

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

دراسة حالة مجموعة أريس سات (IRIS SAT)

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات

تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

إشراف الأستاذة

د. داسي وهيبة

إعداد الطالبة

طباخي سناء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. بومجان عادل
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. داسي وهيبة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. برني لطيفة
مناقشا	المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر "أ"	د. عقون شراف
مناقشا	المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر "أ"	د. بوسالم أبوبكر
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر "أ"	د. جواودي نور الدين

الموسم الجامعي: 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

دراسة حالة مجموعة أريس سات (IRIS SAT)

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات

تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

إشراف الأستاذة

د. داسي وهيبة

إعداد الطالبة

طباخي سناء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. بومجان عادل
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. داسي وهيبة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. برني لطيفة
مناقشا	المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر "أ"	د. عقون شراف
مناقشا	المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر "أ"	د. بوسالم أبوبكر
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر "أ"	د. جواودي نور الدين

الموسم الجامعي: 2020/2019

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الَّذِي هدانا لهذا

الَّذِي كُنَّا

بِالْحَمْدِ لِلَّهِ

قَالَ تَعَالَى:

اَفِيْنَا رَاحِمَةٌ مِّنْ رَبِّيَ الَّذِيْ نَسِيتُهَا وَالْوَالِدَاتُ يُرْسِلْنَ

فَضْلًا خَلِيْقًا اَلْقَلْبِ اَللَّذِيْ لَافْتَضُوْا مِنْ جَوَالِيْحِ

فَاَحْمَ عَنْهُنَّ وَاسْتَغْفِرْنَ لَهُنَّ وَاسْأَلْنَ رَافِعًا فِيْ

اَللَّذِيْ فَاوَدَ عَنْ مِّنْ جَلِيْبِ الَّذِيْ

اَلَّذِيْ مَحْسَبِ الَّذِيْ اَلَّذِيْ

الهدايا

إلى ذُنْخري وفخري "أبي، وأبي"

"بَرَبِّ أُمَّرِجَمِينَا كَمَا بَرَّيْنَا نِي، صَبَّحْنَا"

إلى قرة عيني وقرحة قلبي ابنتي "لجين سلسيل"

إلى أخواتي العناليات: أسماء وابتهاارنيم، مريم وآية

إلى كل الأهل والأحباء

أهدي هذا العمل

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كله ولك الشكر كله وإليك يرجع الفضل كله سره وعلايته
وأثني عليك كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، وأصلي وأسلم على
نبينا ورسولنا وسيدنا محمد وعلى آله وأصحابه وأزواجه وذريته ومن سار على
هديه إلى يوم الدين وبعد.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتي ومرشدتي
الدكتورة: "وسيلة بن ساهل"، على ما أسدته لي من توجيهات ونصائح وعلى
حسن تعاملها.

جزاك الله عنا كل خير وبارك الله لك في عملك ووفقك إلى ما يحبه ويرضاه

كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة وإثرائها.

كما أتقدم بكل معاني الامتنان والشكر لصديقتي وأخواتي: لطيفة، حدة على كل
المجهودات المبذولة ولعواطف ومنى على كل المساعدة

واقدم شكري الجزيل إلى الزميل والاخ: زيد جابر على كل الجهود المبذولة

إلى كل أساتذتنا الذين لم ييخلوا علينا من علمهم وخبراتهم وإلى كل من علمني حرفا وساعدني
ولو بالكلمة الطيبة

وإلى جميع إطارات مجموعة إريس سات، وأخص بالذكر: السيد بن عمارة العربي وبشان أمين.

إليهم جميعا كل التقدير والاحترام

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الفهرس

أ-ز.....	مقدمة عامة.....
99-1.....	الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها.....
2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة.....
34.....	المبحث الثاني: نظرة عامة على إدارة المعرفة في المؤسسة.....
59.....	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتنمية المعرفة.....
99.....	خلاصة الفصل.....
197-100.....	الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة.....
101.....	تمهيد.....
102.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية.....
132.....	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق القيادة الإستراتيجية.....
173.....	المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية كآلية لتنمية المعرفة.....
196.....	خلاصة الفصل.....
338-198.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة.....
199.....	تمهيد.....
200.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للمبحث.....
221.....	المبحث الثاني: التعريف بمجموعة إريس سات وتحديد واقع متغيرات الدراسة.....
264.....	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.....
338.....	خلاصة الفصل.....
348-339.....	الخاتمة.....

المنهج:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة، فباعتبار أنّ المعرفة تمثل مورداً استراتيجياً للمؤسسات، فإنّ تنمية هذا المورد تمثل مفتاح الوصول لتحقيق الأسبقية والتفوق المستمر وبالتالي التميز الدائم، وذلك من خلال البحث واستكشاف المعارف الجديدة والمبتكرة في مصادر خارجية واكتساب أكبر قدر منها واستيعابه، والعمل أيضاً على الاستغلال الأمثل للمعارف الضمنية والظاهرة لدى موظفيها.

ويُعتبر وجود قيادة استراتيجية أمراً ضرورياً لتحقيق ذلك، فهي تشجع العمل التعاوني وتمنح الفرصة للجميع من خلال تمكين العاملين، وتستخدم مهارات التفكير الاستراتيجي في بيئة متقلبة، معقدة وغامضة، مع التركيز على مشاركة جميع فرق العمل ودعم عمليات الإبداع والابتكار، وذلك بمساعدة رؤية مشتركة يتم إنشاؤها بحيث تكون واضحة ومعروفة للجميع وقابلة للتحقيق ومواكبة للتغيرات والتطورات السريعة، لتكون بذلك محركاً للتغيير الثقافي الذي تعتمده القيادة الاستراتيجية لتتمكن من التكيف والبقاء.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة وإسقاط هذه الأفكار على الواقع واختبارها من خلال اقتراح مجموعة من التصورات التي تم التعبير عنها في شكل فرضيات، فقد تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة لمجموعة إريس سات (IRIS SAT)، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم تقسيمه إلى محورين أساسيين: الأول حول تنمية المعرفة من خلال مرحلتها، مرحلة استكشاف المعرفة ومرحلة استغلال المعرفة؛ والمحور الثاني حول القيادة الاستراتيجية من خلال مكوناتها، وذلك من وجهة نظر (YadoLLah H. 2009) المتمثلة في تمكين العاملين، التفكير الاستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء رؤية مشتركة والتغيير الثقافي.

بعد تحليل بيانات الاستبيانات الموزعة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V 24) والبالغ عددها 63 استبيان، توصلت الدراسة إلى أنّ للقيادة الاستراتيجية دور في مرحلة استكشاف المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار وإنشاء الرؤية المشتركة. كما أنّ للقيادة الاستراتيجية دور في مرحلة استغلال المعرفة من خلال تمكين العاملين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي. وبالتالي، كان للقيادة الاستراتيجية دور في تنمية المعرفة من خلال تمكين العاملين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي. وعلى أساس هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في رفع مستوى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالمعارف وتنميتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، تنمية المعرفة، مرحلة استكشاف المعرفة، مرحلة استغلال المعرفة، تمكين العاملين، التفكير الاستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء رؤية مشتركة والتغيير الثقافي.

Résumé:

Cette étude a pour but de connaître le rôle du leadership stratégique dans le développement des connaissances. Comme la connaissance est une ressource stratégique pour l'entreprise, son développement constitue une clé de la Préséance, de la supériorité continue et donc l'excellence permanente, et ceci grâce à la recherche, à l'exploration et à l'acquisition des nouvelles connaissances issues de sources externes et aussi à l'exploitation optimale des connaissances tacite et explicite de ses employés.

L'existence d'un leadership stratégique au sein de l'entreprise est essentielle pour atteindre ses objectifs. En effet, il encourage le travail collaboratif, donne l'opportunité à tous grâce à l'empowerment des employés et utilise les compétences de la réflexion stratégique dans un environnement instable, complexe et ambigu, tout en mettant l'accent sur la participation de toutes les équipes de travail et la stimulation de la créativité et l'innovation. Ceci peut se réaliser via la création d'une vision commune claire, connue de tous, réalisable et adaptée aux changements, ce qui lui permet d'être le moteur du changement culturel afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Pour atteindre les objectifs de ce travail et mettre en pratique ces idées et les tester en proposant un ensemble de perceptions exprimées dans des hypothèses, nous avons effectué une étude de cas du groupe "IRIS SAT" à travers la distribution d'un questionnaire comme outil de collecte de données. Ainsi, le questionnaire est divisé en deux axes principaux: le premier concerne le développement de la connaissance à travers ses deux étapes, à savoir l'exploration de la connaissance et son exploitation. Le deuxième axe aborde le leadership stratégique avec ses différents composants. Pour cela, nous nous sommes basés sur l'approche de Yadollah H. (2009), qui a défini les six composantes du leadership stratégique, à savoir l'empowerment des employés, la réflexion stratégique, la participation des équipes de travail, la créativité et l'innovation, la création d'une vision commune et le changement culturel.

Après le traitement des 63 questionnaires par le programme statistique (SPSS V 24), l'étude a révélé que le leadership stratégique joue un rôle dans l'exploration des connaissances à travers la participation des équipes de travail, la créativité et l'innovation et la création d'une vision commune. Le leadership stratégique joue également un rôle dans l'exploitation des connaissances via l'empowerment des employés, la participation des équipes de travail, la créativité et l'innovation, la création d'une vision commune et le changement culturel. Ainsi, le leadership stratégique a joué un rôle dans le développement des connaissances à travers l'empowerment des employés, la participation des équipes de travail, la créativité et l'innovation, la création d'une vision commune et le changement culturel. Sur la base de ces résultats, nous avons proposé quelques recommandations qui contribuent au développement des connaissances au sein des entreprises algériennes.

Mots clés: Leadership stratégique, développement des connaissances, exploration des connaissances, exploitation des connaissances, l'empowerment des employés, réflexion stratégique. Participation des équipes de travail, créativité et innovation, création d'une vision commune et changement culturel.

Abstract:

The aim of this study is to find out the role of strategic leadership in knowledge development. As knowledge is a strategic resource for organizations, developing this resource is the key to achieving Precedence, continuous superiority and thus lasting excellence through research, exploration and acquisition of new and innovative knowledge in external sources, and also work on the optimal exploitation of the tacit and explicit knowledge of its employees.

To fulfill this objective, leadership is essential. It encourages collaborative action and it gives the opportunity to all by empowering employees and using strategic thinking skills in a changing , complex and ambiguous environment. Focus should be on the participation of all teams, and the support of creativity and innovation. This can be achieved by creating a clear common vision that is, first, known to all; second, achievable and mainly keeps pace with rapid changes and developments. Therefore, it becomes an engine for cultural change adopted by strategic leadership in order to be able to adapt and survive.

To achieve the objectives of the study and to shed these ideas on the reality , a set of perceptions were proposed and expressed in the form of hypotheses. To test these hypotheses, the case study technique of the "IRIS SAT" group was used together with a questionnaire as a data collection tool. It was divided into two main axes. The first deals with the development of knowledge covering its two phases: knowledge exploration and knowledge exploitation. The second axis explores the components of strategic leadership according to (YadoLLah H; 2009): employees empowerment, strategic thinking, participation of work teams, creativity and innovation, a common vision creation and cultural change.

After analyzing the 63 questionnaires distributed via the Statistical Program (SPSS V 24), the study showed that strategic leadership plays a role in the exploration of knowledge through the participation of work teams, creativity and innovation, and the creation of a common vision. Strategic leadership also plays a role in exploiting knowledge through employees empowerment, participation of work teams, creativity and innovation, creating a common vision and cultural change. Thus, strategic leadership has played a role in knowledge development through employees empowerment, participation of work teams, creativity and innovation, the creation of a shared vision and cultural change. On the basis of these results, a number of recommendations are presented to contribute to increasing the interest and development of knowledge by the Algerian organizations.

Key words: Strategic leadership, Knowledge development, knowledge exploration phase, knowledge exploitation phase, employees empowerment, strategic thinking, participation of teams work, creativity and innovation. create common vision and cultural change.

مَقْرَمَةٌ جَامِسَةٌ

تؤكد معظم الدراسات بأن المعرفة هي المصدر الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات بحيث يصعب محاكاتها وتقليدها، كما تُعتبر مؤشرا لخلق القيمة تفوق في قدرتها عناصر رأس المال المادي. وأكثر من ذلك، فالمعرفة مورد لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تتصف بالندرة باعتبارها تُبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام، بل على العكس من ذلك يمكن استخدامها لتوليد أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو حتى بدون تكلفة إضافية. كما تُعتبر المعرفة السبيل لاكتشاف المتغيرات التي تحصل في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبالتالي، تخفيض حالات عدم التأكد. فالمصدر الأساسي لخلق الثروة يتركز على المعارف والكفاءات، وبالتالي، فإنّ تنافسية المؤسسات تتطلب تراكم المعرفة ونقلها السريع والفعال وتجسيدها في ميكانيزمات إنتاج السلع والخدمات.

وفي الحقيقة فإنّ التميز الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة لما تبذله كافة عناصر المؤسسة في التطوير والتحديث والالتزام بإيجاد قيادة تشجع على البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها، وتوفير بيئة وثقافة تنظيمية تشجع وتساند تقاسم وتبادل المعارف والخبرات الموجودة لدى العاملين وتنميتها، وأيضا توظيفها في كافة عملياتها واستعمالها لتطوير هياكلها وزيادة القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات.

كل هذا جعل المؤسسات المعاصرة تهتم بهذا المورد الاقتصادي وتحاول الحفاظ عليه وتنظيمه وتطويره وتنميته باستمرار واستثماره بشكل أمثل، حتى تحقق تقدمها وتحافظ بذلك على نجاحها وميزتها التنافسية. وهذا ما أدى إلى ضرورة تبني منهجية تسعى إلى إثراء وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة بالبحث الدائم عن الجديد وغير المعروف من المعارف الابتكارية واستيعابها، والاستغلال الأمثل للمعارف التي تمتلكها المؤسسة واستخدامها بطريقة تدعم توليد المعرفة الجديدة، إضافة إلى بناء وتنمية المهارات المطلوبة للتعامل مع التغيرات وتزويد كل الأعضاء بالقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة وسرعة عالية، وتمكينهم من التعامل مع العديد من القضايا الجديدة والمتغيرة.

هذه المنهجية المتميزة تُعرف بتنمية المعرفة، فهي تساهم في توفير مناخ إيجابي يزيد من قدرات، مهارات وكفاءات العاملين ويجفز ذوي المعرفة منهم لإطلاق معارفهم الضمنية وإتاحتها للمؤسسة وتحقيق التكامل بين قدرات هذه الفئة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتتم تنمية المعرفة في حلقة مستمرة، فهي ترتبط بعملية تغذية عكسية للخبرات والمعارف المتشكلة في بداية هذه الحلقة، لتكون بعد ذلك هذه التراكمات مدخلات لعملية تنمية معرفية جديدة، وهذا ما يرفع من مستوى إدراك واستيعاب هذه المعارف وخاصة الضمنية منها. وبشكل أساسي، يساهم في تغذية هذه الحلقة قدرة المؤسسة على استكشاف واستغلال المعارف الجديدة باستمرار بهدف بقائها قادرة على المنافسة في بيئة مضطربة وغامضة، وهذا ما يتطلب البقاء على اتصال دائم مع البيئة الخارجية والمحافظة على المعلومات ذات الصلة والتشارك فيها وتحويلها إلى معارف جديدة، ومن ثم استخدامها لتوليد أفكار جديدة وتوليد قيمة مضافة.

وحتى تكون لهذه المساعي نتائج ملموسة، فإنها تتطلب أن تتوفر لدى المؤسسة أساليب وآليات إدارية تعمل على الاستفادة الكاملة من نقاط القوة والإمكانيات المتاحة والكفاءات الموجودة والاستغلال الأمثل لرصيد المعارف المتراكمة فيها، والبحث وتجريب الجديد، المبتكر والمختلف من معارف وأفكار واغتنام الفرص الجديدة، ليُدْرَج ذو القيمة منها في قاعدتها المعرفية وتصل بذلك إلى تنمية معارفها، وتضمن عندها اختلافها وتميزها عن باقي المؤسسات. وهذا ما قد تساعد على الوصول إليه القيادة الإستراتيجية.

فسعي المؤسسة الدائم للتميز والريادة، يولد الحاجة لوجود قيادة إستراتيجية تملك مهارات تمكنها من المواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة وتنقلها إلى مرحلة جديدة وتمنحها مكانة أكبر وأقوى، وتعمل على التأكيد المستمر لما هي عليه، وتحديد ما تقوم به وتصور ما تريد القيام به. وهذا ما يتطلب من القيادة الإستراتيجية توضيح لقيم المؤسسة، معتقداتها وهويتها لجميع الأعضاء، بالإضافة لتحقيق التوازن بين الكفاءات الأساسية لها لاستغلال الحاضر، وفي نفس الوقت تشجيع استكشاف المستقبل.

وبالتالي، فإن القيادة الإستراتيجية تهتم بالربط بين ماضي، حاضر ومستقبل المؤسسة لضمان الاستمرارية في مواجهة المنافسة ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة تنافسية ديناميكية الثابت الوحيد فيها هو التغيير. ولا يمكنها أن تصل لما تسعى إليه دون أن تتوفر لديها المعارف الضرورية والكافية بشكل دائم والمتجددة بشكل مستمر، حتى تكون على اطلاع على كل ما يحدث من تغييرات وتكون على علم ودراية بكل جديد، وتتمكن من استغلال ما يتوفر لديها من معارف واستكشاف الجديد وغير المعروف منها من قبل لتحقيق تنمية معارفها التي تكون مصدرا لخلق القيمة واستثمارا لتحقيق المكاسب والاستفادة من الفرص بأسلوب يصعب تقليده لتصل بذلك للتفوق، التميز والاستمرارية.

لذلك، فوجود قيادة حكيمة ذات رؤية إستراتيجية واضحة، دقيقة ومؤثرة ومتلائمة مع تصورات، معتقدات وأولويات أعضاء المؤسسة وتعمل على ترسيخ ثقافة التغيير المستمر بمشاركة جماعية للأعضاء، من أجل النجاح في تحقيق ابتكارات وإبداعات ناتجة عن منهج تفكير إستراتيجي، هي أمور ضرورية، حتى تصل المؤسسة لتنمية معرفية تمكنها من تحقيق ما تطمح إليه. فالقيادة الإستراتيجية تُعتبر ركيزة أساسية لنجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، فهي توجه مواردها الداخلية والخارجية وتوحد فهم جميع الأعضاء وتُحركها نحو هدف مشترك.

فالتغييرات في التقنيات وفي ديناميكيات الصناعة تمثل نقاط انعطاف وتحويل في مسار المؤسسة، والتي تولد فرصا للقادة الإستراتيجيين لتطوير رؤى جديدة وبناء إستراتيجيات متطورة ونقل مؤسستهم لاتجاهات حديثة تتجاوز من خلالها الاضطرابات، الغموض وعدم اليقين الذي يُميز البيئة.

فالقيادة الإستراتيجية تهتم بجعل العمل جماعي وتعاوني من خلال تمكين العاملين، وتأسيس أسلوب تفكير على المستوى الإستراتيجي يتميز بازدواجية في التفكير وفي تحديده لمقاصد ونوايا نشاطه؛ فمن الضروري السعي

لتحقيق أرباح و ضمان تحقيق إيرادات مستقرة من خلال الاستغلال الكفء للموارد المعرفية للمؤسسة، من جهة؛ ومن جهة أخرى، يتم التركيز على تحقيق إنجازات جديدة ومتنوعة وتقدم في المعارف، بالتركيز على بناء سمعة جيدة و ضمان المخاطرة ل ضمان القدرة على التكيف على المدى الطويل واستكشاف المجهول وتحقيق التباين والتنوع في أنشطة المؤسسة، لتحقيق بذلك تنمية معرفية تجعل المؤسسة متميزة في أدائها وتصل إلى الصدارة.

وللنجاح في نشر هذا التوجه في التفكير في كامل المؤسسة، تركز القيادة الاستراتيجية على مشاركة جميع فرق العمل وتشجيع السعي للإبداع في طرق العمل والابتكار في أدائه. ويتم ذلك ببناء رؤية مشتركة مختصرة وصادقة، وتحديد خط سير واضح وخيارات ممكنة التحقيق، مع ضرورة الانسجام بين مصالح، احتياجات وتطلعات جميع الأطراف، فتكون بذلك هذه الصورة واضحة للموظفين ويزيد التزامهم بها.

فباختبار أن القائد الاستراتيجي يتميز بالشخصية الكاريزمية، فهو ذو تأثير قوي على أتباعه، وبالتالي، فله القدرة على تغيير توجهاتهم وتحويل سلوكهم وتحقيق التزامهم برؤية المؤسسة. ويتم بذلك دمج هذه الرؤية في ثقافة المؤسسة، حيث يستوعبها العاملون ويتصرفون بطرق تتفق معها. ويكون للتغير في الرؤية تبعاً للتغير في توجهات المؤسسة تأثير على الثقافة التنظيمية، باعتبار أنّ الرؤية تمثل محركاً للتغيير الثقافي، والذي يكون له أثره في الاستجابة لكل التغيرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة، وبالتالي تزيد قدرتها على التكيف.

كل هذا يجعل من أسلوب القيادة الإستراتيجية أحد الطرق المساعدة على انتعاج المؤسسة لتوجه استغلالي واستكشافي في نشاطاتها. فالتوجه نحو السعي لاستغلال الموارد المادية وغير المادية كالمعارف والتكنولوجيا القائمة في المؤسسة، واستكشاف الخبرات والمعارف الجديدة بحثاً عن التجديد والحدثة في المهارات والخبرات، والتباين في الإنتاج والوصول إلى أسواق جديدة تفتح للمؤسسة آفاق جديدة، لتحقيق بذلك تنمية معرفية تمهيداً للتفوق والبقاء والازدهار. لذلك، يتم في إطار هذا البحث دراسة دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة، من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تحليلها إلى التساؤلين الفرعيين التاليين، معتمدين في ذلك على مراحل تنمية المعرفة:

1. هل للقيادة الإستراتيجية دور في مرحلة استكشاف المعرفة؟
2. هل للقيادة الإستراتيجية دور في مرحلة استغلال المعرفة؟

فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها، يمكننا اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في تنمية المعرفة.

وتتفرع من خلال الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استكشاف المعرفة؛
- تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استغلال المعرفة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة حل بعض مشاكل المؤسسات والقادة المتعلقة على وجه الخصوص بالاستغلال الأمثل للمعارف ومساعدتهم على إتباع توجه استكشافي لمعارف جديدة في مجالات حديثة وغير مسبوقه من خلال اقتراح أسلوب قيادي يتمثل في القيادة الإستراتيجية، التي تتابع بشكل مستمر التغيرات والتقلبات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتعمل على توحيد الرؤى والقيم، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتزيد أيضا من الوعي والفكر التطويري الاستراتيجي.

كما تكمن أهمية الدراسة في حداثة موضوع تنمية المعرفة بمراحلتيها الأساسيتين استكشاف واستغلال المعرفة بالنسبة للمؤسسات؛ فالتنمية المعرفية تدعم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة، ومنه تحسين الأداء، كما أنّ قدرتها تتجاوز بذلك منطق التفكير الحالي لاستشراف المستقبل والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة وغير المتوقعة. ويتم ذلك من خلال استخدام المخزون المعرفي المتوفر لديها والسعي لتحسينه وتجديده، عندما تمزجه مع معارف خارجية جديدة اكتسبتها عند استكشافها لمجالات جديدة وغير مسبوقه، ومن ثمّ استغلالها بكفاءة وفعالية في حل المشاكل واستغلال الفرص.

أهداف البحث

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على القيادة الإستراتيجية من حيث المفهوم، المميزات، المهارات والمكونات، ومن حيث مبادئ تطبيقها وممارساتها؛
- محاولة توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية في تحقيق تحولات إيجابية في محيط العمل الديناميكي والتي لها تأثير مباشر على نجاح و تميز المؤسسة؛
- توضيح أهمية تنمية المعرفة للمؤسسات لمواجهة تحديات محيط العمل سريع التغير؛

- إبراز مدى ضرورة تنمية المعارف في المؤسسة الجزائرية من خلال عمليتي استكشاف المعرفة واستغلالها؛
- إبراز أهمية القيادة الإستراتيجية كوسيلة لنجاح تنمية المعرفة، من خلال تشجيع وتوجيه المؤسسة لاستكشاف مجالات معرفية جديدة وتحفيزها على الاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة لديها.

المنهج المتبع

تندرج دراستنا تحت التوجه الابستمولوجي التفسيري والوضعي (الوصفي)، من أجل محاولة فهم العلاقة الموجودة بين ظاهرتي القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة، ومحاولة اكتشاف القوانين والقواعد التي تحكم هذه العلاقة. وقد تمت معالجة هذا التوجه من خلال إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد؛ فالمنهج الاستكشافي هو عملية لتكوين المعرفة يهدف الباحث من خلالها لاقتراح نتائج نظرية جديدة نسبيا؛ فهذا المنهج يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة.

وتطبيق أسلوب الإبعاد يجعل الباحث يتعد نوعا ما عن البحث عن النتائج المثبتة بالمنطق، ويقتصر على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط بين الظواهر وفقا لتصورنا الخاص. فهو إذن يهدف إلى محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة ومنحها طابع تفسيري أو فهمي والذي يحتاج، للتوجه من القاعدة للقانون، أن يتم اختباره لاحقا وفق أسلوب الافتراض الاستنباطي. وقد تم تطبيق اختبارنا باستخدام تقنية دراسة الحالة في مجموعة إريس سات بولاية سطيف، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

مبررات اختيار موضوع البحث

- من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار دراسة هذا الموضوع ما يلي:
- كون الموضوع متعلق بالمسار والتخصص الأكاديمي المتبع من طرفنا والمتعلق باقتصاد وإدارة المعرفة؛
- كون موضوع القيادة الإستراتيجية من المواضيع التي تشهد اهتماما متزايدا وذلك للأهمية التي أصبح يحتلها العنصر البشري في المؤسسة؛
- الاقتناع بدور المعرفة وضرورتها في تحقيق مزايا تنافسية وخلق القيمة للمؤسسة، لذلك وجب توضيح بعض الأساليب القيادية التي ترفع مستوى الاستفادة من المعارف الموجودة في المؤسسة واستكشاف المعارف الجديدة خارجها؛
- معظم الدراسات والمراجع تتحدث عن تنمية المعرفة وأهميتها في المؤسسات المعاصرة دون التفصيل في طريقة حدوث هذه التنمية؛

- إهمال المؤسسات الجزائرية للمنظور الإستراتيجي للقيادة، وعدم استفادتها من القدرات القيادية في تحسين أداء العمل؛
- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع تنمية المعرفة مقترنا بالقيادة الإستراتيجية في مجال الصناعة الالكترونية.

الدراسات السابقة

يُعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أكثر العوامل المساعدة على إجراء البحث؛ فهي تساهم في زيادة فهم الموضوع المدروس من خلال تحليل ومراجعة الدراسات السابقة وفقا لتسلسلها الزمني والبدء في انجاز البحوث العلمية انطلاقا منها. ويتم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي ساعدت في وضع تصور للعلاقة بين متغيرات الدراسة وساعدت في بناء نموذج الدراسة المقترح.

دراسة: **Jansen J. J.P., Vera D., and Crossan M** سنة (2009)، بعنوان:

"Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20.

تقدم هذه الدراسة بحثا يربط سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية للقادة الإستراتيجيين مع نواتج التعلم التنظيمي: الابتكار الاستكشافي (*exploratory innovation*) والابتكار الاستغلالي (*exploitative innovation*). حيث تم اجراء هذه الدراسة في فروع مستقلة تابعة لشركة كبيرة للخدمات المالية الأوروبية مع مجموعة واسعة من الخدمات المالية المقدمة في مختلف البلدان في إطار الصناعة المصرفية، حيث تقدم هذه الفروع مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات لعملائها، حيث تشمل إدارة الأصول، الرهون العقارية، القروض والادخار، التأمين، التأجير، الأعمال المصرفية للشركات، والخدمات المصرفية الاستثمارية. وقد أشارت النتائج إلى أنّ سلوكيات القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تبني التفكير التوليدي ومتابعة الابتكار الاستكشافي؛ ومن ناحية أخرى، فإنّ سلوكيات القيادة التبادلية تسهل تحسين المعرفة الحالية وتوسع نطاقها وترتبط بالابتكار الاستغلالي. وقد أكدت هذه الدراسة على أنّه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الديناميكية البيئية لفهم فعالية القادة الإستراتيجيين بشكل كامل، كما تساهم هذه الدراسة في النقاش حول دور القادة الإستراتيجيين في إدارة الاستكشاف والاستغلال، ليس فقط من خلال دراسة كيفية تأثير السلوكيات القيادية على النتائج المبتكرة، ولكن أيضا من خلال الكشف عن مدى تأثير القيادة على الظروف البيئية الديناميكية.

دراسة: Lin H., and McDonough E. F سنة (2011)، بعنوان:

"Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity", *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 58, N°. 3.

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من كيفية قيام القادة الإستراتيجيين بإنشاء ثقافة تنظيمية تتنافس فيها القوى المتناقضة للاستكشاف والاستغلال. فقد تم اعتبار أنّ القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً أساسياً في التوسط بين قوى الاستكشاف (*exploration*) للابتكار والتغيير وقوى استغلال (*exploitation*) الوضع الحالي. في الوساطة ضمن هذه القوى المتناقضة يجب على القادة الإستراتيجيين اتخاذ القرارات والإجراءات التي تدعم وتمكن المؤسسة من الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال. ويُعتبر هذا البحث أول دراسة تجريبية لدراسة الأدوار المتعددة التي يحتاجها القادة لإنشاء ثقافة تسهل أنشطة الاستكشاف والاستغلال في شكل منتجات مُحسنة ومنتجات جديدة ومختلفة تماماً وفي شكل عمليات ابتكارية. وبالتالي، تساهم هذه الدراسة في فهم البراعة (*ambidexterity*) من خلال تحديد الأدوار المتعددة التي يلعبها القادة، بالإضافة للدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في التوسط في العلاقة بين القيادة والبراعة. ولاختبار الفرضيات تم استخدام بيانات دراسة بحثية شملت 125 شركة في دولة (Taiwan) عاملة في مجال الكيماويات، المستحضرات الصيدلانية، الإدارة المالية، الهندسة الميكانيكية والإلكترونية. حيث تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد - طريقة "Sobel and Bootstrapping"، لاختبار الفرضيات الثلاثة التي تم وضعها، وهي: (1) تؤثر القيادة الإستراتيجية بشكل مباشر على ثقافة مشاركة المعرفة؛ (2) تؤثر ثقافة مشاركة المعرفة بشكل مباشر على البراعة الابتكارية (*innovation ambidexterity*)؛ (3) الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والبراعة الابتكارية. وقد تم التأكيد على صحة الفرضيات الثلاثة.

دراسة: Duursema H سنة (2013)، بعنوان:

Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad, Erim Ph.D. Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management.

تعالج هذه الرسالة حاجة المؤسسات لقيادة إستراتيجية قادرة على التعامل مع بيئة معقدة وديناميكية، ولا تُركز فقط على التنظيم الداخلي، وقد قدمت هذه الرسالة مقياساً متعدد الأبعاد لسلوك القيادة الإستراتيجية، يسمح بالتعامل مع مفارقات تنظيمية (أي البيئة الخارجية مقابل البيئة الداخلية والاستغلال مقابل الاستكشاف)، مما نتج عنه نموذج مكون من أربعة أبعاد، هي: (1) الإبداع التنظيمي (*organizational creativity*)؛ (2) تطوير الأعمال (*business development*)؛ (3) التركيز على العميل (*client centricity*)؛ (4) كفاءة التشغيل (*operational efficiency*). وقد تم إجراء هذه الدراسة في عدة صناعات شملت صناعة السلع الاستهلاكية، قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، صناعة التكنولوجيا العالية، قطاع الخدمات المالية وقطاع الرعاية الصحية. حيث تم استخدام تحليل إحصائي دقيق ومتطور، يتكون من تحليلات استكشافية وتأكيديّة لوضع مقياس مكون من 20

بندا للأبعاد الأربعة، وقد تم اختبار النموذج من حيث الفعالية على مستوى الرضا الوظيفي وأداء الفريق. من خلال هذه الدراسة بينت الباحثة أنّ مفهوم القيادة الإستراتيجية متميز عن القيادة الإشرافية التي تناسب البيئات المستقرة نسبياً، فللقيادة الإستراتيجية تأثير على جميع المستويات التنظيمية، كما وضحت هذه الدراسة أنّ نموذج القيادة الإستراتيجية له قيمة من منظور الفريق كمصدر للقيادة، وله تأثير على فعالية فريق العمل الموجه نحو البيئة. هذه النتيجة الأخيرة لها أهمية كبيرة، فالمؤسسات تحتاج لتكييف مساعيها القيادية بشكل أكبر مع ما يحدث خارجها.

دراسة: **Mihalache O. R., Jansen J. J. P., Van Den Bosch F. A. J., and Volberda H. W.** سنة (2014)، بعنوان:

Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framework, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.8, N^o.2.

تقترح هذه الدراسة القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا (*Top Management Team*) كعنصر تمكيني مهم للبراعة التنظيمية (*Organizational Ambidexterity*). حيث تم دراسة كيف ومتى تعزز القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا البراعة التنظيمية، من خلال عمليتين لفريق الإدارة العليا باعتبارهما كوسيطين، هما: أسلوب إدارة الصراع التعاوني (*Cooperative conflict management style*) والشمولية في صنع القرار (*decision-making*) (*Comprehensiveness*)، وعنصرين للهيكل التنظيمي، هما: الترابط (*Connectedness*) والمركزية في صنع القرار (*Centralization of decision making*). وقد جاءت فرضيات هذه الدراسة كما يلي: (1) يتوسط أسلوب إدارة الصراع التعاوني لفريق الإدارة العليا العلاقة الإيجابية بين القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية؛ (2) تتوسط الشمولية في صنع القرار العلاقة الإيجابية بين القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية؛ (3) تتوسط المركزية العلاقات غير المباشرة بين القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية، بحيث: (أ) يكون تأثير غير مباشر من خلال أسلوب الإدارة التعاونية لفريق الإدارة العليا أقوى؛ (ب) ويكون تأثير غير مباشر من خلال أسلوب الشمولية في اتخاذ القرار لفريق الإدارة العليا أضعف، وذلك عند مستويات أعلى من المركزية؛ (4) يتوسط الترابط العلاقات غير المباشرة بين القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية، بحيث: (أ) يكون تأثير غير مباشر من خلال أسلوب الإدارة التعاونية لفريق الإدارة العليا و(ب) يكون تأثير غير مباشر من خلال أسلوب الشمولية في اتخاذ القرار لفريق الإدارة العليا أقوى عند مستويات أعلى من الترابط. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة تضم 202 مؤسسة هولندية تعمل في مجال الصناعة الغذائية، الصناعات التحويلية، النقل والبناء. حيث أظهرت النتائج أنّ القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا يمكن أن تتغلب على التوترات المتناقضة (*paradoxical tensions*) بين الاستكشاف والاستغلال لدعم البقاء على المدى البعيد، وذلك بوضع إطار وساطة يأخذ بعين الاعتبار متى وكيف تستطيع القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا أن تحفز البراعة التنظيمية.

دراسة: Zacher H., and Rosing K سنة (2015)، بعنوان:

Ambidextrous leadership and team innovation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, N^o.1, p 57.

الهدف من هذه الدراسة هو توفير أو اختبار تجريبي لنظرية البراعة (*ambidexterity theory*) حول القيادة للابتكار المقترحة من قبل (Rosing et al., 2011). وقد اقترحت هذه النظرية أنّ التفاعل بين سلوكيات قيادتين متكاملتين هما: القيادة المفتوحة (*opening leadership*) والقيادة المغلقة (*closing leadership*) يتنبأ بإبداع الفريق، بحيث يكون القادة الذين يُظهرون مستويات عالية من السلوكيات المفتوحة والمغلقة هم الأكثر نجاحاً من حيث تسهيل السلوك الابتكاري لفرقهم بما يتجاوز سلوك القيادة التحويلية. حيث تم تعريف سلوكيات القيادة المفتوحة من قبل (Rosing et al., 2011) على أنّها سلوكيات القادة التي تزيد من التباين والاختلاف في سلوكيات التابعين من خلال تشجيعهم على القيام بالأعمال بشكل مختلف وتشجيعهم على التجريب وإعطائهم مجالاً للتفكير المستقل والتصرف بحرية، ودعم محاولاتهم لتحدي الوضع الحالي. وقد تم تعريف سلوكيات القيادة المغلقة على أنّها السلوكيات التي تقلل التباين لدى التابعين من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية ووضع إرشادات محددة ومراقبة إنجاز الأهداف. وتؤكد نظرية القيادة البراعة بأنّ سلوكيات القيادة المفتوحة تؤدي إلى أنشطة الاستكشاف وسلوكيات القيادة المغلقة تؤدي إلى أنشطة الاستغلال. بيانات هذه الدراسة جمعت باستخدام الاستبيان لـ 33 قائد فريق في شركات التصميم المعماري الأسترالية و 90 من موظفيها. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة داعمة للفرضيات، حيث أكدت على أنّ التفاعل بين سلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة يرفع من ابتكار الفريق، كما أشارت النتائج إلى أنّه يمكن للمؤسسات تدريب قادة الفرق على سلوكيات القيادة البراعة لزيادة ابتكار الفريق.

دراسة: Abuzaid A. N سنة (2016)، بعنوان:

Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, N^o. 5.

ركزت هذه الدراسة على ضرورة أن تكون المؤسسات بارعة لتكتسب قدرات جديدة وحتى تتمكن من التأقلم مع البيئة المتغيرة وفي نفس الوقت توظف قدراتها المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة. وتفترض أنّ القيادة تساهم في بناء البراعة التنظيمية من خلال سياق البراعة. ولذلك كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر القيادة الإستراتيجية المكونة من ثلاثة مهارات هي: التصور (*visioning*)، التركيز (*focusing*) والتنفيذ (*implementing*) على البراعة التنظيمية من خلال عمليتي الاستكشاف والاستغلال، وذلك في 94 شركة لتصنيع الكيماويات الأردنية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية، وقد تضمنت عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة المكون من الرؤساء التنفيذيين لهذه المؤسسات. وكانت فرضيات هذه الدراسة كما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية كفرضية رئيسية، وتفرعت هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين هما: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية على الاستكشاف، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية على الاستغلال. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبيان لجمع البيانات المطلوبة، واختبار الفرضيات استخدم تحليل الانحدار المتعدد. وقد أشارت النتائج إلى أنّ القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على البراعة التنظيمية. بناء على نتائج الدراسة، أكد الباحث أنّه يجب أن يتميز القائد الإستراتيجي بالمهارات التالية: التصور، التركيز والتنفيذ. بالإضافة على ذلك، اقترح الباحث إجراء دراسات إضافية حول القيادة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية في مختلف الصناعات والسياقات، خاصة شركات الخدمات واستخدام أبعاد أو مهارات أخرى للقيادة الإستراتيجية تختلف عن المهارات المستخدمة في هذه الدراسة.

• ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يمكن تحديد جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة من حيث موضوع الدراسة، حيث تقدم هذه الدراسة مفهوما محددًا لتنمية المعرفة واقترحت نموذجًا لمراحل هذه العملية؛ فالدراسات السابقة لم تقدم تفصيلاً لمراحل تنمية المعرفة. كما فصلت هذه الدراسة في مكونات القيادة الإستراتيجية، والتي لم تتناولها الدراسات السابقة بالتفصيل، حيث تم من خلالها بناء نموذج الدراسة الحالية؛ فقد تم دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية من خلال مكوناتها الستة التي اقترحها (Yadollah H. 2009)، وهي: تمكين العاملين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء رؤية مشتركة والتغيير الثقافي؛ وبين تنمية المعرفة من خلال مرحلتها استكشاف واستغلال المعرفة. فعلى خلاف الدراسات السابقة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة وتحديد كيف تؤثر مكوناتها الستة في كل من مرحلة استكشاف المعرفة ومرحلة استغلال المعرفة؛ ففي الدراسات السابقة لم يتم دراسة هذه العلاقة من خلال مكونات القيادة الإستراتيجية المقترحة من طرف (Yadollah H).

