل.

● فرع طب العلاجي.

● فرع التحصيل.

● فرع الحماية الاجتماعية.

تقوم هذه الفروع بالمهام التالي:

● متابعة حملات وقائية للحفاظ على صحة العمال.

● التعرف على الإنسان والمواد المادية من أجل الإدارة السليمة للعاملين في إطار العمل الطبي.

● ضمان الرصد المستمر للهياكل للنظافة والسلامة من قبل فرق طبية.

● توفير أماكن الزيارات المستمرة في الأوساط المهنية.

● توفير خدمات الوقاية الطبية للحدائق الأطفال والمدارس الرياضية.

● التأكد من أن العمال والمستفيدين من الخدمات الطبية من المتخصصين والمختبرات التحاليل الطبية.

● ضمان إمدادات من المسعفين.

ب-قسم الحماية الاجتماعية: ويقوم هذا القسم بالمهام التالي:

● مسؤولة عن تنظيم وتنفيذ أنشطة الرعاية الطبية والاجتماعية ونشاط الحماية الاجتماعية.

● المساهمة في تنمية وترقية سياسة الشركة في مجال الصحة والحماية الاجتماعية.

● وضع برامج وفقا لسياسة الشركة لصالح العمال وذوي الحقوق.

● تقديم الدعم للعمال الأرامل والمتقاعدين والمستفيدين في مجال الرعاية الطبية.

● مسؤولة عن تحقيق عملية المساعدة المالية لصالح المتقاعدين والمعوقين والأرامل من ذوي الدخل المنخفض.

● وضع برامج لعملية الختان لفائدة أبناء عمال المؤسسة.

● وضع برامج للعمرة لفائدة المتقاعدين من المؤسسة.

- استفادة المتقاعدين وأرامل العمال من الحمامات المعدنية.
- تسيير ومتابعة ملفات المتقاعدين وأرامل العمال.
- توفير خدمات صحية للعمال والمتابعة الكاملة من طرف الطبيب المختص.

5- مصلحة الطفولة:

تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

- قسم برمجة وتنظيم النشاطات.
 - قسم المتابعة البيداغوجية.
- إن كل قسم لديه مهامه خاص ويمكن حصر هذه المهمات في النقاط التالية:

- تطوير وتعزيز أنشطة للأطفال.
- مسؤولية عن برامج العمل وضمان تنفيذها.
- تنظيم وتنفيذ أنشطة تذكارية وعفوية.
- ضمان التشغيل السليم للبنية التحتية الاجتماعية في مرحلة الطفولة.
- مسؤولية عن تطوير برامج التعليمية وتنفيذها لصالح الأطفال.
- توفير التدريب المستمر للموظفين المتخصصين.
- تحديد الموارد اللازمة لتوفير دعم أفضل لنشاط "الطفولة".
- إعداد الموازنات، شهرية وفصلية، والأنشطة السنوية من أجل الطفل.
- التنسيق مع الهياكل المركزية للمديرية.
- وضع تقديرات الميزانية للأنشطة الطفولة.

6- مصلحة المستخدمين:

تتكون مصلحة المستخدمين من أربعة فروع وهي:

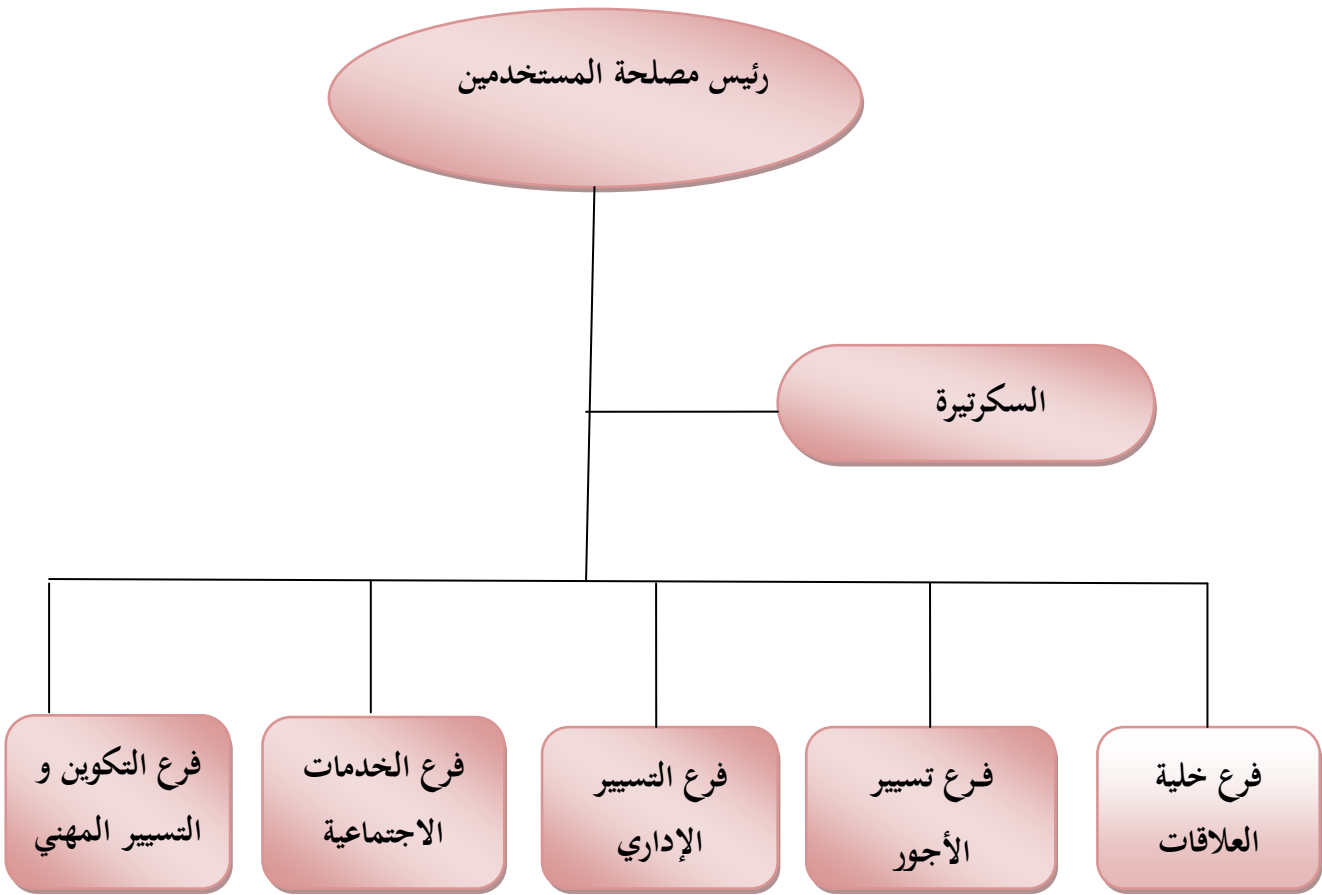
- فرع التسيير الإداري
- فرع تسيير الأجور .
- فرع التكوين والتسيير المهني.
- فرع الخدمات الاجتماعية.
- فرع خلية العلاقات العامة.