وبالنسبة للجانب التطبيقي، فقد تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة تنشط في بيئة أعمال جزائرية ضمن قطاع الصناعة الإلكترونية والذي يتميز بكثافة المعرفة وسرعة التغيير والتقدم التكنولوجي والمستوى العالي للإبداع والابتكار، حيث لم يتم في الدراسات السابقة دراسة موضوع القيادة الإستراتيجية مقترنا مع تنمية المعرفة في قطاع الصناعة الإلكترونية، والذي يمثل بيئة ملائمة لظهور الإبداع والابتكار بسرعة واستمرارية.

هيكل البحث

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول. حيث تضمن الفصل الأول الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها، وذلك في ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول للإطار المفاهيمي

للمعرفة من خلال تناول ماهية المعرفة، تصنيفاتها المختلفة وخصائصها، ثم مصادر الحصول عليها وتوضيح التحول من المقاربة المبنية على الموارد إلى المقاربة المبنية على المعارف، بالإضافة لأهم الاحتياجات الضرورية للمعرفة في المؤسسة. أما المبحث الثاني فقد تناول نظرة عامة على إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة المعرفة، مفهومها والحاجة إليها في المؤسسة، ثم التعرف على أهم المقاربات النظرية التي ساعدت في تطور هذا المفهوم وأهم عملياتها وعناصرها، بالإضافة للتطرق للاحتياجات الأساسية لإدارة المعرفة في المؤسسة. أما المبحث الثالث فقد عرض الإطار المفاهيمي لتنمية المعرفة من خلال تقديم مفهوم تنمية المعرفة وأهميتها، بعض النماذج التي تطرقت لتنمية المعرفة، ثم يتم تحديد مراحل تنمية المعرفة المتمثلة في استكشاف المعرفة واستغلالها وكيفية إدارة العلاقة بينهما والحديث عن القدرة الاستيعابية كآلية لتحقيق التوازن بين استكشاف واستغلال المعرفة.

في حين اشتمل الفصل الثاني على القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث. يتضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية من خلال تناول تعريف القيادة الإستراتيجية، نظريات القيادة الإستراتيجية وأهميتها؛ ثم التعرف على القائد الإستراتيجي بالتفصيل في تعريفه، خصائصه ومهامه؛ ثم عرض مميزات القيادة الإستراتيجية، مهاراتها وشروط التحول إلى قيادة إستراتيجية. وأشتمل المبحث الثاني على أساسيات تطبيق القيادة الإستراتيجية وذلك بالتطرق لدعائم تطبيق القيادة الإستراتيجية من خلال التعرف على مبادئ تطبيق القيادة الإستراتيجية، ممارساتها ومكوناتها، ومختلف أنماط القيادة الإستراتيجية، إضافة إلى الحديث عن بيئة أعمال القيادة الإستراتيجية والتعرف على طبيعة هذه البيئة ومسؤوليات القيادة الإستراتيجية فيها. أما المبحث الثالث فيتحدث عن القيادة الإستراتيجية كآلية لتنمية المعرفة من خلال التطرق للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بمرحلة استكشاف المعرفة وذلك بالتفصيل في مكونات القيادة الإستراتيجية ودورها في مرحلة استكشاف المعرفة؛ ثم القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بمرحلة استغلال المعرفة من خلال التفصيل في مكونات القيادة الإستراتيجية ودورها في مرحلة استغلال المعرفة.

أما في الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات بولاية سطيف، والتي تعمل في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، وذلك في ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول توضيح الإطار المنهجي للبحث من خلال تحديد المكانة الاستمولوجية للدراسة، ثم منهجية الدراسة المتبعة والمتمثلة في منهج الاستكشاف وفقاً لأسلوب الإبعاد ومنهج الاختبار وفقاً لأسلوب الافتراض الاستنباطي وتوضيح تقنية البحث وأدوات جمع البيانات؛ في المبحث الثاني تم التعرف بمجموعة إريس سات وعرض ودراسة واقع متغيرات الدراسة بهذه المؤسسة والمتمثلة في القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل وتنمية المعرفة كمتغير تابع. أما المبحث الثالث فقد تم خلاله تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج على أساس المعلومات المتحصل عليها والتطبيق الكمي للاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال تغييرات متسارعة وزيادة حادة في المنافسة، وهذا ما جعل المؤسسات تبحث عن الحلول والأساليب المناسبة لذلك. وتُمثل المعرفة المورد الذي يتضمن الحلول لتعقيد الأسواق وغموض تواجدها، فمن خلال السعي لاستكشاف المعارف الجديدة والتكنولوجيات الحديثة في مجالات متباينة والعمل على استغلال المتوفر منها واستخدامه بشكل متميز لتحقيق تنمية معرفية، يمكن الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة وأسبقية في الانتاج وريادة في الأسواق.

ولهذا زاد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي يتم استثماره وتنظيمه من خلال إدارته بطرق علمية دقيقة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة منه والوصول إلى تميز دائم، يضمن البقاء بامتلاك قدرة التكيف مع التسارع السريع في التطورات والابتكارات الجديدة.

على هذا الأساس يتم في هذا الفصل محاولة الإحاطة بمفهوم المعرفة كأهم موارد المؤسسة في عصر الاقتصاد المعرفي وكيفية إدارتها والمراحل الضرورية لتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة؛

المبحث الثاني: نظرة عامة على إدارة المعرفة في المؤسسة؛

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتنمية المعرفة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

في المجتمع الرقمي تتميز المعلومات والمعارف بأهمية كبيرة. وفي حين كانت المعرفة عاملا هاما في التنمية الاقتصادية، فقد أصبحت حاليا، في عصر ما بعد الصناعة، عاملا رئيسيا ومسيطرا¹. وقد زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بالحاجة إلى المعرفة، فقد أصبحت المؤسسات تعمل على اكتساب المعرفة وتنميتها حتى تحافظ على تميزها. وتتم تنمية المعرفة وتطويرها من خلال اكتساب المعارف الجديدة والمبتكرة والتشارك فيها وتبادلها بين العاملين واستغلالها بشكل أفضل في المؤسسة، والتي يجب أن تُكوّن بيئة اجتماعية تتميز بثقافة المشاركة في المعرفة والتعاون والتشارك في أداء العمل.

ويتم التطرق في هذا المبحث لماهية المعرفة من خلال التعرف على ابستمولوجيا المعرفة، مفهوم المعرفة وأهميتها، ثم التفصيل في علاقة المعرفة ببعض المصطلحات، وهذا في المطلب الأول؛ وفي المطلب الثاني، يتم التعرف على محددات المعرفة كمورد استراتيجي في المؤسسة من خلال تبيان أهم التصنيفات المقترحة للمعرفة، خصائص المعرفة، مصادر الحصول عليها والتطرق إلى عملية التحول من المقاربة المبنية على الموارد إلى المقاربة المبنية على المعرفة؛ ويتناول المطلب الثالث أهم الاحتياجات الضرورية للمعرفة في المؤسسة من خلال التعرف على الذكاء الاستراتيجي كضرورة في المؤسسات المعرفية المعاصرة، إضافة للتعرف على زراعة المعرفة في المؤسسة وأهميتها في تمكين كل الأعضاء من الوصول إلى المعارف الضرورية لأداء العمل، ثم أهمية هندسة المعرفة كأحد الاحتياجات الأساسية في المؤسسة المعرفية.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

لمواكبة التطورات والمستجدات في عصر تشهد فيه البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تسعى المؤسسات جاهدة للحصول على الموارد المعرفية التي تطور وتنمي قدرتها على التنافس والتصدي لكل التحديات الحديثة. وسيتم في هذا المطلب التعمق في هذا المصطلح من خلال التعرف على طبيعة المعرفة، مفهومها وعلاقتها مع بعض المصطلحات الأخرى.

أولا: إبستمولوجيا المعرفة²

اهتم معظم الفلاسفة تقريبا بقضية "ما نعرفه" و"كيف نعرفه"، وقد حاولوا معرفة ما إذا كان من الممكن معرفة أي شيء، وكان بعضهم مهتما بما إذا كانت المعرفة طبيعية (أي موجودة عند الولادة) أو ثقافية (أي مكتسبة من خلال الخبرة). ولتوضيح ذلك، في اليونان القديمة، كان مفهوم ملوك الفلاسفة (*philosopher kings*) الذي وضعه أفلاطون يشير إلى أهمية المعرفة في الحكم عند البشر. وفي العديد من المجتمعات التقليدية، تُعتبر القيادة مسؤولية كبار السن لمجرد أنه من المتوقع أن يعرفوا أكثر نتيجة للتجربة والخبرة التي تم جمعها خلال حياتهم، فمن المفترض أن

¹ Szpitter A. A. (2014), La gestion des connaissances dans le processus d'innovation de produit, *Management and Business Administration. Central Europe*, Vol. 22, N°. 3(126), p 124.

² Akude J.E. (2014), Knowledge for Development: A Literature Review and an Evolving Research Agenda, Discussion Paper 18/2014, Bonn: German Development Institute/ Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, p 7-10.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الفرد يكتسب معرفته من عملية التفاعل مع بيئته، وهذا ما يجعل المعرفة شخصية، وتكون الأدوات المستخدمة لذلك هي الحواس، فكيف تولد المعرفة؟

من الضروري ذكر أنّ مفهوم وتوليد المعرفة ليس متجانس، فقد رأى أفلاطون أنّ المعرفة المكتسبة من خلال الحواس تكون مشوشة (*confusing*) وغير نقية (*contaminated*) لأنّ ما يشعر به الفرد هو نسخة ناقصة (*a deficient copy*) من الجوهر الحقيقي للأشياء والأشكال، كما قال أنّ النماذج لها وجودها المستقل. أما أرسطو فقد أكد على دور الحواس في عملية اكتساب المعرفة، فبالنسبة له فإنّ الحقائق المادية وغير المادية يجب أن تؤثر على بعضها قبل توليد الواقع واستيعابه. كما يتم في الفلسفة البوذية اعتبار المعرفة (الحكمة) مثل حقيبة اليد، الجميع يحملها، وهذا يؤكد المفهوم الفردي للمعرفة، مما يعني أنّه على الرغم من أنّ الشكل والجوهر قد يكون لها وجود مستقل، فإنّ ما يهم الفرد هو تصوره، وهذا التصور غالبا ما يكون فرديا ومن خلال التوسيع الاجتماعي (*extension societal*)، وتصبح هذه مشكلة لتوليد المعرفة، خاصة في العلاقات بين الثقافات.

وفي هذا السياق، أسهم عصر النهضة في أوروبا إسهاما كبيرا في إستيمولوجيا المعرفة من خلال إدخال المنهج العلمي، الذي يعتبر أنّ المعرفة تُستمد من الحقائق التي يمكن ملاحظتها، والأدلة القابلة للقياس والتجريب الذي يوفر أساسا متينا وموثوقا للمعرفة العلمية. ومن خلال تراكم عدة أجزاء (*pieces*) وقطع (*bits*) يتم بناء المعرفة، ويصبح اكتسابها عملية، يتم خلالها تطبيق صرامة أو دقة (*rigors*) المنهج العلمي التجريبي.

وقد أثري هذا الأسلوب أيضا من خلال الحجج والانتقادات المقدمة حوله، وأحد الانتقادات الرئيسية تتعلق بنقد (Hume) لطريقة الاستقراء التي قام بها التجريبيون، حيث أكد في كتابه " *An inquiry concerning human understanding* " أنّ حجج التجريبيين هي تراجعية (*regressive*) لأنّها تستخدم المنطق الاستقرائي (*inductive logic*) لتبرير المنطق الاستقرائي.

وفي معارضته لـ (Hume) وغيرهم من التجريبيين العقلانيين -الذين يعتبرون أنّ المعرفة لا يمكن استخلاصها إلا من الحقائق الملاحظة-، قال (Kant) أنّ فهم العالم من حولنا لا يقوم فقط على الخبرة ولكن أيضا على مفاهيم مسبقة، ثم وضع بعد ذلك كيف يحدد السبب الظروف التي تكون فيها الخبرة والمعرفة ممكنة. إنّ دمج التحليلي التركيبي لافتراضاته (أولية/ اللاحقة) -مع إضافته لمقترحات التجريبيين- هي بالإضافة للتجريبية تمثل تقدما في أساليب اكتساب المعرفة، كما أنّها تشكل خلفية للاختلافات الرئيسية بين المعرفة الضمنية والظاهرة.

وقد تعرضت أفكار (Kant) للانتقادات من طرف (Hegel) من خلال منطق الجدلي، حيث يؤكد منطق الجدلي أنّ الفهم الانساني يتكون من فرضية (*thesis*) وفرضية معاكسة (*anti-thesis*)، وأنّ كلاهما ينتجان معا توليفة (*refinement*) تمثل تحسينا لخصائص هذه الفرضية والفرضية المعاكسة. هذه العملية كما يقول (Hegel) غير محدودة، وما يعنيه ذلك لتوليد المعرفة أنّه يجب أن تخضع باستمرار لمراجعة وتحسين وتطوير. وبالتالي، فقد كانت جدلية (Hegel) ذات فائدة، فهي أساس التحليل الماركسي الذي يُعتبر أساس نظام التفكير النظري الذي له تأثير على إدارة المعرفة كما نعرفها اليوم.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

وتعزيزا لهذا الجدل، اقترح (Whitehead and Russel) في عام 1910 المنطق الرمزي (*symbolic logic*) كأساس للمعرفة العلمية. وفي معارضتهما لـ (Kant) ومثالية (Hegel)، مع تجنبهما للمادية عند (Marx)، فقد أكدوا أنّ جميع الحقائق الرياضية يمكن أن تُستمد من مقترحات منطقية تولدت من الرموز. وهذا ما أدى إلى نشأة الوضعية المنطقية (*logical positivism*) وهي فلسفة تعتبر المعرفة مشتقة فقط من الاستدلال المنطقي القائم على استخدام اللغة الرمزية والخبرة.

وانتقد (Michael Polanyi) الوضعية المنطقية لفشلها في إدراك أهمية المعرفة الضمنية والخيال، حيث اقترح فكرة المعرفة الشخصية، مشيرا إلى أنّ المنهج العلمي هو مجرد أداة لاكتساب رؤية دقيقة لحقيقة موضوعية (*objective truth*) وليست الحقيقة الموضوعية النهائية في حد ذاتها. كما عارض (Karl Popper) الوضعية المنطقية مع سعيه لإيجاد حل لمشكلة الاستقراء (*induction*) التي أثارها (Hume)، لذلك فقد جاء باقتراح حول أنّ جميع الأفكار العلمية قابلة للتزييف (*falsifiable*)، وبالتالي، فإنّ الاستقراء (*induction*) لا يمكن الاعتماد عليه، بل الاستنباط (*deduction*) هو أساس البحث العلمي. وهذا يعني أنّ هناك أجزاء من المعرفة لا تكون صحيحة بشكل تام، بل تكون أحسن من المعرفة السابقة، مما يؤدي إلى مشكلة في تفسير موثوقية المعرفة النظرية.

وبعد ذلك، قدم (Kuhn) حلا لهذه المشكلة من خلال تقسيم العلماء إلى نماذج مختلفة، حيث أشار إلى أنّ المعرفة العلمية تتميز بتتابع لفترات العلم الطبيعي (*normal science*)، وفترات الثورات الكبيرة (*great revolutions*). ففي فترات العلم الطبيعي، يلتزم العلماء بنظرياتهم ونماذجهم على الرغم من النقائص (*the anomalies*) التي تُميزها، بينما في فترات الثورات الكبيرة، تحقق تغييرات مفاهيمية كبيرة. وبهذه الطريقة لا توجد معرفة نظرية موثوقة إلا في فترات العمل الطبيعي في حين تأخذ الثورات الكبيرة حدود العلم أبعد من ذلك. ورغم ذلك فقد تم الفشل في تفسير الانتقال من الفترات الطبيعية إلى فترات الثورة.

ثم سعى بعد ذلك (Lakatos) لحل هذه المشكلة من خلال اقتراح استبدال نموذج (Kuhn) ببرنامج بحثي مؤلف من جزئين هما: نواة داخلية صلبة (*inner hard core*) وغلاف خارجي (*outer shell*). حيث تتكون النواة من المبادئ الأساسية التي لا يتجادل حولها العلماء، في حين يتكون الغلاف الخارجي من مبادئ ملحقة (*peripheral principles*). وتكون التغييرات في هذه المبادئ هي المسؤولة عن فشل واضح في برنامج البحث. فإذا بقي هذا البرنامج البحثي متماسكا ويؤدي إلى التوقعات التي تم تأكيدها، فيكون برنامج متقدم (*progressive*). ومع (Lakatos) نأتي إلى مسألة التماسك والاتساق في برامج البحث التي تُعتبر مهمة لأنّها تهدف إلى الابتعاد عن التفكير الخطي والتوجه نحو نهج أكثر شمولاً يعترف بالتنوع في المعرفة، بالإضافة إلى أنّ التماسك والاتساق أساسيان للتفكير النظمي، ويستخدم بشكل كبير في إدارة المعرفة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

ثانيا: مفهوم المعرفة

إنَّ اهتمام المؤسسات بالمعرفة وتنميتها باعتبارها مورد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في تزايد مستمر، ويوضح (Ermine) أنَّ بداية الاهتمام بالمعرفة كان نتيجة عدة أسباب، منها:¹

- اعتبار المعرفة رأس مال اقتصادي يؤثر في قيمة المؤسسة: فاستثمار المؤسسات المتزايد في المعرفة قد انعكس على قيمتها في السوق، ومن أمثلة هذه المؤسسات نجد مؤسسة (Amazon) ومؤسسة (Microsoft)، اللتان تحققان قيمة سوقية كبيرة نتيجة ما تمتلكانه من براءات اختراع وعمال ذوي قدرات متميزة تمثل رأس المال المعرفي الذي سبب الفجوة بين قيمة المؤسسة السوقية وقيمتها المحاسبية. هذا الرأس مال المعرفي يعتبر المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية؛

- اعتبار المعرفة مورد استراتيجي: فقد أدركت المؤسسات أهمية مهارات العاملين وخبراتهم في المشاركة في إنتاج السلع والخدمات. فعملية الإنتاج أصبحت لا تعتمد فقط على قوة العمل والاستثمارات المادية، بل أصبحت تعتمد أيضا على المعرفة خاصة ضمن ما يسمى بالاقتصاد القائم على المعرفة (*Knowledge Based Economy*)؛

- اعتبار المعرفة عامل يساعد على الاستقرار والثبات في بيئة اقتصادية تنافسية تتميز بعولمة المنافسة، تغير معايير التنافس وزيادة الإبداع. فالتعامل مع بيئات متغيرة بشكل سريع جعل المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على رأس مالها المعرفي.

بالإضافة إلى ذلك، يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى ما يسمى بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، الذي يتميز بزيادة الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية، تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية التي أدت إلى وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها، جمعها، تصنيفها، معالجتها وتوزيعها على نطاق واسع وغيرها.²

وللتعرف على مفهوم المعرفة يتم في البداية تحديد مفاهيم مجموعة من المصطلحات التي لها علاقة بالمعرفة لتوضيح معانيها.

1. المعرفة ومفهوم البيانات، المعلومات والحكمة: يُعتبر فصل معنى المعرفة عن معنى المصطلحات القريبة أول خطوة نحو تحديد مفهوم المعرفة، بحيث يتم التمييز بينها فيما يلي من خلال تحديد معناها.

- الحقائق (*Facts*): هي عبارة عن وقائع، سواء كانت ذات صفة شخصية تخص عاملين معينين في المؤسسة، أو كانت ناتجة عن ممارسة نشاط المؤسسة.³

- البيانات (*Datas*): وفقا لأصلها اللاتيني، فإنَّ البيانات استخدمت في البداية لتعني شيء ما يُعطى، وبعدها أصبحت تُستخدم كمرادف للهدايا (*gift*) ثم مرادفا للحقيقة (*fact*)، أي ما يُعرف بأنه صحيح. ويعتبرها

¹ Ermine J. L. (2000), La gestion des connaissances: Un levier stratégique pour les entreprises, Journées Ingénierie des connaissances IC'2000, Centre pour l'UNESCO, Université de Toulouse, 10-12 Mai.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

³ مدحت نجم أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 141.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

(Davenport and Prusak) حقائق موضوعية حول أحداث معينة، وهناك من يعتبرها قياسات (*measurements*). ويقول (Ackoff) أنّ البيانات هي رموز (*symbols*) تمثل خصائص أشياء وأحداث وبيئاتها، فهي حقيقية (*real*)، ممثلة (*representative*) وغير معالجة (*unprocessed*)¹. وهي تمثل مجموعة مكونة من أرقام، حقائق وحروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها²، لتصبح معلومات ذات معنى وبالتالي فإنّ البيانات هي المادة الأولية والأساسية للحصول على المعلومات³، وهي مجموعة من الحقائق المنفصلة والموضوعية الخاصة بالأحداث. وهذا يعني أنّ البيانات هي حقائق مستقلة دون سياق، وهي تخلو من الذاتية⁴.

- **المعلومات (Information):** تتعلق المعلومات حسب أصلها اللاتيني بعمل شيء ما (*the action of making*)، بتصور أو بتشكيل فكرة ما، وقد تطور معنى مصطلح المعلومات ليرتبط بالغرض منها وبمنفعتها. ولهذا عرفها (Drucker) بأنّها بيانات منظمة لمهمة، موجهة لأداء معين وتطبق لاتخاذ القرار، فهي إذا ذات فائدة للتحليل وصنع القرار⁵، وذات قيمة لمستخدمها⁶. وفي نفس السياق، يُعرفها (Christel) على أنّها حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة. وتبعاً لذلك، فالمعلومات هي نتيجة معالجة البيانات⁷. أي بمعنى أنّ المعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد⁸، بحيث يتمكن الفرد من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. إذن المعلومات هي بيانات ومعطيات تساعد في عملية اتخاذ القرار وتُغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع أو مجال ما، وبالتالي فإنّ المعرفة هي الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل متخذي القرار⁹، ويمكن تقديم المعلومات على شكل كتابة، صورة أو محادثة مع طرف آخر¹⁰.

وتصبح المعلومات معرفة عند اكتمال المعايير التالية:¹¹

- قابلية المقارنة (*comparability*): أي مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها في حالات سابقة؛
- الترابط (*coherence*): بحيث تؤثر المعلومات التي تم الحصول عليها على اتخاذ القرارات والإجراءات في المؤسسات؛

¹ Akude J. E., op. cit., p 11.

² سلوى أمين الساميري، رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أفريل، 2004، ص 2.

³ رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 37.

⁴ Szpitter A. A., op. cit., p 124.

⁵ Akude J. E., op. cit., p 11.

⁶ سلوى أمين الساميري، مرجع سبق ذكره، ص 2.

⁷ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 54.

⁸ أسامة أحمد الروسان، إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أفريل، 2004، ص 3-4.

⁹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة وإثراء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 37.

¹⁰ أسامة أحمد الروسان، مرجع سبق ذكره، ص 3-4.

¹¹ Szpitter A. A., op. cit., p 124-125.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

● المحادثة (*conversation*): أي أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء أعضاء الفريق الآخرين فيما يخص المعلومات الجديدة.

وحتى تكون المعلومات ذات قيمة لمستخدميها يجب أن تتميز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:¹

● التوقيت المناسب (*Timely*): التوقيت المناسب يعني أن تُقدم المعلومات في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرار، أي الحصول على معلومات دقيقة وملائمة لاحتياجات المستفيدين في الوقت المناسب؛

● الدقة (*Accuracy*): ويقصد بها أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات؛

● الشمول (*Comprehensiveness*): وتعني أن تكون المعلومات المقدمة للعاملين معلومات كاملة تغطي كافة اهتماماتهم وجوانب الحالة المراد اتخاذ قرارات بشأنها²؛

● المرونة (*Flexibility*): وتعني قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع العاملين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من العاملين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.

- الخبرة (*Experience*): يعني مصطلح الخبرة مهارة الفرد ومعرفة المتخصصة في مجال معين، والتي تطورت وتراكمت خلال مدة زمنية طويلة، كما تشير الخبرة إلى ما تم القيام به وما حصل في الماضي. وتتضح فائدتها وأهميتها من كونها تقدم منظورا تاريخيا يتم من خلاله رؤية وفهم المواقف والأحداث الجديدة³.

- الذكاء (*Intelligence*): هو عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تُكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة، فهو يرتبط بالقدرة على ابتكار الحلول الجديدة. كما يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات⁴.

- الحكمة (*Wisdom*): تمثل الحكمة تقييما للفهم عند (*Ackoff*)، وهي قدرة أساسية على استخدام المعرفة بطريقة بناءة (*constructive way*) وتحديد الطرق التي يمكن بها إنشاء أفكار جديدة. وهي أيضا في أعلى مستوى من التجريد، مع رؤية وبصيرة (*foresight*) وقدرة على رؤية ما وراء الأفق. كما يعتبرها (*Thierauf and Hoctor*) القدرة على الحكم بطريقة سليمة مع مرور الوقت. وبالتالي، فالحكمة موجودة على مستوى أعلى من التجريد (*abstraction*) أكثر من بقية العناصر، تتم معالجتها ليتم استخدامها في العمل، ولها فترة حياة أطول نسبيا. فعندما يسترشد العمل بالمعرفة، فإنّ اتخاذ القرار يسترشد بالحكمة⁵. كما تمثل الحكمة تجسيد الذكاء وفهم ما هو

¹ ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² سونيا البكري، نظم المعلومات الإدارية: دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 83.

³ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

⁵ Akude J. E., op. cit., p 11-12.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

صحيح وخطأ، وتشمل القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها، ويمكن إدراكها. والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في الوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف غير المتفق عليها¹.

2. **تعريف المعرفة:** انطلاقا مما تم توضيحه من معاني لهذه المصطلحات يمكننا التطرق إلى بعض التعريفات المقدمة للمعرفة، حيث يُعطي الباحثون تعريفات مختلفة للمعرفة كل حسب تخصصه وتوجهه، رغم اتفاقهم حول اعتبار المعرفة مورد اقتصادي ذو قيمة عالية بالنسبة للمؤسسات².

ففي البداية اعتبرت المعرفة الاعتقاد الصحيح مع التعليل (*true belief with an account*)، ورغم اعتبار هذا التعريف غير كاف، إلا أنه يُصور ميزتين للمعرفة، هما: الاقتناع (*conviction*) والخبرة (*experience*) أو الاقتناع الناتج عن الخبرة. ثم اعتبر (Argyris) المعرفة بأنها القدرة على العمل الفعال، كما يرى (Sveiby) أنّها القدرة على التصرف، ويعتبرها (Applehans) القدرة على تحويل المعلومات والبيانات إلى عمل. وعُرفت المعرفة أيضا تعريفا شاملا نوعا ما يركز على المكون السياقي للمعرفة، حيث اعتبرت مجموعة متكاملة من الأفكار، الخبرات والإجراءات التي تُعتبر صحيحة ودقيقة، وبالتالي توجه أفكار، سلوكيات واتصالات الأفراد³.

كما يذكر (Lucier and Torsilier) أنّ المعرفة يمكن أن تُعبر عن قدرة المؤسسة ككل على الفهم والتصرف، أي إنجاز العمل بطريقة فعالة في بيئة العمل⁴. في هذا التعريف تم التركيز على العمل أو الأداء الفعال بدلا من اكتشاف الحقيقة، حيث اهتم الباحثان بما يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. وفي المقابل نجد أنّ (Quintas and all) ركزوا في تعريفهم للمعرفة على مكونات المعرفة دون التطرق لما تعمله، حيث اعتبروا أنّ المعرفة تتكون من حقائق ومعتقدات، وجهات نظر ومفاهيم، أحكام وتوقعات، منهجيات ومعارف فنية⁵.

وفي تعريف (Davenport and Prusak) للمعرفة اهتمتا بتكيفية المعرفة، ووضحا مصدرها وأشكال تواجدها في المؤسسة بشكل ظاهر؛ حيث اعتبروا أنّ المعرفة هي مزيج من القيم، الخبرة والمعلومات الأساسية، والتي هي أدوات للتقييم والسماح بدمج المعلومات والخبرات الجديدة. وتمثل وثائق المؤسسة، عملياتها، إجراءاتها، ممارساتها ومعاييرها محصلة هذه المعرفة، علما أنّ الموظفين هم من يولد معرفة المؤسسة⁶.

ويعتبر (Davenport and Prusak) المعرفة مزيجا من الخبرات المؤطرة، القيم والمعلومات السياقية والبصيرة الخبيرة (*expert insight*) التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. كما يُعرّف (Omotayo) المعرفة على أنّها الأفكار، المفاهيم والمعرفة الفنية العملية (*practical know-how*) التي يملكها الأفراد. وهي المورد

¹ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 204.

³ Akude J. E., op. cit., p 10 - 11.

⁴ رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 62-64.

⁵ Quintas P., Lefrere P., and Jones G. (1997), Knowledge Management: a strategic agenda, *Long Range Planning*, Vol. 30, N° 3, p 5.

⁶ Szpitter A. A., op. cit., p 124.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الأساسي الذي يسمح للأفراد بالعمل بذكاء. فالمعرفة أصل غير مرئي أو غير ملموس، حيث يتطلب اكتسابها عمليات معرفية معقدة من الإدراك، التعلم، الاتصال والمنطق (*reasoning*). ويقول (Davenport and all) أنّ المعرفة تمثل معلومات تم مزجها مع الخبرة، السياق والتفسير، التفكير ووجهات النظر التي تضيف مستوى جديد من الفهم العميق. وفي نفس الإطار يذكر (Allee) أنّ المعرفة تصبح ذات معنى عندما يُنظر إليها في إطار أوسع من الثقافة والذي يتطور من المعتقدات والفلسفة. ويصف (Sveiby) المعرفة بأنها القدرة على التصرف (*act*) بناء على معلومات وبالتالي جعلها ذات قيمة، ومنه يمكن القول أنّ المعرفة غير فعالة إذا لم يتم استخدامها. وفي المؤسسات، لا تكون المعرفة جزءا من الوثائق أو السجلات فقط بل تكون أيضا في الروتين التنظيمي، في العمليات، في الممارسات، في المعايير وفي الثقافات¹.

ويقول (Szpitter) أنّ مفهوم المعرفة يتضمن مفهوم المهارات التي يتم تنميتها في عملية تراكم المعرفة في المؤسسة عن طريق التعلم بالممارسة، وبمشاركة مختلف العمليات التجارية (مثل تطوير منتجات جديدة) أو بالتعاون مع جهات أخرى (مثل التحالفات الإستراتيجية). ويختلف مفهوم المعرفة عن مفهوم الموارد، والفرق هو أنّ المهارات تركز على الممارسات التنظيمية والروتينية التي لا يمكن نسخها بسهولة، وهي فئة ديناميكية أكثر. وفي نفس الوقت، فإنّ مفهوم جوهر المهارات لا يأخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد والمهارات. وتتعلق المهارات القاعدية أو الأساسية بالقدرة على تنسيق مؤسسة ذات أنشطة متنوعة للتصنيع والتكنولوجيا باستخدام التكامل الرأسي. وتستند المهارات القاعدية على فكرة بناء مهارات رئيسية².

أما (Kianto) فيشرح طبيعة رأس المال الفكري باعتبار أنّ المعرفة تشكل العنصر الأساسي له، حيث يوضح أنّ هناك نهجين لشرح طبيعة رأس المال الفكري: فمن جهة، يمكن فهمه على أنّه أصول ثابتة غير ديناميكية أو مخزونات للمؤسسة، ومن جهة أخرى، يمكن اعتبارها قدرة ديناميكية أو تدفق. وبالتالي، فقد استخدم (Kianto) في المقاربة الأولى استعارة: "المعرفة كمخزون"، أما المقاربة الثانية، فاستعارتها تعتبر "المعرفة كتدفق". ففي الحالة الأولى، يُنظر للمعرفة على أنّها ملكية خاصة للمؤسسة، وفي الثانية، يُنظر إليها على أنّها نتيجة للتفاعلات الحاصلة بين موظفي المؤسسة³.

كما تمثل المعرفة المعلومات المزوجة مع الخبرة، السياق، التفسير والتفكير، وهي شكل ذو قيمة عالية من المعلومات الجاهزة للتطبيق في اتخاذ القرار والإجراءات. واستنادا إلى نظريات العلوم المعرفية، يمكن تعريف المعرفة على أنّها مفهوم مجرد بنيت بوحي أو بدون وعي من خلال تفسير مجموعة من المعلومات المكتسبة من خلال الخبرة أو التجربة والتأمل (*meditation*) فيها، والتي تمنح صاحبها القدرة الذهنية والجسدية⁴.

¹ Omotayo F. O. (2015), Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, p 4.

² Szpitter A. A., op. cit., p 125.

³ Bratianu C. (2016), Knowledge Dynamics, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 4, N^o. 3, p 324.

⁴ Jarrar Y., Schiuma G., and Zairi M. (2010), Defining organisational knowledge: A Best Practice Perspective, Research Paper: European Centre For Best Practice Management / 0024, p 3.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

يُبرز هذا التعريف أنّ للمعرفة ثلاثة خصائص، هي أنّها: هيكلية، عملية ووظيفية، بحيث ترتبط هذه الخصائص مع بعضها ارتباطاً وثيقاً. فمن منظور الهيكلية، يتم تشكيل المعرفة من خلال المعلومات، حيث لا تمثل المعرفة تجميعاً بسيطاً للمعلومات، ففي حين أنّ المعلومات تعرف بأنّها مجموعة هيكلية من البيانات، محايدة أي مستقلة عن الفرد أو المؤسسة، فإنّ المعرفة هي مجموعة من المعلومات المرتبطة بمعنى من خلال عملية تفسير فردية أو تنظيمية. وهذا الجانب يمثل الخاصية العملية للمعرفة، حيث تتعلق عملية التفسير بالمعلومات الجديدة أو الموجودة من قبل والتي يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسات بتنمية المعرفة الجديدة. لذلك، للتعامل مع مفهوم المعرفة من الضروري الفصل بين المعلومات البسيطة والمعلومات المرتبطة بالمعنى (أي المعرفة)؛ ومن وجهة النظر الوظيفية، فإنّ كل المعرفة التي يمتلكها الأفراد أو المؤسسات تحدد مهاراتهم والكفاءات الأساسية، وتمكنهم من القيام ببعض المهام¹.

وبالإضافة إلى ما تم عرضه، ومن أجل محاولة الإحاطة بمضمون المعرفة، يتم التطرق لبعض التوجهات التي تناولت تعريف المعرفة كالاتي:²

- **التوجه الاقتصادي:** يرى هذا التوجه أنّ المعرفة هي رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها وترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة؛

- **التوجه الإداري:** يُنظر إلى المعرفة في هذا التوجه كأحد أصول المؤسسة التي تستعملها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات؛

- **التوجه التقني:** يعتبر هذا التوجه المعرفة على أنّها قدرات تقنية وفنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتشير هذه القدرات إلى المعرفة الفنية الإجرائية التي تكون في الغالب معرفة ضمنية، تتعلق بفتيات وتقنيات تخص القيام بأنجاز عمل معين؛

- **التوجه الاجتماعي:** ينظر هذا التوجه إلى المؤسسة على أنّها بيئة اجتماعية تنشأ نتيجة تواجد علاقات تربط بين العاملين في المؤسسة، سواء كانت علاقات رسمية تنشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمؤسسة، أو غير رسمية تنشأ بفعل الروابط الحميمة والصدقة التي تجمع بين العاملين بالمؤسسة، ومهما كان نوع العلاقة فإنّ المعرفة تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- **التوجه الوظيفي:** يرى هذا التوجه أنّ للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة متميزة، وهذا ما أشار إليه (Drucker and Barroso) حين اعتبر أنّ المعرفة تشكل المورد الأساسي للميزة التنافسية³، التي تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع حيث تصبح المعرفة الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في التعامل مع الغموض؛

¹ Jarrar Y., Schiuma G., and Zairi M., op. cit., p 3.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، دمشق، سوريا، 2010، ص 68.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- التوجه الشمولي: يشمل هذا التوجه تصورات كافة التوجهات السابقة، فهو يعتبر المعرفة موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين العوامل التقنية، التنظيمية والاجتماعية، ويمد المؤسسة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فعالية، مما يتيح لها فرصة إدراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه¹؛
- التوجه ثنائي المصطلح: يشير هذا التوجه إلى أنّ المعرفة تتكون من جزأين، الجزء الأول ظاهر يمكن التعامل معه مباشرة وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم؛ أما الجزء الثاني فهو ضمني غير ظاهر يمثل المعرفة الموجودة في رؤوس العاملين، وتشير هذه التجزئة إلى المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية².
- التوجه المعلوماتي: يرى هذا التوجه أنّ المعلومات تشكل ركيزة أساسية للمعرفة التي تمثل القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها، تبويبها، تصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة³، وقد عبّر (Drucker) عن المعرفة بالقدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تتكون إلا عند العاملين ذوي العقول والمهارات الفكرية⁴.
- ومن خلال ما تقدم، فإنّ المعرفة تُعتبر جوهر الاقتصاد ليس فقط في العصر الحالي ولكن أيضا في الاقتصاديات السابقة، فقد اعتمدت ما تسمى بالاقتصاديات البدائية (*primitive economies*) على المعرفة الفنية (*know-how*) للمنتجين والمستهلكين من أجل إمكانية الحياة في بيئة صعبة. ويرى (Cooke)، أنّ أي نشاط إنساني يتضمن المعرفة، أي أنّ جميع الاقتصاديات تمثل اقتصاديات المعرفة⁵.
- وبالتالي، فالمعرفة هي مجموع الأفكار، المفاهيم والخبرات التي يمتلكها الأفراد والمؤسسات، وهي ما تساعد على العمل بذكاء، فهي أصل غير ملموس يحتاج اكتسابه إلى عمليات معقدة من الإدراك، التعلم والاتصال، وتكون ذات فعالية عند استخدامها حيث تصبح متضمنة في وثائق المؤسسة ومحازن المعرفة، كما تصبح جزءا من الروتين التنظيمي، العمليات والممارسات، المبادئ والثقافات التنظيمية.
- ولا تمتلك المعرفة قيمة لذاتها وإنما تبرز قيمتها فيما تقدمه من إضافة للمؤسسة، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي يُعرف باقتصاد المعرفة، والقائم على الاستثمار في رأس المال الفكري والتنافس بالقدرة البشرية. ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط الآتية:⁶
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر ابتكارا، وشجعت الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

¹ رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 5.

³ رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 10.

⁵ Bozkiroglu B. B. (2006), The Characteristics of Knowledge in Evolutionary Economics, Paper provided by STPS - Science and Technology Policy Studies Center, Middle East Technical University in its series STPS Working Papers with number 0613, Turkey, p 2.

⁶ محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

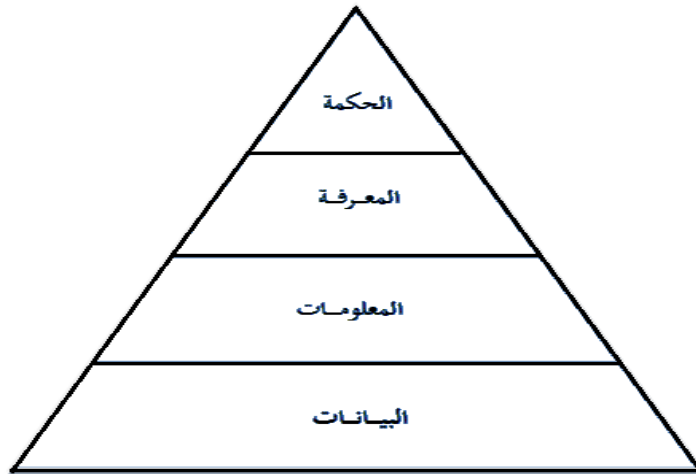
- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تُحدث التغيير الجذري في المؤسسة، حتى تتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها من خلال تشجيع الكفاءات على الابتكار والتجديد؛
- يمكن للمؤسسات الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية من خلال بيعها أو استخدامها لتحسين منتج معين أو لابتكار منتجات جديدة؛
- تُعد المعرفة البشرية التنظيمية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تُعتبر المعرفة الأساس الحقيقي لتطور المؤسسة ونضجها وإعادة تشكيلها.

ثالثاً: علاقة المعرفة مع البيانات والمعلومات والحكمة

بعدما تم التطرق لمجموعة متنوعة من التعاريف المقدمة للمعرفة والمصطلحات المرتبطة بها، يتم التعرف على كيفية ارتباط المعرفة بالبيانات، بالمعلومات والحكمة، من خلال التعرف على مجموعة من المقترحات التي تبين وتحلل علاقة المعرفة مع هذه المصطلحات.

ففي عام 1987 اقترح (Zeleny) هرم يوضح العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة. حيث تظهر في الشكل رقم (1-1) البيانات في قاعدة الهرم والحكمة في الأعلى. ويشير الهيكل الهرمي إلى أنّ البيانات متاحة أكثر من المعلومات وأنّ المعلومات أكثر وفرة من المعرفة التي هي أكثر وفرة من الحكمة، أي أنّ وفرة هذه المكونات تنخفض صعوداً في هذا الهرم. كما يبين هذا الشكل بأنّ البيانات منفصلة وأنّ كل مكون يتدفق للآخر، مما يشير إلى علاقة خطية بين هذه المكونات¹.

الشكل رقم (1-1): هرم المعرفة التقليدي



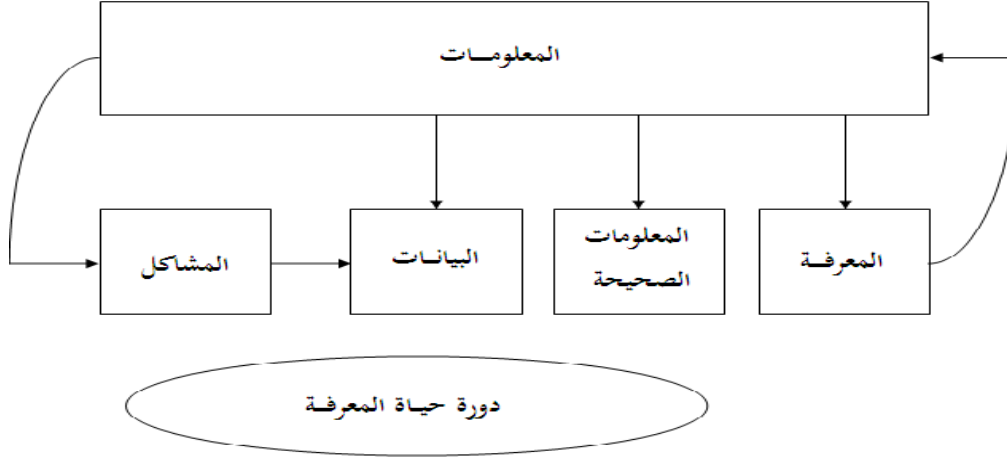
Source: Akude J.E., op. cit., p 12.

¹ Akude J.E., op. cit., p 12.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

وُجهت العديد من الانتقادات لهذه النماذج، وقُدمت عدة اقتراحات لتعديل الهرم. حيث اقترح (Matthews) في سنة 1989 أن يُستبدل الهرم بدائرة أو لولب (*helix*) لشرح أنّ بناء أحدها يتدفق للآخر، كما اقترح إضافة الإبداع بعد الحكمة والابتكار بعد الإبداع. ثم عرض (Firestone and McElroy) في 2003 نموذجا دائريا يستند إلى دورة حياة المعرفة، والشكل رقم (2-1) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-1): النموذج الدائري لدورة حياة المعرفة



Source: Akude J.E., op. cit., p 13.

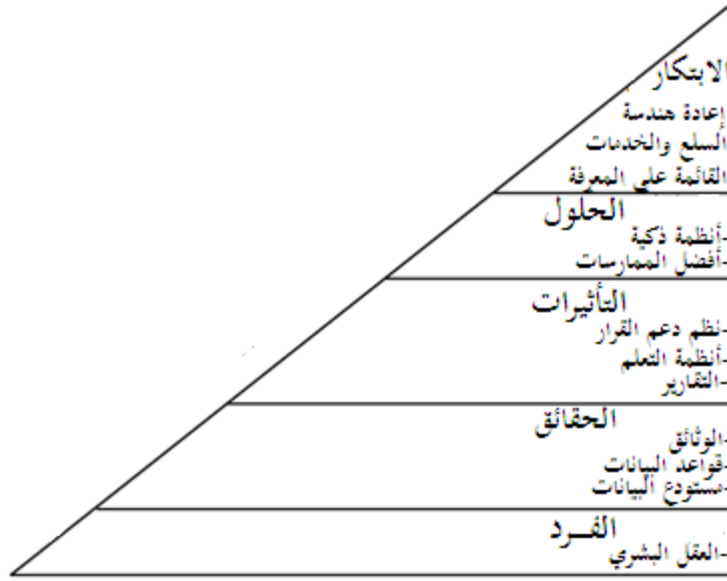
حيث يعتبر هذا النموذج البيانات، المعلومات الصحيحة والمعرفة بأنّها أنواع مختلفة من المعلومات التي تتفاعل في حلقة لحل المشاكل وتوليد المعلومات، وبالتالي يدل على أهمية حلقات التغذية الراجعة لاستخدام المعرفة وتوليدها. بالنسبة لهما، البيانات هي نوع من المعلومات مع محتوى مفاهيمي يوفر بنية للبيانات بهدف تمثيل الواقع؛ أما المعرفة فهي مجموعة فرعية من المعلومات، لأنّه يتم معالجتها مع نتائج تقييم إيجابية، وبالتالي التحقق من مصداقيتها (*truthfulness*). والمعلومات هي مجرد بيانات معالجة أو بيانات مع التزامات وتفسيرات مفاهيمية. هذا النموذج يُغفل عمدا الحكمة، لأنّهم يعتبرون أنّ الحكمة شكل من أشكال المعرفة لمسار العمل الصحيح (وبالتالي شكل من أشكال المعلومات) أو نوع من القرار. وبقدر ما تكمن القيمة المضافة لهذا النموذج في إبراز علاقة أكثر شمولاً بين المكونات، فإنّ العلاقة بين البيانات والمعلومات لا تزال غير واضحة¹.

كما قدم (Hicks, Dattero and Gallup) في 2006 نموذجاً للتسلسل الهرمي للمعرفة المكون من خمسة مستويات، بهدف تعديل هرم المعرفة التقليدي وذلك بإضافة فئة جديدة من مستويين من المعرفة الشخصية، وهما: مستوى الأفراد ومستوى الابتكار، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3-1).

¹ Akude J. E., op. cit., p 12-13.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الشكل رقم (1-3): المستويات الخمسة للتسلسل الهرمي للمعرفة



Source: Akude J.E., op. cit., p 14.

حيث ركز هذا النموذج على المكونات التقليدية الثلاثة أي البيانات، المعلومات والمعارف، ويؤكد هذا النموذج على أنّ الأفراد هم من يولد المعلومات والمعارف ويستخدمونها ويحتفظون بها - ما يسمى بمستويات المعرفة المرمزة-، فهم يضعون الأفراد في قاعدة التسلسل الهرمي، ثم تأتي الحقائق في المستوى الموالي بترتيب تصاعدي تليها التأثيرات ثم الحلول ويوضع الابتكار في قمة هذا التسلسل، لأنه حسبهم يُدمج جميع المستويات بمعنى أنه يستخدم إستراتيجية لاستغلال أصول المعرفة الشخصية والرمزة. وقد تم استبدال البيانات، المعلومات والمعرفة بالحقائق، التأثيرات، والحلول على الترتيب. وفي شرحهم لهذا النموذج فقد عرفوا المعرفة الفردية -الموجودة في القاعدة- على أنّها المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد، وهو ما يُعرف بالمعرفة الضمنية لـ (Polyanyi). أما الحقائق فهي قيم تتميز بأنّها صغيرة تخص مجال معين. وتمثل التأثيرات، البيانات التي تم معالجتها وإعدادها لتقديمها. وتُعتبر الحلول تعليمات واضحة. في حين أنّ الابتكار يُعرف بأنه استغلال الموارد القائمة على المعرفة. والفرق الرئيسي بين هرم المعرفة التقليدي وهذا النموذج هو أنه يتعامل مع المعرفة من منظور حل المشاكل فقط، ولهذا تم وصف المعرفة بالحلول. وعلى الرغم من أنّ حل المشاكل يكون من أهم منافع المعرفة، فإنّ المعرفة تملك أكثر من ذلك¹.

ويقول (Akude) أنّ هناك اتفاق بين معظم الباحثين على أنّ هذه العناصر هي أجزاء من المعرفة، إلا أنّهم لا يتفقون على المعاني ولا على طريقة التفاعل بين هذه العناصر. ومع ذلك، يمكن التأكيد مما سبق على أنّ البيانات تشكل حقائق خام وغالبا ما يتم التعبير عنها بالأرقام، وتتميز بأنّها ذات طابع موضوعي، أي أنه إذا استخدم شخصان أو أكثر نفس المنهجية لجمع البيانات، فسيحصلون على بيانات متشابهة، إن لم تكن متطابقة. وبالنسبة للمعلومات، فالخاصية الأكثر تميزا لها هي التفسير، أي أنّ المعنى قد يمكن التعبير عنه، وبالتالي في نفس الوقت يكون مميز واجتماعي لأنّ المعنى الذي يعطيه الفرد يكون حسب فهمه الفردي للسياقات الاجتماعية. ومنه فإنّ ما يشكل

¹ Akude J.E., op. cit., p 13-14.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

المعلومات يختلف بين الأفراد وعبر المجتمعات. أما المعرفة فهي المعلومات في العمل، أي تصبح المعلومات معارف عند الاعتماد عليها في العمل أو في اتخاذ القرار، أي أنّ الاستخدام المتكرر للمعلومات فيما يتعلق بكيفية التصرف أو اتخاذ القرار على مدى فترة من الزمن وفي ظروف متشابهة يؤدي إلى الحكمة. فالحكمة تتعامل (*deals*) مع اكتساب الرؤى ورسم استنتاجات لفترة معينة من الزمن، وبالتالي تطوير شعور عن الوضع الذي يجعل الإجراءات أو القرارات أسهل نسبياً في المرة المقبلة؛ فهي نتيجة لتجارب وخبرات متكررة¹.

المطلب الثاني: محددات المعرفة كمورد استراتيجي في المؤسسة

يتم في هذا المطلب التعرف على أهم تصنيفات المعرفة، ليتم بعد ذلك تحديد مجموعة من المميزات والخصائص الأساسية للمعرفة كمورد إستراتيجي للمؤسسة، ثم توضيح مصادر الحصول على المعرفة والتعرف على المقاربة القائمة على المعارف مروراً بالمقاربة القائمة على الموارد، وذلك للتفصيل أكثر في مضمون هذا المورد الإستراتيجي.

أولاً: تصنيفات المعرفة

تصنف المعرفة إلى عدة أنواع، وذلك حسب تصورات وتوجهات الباحثين، حيث تم اقتراح عدة تصنيفات لها نذكر بعضها منها في ما يلي:

1. **تصنيف المعرفة حسب (Nonaka):** يُعتبر (Polanyi) أول من قدم هذا التصنيف في الستينات، حيث قام بالتمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام في ذلك الوقت. وكان (Nonaka) أول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف في دراسته عن المؤسسات الخلاقة للمعرفة أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال².

- **المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):** يُعرف (Nonaka and Takeuchi) المعرفة الصريحة أو الظاهرة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام والصوت، ويمكن التشارك فيها من خلال البيانات، والمعادلات العلمية، ومواصفات المنتج وغيرها. وبالتالي يمكن نقل هذه المعرفة بين العاملين بسهولة³. كما تُعرف بالمعرفة الواضحة (*articulable knowledge*) التي يمكن ترميزها وكتابتها⁴، وتعرف أيضاً بالمعرفة المعلنة لأنها شائعة بين العاملين، ومعروف مكان تخزينها و متاح الوصول إليها لكل من يرغب في الحصول عليها⁵. والمعرفة المعلنة عند (Wiig) هي المعرفة المتاحة فحصرها واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية، أو من خلال كونها مشكّلة ومنظمة في وثائق، إجراءات، برمجيات أو أي شكل آخر. وبالتالي فإنّ هذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه، جمعه، نقله وتحليله⁶.

¹ Akude J.E., op. cit., p 14-15.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 42.

³ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁴ Gottschalk P. (2007), Knowledge Management Systems: Value Shop Creation, Idea Group Publishing, p 18.

⁵ سملاي بحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 154.

⁶ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات الموجودة في عقل كل عامل والتي يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، كما يمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا. كما توجد المعرفة الضمنية في سلوكيات العاملين، وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، إذ تنتقل بالتفاعل الاجتماعي¹. وكونها موجودة ضمن المهارات الفردية وضمن علاقات العمل التعاونية في المؤسسة²، فإنه يتم تبادلها وفق صيغة عامل إلى عامل بوسائل الحوار، النقاش وتبادل القصص³.

ولعل أقرب وصف له علاقة بالمعرفة الضمنية هو ما قاله (Polanyi) سنة 1966، تعبيرا عن أهمية المعرفة الضمنية: "أنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"⁴، فهذه العبارة تسلط الضوء على حقيقة أنّ الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مرمزة إلى أن يبادر صاحب المعرفة الضمنية بكتابتها وتسجيلها. ولذلك فإنه من غير الممكن توظيف أو تجسيد المعرفة الضمنية لأنها معرفة غير مرئية وغير ملموسة ولا تظهر بوضوح إلا من خلال الحوار والنقاش أو بعبارة أخرى لا تظهر إلا من خلال الخطاب⁵. ولقد أكد (Grundstein) على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

- أنّ تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين؛

- أنّ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الصريحة⁶.

2. **تصنيف المعرفة حسب (Bratianu):** قدم (Bratianu) تصنيفا للمعرفة، حيث قسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

- **المعرفة العقلانية (Rational Knowledge):** تضم المعرفة العقلانية جميع المعرفة الظاهرة للموظفين والمعرفة المجسدة في الوثائق والعمليات والملكية الفكرية⁷. وفي الواقع، فقد تم اعتبار المعرفة لعدة قرون في أوروبا وأمريكا كمعرفة عقلانية، حيث يقول (Russell) في هذا الصدد أنه "لا يمكننا أن نعرف الأشياء من خلال الحواس وحدها، لأنه من خلال الحواس وحدها لا يمكننا أن نعرف أنّ الأشياء موجودة. ولذلك، فإنّ المعرفة تتكون من التفكير وليس من الانطباعات (impressions)، والتصور لا يمثل المعرفة". وقد كانت ثنائية العقل والجسم لـ (Descartes) ذات

¹ نعمة حسن جبر رزوقي، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 117، الكويت، 2005، ص 149.

² Gottschalk P., op. cit., p 18.

³ ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 8.

⁴ Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, N°. 1, p 16.

⁵ مجّد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁶ Gottschalk P., op. cit., p 18-23.

⁷ Bratianu C. (2013), The Triple Helix of the Organizational Knowledge, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 1, N°. 2, p 214.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

تأثير كبير، حيث أنه ولغاية اليوم العديد من المؤلفين الذين يدرسون المعرفة يهتمون فقط بالمعرفة العقلانية، والتي تُعتبر معرفة موضوعية وهذا ما يجعلها مناسبة لتطوير المعرفة العلمية والتكنولوجية¹.

وتُعزى المعرفة العقلانية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والمعرفة المستخدمة لإنشاء قواعد البيانات، وهي ذات أهمية لأنها أساسية لصنع القرار حيث يمكن للمدير فهم الحالة الاقتصادية لمؤسسته من خلال قراءة جميع البيانات والمعلومات المقدمة له. حيث يتم استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات، والبيانات والمعلومات لنقل هذه المعرفة من خلال تنظيمها، تخزينها واسترجاعها والتواصل داخليا وخارجيا. ويقول (Bratianu) أنّ هذه المعرفة تعتمد على التفكير العقلاني الذي تم تطويره من خلال التعليم في المدارس والجامعات، وهو يُعتبر أساسيا وفي كثير من الحالات يمثل الطريقة الوحيدة للتفكير².

- **المعرفة العاطفية (Emotional Knowledge):** ظهرت المعرفة العاطفية كعنصر من عناصر المعرفة الضمنية خاصة بعد أعمال (Polanyi)، في حديثه عن البعد الضمني للمعرفة. وخلافا للفلسفة الأوروبية التي تستند لعدة قرون على ثنائية الجسم والعقل، فقد أنشأت فلسفة الحياة اليابانية على فكرة وحدة الجسم والعقل، والتي تلعب دورا مهما في التعليم الياباني وفي طريقة حياتهم وعملهم³.

وتشكل المعرفة العاطفية العامل الرئيسي في تحفيز الأفراد وتوليد الرؤى المشتركة للمؤسسة وتساهم بشكل مباشر في تشكيل وتغيير الثقافة التنظيمية⁴. وهي تُعتبر نتيجة لمعالجة المعلومات الناتجة عن عواطف ومشاعر الفرد⁵.

وتُعتبر المعرفة العاطفية جزءا من المعرفة الضمنية بسبب صعوبة عملية التعبير عنها، غير أنّها أكثر بكثير من مجرد جزء صغير من المعرفة الضمنية، وذلك لدورها في الاتصالات التنظيمية وعملية اتخاذ القرار التي لا تُعتبر عملية عقلانية بشكل تام، بل يلعب اللاوعي التكيفي (*adaptive unconscious*) دورا هاما في أي عملية لاتخاذ القرار. ولذلك، من المهم إدراك أنّ العقل يتضمن المعرفة العقلانية والعاطفية، وأنّ هناك تحول مستمر من أحد أشكال المعرفة إلى الشكل الثاني. كما يشرح (Kahneman) أنّ الأفراد يطورون نوعين من التفكير اللذين يتفاعلان بشكل حيوي، هما: نظام عاطفي يعمل تلقائيا وبسرعة؛ ونظام عقلاي يعمل ببطء بسبب العديد من الحسابات والخيارات⁶.

- **المعرفة الروحية (Spiritual Knowledge):** تشكل المعرفة الروحية الشكل الثالث الأساسي للمعرفة حسب (Bratianu). فإذا كانت المعرفة العقلانية تعكس الموضوعية في البيئة المادية التي نعيش فيها، وتعكس المعرفة العاطفية ذاتية تفاعل الجسم مع العالم الخارجي، فإنّ المعرفة الروحية تعكس فهم الفرد لمعنى وجوده. ويذكر (Maxwell) في هذا الإطار أنّه يجب على الفرد أن يتعلم رؤية كل جوانب ومظاهر العالم من حوله، وأن يتعلم أيضا رؤية معنى وقيمة العالم حوله، في بيئته، في الأحداث، في الأعمال الانسانية وفي الحياة ككل، حيث يقول (Zohar and

¹ Bratianu C. (2016)., op. cit., p 328.

² Bratianu C. (2013)., op. cit., p 215.

³ Bratianu C. (2016)., op. cit., p 329.

⁴ Bratianu C. (2013)., op. cit., p 215.

⁵ Bratianu C. (2016)., op. cit., p 329.

⁶ Bratianu C. (2013)., op. cit., p 216.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

(Marshall) أنّ الروحية في الإنسان تجعله يسأل لماذا يقوم بما يقوم به، وتجعله يقوم بعمله بأفضل طريقة، وتجعله أيضا يهتم بحياته ومؤسسته لإحداث التغيير¹.

وبالتالي، تضم المعرفة الروحية القيم والمعتقدات حول الحياة وحول وجود الأفراد، وهي تمثل جزء من رأس المال الروحي (*Spiritual Capital*) لأي مؤسسة، حيث يمثل رأس المال الروحي حسب (Zohar and Marshal) المعنى المشترك، الهدف المشترك والرؤية المشتركة لأهم الأمور في الحياة وكيفية تنفيذها في الحياة وفي الاستراتيجيات السلوكية للفرد. وبذلك، تعكس المعرفة الروحية الغرض الوجودي لأي مؤسسة، تطلعات موظفيها ومسؤوليتهم الاجتماعية عن عملهم²؛ بحيث يتطلب مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حوكمة مسؤولة (*responsible governance*) ورؤية مدفوعة بالقيم الاجتماعية وليس تعظيم الربح³.

كما توفر المعرفة الروحية للمؤسسة إطارا أخلاقيا وتحفيزيا، وتدعم رأس مالها المادي وغير المادي⁴. وتعتبر ضرورة في أي عملية للتحايد القرار لأنّ الحجج العقلانية (*rational arguments*) تتأثر بقيم المدير باعتباره كائن أخلاقي، فالإدارة الناجحة تستند إلى القيم الإيجابية وإلى اتخاذ القرارات العقلانية⁵.

3. تصنيف المعرفة حسب (Zack): يقدم (Zack) تصنيفا آخر للمعرفة، حيث يصنفها إلى ثلاثة أنواع هي:

- المعرفة الجوهرية (*Core Knowledge*): وهي أبسط أنواع المعرفة التي تكون مطلوبة من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية محددة. وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة دوام تنافسيتها على المدى الطويل، رغم أنّ هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تعتبر بدورها قيمة دخول المؤسسات إلى هذه الصناعة⁶.

- المعرفة المتقدمة (*Advanced Knowledge*): وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بالقدرة على المنافسة. فحتى لو امتلكت المؤسسة بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنّها تختلف عنهم في اعتمادها المتميز على معرفتها لكسب ميزة تنافسية. وهذا يعني أنّ المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز على المنافسين من خلال معرفتها المتقدمة⁷.

- المعرفة الابتكارية (*Innovation Knowledge*): وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة -الذي يرتبط بابتكار ما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها- يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد العمل والسوق في مجال صناعتها⁸.

¹ Bratianu C. (2016)., op. cit., p 330.

² Bratianu C. (2013)., op. cit., p 216.

³ Bratianu C. (2016)., op. cit., p 331.

⁴ Bratianu C. (2013)., op. cit., p 217.

⁵ Bratianu C. (2016)., op. cit., p 330.

⁶ موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتج المعرفة، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005، ص 2.

⁷ فريد كورتل، موساوي زهية وخالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 5.

⁸ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

إنّ هذه التصنيفات رغم ما يظهر فيها من تنوع، إلا أنّها تدور في إطار نوعي المعرفة الصريحة والضمنية. ولا يمكن استيعاب مفهوم تنمية المعرفة وإدارتها إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأنّ ما يميز المؤسسات القائمة على المعرفة، هو نوع المعرفة التي تمتلكها إذا كانت معرفة صريحة، أو معرفة ضمنية أو كليهما¹.

ثانيا: خصائص المعرفة

تعددت خصائص المعرفة وفقا لاختلاف وجهات نظر المهتمين والباحثين في هذا المجال، والفائدة المتوقعة من المعرفة، ومنها أنّ المعرفة اجتماعية أو ذات نزعة للتحوّل إلى قوالب اجتماعية بهدف تعميقها في ذهن الفرد؛ كما أنّها ذاتية وموضوعية، فهي ذاتية لأنّ المعرفة مخزنة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، وفي الوقت ذاته تعد المعرفة موضوعية عندما تكون مستقلة عنه، وفي الحالتين لا تنفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع حيث أنّ المعرفة المكتسبة من مصادر الأوساط المعرفية المختلفة هي معرفة للذات الإنسانية التي تهدف إلى تحقيق أهدافها. بمعنى آخر تتحول المعرفة من الموضوعية إلى الذاتية كلما استطاع الفرد اكتساب المعرفة من مصادرها وأشكالها الصريحة ثم تعود المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة مكتوبة عندما يمارس الفرد أو الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المؤسسة².

وقد ذكر (Kang and all) أنّ للمعرفة ثلاثة خصائص أساسية هي: ضمنية المعرفة (Tacitness of knowledge)، صعوبة المعرفة (Difficulty of knowledge) وأهمية المعرفة (Importance of knowledge)³.

1. **ضمنية المعرفة:** تمثل المعرفة موردا يملكه أفراد أو مؤسسات، وتؤكد وجهة النظر القائمة على الموارد على أنّ الموارد التي تحدد وتحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسات لها خصائص مثل الخصوصية (specialty) والاعجاز (inimitability). ومن الصعب وصف المعرفة الضمنية التي تميل إلى أن تكون متأصلة في الفرد، وأحيانا لا يمكن تفسيرها بدقة، فالمعرفة الضمنية تكون مضمرة في الفرد أو في المؤسسة، ويكون لها خصائص فريدة من نوعها ولا يمكن توثيقها ويكون نقلها أقل سرعة من المعرفة الظاهرة ويكون من الصعب جدا تقليدها. وبعبارة أخرى، فإنّ المعرفة الضمنية لها خصائص الموارد القيّمة التي تحدد وتحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسات، لذلك، فهي تلعب دورا مهما في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات.

ومع ذلك، فإنّ المعرفة بحد ذاتها ليست موردا مفيدا يخلق قيمة وميزة تنافسية حتى يمكن تقاسمها ونقلها داخل المؤسسة، وبالتالي، من الضروري إخراج المعرفة الضمنية ودمجها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات. فعندما يتم توليد معرفة جديدة، تكون ضمنية بشكل كبير. حيث تتحول هذه المعرفة الضمنية تدريجيا إلى معارف مدونة وظاهرة، من خلال عمليات التنسيق الداخلي (social coordination)، لأنّ المعرفة تكون أكثر وضوحا، كلما زادت قدرة المؤسسة على مشاركتها ونقلها. لذلك، فإنّ الجهود المبذولة لتدوين المعارف الضمنية، مثل

¹ فريد كورتل، موساوي زهية وخالدي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² مجّد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 22-24.

³ Kang J, Rhee M and Kang K.H., (2010), Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, p 8156-8157.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الاتصالات المتكررة بمصدر المعرفة مهمة للغاية للمؤسسات التي تحاول نقل المعرفة الضمنية من مصادر المعرفة. فوفقاً ل (Zander and Kogut) فإنّ المعرفة المدونة تنتقل بشكل أسرع من المعرفة الضمنية، ومن ثمّ يجب على المؤسسات أن تقلل من ضمنية معارفها من خلال بذل جهود مكثفة لتشجيع عملية التدوين. ولأنّ المعرفة الضمنية يمكن تعلمها ونقلها من خلال الملاحظة والعمل، فإنّ التفاعلات المتكررة بين مصادر المعرفة ومستقبلها ضرورية ومطلوبة لنقل المعرفة الضمنية.

2. **صعوبة المعرفة:** على الرغم من أنّه يمكن تدوين المعارف، ويمكن تعلمها من طرف المهتمين بذلك، إلا أنّه يبقى من الصعب تعلمها بشكل جيد بسبب تعقيدها وعدم الالمام بها (*unfamiliarity*). فحتى وإن كانت المعرفة مدونة بشكل جيد وظاهرة، فقد تكون معقدة لأنّها تتكون من مكونات مختلفة ومتراصة. وبالتالي، فالمعرفة المعقدة يكون من الصعب فهمها وتتطلب جهداً أكبر لنقلها. حيث تؤدي الجهود التنظيمية لنقل المعرفة الصعبة إلى زيادة التفاعلات ودعم العلاقات بين مصدر المعرفة ومتلقيها.

3. **أهمية المعرفة:** الخاصية الثالثة للمعرفة هي الأهمية المتصورة للمعرفة، حيث يكون لتركيز الجهود التنظيمية على نقل المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية في ظل الموارد المحدودة له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة. فعندما تكون الأهمية الاستراتيجية المتصورة للمعرفة عالية، فإنّ المؤسسات تدعم جهود نقل تلك المعارف وبذلك تزيد كثافة الاتصالات مع مصادرها. وذلك للاستفادة منها.

كما يشير (Bell and Housel) إلى مجموعة أخرى من الخصائص الأساسية للمعرفة هي:¹

1. **إمكانية توليد المعرفة:** إنّ بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية إنتاج وتوليد المعرفة، كما تشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط (*Deduction*) والاستقراء (*Induction*) والتي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة. فعملية توليد المعرفة حصيلة العلاقات التبادلية والتكاملية بين الاستنباط والاستقراء، فالاستنباط يعني استنتاج فكرة صغيرة من فكرة عامة ومن ثمّ تعميم هذه الفكرة بالاستقراء لتصبح فكرة عامة، وقد يأتي آخر ويستنبط من هذه الفكرة العامة فكرة أخرى ويعممها وهكذا، فهي عملية تكاملية تبادلية بين الاستنباط والاستقراء.

2. **إمكانية تقادم المعرفة:** كما يتم توليد المعرفة فإنّه يتم زوالها أو تقادمها أيضاً. فالقليل فقط من المعارف المكونة من خلال التجربة والخبرة هي التي تسجل، فبعض المعارف تزول بموت العامل والبعض الآخر يتقادم بإحلال معارف جديدة محل القديمة. وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات، كما قد تصبح بعض المعارف بدون قيمة، ليس لأنّها لا تستخدم وإنما لأنّ هذه المعارف تحولت من معارف خاصة داخل المؤسسة إلى معارف عامة.

3. **إمكانية امتلاك المعرفة:** يتم الحصول على المعرفة عن طريق التعلم، ومن ثمّ يمكن تحويل هذه المعرفة إلى ملكية خاصة من خلال براءات اختراع أو أسرار تجارية حتى تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

¹ ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

4. المعرفة موجودة عند الأفراد: ليست كل المعرفة في المؤسسة هي معرفة صريحة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يُحتفظ بها بشكل ضمني في رؤوس العاملين ويتزودن بها في صيغة إمكانيات ذهنية. فمثلا خبرة جراح الدماغ هي مثال لهذه المعرفة، فبعد سنوات من الخبرة والممارسة تتكون لديه هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفعالية ولكن القليل منها هو المدون.

5. إمكانية تصنيف المعرفة: يمكن تصنيف المعرفة إلى عدة تصنيفات منها المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، المعرفة الجوهرية، المعرفة الابتكارية والمعرفة العامة، وغيرها.

6. المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: تتطور المعرفة وتتولد أكثر بالاستخدام والمشاركة على عكس الأصول المادية التي تتناقص عند استخدامها. فالمعرفة تتميز بالتوالد المتزايد في كل اتصال أو تبادل دون فقدان حيازتها خلافا للأشياء المادية، مما يجعل المعرفة سريعة الانتشار والانتقال إذا ما توفرت ظروف المناقشة والحوار والعمل المشترك.

ويشير (Gottschalk) أيضا إلى خصائص أخرى للمعرفة، هي:¹

- المعرفة فعل إنساني؛
- تنتج المعرفة عن التفكير؛
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات؛
- المعرفة تتولد في الوقت الحاضر؛
- توزع المعرفة على الجماعات في عدة أشكال.

ثالثا: مصادر الحصول على المعرفة

عرّف (Saffady) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يجوي أو يجمع المعرفة، وأكد أنّ الذكاء، التعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للعاملين². وسواء كانت المعرفة صريحة يعبر عنها بالكتابة أو الرسم ويمكن تشفيرها ونقلها، أو كانت معرفة ضمنية توجد في عقول العاملين وسلوكياتهم ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل تنتقل بالتفاعل الجماعي، فإنّه يجب تحديد مصدرها ومتابعة كيفية تدفقها وتقييمها من أجل تناقلها والمشاركة بها. ويمكن القول أنّ البيئة -سواء كانت داخلية أو خارجية- تعد المصدر الرئيسي للحصول على المعرفة. وتقسم مصادر المعرفة حسب العديد من المراجع إلى مصدرين رئيسيين هما:

1. المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي³. كما يُعتبر القياس المقارن (Benchmarking) مع المؤسسات الأخرى من أهم الأساليب التي

¹ Gottschalk P., op. cit., p11.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 45.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة من مصادر خارجية بالإضافة إلى أساليب المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية¹.

2. **المصادر الداخلية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة الداخلية، وتتمثل في خبرات عاملي المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم العاملين والجماعات والمؤسسة ككل، ومن أمثلة هذه المصادر نجد المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار، الخبرة، الذكاء ومهارة العاملين، أو من خلال التعلم أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية². كما يُعتبر الجهاز الإداري من مصادر المعرفة الداخلية والذي يطلق عليه المعرفة التنظيمية، التي تتمثل في طرق العمل، أساليبه ومبادئه، الكتب، التقارير الفنية، البحوث والدراسات، البرمجيات وقواعد البيانات وأوراق العمل المدونة والتي يمكن تنسيقها وتداولها والاشترك بها. وتتأتى هذه المعرفة من الموروث ومن التعلم والخبرة والعمل. ويرى (Druker) أنّها المورد الأساسي للمؤسسة، ويضيف لها (Advinsson) تطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العاملين والمهارات الفنية، وهي جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة³.

رابعاً: التحول من المقاربة المبنية على الموارد إلى المقاربة المبنية على المعرفة

شهدت نهاية السبعينات وبداية التسعينات تحولات هامة في بيئة الأعمال، حيث فرضت المؤسسات اليابانية نفسها بقوة وحقت تفوقاً تنافسياً رغم عوائق الدخول إلى الأسواق العالمية المفروضة من طرف الشركات الكبرى، وهذا ما بين أنّ تحقيق التفوق التنافسي والأداء المرتفع ينتج أولاً من داخل المؤسسة قبل بيئتها. وهذا ما وجه أنظار الباحثين للإهتمام بموارد المؤسسة الفريدة والتي تتضمن الموارد الأساسية المساعدة على تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها. ومع زيادة الحاجة للمعرفة في المؤسسات وأهميتها في كل مراحل النشاط الاقتصادي تحول الاهتمام إلى مورد ذو مميزات خاصة وفريدة. وستم فيما يلي التفصيل في مقاربتين أساسيتين، هما المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة المبنية على المعرفة.

1. **المقاربة المبنية على الموارد (Resource Based View):** تركز المقاربة المبنية على الموارد على أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحددات الأساسية للميزة التنافسية والأداء. وهي تعتمد على فرضيتين في تحليل مصادر الميزة التنافسية؛ الأولى، تفترض أنّ المؤسسات داخل الصناعة (أو ضمن مجموعة استراتيجية) قد تكون غير متجانسة في ما يتعلق بمجموعة الموارد التي تمتلكها؛ والثانية، تفترض أنّ عدم تجانس الموارد قد يستمر بمرور الوقت لأنّ الموارد المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسات لا تنتقل بينها (أي أنّ بعض الموارد لا يمكن تداولها في السوق ومن الصعب تراكمها وتقليدها)، ويُعتبر التفرد (*uniqueness*) شرطاً أساسياً لمجموعة الموارد المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية⁴.

وفي المراحل الأولى للمقاربة المبنية على الموارد، كان الشاغل الرئيسي هو تحديد خصائص الموارد التي لا تخضع للتقليد من طرف المنافسين، لكن في الواقع حتى وإن كان من الممكن تقليد الموارد التي تمتلكها المؤسسة بسهولة من قبل

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ نعيمة حسن جبر رزوقي، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

⁴ Bridoux F. (1997), A Resource-based approach to performance and competition: An Overview of the Connections between Resources and Competition, *IAG Working Papers*; 2004/110, UCL - ESPO/IAG - Département d'administration et de gestion UCL - School of Management, p 3.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

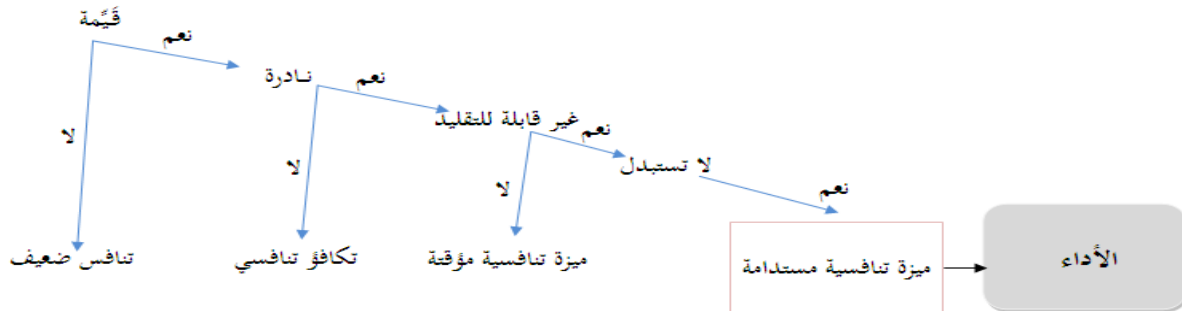
المنافسين، وحتى وإن كانت مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة فإنّ هذه الميزة لن تستمر لفترة طويلة. لذلك يتطلب النشاط الإنتاجي التعاون والتنسيق بين مجموعات الموارد. حيث يقول (Grant) أنّ قدرة المؤسسة هي قدرتها على تكوين مجموعة من الموارد للقيام بمهام ونشاطات معينة، وبالتالي، فإنّ موارد المؤسسة هي مصدر لقدراتها التي تعد المصدر الرئيسي لميزتها التنافسية¹.

وفي نفس السياق يذكر (Kostopoulos and all) أنّه يمكن تصور كل مؤسسة على أنّها مجموعة فريدة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة، حيث تُعرّف الموارد بأنّها الأصول التي ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة². وهذا ما أكدّه (Barney) أيضا، حيث اعتبر أنّ مفهوم الموارد يرتبط بمفهوم الروتين التنظيمي الذي يمثل جميع الأنماط السلوكية المنتظمة والمتوقعة للمؤسسة. وهو ميزة مستمرة في التنظيم بحيث يمكن تحديد سلوكه المحتمل³.

وتشتمل هذه الموارد على الأصول المالية، المادية، البشرية، التجارية، التكنولوجية والتنظيمية التي تستخدمها المؤسسة، لإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات للعملاء. ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى موارد ملموسة (مالية ومادية) وموارد غير ملموسة (أي: معرفة الموظف، الخبرات والمهارات، سمعة الشركة، اسم العلامة التجارية والإجراءات التنظيمية). وقد قدم (Barney) إطارا لتحديد الخصائص المطلوبة لموارد المؤسسة من أجل توليد ميزة تنافسية مستدامة. حيث تشتمل هذه الخصائص على أن تكون الموارد: قيّمة (Valuable) (أي أنّها تستغل الفرص و/ أو تساهم في تحديد التهديدات في بيئة المؤسسة)؛ نادرة (Rare) بين المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة؛ غير قابلة للتقليد (Inimitable) ولا يمكن استبدالها (Non-Substitutable)⁴.

ويؤكد (Talaja, 2012 and Barney, 1991) أنّ المؤسسة التي تتميز بمواردها بهذه الخصائص الأربعة التي يُصطلح على تسميتها بـ (VRIN) تحقق ميزة تنافسية مستدامة وأداءً فوق المتوسط⁵، وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (4-1):

الشكل رقم (4-1): خصائص المقاربة المبنية على الموارد ونتائجها



Source: Mweru M. C., and Muya M.T., op. cit., p 215.

¹ Mweru M. C., and Muya M.T. (2016), Features of Resource Based View Theory: An Effective Strategy in Outsourcing, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 3, N° 2, p 215.

² Kostopoulos K.C., Spanos Y.E., and Prastacos G.P. (2002), The Resource Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages, European Academy of Management (EURAM) 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management (CD), Stockholm, Sweden, 8-9-10 May, p 4.

³ Barney J.B., and Arian A.M. (2001), The resource based view: Origins and implications. In: Hitt M. A., Freeman E. R., Harrison J. S. (Eds). *Handbook of Strategic Management* (pp. 124-188), Oxford: Blackwell, p 138.

⁴ Kostopoulos K.C., Spanos Y.E., and Prastacos G.P., op. cit., p 3-4.

⁵ Mweru M. C., and Muya M.T., op. cit., p 215.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

ولا تمتلك هذه الموارد (الملموسة وغير الملموسة) نفس القيمة الاقتصادية والإستراتيجية؛ وبشكل عام، تكون الموارد قيّمة عندما تُمكن المؤسسة من تطوير وتنفيذ إستراتيجيات لها تأثير على تخفيض صافي تكاليف المؤسسة و/ أو زيادة صافي إيرادات المؤسسة بما يفوق ما كان يمكن تحقيقه إذا لم تُستخدم هذه الموارد لتطوير وتنفيذ هذه الإستراتيجيات. كما يمكن تحديد قيمة الموارد من خلال قدرتها على تمكين المؤسسة من تصور وتنفيذ الإستراتيجيات المناسبة للسوق الذي تعمل فيه المؤسسة¹.

إلا أنّ المؤسسة التي تملك موارد قيّمة لا تحصل دائماً على أداء متفوق؛ فمثلاً إذا كانت المؤسسات المتنافسة في سوق معين تمتلك نفس الموارد وتستخدمها في تصور وتنفيذ الإستراتيجيات نفسها، فإنّ هذه الموارد لن تكون مصدراً للأداء المتفوق، حتى وإن كانت تكاليف كل هذه المؤسسات أقل وعائداتها أعلى من ما كان سيكون عليه الحال إذا لم تستخدم هذه الموارد. وبهذا، فإنّ حيازة موارد قيّمة هو شرط ضروري ولكن ليس كافياً لحصول المؤسسات على أداء متفوق.