المطلب الثالث: تعريف مصلحة المستخدمين وهيكلها التنظيمي

1: تعريف مصلحة المستخدمين

تعنى مصلحة المستخدمين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة وذلك التسيير المعني بالتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تقوم على زيادة فعاليته، كالاتقاب، التوظيف، التدريب والمكافأة.

الشكل رقم(17): الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين .



المصدر: من وثائق المؤسسة

أولاً: رئيس مصلحة المستخدمين:

وهو المسئول عن تنظيم وإدارة الموارد البشرية وله الكثير من المهمات أيضا وهي:

- وضع خطط للموارد البشرية.
- يقوم بتدعيم والتوجيه والتطوير في المسار المهني مكلف باختيار وتعيين الموظفين.
- ضمان التنسيق مع الهياكل المركزية للمديرية.

- مسئول عن السياسة العامة للشركة في الموارد البشرية.

ثانياً: السكرتارية:

فهي التي تساهم في تقديم الخدمات والمعلومات في المجالات الفنية والمكتبية حتى أنها تعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها، فإذا توقف القلب وعجز عن أداء مهمته، فإن ذلك يؤدي إلى عجز وفشل هذه الوحدات والأجهزة عن القيام بمهمتها الأساسية.

وتتكون مصلحة المستخدمين من خمسة فروع وكل فرع له المهام الخاص به تحت رقابة المسؤول وهو رئيس المصلحة وهذه الفروع هي:

1- فرع التكوين و التسيير المهني: ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد التقارير والميزانيات العمومية.
- التأكد من شهادة موظفي الإدارة.
- وضع برامج التدريب وضمان تنفيذها.
- المسؤول عن إدارة وصيانة سجلات الموظفين.
- ضمان تنفيذ جميع الإجراءات الإدارية.
- المسؤول عن توفير وإدارة الوثائق اللازمة لجميع الأنشطة في المنطقة.

2- فرع الخدمات الاجتماعية:

ويقوم بالمهام التالية:

- مسئول عن الإدارة الاجتماعية.
- يقوم فرع الخدمات الاجتماعية بتصريح العمال الجدد لدى الصندوق الضمان الاجتماعي للانخراط في الصندوق.
- استفادة العمال من المنح العائلية.
- التأمين عن المرض وحوادث العمل.
- انخراط العامل في تعاضدية الصناعات البترولية، حيث صندوق الضمان الاجتماعي مكلف بتعويض نسبة 80% من قيمة المستحقات والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 20% يتم تعويضها من طرف التعاضدية.
- التقاعد: عند بلوغ سن التقاعد وهو 60 سنة يقوم فرع الخدمات الاجتماعية بتكوين ملف عن الحياة المهنية للعامل ويودع لدى صندوق التقاعد وتتم إحالته على التقاعد.

3- فرع التسيير الإداري: يقوم بالمهام التالية:

- المسؤول بتسجيل العمال الذين هم في مهمة عمل.
- المسؤول بتسجيل غياب العمال "عطل المرضية، عطل سنوية، عطل مدفوعة الأجر، عطل التعويضية، عطل بدون أجر".
- المسؤول عن مراقبة قائمة حضور العمال
- 4- فرع تسيير الأجور: يقوم بالمهام التالية:
 - تقديرات لإعداد الموظفين و الرواتب.
 - مسؤول عن إعداد الوثيقة الإدارية "كشف المرتبات" لعمال المؤسسة.
 - تصريح الحماية الاجتماعية للعمال سنويا.
 - إدارة رواتب الموظفين والأجور الدائمة والمؤقتة.
- 5- فرع خلية العلاقات العامة: وتقوم بالمهام التالية:

- رصد قروض من أي نوع.
- مكلف بالعلاقات الإدارية بين المؤسسة ومكتب التشغيل الولائي.
- مسؤول عن العلاقة بين المؤسسة ومفتشية العمل.
- الحرص على العلاقة بين المؤسسة والعمال بتسيير عقود العمل بأنواعها.

المطلب الرابع: أهمية مصلحة المستخدمين

تعتبر مصلحة المستخدمين من العناصر المهمة والأساسية في مؤسسة الخدمات الاجتماعية التي ينبغي إدارتها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة وتحقيق أهداف أعمالها، وارتبطت نشأة وتطور مصلحة المستخدمين باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقاؤها واستمرارية عملها بشكل لائق وهذا يعني نشأتها وتطورها تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الأعمال به، وبدور إدارة مصلحة المستخدمين في المؤسسة الخدمات الاجتماعية والتنمية والتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجابيا، وتكمن أهمية مصلحة المستخدمين أيضا في استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين لمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سنواتك" -بسكرة- البالغ عددهم (55) عامل ولقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ عددها (45) عامل إداري، و توزيع الاستبيان عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منها (38) استبيان، ولم يستبعد أي منها لاستفائها الشروط المطلوبة.

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (spss.V19) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء لهذا النوع من المصادر هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام الأسلوب الإحصائية التالية وذلك بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v19).

***مقياس الإحصاء الوصفي:** لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها وكذلك بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية والانحراف المعياري .

***تحليل الانحدار:** لاختبار دور المتغير المستقل وهو القيادة الإستراتيجية في المتغير التابع وهو إدارة المعرفة ودور كل بعد مستقل على حدى في إدارة المعرفة.

***اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov- Smirnov)**

***معامل الثبات ألفا كرونباخ:** ليقاس ثبات أداة الدراسة.

***معامل صدق المحك:** لقياس صدق أداة الدراسة.

***الأوزان النسبية:** التي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	3.67 فأكثر
متوسط	2.33 لغاية 3.66
منخفض	اقل من 2.33

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة و تتضمن قسمين:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير القيادة الإستراتيجية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر الأفراد العاملين الإداريين بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختبارها بعد الإطلاع على العديد من المراجع في هذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي :

بعد التوجه الاستراتيجي وتمثله العبارات من 1 إلى 5.

بعد رأس المال البشري وتمثله العبارات من 6 إلى 10.

بعد الثقافة التنظيمية المتوازنة وتمثله العبارات من 11 إلى 15.

بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة وتمثله العبارات من 16 إلى 20.

بعد ممارسات الأخلاقية وتمثله العبارات من 21 إلى 24.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير إدارة المعرفة ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة

سوناطراك، وهي موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

بعد التشخيص وتمثله العبارات من 1 إلى 5.

بعد التوليد وتمثله العبارات من 6 إلى 10.

بعد تخزين وتمثله العبارات من 11 إلى 15.

بعد توزيع وتمثله العبارات من 16 إلى 20.

بعد تطبيق وتمثله العبارات من 21 إلى 25.

وقد تم تحديد أوزان العبارات الاستبيان وفق لمقياس لديكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم(10): لمقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة نعتمد على ما يلي:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين الذين يعملون في جامعة بسكرة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين، ومقترحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة المحكمين لتصبح الاستبيان أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

2. صدق المحك تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ، وذلك كما هو

موضح في الجدول رقم (11) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.984) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاو الدراسة وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بها مدى حصول على نفس النتائج متقاربة لو كرر الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي الدراسة تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط " الفاكرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة

الدراسة بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11): معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "الفكرونباخ"	عددا لعبارات	المحور
0.876	0.768	5	ممارسات مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي.
0.871	0.759	5	ممارسات مرتبطة برأس المال البشري.
0.896	0.803	5	ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية.
0.936	0.877	5	ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة .
0.876	0.769	4	ممارسات الأخلاقية.
0.963	0.928	24	القيادة الإستراتيجية.
0.979	0.959	25	إدارة المعرفة.
0.984	0.969	49	الاستبيان ككل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.

يوضح الجدول رقم (12) خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية نذكرها كالآتي:

الجدول رقم(12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية المتغير

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	60.5
	أنثى	15	39.5
	المجموع	38	%100
العمر	اقل من 30 سنة	1	2.6
	من 30 الى 39 سنة	10	26.3
	من 40 الى 49 سنة	15	39.5
	من 50 سنة فأكثر	12	31.6
	المجموع	38	%100
المؤهل العلمي	ثانوي	3	7.9
	تقني سامي	9	23.7
	شهادة ليسانس	15	39.5
	مهندس	6	15.8
	دراسات عليا	5	13.2
	المجموع	38	%100
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	1	2.6
	من 5 الى اقل 10 من سنوات	11	28.9
	من 10 الى اقل من 15 سنة	4	10.5
	من 15 سنة فأكثر	22	57.9
	المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19.

- 1- **الجنس:** يظهر من خلال الجدول رقم (12) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (60.5%)، في حين بلغت نسبة الإناث (39.5%)، من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود تفسيره إلى طبيعة نشاط المؤسسة.
- 2- **العمر:** يظهر الجدول رقم (12) بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 40 إلى 49 سنة) احتلت أعلى نسبة المقدرة ب (39.5%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) بلغت (31.6%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بلغت (26.3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت (2.6%) وهذا يعني أن غالبية الباحثين في مؤسسة الخدمات الاجتماعية سوناطراك - بسكرة- أن أعمارهم من 40 سنة فأكثر.
- 3- **المؤهل العلمي:** يظهر الجدول رقم (12) بالنسبة لهذا المتغير نجد أن نسبة (39.5%) من الباحثين حاملين لشهادة ليسانس، في حين بلغت نسبة الباحثين الحاملين لشهادة تقني سامي ب (23.7%)، أما الباحثين حاملين لشهادة المهندس فبلغت نسبتهم (15.8%)، وبلغت نسبة الباحثين الحاملين لشهادات لدراسات العليا ب (13.2%)، أما الباحثين الذين يحملون شهادة ثانوي فبلغت نسبتهم (7.9%)، وعليه يمكن القول أن نسبة المؤهل العلمي بين الباحثين في مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" - بسكرة- هي مؤهلات جيدة حيث أن غالبية الباحثين حاملين شهادة ليسانس هذا الذي يساهم في زيادة الإبداع والتطوير في المؤسسة.
- 4- **سنوات الخبرة:** يظهر الجدول رقم (12) سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن نسبة (57.9%) منهم تقع خبرتهم في المجال (أكثر من 16 سنة)، ونسبة (28.9%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى اقل من 10 سنوات)، وكذلك فئة الباحثين التي تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى اقل من 15 سنة) كانت نسبتهم (10.5%)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (اقل من 5 سنوات) فقد حددت نسبتهم ب (2.6%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة، وعليه فإننا نجد أن الباحثين غالبيتهم يملكون من الخبرة المهنية من 15 سنة فأكثر.
- المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة والإجابة على أسئلة الدراسة**
- السؤال الأول: ما مستوى تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية في مؤسسة "الخدمات الاجتماعية سوناطراك" - بسكرة-؟**
- للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة الإستراتيجية.

رقم العبارة	أبعاد متغير القيادة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ممارسات مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي					
1	تساعد المؤسسة كافة العاملين على استيعاب الرؤية المستقبلية لها.	3.05	0.957	3	متوسط
2	يتم مشاركة كافة العاملين في التعبير عن تصورات المؤسسة المستقبلية.	2.63	1.025	4	متوسط
3	تهتم المؤسسة بزرع الثقة لدى العاملين لتحقيق أهدافها.	3.29	0.898	2	متوسط
4	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها.	3.66	0.669	1	متوسط
5	تتبنى المؤسسة استراتيجيات واضحة على مدى المتوسط والطويل.	3.66	0.667	1	متوسط
ممارسات مرتبطة برأس المال البشري					
6	تحاول المؤسسة اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	3.53	1.006	2	متوسط
7	تعمل المؤسسة على تشجيع التعلم لدى العاملين.	3.84	0.789	1	مرتفع
8	تستخدم المؤسسة المكافآت المادية في المحافظة على مردود العاملين المتميزين.	2.95	1.089	5	متوسط
9	تحاول المؤسسة تخفيف حالات الإحباط الناجمة عن الفشل في الانجاز لدى العاملين.	3.21	1.018	4	متوسط
10	تشجع المؤسسة العاملين على توليد أفكار جديدة لتحقيق أهدافها.	3.32	1.068	3	متوسط
ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية					
11	تسعى المؤسسة لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	3.32	1.016	4	متوسط
12	يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناء على الخبرة والكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.24	1.125	5	متوسط
13	تهتم المؤسسة بتوضيح القواعد والإجراءات والأوامر لجميع عمالها.	3.45	1.005	3	متوسط
14	تشجع المؤسسة على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.	3.53	0.893	2	متوسط
15	تركز المؤسسة على التعامل بشكل مباشر مع الصراعات التي تنشأ بين العاملين بدلا من تجاهلها.	3.58	0.826	1	متوسط

مرتفع	الأول	0.696	3.715	ممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة
مرتفع	3	0.891	3.74	16 تقوم المؤسسة بتدعيم أنظمة الرقابة لتعزيز سمعتها.
مرتفع	1	0.811	3.87	17 تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقابية لضمان تقديم الخدمة الجيدة لزيائين.
متوسط	5	0.862	3.50	18 تقوم المؤسسة بتقييم مدى تنفيذ العاملين للخطط الإستراتيجية.
مرتفع	2	0.675	3.76	19 تقوم المؤسسة بمقارنة ما هو مخطط وما هو فعلي لتحقيق أهدافها.
مرتفع	4	0.984	3.71	20 تقوم المؤسسة بالاعتماد على أنظمة الرقابية المتبعة لتصحيح الأخطاء التي تقع داخلها.
متوسط	الثانية	0.637	3.559	ممارسات الأخلاقية
مرتفع	2	0.883	3.76	21 هناك إجراءات عديدة تقوم بها المؤسسة لمواجهة السلوكات التي تعيق إمكانية نجاحها.
متوسط	4	1.012	2.95	22 تعتمد المؤسسة على العدالة والإنصاف في التعامل مع العاملين.
مرتفع	1	0.801	3.82	23 تهتم المؤسسة بأحوال العاملين عند الحاجة كالأزمات وتوفير الأمن لهم.
مرتفع	3	0.835	3.71	24 يلتزم العاملون بالممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة.
متوسط	-	0.608	3.421	- القيادة الإستراتيجية عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssV19.