وخلال بداية التسعينات، حاول بعض الباحثين تطوير أنماط هذه الأصول الملموسة وغير الملموسة في محاولة منهم للإشارة إلى أنّ أنواع مختلفة من الأصول يمكن أن يكون لها تأثيرات تنافسية مختلفة على المؤسسات. فمثلاً: أطلق (Wernerfelt; 1984 and Barney; 1991) تسمية "الموارد" على هذه الأصول لكن دون تقسيمها إلى فئات بشكل دقيق، كما قام (Prahalad and Hamel) بتطوير مفهوم الكفاءات المحورية وبالتالي فقد تم إضافة مصطلح الكفاءات، وأكد (Stalk., Evans., and Shulman) على وجود اختلاف بين الكفاءات (*competencies*) والقدرات (*capabilities*)، وبالتالي أُضيف مصطلح القدرات إلى مجموع المصطلحات الخاصة بالموارد. وقد أكد (Teece., Pisano., and Shuen) على أهمية قدرة المؤسسات على تطوير قدرات جديدة، وهو منظور أكدته اختيارهم لمصطلح القدرات الديناميكية (*dynamic capabilities*)، ليتم الوصول إلى اعتبار المعرفة أهم مورد للمؤسسة يحقق لها الأداء المتفوق المستدام.

وقد تم التمييز بين مصطلح الموارد، الكفاءات، القدرات والقدرات الديناميكية والمعرفة؛ فمثلاً ميز (Hill and Jones; 1992 and Hitt, Ireland, and Hoskisson; 1999) بين الموارد والقدرات من خلال اعتبار الموارد سمات (*attributes*) مالية، مادية، فردية وتنظيمية، بينما القدرات هي سمات المؤسسة التي تمكنها من استغلال مواردها في تنفيذ الإستراتيجيات. ويركز (Teece., Pisano., and Shuen) في مفهومه للقدرات الديناميكية على قدرة المؤسسات على التعلم والتطور. في حين أنّ مفهوم الكفاءات يتم تطبيقه في الغالب في سياق إستراتيجية التنويع للمؤسسة. وتُعتبر المعرفة ذات أهمية لكل هذه المصطلحات². وهذا ما ركزت عليه المقاربة المبنية على المعرفة.

2. المقاربة المبنية على المعرفة (*knowledge based view*): اهتمت المقاربة المبنية على الموارد بالدور الحيوي للأصول الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. وبعد حدوث ثورة في مصادر المعلومات الجديدة

¹ Barney J.B., and Arian A.M., op. cit., p 138.

² *Ibid.*, p 138-139.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

والتكنولوجيا الجديدة، أدى ذلك إلى ظهور ضغوط على المؤسسات لتحسين قدراتها بسرعة أكبر باستخدام المعرفة من مصادر خارجية. وأصبحت بذلك المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الشبكات الخارجية للحصول على معارف جديدة. وقد شكل هذا التركيز على المعارف الخارجية مشكلة نظرية مهمة للباحثين - كيف يمكن للمعرفة العامة أن تساعد المؤسسة على تطوير مزايا تنافسية خاصة بها؟ وقد قدمت المقاربة المبنية على المعرفة ردا على هذا السؤال من خلال التركيز على نوع محدد من القدرات الإستراتيجية، وهي: قدرات اكتساب واستخدام المعرفة. فقد أكدت هذه المقاربة على أن أداء المؤسسة يعتمد على قدرات محددة للمؤسسة لنقل المعرفة إضافة إلى إدارة العلاقات لنقل المعرفة الخارجية¹.

ولذلك، تُعتبر المقاربة المبنية على المعرفة كامتداد للمقاربة المبنية على الموارد، حيث تُعتبر هذه المقاربة المعرفة كأهم مورد استراتيجي. وتُعتبر المؤسسات كيانات غير متجانسة حاملة للمعرفة، حيث تتألف قاعدة موارد المؤسسة بشكل متزايد من أصول قائمة على المعرفة. وتبرر هذه المقاربة وجود اختلافات في الأداء بين المؤسسات نتيجة لعدم تجانس المعرفة. فحسب هذه المقاربة، فإن المؤسسة موجودة لتوليد، نقل وتحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية².

وفي هذه المقاربة، تُعتبر الموارد والكفاءات المرتبطة بالمعرفة من العوامل الأساسية التي تجعل المؤسسات قادرة على البقاء في بيئة ديناميكية وتنافسية. وبعبارة أخرى، فإن أحد الموارد المهمة وفقا للمقاربة المبنية على الموارد هي المعرفة التي يجب دراستها منفصلة لأهميتها الكبيرة. ولذلك، من الضروري تحديد القدرات المعرفية لأي مؤسسة، حيث يتم التركيز على المعرفة من وجهة نظر إستراتيجية، ولهذا، تُعتبر المعرفة موردا إستراتيجيا أساسيا للمؤسسة للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. فالمعرفة تساهم في توليد قيمة المؤسسة من خلال زيادة قدرتها على الاستجابة لحالات جديدة وغير مألوفة³.

بالإضافة إلى ذلك، فقد اعتبر (Teece, Pisano and Shuen) القدرات الديناميكية عبارة عن مهارات (*aptitudes*) المؤسسة في دمج، بناء وإعادة تشكيل الروتين الداخلي والخارجي الناتج عن استخدام الموارد المختلفة الخاصة بالمؤسسة⁴. حيث تُعتبر القدرات القائمة على المعرفة الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية لتوليد واستدامة الميزة التنافسية.

كما يقول (Geus) أنه يمكن أن تكون القدرة على التعلم بشكل أسرع من المنافسين الميزة التنافسية الوحيدة المستدامة. هذه القدرات الديناميكية بمرور الوقت تؤدي إلى تبعية تاريخية ومسار محدد خاص بالمؤسسة، مما يولد

¹ Low K.Y.J., and Ho E.Y.C. (2015), A Knowledge-based Theory of the Multinational Economic Organization, *Long Range Planning*, Vol. 49, N° 6, p 642.

² Curado C. (2006), The Knowledge Based-View of the firm: from theoretical origins to future implications, Instituto Superior de Economia e Gestao - Departamento de Gestão Working Paper Series n° 1/2006, Universidade Técnica de Lisboa, p 5-6.

³ Rezaee F., and Jafari M. (2016), The effect of knowledge based view on sustainable competitive advantage, *Accounting*, Vol. 2, N° 2, p 68.

⁴ Jordao J.M.V. (2010), Le knowledge-based view à l'épreuve des faits : l'interaction entre le knowledge et le knowing et son impact sur la gestion de la connaissance: cas d'expérimentation dans le secteur de services informatiques, Thèse pour l'obtention du grade de docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) en Humanities and Social Sciences / Business administration, Paris , France, p 39.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

غموضا نسبيا (أي يولد حواجز أمام التقليد ويجعل من الصعب جدا على الشركات الأخرى إعادة إنشاء وتكرار هذا التطور التاريخي والمسار المتفرد لكل مؤسسة)، ويضع الأساس لتحقيق ميزة تنافسية.

كما تذكر (Curado) أنّ قدرات وكفاءات المؤسسة تؤدي إلى أداء متفوق مستمر، لأنّها خاصة بكل مؤسسة (فهي ثابتة مؤقتا وفريدة من نوعها لتلك المؤسسة)، ذات قيمة للعملاء، غير قابلة للاستبدال ويصعب تقليدها. فهذه الكفاءات يصعب تكرارها، فمثلا تكرار الروتين التنظيمي عملية صعبة ومكلفة للغاية لأنّ عملية التكرار في حد ذاتها هي قدرة تنظيمية تم تطويرها من خلال عملية التنفيذ والاستخدام¹.

وفي هذا الإطار فقد درس (Nelson and Winter) كيف تقوم المؤسسات بالابتكار وإحداث تغييرات في النشاط الاقتصادي، ليستنتجا أنّ المعرفة الفنية للمؤسسة مسجلة في الروتين التنظيمي لها، والذي يمثل أنشطة متكررة يتم تطويرها عندما تستخدم المؤسسة موارد معينة. ونظرا لأنّ الكثير من عمليات التعلم تشترط وجود المعرفة الفنية الحالية وتركز على الأبحاث لتحسين المعرفة الفنية القائمة، فإنّ الروتين التنظيمي الحالي يُعتبر شرطا مهما لتعلم المؤسسة وتوليد مسارات طبيعية لتطوير وتنمية المعرفة الفنية².

وتتسق المقاربة المبنية على المعرفة مع نهج المؤسسات كتقافات، فباعتبار أنّ المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الثقافات، فمن المفترض أن تتعلم من خلال الأنشطة التي تشتمل على أهم القيم الثقافية، فالتعلم التنظيمي يُتيح للمؤسسة اكتساب قدرات تنظيمية، تغييرها والحفاظ عليها. فالثقافة التنظيمية هي مخزون المعرفة المرزومة وغير المرزومة الموجودة في أنماط وطرق العمل الواجب إتباعها في حالات معينة. وغالبا ما يجعل الوقت والروتين المعرفة الضمنية مضمرة في العمل وحافزا له، حيث يتكون الروتين من السلوك الذي يتم تعلمه والسلوك المنظم والذي يتم تكراره وبنائه ولو جزئيا فقط من خلال المعرفة الضمنية³.

المعرفة الضمنية المعقدة التي تطورها المؤسسة داخليا تولد مزايا طويلة الأجل، لأنّ هذه المعرفة هي معرفة يصعب تقليدها. وتقوم المؤسسة بامتصاص المعرفة الداخلية والخارجية ودمجها مع المعرفة المكتسبة مسبقا، لتولد معرفة جديدة. ويمكن للمؤسسة توسيع قاعدة معارفها من خلال المعرفة الموجودة مسبقا في المؤسسة، حيث تساهم هذه التوليفات الجديدة للمعارف الموجودة مسبقا في توليد معارف جديدة. وحتى المعرفة الخارجية الظاهرة التي تتميز بتكاليف عالية لاكتسابها من طرف المؤسسة وفي نفس الوقت هي متاحة للمنافسين، عند دمجها مع المعرفة الداخلية المتميزة قد تؤدي إلى توليد معرفة جديدة وحصريّة للمؤسسة.

وتعتمد استدامة الميزة التنافسية القائمة على المعرفة على الارتباط التالي: معرفة جوانب معينة بشكل أفضل من المنافسين، بالإضافة إلى القيود الزمنية على المنافسين لاكتسابهم معرفة مماثلة بالرغم من كبر حجم الأموال التي يرغبون في استثمارها لتحقيق ذلك. ووفقا (Sveiby) فإنّ لصياغة إستراتيجية قائمة على المعرفة، تُعتبر قدرة الأفراد وخبراتهم موردا رئيسيا غير ملموس والتي قد تكون أساسا للمقاربة المبنية على المعرفة للمؤسسة⁴.

¹ Curado C., op. cit., p 8.

² Jordao J. M. V., op. cit., p 38-39.

³ Curado C., op. cit., p 7.

⁴ Ibid., p 9-8.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

المطلب الثالث: احتياجات المعرفة في المؤسسة

تحتاج المؤسسة القائمة على المعرفة للعديد من الأساليب المساعدة على حسن استغلال معارفها واكتساب الجديد منها، لتحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة، منها: الذكاء الإستراتيجي، زراعة المعرفة وهندسة المعرفة.

أولاً: الذكاء الاستراتيجي ضرورة في المؤسسات القائمة على المعرفة

يحتاج الكم الهائل من المعلومات، المعارف والخبرات المتدفقة من وإلى المؤسسة إلى أن يتم التعامل معها بذكاء وبطرق تسمح بالاستفادة العالية منها لتحقيق التفوق والنجاح على جميع الأصعدة ولزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئتها والاستفادة من الفرص. ويُعتبر الذكاء الإستراتيجي وسيلة تساعد المؤسسات في التعامل مع موجة المعرفة الكثيفة وتوجه قراراتها للتعامل مع معطيات البيئة وقراءتها بنجاح، للقيام بخطوات استباقية لتلبية الاحتياجات المسبقة للسوق والزبائن الحاليين والمستقبليين. وسيتم فيما يلي التعرف على هذا المصطلح والتعرف على أهم الأبعاد المميزة له.

1. **تعريف الذكاء الإستراتيجي:** يمثل الذكاء الإستراتيجي مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة مواقف جديدة والقدرة على فهم الحقيقة وإدراكها، كما أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم. كما يمكن اعتباره قدرة القادة على توظيف معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية على المؤسسات¹، فهو ما تحتاج المؤسسة لمعرفته عن بيئة أعمالها لتمكينها من اكتساب بصيرة وفهم لعملياتها الحالية وتوقع وإدارة التغيير للمستقبل، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي تُنشأ قيمة للعملاء، وتحسن الربحية في الأسواق الحالية والجديدة².

كما يُعتبر الذكاء الإستراتيجي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، على عكس الاستمرار في مسار واحد عندما تشير جميع الإشارات في البيئة التنافسية إلى الحاجة للتغيير³.

فالذكاء الإستراتيجي إذن هو استثمار المعارف، المهارات والخبرات بطريقة ذكية لتكوين صورة دقيقة قدر الإمكان حول مستقبل المؤسسة وتأثيرات البيئة المتغيرة عليها والكشف عن التهديدات والفرص لينتج عن ذلك تكوين مفاهيم جديدة.

ويُعتبر توزيع الذكاء الإستراتيجي في كل المؤسسة، أمراً مهماً لأنه يولد قيمة أكبر من المنافسة داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأجل وجذب المزيد من الاستثمارات. ونتيجة لذلك، تطور المؤسسات قدرتها على الاستمرار في الوفاء بالتزامات جميع الجهات المستهدفة على المدى الطويل من خلال مراجعة إستراتيجياتهم

¹ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، 2016، ص 149.

² Baei F., Ahmadi M., Malafeh N.S.A., and Bae A. (2017), The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare), *International Review of Management and Marketing*, Vol. 2, N^o. 7, p 245.

³ Ali Salih A., and Abdulrahman M. (2015), The Role of Strategic Intelligence in The Development of Managers Competencies Portfolio a Study With Reference Jordanian Commercial Banks, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom Vol. 3, N^o.12, p 496.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

بانتظام، كما تتمكن من الاستمرار في التنمية، التكيف والتغيير¹. ويمكن رؤية قيمة الذكاء الإستراتيجي من خلال تحسين قدرات الأفراد على معرفة التغييرات المحتملة في بيئة أعمالهم والتي تتطلب إعادة التفكير في العمليات والممارسات التجارية²، بالإضافة لمنحهم القدرة على نشر رؤاهم ووجهات نظرهم والتي بدورها ستزيد من المعلومات المتاحة لجميع أعضاء المؤسسة، وبالتالي زيادة "حاصل الذكاء" لجميع مدراء المؤسسة وأعضائها³.

ويقول (Ali Salih and Abdulrahman) أنّ المعرفة عبارة عن سلعة (*commodity*) والذكاء هو الناتج (*output*). وباعتبار أنّ المعرفة هي قوة، فإنّ دمج المعرفة ذات القيمة المضافة سيدعم المؤسسة ويعزز عمليات اتخاذ القرار، لكن يجب أن يسبق التخطيط الجيد تحليل جيد، ويُعتبر الذكاء الإستراتيجي الأداة المناسبة بشكل خاص لهذا الغرض⁴.

فالتحليل الإستراتيجي يتعامل مع تقييم الذكاء الإستراتيجي لتكوين صورة شاملة للعوامل المؤثرة على بيئة مؤسسة، حيث يتم جمع المعلومات، توزيعها، تنظيمها ودمجها في القرارات الإستراتيجية. أما المسح البيئي (*Environmental scanning*) فيمكن من تحديد التوجهات في البيئة الكلية المهمة للمؤسسة، والكشف عن التهديدات والفرص أو التغييرات المحتملة في الأعمال نتيجة لتلك التوجهات، ويُمكن من التفكير في المستقبل وتنبيه الإدارة من التوجهات المتقاربة (*converging trends*)⁵.

ويُعتبر الذكاء الإستراتيجي عنصر حاسماً للتأثير على صانعي القرار، مما سيعزز بدوره من اتخاذ قرارات جيدة بخصوص الأولويات والموارد، فعندما تتوفر الموارد والموظفين من ذوي المهارات بشكل مناسب، فإنّ استخدام الذكاء بطريقة متكاملة يؤدي إلى تلبية العديد من احتياجات المؤسسة وكفاءات المدراء في تحديد التوجهات وتحقيق النتائج المرجوة. ولكي يكون الذكاء ذو فعالية، يجب أن يكون وظيفة يمكن استخدامها في كل قسم، ويجب تمكين الموظفين، فالذكاء ليس هو ما يتم جمعه، بل ما يتم إنتاجه بعد تقييم وتحليل البيانات المجمعة⁶.

وتملك المؤسسات ذات الذكاء الإستراتيجي العالي إستراتيجيات واضحة، ولا تكون راضية، بل تبحث دائماً عن التحسين، وتبحث عن طرق بديلة لتكون أكثر كفاءة وفعالية، كونها مبدعة ومتكاملة، وهي مؤسسات يتم توزيع ونشر معلوماتها الإستراتيجية في جميع أنحاءها مما يولد المرونة والسلوك التكيفي والتغيير المستمر. فالذكاء الإستراتيجي لا يعمل فقط على إيصال المعلومات ولكن أيضاً إيصال الشعور بالمعنى الذي يُلهم الأفراد لإتباع القادة، وبهذا يُعتبر القادة ذوي ذكاء إستراتيجي. ووفقاً لـ (Harun) يمكن للذكاء الاستراتيجي ويجب أن يكون عنصراً أساسياً في الابتكار⁷.

¹ Ali Salih A., and Abdulrahman M., op. cit., p 496.

² Baei F., Ahmadi M., Malafeh N.S.A., and Bae A., op. cit., p 245.

³ Ali Salih A., and Abdulrahman M., op. cit., p 497- 498.

⁴ *Ibid.*, p 496.

⁵ Wagner L., and Belle J.V. (2007), Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Practical Methodology, International Conference on Decision Support Systems (ICDSS) 2007 Proceedings. 1, at AIS Electronic Library, p 2.

⁶ Ali Salih A., and Abdulrahman M., op. cit., p 496-497.

⁷ *Ibid.*, p 497.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

2. أبعاد الذكاء الإستراتيجي: يتكون مفهوم الذكاء الإستراتيجي من مجموعة من العناصر أو الأبعاد المترابطة والضرورية للمؤسسة، والتي تساهم في فهم وتشكيل مستقبل المؤسسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الاستشراف والرؤية (Foresight and Visioning):** يشير الاستشراف إلى رصد التغيير في ظاهرة أو في مجموعة من الظواهر في بيئة المؤسسة ومحاولة تحديد الاحتمالات المختلفة لتطويرها مستقبلاً، أو بترجيح أحد الاحتمالات على غيرها، بينما تهدف الرؤية لرسم الصورة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها على المدى الطويل، لذلك يستعين المخطط الإستراتيجي بالاستشراف لتحديد رؤية المؤسسة. كما تُعرف الدراسات الاستشرافية والرؤية على أنّها القدرة على رؤية التوجهات المستقبلية وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير والسيطرة عليه عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر¹.

- **التفكير النظامي (System Thinking):** يمثل التفكير النظامي مجموعة من المهارات التحليلية المجمعّة (*synergistic*) المستخدمة لتحسين القدرة على تحديد وفهم الأنظمة التنبؤ بسلوكياتها وإدخال التعديلات عليها من أجل الحصول على النتائج المرغوبة، بحيث تعمل هذه المهارات معاً كنظام². فالتفكير النظامي يجسد النظر للظواهر أو الأشياء باعتبارها جزءاً من ظاهرة أكبر، وهي في الوقت نفسه تتكون من مكونات صغيرة، وهذا ما يمثل النظرة الشاملة كمدخل لفهم الظواهر والأشياء. ويتمثل ذلك في القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكّل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يجري التعامل معها. كما يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولاً لأهداف المؤسسة³.

- **الشراكة (Partnership):** تعكس الشراكة القدرة على إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى للوصول إلى أهداف مشتركة. والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يُلزم مجموعتين أو أكثر من المؤسسات بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال⁴، ففي الوقت الذي يُقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة⁵.

- **الحدس (Intuition):** يوجد الحدس عند الأفراد المؤثرين الذين يملكون الذكاء العاطفي والبصيرة (*foresight*) لاستخدام سيناريوهات وأنظمة تفكير للتجميع⁶، ويوظفون ملكتهم العقلية المعتمدة على الخبرة الشخصية والتجربة باعتماد التخمين في الاستجابة السريعة لحالات محددة⁷.

¹ خالد مُجّد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² Arnold R. D., and Wade J.P. (2015), A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach, *Procedia Computer Science*, Vol. 44, p 675.

³ خالد مُجّد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص 152.

⁵ فراس رحيم بونس العزاوي، تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كوردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 313.

⁶ Ali Salih A., and Abdulrahman M., op. cit., p 497.

⁷ خالد مُجّد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص 153.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- الدافعية (*Motivation*): وهي القدرة على دفع وتحفيز الأفراد للإيمان بهدف عام يجمعهم، وتنفيذ التصورات والرؤى. ولزيادة فعالية هذا العنصر، تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، باعتبارها تدفعهم للعمل والالتزام بهدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية والبحث عن عناصر التحفيز الذاتي عندهم بما يُبني فيهم المبادرة ثم الإيمان بعمل ما يتم توجيههم لأدائه¹.

ثانياً: زراعة المعرفة

يعود الإطار النظري لمفهوم زراعة المعرفة (*Knowledge Cultivation*) للباحث (Skyrme) سنة 1997، وذلك من خلال تركيزه على الدور القيادي للمؤسسات في رعاية (*nurturing*) المعرفة بشكل يساهم في الإبداع والابتكار. وسيتم فيما يلي التعرف على هذا المفهوم.

1. تعريف زراعة المعرفة: تُعتبر زراعة المعرفة عنصراً أساسياً لتمكين المعرفة في المؤسسة. ويتناول تمكين المعرفة التنظيمية الاختلافات بين المعرفة والمعلومات، ويدعم الطرق الديناميكية لتطوير الإستراتيجية من خلال قنوات الاتصال التعاونية، ويسمح بتشارك المعرفة على المدى الطويل².

ويقول (Jinsheng) أنّ مستقبل الإبداع والابتكار يتم عبر زراعة المعرفة في المؤسسة، فمن خلال تنمية واستثمار المعرفة يكون النشاط الأساسي اللازم للابتكار الذي يتم عبر التفاعل في العقل البشري بين المعرفة السابقة والجديدة المتحصل عليها بالمشاركة والتمكين. فهي تمثل تصوراً جديداً للبحث عن المعارف والمعلومات الكامنة التي تأتي من خلال المشاركة³.

كما أنّ زراعة المعرفة تمثل الدور القيادي لتوليد المعرفة ورعايتها ومشاركتها بشكل يساهم في دعم عمليات الإبداع والابتكار وهي تمثل عنصراً أساسياً في عملية التمكين المعرفي⁴. وهي تمثل أيضاً العلاقة التفاعلية بين المعرفة الموجودة والمعرفة الجديدة والمشارك بها عن طريق إضافة وتطوير مصدر تفكير جديد من خلال البيئة المحيطة⁵.

2. نماذج زراعة المعرفة في المؤسسة: هناك عدة نماذج لزراعة المعرفة في المؤسسة نذكر منها نموذج التعاون المعرفي ونموذج المجموعات العنقودية.

- نموذج التعاون المعرفي (*Knowledge Cooperation*): يمثل التعاون المعرفي - تعاون وتأزر خبراء من مجالات مختلفة بهدف إثراء المعرفة - عملية حيوية تتضمن عناصر ضمنية وصریحة، مع عناصر فردية وجماعية، وهي عملية تتغير

¹ فراس رحيم يونس العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

² Murnane J.A. (2008), Valuing Stakeholder Knowledge: An Interpretive Study of Knowledge Cultivation and Enablement in a Nonprofit Human Services Organization, A dissertation submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Iowa State University Capstones, Theses and Dissertations, p 47-48.

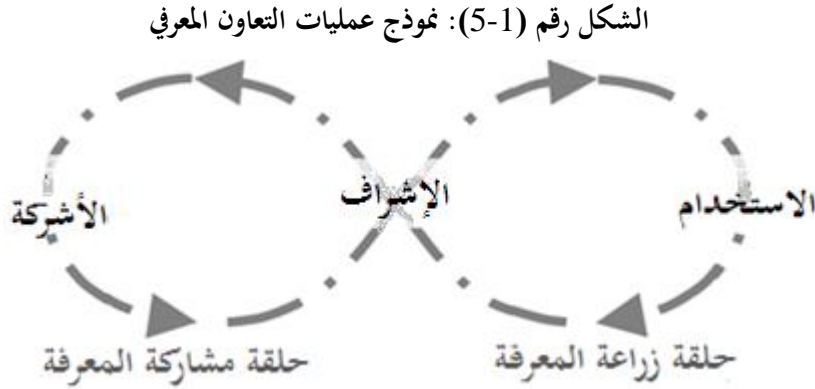
³ حاكم محسن، حامد كريم وعباس مزعل، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 28، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص 13.

⁴ Murnane J.A., op. cit., p 5.

⁵ حاكم محسن، حامد كريم وعباس مزعل مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

باستمرار بشكل أكبر من خلال مجموعة من الإجراءات والتفاعلات. بحيث لا يمكن اعتبار المعرفة في مثل هذه العمليات كإجراء إداري بل يُنظر إليها على أنّها كيان مرتبط بالأشخاص وبالتفاعلات والسياقات الاجتماعية، وهذا ما يجعل من العلاقات الاجتماعية ذات أهمية كبيرة لإدارة المعرفة. ويوضح الشكل رقم (5-1) العمليات الدائرية للتعاون المعرفي.



Source : Bettoni M. C., Andenmatten S., and Mathieu R., op. cit., p 2.

يتضح من خلال الشكل رقم (5-1)، أنّ التعاون المعرفي يتم من خلال امتزاج زراعة المعرفة مع مشاركتها؛ ولذلك، يحتوي هذا النموذج على حلقتين، الأولى تمثل حلقة زراعة المعرفة (*Cooperation loop*) والتي تمثل في هذا النموذج عملية دائرية والتي يقوم من خلالها الأفراد بإدارة مصادر معارفهم (من خلال عمليات الاكتساب، التطوير، الشفافية، التشارك والمحافظة على المعارف)، واستخدامها في أداء العمل اليومي ومن ثمّ تغذية هذه التجارب مرة أخرى في عملية الإشراف (*stewarding*)؛ والحلقة الثانية تمثل حلقة المشاركة في المعرفة (*Participation loop*)، والتي تُعتبر عملية دائرية يبني من خلالها الأفراد رأس المال الاجتماعي (أي إنشاء ورعاية العلاقات الشخصية، تطوير الهويّات الفردية والشخصية). يتم الاستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال عملية الإشراف على المصادر المعرفية للأفراد وتغذية هذه الخبرات مرة أخرى في عملية الأشركة (*socialising*). تكون هاتين العمليتين بشكل حلقتين بحيث يتم تحويل ناتج كل عملية من خلال العملية الثانية ويعود للعملية السابقة كمدخلات وهكذا، وفي هذا النموذج تأتي زراعة ومشاركة المعرفة بشكل متزاوج، متسلسل ومقترنتين، مشكلة بذلك وحدة مزدوجة. وبذلك، يعتبر (Bettoni and all) نموذج التعاون المعرفي مكون من حلقتين متقاطعتين للتعلم (*cross-coupled learning loops*)، هما: زراعة المعرفة والمشاركة في المعرفة، حيث تتعاون وتعمل معا لتنشيط وإدامة بعضهما البعض¹.

- **نموذج المجموعات العنقودية:** يؤكد هذا النموذج على ضرورة أن لا تقتصر الأنشطة المعرفية على مجموعة واحدة، فلتتشارك في الموارد المعرفية وتوزيعها والاستفادة بشكل أفضل من مصادر المعرفة الخارجية، يجب على المجموعة أن تحول نظام المعرفة المغلق إلى نظام معرفة مفتوح من أجل الحفاظ على الكفاءة المستدامة. ومن تحقيق التحول من نظام المعرفة

¹ Bettoni M. C., Andenmatten S., and Mathieu R. (2007), Knowledge Cooperation in Online Communities: a Duality of Participation and Cultivation, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, N^o. 1, p 1-2.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

المغلق إلى نظام مفتوح، من الضروري تحسين قدرة المجموعة على استيعاب وإدماج المعرفة من مصادر خارجية، وتحسين أيضا قدرة مشاركة المعرفة، نقلها وابتكارها¹، ولذلك وفقا لهذا النموذج يتم زراعة المعرفة بالاعتماد على الاتصالات المستدامة بين الأفراد وبشكل عنقودي داخل المجموعات، وهذا ما يساعد بشكل كبير في إيجاد معرفة جديدة وإطلاق القدرات الابتكارية².

ثالثا: هندسة المعرفة

أدت حاجة المؤسسات للاستخدام الأمثل والاستفادة من ما تمتلكه من معارف، وتتمكن من المحافظة عليها حتى لا تتعرض لفقدانها خاصة عند نهاية خدمة الموظفين ذوي الخبرة والمهارة، وحتى تتمكن من اتاحتها في الوقت المناسب وللشخص المناسب بسهولة، إلى بروز منهج هندسة المعرفة (*Knowledge Engineering*) الذي يعتمد على العديد من الآليات المستندة على مبادئ وتقنيات لمعالجة المشاكل والتي تعتمد على استخدام التكنولوجيا التي تساهم في جمع أنواع المعرفة من مصادر متنوعة³. لذلك، فقد قال (Cross) أنّ هندسة المعرفة تمثل استخدام أنظمة الآلات لمحاولة حل المشاكل، فالغرض ليس بالضرورة هو تطوير أنظمة تحل محل الإنسان، ولكن السماح باستخدام الأنظمة التي تزيد من فعالية الإنسان وكفاءته. فالهدف هو تشجيع الإنسان على القيام بعمله بشكل أفضل في الوقت المناسب. وتعالج الهندسة المعرفية العديد من المسائل أو المجالات الرئيسية والتي لها تأثير على استراتيجيات إدارة الأعمال وعلى الإنتاجية، منها: بيئة العمل، حل المشاكل واتخاذ القرارات، طريقة التفكير، الاتصالات بين الأفراد، وبين الأفراد والآلات وبين الآلات فيما بينهم، الذكاء والمستقبل⁴.

كما تمثل هندسة المعرفة مجموعة من الأنشطة التقنية والتحليلية المعقدة والتي، تبدأ برسم خرائط للمعرفة بهدف تمثيلها، من خلال معرفة المشكلة والبدء في تحليل المحتوى المعرفي للمشكلة، ثم ترميز المعرفة وبرمجتها من خلال استيعابها⁵. وتتناول هندسة المعرفة بنية العمليات المعقدة ولكن غير المعروفة بشكل جيد، حيث يكون الحل للتعرف على العملية وتحديد ما هو تحويل المعرفة المتضمنة في هذه العملية إلى شكل صريح في نظام قائم على المعرفة. حيث يسمح منهج هندسة المعرفة للمستخدمين والخبراء بوصف متطلبات وأساليب القيام بالوظائف المطلوبة على مستوى أعلى من المستوى الذي يفكرون فيه في المهمة وهو مستوى المعرفة، ويمكن بعد ذلك تقديمها لهم للتحقق من صحة المحتوى والتعديلات⁶.

¹ Yang T., and Wang N. (2008), The Cultivation of Cluster's Sustainable Competence Based on Knowledge Management, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, N^o. 7, p 85.

² حاكم محسن، حامد كريم وعباس مزعل، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي وأمير نعمة محيي الكلابي، تأثير مبادئ هندسة المعرفة التسويقية في الحد من ممارسات التسويق الخفي: بحث تحليلي لآراء عينة من الصيادلة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 39، جامعة الكوفة، العراق، 2016، ص 118.

⁴ Cross T .B. (2017), *Knowledge Engineering 2017: The Uses of Artificial Intelligence in Business*, TECHtionary Corporation, p 16.

⁵ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 139.

⁶ Wilson M. (1993), *Knowledge Engineering*, Proceeding of 20th Czech-Slovak Conference on Computer Science (SOFSEM '93). Hrdonov, Sumava, Czech Republic: Czech Sociey for Computer Science, p 1.

المبحث الثاني: نظرية عامة على إدارة المعرفة في المؤسسة

تُعتبر المعرفة مصدر أساسي للثروة بالنسبة للمؤسسة، وتُعتبر رأس مال ذو قيمة اقتصادية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها. ويؤدي سوء استغلال المعرفة إلى فشل المؤسسة، لهذا من الضروري إدارة هذه المعارف من أجل الحفاظ عليها وتطويرها. وسيتم في هذا المبحث التطرق للتطور التاريخي لإدارة المعرفة، التعرف على مفهوم إدارة المعرفة، ثم الحاجة لإدارة المعرفة وأهميتها، وهذا في المطلب الأول. وفي المطلب الثاني يتم التعرف على أهم المقاربات النظرية التي طورت هذا المفهوم، ثم التطرق لعمليات إدارة المعرفة، وعناصرها. أما المطلب الثالث فيتم خلاله تحديد الضروريات الأساسية لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: التحول إلى إدارة المعرفة

في العصر القائم على المعرفة، تعتمد المؤسسات الرائدة بشكل أكبر على مواردها القائمة على المعرفة من أجل البقاء والتأقلم مع التغييرات. لذلك، أصبح تطبيق إدارة المعرفة بشكل متزايد قوة رئيسية لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات. ووفقاً للمقاربة القائمة على الموارد والمقاربة القائمة على المعرفة، فإن المعرفة هي مورد أساسي للبقاء، الاستقرار والنمو في المؤسسات¹، وهذا ما زاد الحاجة لإدارة هذا المورد الإستراتيجي.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسة، مع زيادة القيمة المضافة التي تنتج عن استخدام المعرفة واعتبارها مورداً إنتاجياً وأحد الأصول المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد كتب (Savage) في كتابه بعنوان "Fifth Generation Management" عن عصر المعرفة باعتباره المرحلة الثالثة للتقدم الاجتماعي والاقتصادي للإنسانية، حيث اعتبر أنّ المرحلة الأولى هي العصر الزراعي، الذي يعتبر أنّ الأرض هي مصدر الثروة؛ المرحلة الثانية هي العصر الصناعي، حيث يُعتبر رأس المال هو مصدر الثروة والمرحلة الثالثة هي عصر المعرفة، حيث يؤكد أنّ الثروة مصدرها المعرفة والقدرة على إنتاج وتحسين المنتجات. ويقول (Drucker) أنّ: "المعرفة هي المصدر الاقتصادي الأساسي، كما تُعتبر المصدر الوحيد للميزة النسبية". حيث يُعتبر كل من (Drucker) سنة 1970، (Sveiby) في نهاية 1980 و (Nonaka & Takeuchi) سنة 1990 من الأوائل الذين تحدثوا عن موضوع إدارة المعرفة².

وكان (Drucker) أول من اقترح مصطلح "عمال المعرفة" (*knowledge workers*) سنة 1959³، وقال في سنة 1966 أنّ كل عامل معرفة داخل مؤسسة حديثة أو متطورة هو إطار في المنصب الذي يشغله أو في ما يملكه

¹ Saqib M., Mohamed Udin Z., and Baluch N. (2017), The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance in Today's Economy, *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 12, N° 3, p 26.

² Dubois N., and Wilkerson T. (2008), *Gestion des connaissances: Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique*, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils, p 14.

³ Ichijo K., and Nonaka I. (2007), *Knowledge creation and management: New challenges for managers*, Oxford University Press, New York, p 5.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

من معارف، ويجب أن تكون له حصة يؤثر بها بشكل كبير على قدرة المؤسسة على العمل وتحقيق النتائج¹. كما أشار إلى أنّ العمل يؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات التنظيمية التقليدية، وأنّ الرقابة والتنسيق بين العاملين يعتمدان في الأساس على رغبتهم وممارساتهم للرقابة الذاتية.

وفي عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، اقترح (Freignebaum) عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" (*Knowledge is Power*)². وتطرق (Sveiby) إلى ما يُعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، حيث ألف كتابه المعروف باسم (*The Know-How Company*) في عام 1986 والذي تطرق فيه لكيفية إدارة المؤسسات للمعرفة المتنامية.

كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت بكثافة في التدفق الهائل للمعلومات جزءاً مهماً من الحلول التي تحتاجها المؤسسات في عدة مجالات، كما كانت آراء (Engelbart) في زيادة الذكاء البشري والمقدمة في عام 1978 تطبيقاً متقدماً لتكنولوجيا النص الفائق (*Hypertext*) وبرمجيات المجموعات (*Groupware*) كما أنّ عمل كل من (Acksyn) و (Mccracken) عن نظام إدارة المعرفة كأداة من أدوات الوسائط الفائقة (*Hypermedia*) المفتوحة والموزعة، يمثل نموذجاً آخر كان الأساس في توقيع شبكة الإنترنت الدولية فيما بعد³.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأ نشر مقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة مثل علوم التنظيم (*Organization Science*) ودورية هارفارد للأعمال (*Harvard business Review*)⁴.

وبتعاظم قدرات الحاسبات الآلية وتطور تقنية المعلومات واندماجها مع تقنية الاتصالات، ومع تصاعد حركة البحث العلمي في مختلف المجالات وعلى كافة الأصعدة، زادت مصادر المعرفة وتيسرت سبل الوصول إليها بسرعة وبتكلفة تكاد تكون منعدمة. ومن ثمّ تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، وكذلك تجميعها وتحديثها وخلق مستودعات للمعرفة الناتجة عن فهم، معالجة وتطبيق تلك المعلومات. وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز على أنّ الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص العمل المنتج والمحقق للفائدة، ثم توظيف تلك المعرفة وتحديثها والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها "إدارة المعرفة".

وقد عرفت فترة التسعينيات تنوعاً في المساهمات جرّاء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع، حيث أصدر (Svllien) كتاب بعنوان: تسويق الإبداع، ونشر (Stworate) في عام 1991 أول كتاباته عن رأس المال الفكري، كما تم دراسة التغيرات التي تمس آليات إدارة الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال

¹ Dubois N., and Wilkerson T., op. cit., p 14.

² نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 2، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 111.

³ رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 130.

⁴ زايدي عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 25-26 ديسمبر، 2008، ص 3.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

المعرفة، ومحاولة قياس رأس المال المعرفي وآليات تطويره. وكان أول مؤتمر للمعرفة عام 1994 تحت رعاية (Ernst and Young). بالإضافة إلى ذلك، فقد ظهرت في سنة 1996 بعض الإسهامات التي استهدفت وضع قواعد لنظرية إدارة المعرفة، هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية المؤسسة وفق رؤية مرتبطة أساساً بإدارة الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المؤسسات¹.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

من الصعب إعطاء مفهوم واحد لإدارة المعرفة، فقد تم تناول هذا مفهوم من مداخل وتوجهات مختلفة ويرجع ذلك إلى سببين يتمثل السبب الأول في أنّ ميدان إدارة المعرفة واسع جداً؛ والسبب الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى وجود التغيرات السريعة التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

حيث تُعرف إدارة المعرفة بأنّها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الإستراتيجي². يركز هذا التعريف لإدارة المعرفة على مجموعة العمليات الأساسية لها المتمثلة في توليد، تنظيم، نشر واستخدام المعرفة.

كما تمثل إدارة المعرفة العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة. فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية بحيث لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها، لتكون المصدر الرئيسي للربح. فباعتبار أنّ إدارة المعرفة تقوم على أساس أنّ المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإنّها لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة. وفق هذا السياق فإنّ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة لاستخدام المعرفة وتوليدها، وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي يدعو إليه نوناكا (Nonaka) فيما أسماه بلولب المعرفة (Spiral of Knowledge)³.

ويُعرف (Marshal) إدارة المعرفة بأنّها محاولة التعرف على القدرات الموجودة في عقول العاملين والارتقاء بها حتى تكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من العاملين التي تعتمد المؤسسة على قراراتهم اعتماداً أساسياً، ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المؤسسة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المؤسسة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة⁴.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أنّ إدارة المعرفة يجب أن تحقق التكامل بين العاملين فهم أساس الإنشاء المستمر للمعرفة والتعلم، وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تهتم بتوثيق المعرفة الصريحة وتوزيعها وتحقيق رافعتها.

¹ سملاي محضيه ومجد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 2.

² هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 91-93.

⁴ ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: مفاهيم، مبادئ، تطبيقات، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الثالثة، مصر، 2009، ص 12.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

كما عُرفت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، الحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، نشرها واستخدامها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات -سلع أو خدمات- واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي¹.