من نتائج الجدول رقم(13) أعلاه يتضح أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- توظف القيادة الإستراتيجية بنسب متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقا لإجابات المبحوثين (3.421) بانحراف معياري (0.608) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1- الرقابة التنظيمية: من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أن بعد الرقابة التنظيمية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد(3.715)بانحراف معياري (0.696)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.50-3.87) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين(0.675-0.984)،ومن هذا نستنتج أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- تهتم بالرقابة التنظيمية بنسبة مرتفعة هذا بتدعيمها للأنظمة الرقابية لتقديم الخدمة الجيدة للزيائين خاصة وأن المؤسسة تعاني من منافسة حادة في قطاعها وكذلك لتعزيز سمعة المؤسسة.

- 2- الممارسات الأخلاقية:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد الممارسات الأخلاقية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.559) الانحراف معياري (0.637)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.95-3.82) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.801-1.012)، ومن هذا نستنتج أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- تهتم بنسبة متوسطة بالممارسات الأخلاقية في المؤسسة من خلال اعتمادها على العدالة والإنصاف في التعامل مع العاملين لتجنب الصراع داخل المؤسسة وكذلك مواجهة السلوكيات التي تعيق إمكانية نجاح المؤسسة.
- 3- الثقافة التنظيمية:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد الثقافة التنظيمية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.421) بانحراف معياري (0.731)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24-3.58) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.731-1.125)، ومن هذا نستنتج أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- تولي اهتماماً متوسطاً بالثقافة التنظيمية من خلال تركيزها على بناء الثقة بين العاملين.
- 4- رأس المال البشري** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد رأس المال البشري جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.368) بانحراف معياري (0.713)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.95-3.84) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.789-1.089)، ومن هذا نستنتج أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- تولي اهتماماً متوسطاً برأس المال البشري باعتباره مصدر التميز والإبداع والموارد الأكثر أهمية في المؤسسة، لهذا فهي تشجع على التعلم وبناء رأس مال فكري في المؤسسة.
- 5- التوجه الاستراتيجي:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد التوجه الاستراتيجي جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.257) بانحراف معياري (0.616)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.63-3.66) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.616-1.025)، ومن هذا نستنتج التوجه الاستراتيجي لمؤسسة

الخدمات الاجتماعية سوناطراك -بسكرة- يدل على حرص الإدارة العليا على إيصال الرؤى للأفراد وعملها على فهمها وتنفيذها بالطريقة الصحيحة.

السؤال الثاني: ما مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة الخدمات الاجتماعية سوناطراك -بسكرة- للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة.

رقم العبارة	أبعاد متغير القيادة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تشخيص المعرفة					
1	تدرك المؤسسة ما ينقصها من معارف واحتياجاتها المعرفية مستقبلا.	3.53	0.793	4	متوسط
2	إن المعرفة الحالية تساعد المؤسسة لتحقيق أهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها في العمل.	3.42	0.793	5	متوسط
3	البحث عن المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة.	3.55	0.921	3	متوسط
4	تشجع المؤسسة على تطوير المعرفة لدى العاملين من خلال برامج التكوين.	3.71	0.867	1	مرتفع
5	تهتم المؤسسة بتقييم المعرفة التي لديها باستمرار ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة.	3.58	0.793	2	متوسط
توليد المعرفة					
6	تشجع المؤسسة على اكتساب الأفراد لمهارات وخبرات جديدة.	3.71	0.835	1	مرتفع
7	تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية.	3.24	0.913	3	متوسط
8	توفر المؤسسة عوامل تنظيمية تساعد على توليد المعرفة في كل المستويات التنظيمية.	3.55	0.686	2	متوسط
9	تعتمد المؤسسة على توليد المعرفة من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.	3.16	0.886	5	متوسط
10	تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على توليد أفكار جديدة من خلال العمل الجماعي.	3.21	1.018	4	متوسط
تخزين المعرفة					
11	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لحزن المعرفة.	3.68	0.842	1	مرتفع
12	تحرص المؤسسة على المحافظة على العاملين الذين يملكون المهارات والمعارف	3.21	0.963	3	متوسط

متوسط	4	1.036	3.18	تستخدم المؤسسة الأرشيف الالكتروني بتصنيف البيانات والمعلومات والحفاظ عليها	13
متوسط	5	0.953	3.11	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة بالوثائق والكتيبات والدوريات في الحفاظ عليها.	14
متوسط	2	0.828	3.26	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة.	15
متوسط	الرابع	0.719	3.326	توزيع المعرفة	
متوسط	5	0.766	3.18	تشجيع المؤسسة على المشاركة بالمعرفة بين الأقسام المختلفة ووحداتها الإدارية.	16
متوسط	2	1.001	3.39	تستخدم المؤسسة الوسائل الالكترونية في نقل المعلومات وتبادلها عبرها.	17
متوسط	4	0.835	3.29	تعمل المؤسسة على عرض المعلومات والمعارف التي تحصل عليها من خارج المؤسسة على الطواقم ذات علاقة بتطويرها.	18
متوسط	1	0.919	3.42	تشجيع المؤسسة على بناء وتكوين فرق العمل.	19
متوسط	3	0.923	3.35	تشجع المؤسسة على ثقافة المشاركة بين العاملين.	20
متوسط	الأول	0.681	3.559	تطبيق المعرفة	
متوسط	2	0.719	3.50	تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم ومهاراتهم والاستفادة منها.	21
متوسط	2	0.923	3.50	تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعرفة جديدة.	22
متوسط	4	1.004	3.42	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.	23
متوسط	3	1.058	3.45	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	24
متوسط	1	1.059	3.53	تقوم المؤسسة بتحسين الممارسات الروتينية.	25
متوسط	-	0.561	3.64	إدارة المعرفة ككل	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" بسكرة توظف إدارة المعرفة بنسب متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقا لإجابات الباحثين (3.64) بانحراف معياري (0.561) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1- تطبيق المعرفة: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد تطبيق المعرفة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.559) بانحراف معياري (0.681)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات المعيارية ما بين (3.42-3.53) وتراوحت

الانحرافات المعيارية ما بين (0.719-1.059)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- تهتم بشكل متوسط بتطبيق المعرفة التي تحصل عليها خاصة وأنها تعاني من منافسة كبيرة مما يجعلها تلجأ إلى تطبيق المعارف الجديدة لتمييز على منافسيها.

2- تشخيص المعرفة: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد تشخيص المعرفة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.557) بانحراف معياري (0.637)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.42-3.71) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.793-0.921)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- لا تهتم كثيراً بتحديد ما تمتلكه من معرفة وما يجب أن تمتلكه مستقبلاً نظراً لان الخدمات المقدمة في المؤسسة محددة وواضحة ولا تحتاج إلى معارف كبيرة.

3- توليد المعرفة: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد توليد المعرفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.373) بانحراف معياري (0.672)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات المعيارية ما بين (3.16-3.71) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.686-1.018)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- تعتمد في توليد المعرفة على عمالها وهذا بالتشارك والاحتكاك فيما بينهم ومن خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية مع العاملين، وتوفير جميع العوامل التنظيمية التي تساعد في توليد المعرفة وبأساليب مختلفة.

4- توزيع في المعرفة: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد توزيع في المعرفة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.326) بانحراف معياري (0.719)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات المعيارية ما بين (3.18-3.42) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.766-1.001)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- تشجع على ثقافة المشاركة بالمعرفة وعلى العمل الجماعي بين الموظفين كما تستخدم الوسائل الالكترونية في نقل المعلومات وتبادلها بين أفرادها.

5-تخزين المعرفة: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد تخزين المعرفة جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.289) انحراف معياري (0.704)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات المعيارية ما بين (3.11-3.68) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.842-1.036)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- تهتم بتخزين المعرفة التي لديها وهذا راجع إلى توفرها على الأجهزة والبرمجيات اللازمة لحزن المعرفة.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov- Smirnov)

تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث أن الفرضية الصفرية تقول أن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي" في مقابل البديلة لها. وعليه فإذا كانت القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي

الأبعاد	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة sig
ممارسات مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي	0.743	0.639
ممارسات مرتبطة برأس المال البشري	0.950	0.270
ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية	0.891	0.406
ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة	1.270	0.080
ممارسات الأخلاقية	1.591	0.103

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

ومن خلال الجدول رقم (15) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

H_0 : " لا يوجد دور معنوي للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	11.403	5	2.281	31.770	(0.000)*
الخطأ	2.297	32	0.071		
الكلي	13.700	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v19.

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$).

معامل التحديد $R^2 = 0.832$

معامل الارتباط $R = 0.912$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.770) وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو (القيادة الإستراتيجية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (83.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك دور معنوي للقيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة لإبعاد القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
ممارسات مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي	0.042	0.099	0.043	0.426	0.073	0.536	0.287
ممارسات مرتبطة برأس المال البشري	0.091	0.092	0.107	0.992	0.029	0.608	0.369
ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية	0.162	0.105	1.195	1.590	0.022	0.772	0.596
ممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية	0.218	0.107	0.250	2.037	0.049	0.796	0.634
ممارسات الأخلاقية	0.227	0.089	0.478	2.817	0.060	0.827	0.684
القيادة الإستراتيجية بشكل عام	0.944	0.089	0.871	10.660	(0.000)*	0.912	0.832

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v19.

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$).

1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتبين عدم وجود دور معنوي للممارسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- إذ بلغ مستوى الدلالة (0.073) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ وقد بلغ معامل beta (0.043) مع قيمة T المحسوبة (0.426) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد دور معنوي للممارسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتبين وجود دور معنوي للممارسات المرتبطة برأس المال البشري في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- إذ بلغ مستوى الدلالة (0.029) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ وقد بلغ معامل beta (0.107) مع قيمة T المحسوبة (0.992) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للممارسات المرتبطة برأس المال البشري في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتبين وجود دور معنوي بين للممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- إذ بلغ مستوى الدلالة (0.022) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ وقد بلغ معامل beta (1.195) مع قيمة T المحسوبة (1.590) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

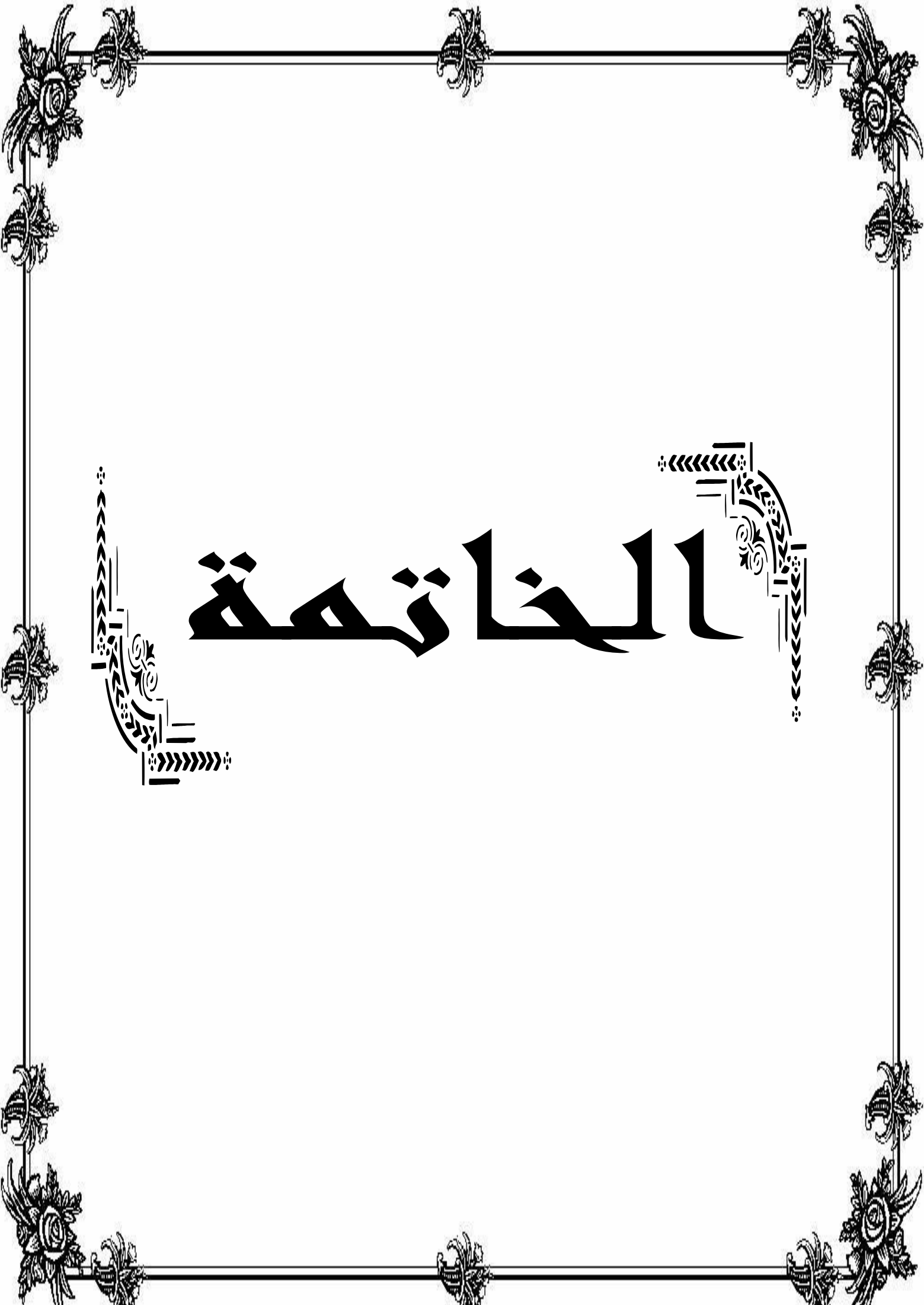
4- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابع: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتبين وجود دور معنوي للممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- إذ بلغ مستوى الدلالة (0.049) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ وقد بلغ معامل beta (0.250) مع قيمة T المحسوبة (2.037) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

5- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتبين عدم وجود دور للممارسات الأخلاقية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" - بسكرة- إذ بلغ مستوى الدلالة (0.060) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.478) مع قيمة T المحسوبة (2.817) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد دور معنوي للممارسات الأخلاقية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha =0.05$).