وهذا أكده أيضا (Maliszewska)، والذي اعتبر أنّ إدارة المعرفة هي نظام معالجة مصمم خصيصًا، وأيضا فن تحديد، توليد، تحليل، معالجة واستخدام المعلومات والمعرفة من أجل اتخاذ قرارات أسرع وأكثر ذكاء وبشكل أفضل لتحويل المعرفة إلى قيمة للعملاء. فإدارة المعرفة تعمل على ضمان إتاحة المعرفة لمن يحتاجها في الوقت المناسب وبالشكل الذي يريدونه، حتى تتمكن المؤسسة من العمل بفعالية ليس من الناحية الاقتصادية فقط، بل وأيضا من الناحية الاجتماعية. فهي تعمل على بناء بيئة عمل وتعلم ديناميكية تعزز التوليد المستمر، الجمع والاستخدام للمعرفة الفردية والجماعية لاكتشاف قيم جديدة للمؤسسة².

وقد عرّفها (Hachett) بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول المؤسسة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها العاملون³. تركز التعاريف الثلاثة السابقة على أنّ إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار مواردها المعرفية وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

بالإضافة إلى ذلك، يُعرف (Jarrar and all) إدارة المعرفة بأنها استراتيجيات وعمليات التعرف على المعارف والحصول عليها وتعزيزها لمساعدة المؤسسة على المنافسة. وبصفة عامة، فإنّ إدارة المعرفة هي عملية الإدارة المستمرة للمعارف بجميع أنواعها لتلبية الاحتياجات الموجودة سابقا والناشئة، وتحديد واستغلال الأصول المعرفية القائمة والمكتسبة واستحداث فرص جديدة. وهي عملية منهجية تقوم على أساس الدعم والملاحظة والاستفادة القصوى من اقتصاديات المعرفة في المؤسسة. والهدف العام منها هو تعظيم فعالية المؤسسة المتعلقة بالمعرفة والعوائد من أصولها المعرفية وتحديدتها باستمرار⁴.

وتدعم إدارة المعرفة في المؤسسات وجود ثلاثة أدوات ضرورية تسهل عمليات الاستفادة من المعارف الموجودة في المؤسسة والاستغلال الأمثل لها، واكتساب المعارف الخارجية، لتتكامل معا وتساهم في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية. وهي: أدوات الاستحواذ، أدوات الاتصال وأدوات التعاون. ويوضح الشكل رقم (1-6) هذه الأدوات الثلاثة الضرورية لإدارة المعرفة⁵.

¹ مجّد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² Maliszewska J.P. (2013), *Managing Knowledge Workers: Value Assessment, Methods, and Application Tools, Management for Professionals*, Springer Science & Business Media, p 18.

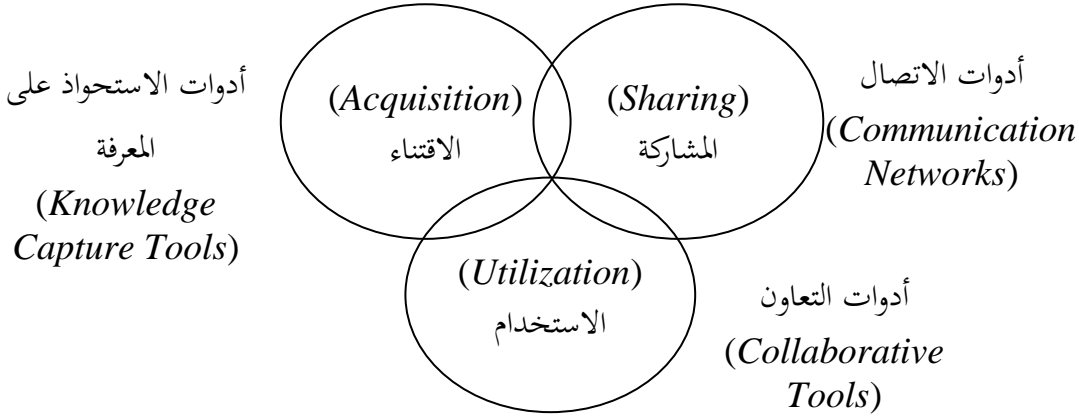
³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁴ Jarrar Y., Schiuma G., and Zairi M., op. cit., p 3-4.

⁵ حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أفريل، 2004، ص 2-3.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الشكل رقم (1-6): النظم المادية لإدارة المعرفة



المصدر: حسام طالب الكيالي، مرجع سبق ذكره، ص 3.

- أدوات الاستحواذ (*Capture Tools*): يعتبر تيوانا (Tiwana) هذه الأدوات مساعدة على اكتساب المعرفة، تصنيفها وتخزين المعرفة الصريحة مثل قواعد البيانات والبرامج الذكية؛
- أدوات الاتصال (*Communication Tools*): تساعد هذه الأدوات على تمكين الإدارة من نقل وتبادل المعلومات بين العاملين والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- أدوات التعاون (*Collaboration Tools*): تساعد أدوات التعاون حسب تيوانا (Tiwana) على تشجيع الإبداع المعرفي ونقل المعرفة، من خلال المناقشات، الاجتماعات والمؤتمرات، وتمكن العاملين في مختلف المستويات من تلقي المعلومات والمشاركة فيها والاطلاع عليها.

ثالثا: الحاجة لإدارة المعرفة

إنّ الديناميكية السريعة للاقتصاد الحالي، بحيث أصبحت قيمة الموارد تتغير في فترة أقصر والأسواق تنافسية بشكل متزايد ومعدل الابتكار آخذ في الارتفاع، زاد من ضرورة الإدارة الفعالة للموارد المعرفية للمؤسسة لتحقيق الاستفادة القصوى منها. وقد حدد (Beccera-Fernandez and Sabherwal) أربعة قوى تدفع للحاجة لإدارة المعرفة، وهي:¹

- زيادة التعقيد: مما يعني أن المعرفة المطلوبة لإتمام مهمة معينة تصبح أكثر تعقيداً؛
- تزايد عدم استقرار السوق: والذي يعني أن معدل التغيير في اتجاهات السوق قد ازداد بشكل كبير مع مرور الزمن إلى الحد الذي قد تحدث فيه التغيرات في السوق في أي لحظة؛
- سرعة الاستجابة المكثفة (*Intensified Speed of Responsiveness*): والتي تعني أنّ صناعات القرار أصبحت الآن يحتاجون لوقت أقل بكثير للاستجابة للتغيرات في السوق، وإلا فإنهم يخاطرون بفقدان الفرص المتاحة؛
- دوران الموظفين: مما يعني أنّ تنقل الموظفين أصبح أكبر من ذي قبل، مما يترك المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في الحفاظ على رأس مالها الفكري.

¹ Saqib M., Mohamed Udin Z., and Baluch N., op. cit., p 26.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

وبالتالي، استناداً لهذه القوى المذكورة، يقول (Saqib and all) أنه يمكن استنتاج أنّ الطبيعة التنافسية للأسواق تضع ضغوطاً على المؤسسات لتخفيض عدد الموظفين، مما قد يؤدي إلى تعريض معارفهم لخطر فقدها. ويؤدي تخفيض عدد الموظفين إلى الحاجة إلى استبدال المعرفة الضمنية بالمعرفة الصريحة، وإلا فإنّ المؤسسات ستفقد كميات كبيرة من معرفتها لأنّ معظم المعرفة التنظيمية هي في شكل معرفة غير رسمية.

كما أنّ التقاعد المبكر، زيادة تنقل القوى العاملة والتغيرات الضرورية في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة زادت من فقدان المعرفة التنظيمية. ومع الانخفاض المستمر للوقت المتاح للتجربة واكتساب معارف جديدة، بالإضافة للقوى المذكورة سابقاً، سيؤدي هذا إلى انخفاض الأداء التنظيمي. وبالتالي، فإنّ الحاجة لإدارة المعرفة التنظيمية بفعالية هو أمر مهم لتحقيق استدامة الحد الأدنى للمستوى المتوقع للأداء التنظيمي بالإضافة لتحقيق ميزة تنافسية¹.

ولذلك تحضى إدارة المعرفة بأهمية كبيرة، لكونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها والتي تظهر نتائجها على المدى الطويل². كما تساهم إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وتشكل لدى العاملين رؤية مستقبلية. كما أنّها تساعد المؤسسة في معرفة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوظيف المناسب لها³، وتوفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بالإستراتيجيات الأساسية للمؤسسة⁴.

كما تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة⁵؛ فهي تُعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، فهي تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوقّرة منها وتطويرها والمشاركة بها وتقييمها وتطبيقها، و تساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة⁶.

ويقول (Drucker) أنّ إدارة المعرفة تهتم بالأفراد وتسعى لتحقيق مستوى من التفاعل بينهم والذي من شأنه تقليل نقاط الضعف وزيادة مواهب وقدرات المشاركين في التنظيم⁷. فهي تساعد في تحقيق التكامل بين قدرات العاملين المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من

¹ Saqib M., Mohamed Udin Z., and Baluch N., op. cit., p 26.

² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

³ أديب العمري، إبراهيم الخولف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر: دراسة نظرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007، ص 5.

⁴ مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007، ص 19.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁶ مجّد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁷ Maliszewska J.P., op. cit., p 19.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات¹.

وتعتبر إدارة المعرفة مهمة بالنسبة للعاملين، فهي توفر مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أنّ المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات، ومن ثمّ المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وتحسين اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها، ويتم ذلك من خلال انضمام العاملين إلى فرق عمل التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر. وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطي المثل الأعلى وتشجع وتحفز العاملين على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها².

المطلب الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

يتم في هذا المطلب التعرف على أهم المقاربات النظرية التي طورت مفهوم إدارة المعرفة وساعدت على تسهيل وتوضيح تطبيقها في المؤسسة، ثم يتم تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تمثل دورة حياة المعرفة في المؤسسة، ليتم في الأخير توضيح لأهم عناصر إدارة المعرفة التي اقترحها (Lee and Choi).

أولاً: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة

عرفت فترة منتصف التسعينات مساهمات كبيرة في دراسة موضوع إدارة المعرفة، بإصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع. فقد تم التطرق إلى التغيرات التي تحدث في آليات تسيير الموارد البشرية بظهور فئة عمال المعرفة، كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي (*Intellectual Capital*) الذي تمتلكه المؤسسة بهدف تطويره.

في هذه البحوث تم تقديم تعاريف مختلفة للمعرفة ومفهوم إدارة المعرفة ارتكزت أساساً على ثلاث وجهات نظر فلسفية وإبستمولوجية، هي: التيار الإدراكي (*Courrant Cognitiviste*)، والذي يرى أنّ المعرفة هي نتيجة تمثيل لواقع موضوعي؛ التيار الارتباطي (*Courrant Connexionniste*)، والذي يرى أنّ المعرفة كتمثيل يتغير بتغير المحيط الذي ينشط فيه المتعامل والتيار الحسي (*Auto-poétique*)، والذي يرى أنّ المعرفة هي بناء لا موضوعي أو ذاتي من طرف المتعامل نتيجة تفاعلاته مع محيط معين.

وسيتم التطرق إلى المقاربات النظرية لإدارة المعرفة من خلال الحديث عن أهم التيارات الدراسية التي قدمت مساهمات كبيرة في هذا الموضوع.

¹ سملاي يحضيه ونجد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² عبد الوهاب سمير نجد، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة: مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 7.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

1. مقارنة التعلم التنظيمي: يُعتبر التعلم من المواضيع ذات الصلة المباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه الباحثون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تُحدث تغييرات ملائمة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي. وقد تم تناول موضوع التعلم في المؤسسة في بداية الخمسينات والستينات من خلال الدراسات التي قام بها (Simon) حول عملية اتخاذ القرار التي تُعد أساس التعلم التنظيمي، علماً أنه قبل تلك الأعمال كان منطوق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، يركز على العقلانية التامة التي ترى أنه يمكن فهم وبشكل دقيق مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة لمتخذ القرار، من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، وأنّ اتخاذ القرار الجديد يكون مبنياً على متغيرات جديدة ومُبلغياً للتجارب السابقة¹.

انتقد (Simon) هذا النموذج العقلاني التام إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، حيث اقترح نموذجاً جديداً عُرف باسم العقلانية المحدودة (*Bounded Rationality*)، والذي يرى بأنّه على الرغم من أنّ متخذ القرار يأمل أن يكون عقلانياً، إلا أنّ محدودية إمكانياته الفكرية وعدم قدرته على السيطرة التامة على المحيط وضمان الحصول على معلومات تامة تشكل عائقاً دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات. فلا يمكن لمتخذ القرار امتلاك إلا عقلانية إجرائية من خلال استغلال خبراته وتجاربه في اتخاذ القرار، والمعلومات المتوفرة لديه في الوصول إلى قرارات مرضية بدلاً من قرارات مثالية، فتصبح بالتالي عملية اتخاذ القرار في كل مرة فرصة لزيادة تعلم متخذ القرار أو شكلاً من أشكال التعلم بالإعادة إلى غاية الوصول إلى ما يعرف بمصطلح الروتينيات (*Routines*). ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة في الروتينيات التنظيمية، فإنّ قدرات المتعاملين في اتخاذ القرار تكون آلية أو لا شعورية. مما يجعل الروتينيات تشبه المعرفة العملية بسبب تكرار عدد من العمليات ذات نتائج ايجابية و سريعة التطبيق². وهناك نموذج مقترح من أجل فهم عمليات التعلم في المؤسسة هو ما يُعرف بمجتمعات الممارسة (*Community of Practice*)، والذي يُعتبر أنّ هناك مجموعات من الأشخاص داخل المؤسسة مرتبطة ببعضها البعض عبر عمليات اتصالية تنشأ نتيجة للمهام التي تم إنجازها معا في نشاطات عملية سابقة. ففي هذه المجموعات، ودون تدخل من الإدارة العليا، يتم إحداث عمليات تعلم تلقائية بفضل النقاشات العديدة وبفضل قدرة الملاحظة المتبادلة للنتائج المحصل عليها من طرف زملاء العمل. فالتعلم يصبح في هذه الحالة ذو قيمة معنوية عالية، حيث يقوم من خلاله العامل باستيعاب منطق أداء هذه المجموعة، حتى يُتقبّل من طرف مجموع أعضائها. إنّ هذا النموذج يركز على فرضية أنّ المعرفة هي منفعة عامة متوفرة لكل المجموعة والتي يقوم كل عامل ينتمي إليها بتقديم مساهمته التي تعتبر كواجب أخلاقي³.

النموذج الثاني يُعرف باسم التعلم والحكم، الذي اعتبره الكثير من الدارسين الأقرب إلى الواقع في عملية فهم آليات التعلم وهذا بفضل إدخال مفهوم توزيع واستخدام الحكم في التنظيمات ضمن عملية التحليل. هذا المفهوم

¹ سملاي يحضيه ومُجد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 161-162.

³ عليان نذير وعبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004، ص 228.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

يمكن من خلاله إدراك أنّ منهج التعلم للأشخاص الذين يملكون موازين القوى سوف يؤثر، سلباً أو إيجاباً على آليات التعلم الكلية في المؤسسة. عبر هذه النظرة يُفترض وجود عمليات تعلم فردية تتأثر وتتحدد حسب توزيع موازين مجتمعات الممارسة (*Community of Practice*)، ولكن عبر استخدام المسيرين لتحفيز ملائم للعاملين.

هناك نموذج آخر والذي ينظر إلى المؤسسة على أنّها نظام إدراكي (*Système Cognitif*)، حيث يعتبر المؤسسة كنظام إدراكي كلي، تتميز بخصائص الأنظمة البيولوجية الطبيعية والتي تتميز بخاصية التعلم. إنّ هذا المفهوم وثيق الصلة بالنظرية البنائية (*Constructivist Theory*)، والتي ترى أنّ خصائص المحيط، والتنظيمات التي تنشط في إطاره، ما هي إلا بناءات فكرية واجتماعية لمختلف الأشخاص¹.

2. **مقاربة التطور الاقتصادي:** قدمت هذه المقاربة نظرة مختلفة لمفهوم المؤسسة كوسيلة إنتاج تستعمل مدخلات عبر مُعامل تقني معين، بغض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج. هذا التيار يعطي أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي ودوره في الديناميكية الاقتصادية، حيث تُعتبر التكنولوجيا متغير داخلي للنمو ضمن نموذج النمو الاقتصادي. لهذا من المهم دراسة تكوّن الابتكار التكنولوجي في المؤسسة وانتشاره خارجها².

في إطار عملية تحليل موضوع المعرفة، يُعتبر هذا التيار مهماً لأنه يولي أهمية كبيرة لبعض مؤهلات المعرفة الموجودة في المؤسسة ويُدخل مفهوم الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فالمعرفة الضمنية هي ذلك الجزء من المعرفة التي لا يستطيع حاملها أو لا يريد التصريح بها عبر وسائل التمثيل المتوفرة مثل اللغة الطبيعية، الوثائق، الترميز الإلكتروني وغيرها، وتُعتبر أهم عناصر المهارات الفردية المستخدمة في الروتينيات التنظيمية؛ أمّا المعرفة الصريحة فهي تلك المعرفة المستخرجة من الشخص الذي يكتسبها في الأصل عبر الوسائل التمثيلية المذكورة سابقاً على سبيل المثال.

من التحليل السابق تبرز جلياً فكرة أنّ المؤسسة كتنظيم يتميز أساساً بوجود معرفة خاصة بها غير متاحة في السوق، يتم استخدامها عبر الروتينيات التي تقوم بطريقة غير مباشرة بإعادة نسخ، تقوية وإعادة تركيب هذه المعرفة الخاصة بالمؤسسة من أجل بناء معرفة جديدة³.

3. **مقاربة الموارد الداخلية:** قدمت هذه المقاربة إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دور مهم في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم استراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أنّ الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساساً على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج (Porter) الذي يرى أنّ هذا الامتياز يعتمد على التكلفة والتركيز أو على التميز والتنوع (*Diversification*).

فمن الناحية التاريخية جاءت هذه المقاربة كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن العشرين. ذلك أنّ عمليات التنوع لا يمكن أن تنجح إلا في حالة امتلاك المؤسسة لموارد تُمكنها من التأقلم مع مختلف الضغوط التنافسية. ومن بين

¹ عليان نذير وعبد الرحمان بن عنتر، المرجع نفسه، ص 228.

² سملاي محضيه ومُجد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ عليان نذير وعبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الموارد التي يمكن أن تمثل امتيازاً تنافسياً حسب هذه المقاربة، توجد الموارد المعنوية (*Ressources immatérielles*) التي اكتسبت أهمية كبيرة نظراً لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجياً عبر إتقان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات اعتمدت سابقاً. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين¹.

4. **مقاربة الكفاءات المحورية:** شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال الإدارة مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يمكن تعريفها على أنّها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لربائتها. فهذه المقاربة ترى أنّ عملية تكوين الكفاءات المحورية (*Core Competences*) تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تُعتبر أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية إنتاج تلك العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد. وبما أنّه من الصعب إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة امتيازاً تنافسياً بصفة دائمة، فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة الإدارية والأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية.

إنّ نجاح المؤسسة في تلك الإستراتيجية يعني امتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي تعني باختصار "تعلم على التعلم"، أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم. وبالتالي فقد استطاعت مقاربة الكفاءات المحورية أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من خلال منظور استراتيجي والتي تُعتبر كل من المنتجات، الزبائن، الموردين والمنافسين كعناصر مرجعية².

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

تعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل متسلسل ومترابط فيما بينها، حيث تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها. وتعدد هذه العمليات، ويمكن إجمال هذه العمليات فيما يلي:

1. **توليد المعرفة:** يقصد بتوليد المعرفة عملية تكوين وإيجاد معرفة جديدة ومتميزة من خلال إعادة هيكلة وتصميم المعرفة الموجودة والتي يمكن الوصول إليها من خلال مشاركة العاملين وباستخدام تقنية المعلومات الجديدة. وتُعتبر هذه العملية ذات أهمية كبيرة، حيث تضمن المؤسسة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها³. كما يشير (Kamask and Buluthan) إلى أنّ توليد المعرفة هي عملية تعلم مستمرة من خلال اكتساب سياق جديد، وجهة نظر جديدة للعالم ومعرفة جديدة، حيث يتم التعلم واكتساب المعارف الجديدة من خلال تفاعل وتبادل الأفراد للمعرفة الضمنية والظاهرة⁴. ويضيف (Bratianuc and Orzea) أنّ عملية توليد المعرفة توصف بأنّها القدرة على

¹ سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² سملاي يحضيه ومُجد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

³ نبوية عيسى وعواطف خلوط، **توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2017، ص 101 - 102.

⁴ Kamask R., and Bulutlar F. (2010), The influence of knowledge sharing on innovation, *European Business Review*, Vol. 22, N° 3, p307.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

إنشاء فكرة جديدة ومفيدة¹، أو مفاهيم جديدة أو منتج أو عملية مبتكرة²، حيث يتم توليد المعرفة داخل الفرد وتتطور من خلال التفاعل الاجتماعي من الأفراد إلى الفرق، ومن الفرق إلى المؤسسة ككل ص³.

وبالتالي، فإنّ توليد المعرفة يتم بشكل رئيسي من الموظفين وذلك من خلال التعاون الجماعي، الخبرات، المهارات، المواقف والسلوكيات. ويتم توليد المعرفة في شكلين أساسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، حيث يمكن توليد المعرفة الظاهرة من مجموعة من المصادر المرمزة والمخزنة مثل الكتب، المجلات، الوثائق، الصحف والتعليم. أما المعرفة الضمنية فهي تمثل العقل البشري والخبرة حسب (Polanyi). وخلال هذه المرحلة يتم تطوير نظام قائم على المعرفة التنظيمية، حيث تتألف قاعدة المعرفة من المعرفة التي يتم إنشاؤها داخليا والمعرفة التي يتم الحصول عليها من مصادر أخرى، مثل المقابلات، الاستبيانات، الملاحظة والعصف الذهني وغيرها. ويتم بعد ذلك تعديل وتنظيم هذه المعارف لتدوين وتخزين بطرق تمكن من دمجها في العمل اليومي⁴.

ولذلك، يقترح (Firestone) أن تبدأ عملية توليد المعرفة بطلب المعرفة، ثم التعلم الفردي أو الجماعي، اكتساب المعلومات، التطبيق لتقييم المعرفة وفي النهاية بناء المعرفة التنظيمية⁵.

ويمكن الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية، حيث يركز اكتساب المعرفة الداخلية على البحث عن المعرفة في الشبكات الفردية، خبرات الموظفين وتجاربهم وفي روتينهم التنظيمي، فالمصادر الداخلية للمعرفة ترتبط برأس المال الفكري لأعضاء المؤسسات. كما يمكن الحصول على المعرفة من مصادر خارجية من خلال بيئة المؤسسة للموردين والعملاء، توظيف خبراء خارجيين والتعاون من خلال التحالفات⁶.

ومما سبق يتبين أنّ عملية توليد المعرفة تبدأ بالتدفق أولا من المستوى الأساسي للمؤسسة، أي من العامل صاحب المعرفة، وهذا يعني أنّ المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة التنظيمية هي ما يملكه العاملون من معرفة موجودة في عقولهم وذكرياتهم. بعد ذلك تحتاج المعرفة المدركة بوعي من قبل صاحبها إلى مكان غني بالمحفزات الذهنية والإدراكية، أي وجود عاملين آخرين لديهم استعداد ووعي وقابلية للاستماع وقبول الأفكار والمفاهيم المطروحة وبخاصة الجديدة منها. وجود عاملين آخرين يعني أيضا تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف والأفكار في المؤسسة، خاصة في الأوقات التي تزداد فيها حاجاتهم لتبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل لأسباب كثيرة أقلها الرغبة في سماع الثناء أو اكتساب إعجاب الآخرين واحترامهم. وفي مرحلة مواتية يتم استدعاء العقل الجماعي للمؤسسة على مستوى المجموعة أو فريق العمل ويحصل نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لدى أفراد المجموعة، وقد يتم الاستعانة بالمعرفة الصريحة إلى أن يتم توليد مفاهيم جديدة ومناخ إيجابي من أجل قبول الفكرة واختبارها،

¹ Bratianuc C., and Orzea I. (2010), Organizational Knowledge Creation, *Management, Marketing Challenges for Knowledge Society*, Vol. 5, N°. 3, p 42.

² Ceptureanu S., and Ceptureanu E. (2010), Knowledge Creation / Conversion Process, *Review of International Comparative Management*, Vol. 11, N°. 1, p 150.

³ Bratianuc C., and Orzea I., op. cit., p 51.

⁴ Saqib M., Mohamed Udin Z., and Nazim Baluch., op. cit., p 28.

⁵ Ceptureanu S., and Ceptureanu E., op. cit., p 150.

⁶ Paliszkievicz J., Svanadze S., and Jikia M. (2017), The role of knowledge management processes on organizational culture, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 5, N°. 2, p 30.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

وبالتالي توزيعها ونشرها على مستوى المؤسسة. وإذا استطاعت الإدارة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن القول أنّ المعرفة الجديدة التي بدأت كفكرة مُستقلة ضمنية لعامل واحد، قد أصبحت ليس فقط معرفة صريحة مضافة إلى ذاكرة المؤسسة وإنما هي قوة الثقافة المشتركة، بشرط تحقيق القبول والفهم الجماعي أيضاً¹.

ويتمثل دور المؤسسة في عملية توليد المعرفة في توفير بيئة ملائمة لتسهيل الأنشطة الجماعية وتوليد وتراكم المعرفة. وقد أشار (Uchijo) في دراسته الصادرة بعنوان (*From Managing to Enabling Knowledge*)، إلى مجموعة من النشاطات التي تؤثر إيجابياً على عملية توليد المعرفة، وهي:²

- غرس الرؤيا المعرفية: تؤكد هذه الخطوة على ضرورة الانتقال من إستراتيجية الأعمال إلى إمكانية توليد رؤيا شاملة للمعرفة داخل المؤسسة؛

- إدارة المحادثات: تسهل هذه الخطوة عملية الاتصال بين العاملين في المؤسسة. فجوهر النشاطات يكمن في الاتصال، سواء الاتصال بين العاملين في المؤسسة أو الاتصال خارجها؛

- جمع نشاط المعرفة: وتُعدّ هذه الخطوة بالنشاطات التي يجب القيام بها لتشجيع توليد المعرفة انطلاقاً من أهداف نشاط المعرفة؛

- إيجاد البيئة المناسبة: تهتم هذه الخطوة بالارتباط الكبير القائم بين الهيكلية والإستراتيجية التنظيمية؛

- عولمة المعرفة المحلية: وتُعدّ هذه الخطوة بمكان انتشار المعرفة على المستوى العالمي وخفض تكلفة عملية توليد المعرفة.

ويضيف (Nonaka and Takeuchi) خمسة شروط على المستوى التنظيمي يعزز توفرها لولب المعرفة، وهي:
- الغاية التنظيمية: والتي تُعتبر محرك لولب المعرفة، وتعرف على أنّها طموح المؤسسة لبلوغ أهدافها. وجهود تحقيق الغاية التنظيمية عادة ما تأخذ صورة إستراتيجية الأعمال. ومن منظور توليد المعرفة يكمن جوهر الإستراتيجية في تنمية القدرة التنظيمية على اكتساب، توليد، تخزين واستغلال المعرفة. وبالتالي فالعنصر الأهم في الإستراتيجية المؤسساتية هو التصور العقلي لرؤية متعلقة بنوعية المعرفة اللازم توليدها وتنميتها ثم تطبيقها في صورة نظام إداري للتنفيذ³.

- الاستقلالية: ويقصد بها السماح لجميع العاملين في المؤسسة بالتصرف بشكل مستقل طالما أنّ ظروف المؤسسة تسمح بذلك⁴. وتزيد استقلالية العاملين من إمكانية تحفيزهم على توليد معرفة جديدة. وتنبع الأفكار المبتكرة من العاملين المستقلين وتنتشر وتتوزع داخل الفريق ثم تتحول إلى أفكار تنظيمية. ويحدد العاملون والمجموعات المستقلة المولدة للمعرفة حدود مهامهم بأنفسهم سعياً لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة⁵.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

³ عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بمبك، القاهرة، مصر، 2007، ص 148.

⁴ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁵ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 151-153.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- التقلب والفوضى الإبداعية (*Fluctuation and Creative Chaos*): وهو الشرط الثالث لتعزيز لولب المعرفة الذي يحفز التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية¹. والتقلب يختلف عن الاضطراب وهو نظام يصعب تقدير نمطه في البداية. فعندما يحدث التقلب في مؤسسة ما، يواجه عاملوها تغييرا جذريا في أساليب العمل الروتينية، حيث تساهم هذه الحالة في إعادة النظر في تفكير العاملين ويتطلب ذلك التركيز على الحوار كوسيلة للتفاعل الاجتماعي، وبذلك يتم توليد مفاهيم جديدة². أما الفوضى فتتولد بشكل طبيعي عندما تواجه المؤسسة أزمة حقيقية، أو تتولد بشكل مقصود عندما يخلق قادة المؤسسة إحساسا بالأزمة بين العاملين³، أو عند وضعهم لأهداف معقدة. وهذه الفوضى المقصودة التي تسمى الفوضى الإبداعية تزيد التوتر داخل المؤسسة وتركز اهتمام العاملين على تعريف المشكلة وتسوية موقف الأزمة، كما أنّها تشجع على الإبداع لبدائل الإجراءات المتبعة. وتجدر الإشارة إلى أنّ منافع الفوضى الإبداعية لا تتحقق إلا عندما يكون لدى العاملين القدرة على التأمل في أعمالهم، فبدون التأمل يميل التقلب إلى إحداث فوضى ذات تأثير سلبي. ويُعبر (Schon) عن هذه النقطة بقوله: "عندما يتأمل شخص ما أثناء العمل، يصبح باحثا في سياق التطبيق (أو الممارسة)، ولا يكون معتمدا على الفئات النظرية والتقنية الراسخة، بل يبنى نظرية جديدة وفريدة. ومطلوب من المؤسسة الخالقة للمعرفة أن ترسخ مؤسسيا هذا التأمل الذي يحدث أثناء العمل في عملياتها لكي تجعل الفوضى إبداعية حقا"⁴.

- وفرة المعلومات: ويقصد بها توفر المعلومات المتعلقة بما هو أبعد من متطلبات التشغيل المباشرة والحالية للعاملين في المؤسسة، أي وجوب توفر المعلومات في كل ما يتعلق بنشاطات العمل، ومسؤوليات الإدارة والمؤسسة ككل⁵. ويشجع الاشتراك في المعلومات على الاشتراك في المعرفة الضمنية، لأنّ العاملين يستطيعون معرفة ما يحاول الآخرون التعبير عنه لفظيا. وبهذا المعنى فإنّ غزارة المعلومات تُسرّع عملية توليد المعرفة وتكون مهمة بصفة خاصة في مرحلة تطوير المفاهيم، عندما يكون التعبير اللفظي الواضح عن الصور الذهنية الموجودة في المعرفة الضمنية مسألة في غاية الأهمية. وفي هذه المرحلة، تُمكنّ غزارة المعلومات العاملين من تجاوز الحدود الوظيفية لبعضهم وتقديم النصيح⁶.

- التنوع الأساسي: ويُقصد بذلك وجوب تطابق التنوع الداخلي للمؤسسة مع التنوع والتعقيد الخارجي من أجل التعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية⁷. ويكون بإمكان العاملين في المؤسسة التعامل بنجاح مع كثير من الظروف الطارئة إذا كانوا يمتلكون التنوع الأساسي والذي يمكن أن يزيد من خلال دمج المعلومات بشكل مختلف ومرن وسريع، وإعطاء فرصة متكافئة للوصول إلى المعلومات في كل أنحاء المؤسسة. إنّ بناء هيكل تنظيمي مسطح ومرن تترابط فيه الوحدات المختلفة مع شبكة المعلومات هو أحد طرق التعامل مع تعقيد البيئة. ومن الطرق الأخرى التي

¹ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

⁵ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 95 - 96.

⁶ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 161.

⁷ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

تحدث رد فعل سريع للتقلبات غير المتوقعة في البيئة والمحافظة على التنوع الداخلي هي تغيير الهيكل التنظيمي بصورة متكررة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ التناوب الوظيفي المتكرر للعاملين يُمكنهم من اكتساب معرفة تتعلق بوظائف متعددة، وهو ما يساعدهم على التغلب على المشكلات والتقلبات البيئية غير المتوقعة¹.

2. مشاركة المعرفة: تمثل مشاركة المعرفة عملية يقوم فيها الأفراد بتبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة². ويُعرفها (Christensen) بأنّها العملية التي تهدف إلى استغلال المعرفة الموجودة، وتحديد المعرفة التي يمكن الوصول إليها من أجل نقلها وتطبيقها لتأدية مهام معينة بشكل أفضل، أسرع وأرخص³. حيث تحدث هذه المشاركة من خلال عملية تعلم ديناميكية، تتفاعل فيها المؤسسة بشكل مستمر مع الزبائن والموردين من أجل الابتكار أو تقليد خلاق⁴.

كما يُعرف (Bartol and Srivastava) مشاركة المعرفة بأنّها تشارك أفراد تربطهم علاقة تنظيمية ببعضهم في المعلومات، الأفكار، الاقتراحات والخبرات، حيث يمكن أن تكون المعرفة المشارك فيها ضمنية أو صريحة⁵. وهي تشمل العمليات التي يتم من خلالها نقل المعرفة بين المصدر (source) والمستلم (recipient)⁶.

ويتم التركيز عند مشاركة المعرفة على مشاركة الأفكار الجديدة سواء تم توليدها من طرف الفرد نفسه أو اكتسبها من خلال الأنشطة الروتينية أو من خلال شبكة اجتماعية⁷.

ويكون من الضروري أن يشارك جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في أنشطة مشاركة المعرفة، حيث تُعتبر مشاركة المعارف أمراً أساسياً لتحسين فعالية وكفاءة العمل في المؤسسة من خلال توفير الوقت والموارد عن طريق الوصول إلى تجارب الآخرين والتعلم منهم، الابتكار والتحسين من خلال البناء على الخبرات وأفضل الممارسات والدروس التي تم تعلمها من الآخرين. كما يؤدي التطبيق الصحيح لمشاركة المعرفة إلى زيادة فعالية الابتكار، عمليات الانتاج، التصميم التنظيمي والرفع من جودة المنتجات⁸.

تهدف عملية مشاركة المعرفة بشكل أساسي إلى مشاركة معارف المرسل بنجاح مع المتلقي، حيث يلعب نجاح التشارك في المعارف، ومدى حصول المتلقين على المعرفة التي تم تشاركها والالتزام بها والرضا بها، دوراً مهماً في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، بحيث يكون لها القدرة على الاستجابة لبيئة متغيرة لتحسين الأداء. ويعتمد نجاح مشاركة المعرفة على قدرة الأفراد على تنظيم موارد المعرفة التي يكتسبونها من خلال شبكة العلاقات التي تربطهم⁹.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

² Kamask R., and Bulutlar F., op. cit., p 307.

³ Christensen P. H. (2007), Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, N°. 1, p 37.

⁴ Cummings J. (2003), Knowledge Sharing: A Review of the Literature, The World Bank Operations Evaluation Department, p 3.

⁵ Bartol K.M; and Srivastava A. (2002), Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, N°. 1, p 65.

⁶ Cummings J., op. cit., p 6.

⁷ Bartol K.M; and Srivastava A., op. cit., p 67.

⁸ Jain K. K., Sandhu M. S., and Sidrm G. K. (2007), Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia, Research papers, JASA2, Malaysia, p 24.

⁹ Abdul-Jalal H., Toulson P., and Tweed D. (2013), Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 7, p 151.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

كما تهدف مشاركة المعرفة إلى تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبائن وفرق العمل، الحصول على معارف جديدة من الأعضاء، جمع المعارف الموجودة لدى الأفراد الموزعين في المؤسسة لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الاحتفاظ بالمعرفة التي يمكن فقدها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة وتحسين نشر المعرفة التنظيمية في المؤسسة¹. ويتم التشارك في المعارف عن طريق مساهمة الموظفين بأفكارهم، معلوماتهم وخبراتهم في قاعدة بيانات، أو من خلال التفاعلات الرسمية داخل الفرق ووحدات العمل من خلال اجراء اجتماعات دورية²، أو من خلال التدريب والاتصالات عبر الإنترنت أو من خلال التواصل وجها لوجه ومجموعات العمل التعاونية (*collaborative workgroups*)³. كما يتم التشارك في المعارف أيضا من خلال التفاعلات غير الرسمية كالمحادثات غير الرسمية والتبادلات الاجتماعية التي يتم فيها تقديم المساعدة والمعلومات دون شروط مسبقة⁴. كما يذكر (Jain and all) أنّ عملية مشاركة المعرفة تتم من خلال عدة طرق أهمها:⁵

- مجتمعات الممارسة (*Communities of Practice*): والتي تشير إلى مجموعة من الأفراد الذين يقومون بعمل ما معا (عبر الانترنت أو شخصيا)، لمساعدة بعضهم من خلال مشاركة النصائح، الأفكار وأفضل الممارسات؛
- شبكات المعرفة (*Knowledge Networks*): تشير إلى تعاون فرق أكثر رسمية وتنظيما يركز على مجالات المعرفة المهمة للمؤسسة؛

- الاستدكار (*Retrospect*): يشير إلى مناقشة معمقة تحدث بعد الانتهاء من حدث، مشروع أو نشاط، وذلك لاستخلاص الدروس المستفادة. وفي نهاية الجلسة، يتم إنشاء وثيقة مرجعية للمشروع، وتمثل الفكرة الرئيسية لهذا الاجتماع في مشاركة الملاحظات والآراء مع متخذي القرار، تحسين الدعم للفريق وتحسين بناء الفريق؛
- رواية القصص (*Storytelling*): يشير إلى إقامة جلسات لسرد القصص، حيث يتم منح الشخص الذي يحضر حدثا أو جلسة تدريبية الفرصة نقل المعارف التي اكتسبها للآخرين في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، نجد سياسات التناوب الوظيفي، فرص التدريب والتعلم، سياسات الاعتراف وأنظمة المكافآت الفردية والجماعية عند التشارك في المعرفة في المؤسسة ووجود نظام معلومات لتخزين واسترجاع المعرفة. وبالتالي، تتطلب مشاركة المعرفة تفاعلا نشطا بين الأفراد، فهم لا يتشاركون في المعلومات والمعارف فقط، ولكن أيضا في المعتقدات، التصورات، الخبرات والممارسات. ولذلك، تسعى المؤسسات التي ترغب في تحسين جهودها لمشاركة المعرفة إلى تعزيز بيئة تنظيمية حيث يمكن للأفراد مشاركة الأفكار والمعارف، وذلك بتوفير عدة عوامل أهمها: الثقة، التعاون، التمكين، القوة والاستقلالية، حيث يؤثر ايجابيا وجود هذه العوامل على مشاركة المعرفة مع الآخرين⁶.

¹ Chau T., Maurer F., and Melnik G. (2003), Knowledge Sharing: Agile Methods vs. Tayloristic Methods, Proceedings of the 12th IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises (WETICE'03), p 1.

² Bartol K. M; and Srivastava A., op. cit., p 67-68.

³ Jain K. K., Sandhu M. S., and Sidrm G. K., op. cit., p 25.

⁴ Bartol K. M; and Srivastava A., op. cit., p 71.

⁵ Jain K. K., Sandhu M. S., and Sidrm G. K., op. cit., p 25.

⁶ Mushtaq R., and Bokhari R. H. (2011), Knowledge Sharing: Organizational Culture and Transformational Leadership, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12, N^o. 2, p 2.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

وفي نفس الإطار، قد قدم (Jain and all) مجموعة من العوامل المؤثرة على عملية مشاركة المعرفة، وتتمثل هذه العوامل في: العوامل الثقافية، الدافع لمشاركة المعرفة، دعم الإدارة، الثقة، روح العمل الجماعي والدرجة التي تُعتبر فيها المعرفة مصدرا للقوة، بالإضافة آلية المكافآت الممنوحة والقيادة الجيدة. كما ذكر (Sharrat and Usoro) أنّ مشاركة المعرفة تتأثر بطبيعة الهيكل التنظيمي إذا ما كان مركزي أو لامركزي، وبالبنية التحتية للتكنولوجيا¹.