خلاصة الفصل الرابع:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- حيث تعرفنا على مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- من نشأتها، هيكلها التنظيمي، أهميتها، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تم توزيعها واسترجاعها ثم تحليلها ومعالجتها بالبرنامج الإحصائي (spss.v19) باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق توصلنا إلى:

- ✓ وجود دور معنوي لكل من الممارسات المرتبطة ب (رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة خدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ عدم وجود دور معنوي للممارسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي والممارسات الأخلاقية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة خدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).



المخاتمة

تعتبر القيادة الإستراتيجية المسؤولة عن نجاح المؤسسات أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون عملية التوجه الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات فالقيادة الإستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن التحديات الحديثة للقيادة الإستراتيجية توجه الأبحاث نحو دراستها من جانب قدرتها على تمكين المؤسسة من الاستغلال الجيد لمواردها الإستراتيجية في مواكبة التطورات المختلفة وخلق فرص تميز جديدة، وقد ركز استغلالها فعال لمعرفة التي تمثل نقطة حرجة لبقاء المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة وتحافظ على وجودها، ونتيجة الدور الإستراتيجي الذي تلعبه المعرفة باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة فالمعرفة أساسا موجودة في عقول العاملين سعت المؤسسة جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية واستثمارها بطريقة رشيدة لضمان تحويل كل معارفها الضمنية إلى معارف صريحة، مما يتطلب الأمر بالضرورة تغيير التفكير اتجاه الموارد البشرية بالعمل معها لا العمل عن طريقها وذلك من اجل تحقيق تميز للمؤسسة.

ومن خلال بحثنا هذا قمنا بدراسة دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة، حيث تم تحديد إشكالية دراستنا المتواجدة في مؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة - وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة عن إشكالية الدراسة والتي تم صياغتها في ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة للمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" -بسكرة -
لنتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كالتالي:

أولا: النتائج

1-النتائج النظرية:

- ✓ تعبر القيادة الإستراتيجية على واقع وطموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى إلقاء الضوء على مجالات التطوير بهدف تحقيق أهداف المؤسسات بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال التخلص السلبيات.
- ✓ تتميز القيادة الإستراتيجية بعدد من الخصائص منها الرؤية، الأخلاقيات، الشجاعة، الابتكار، المثابرة والواقعية.
- ✓ تعتبر القيادة الإستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في أداء التابعين.
- ✓ للقيادة الإستراتيجية ستة ممارسات فهي ممارسات مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة رأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات مرتبطة بممارسات بالرقابة التنظيمية متوازنة، مرتبطة بممارسات الأخلاقية.
- ✓ هناك ثلاث أنماط للقيادة الإستراتيجية وهي:

-نمط القيادة الإستراتيجية بالمشاركة: ويمثل النمط أفضل صيغة لممارسة أدوار القيادة في أي مؤسسة حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه.

-نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية: هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكريا ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المؤسسة أكثر اتساعا، ويلهم الآخرين برؤيته، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشك في الأمور المحرمة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المؤسسة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية.

-نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية: هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أوليا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المؤسسة وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تسهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له.

✓ المعرفة شيء ينشئ الثروة ويحقق التميز وتعتبر المورد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة.

✓ المعرفة هي تفاعل بين نوعين من المعرفة الضمنية والصريحة وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.

✓ أصبحت إدارة المعرفة من الاتجاهات الحديثة لبيئة الأعمال من خلال العمليات الجوهرية لها والمتمثلة في تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة.

2-النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثل فيما يلي:
✓ أظهرت الدراسة أن مستوى القيادة الإستراتيجية بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له وبأبعادها المجتمعة (3.421) والانحراف المعياري(0.608).

✓ أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- جاء متوسطا وفق لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له وبأبعادها المجتمعة (3.464) والانحراف المعياري(0.561).

✓ وجود دور معنوي للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المجتمعة في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة حيث بلغت(91.2%)، كما فسر متغير القيادة الإستراتيجية التغيرات الحاصلة في تفعيل إدارة المعرفة بنسبة(83.2%).

✓ عدم وجود دور معنوي للممارسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

الخاتمة العامة

- ✓ وجود دور معنوي للممارسات المرتبطة برأس المال البشري في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية " سوناطراك" -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة حيث بلغت (60.8%)، كما فسر متغير رأس المال البشري التغيرات الحاصلة في تفعيل إدارة المعرفة (36.9%).
- ✓ وجود دور معنوي للممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية " سوناطراك" - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة حيث بلغت (77.2%)، كما فسر متغير الثقافة التنظيمية التغيرات الحاصلة في تفعيل إدارة المعرفة (59.6%).
- ✓ وجود دور معنوي للممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية " سوناطراك" -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة وإدارة المعرفة حيث بلغت (79.6%)، كما فسر متغير الرقابة التنظيمية المتوازنة التغيرات الحاصلة في تفعيل إدارة المعرفة (63.4%).
- ✓ عدم وجود دور معنوي للممارسات الأخلاقية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية " سوناطراك" -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: التوصيات

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نتقدم بالتوصيات التالية:
- ✓ ضرورة تشجيع الإدارة العليا لأفكار جديدة التي تقدم من قبل العاملين قي مؤسسة الخدمات الاجتماعية " سوناطراك" -بسكرة- ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية.
- ✓ تشجيع العاملين على العمل الجماعي للاستفادة من معارفهم وخلق معارف جديدة.
- ✓ يجب التأكيد على القيادات الإستراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ووضع الأهداف التنظيمية، والرؤية المستقبلية الواضحة التي تصنع مستقبل المؤسسة.
- ✓ زيادة وعي القادة الإستراتيجيون بأهمية وبدور إدارة المعرفة في زيادة قدرة المؤسسة على التميز والإبداع.
- ✓ الاهتمام أكثر بتشخيص المعرفة لتحديد الفجوة المعرفية بين ما تعرفه المؤسسة من معرفة وما يجب أن تعرفه مقارنة بالمنافسين.
- ✓ ضرورة إيجاد أساليب وطرق جديدة لاستخراج وتوليد المعرفة في المؤسسة مثل تقديم الحوافز المناسبة وتمكين العاملين وتشجيع تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حل المشاكل.
- ✓ تكوين ثقافة تعاونية بين العاملين، وتشجيع التدريب لاكتساب العاملين معارف ومهارات جديدة.

ثالثا: آفاق الدراسة

نظرا لأهمية المفهومين (القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة) يمكن تقديم بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

الخاتمة العامة

- دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية.
- مساهمة رأس المال البشري في تعزيز إدارة المعرفة.
- دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط العمل.
- دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية: أولاً: المكتب

1. إرمابيسرا- فرنانديزا جيف سابيروال، ترجمة محمد شحاتة وهي، إدارة المعرفة والنظم والعمليات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر بسرا، إرمابيسرا، 2014.
2. أكرم سالم الجنابي، دور إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
4. انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال السلوكية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
5. أسامه خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
6. بسام محمود المهيرات، دور إدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
7. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2009.
8. حسن عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
9. حسين علان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
10. خضير مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة-التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
11. رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون موزعون، عمان-الأردن، 2012.
12. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
13. رفعت عبد الحليم الفاكوري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
14. زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان- الأردن، 2008.
15. سيد جاد الرب، إدارة المعرفة الإبداع والتميز التنافسي، دار الهندسة للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
16. شارلزهل وحارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد احمد عبد المعتال وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2010.

17. طاهر محسن القباي - احمد علي صالح، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010
18. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007.
19. عامر قنديلي، **مهارات البحث العلمي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002.
20. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
21. عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2006.
22. عبد الطيف محمود مطر وآخرون، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
23. عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
24. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة معرفة الزبون**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
25. عمر أحمد الممشري، **إدارة المعرفة-الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
26. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروبي البياني، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال والاستخدامات والتطبيقات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
27. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
28. ليث عبدا لله القهوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
29. محمد حسن العيساوي وآخرون، **الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة**، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
30. محمد حسين العجمي، **الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008.
31. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
32. مصطفى يوسف الكافي، **الاقتصاد المعرفي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
33. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **إدارة المعرفة**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
34. ناصرين علي الصامل، **تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، الحامل لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.

35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
36. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء لنشر، عمان، 2011.
37. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة، عمان-الأردن، 2008.
38. نعيمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، دار الثقافة لنشر، عمان - الأردن، 2008.
39. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.
- تتمة الرسائل والمنكرات الجامعية**
40. ارادن حاتم خضير العبيدي- جاسم العبيدي، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) فلسفية في دراسات المستقبلية، جامعة المستنصرية، العراق، 2010.
41. أقطي جوهرة، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
42. انس خليل محمد المبيض، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم الأعمال، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، الأردن، 2009.
43. باسردة توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سورية، 2006.
44. لقوم فريد، انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة:الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
45. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في العلوم التسيير، جامعة منتوري، 2011.
46. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
47. داسي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
48. داسي وهيبية، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008.

49. دوزة صالح سوزان، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان_الأردن 2008.
50. رحمانى سناء، الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.
51. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعية الالكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) علوم تسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، بسكرة، 2015.
52. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2011.
53. هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان-الأردن، 2005.
54. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة- أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004.
55. زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بسوناطراك فرع STH، مذكرة ماجستير (غير منشورة) لتخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009.
56. سلمان محمد عادل سلمان المصري، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في تخصص القيادة والإدارة، فلسطين، 2015.
57. سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الأصول التربوية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
58. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
59. سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في أصول التربية، كلية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

60. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للحوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008 .
61. طارق مفلح جمعية أبو حجر، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
62. عبد العزيز بن سعيد الاسمري، القيادة الإستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
63. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض، 2012.
64. علي بن الشعراي، تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، مذكرة الماجستير (غير منشورة) في العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية، قسم الدراسات الإستراتيجية، الرياض، 2012.
65. علي بن عايض الشهر ارني، تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإستراتيجية، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012.
66. قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009.
67. محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2012.
68. محمد قاسم القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في تخصص القيادة الإدارة، فلسطين، 2015.
69. محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) فلسفة في العلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

70. مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
71. مها عارف برسيم، تأثير التفكير الاستراتيجي والإبداع التسويقي في القرار التسويقي، استطلاعية لأراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الاقتصاد دراسات مستقبلية، جامعة المنصيرية، العراق، 2010.
72. نازك نجم عبود، أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية في الفكر الإمام علي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006 .
73. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
74. الويزة سعادة، الأداء المتوازن بطاقة كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012.
75. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية ، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة السعودية، 2005.
- ### المجلات والمطبوعات والمؤتمرات
76. أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعة الميكانيكية/بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(01)، العدد(02)، العراق، 2010.
77. احمد عبد الوهاب عبد الله، القيادة الإستراتيجية، مجلة إدارة أعمال، العدد(144)، مصر.
78. أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع الإداري التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد(01) ، العدد (01)، العراق، 2006.
79. أنعام عبد الزهرة دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات، ميدانية في شركة العامة للسمنت الجنوب، مجلة دراسات الكوفة، العدد(21)، العراق، 2011 .

80. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 23/22، 2012.
81. بيسرى محمد، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات الفندقية، دراسة حالة تطبيقية في الفندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(25)، فلسطين، 2010.
82. حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2005.
83. حسين حريم غالي، إمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد(08)، عدد(02)، العراق، 2010.
84. حيدر الحد، القيادة الإستراتيجية في الفكر الإمام الحسين عليه السلام (نهضة المباركة إنموذجا)، مجلة العقيدة، العدد(09)، 1995.
85. حيدر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، العدد(48)، العراق، 2011.
86. زكار محمد سهيل، أبو بكر صديق، القائد الاستراتيجي، مجلة نهج الإسلام (وزارة الأوقاف السورية)، المجلد (12)، العدد(60)، سوريا، 1995.
87. زياد لطفي الطحaine- حسين محمد الخالدي، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد(02)، الأردن، 2015.
88. سامي حنون- رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة، غزة، 2011.
89. عبد الله المدان وآخرون، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(84)، عمان- الأردن، 2010.
90. سعد المهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي - العلاقة والأثر، مجلة كلية التراث، العدد(07). مجلة كلية التراث الجامعة كلية التراث الجامعة - كلية التراث الجامعة، العراق 2010
91. سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية الآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (04)، العدد(09)، العراق، 2012.
92. شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنعقد في عمان- الأردن، 2008.

93. صفاء أحمد العاني، سليمان حسين البشتاوي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
94. طارق محمد الفرجاني-أمين مرعي الدرباق، دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد (01)، 2015.
95. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي، كلية الأعمال والتمويل، جامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد الأول، ليبيا، 2012.
96. معتر سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لكلية الإدارية والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2004.
97. عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل النمو والبقاء، مقال مقدم للمؤتمر السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2004.
98. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، محاضرة حول: خصائص القيادة الإستراتيجية، رئيس شعبة الإدارة الإستراتيجية الشرطة، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، 2006.
99. العظمة علاء الدين، نظريات القيادة، نظرية القيادة الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية-المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، العدد (6)، سوريا، 2012.
100. علي حسون الطارقي، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الإستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة واقتصاد، المجلد (22)، العدد (88)، 2016.
101. علي حسون الطائي - عبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (69)، بغداد.
102. علي حسين السمي، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، بحث مقدم للمشاركة: في المؤتمر الدولي الأول لجامعة المكتبات الأردنية المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان-الأردن، 2013.
103. علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارة: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009.
104. علي محمد جبران، احمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (10)، العدد (02)، جامعة اليرموك، 2015.