ورغم وجود مجموعة من العوامل المحفزة على مشاركة المعرفة، إلا أنّ مشاركة المعرفة الصحيحة ونقلها من الأشخاص المناسبين إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب يُعتبر من أكبر التحديات؛ حيث يقدم (Riege) مجموعة من العوائق التي تنشأ نتيجة السلوك الفردي أو نتيجة لتصورات وأفعال الأفراد، نذكر منها:²

- عدم وجود الوقت الكافي لمشاركة المعرفة، والوقت لتحديد الزملاء الذين يحتاجون لمعرفة محددة؛
- الخوف من أنّ مشاركة المعرفة قد تقلل أو تهدد الأمن الوظيفي للفرد؛
- نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة؛
- هيمنة مشاركة المعرفة الصريحة على حساب المعرفة ضمنية مثل المهارة والخبرة، والتي يتم تتطلب التعلم العملي (*hands-on learning*)، الملاحظة، الحوار وحل المشكلات التفاعلي؛
- استخدام التسلسل الهرمي القائم على القوة واستخدام السلطة الرسمية؛
- نقص التقييم والاتصال والتسامح لأخطاء العمل السابقة، والتي من شأنها تعزيز التعلم الفردي والتنظيمي؛
- الاختلاف في مستويات الخبرة، في مستوى التعليم وفي السن؛
- قلة وقت التواصل والتفاعل بين مصدر المعرفة ومتلقيها؛
- ضعف التواصل الشفهي والكتابي ومهارات التعامل مع الآخرين؛
- الاختلاف في الثقافات والخلفيات العرقية، القيم والمعتقدات المرتبطة بها.

وبالإضافة إلى هذه العوائق على المستوى الفردي، ذكر (Riege) مجموعة من الحواجز على المستوى التنظيمي التي تحد من مشاركة المعرفة والتي ترتبط بالمؤسسة وبيئتها، ونذكر منها:³

- عدم وجود تكامل بين استراتيجية مشاركة المعرفة وأهداف المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي أو وضوحه؛
- الافتقار إلى وجود قيادة وتوجيه إداري لإيصال أهمية وقيم ممارسات مشاركة المعرفة؛
- نقص البنية التحتية المناسبة لدعم ممارسات المشاركة؛
- نقص موارد المؤسسة التي من شأنها توفير فرص مناسبة للمشاركة؛
- ارتفاع المنافسة داخل وحدات العمل وبين الشركات التابعة؛
- تقييد تدفق الاتصالات والمعرفة؛
- حجم وحدات العمل لا يكون صغيرا بما يكفي للتحكم فيها لتحسين الاتصال وتسهيل المشاركة.

¹ Jain K. K., Sandhu M. S., and Sidrm G. K., op. cit., p 24.

² Riege A. (2005), Three-dozen knowledge sharing barrier managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, N°. 3, p 23-24.

³ *Ibid.*, p 25-26.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

3. تطبيق المعرفة: يُقصد بعملية تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها¹، أي تحويل الأفكار، المعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته². ولذلك، فإنّ المؤسسات التي تملك أفضل معرفة ليست هي من تضمن أداء متميز، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة بأفضل الطرق³.

كما يعني تطبيق المعرفة استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، وأن يستهدف تطبيقها تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة⁴، كما يتم استخدامها في تعديل التوجهات الاستراتيجية، اتخاذ القرار، تحسين الكفاءة وخفض التكاليف⁵. ويذكر (Alavi and Leidner) أنّ باقي عمليات إدارة المعرفة لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة⁶. فالمعرفة تُكتسب بالعمل وتتطلب كثيراً من التعلم الذي يأتي عن طريق الممارسة والتجريب، ولذلك يجب إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على ذلك من خلال تبني مفهوم التشجيع، التسامح والتعلم من الأخطاء⁷، فلا يوجد عمل بدون أخطاء.

ويقول (Miguel and all) أنّ تطبيق المعرفة هو الهدف النهائي لإدارة المعرفة، وبعبارة أخرى تحويل المعرفة إلى عمل فعال⁸، وهذا ما يمثل أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، والذي يزيد من الفجوة بين ما تعرفه وما تفعله، وقد تكون هناك عدة أسباب تمكن أعضاء المؤسسة من الوصول إلى المعارف واستيعابها، لكن لا يمكن تطبيقها، بسبب عدم الثقة في مصدر المعرفة، أو قلة الوقت والفرص لتطبيق المعرفة، أو لتجنب المخاطرة خاصة في المؤسسات التي تعاقب على الأخطاء. وبالتالي، فإنّ الوصول إلى المعرفة ومشاركتها هي خطوات جزئية نحو تطبيق المعرفة⁹. وعليه فإنّ المؤسسة التي تسعى للتطبيق الجيد للمعرفة هي التي تهتم بتوظيف أفراد تقع على عاتقهم واجبات التشجيع على التطبيق الجيد للمعرفة، وأن يهتموا بتكريس الأولوية لتطبيق المعرفة، وفتح قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية، والاهتمام بجلسات التدريب وتشجيع فرق العمل الجماعية، واستخدام التكنولوجيا¹⁰.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 36.

² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ الحاج عرابة ومُجد زرقون، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقة، العدد 1، 2014، ص 124.

⁴ علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية: المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، الأردن، 29-31 أكتوبر 2013، ص 11.

⁵ Ting Si Xue C. (2017), A Literature Review on Knowledge Management in Organizations, *Research in Business and Management*, Vol. 4, N°. 1, p 32.

⁶ Alavi M., and Leidner D.E., (2001), knowledge management and knowledge management system: conceptual foundation and research issues, *MIS Quarterly Review*, Vol. 25, N°. 1, p 129.

⁷ خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم مُجد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي (SLA-AGC)، المؤتمر السنوي العشرين، الدوحة، قطر، 25-27 مارس، 2014، ص 3.

⁸ Miguel R. F., Saavedra C. C., and Lindemann U. (2016), Factors Influencing Knowledge Application: A Review From The Knowledge Management Field, International Design Conference - Design, Dubrovnik-Croatia, May 16-19, p 985.

⁹ Alavi M., and Leidner D. E., op. cit., p 129.

¹⁰ خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم مُجد جرجيس، مرجع سبق ذكره، ص 3.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

كما يؤكد (Alavi and Leidner) أنّ مصدر الميزة التنافسية يكمن في تطبيق المعرفة وليس في المعرفة نفسها، حيث يحدد (Grant) ثلاثة آليات أساسية تضمن تطبيق المعرفة في المؤسسة، هي:¹

- التوجيهات: وهي مجموعة من القواعد، المعايير، الإجراءات والتعليمات التي تم تطويرها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة ومتكاملة لغير المتخصصين؛
- الروتين التنظيمي: يشير إلى وضع أنماط لأداء المهام، بروتوكولات للتفاعل ومواصفات للعمليات والتي تسمح للأفراد بتطبيق معارفهم المتخصصة ودمجها دون الحاجة لتوضيح ما يعرفونه للآخرين والتواصل معهم؛
- إنشاء فرق العمل المستقلة: في الحالات التي يمنع فيها التعقيد وعدم التأكد من استخدام التوجيهات والروتين التنظيمي، يتم تشكيل فرق من الأفراد مع معرفة مسبقة ومتخصصة لحل المشاكل.

ثالثا: عناصر إدارة المعرفة

يرى (Lee and Choi) أنّ إدارة المعرفة تتضمن عدة عناصر نذكر أهمها:²

1. **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. إنّ التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير العاملين بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في خلق المعرفة؛
2. **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون (ضمن فريق عمل) مساعدة بعضهم في مجال عملهم. إنّ إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين العاملين والأقسام والوحدات؛
3. **الثقة:** وهي حفاظ العاملين على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضهم على مستوى النوايا والسلوك. فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛
4. **اللامركزية:** تشير إلى عدم تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، لأنّ خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية؛
5. **الخبرة الواسعة العميقة:** ويعني ذلك أنّ خبرة العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية؛
6. **الرسمية (Formalization):** تشير إلى درجة سيطرة القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات المعيارية على عملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل والتحكم فيها. حيث يتطلب إنشاء المعرفة مرونة أكثر وتركيز أقل على قواعد ثابتة في العمل، فنطاق الأفكار الجديدة يكون مقيدا عندما تهيمن القواعد الرسمية الصارمة على المؤسسة. كما أنّ تقليل الرسمية في العمل تسمح بالانفتاح والتنوع، مما يشجع الأفكار والسلوكيات الجديدة، إضافة إلى ذلك، فإنّ الاتصالات والتفاعلات دون عوائق تشجع إنشاء وتوليد المعارف الجديدة.

¹ Alavi M., and Leidner D. E., op. cit., p 122.

² Lee H., and Choi B. (2003), Knowledge Management Enablers, Processes, and organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, N°. 1, p 191-194.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

7. دعم تكنولوجيا المعلومات: يدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة إدارة المعرفة بكفاءة أكبر، فهي تسهل عملية جمع، تخزين وتبادل المعارف، وتدمج تدفقات المعرفة المجزأة مما يزيل الحواجز ويسهل الاتصالات بين الإدارات في المؤسسة.

8. الإبداع التنظيمي: وهو يمثل القدرة على انشاء منتجات، خدمات أو فكار ذات قيمة وفائد من قبل الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي، فالمؤسسات التي تنشأ آليات لتوزيع المعرفة بشكل أفضل داخلها تكون أكثر ذكاءا. كما يعيد الإبداع التنظيمي ترتيب المعارف لانشاء أفكار جديدة، فهو لا يرتبط بكمية المعرفة التي يمتلكها الموظف، بل بطريقة استخدامها ومشاركتها مع الآخرين.

المطلب الثالث: الاحتياجات الأساسية لإدارة المعرفة

إنّ أول العمليات اللازمة لإدارة المؤسسة لمعرفها، هي الحصول على المعرفة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المؤسسة بما في ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته. ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية في مختلف المستويات دورا مهما في تبادل المعارف والآراء، والتشارك في صناعة القرار بين مختلف المستويات الإدارية. كما يُعتبر كل من التعلم والتدريب المستمرين للعاملين في مختلف المستويات والمهام عنصرين مهمين، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فإدارة المؤسسة للمعرفة تعتمد في جوهرها على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

ولبناء نظام متكامل يسهل على المؤسسة إدارة معرفها، لتتمكن بذلك من تحقيق تنمية شاملة فيها، لابد من توفر مجموعة من الاحتياجات الضرورية والمتطلبات الأساسية لذلك، لأنّ إدراك هذه المتطلبات يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للعاملين المشاركين بالمعرفة وتزيد من تحسین أدائهم¹. ويمكن أن نلخص هذه المتطلبات فيما يلي:

أولا: توفير البنية التحتية اللازمة

من أجل إدارة المؤسسة لمعارفها بشكل جيد، لابد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الأهداف وحتى تصبح قادرة على تقديم خدمات جديدة تؤثر على أداء المؤسسة². حيث تمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مزيجا من تقنيات ونظم معالجة البيانات، تخزينها والاتصالات، وهي تشتمل على مجموعة كاملة من أنظمة المعلومات الخاصة بالمؤسسة بما في ذلك أنظمة معالجة المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية³.

وتُوفّر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة الكثير من الإمكانيات مثل: الإنترنت، الأنترنت، برنامج التصفح (*Browsers*)، مخازن البيانات، مصفأة البيانات (*Data Filter*) وغيرها، مما يسهل ويسرع من إدارة المؤسسة

¹ مطيران عبد الله مطيران، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² أحمد الخطيب وعادل سالم معايه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 80.

³ Pannu M. H. (2017), The Impact of Knowledge Management Infrastructure on organizational Performance in SMES, *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, Vol.4, N^o. 2, p 28.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

للمعرفة، بالإضافة إلى محركات البحث الإلكتروني وقواعد بيانات رأس المال الفكري التي تعمل على معالجة مشاكل إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية. لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى التميز في امتلاك تكنولوجيا المعرفة، ولذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم ببناء قاعدة تكنولوجية ملائمة من خلال:¹

- تأسيس شبكة اتصال داخلي (Intranet)؛
- التأكد من أنّ جميع العمليات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع استراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل أوتوماتيكي بإنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسوب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية والأنظمة الداعمة لاتخاذ القرارات؛
- تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في أوساط وقواعد إلكترونية تُمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة لها، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الكمبيوتر تهدف إلى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الإلكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأنظمة الخبيرة؛
- إنشاء وتأسيس مواقع على مداخل الانترنت وإعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات والأنشطة التجارية والتسويق الإلكتروني وتبادل المستندات مع العملاء والموردين؛
- تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للعاملين حتى يتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم، من خلال تسهيل التعامل بالبريد الإلكتروني والدخول إلى غرف الحوار والتعلم الإلكتروني؛
- تسهيل الدخول إلى مصادر المعرفة بشكل منظم من خلال وضع خرائط المعرفة ووضع التعليمات الواضحة التي تبين من المسموح له بالدخول وإلى أي حد يمكن أن يُسمح له بالتعامل مع قواعد المعرفة.

ثانياً: فريق المعرفة

يُعتبر المورد البشري من أهم الاحتياجات الضرورية لكي تستطيع المؤسسات إدارة المعرفة بشكل جيد، حيث تحتاج لتوفير تدريب وتطوير موظفيها حتى يتمكنوا من فهم الغرض من مبادرات إدارة المعرفة، ويكتسبوا الكفاءات اللازمة للمشاركة في أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسة، كما يكون من الضروري استخدام الحوافز المناسبة لتشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم مع الآخرين². ويُعتبر تمكين العاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات عملية ضرورية أيضاً³.

ويطلق على العاملين ذوي المعرفة تسمية عمال المعرفة، فهم من تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها⁴ وتبادلها مع الآخرين. وتعتمد عملية توليد المعرفة الجديدة على نوع العلاقات بين

¹ حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 25.

² Rivera G., and Rivera I. (2016), Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in the Context of a Mexican University, *Revista Innovar journal*, Vol. 26, N°. 59, p 26.

³ محمد قاسم أحمد القوي، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم، الأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005، ص 28.

⁴ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

العاملين في المؤسسة وبين قيادتها¹، كما يستلزم الأمر تشجيع العاملين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتفويضهم السلطة من أجل إعطائهم الثقة بالنفس². ويمكن تقسيم عمال المعرفة إلى:³

- إستراتيجيو المعرفة (*Knowledge Strategist*): هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على معرفة خصائص السوق وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية والخارجية) بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يكتشفون وبشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة وخارجها. فإستراتيجيو المعرفة يعلمون أنّ المعرفة هي رأس المال الفكري والمصدر الحقيقي لحقوق الملكية داخل المؤسسة من جهة، ويعلمون أيضا أنّ المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي الوسيلة الإستراتيجية الجديدة للمنافسة من جهة أخرى؛

- مهنيو المعرفة (*Knowledge Professionals*): هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي، وهي الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بطريقة فعالة لتوليدها وجعلها قابلة للاستعمال في مجالات مختلفة. ويعمل أفراد هذه الفئة في مجال المعرفة من أجل توفير الدعم المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها، إيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام؛

- عمال المعرفة (*Knowledge workers*): تمثل هذه الفئة القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة، كما تمثل جوهر رأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي المرن

يُعد الهيكل التنظيمي المرن من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل خاصة مع تطور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات، هذا التطور أدى إلى التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي أو بيئتها الخارجية من جهة أخرى⁴. ويتطلب الأمر لتحقيق ذلك هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن عمال المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. فمرونة الهيكل التنظيمي تُمكن من التحكم في كيفية الحصول على المعرفة، استغلالها، تخزينها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها، كما تُمكن أيضا من تحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية⁵.

وبصفة عامة، فإنّ تهيئة المناخ المناسب يتطلب بالضرورة التحول إلى ممارسات إدارية أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:⁶

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معايه، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² مطيران عبد الله مطيران، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 64-65.

⁴ أحمد الخطيب وعادل سالم معايه، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁵ رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 61.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي والمتعدد المستويات إلى هيكل تنظيمي أكثر تفلطحاً وأبعد عن الشكل الهرمي؛
- التحول من الأسلوب الإداري القائم على المركزية التي يصعب فيها تحديد واكتشاف مواطن المعرفة في المؤسسة نتيجة صعوبة الاتصال، إلى اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة ككل ويشترك الجميع في تكوينها؛
- التحول من أسلوب العمل الفردي إلى أسلوب العمل الجماعي القائم على فرق العمل.

رابعا: ثقافة المعرفة

يتم تعريف ثقافة المؤسسة على أنّها نمط من الافتراضات الأساسية التي أنشأتها مجموعة معينة، اكتشفتها أو طورتها من خلال التعلم للتعامل مع المشاكل، وتعليم الأعضاء الجدد الوسائل التي تمكنهم من حل المشاكل بشكل صحيح. كما يمكن اعتبارها مجموعة المعارف التي تميز الموظفين في المؤسسة¹. وتكون الثقافة السائدة مساندة لإدارة المؤسسة للمعرفة إذا كانت إيجابية داعمة لإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس مجتمع تنظيمي على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكة من العلاقات بين العاملين. وحسب (DeTienne)، تشمل عملية نشر ثقافة داعمة لإدارة المعرفة على المعايير والتطبيقات المشجعة على التداول الحر للمعلومات فيما بين العاملين والمصالح. وتشكل المشاركة الجماعية، الثقة والدافعية العناصر الأساسية المنشأة لثقافة ملائمة، حيث²:

- من بين أفضل الأساليب لزيادة المشاركة الجماعية واستغلال المعارف ضمن مصلحة معينة من مصالح المؤسسة، يوجد إنشاء مجموعات العمل وزيادة المشاركة فيها؛
- تتركز الثقة المبنية على المعرفة على التفاعلات الشخصية المتكررة والتي تسمح لأعضاء المؤسسة بمعرفة كيف يتصرف زملاؤهم في مختلف الظروف، فالأفراد في المؤسسة يجب أن يكونوا على قناعة بأنّ المعلومات المتعلقة بنجاحاتهم المحققة أو بفشلهم لا يمكن أن تُستغلّ ضدهم، وأنّ القرارات الإدارية المتخذة تكون منفصلة عن تلك المرتبطة بالجوانب التربوية، وأنّ الذين يشاركون في نشاطات التقاسم والتعلم الذاتي يتمتعون بدرجة من السرية والحماية؛
- كما تركز المؤسسة في أساليب تشجيع الأفراد، على الجهود التي يبذلونها من أجل اكتسابهم للمعارف والتشارك فيها، سواء كانت هذه الأساليب مادية أو معنوية.

ولتوليد ثقافة المعرفة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود عمال المعرفة ويشجع على التشارك في المعرفة، هذا ما يسمى بالثقافة التشاركية (*Co-operative culture*)، والتي يتم تنميتها من خلال إتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعني منح حرية اتخاذ القرارات للعاملين والوثوق بهم، إقامة الشبكات، الاتصال المفتوح، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالعاملين المهووبين. ويتطلب ذلك تغيير طريقة التفكير التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم والتشارك في المعرفة³.

¹ Pannu M. H., op. cit., p 27.

² Dubois N., and Wilkerson T., op. cit., p 24.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 168-169.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

وهناك مجموعة من العوامل الثقافية التي يمكن للمؤسسات اعتمادها من أجل تشجيع العاملين على توليد المعرفة، التشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين. ومن بين هذه العوامل نذكر:¹

- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المؤسسة؛
- تشجيع الموظفين على التعاون ومساعدة بعضهم؛
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛
- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية؛
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل العاملين؛

- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة.

وبالتالي، لا بد أن تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص بحيث تدعم اكتساب المعرفة، تبادلها ونقلها واستغلالها بفعالية لتحقيق إدارة فعالة لها، تُمكن المؤسسة من تحقيق التميز والريادة. ومن بين هذه الخصائص نذكر:²

- تُشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛
- تُقدر الانجاز وتعترف به؛
- تُقيم مشاركة وتقاسم المعرفة؛
- تُشجع عمل الفريق والجماعة؛
- تُؤكد على ضرورة مشاركة العاملين.

خامسا: قيادة المعرفة

أكد (Davenport and Buren) على أنّ دعم القيادة أو الإدارة العليا يُعتبر من أكثر العوامل الهامة لنجاح إدارة المؤسسة للمعرفة، حيث يجب على القيادة التعرف على العاملين المتميزين والمخلصين داخل المؤسسة لتقوم بتشجيعهم على التفاعل والمشاركة في تبادل المعرفة. كما أكد (Goh) بأنه من الصعب أن تكون إدارة المعرفة ناجحة ما لم تقوم الإدارة العليا بتشجيع وتفويض السلطة للعاملين³، فللقادة دور مهم حسب (Rivera and Rivera) في تقديم المساعدات التحفيزية وتوفير الزمان والمكان الضروريين لتبادل المعرفة بشكل أكثر فعالية⁴.

ولذلك، فقد استُحدثت وظيفة جديدة في المؤسسة هي قائد المعرفة (*Knowledge Leader*)، ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة، كما يجب أن يعمل هذا القائد على وضع برنامج للتغيير الإداري الذي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة بأقل مقاومة، حيث يمثل برنامج التغيير الإداري تنمية الموارد البشرية وزيادة المعرفة، المهارات

¹ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² حريم حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 14.

³ مطيران عبد الله مطيران، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ Rivera G., and Rivera I., op. cit., p 25.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويُعتبر التعلم أحد العناصر المهمة لتنمية العنصر البشري وجعله يتحلى بالنضج والآراء الحكيمة وله القدرة على الابتكار والتأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز أهداف المؤسسة¹. ويجب أن يغطي برنامج التغيير الإداري العديد من الجوانب مثل الاتصال، تشجيع المستخدم على المشاركة، التدريب الرسمي وتعليم جميع المستخدمين وفي كل المستويات، كما ينبغي أن يكون هناك استعداد من قبل العاملين للتغيير على المستوى التنظيمي والثقافي، وإعطاء خلفية كاملة للمستخدم عن إدارة نظم المعرفة والعوامل الأخرى. وينبغي على المؤسسة تغيير ثقافة العاملين إلى الأحسن والأفضل بعيداً عن الأنانية والكسل. وتغيير الثقافة ينحصر في ثلاثة أمور أساسية هي:

- جعل العاملين على استعداد لتبادل المعرفة الخاصة بهم؛
- جعل العاملين على استعداد للاستثمار في إدارة المعرفة؛
- جعل العاملين على استعداد لاستقبال معرفة الآخرين.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم قائد المعرفة بمجموعة من المهام منها:²

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها بما يشمل ذلك من قواعد المعرفة، شبكات المعرفة ومراكز البحوث؛
- توطيد العلاقات الخارجية المنتجة للمعرفة مثل العلاقات مع شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون وغيرهم، ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛
- التزويد بالمدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في تطوير منتج جديد، بحوث السوق وتطوير إستراتيجية الأعمال وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات كلما كان الأمر ضرورياً؛
- تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمؤسسة، لأنّ هذه المداخل تحدد التصنيفات الأساسية للمعرفة التي تقوم المؤسسة بأنجازها، وتستلزم رسم خريطة لمخزون المعرفة الحالي، وللنماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة؛
- نشر ثقافة المعرفة في المؤسسة من خلال توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم على العمل الجماعي وتعزيز الثقة فيهم.

وقد أشار (Wiig) إلى أنّ تنفيذ هذه المهام يتطلب من قائد المعرفة مجموعة من الواجبات منها:³

- أن يكون قائد المعرفة متعاوناً مع جميع العاملين من أجل توليد أفضل الحلول؛
- أن يعمل على جعل إدارة المعرفة جزءاً من ثقافة المؤسسة، وأن يراقب فعاليتها؛
- أن يكون منسقاً لمختلف النشاطات المرتبطة بالمعرفة بين الأقسام.

¹ مطيران عبد الله مطيران، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

² هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 76.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

سادسا: رؤية وإستراتيجية المعرفة

حتى تضع المؤسسة رؤية وإستراتيجية للمعرفة، من الضروري أن تحدد بعض الأهداف من خلال وضع خطة للاستثمار في إدارة المعرفة، منها: مستقبل المعرفة، مبادرات التغيير التي تسعى المؤسسة لإحداثها وطرق الوصول إلى ذلك. وهذا يستدعي أن تكون الإستراتيجية التي تتعلق بتنظيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مخططة بعناية فائقة وتأخذ في الحسبان عناصر التخطيط ودمج تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية العمل التنظيمي حتى يتسنى للمؤسسة تفادي وتجنب قضايا وأخطاء الأنظمة القديمة وإزالة الأنظمة غير الضرورية¹.

إلى جانب ما تم التطرق إليه من احتياجات ضرورية لتمكن المؤسسة من إدارة معارفها بكفاءة عالية، توجد مجموعة أخرى من الممارسات الإدارية تسهل إدارة المؤسسة لمعارفها، ويمكن إجمالها فيما يلي²:

- **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** يمثل توفر التزام الإدارة العليا أساسا لنجاح المؤسسة في إدارة معارفها. ويجب أن تكون جهود إدارة المعرفة موجودة في كامل المؤسسة، ولذلك فمن الأمور الأساسية أن يشجع المدير جميع أنواع السلوك المناسبة لإدارة المعرفة بين العاملين. ومن الضروري أن يتم إنشاء بنية تدعم إدارة المعرفة وتشمل الموارد المالية، التقنية والبشرية. لذلك يفضل إنشاء دائرة لإدارة المعرفة، وتعيين موظف مسؤول عن المعرفة، فكثير من الموارد المؤسسية المهمة مثل القوة العاملة ورأس المال، لها إدارات أساسية خاصة بها. لذلك، فالمعرفة لن تدار إدارة جيدة، حتى يتحمل فريق من داخل المؤسسة مسؤولية إدارتها. ويجب أن يكون هذا الفريق الذي يقوده مدير المعرفة مسؤولا عن عدة مهام مثل إنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة نحو المعرفة لكي تساعد على تجميع المعرفة، تصنيفها ومراقبة استخدامها؛
- **إدارة سلسلة القيمة:** وهي القيمة التي تتشكل فيما بين المؤسسة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين. وبالطبع فإنّ هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبائن لمعرفة ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذا ما يفسر إنشاء العديد من المؤسسات لقسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسهولة، وأيضا لتسهيل عمليات المعرفة في المؤسسة. وتساهم إقامة علاقات مع الزبائن والموردين في الحصول على المعرفة منهم، وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرار، مما يحسن الطريقة التي تُكوّن بها المؤسسة سلسلة قيمتها؛
- **استخدام التكنولوجيا:** تحتاج عند إدارة المؤسسة لمعارفها إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين توليد المعرفة، تنظيمها، تقاسمها وتطبيقها. فإدارة المعرفة تحتاج إلى دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات، مثل البريد الإلكتروني ومواقع العمل الافتراضي (*Virtual Workspace*). وتزداد الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا عند المؤسسة المنتشرة جغرافيا كونها بحاجة إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة. وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة عن طريق الفهرسة ونقل المعرفة عبر البريد الإلكتروني، كما تساهم في تقاسم المعرفة فهي بوابة رئيسية لها.

¹ مطيران عبد الله مطيران، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 169-170.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتنمية المعرفة

إنّ البيئة المتقلبة التي تعمل فيها المؤسسات والتي تتغير فيها المعطيات والموارد والاحتياجات بشكل سريع وغير متوقع، يجعل من عمل المؤسسات على تحقيق مكانة قوية في السوق والحفاظ عليها أمرا صعبا إذا لم يتوفر لديها الإمكانيات الكافية لذلك. ومع التوجه نحو اقتصاد المعرفة، لم تعد الإمكانيات الكافية تشتمل على الموارد المادية فقط بل أصبحت الموارد غير المادية ممثلة بالمعرفة تمثل المورد الجوهري ومفتاح الحصول على الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق التفوق والبقاء على المدى الطويل. إلا أنّ توفر المعرفة بكميات كبيرة في المؤسسة لا يعني تميزها بل يجب أن تختار منها ما يناسبها وتعمل على تطويرها وإثرائها حتى تصبح موردا متميزا ومتفردا عن المعرفة الخاصة بباقي المنافسين لتتمكن من استغلالها لتحقيق أهدافها.

وبذلك أدركت المؤسسات ضرورة السعي لتنمية المعرفة، من خلال البحث عن مصادر المعرفة الجديدة والمبتكرة واستغلال المعارف الموجودة في المؤسسة، بعد تزواجها مع المعرفة الجديدة المكتسبة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة. وبذلك يتم زيادة الرافعة المعرفية للمؤسسة وإثراء رصيدها بالمعارف الجديدة وذات القيمة. وسيتم التطرق في هذا المبحث لمفهوم تنمية المعرفة والتعرف على بعض النماذج التي تطرقت لهذه العملية في المطلب الأول؛ ثم يتم التفصيل في عمليتي الاستكشاف والاستغلال لتنمية المعرفة وكيفية إدارة العلاقة بينهما في المطلب الثاني؛ وفي المطلب الثالث يتم الحديث عن القدرة الإستيعابية كآلية لتحقيق التوازن بين إستكشاف المعرفة واستغلالها.

المطلب الأول: ماهية تنمية المعرفة

لم يعد خفيا أهمية ودور تنمية المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسات بعوائد أكبر وتكاليف أقل، ويعد الالتزام بتحقيقها ضرورة لتقدمها وازدهارها. وانطلاقا من أهمية المعرفة كمورد أساسي فقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية ممارسة أنشطة تنمية المعرفة، واعتبارها عملية أساسية ومستمرة داخل المؤسسة.

أولا: مفهوم تنمية المعرفة

سيتم التعرف في هذا العنصر على مصطلح التنمية والتطورات التي مرّ بها ومختلف الجوانب المتعلقة به، ليتم بعدها تحديد ما المقصود بتنمية المعرفة.

1. **تعريف التنمية:** يعتبر مصطلح التنمية من المصطلحات الواسعة والتي تستعمل في مجالات عديدة ومختلفة، حيث يصعب تعريفها نظرا لإختلاف واتساع مجالات استعمالها. وبالتالي يختلف تعريفها من مجال إلى آخر، فيتخذ دلالة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، بيولوجية أو نفسية. ومن هنا، أصبح مفهوم التنمية مفهوما معقدا ومتشابكا يصعب تعريفه وتحديد بدقه. هذا، وقد ارتبط مصطلح التنمية في البداية بالتقدم والتخطيط والإنتاج، ليصبح فيما بعد ذو أبعاد مادية ومعنوية.

ولقد برز مفهوم التنمية بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يُستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصادي (Adam Smith) في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استُخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع هما: التقدم المادي (*Material Progress*)، أو التقدم الاقتصادي (*Economic Progress*)¹. وقد شاع الحديث عن التنمية كمفهوم عقب الحرب العالمية الثانية بوجه خاص، نظرا للمشاكل الاجتماعية التي ظهرت، والتي دفعت بدول العالم إلى بذل جهود مضاعفة لتغيير أوضاعها وتحسين أحوالها المادية. لذا فقد ارتبط مفهوم التنمية بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي وما يعنيه ذلك من تغيير في بنية الاقتصاد بتعدد قطاعات الإنتاج وتطور خدمات الصحة والتعليم وما شابه ذلك².

وحتى عندما أثرت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت المصطلحات المستخدمة هي التحديث (*Modernization*) أو التصنيع (*Industrialization*). وقد برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد، حيث استُخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكسابه القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال³.

وقد استخدم مصطلح التنمية كمرادف للنمو الاقتصادي، حيث امتدت هذه المرحلة تقريبا منذ بداية الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين وكانت التنمية في هذه المرحلة تقاس بمؤشر نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، ويستخدم هذا المؤشر في الوقت نفسه كمقياس لمدى النمو الاقتصادي المحقق⁴.

كما توسع مفهوم التنمية في هذه الفترة إلى حقل السياسة، حيث عُرفت التنمية السياسية على أنها عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، غايته الوصول إلى مستوى الدول الصناعية. ثم تطور مفهوم التنمية بعد ذلك ليرتبط بالعديد من المجالات المعرفية، فأصبح هناك التنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع: الفرد، الجماعة، المؤسسات الاجتماعية المختلفة. بالإضافة إلى استحداث مفهوم التنمية البشرية الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشتة وتحسين أوضاعه الاجتماعية⁵.

وقد امتدت هذه المرحلة تقريبا من منتصف السبعينات إلى النصف الثاني من عقد الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر في هذه المرحلة مفهوم التنمية الشاملة التي تعني تلك التنمية التي تهتم بجميع جوانب حياة المجتمع، وتصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي

¹ فالي نبيلة، التنمية: من النمو إلى الإستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 7-8 أفريل، 2008، ص 4.

² عبد العزيز بن عبد الله السنبل، دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي (الأمن مسئولية الجميع)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 24-25-26 سبتمبر، 2001، ص 5.

³ فالي نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 10.

⁵ فالي نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

فقط، وكانت هذه التنمية تقاس باستخدام المؤشرات السابق ذكرها بالإضافة إلى مجموعة من المؤشرات الخاصة بالتغذية والصحة والسكن والتعليم¹.

فالتنمية عملية شاملة ومتكاملة يتوقف نجاحها على ما يقوم به البشر من جهد متعدد الجوانب والأشكال². وهي تهدف إلى إحداث تغيير جذري في المجتمع لكي يكتسب القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد. ويمكن تعريف التنمية إجمالاً بأنها أفضل استغلال للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، من أجل تطوير كافة الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الإدارية، الصحية، الثقافية والبيئية³. فهي تعمل على تحسين ظروف المواطنين وتغيير مستوى معيشتهم عن طريق تحسين دخلهم الفردي والرفع من شروط الرعاية الصحية وتقديم أحسن منتج في مجال التربية والتعليم والتثقيف عبر تكثيف برامج العمل ذات الطابع البشري والإنساني، وإعداد مشاريع تنموية واستثمارات من أجل خدمة هؤلاء المواطنين والأجيال اللاحقة ضمن ما يسمى بالتنمية المستدامة أو الطويلة الأمد.

وهكذا، فالتنمية ذات أبعاد مادية اقتصادية، وأبعاد إنسانية بشرية قائمة على التثقيف وتطوير مؤهلات الأفراد عن طريق استثمار قدراتهم الذاتية للتأقلم مع وضعيات المجتمع المعقدة. تهدف إلى تحقيق أهداف تتغير وفقاً لما يحتاج إليه المجتمع وما هو ممكن التحقيق، وتعمل على تغيير المجتمع نحو الأفضل بجميع وجوهه وكامل تطلعاته⁴. وبناء على ذلك يمكن تعريف التنمية على أنها تغيير إرادي يحدث في جميع نواحي المجتمع، بحيث ينتقل من خلاله من الوضع الحالي الذي هو عليه إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون عليه، من خلال استغلال جميع الموارد والطاقات المتاحة بشكل صحيح.

ومما سبق يتضح أنّ التنمية تتميز بكونها⁵:

- عملية تعاونية وهذا لا يعني أن الجهد القومي يستطيع وحده أن يحقق استقلالاً كاملاً ولكن تكون التنمية بالضرورة تعاونياً تستلزم التنسيق والتكامل بين البلد الواحد وبالتعاون بين مجموعة البلدان النامية وبمساهمة إضافية من البلدان المتقدمة؛

- تعتمد على المشاركة الواعية لكافة أفراد المجتمع في وضع وتحديد أهدافها وبرامج تنفيذها؛

- تُحدث مجموعة من التغييرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على النمو الذاتي المستمر بمعدل يتضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المستجدة لأعضائه بالصورة التي تكفل زيادة درجة إشباعه تلك الحاجة عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال؛

¹ العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² عبد العزيز بن عبد الله السنبل، مرجع سبق ذكره، ص 5.

³ جمال حلاونة وعلي صالح، مدخل إلى علم التنمية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 22.

⁴ عبد العزيز بن عبد الله السنبل، مرجع سبق ذكره، ص 5.

⁵ العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- عملية تكاملية تربط بين مختلف القطاعات فضلا عن التكامل بين العرض والطلب؛
- عملية تغير إجتماعي قد يؤدي إلى تغييرات بنائية مما يتطلب بالضرورة التنظيم والتنسيق بين مختلف مجالات التنمية لمساعدة المجتمع في عملية إعادة تكامله؛
- تقوم على الابتكار والإبداع لمواجهة الاحتياجات الحقيقية وذلك فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة وتطويرها لمصلحة المجتمع.

ومما سبق يتضح الدور الهام للأفراد في عملية التنمية، فالتحولات التي حدثت في وجهة النظر لعوامل الانتاج والتي أصبحت تنظر للأفراد، وبالتحديد لمعارف الأفراد كعامل إنتاج جوهري، ومفتاح لتحقيق البقاء وميزة تنافسية مستدامة، جعلت من الضروري السعي للحفاظ عليه وتطويره، وهذا ما أدى لإنتقال عملية التنمية إلى تنمية المعرفة.

2. **تعريف تنمية المعرفة:** تساهم تنمية المعرفة في زيادة قدرة، مهارات وكفاءات العاملين. وقد ذكر (Dawson) أنّ تنمية المعرفة هي عملية تفاعلية تتم بشكل متكرر ومستمر، بحيث تمثل الخبرة والتعلم المتراكمين نتيجة لهذه العملية قاعدة أساسية لتحقيق فهم وإدراك أعمق، ويتم ذلك من خلال حلقات التغذية العكسية المستمرة¹. وهذا يعني أنّ عملية تنمية المعرفة تتم دوريا في شكل حلقة أو سلسلة مستمرة، حيث تربط عملية التغذية العكسية بين الخبرات والمعارف المتشكلة في بداية الحلقة والتي تمثل مخرجاتها ليُعتبر بعدها تراكمها كمدخلات لعملية تنمية معرفية جديدة، وهذا ما يزيد من مستوى الفهم والإدراك لهذه المعارف وخاصة الضمنية والمعقدة منها.

وفي هذا السياق وضع (Kolb) إطارا قائما على حلقة لفهم التعلم وتنمية المعرفة، وقد اقترح أربع مراحل لما سماه بدورة التعلم؛ المرحلة الأولى هي: التجريب (*experiencing*) والتي تنبع من القيام بأفعال وبنشاطات معينة؛ المرحلة الثانية هي الاندماج في التفكير (*reflecting*) في هذه التجربة؛ وتليها المرحلة الثالثة وهي وضع مفاهيم أو تصورات (*conceptualization*) من خلال تفسير الأحداث والعلاقات بينها؛ أما المرحلة الرابعة، فتتمثل في التخطيط (*Planning*) لمزيد من الإجراءات بناء على التعلم، ثم تعاد الدورة ليعود للتجريب والاندماج في التفكير في مزيد من التجارب والخبرات وهكذا. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7-1)، كما تم تطبيق حلقة التغذية العكسية كأساس لتنمية المعرفة في المؤسسات².

الشكل رقم (7-1): حلقة التعلم حسب (Kolb)



Source: Dawson R. A., op. cit., p 176.

¹ Dawson R. A. (2000), Developing Knowledge-Based Client Relationships: the future of professional services, Boston: Butterworth-Heinemann business books, p 176.

² Ibid., p 176.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

فتمتية المعرفة تعتمد على إيجاد طرق للإبداع وحصول المؤسسة على المعرفة للاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين هم في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وباستخدام الامكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكبر قدر ممكن¹، وبالتالي فهي تعتمد على أدوات تكنولوجيا المعلومات (كالانترنت، الانترانيت...)، كما أنّها تستند أيضا على الموارد البشرية التي تملك المعرفة. لذلك، فهذا المصطلح ينطبق على مبادرة تشمل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا التي تعزز المعرفة داخل المؤسسة لتحقيق نتائج أعمال جيدة، وتتعلق بتوليد المعارف المؤسسية بين الأفراد وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وحماية الأصول المعرفية، تطويرها، استغلالها وتوزيعها بغرض تحسين وتنظيم العمليات والممارسات التجارية، حيث يتم تنسيق واستغلال المصادر المعرفية للمؤسسة، من أجل توليد منفعة وميزة تنافسية².

ولا تتم عملية تنمية المعرفة إلا في وجود إدارة منظمة، ممنهجة ومتكاملة تحقق وتسعى لذلك وتجعل هذه العملية أحد أهم الأهداف الإستراتيجية لها. وفي هذا الإطار قد تواجه هذه العملية تحديات صادرة عموما إما عن المؤسسة، حيث لا يوجد نظام مناسب لتكنولوجيا المعلومات أو نظام للمكافآت، للقيادة ولفرص المشاركة لتسهيل توليد المعرفة، التشارك فيها واستغلالها؛ أو من جانب الأفراد حيث لا تتوفر مشاركة فعالة لهم في مختلف هذه الأنشطة³. ولذلك فإنّ نجاح هذه العملية في المؤسسة مرتبط بمدى توفر رؤية ومجتمعات تنظيمية تدعمها القيادة⁴.