105. علي ميّا وآخرون، توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (33)، العدد (01)، سوريا.
106. فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة من الاتصالات الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(7)، العدد (4)، الأردن، 2011.
107. قراش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي، عدد (18) 2012،
- لورية سفيان، نحو القيادة إستراتيجية لتربية، مجلة المستقبلات، المجلد(19)، العدد(02)، عمان-الأردن 1989.108
109. محمد جبار الشمري- حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة المغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (04)، الكوفة، 2011.
110. محمد زرقون-الحاج عرابة، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد الأول، الجزائر، 2014.
111. المربع صالح بن سعد المراد، محمد فضل عبد العزيز، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد(29)، العدد (58)، السعودية، 2013.
112. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد(105)، مجلد(33)، 2011.
113. موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد (06)، العدد(14)، بسكرة، 2013 .
114. ناصر جاسر الأغا- احمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد(16)، العدد الأول، غزة، 2012.
115. نجم عبود نجم - محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية القيادة الإستراتيجية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتون الأردنية، مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، عمان- الأردن، 2012.

116. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة القدس،
أبود يس، 2004.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

117.H.Koontz.CO'donnell.management ;principes et méthodes de gestion. Québec 1980.

118.Jean Maurice Bruneau et Jean François pu Jos ,Le management de Connaissance dans L'entreprise,Les éditions d'organisation , paris 1992,

119.Kanagasabapathyk, R. Radhakrishnan, Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry, Anna University, Chennai –25 , India

120.Paul. JH Sthoen maker and others. Managing yourself , Strategic leadership; The essential Skills, Harvard review , 2013.

121.Source :kumal kamal kumar and other ,leadership activities and their impact on creating knowledge in organisations international journal of leadership studies ,vol8, iss1,2013.

122.Terry Thomas and others, strategic leadership of ethical behaviour in business. Academy of Management Executive, vol 18, N°2, 2004.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



قسم: علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر

تخصص: التسيير الاستراتيجي

استمارة البحث

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة فرع سوناطراك-بسكرة- وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، والطالبة على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم انطلاقا من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتكم لتواكب العصر، وتكون قادرة على أداء رسالتها، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الدكتورة: شافي نوال

إعداد الطالبة: خليفي أمال

السنة الدراسية: 2017/2016

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لمؤسسة سوناطراك-بسكرة-، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي شهادة ليسانس مهندس دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة أكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة الإستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة الإستراتيجية لدى موظفين المؤسسة، ونرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
أولاً: ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي					
1	تساعد المؤسسة تساعد كافة العاملين على استيعاب الرؤية المستقبلية لها.				
2	يتم مشاركة كافة العاملين في التعبير عن رؤية المؤسسة المستقبلية.				
3	تهتم المؤسسة بزرع الثقة لدى العاملين لتحقيق أهدافها.				
4	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها.				

					5	تبنى المؤسسة استراتيجيات واضحة على مدى المتوسط والطويل.
ثانيا: ممارسات مرتبطة برأس المال البشري						
					6	تحاول المؤسسة اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
					7	تعمل المؤسسة على تشجيع التعلم والتدريب لدى العاملين.
					8	تستخدم المؤسسة المكافآت المادية في المحافظة على مردود العاملين المتميزين.
					9	تحاول المؤسسة تخفيف حالات الإحباط الناجمة عن الفشل في الإنجاز لدى العاملين.
					10	تشجع المؤسسة العاملين على توليد أفكار جديدة لتحقيق أهدافها.
ثالثا: ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية.						
					11	أن المؤسسة تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
					12	يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناء على الخبرة والكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة
					13	تهتم المؤسسة بتوضيح القواعد والإجراءات والأوامر للجميع عمالها.
					14	تشجع المؤسسة على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.
					15	تركز المؤسسة على التعامل بشكل مباشر مع الصراعات التي تنشأ بين العاملين بدلا من تجاهلها.
رابعا: ممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة.						
					16	تقوم المؤسسة بتدعيم أنظمة الرقابة لتعزيز سمعتها.
					17	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقابة لضمان تقديم الخدمة الجيدة لزيائين.

الملاحق

					18	تقوم المؤسسة بتقييم مدى تنفيذ العاملين للخطط الإستراتيجية
					19	تقوم المؤسسة بمقارنة ما هو مخطط وما هو فعلي لتحقيق أهدافها.
					20	تقوم المؤسسة بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة لتصحيح الأخطاء التي تقع داخلها.
خامسا: ممارسات الأخلاقية.						
					21	هناك إجراءات عديدة تقوم بها المؤسسة لمواجهة السلوكات التي تعيق إمكانية نجاحها.
					22	تعتمد المؤسسة على العدالة والإنصاف في التعامل مع العاملين.
					23	تهتم المؤسسة بأحوال العاملين عند الحاجة كالأزمات وتوفير الأمن لهم.
					24	يلتزم العاملين بالممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة .

المحور الثاني: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة ،ونرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل الذي تراه مناسباً لاختيارك.

الرقم	الفقرات	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أولا: تشخيص المعرفة					
1	تدرك المؤسسة ما ينقصها من معارف واحتياجاتها المعرفية مستقبلا.				
2	إن المعرفة الحالية تساعد المؤسسة لتحقيق أهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها في العمل.				
3	البحث عن المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة.				

					4	تشجع المؤسسة على تطوير المعرفة لدى العاملين من خلال برامج التكوين.
					5	تهتم المؤسسة بتحديد وتقييم المعرفة التي لديها باستمرار ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة.
ثانيا: توليد المعرفة						
					6	اكتساب الأفراد لمهارات وخبرات جديدة.
					7	تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية.
					8	توفر المؤسسة عوامل تنظيمية تساعد على توليد المعرفة في كل المستويات التنظيمية.
					9	تعتمد المؤسسة على توليد المعرفة من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.
					10	تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على توليد أفكار جديدة من خلال إدخالهم في دورات تدريبية.
ثالثا: تخزين المعرفة						
					11	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لحزن المعرفة.
					12	تمتلك المؤسسة أنظمة خبيرة لحزن المعرفة تمكن من استرجاعها عند ضرورة.
					13	تستخدم المؤسسة الأرشيف الإلكتروني بتصنيف البيانات والمعلومات والحفاظ عليها.
					14	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة بالوثائق والكتيبات والدوريات في الحفاظ عليها.
					15	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة.
رابعا: توزيع المعرفة						
					16	تشجع المؤسسة على المشاركة بالمعرفة بين الأقسام المختلفة ووحداتها الإدارية.

					تستخدم المؤسسة الوسائل الالكترونية في نقل المعلومات وتبادلها عبرها.	17
					توفر دورات تكوينية داخليا أو خارجيا للأفراد.	18
					تشجيع المؤسسة على فرق العمل بين العاملين.	19
					تشجع المؤسسة على ثقافة مشتركة بين العاملين.	20
خامسا: تطبيق المعرفة						
					تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها.	21
					تعمل المؤسسة للإزالة العقبات لتطبيق المعرفة جديدة.	22
					تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.	23
					توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	24
					تقوم المؤسسة بتحسين الممارسات الروتينية.	25

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستمارة

الوظيفة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
أستاذة محاضر " ب " قسم علوم التسيير	شنافي نوال	01
أستاذة محاضر " أ " قسم علوم التسيير	جوهرة أقطي	02
أستاذة " محاضر " ب " قسم علوم التسيير	سلاف رحال	03
أستاذ محاضر " ب " قسم علوم التسيير	ليلي بن عيسى	04
أستاذ محاضر " ب " قسم علوم التسيير	حبه نجوى	05