وهذا ما أكدّه (Shahzad and all)، حيث اعتبر أنّ تنمية المعرفة يمكن تحقيقها من خلال خلق رؤية قوية من شأنها أن توفر للأفراد سبب مقنع للسعي من أجل مصير المؤسسة المستقبلي، بحيث تكون هذه الرؤية مفهوما جماعيا لجميع الأعضاء حول المصير المشترك لهم. وبما أنّ تنمية المعرفة تطمح لخدمة الاستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة، فإنّ الرؤية القوية من خلال سماتها المختلفة يمكن أن تتطور من الإحساس بالتحفيز الذاتي، من المسؤولية الذاتية والاستعداد بين الموظفين والتي ستدفعهم للمشاركة في إنتاج المعرفة المطلوبة لتحقيق الرؤية التنظيمية. ويقول (Bass) أنّ هناك ظروفًا معينة تجعل العاملين ينظرون لما وراء مصالحهم الذاتية ويبدلون جهودا إضافية لتحقيق الرسالة والرؤية التنظيمية. ومن أجل توليد معارف جديدة يجب أن يكون لدى الأفراد إطار لتحديد وتفسير الأحداث الجديدة؛ فالرؤية الواضحة، الموجزة والموجهة نحو المستقبل توفر لأعضاء المؤسسة، ظروف ملائمة للتمكين والتحدى، للمخاطرة والتجريب، للنمو والتعلم، وللإبداع والابتكار بهدف توليد والتشارك في المعارف الجديدة⁵.

هذه الرؤية لها قدرة على الإلهام والتأثير الايجابي على هذه العمليات، حيث يفترض (Nonaka) أنّ الأفراد يحولون تجاربهم الشخصية إلى رؤى شخصية، ويستخدمون تلك الأفكار لإنتاج المعرفة والأفكار الجديدة؛ فالرؤية تنشأ لترميز وتوفير التفسيرات اللازمة لأعضاء المؤسسة من خلال تطوير نماذجهم العقلية لتتماشى مع خصائص الرؤية،

¹ جعفر خليل مرعي، احمد ثامر نجم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، بغداد، العراق، 2013، ص 266.

² Girard J., and Girard J. (2015), Defining knowledge management: Toward an applied compendium, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 3, N^o. 1, p 5.

³ Shahzad K., Zia S. A., Haris Aslam M. M., Syed A. R and Bajwa S. U. (2013), Role of organizational vision and adaptability in knowledge management, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 11, N^o. 2, p 24-25.

⁴ Girard J., and Girard J., op. cit., p 5.

⁵ Shahzad K., Zia S. A., Haris Aslam M. M., Syed A. R and Bajwa S. U., op. cit., p 29.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

حيث يتألف النموذج العقلي من تركيبات من المعتقدات التكيفية، من نظام للقيم، من الافتراضات العميقة، من الصور والتعميمات التي يستخدمها الفرد لإعطاء معنى للعالم من حوله. وحين يتم اتخاذ القرار حول نوع المعرفة التي يجب اكتسابها، توليدها وكيفية تفسيرها، فإن دور الأفراد يصبح مهما جدا، حيث يتخذون قراراتهم وفقا لخبراتهم وأفكارهم أو رؤاهم¹.

ولكن يبقى وضع المؤسسة لرؤية مستقبلية وتحفيز أعضائها على العمل وفقا لها يتوسطه الكثير من الغموض وعدم اليقين البيئي والتعقيد بسبب المنافسة الحادة، التقدم التكنولوجي المتسارع والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، ولذلك يتعين على المؤسسات من أجل النجاح أن تطور قدراتها على الاستمرار في تحديد الفرص من هذه البيئة المضطربة، ومن ثم تشكيل عملياتها وإجراءاتها لاستغلالها باستخدام موارد مختلفة. ومن منظور المؤسسات القائمة على المعرفة، فإنها ترى قدرة المؤسسات على استكشاف واستغلال المعارف الجديدة باستمرار كسابقة (*antecedent*) لبقائها قادرة على المنافسة في هذه البيئة المضطربة. حيث تمكن قدرة الموظفين على استكشاف واكتساب معارف جديدة المؤسسة من الاستجابة السريعة لاحتياجاتها البيئية المتغيرة باستمرار، وهذا ما يتطلب البقاء على اتصال دائم مع البيئة الخارجية، الحفاظ على المعلومات ذات الصلة، التشارك فيها وتحويلها إلى معارف جديدة، ومن ثم استخدام تلك المعارف لتوليد أفكار جديدة وتوليد القيمة لأصحاب المصلحة².

ولا يكفي البقاء على اتصال دائم مع البيئة الخارجية فقط، بل من الضروري حسن إدارة وتسيير كل من الروابط والعلاقات الخارجية وتدفقات المعرفة داخل المؤسسة، بما في ذلك أساليب وإجراءات الحصول على المعرفة الخارجية وإقامة علاقات أوثق مع المؤسسات الأخرى كالمورددين، المنافسين، العملاء، المؤسسات البحثية³ والشركاء.

ويؤكد (Ployhart and Bliese) أن قدرة الفرد على التكيف تشمل قدرته، مهاراته، دوافعه ورغبته في التغيير وفقا للبيئة المتغيرة، حيث ترتبط مباشرة قدرته على التكيف مع التعلم. وتنجح عملية تنمية المعرفة عن طريق القدرة على التكيف من خلال مرونة الموظفين في تفكيرهم لتوليد والتشارك في المعارف والأفكار الجديدة والتي تتناسب تماما مع المطالب البيئية المتغيرة، والاستعداد لإحداث التغيير في مواقفهم وسلوكياتهم لأن هذه المعارف والأفكار الجديدة، الخلاقة والمبتكرة المتولدة يمكن أن تُحدث تغييرات في أي جزء من المؤسسة، أي: في المنتجات، في العمليات، في الإجراءات وفي التكنولوجيا وما إلى ذلك⁴. هذا الانتشار يعتمد أيضا على مدى سرعة التشارك في المعارف الجديدة والقائمة بين الأعضاء والوحدات التنظيمية لتصبح معارف جماعية تساهم في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة معقدة وديناميكية. وبالتالي فالأفراد الأكثر تكيفا سوف يتعلمون معارف ومهارات جديدة، وسيكونون أكثر استجابة لتغير بيئة الأعمال⁵.

¹ Shahzad K., Zia S. A., Haris Aslam M. M., Syed A. R and Bajwa S. U., op. cit., p 29-30.

² *Ibid.*, p 30.

³ Girard J., and Girard J., op. cit., p 13.

⁴ Shahzad K., Zia S. A., Haris Aslam M. M., Syed A. R and Bajwa S. U., op. cit., p 30.

⁵ *Ibid.*, p 31.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

ومن كل ما سبق يمكن اعتبار تنمية المعرفة عملية تنجح من خلالها المؤسسات الحديثة في الإدارة الفعالة للمعرفة القائمة والموجودة فيها، مع دعم، اكتساب وإنتاج المعرفة من خلال مصادر خارجية¹، لتحقيق بذلك ميزة تنافسية مستدامة وتنجح في البقاء والريادة في بيئة معقدة، غامضة وديناميكية.

ثانيا: أهمية تنمية المعرفة

في السياق الاقتصادي العالمي الحالي، تتزامن تنمية المعرفة في المؤسسة مع زيادة الأداء الاقتصادي، وخلق قيمة مضافة اقتصادية، وتحسين الكفاءة التشغيلية لكل مؤسسة، بغض النظر عن مجال النشاط. ولذلك، فإن نجاح المؤسسات المعاصرة يتأثر بالطريقة التي يتم بها اكتساب المعرفة واستخدامها عمليا في شكل منتجات وخدمات مبتكرة. وفي ظل هذه الظروف، فإن أداء المؤسسة القائمة على المعرفة لا ينفصل عن القدرة على الاستفادة من الفرص الناشئة عن تنمية المعرفة المكتسبة.

وبالتالي، فعلى المستوى التنظيمي تسمح تنمية المعرفة بالحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال:²

- دمج الأنشطة التي تسمح بتعبئة الموارد من أجل إنشاء المعارف والقدرات؛
- تنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات الجديدة التي توفر للمؤسسة القدرة على تكييف المنتجات والخدمات مع احتياجات العملاء؛
- معرفة أفضل بأساليب التأثير على شبكات إنتاج المعرفة والتواصل معها؛
- تحسين الأداء نتيجة لحرص الموظفين على تحديد المدخلات المعرفية التي ستولد منافع اقتصادية للمؤسسة؛
- تنمية المجموعات القائمة على المعرفة باستخدام التكنولوجيات الجديدة والبرمجيات الجماعية (*groupware*)؛
- نمذجة مهارات الموظفين من خلال الاستعانة بخبراء في نقل المعارف ومصممي المعرفة.

ولا يمثل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة تميز المؤسسة في المنتجات والخدمات المقدمة فقط، بل يشمل أيضا قدرتها على تجاوز منطق التفكير الحالي واستشراف المستقبل والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية السريعة وغير المتوقعة. ولا يتم هذا إلا في وجود معارف ذات قيمة تتوفر عندما تنتهج المؤسسة إستراتيجية تنمية معرفية، تستخدم من خلالها المخزون المعرفي المتوفر لديها وتحاول تحسينه وتجديده، عندما تترجمه مع معارف خارجية جديدة اكتسبتها عند استكشافها لمجالات جديدة وغير مسبوقة، ومن ثم استغلالها بكفاءة وفعالية في حل المشاكل واستغلال الفرص. ولذلك تكتسي عملية تنمية المعرفة أهمية لتكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة، ومنه قادرة على تحسين الأداء³.

وبالتالي، فتتمية المعرفة تقوم على وجود مخزون معرفي يتم تجديده وتحسينه بشكل مستمر، وهذا ما يسمح ببناء ذاكرة تنظيمية يتم تحيينها باستمرار. بحيث تُعتبر هذه الذاكرة مصدرا للمعرفة ومساهما بشكل كبير في الابتكار التنظيمي، كما يمكن لها تشجيع إدخال ممارسات تجارية جديدة مثل إنشاء قواعد بيانات حول أفضل الممارسات

¹ Popsa E. R., and Nicula V. (2014), Development of Knowledge in Organization: a necessary approach, *Buletin științific*, Vol. 1, N^o. 37, p 78.

² *Ibid.*, p 78.

³ Suryaningrum D. H. (2012), Knowledge Management and Performance of Small and Medium Entities in Indonesia, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, N^o. 1, p 38.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

والدروس وغيرها من المعارف المكتسبة. فالذاكرة التنظيمية تمثل مستودعا للمعلومات والمعارف عن تاريخ المؤسسة الذي يمكن استعماله عند اتخاذ القرار¹، وحل المشاكل وتوقع توجهات الزبائن وحتى المنافسين عندما يحتوي هذا المستودع على معلومات ومعارف دقيقة تخص البيئة المحيطة بالمؤسسة.

كما أنّ قدرة المؤسسة على تحقيق زيادة نوعية وكمية في خبراتها وقدراتها وتنمية معارفها من خلال استغلالها للمعارف الموجودة والعمل على استكشاف معارف جديدة تتلائم مع الظروف المتغيرة والضرورية لمستقبل المؤسسة، تجعلها تتميز بيقظة استراتيجية؛ فتنمية المعرفة توفر المعلومات والمعارف الاستراتيجية، المفيدة والضرورية التي تحتاجها المؤسسة لتكون يقظة في مراقبة بيئة عملها، وتتبع كل تطوراتها وتغييراتها وذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا². فلنجاح نظام اليقظة، يجب أن تمتلك المؤسسة المعارف والقدرات الكافية لتصور وتوقع التغيرات التي قد تحدث في البيئة من أجل رصدها وقرائنها³. وبالتالي، فتنمية المعرفة تدعم نظام اليقظة بهذه المعارف والقدرات.

بالإضافة إلى هذا، فإنّ تنمية المعرفة تساعد المؤسسة على اكتساب نظرة ثاقبة وبناء تجربتها الخاصة، وهذا ما يساعدها على حل المشاكل وتحسين العمليات واتخاذ القرارات. فالمؤسسات ستكون أكثر فعالية إذا تمكنت من تحويل نفسها بمخزون معارفها الداخلي (عند جميع الموظفين) والخارجي (عند الشركاء). كما يؤكد (Bretonès and Saïd) أنّ حدود المؤسسة لا نهائية بفضل الشبكات التي يمكن أن تنشأ، فهذه الشبكات ذات أهمية كبيرة عندما تعلم المؤسسة أنّها لم تعد قادرة على الاعتماد فقط على مواردها الداخلية حتى تبقى فعالة وتنافسية⁴. وهذا ما يتحقق من خلال تنمية المعرفة، عندما يتم تحسين واستغلال معارف المؤسسة الموجودة ودعمها بمعارف جديدة ومتميزة من مصادر خارجية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ المؤسسة التي تتميز بتنمية معارفها من شأنها أن تقلل من ارتكاب نفس الأخطاء، وتحسن من جودة المنتجات والخدمات المقدمة. فاستخدام المعرفة بشكل فعال وأكثر انتظام يضمن ذكاء المؤسسة في التعامل مع الظروف المحيطة بها، والذي يجعلها تتعلم كيف تنتهز الفرص بذكاء؛ فحسب (Bretonès and Saïd) يمنح الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الوسائل والأدوات اللازمة للبحث، لتخزين ونمذجة كميات كبيرة من المعلومات والمعارف حول عملياتها وتفسيرها، ويؤدي إلى إنتاج المعرفة، ويضمن الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المؤسسة في ظل أفضل ظروف الجودة، الوقت والتكلفة⁵.

¹ Camisón C., and Villar-López A. (2011), Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 8, p 1296.

² ولد عابد عمر وعلواوي المين، آليات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، الشلف، الجزائر، 2017، ص 7.

³ بن ساهل وسيلة، أفضليات التجميع بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي: بين الدعم والقيادة -دراسة استكشافية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 639.

⁴ Bretonès D., and Saïd A. (2006), Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M): deux facettes complémentaires d'une même problématique, *Colloque « En route vers Lisbonne »*, 9 et 10 novembre, p 3.

⁵ *Ibid.*, p 9,18.

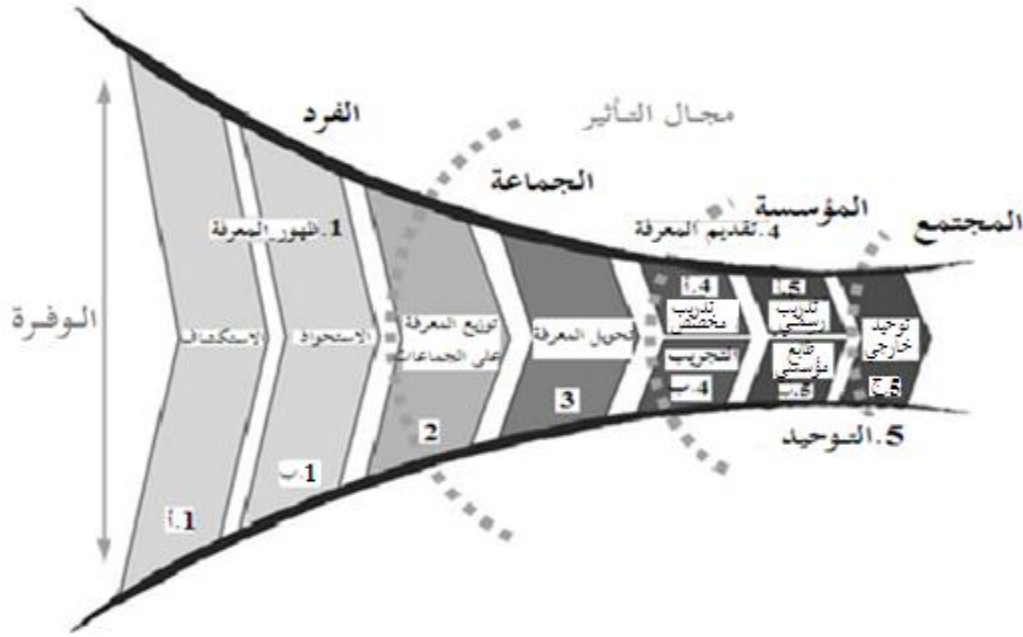
الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

ثالثا: نماذج تنمية المعرفة

وفقا للمختصين، فإنّ الاستراتيجية الموازية للمؤسسة يجب أن تكون البحث عن المعرفة (knowledge-seeking)، من أجل استغلال جميع الفرص التي تظهر داخل وخارج المؤسسة. وقد تم تقديم عدة نماذج لتنمية المعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة¹، نذكر منها مايلي:

1. تنمية المعرفة وفقا لنموذج نضج المعرفة (knowledge maturing model): يشرح هذا النموذج مراحل نضج المعرفة باعتبارها طريقة لتنمية المعرفة. ويوضح الشكل رقم (8-1) كيفية تنمية المعرفة وفقا لنموذج نضج المعرفة.

الشكل رقم (8-1): نموذج مراحل نضج المعرفة



Source: Maier R., and Schmidt A. (2015), Explaining organizational knowledge creation with a knowledge maturing model, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 13, N° 4, p 5.

وفقا للشكل رقم (8-1) يصف المحور الأفقي كيف تنتقل المعرفة من خلال مجالات التفاعل الأربعة: الفرد، الجماعة، المؤسسة والمجتمع، والمحور العمودي يصف الأفكار الوفيرة التي تدخل في عملية نضج المعرفة. حيث يشمل هذا النموذج على خمسة مراحل أساسية هي:²

- نشأة أو ظهور المعرفة (Emergence): يقوم الأفراد بتوليد معارف شخصية من خلال تتبع مصالحهم في تصفح مساحات المعرفة الوفيرة داخل المؤسسة وخارجها، و من خلال الانفتاح على المعرفة الجديدة والتغيرات التي قد تصاحبها. هذه المعرفة شخصية أو ذاتية وضمنية بعمق في عقل منشئها، حيث تكون المفردات المستخدمة للتواصل غامضة ويقتصر فهمها على منشئ المعرفة. وتشتمل هذه المرحلة على مرحلتين فرعيتين هما: الاستكشاف والاستحواذ.

● الاستكشاف (exploration): يتم تنمية المعرفة الجديدة من قبل الأفراد إما في مناقشات غير رسمية أو من خلال تصفح مساحات المعرفة المتاحة داخل المؤسسة وخارجها. وغالبا ما تؤدي أنشطة البحث والاسترجاع الواسعة النطاق إلى الحصول على كميات كبيرة من المعارف التي تؤثر على العمليات الإبداعية لتوليد الأفكار؛

¹ Popsa E. R., and Nicula V., op. cit., p 76.

² Maier R., and Schmidt A., op. cit., p 4-6.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- **الاستحواذ (Appropriation):** إنّ المعارف الجديدة التي تم الحصول عليها في مرحلة الاستكشاف الفرعية والتي تم إثراءها أو صقلها ووضعها في سياق مختلف ليتم استخدامها قد تم الاستحواذ عليها من طرف الأفراد، أي أنّها أصبحت شخصية، ويتم وضع مساهمات بحيث يمكن للفرد أن يستفيد من إعادة استخدامها في المستقبل.
- **مرحلة توزيع المعرفة على الجماعات (Distribution in communities):** تصف المرحلة الأولى في نطاق المجتمعات التفاعلات الموجهة بين الأفراد بحوافز اجتماعية والفوائد التي يُرجعها الأفراد عادة إلى التشارك في المعارف، وبالتالي زيادة احتمال الحصول على المعرفة من المجموعة عندما يحتاج إليها الفرد. عملية التوزيع لا تعني مجموعة واحدة من الأفراد يساهمون في المعرفة الجديدة التي التزموا بها، وهي تشمل مناقشة المعرفة الجديدة، والتفاوض على معناها وتأثيرها، والمشاركة في تنمية المعرفة، وإقناع الآخرين والاتفاق معهم بالإضافة إلى الالتزام بالمعرفة الجماعية. وفي هذه المرحلة يتم تطوير مصطلحات مشتركة وتشاركها بين أفراد المجموعة.
- **تحويل المعرفة (Transformation):** المعرفة التي تم إنشاؤها في المراحل السابقة غالباً ما تكون غير منظمة بطبيعتها ولا تزال ذاتية إلى حد كبير وهي جزء لا يتجزأ من سياق المجموعة، مما يعني أنّها لا تكون مفهومة إلا عند أفراد هذه المجموعة. وتحويل المعرفة يعني إعادة هيكلة المعرفة ووضعها في شكل مناسب لنقلها عبر حدود المجموعة، حيث يتم إنشاء وثائق منظمة لتصبح المعرفة فيها غير ذاتية، وأحياناً تكون في شكل رسمي باستخدام حاويات (containers) يتم إنشاؤها، كما يتم وضع إطار واضح لتسهيل نقل المعرفة إلى مجموعات أخرى تختلف عن المجموعة التي قامت بإنشاء هذه المعرفة.
- **تقديم المعرفة (Introduction):** يتم إعداد المعرفة مع التركيز بشكل خاص على تعزيز القابلية لفهمها، الحصول عليها وتطبيقها بطريقة متخصصة في التدريب الذي يتم فيه توجيه مجموعة مختارة من المستخدمين لاستخدام المواد التي تم إعدادها بطريقة إرشادية وتعليمية. ويوجد تفسيران أساسيين لهذه المرحلة، الأول إطار تعليمي يسمى التدريب المخصص والثاني إطار تجريبي يسمى التجريب.
- **التدريب المخصص (Ad hoc training):** عادة ما تكون الوثائق المنتجة في المراحل السابقة غير مناسبة تماماً كمواد تعليمية لأنها لم تأخذ في الاعتبار الاعتبارات التعليمية. وفي هذه المرحلة يتم تنقيح هذه العناصر لتحسين الفهم من أجل تسهيل الاستخدام أو إعادة الاستخدام. ويتم ترتيب أهداف التعلم الفردية لتغطية مجال موضوع أوسع، وتسمح الاختبارات بتحديد مستوى المعرفة واختيار أهداف التعلم أو مسارات التعلم؛
- **التجريب (Piloting):** عادة، لا يمكن توقع كل تفاصيل التنفيذ في مرحلة التحويل، لذلك يتم تنسيق أو ترتيب المعرفة بطريقة معينة بحيث يمكن تطبيقها في تجربة خاصة ومحددة لا تشمل فقط على مبدعي المعرفة، ولكن أيضاً أصحاب المصلحة الآخرين، ويتم جمع التجارب أو الخبرات مع اختبارها قبل طرح منتج أو خدمة أكبر لمستخدمين خارجيين على سبيل المثال: العملاء أو أصحاب المصلحة، أو قبل إنتاج قواعد تنظيمية جديدة أو إجراءات أو عمليات تستهدف مجموعات داخل المؤسسة مثل فرق العمل، مجموعات العمل، الشركات التابعة أو الوحدات التنظيمية الأخرى.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- توحيد المعرفة (Standardization): يتم تأسيس المعرفة بشكل رسمي وتدعيمها لاستخدامها في التدريب الرسمي المتكرر، في ممارسات العمل، في العمليات، في المنتجات أو الخدمات. وكما تم توضيحه في المرحلة السابقة، فإنه يتم تصنيف إطار تعليمي مع أنشطة تدريبية موحدة، تسمى التدريب الرسمي، وإطار تجريبي يسمى التجريب، بحيث تُحول المعرفة إلى بنية تحتية تنظيمية موحدة وإلى عمليات وممارسات، تسمى الطابع المؤسسي (institutionalization).

• التدريب الرسمي (Formal training): في بيئة تعليمية، يصبح ما تم انشاؤه قابل لتعلم المبتدئين (teachable to novices). وتُدْمَج مناهج التعليم (curriculum) محتوى التعلم في تسلسل باستخدام مفاهيم تعليمية متطورة من أجل توجيه المتعلمين في مسيرة التعلم الخاصة بهم، وبالتالي زيادة احتمال نقل المعرفة بنجاح. ويتم تنسيق الأهداف التعليمية في دورات تغطي مجالا واسعا، حيث يمكن كذلك الجمع بين وحدات التعلم (Learning modules) والدورات في البرامج التحضيرية لأخذ دور جديد أو للتطوير الوظيفي.

• الطابع المؤسسي (Institutionalization): في إطار التنظيم الداخلي، فإنه يتم دعم الوثائق الرسمية التي تعلم منها عمال المعرفة بحيث يتم تنفيذها في إطار البنية التحتية التنظيمية في شكل عمليات، قواعد عمل و/أو إجراءات تشغيل موحدة. وفي إطار التنظيم الخارجي، يتم طرح المنتجات أو الخدمات في الأسواق. وبذلك، يتم إضفاء الطابع المؤسسي على محفظة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

• التوحيد الخارجي (External standardization): المرحلة الفرعية النهائية هي مشاهجة جدا للمسار التعليمي والتجريبي، وتغطي بعض من أشكال التوحيد أو الشهادات (standardization or certification). فعلى المستوى الفردي، تؤكد المؤهلات والشهادات أنّ المشاركين في التدريب الرسمي حققوا قدرا معينا من الكفاءة (proficiency)، وهو ما يمكن مقارنته بين المؤسسات. وعلى المستوى التنظيمي، تسمح الشهادات للمؤسسات بأن تثبت امتثالها لمجموعة من القواعد التي وافقت على الوفاء بها. وفيما يتعلق بالمنتجات والخدمات، تُظهر الشهادات الامتثال للقوانين، اللوائح أو التوصيات التي يمكن أو يجب الوفاء بها قبل تقديم منتج أو خدمة في سوق معينة.

في هذا النموذج موضوع النضوج هو بناء المعرفة اجتماعيا في المؤسسة، فهي ليست صفة مميزة لشخص معين، لعملية أو مؤسسة ما، حيث أنّ مستويات مختلفة من النضج يمكن أن تتجمع في نفس الوحدة التنظيمية وتؤثر على بعضها البعض. وقد تم تصور إنشاء المعرفة التنظيمية على أنّها عملية تطويرية تهدف إلى تحسين قدرات المؤسسة على حل المشاكل وتحقيق الأهداف، وتشمل هذه العملية التطورية إتاحة المعرفة التي يولدها الأفراد، وتضخيمها، وبلورتها، وربطها بنظام المعرفة في المؤسسة لاكتساب التعلم الشامل للمؤسسة.

وبالتالي، فإنّ المعرفة الناضجة تُفهم على أنّها تنمية المعرفة الجماعية الموجهة نحو تحقيق الأهداف، وبعبارة أخرى التعلم الموجه نحو تحقيق الأهداف على المستوى الجماعي. ويسمح التركيز على تنمية المعرفة بإدراج التعلم كعملية معرفية، وأما المستوى الجماعي فيشير إلى مستويات متفاوتة بما فيها من الأفراد العاملين والتعلم في سياق تنظيمي،

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

مجموعات العمل الرسمية أو فرق العمل، والشبكات غير الرسمية، والمجموعات، والمؤسسات والمجتمع. ومن المعروف أنّ المعرفة هي هياكل معرفية (*cognitive structures*) مرتبطة بأفكار الأفراد وباستخلاص معرفتهم بشكل جماعي، والقدرة على العمل التي تمثل وسيلة للعمل الاجتماعي وأيضا نتيجة لتصرفات الإنسان التي تظهر في الأخير في سلوكاته. على المستوى الجماعي، يمكن رؤية ما إذا كانت عملية التعلم الفردية تساهم في تطوير ودعم المعرفة الجماعية وهذا ما يسمى بالمعرفة الناضجة.

وبالتالي، يُنظر إلى المعرفة الجماعية على أنّها التجريد (*abstraction*) من المعرفة الفردية، باعتبارها القدرة على العمل التي يتم بناؤها اجتماعيا وتعتمد على توافق الآراء. وتشمل المعرفة الجماعية، على سبيل المثال: تنظيم المبادئ المستخدمة في هيكلية وتنسيق العلاقات بين الأفراد، التوافق في الآراء حول التجارب الفردية السابقة ومجموعة أساسية من هياكل المعرفة المتأثرة بمخطط المديرين أصحاب المعرفة. وفي حين أن التعلم على المستوى الفردي هو دائما شرط أساسي لأي تقدم على المستوى الجماعي، هناك فرق جوهري بين ما إذا كان تعلم الفرد فقط مما تعلمه الآخرون من قبل أو أن يكون هذا التعلم هو عملية البناء النشطة التي تساعد على تقدم المعرفة على المستوى الجماعي¹.

2. تنمية المعرفة وفقا لنموذج (Titu Mihail Aurel)²: في ورقة بحثية لـ (Titu) بعنوان "Quality management in modern industrial organizations" وضع نموذج مكون من ستة أنشطة محددة لمراحل تنمية المعرفة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (9-1).

الشكل رقم (9-1): نموذج تنمية المعرفة لـ (Titu)



Source: Popsa E. R., and Nicula V., op. cit., p 77.

¹ Maier R., and Schmidt A., op. cit., p 6-7.

² Popsa E. R., and Nicula V., op. cit., p 77-78.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

يبين الشكل رقم (1-9) أنه في المراحل الثلاثة الأولى تتحقق إعادة تقييم وإعادة هيكلة نظام المؤسسة بأكمله، وضمان تحقيق التنمية القائمة على المعرفة، والتي تبدأ في المرحلة الرابعة ويتزايد تطور المؤسسة من هذه المرحلة، ليستمر في المرحلتين الأخيرتين. وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

المرحلة الأولى هي الاعتراف وتقدير قيمة المعرفة والتي تبدأ كخطوة أولية بإدراك المؤسسة لدور المعرفة كعامل إنتاج وبعد ذلك تتم مراجعة أو تدقيق المعرفة ومن ثم الوصول إلى تحديد موارد المعرفة الرئيسية؛ وفي المرحلة الثانية يتم إعادة هندسة المعرفة بأخرجه (*Externalization*) الأنشطة غير الأساسية ثم استيعاب (*Internalization*) الأنشطة الأساسية وفي الأخير يتم إعادة تصميم الأنظمة والعمليات؛ والمرحلة الثالثة يتم فيها وضع شبكات المعرفة حيث تصبح الكفاءات والمسؤوليات لامركزية، وبذلك يتم تطوير فرق مشتركة بين الإدارات وصولاً إلى تطوير التعاون داخل المؤسسة؛ أما في المرحلة الرابعة يتم تحفيز الموظفين على أساس النتائج المحققة، وتعزيز وتقوية الموظفين خارج المؤسسة؛ ونتيجة لذلك في المرحلة الخامسة يتم تكثيف المعرفة من خلال مضاعفة المعرفة بزيادة الاستثمارات في البحث والتطوير وجعل المعرفة مجسدة في منتجات المؤسسة؛ لتصل المؤسسة في المرحلة السادسة إلى مؤسسة قائمة على المعرفة وتصبح متجانسة معرفياً. وبعدها تتجسد آثار المعرفة في المؤسسة من خلال الإدارة المتكاملة للمعرفة ووضع استراتيجيات تنافسية فعالة.

هذا النموذج يسمح للمؤسسة المعاصرة بتوفير المعرفة اللازمة في الوقت المناسب، وتنمية رأس المال المعرفي ودعم الحصول على المعرفة الخارجية. وفي هذا الصدد، يشتمل تفعيل هذه الطرق على الاعتراف بقيمة المعرفة وقيمة أصحاب المعارف، بالإضافة إلى مكافأتهم وتحفيزهم من أجل تحسين نقل المعارف ورفع مستوى الأداء التنظيمي والإداري. وهكذا، تتحول المعرفة في بيئة معقدة ومتغيرة إلى مزايا تنافسية.

3. تنمية المعرفة من خلال نموذج (Nonaka and Takeuchi): اقترح كل من (Nonaka and Takeuchi) ما يسمى بلولب المعرفة، والذي يتكون من أربع مراحل، هي: الأشركة (*socialization*)، الإخراج (*externalization*)، المزج (*combination*) والادخال (*internalization*) انطلاقاً من المستوى الفردي إلى مستوى المؤسسة وخارجها¹. فلولب المعرفة هو نموذج يهدف إلى توليد سياق قادر على تشجيع نقل المعرفة وانتاجها. وبالتالي، فإنه من أجل إنتاج وتنمية المعرفة يجب الأخذ بعين الاعتبار كل من الشكل الضمني والصريح للمعرفة، وتقاسم والتشارك في المعرفة على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي. ومع مرور الوقت أصبح نموذج لولب المعرفة من النماذج الأكثر شيوعاً واستعمالاً بين الباحثين².

وقد استند هذا النموذج على مفهوم المعرفة الضمنية لـ (Polanyi)، الذي تكلم عن المعرفة الضمنية كعملية وليس كأشياء، وذلك لأنه أراد تجنب الفاصل الذي يقسم المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، فقد كانت المعرفة الضمنية تعني له أننا نعرف أكثر مما نقول أو مما يمكننا أن نعبر عن أنفسنا. وقد حاول (Nonaka and

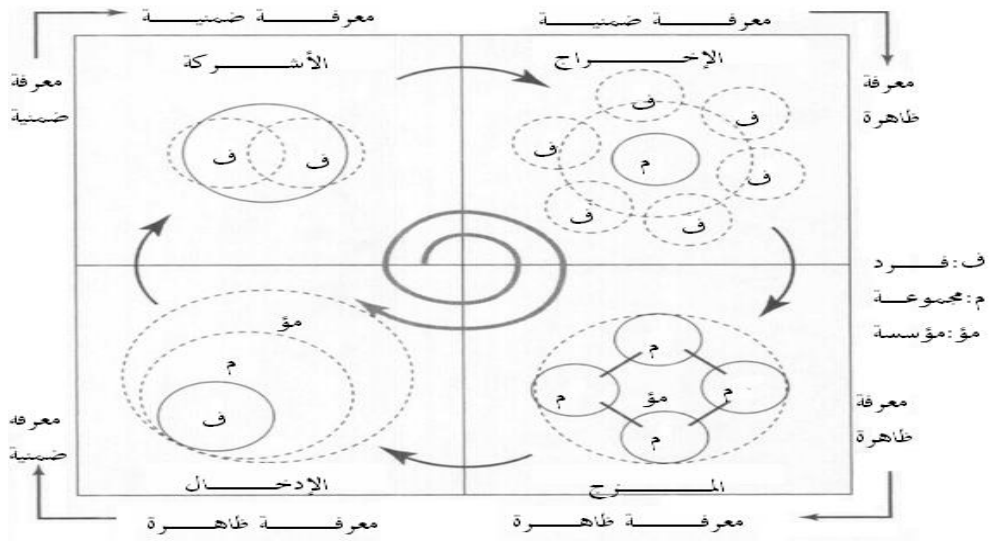
¹ Dawson R. A., op. cit., p 176.

² Popsa E. R., and Nicula V., op. cit., p 77.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

(Takeuchi) توظيف مفهوم المعرفة الصريحة والضمنية في نموذجهما الذي يقوم على فكرة وجود حركة لولبية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربعة عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة. بالتالي فتحويلات المعرفة الضمنية والصريحة وتفاعلات العاملين والجماعات مع هذه التحويلات هي التي تشكل الحركة اللولبية المستمرة للمعرفة¹، حيث تؤدي هذه الاستمرارية إلى تنمية المعرفة وزيادة قاعدة معارف المؤسسة. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10-1).

الشكل رقم (10-1): نموذج لولب المعرفة ل (Nonaka and Takeuchi)



Source: Wang Y. (2007), Knowledge management from Theory to Practice: A road map for small and medium sized enterprises, MSI Reports, School of Mathematics and Systems Engineering, Växjö University, p 15.

- **الأشركة المعرفية:** تعني هذه العملية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة وذلك من خلال التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل بين العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المؤسسة. تحولات المعرفة الضمنية بين العاملين بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل تقوم على أساس تبادل الخبرات والمعارف والتدريب أثناء العمل أو المشاركة في تجارب العمل²، حيث يمكن للعامل أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة مع الآخرين بدون استخدام اللغة، بل من خلال الملاحظة، المحاكاة والممارسة، وتعتبر الخبرة أساس اكتساب المعرفة الضمنية، فبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة لا يمكن لأي عامل أن يكتسب معرفة ضمنية جديدة³، كما أنّ الثقة المتبادلة تساهم بشكل كبير في هذه العملية⁴؛

- **الإخراج المعرفي:** تتطلب هذه العملية التعبير عن المعرفة الضمنية لدى العاملين وترجمتها إلى معرفة صريحة يمكن فهمها من طرف الآخرين⁵. هذه العملية المعقدة ذات الطابع الذاتي والموضوعي في نفس الوقت تنسب إلى محاولة

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² نفس المرجع أعلاه، ص 96.

³ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁵ Nonaka I., and Konno N. (1998), The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40, N°. 3, p 43.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

تبسيط تعقد مظاهر المعرفة الضمنية لدى العاملين وإظهارها في إطار فريق عمل أو جماعة تنظيمية في مستوى تنظيمي محدد أو على مستوى المؤسسة ككل في شكل أكثر قابلية للاستغلال. وفي المؤسسات التي تستند على المعرفة والتي تقوم بإنتاجها، تلعب البيئة الموضوعية دور المحفز والمنتج للمعرفة الجديدة المخزنة في أشكال مرمزة أو رقمية. لكن تبقى هذه العملية ذاتية الجوهر لارتباطها بالتفكير والأنشطة الذهنية المبتكرة لأصحاب المعرفة من العاملين¹. وتتضمن هذه العملية تقنيات لإظهار الأفكار وتأخذ شكل مفاهيم، نماذج ولغة رمزية مثل مجازات أو استعارات (*metaphors*)، تناظرات (*Analogies*)، قصص²، بالإضافة إلى الحوار، التأمل الجماعي (*réflexion collective*)، حلقات الجودة والكتابة³؛

- **المنج المعرفي:** وهي عملية تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة ذات قيمة مضافة⁴ وأكثر تعقيداً. وتتطلب عملية التحول هذه وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة لأنه من غير الممكن إعادة إنتاج المعرفة الصريحة قبل أن يسبقها أنشطة تتعلق بفهم المعرفة الضمنية واستيعاب العاملين لمعانيها، ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة صريحة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة⁵. هذه المعرفة يتم فيما بعد تجسيدها في المؤسسة بواسطة عمليات الاتصال، نشر وتنظيم المعرفة⁶ في إطار نظام معلومات منظم ومتطور يسهل الاستعمال الجيد والسريع لها من قبل العاملين من أجل الاستفادة منها في إنتاج منتج أو خدمة ما أو تبادلها مع غيرهم ودمجها من خلال الهاتف، البريد الإلكتروني، الاجتماعات، المحادثات التلفزيونية، الندوات، الوثائق وغيرها⁷؛

- **الإدخال المعرفي:** تمثل هذه المرحلة عملية اكتساب المعرفة من خلال تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، يتم إضافتها إلى الخزان المعرفي للعاملين الممثل بالذاكرة الإنسانية. أي أنّ الإدراك العقلي للظواهر والأشياء يؤدي إلى تمثيل المعرفة، حيث يختلف مضمون التمثيل باختلاف المعاني المكتسبة من قبل العاملين. ومن بين أهم أشكال هذا الإدراك هو استقرار المعرفة الصريحة واستنباط حقائقها المحورية وأفكارها في عملية معقدة لا يمكن تنميطها لاختلاف العاملين وتباين قدراتهم في استيعاب وفهم المعرفة⁸. وترتبط العملية ارتباطاً وثيقاً بالتعلم بواسطة العمل.

وحتى تصبح المعرفة الظاهرة ضمنية يكون من المفيد التعبير عنها أو وصفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانياً في صورة وثائق أو قصص شفوية، فالتوثيق يساعد على تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ضمنية، ويثري بذلك المعرفة الضمنية⁹. يُضاف إلى ذلك أنّ الوثائق تسهل نقل المعرفة الظاهرة إلى الآخرين، فتساعدهم على أن يعيشوا خبرات

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 44.

³ Mercier D. (2007), Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination, Thèse doctorat en sciences de l'information, Faculté des Etudes Supérieures, Université de Montréal, Montréal, Canada, p 31.

⁴ *Ibid.*, p 31.

⁵ سعد غالب ياسين، المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁶ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 44-45.

⁷ سلطان كرملي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 77.

⁸ سعد غالب ياسين، المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 140.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

زملائهم من جديد، ويمكن أن تحدث هذه العملية من دون الحاجة إلى أن يعيش العاملون خبرات الآخرين من جديد، فإذا كانت قراءة قصة نجاح ما أو الاستماع إليها تجعل بعض العاملين في المؤسسة يشعرون بواقعية وجوهر القصة، فإنّ الخبرة التي حدثت في الماضي قد تتحول إلى نموذج عقلي ضمني، وعندما يشترك في مثل هذا النموذج العقلي معظم العاملين في المؤسسة، تصبح المعرفة الضمنية جزء من ثقافة المؤسسة. ويُتبع هذا الأسلوب في الشركات اليابانية التي تقوم بتأليف ونشر كتب ومقالات عن شركات ما أو عن قادتها، يتم نشرها من طرف كتاب مستقلين أو موظفين سابقين ويكون ذلك بطلب من المؤسسة ليستفيد منها عمالها¹.

فتشارك العاملين في المعارف الصريحة يؤدي إلى توسيع المعرفة التي يمتلكونها، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم². كما أنّ تكرار أداء وظيفة ما يجعل من المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية³، حيث تتراكم هذه المعرفة على المستوى الفردي، ثم تحدث مشاركة العاملين مع بعضهم البعض في تلك المعرفة وتبدأ المرحلة الأولى من جديد⁴.

ويمثل هذا النموذج عملية تفاعل ديناميكي ومتواصل بين المعرفة الضمنية والظاهرة، تشكله التحولات بين مختلف مراحل تحويل المعرفة. حيث تبدأ عملية الأشرقة المعرفية عادة ببناء مجال أو حقل تفاعل يُسهّل الاشتراك في خبرات العاملين ونماذجهم العقلية. ثم تؤدي عملية الإخراج المعرفي إلى حوار وتأمّل جماعي ذو معنى، يساعد فيه استخدام المجاز أو التناظر المناسب بين أعضاء الفريق على التعبير لفظيا عن معرفة ضمنية يصعب توصيلها بدونه. وتحدث عملية المزج المعرفي عند إجراء ربط شبكي بين معرفة مُنشأة حديثا ومعرفة قائمة من أقسام أخرى في المؤسسة، فتتبلور على شكل منتج أو خدمة أو نظام إداري جديد. ويؤدي التعلم بواسطة العمل والتكرار المستمر له إلى استيعاب تلك المعرفة الظاهرة وبالتالي تحويلها إلى معرفة ضمنية في عقول العاملين، وتحدث بالتالي مرحلة الإدخال المعرفي⁵.

إنّ المعرفة الضمنية التي لا يمكن تفسيرها لأنها جزء لا يتجزء من المعرفة الفنية (*know-how*) للمؤسسة وأفرادها، تتحول تدريجيا إلى معرفة ظاهرة من خلال التفاعلات بين الأفراد أو عن طريق ملاحظة الآخرين أثناء العمل، وهذا التحول يحدث أيضا في الاتجاه المعاكس. أما المعرفة الصريحة فيجب أن تقتزن بقواعد المعرفة المختلفة للمؤسسة، ويجب على أعضاء المؤسسة أن يتعلموها ويستوعبها بحيث تتفاعل مع معارفهم السابقة وبالتالي تصبح ضمنية مرة أخرى.

هذه التحولات تسمح للمعرفة التنظيمية بالنمو، وهذا يعني أنّه من الممكن توليد أفكار جديدة من خلال عملية توسع المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي. وتقول (O'Brien and all) أنّ في كل عملية توليد معارف جديدة، توجد مرحلة مفاهيمية يتم خلالها توليد أفكار جديدة عن طريق التفاعل بين المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة. كما أنّ هذه الأفكار تتبلور في مرحلة ثانية حيث يتم خلالها تطبيق هذه الأفكار الجديدة على المنتجات

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ مجّد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴ ممدوح عبد العزيز مجّد رفاعي، إدارة المعرفة: تقييم دور العمليات الاجتماعية، التجسدية، التوافقية والذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2002، ص 16-17.

⁵ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 143-144.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

أو العمليات التي تتضمن مفاهيم جديدة عند تطبيقها في المؤسسة، ويجب أن يتم ذلك بطريقة تضمن توسيع المعرفة التنظيمية. ولذلك، فالعنصر الأساسي في المرحلة الثانية هو المعرفة الظاهرة، التي يتم مزجها واستيعابها من قبل الأفراد، بحيث عندما يتم دمجها في قاعدة المعارف السابقة تكون لديهم القدرة على تطبيق المفاهيم الجديدة التي يتم إنشاؤها. وبذلك، فالمرحلة الأربعة لتحويل المعرفة ضرورية لدمج الأفكار الجديدة عند التطبيق الحقيقي لها في المؤسسة. وتتطابق المرحلة المفاهيمية الأولى مع ما يسمى بالتوليد أو الاستحواذ (*generation or acquisition*)، أما المرحلة الثانية فتعني تنفيذ المعرفة أو استغلالها، وهذا ما يتطابق مع مفهومي الاستكشاف والاستغلال¹.

4. تنمية المعرفة من خلال عمليتي الاستكشاف والاستغلال: تقول (O'Brien and all) أنّ الاستكشاف والاستغلال نشاطين أساسيين لتنمية المعرفة في المؤسسات²، حيث يشتمل الاستكشاف على البحث، التنوع، القدرة على التكيف، المخاطرة، التجريب، المرونة، الابتكار والتوجه طويل الأجل. أما الاستغلال فيشتمل على التحسين، المواءمة، الرقابة، الكفاءة، والتوجه قصير الأجل. وينطوي توازج الاستكشاف والاستغلال على القدرة على استغلال المعارف والتكنولوجيات القائمة لتحقيق أرباح قصيرة الأجل، وكذلك استكشاف معارف وتكنولوجيات جديدة لتعزيز التنمية على المدى الطويل³. وسيتم التفصيل في هاتين العمليتين في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: الاستكشاف والاستغلال لتنمية المعرفة في المؤسسة

يُعتبر الاستكشاف والاستغلال مرحلتين أساسيتين لتنمية المعرفة في المؤسسات⁴، وقد تم الحديث عنهما في دراسات متعلقة بالتعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي، حيث اعتبرهما (March) أنشطة تعلم يتم من خلالها تقسيم موارد المؤسسة⁵، كما تم اعتبارهما من أشكال الابتكار. وسوف يتم في هذا المطلب التطرق لتعريف كل من الاستكشاف والاستغلال كمرحلتين لتنمية المعرفة ومحاولة التمييز بينهما، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بينهما وكيفية التعامل مع التوترات (*Les tensions*) بينهما.

أولاً: ماهية استكشاف المعرفة واستغلالها

تؤكد وجهة نظر المؤسسات القائمة على المعرفة أنّ المعرفة مصدر استراتيجي وهام للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات، وتعترف بأنّ استكشاف المعرفة واستغلالها على نحو فعال هو مفتاح للأداء التنظيمي التنافسي الحالي

¹ O'Brien E., Clifford S., and Southern M. (2011), Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods, Hershey: Information Science Reference (IGI Global), 1st Edition, New York, USA, p 136.

² *Ibid.*, p 135.

³ Eriksson P. E. (2013), Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 3, p 134.

⁴ O'Brien E., Clifford S., and Southern M., op. cit., p 135.

⁵ Masa'deh R. M. T., Tarhini A., Al-Dmour R. H., and Obeidat B. Y. (2015), Strategic IT-Business Alignment as Managers' Explorative and Exploitative Strategies, *European Scientific Journal*, Vol.11, N°.7, p 443.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

والمستقبلي¹. فمن خلال مرحلتي الاستكشاف والاستغلال يمكن للمؤسسة تنمية معارفها وزيادة وإثراء رصيدها المعرفي بالمعارف الجديدة وذات القيمة، لتمتلك بذلك موردا متميزا ومتفردا عن باقي المنافسين.

1. **تعريف استكشاف المعرفة:** يُعتبر الاستكشاف استراتيجية متميزة لتنمية المعرفة، فهو يستلزم الانفصال عن سيطرة منطق البحث الحالي. فالمؤسسات التي تتبع استراتيجية استكشافية تتخطى البحث المحلي للتغلب على قيود البحث الداخلي عن المعرفة، حيث يتطلب الاستكشاف معرفة جديدة أو الخروج من المعرفة الموجودة لإتاحة الفرصة لتراكيبات شومبيترية جديدة (*Schumpeterian combinations*)²، بالوصول إلى إبداع خلاق وأفكار ملهمة تؤدي إلى التغيير الجذري في المنتج وكذا السوق، وتحقق تنمية للمعارف وزيادة في الخبرات، فتصل بذلك المؤسسة لمركز ريادي بامتياز.

ويُعرف (March) الاستكشاف على أنه "البحث، التباين، المخاطرة، التجريب، التشغيل (*play*)، المرونة، الاكتشاف وابتكار" معارف جديدة. فهو موجه لتنمية المعرفة الجديدة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة. فالسلوك الاستكشافي يسعى لكسب سباق التكنولوجيا في المجالات الجديدة وتحقيق مزايا تنافسية لتطوير منتجات أو تقنيات جديدة³.

وعليه، فالاستكشاف هو عملية تجديد إستراتيجية تهدف إلى كسب و/أو السيطرة على أصول معرفية جديدة محددة. حيث يقسم الاستكشاف إلى استكشاف داخلي من خلال تنمية أصول جديدة خاصة بالمؤسسة عن طريق التعلم التنظيمي؛ واستكشاف خارجي من خلال اكتساب أصول جديدة خاصة بالمؤسسة تم تطويرها من قبل أطراف آخرين⁴، كالشركاء مثلا. وبذلك فهو يضمن التحول عن قاعدة المعارف والمهارات الحالية للمؤسسة والتوجه إلى الفرص الجديدة والمهارات التقنية والتوجه إلى الخبرة في السوق و/أو العلاقات الخارجية. هذا التوجه نحو الفرص الجديدة يجعل المؤسسة تزيد وتنمي رصيدها من المعارف وتحقق تفوقا وتميزا في أهم أصل في عصر المعرفة.

ووفقا لتعريف الاستكشاف، تشتمل الأنشطة المتعلقة به على: البحث، المخاطرة، الاكتشاف، التجريب، والمرونة، بحيث تركز هذه الأنشطة على القدرة على إعادة توجيه الكفاءات التنظيمية نحو الفرص الجديدة كمصدر للميزة التنافسية⁵.

كما يُعتبر الاستكشاف عملية تكيفية مرنة، والتي يجب أن تتكيف مع التكوين الجديد للمؤسسة والذي يمكن أن يُكتشف وينشأ من الانحراف الفردي (*individual deviance*) كمصدر للابتكار. فدراسة عملية الابتكار التي

¹ Shahzad K., Zia S. A., Haris Aslam M. M., Syed A. R and Bajwa S. U., op. cit., p 24.

² Enkel E., Heil S., Hengstler M., and Wirth H. (2017), Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?, *Technovation*, Vol 60-61, p 30.

³ Tamayo-Torres J., Gutierrez-Gutierrez L., and Ruiz-Moreno A. (2014), The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms, *European Journal of Operational Research*, Vol. 232, N^o. 1, p 74.

⁴ Brand M. J., Gemser G, Maccow D., and Sorge A. (2002), The use of exploration and exploitation strategies for internationalization by old and new economy SMEs, In *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College, p 6.

⁵ Goel S., and Jones R. J. (2016), Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions, *Family Business Review*, Vol. 29, N^o. 1, p 95.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

تجمع بين نظرية دورة الابتكار ونظرية دورة حياة المنتج تؤدي إلى تحديد عملية الابتكار في مرحلتين. المرحلة الأولى، تتسم بالتقلب، بإنشاء تركيبات شومبيترية جديدة (*Schumpeterian novel combination*) من خلال إبداع خلاق وأفكار ملهمة تؤدي إلى التغيير الجذري في المنتج وكذا السوق؛ أما المرحلة الثانية فيمكن أن تظهر خلالها التصاميم المهيمنة (*dominant designs*) والتي تتسم بوفورات الحجم الروتينية، وفي هذه المرحلة يكون السلوك الاستغلالي للمؤسسة أمراً ضرورياً¹.

وهذا يعني أنّ استكشاف المعرفة في المؤسسة المبدعة يُعتبر النشاط الأول الذي تبدأ به لاكتشاف الأفكار والبحث عن الجديد، لكن مع مرور الزمن وعند وصولها لمستوى معين من الابتكار تصبح لديها قاعدة معرفية بحجم كبير، فتنحصر المؤسسة إلى استغلال ما تملكه من معارف في تحسين منتجاتها بدلا من الاستمرار في البحث المكلف عن الجديد. فمن خلال هاتين المرحلتين والتي يتم فيها استكشاف معارف جديدة واستغلال المعارف الموجودة في المؤسسة تتمكن المؤسسة من تنمية إجمالي معارفها وامتلاك مصدر أساسي لتوليد القيمة المضافة وتحقيق الريادة وضمان البقاء.

وأفضل هيكل تنظيمي مؤسسي لإستراتيجية استكشاف المعرفة هو الهيكل المفكك (*disintegrated*)؛ حيث يجب أن يكون أعضاء المؤسسة قادرين على العمل بشكل مستقل، كما يجب أن تكون المؤسسة قادرة على انشاء بعض الانقطاعات (*discontinuities*) عن ما تعودت فعله في الماضي من أجل اكتشاف إمكانيات جديدة². فحتى تبقى المؤسسة مستكشفة يجب عليها عند اكتشافها لفكرة معينة ثم القيام باستغلالها، أن تعود لاستثمارها من جديد في البحث عن أفكار جديدة، بمجرد تحقيق الإيرادات الكافية منها؛ أي أن تضع إنقطاعات في مسارها الإنتاجي يجعلها دائما مستكشفة ولا تتعود على الاستغلال. وهذا ما يسمح للمؤسسة بأن تجدد معارفها وتزيد من رصيدها كما ونوعا، لتحقيق بذلك تنمية معرفية تساعدها على الريادة، التفوق والاستمرارية على المدى الطويل.

وفي دراسات التعلم التنظيمي يُعتبر الاستكشاف نوعا من التعلم، يطلق عليه اسم التعلم الاستكشافي، والذي يشير حسب (Ferrerias-Méndez and all) إلى أنشطة إدراك المعارف الخارجية واستيعابها؛ فالنشاط الأول، يشمل أنشطة المؤسسة لفحص ومراقبة مصادر المعرفة الخارجية؛ والثاني، يشمل الأنشطة الهادفة إلى استيعاب المعرفة من مصادرها الخارجية³. كما تشير دراسات التعلم التنظيمي إلى أنّ جوهر أنشطة الاستكشاف يولد مجموعة متنوعة من الخبرات، من خلال عدة أنشطة كالبحث عن قواعد تنظيمية جديدة، والبحث عن إجراءات روتينية جديدة، هياكل ونظم جديدة، وتجريب مناهج تكنولوجية وأساليب عمل وأسواق جديدة⁴، بالإضافة إلى اكتشاف التغيير في تفضيلات

¹ Jacoby N. (2007), Exploration and exploitation strategies. What kind of analytical models ?, Cahiers de la Maison des Sciences Economiques 2005.40 - ISSN : 1624-0340, halshs-00194719, p 3.

² *Ibid.*, p 3.

³ Ferrerias-Méndez J. L., Fernández-Mesa A., and Alegre J. (2016), The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look, *Technovation*, vol. 54, p 54.

⁴ Mom T. J. M., Van Den Bosch F. A. J., and Volberda H. W. (2007), Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N°. 6, p 912.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

العملاء واكتشاف وتجربة نماذج الأعمال الجديدة والمنتجات والخدمات في كل من الأسواق الحالية والجديدة¹. إضافة إلى اعتماد توجه طويل الأجل وإعادة النظر في المعتقدات والقرارات الحالية². وهذا كله يسمح ببناء قاعدة معرفية قوية ومتجددة تساهم في تنمية متسدامة لمعارف المؤسسة.

وتحتاج المؤسسات التي تركز على الاستكشاف نفقات أعلى للتجريب، دون مكاسب كبيرة على المدى القصير. وتكون العوائد الملموسة وغير الملموسة المرتبطة به غير أكيدة وغير منتظمة، وبعيدة التحقيق زمنيا وغالبا سلبية وغير مضمونة. ولحل هذه المشكلة على المؤسسة المستكشفة أن تنوع مشاريعها الابداعية فإذا فشلت في أحدها تعوضه بآخر، بالاعتماد على محفظة المشاريع المتنوعة. كما ينطوي استكشاف المعرفة على عدم اليقين، وأطر زمنية أطول، ويشمل التركيز على المعرفة الضمنية، حيث يعتبره (Argyris and Schön) عملية تعلم ثنائية الحلقة³.

وإضافة إلى ذلك، تمثل عملية استكشاف المعرفة عملية ريادية، تهدف إلى توليد فرص عمل جديدة تُخرج المؤسسة عن نطاق الإستراتيجية الحالية. ومن خلال زيادة التنوع والتباين، يمكن لأنشطة الاستكشاف التعرف على الفرص الجديدة، تنمية معارف جديدة وخلق القدرات اللازمة للبقاء والازدهار على المدى الطويل⁴.

وتركز المؤسسات التي تنفذ استراتيجيات البحث عن الفرص على إدارة وتصميم عملياتها بطرق تمكنها من دخول مجالات أعمال جديدة. وهي تبحث عن أفكار تكنولوجية جديدة، وتبحث بشكل استباقي عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الناشئة، وتستهدف بنشاطها مجموعة جديدة من العملاء. وبالتالي فهذه الأنشطة الاستكشافية تولد معارف تقنية، اجتماعية وتنظيمية جديدة. ولكن رغم ذلك فإن هذه السلوكيات الاستكشافية لا تولد عوائد بدون استثمار في تنمية، تقييم وتنفيذ المعرفة الجديدة المتولدة⁵.

وتتم الاستفادة من هذه المعارف بنقلها من المستوى الفردي إلى التنظيمي من خلال ما سماها (Crossan and all) بالتغذية إلى الأمام (*feed-forward*)؛ فعند نشر المعرفة الاستراتيجية يتمكن الأفراد من تبادل المعارف حول تجاربهم الشخصية وأفكارهم. وتؤدي هذه التفاعلات إلى تطوير فهم مشترك وتوافق في الآراء بشأن المعارف الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها في الأنشطة التنظيمية. وفي مثل هذه العمليات، تصبح المعرفة المتعلقة بالتكنولوجيات المبتكرة الجديدة وبتصاميم المنتجات واحتياجات العملاء والمتعلقة أيضا بالهياكل والاجراءات التي توجه أعضاء المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة، واضحة وصریحة⁶، بحيث لا تقتصر الاستفادة منها على المستوى الفردي فقط، بل تتعداها إلى المستوى التنظيمي، فيكون بذلك هذا التبادل والانتشار للمعارف منطلقا لتعزيز وزيادة حجم الخبرات والمعارف في المؤسسة وتنمية رصيدها المعرفي.

¹ Masa'deh R. M. T., Tarhini A., Al-Dmour R. H., and Obeidat B. Y., op. cit., p 448.

² Mom T. J. M., Van Den Bosch F. A. J., and Volberda H. W., op. cit., p 912.

³ Popadiuk S., and Bido D. S. (2016), Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms, *RAC, Rio de Janeiro*, Vol. 20, N°. 2, p 241.

⁴ Charlotta S. A., Kohtamaki M., and Kuckertz A. (2012), Exploration and Exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the Exploitation trap, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 6, N°. 1, p 20.

⁵ *Ibid.*, p 23.

⁶ Charlotta S. A., Kohtamaki M., and Kuckertz A., op. cit., p 23-24.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

ومن جهة أخرى، فإن ارتفاع تكاليف البحث والتطوير والتقدم السريع للمعرفة التكنولوجية يجعل من المستحيل الحفاظ داخليا على جميع القدرات والمعارف المطلوبة للانتاج. ولذلك، غالبا ما تحتاج المؤسسات إلى المعرفة التي تقع خارج اختصاصاتها الأساسية، وبالتالي يكون من الضروري عليها البحث عن مصادر خارجية والتعاون معها. ومن أهم مصادر المعرفة الخارجية، نجد: الموردين، الزبائن، المنافسين والجامعات، الاستشاريين، معاهد البحث والتطوير الخاصة ومعاهد البحوث العامة¹، إضافة إلى الشركاء والحلفاء.

ووفقا لـ (Ferreras-Méndez and all)، ترتبط مرحلة البحث عن المعارف الخارجية بمفهوم الاتساع (*breadth*) والعمق (*depth*). حيث يمثل الاتساع كبر عدد قنوات البحث المنفصلة وتنوعها، مثل: الموردين، الزبائن، المنافسين، الشركاء، منظمات البحث والجامعات، والتي تستخدمها المؤسسات في البحث عن فرص مبتكرة. أما العمق فهو مدى استفادة المؤسسات من هذه المصادر الخارجية².

ففي ما يخص اتساع عدد قنوات البحث، فيكون لكثافة البحث عن مصادر خارجية أثره الإيجابي على استكشاف المعرفة إلى حد معين. وبعد ذلك تصبح هذه العملية غير ملائمة، ففهم واختيار المعلومات التي يمكن أن تفيد المؤسسة قد يكون مُجلا عند كثرة المعلومات المتاحة. فإذا تجاوزت المؤسسات حدود مواردها الخارجية التي تمهها، فإنها قد تجد صعوبة في استكشاف المعارف الجديدة والمهمة. ولذلك، قد يكون البحث الزائد ذو أثر سلبي على تطوير استكشاف المعرفة.

أما فيما يخص العمق، فتستخدم المؤسسات آليات أخرى لتحديد مصادر المعارف الجديدة وهي تطوير علاقات طويلة الأجل مع عدد محدود من المصادر الخارجية. فالعلاقات القوية ضرورية لنقل المعرفة الضمنية والتي هي جديدة بالنسبة للمؤسسة، فهي تزيد من حجم وجودة تدفق المعلومات الضروري لفهم المعرفة الجديدة. إلا أنّ هذه العلاقات تستغرق وقتا طويلا وتتطلب زيادة في الموارد. فالعمل على إنشاء معاملة تبادلية (*reciprocity*) لتوليد الثقة والحفاظ على العلاقة مع المصادر الخارجية للمعرفة يكلف المؤسسة وقتا وموارد إضافية³.

وفي نفس السياق يقول (Azyabi and Fisher) أنّ المؤسسات الاستكشافية تقوم بتجنيد ما يسمى بفتة المنقبين أو المستكشفين (*Prospectors category*) بشكل مستمر للبحث عن أفكار، منتجات أو أسواق جديدة، حيث يكون لديهم توجه قوي نحو البحث والتطوير لتلبية احتياجات العملاء ورصد التغييرات في السوق والاندماج في تحالفات تعاونية. وتعتبر المعرفة لدى المكتشفين مميزة، لأنّ لديهم مجالا خارجيا أوسع ويتميزون بالديناميكية فضلا عن اتصافهم بالمرونة الداخلية. ففتة المكتشفين هم مبدعوا التغيير وذلك لتواجدهم في ظروف وبيئات متغيرة تتميز بعدم اليقين، وهذا ما يجعل المعارف الموجودة من قبل لا تتناسب مع التغيرات المتكررة مما يجعلهم يستكشفون الجديد ويبحثون عن التغيير بما يتناسب مع هذه الظروف، وهذا ما يجعل خبرات الأفراد أكثر أهمية في هذه المؤسسات من التكنولوجيا، حيث تنسجم استراتيجية الاستكشاف أكثر مع صورة المكتشفين (*prospector's*)

¹ Ferreras-Méndez J. L., Fernández-Mesa A., and Alegre J., op. cit., p 50.

² *Ibid.*, p 50.

³ *Ibid.*, p 50-51.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

(profile)¹. وبالتالي، فهذا البحث المتكرر عن الجديد يثري ويدعم تنمية معارف المؤسسة بما يحقق لها التفوق على منافسيها ويكسبها مكانة وريادة في عالم الأعمال.

وقد قدم (Popadiuk) مقياسا لقياس الاستكشاف والاستغلال في المؤسسات لتحديد إن كانت المؤسسة مستكشفة، مستغلة أو مستكشفة ومستغلة معا. يتكون هذا المقياس من ستة أبعاد تصف مرحلي الاستكشاف والاستغلال، حيث تشتمل مرحلة استكشاف المعرفة على بعدين ومرحلة استغلال المعرفة تشتمل على الأبعاد الأربعة المتبقية. وتتعلق بعض هذه الأبعاد بالبيئة الداخلية للمؤسسة والتي تركز على قدرات وإمكانيات المؤسسة، وبالتالي استخدام الموارد - بما فيها المعرفة التنظيمية- بكفاءة وفعالية، لتحقيق التوازن بين الأنشطة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي؛ ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية والتي تهتم بالمنافسة وإقامة شراكات مع أطراف مختلفة، بحيث يؤدي مزجها إلى البحث عن مواقف مبتكرة².

وكما سبق الذكر يشتمل الاستكشاف على بعدين، هما: ممارسات المعرفة التنظيمية والممارسات المبتكرة³:

- **ممارسات المعرفة التنظيمية (organizational knowledge practices):** يتكون هذا المتغير من مجموعة من العناصر، هي: حجم الأفكار الجديدة التي تم توليدها، استخدام مصادر جديدة للمعرفة المستمدة من الشركاء، المعارف الموجودة في قواعد البيانات، استخدام المعرفة المتواجدة فعلا في المؤسسة، التشارك في المعرفة الداخلية، عمليات التعلم الفردي، عمليات التعلم الجماعي، بناء قدرات الفريق، مستوى التنمية لدى الموظفين والرضا عن المعرفة الفردية؛

- **الممارسات المبتكرة (innovative practices):** وتتكون من التركيز على منتجات أو عمليات جديدة تماما، تطوير النماذج الأولية (Prototype development)*، معدل ابتكار المنتجات، ابتكار تقنيات التسويق، فتح قنوات توزيع جديدة، التركيز على الابتكار الجذري للمنتجات، التركيز على الابتكار الجذري للتكنولوجيات، البحث المتواصل عن أسواق جديدة، تطوير منتجات وخدمات جديدة، المشاركة الفعالة والديناميكية في التحالفات القائمة على التكنولوجيا.

وعلى الرغم من أنّ الاستكشاف يتميز بتكاليف مرتفعة على المدى القصير، فإنّه أمر حيوي لتحقيق الأداء طويل الأجل وبقاء المؤسسة. وذلك لأنّ الفرص الجديدة غير مؤكدة وقد تنطوي على فترة تحمل طويلة للتكاليف قبل أن تبدأ مرحلة الأرباح. ورغم أنّ استكشاف المعرفة يحدد الفرص الجديدة، فإنّه يحتاج لتكميله باستغلال المعرفة

¹ Azyabi N., J Fisher. (2014), Exploration and Exploitation as Knowledge Management Strategic Approaches in Saudi Arabian SMEs, Proceedings of the 25th Australasian Conference on Information Systems, Auckland, New Zealand, 8th -10th December, p 3.

² Popadiuk S. (2012), Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous, *International Journal of Information Management*, Vol. 32, No. 1, p 78.

³ Popadiuk S., and Bido D. S., op. cit., p 246-247.

* تطوير النموذج الأولي: هو تمثيل مادي تقريبي يستخدم لتوضيح جوانب التصميم التصوري (نظري) واختباره، ثم إعادة صياغته (عملية تكرارية) حسب الضرورة حتى يتم التوصل إلى النموذج النهائي المقبول، فهو جزء من عملية تطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة، أي يولد فكرة جديدة. كما أنه نموذج بسيط الصنع يستخدم للمساعدة في شرح فكرة جديدة للزملاء أو المستثمرين، بحيث يفصل كيف سيبدو التصميم الحقيقي وكيف سيعمل في الحقيقة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

للإستفادة من الكفاءات الموجودة والحصول على العوائد¹، وتحقيق تنمية معرفية لمورد لا يخضع لمبدأ تناقص الغلة، بل يزيد وينمو بالاستخدام والمشاركة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه يمكن اعتبار استكشاف المعرفة عملية بحث عن مصادر خارجية للمعرفة الجديدة والمختلفة وتطويرها، والتي تحمل في طياتها التباين عن المعرفة السابقة والاختلاف عن مثيلاتها، واستيعابها وتحمل المخاطرة نتيجة التوجه المستقبلي الذي يتميز بعدم اليقين، والذي يتطلب المرونة والقدرة على التكيف لاكتشاف مجالات جديدة وابتكار معارف جديدة تخص كل مجالات حياة المؤسسة، والتحول عن قاعدة المعارف والمهارات الحالية للمؤسسة والتوجه لفرص ومعارف جديدة وصولاً لتنمية المعارف الكلية للمؤسسة وتوليد القدرات اللازمة للبقاء والازدهار على المدى الطويل.

2. **تعريف استغلال المعرفة:** يُعتبر الاستغلال أيضاً إستراتيجية أخرى متميزة لتنمية المعرفة ويتميز بأنه تعلم روتيني، حيث تبحث المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في المقام الأول عن الفرص فيما يحيط بها وتحتفظ بأنشطة البحث الأساسية (الجوهرية)؛ فالاستغلال يستند إلى المعارف الموجودة داخل المؤسسة ويعزز المهارات، العمليات والهياكل القائمة من قبل². فهو إستراتيجية لا تبحث عن التميز في الاختلاف ولا تعتمد على مقارنة القطيعة مع القديم، وإنما تعتبر التميز بناء تدريجي وتسلسلي قائم على معارف سابقة للنجاح على المدى القصير، ومزجها مع ما هو جديد من المعارف لتوسيع قاعدة معارف وخبرات المؤسسة وتحقيق تنمية معرفية مستمرة.

ويُعرف (March) الاستغلال على أنه: "التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة والتنفيذ"³ للمعرفة الموجودة في المؤسسة. فهو عملية تحديد تهدف إلى الاستفادة من الأصول الموجودة في المؤسسة من خلال تحسينها أو تحسين استخدامها. ويمكن تقسيم الاستغلال إلى استغلال داخلي من خلال التعلم التدريجي البسيط؛ واستغلال خارجي عن طريق استخدام الأصول الموجودة الخاصة بالمؤسسة في سياق مختلف⁴.

ويُعرف الاستغلال على المستوى الفردي بأنه السلوك الذي يحسن الأداء في المهمة الحالية. كما يهدف إلى الاستجابة للاحتياجات البيئية الحالية. وعلى المستوى التنظيمي، فإنه يولد الميل إلى إضفاء الطابع المؤسسي على سلوكيات موثوق بها في الروتين، كما أنّ التحسينات الإضافية تتحقق عن طريق استيعاب المعارف الموجودة أو دمجها، وهذا ما يعزز ميل الأفراد إلى تنفيذ ممارسات تتناسب مع التعلم عن طريق العمل وتحسين سلوكهم على أساس التغذية العكسية⁵.

ولذلك تُعتبر الأنشطة الاستغلالية التطورات التي تحدث في أي جزء من المؤسسة، والتي يجب نقلها، تكاملها وتطبيقها في جميع الوحدات التنظيمية. وهذا ما يسمى بعملية التغذية العكسية (*feedback*)، حيث تسمح هذه

¹ Goel S., and Jones R. J., op. cit., p 96.

² Enkel E., Heil S. H., Hengstler M and Wirth H., op. cit., p 30.

³ Valaei N., Rezaei S., and Ismail W. K. W. (2017), Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling, *Journal of Business Research*, Vol. 70, p 226.

⁴ Brand M. J., Gemser G, Maccow D., and Sorge A., op. cit., p 5-6.

⁵ Laureiro-Martinez D., Brusoni S., Canessa N., and Zollo M. (2014), Understanding The Exploration–Exploitation Dilemma: An fMRI Study Of Attention Control and Decision-Making Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 3, p 321.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

العملية للوظائف والفرق المختلفة بالاستفادة من الأنشطة الاستغلالية للآخرين. وفي هذه المرحلة يتم تنمية المعرفة من خلال ممارسات محلية متعلقة بالتفاعل مع العملاء والموردين¹.

ويشتمل التعلم الاستغلالي على عمليتين أساسيتين هما: تحويل وتطبيق المعرفة. حيث يشير التحويل لبراعة ومهارة المؤسسة في دمج المعارف الجديدة مع المعارف الموجودة من قبل؛ أما التطبيق فيشير إلى مهارة المؤسسة في تنفيذ التكنولوجيا وتكييفها في منتج جديد. ويرتبط الاستغلال بالمعارف المتجانسة والمتماثلة وفرص السوق من خلال نقل المعارف المتكاملة وتطبيقها لأغراض تجارية، فهذه العملية تحدث عندما يتم تطبيق المعرفة التي تم استيعابها أو امتصاصها، وبالتالي ضمان إعادة استخدامها². وهذا ما يحقق تنمية في رصيد المؤسسة المعرفي، ويضمن لها الريادة والبقاء لامتلاكها لأهم الموارد المنتجة للقيمة.

ووفقاً لـ (Ferrerias-Méndez and all)، ترتبط مرحلة تطبيق المعرفة التي تم استيعابها بمفهوم الاتساع والعمق. حيث يساعد الاتساع من خلال التعاون مع عدد كبير من الوكلاء الخارجيين في تطبيق المعارف التي أدرجت حديثاً لأغراض تجارية. وعلى الرغم من أنّ العدد الكبير من الشركاء الخارجيين له أثر إيجابي، إلا أنّ هذا التوسع قد يصبح سلبياً، لأنه أحياناً يكون على المؤسسة التي تحاول الوصول إلى المعارف الخارجية أن تكشف عن بعض معارفها في مقابل ذلك³.

ويكتسب التبادل المكثف للمعارف مع مصادر خارجية أهمية كبيرة لاستغلال المعرفة الخارجية بنجاح. هذه الكثافة في التعاون تؤدي إلى ظهور تفاعل وفهم مشترك وتولد طرق مشتركة للعمل تسهل نقل المعلومات بما فيها المعلومات الحساسة، وبالتالي فعمق العلاقات يزيد الاستفادة من هذه المعلومات. فالتفاعل مع الزبائن مثلاً أمر مهم للتغلب على المشاكل التي قد تواجههم عند استغلال التكنولوجيا، وفي الوقت نفسه يمكنهم استخدام هذه المعلومات لتحسين التكنولوجيا التي يوفرونها. فإذا فشل الزبون مثلاً في تعلم كيفية استخدام خدمة التكنولوجيا، فهذا قد يؤدي إما إلى عدم استخدامه لها أو استبدالها مع بديل آخر. ولذلك من المهم المحافظة على علاقات ثقة وثيقة مع الزبائن والموردين لتقليل من الحواجز التي تعيق الوصول إلى المعلومات الإستراتيجية الخاصة بهم، والتي لها آثار على اتخاذ القرارات على المدى الطويل للمؤسسات. ومع ذلك، فإنّ زيادة عدد الروابط القوية قد تؤدي إلى معلومات زائدة عن الحاجة. كما أنّ المعلومات التي تحتفظ بها المؤسسات في مرحلة الاستغلال تتسم بطابع حساس، وبالتالي فإنّ التشارك فيها قد يؤدي إلى احتمال حدوث سلوك انتهازي من جانب المتعاونين⁴.

وتهدف عملية استغلال المعرفة إلى استخدام الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد والقدرات الموجودة في المؤسسة لتحسين تصاميم المنتجات والخدمات الحالية أو لتعزيز علاقات العملاء الحالية. كما تقلل هذه العملية من التنوع والتباين من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين القدرة على التكيف مع البيئة الحالية،

¹ Charlotta S. A., Kohtamaki M., and Kuckertz A., op. cit., p 24.

² Ferreras-Méndez J. L., Fernández-Mesa A., and Alegre J., op. cit., p 52.

³ *Ibid.*, p 52.

⁴ Ferreras-Méndez J. L., Fernández-Mesa A., and Alegre J., op. cit., p 52.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

وتساهم كذلك في توليد المعرفة الاستراتيجية التي تقوم على الأعمال التجارية الحالية والميزة التنافسية، وبالتالي توسيع قاعدة معارف المؤسسة الحالية¹ وتنميتها.

وتركز عملية استغلال المعرفة على تحقيق نتائج متوقعة داخل المؤسسة باستخدام القدرات الأساسية (أو الجوهرية) الموجودة في المؤسسة، وهي تهدف لتحسين الجودة والكفاءة، لتعزيز المعارف، المهارات، التكنولوجيا والقدرات الموجودة في المؤسسة، كما تمكن المؤسسة من الاستفادة من الاستمرارية التي توفرها الاستراتيجيات المعروفة والناجحة والتي تؤدي في المقام الأول إلى تحقيق مكاسب قصيرة الأجل. غير أنّ الاستغلال وحده لا يكفي للبقاء على المدى الطويل؛ فمن دون السعي أو الرغبة في استكشاف فرص جديدة، فإنّ بقاء المؤسسة لا يكون مضمون مع تغير البيئات الخارجية في حين تبقى المؤسسة ثابتة لا تتغير. ولذلك من المهم موازنة أنشطة الاستغلال بأنشطة الاستكشاف²، حتى تضمن المؤسسة تنمية معارفها وتمكن من تطوير امكانياتها لمواجهة التغير البيئي، وبالتالي تضمن بقاءها واستمراريتها.

وفي نفس السياق يعتبر (Gupta, Smith and Shalley) الاستغلال تعلم منخفض المخاطر، فهو لا يقدم إلا درجة منخفضة من عدم اليقين في الأعمال التجارية. وقد يكون للتركيز الشديد على التعلم الاستغلالي نتائج سلبية في شكل مستويات منخفضة من الابتكار تؤدي إلى الجمود (*inertia*). كما يُعتبر التعلم الاستغلالي قصير الأجل ويلبي فقط احتياجات السوق الحالية ومتطلبات العملاء الحاليين. وبعد تلبية هذه الاحتياجات، يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجية تعلم استكشافي لتوسيع أعمالها من خلال إدخال التكنولوجيا الجديدة، والحصول على الأفكار والمعارف الجديدة من البيئة الخارجية³، وتحيينها ورفع من حجم هذه المعارف وتجديدها وصولاً لتنميتها.

وعندما تسعى المؤسسة إلى استغلال المعرفة، يكون هناك توجه نحو مزيد من اليقين وسرعة أكبر ووضوح في الأنشطة. ويشير ذلك إلى أنّه يتم تخصيص جهد أقل للابتكارات الجذرية على المدى المتوسط والطويل، وهذا ما قد يؤدي إلى تقادم المعرفة التنظيمية. وتكون المعرفة الصريحة هنا أكثر حضوراً مع وجود فكرة الاستمرارية والروتين والمعايير التنظيمية والتكرار. كما يُعتبر استغلال المعرفة مطلب قوي لدعم النمو الاقتصادي بالاعتماد على المعرفة الحالية وإجراءات التعلم، إلى جانب التركيز على تخفيض التكاليف، فهو يوفر حافزاً للاستغلال اللاحق فيما يتعلق باقتصاديات (أو وفورات) الحجم (*economies of scale*)، والتي تضمن أنّ الآليات الأساسية لنقل المعرفة والاحتفاظ بها تصبح ذات طابع مؤسسي من خلال المعايير التقنية والاجراءات الرسمية لحل المشاكل والروابط المهنية. وبالتالي، فإنّ تطوير شبكة داخلية أو خارجية قد يسمح ببناء مركز تنافسي مع زيادة النمو من خلال نشر معارف محددة في سياقات مختلفة. ويؤدي هذا التطور إلى مرحلة التمايز (*differentiation phase*): أي تطبيق قاعدة المعارف على مجالات جديدة خارج الشبكة، متصلة بروابط قوية حيث تبدأ قاعدة المعارف وتتطلب مستوى معيناً من التكيف. ولذلك يتحول الهدف من عملية التعلم نحو تكيف المعرفة مع سياق جديد⁴. وهذا ما يضمن عملية

¹ Charlotta S. A., Kohtamaki M., and Kuckertz A., op. cit., p 20.

² Goel S., and Jones R. J., op. cit., p 96.

³ Valaei N., Rezaei S., and Ismail W. K. W., op. cit., p 226.

⁴ Popadiuk S., and Bido D. S., op. cit., p 240-241.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

التحسين المستمر للمعارف ويزيد كميتها وتنوعها، ليرتفع بذلك حجم قاعدة المعارف وتصل لإستدامة تنميتها، حفاظا على استمرارية المؤسسة ومكانتها.

ويعمل الاستغلال على تحسين التكنولوجيا القائمة، مما يتطلب تنسيقا فرديا وقواعد وروتينات ثابتة من أجل إدارة فعالة للأنشطة. والواقع أنّ العمل الداخلي للمؤسسة يشير إلى التنسيق بين الأعضاء والاتساق بين المعارف الفردية والجماعية. كما يكون من الضروري أن يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة في هذه المرحلة بالتكامل بما يكفي للسماح بانتاج كميات كبيرة، وظهور اقتصاديات الحجم وتوزيع المنتجات في أسواق أوسع. وبالمقارنة مع العوائد من الاستكشاف وارتفاع درجة عدم اليقين المرتبطة به، فإنّ الاستغلال أكثر أمانا للمؤسسة، ولكن عوائده أقل، ونتائجه أكثر تأكيدا من نتائج الاستكشاف¹.

ومن بين الأمثلة عن أنشطة الاستغلال نجد: تحسين المعرفة المتعلقة بقطاعات السوق الحالية، بالمنتجات، بالتكنولوجيا أو بالعمليات؛ الأنشطة المتعلقة بضبط وتوحيد العمليات والإجراءات والمهام وجعلها معيارية؛ وزيادة الكفاءة ووفورات الحجم².

ويقول (Naief and Julie) أنّ المؤسسات من فئة المؤسسات المدافعة (*defender organisations*) عادة تركز على الحفاظ على كفاءتها وتفضل التركيز على استغلال المعرفة وتطبيقها أكثر من توليد المعرفة واكتشافها. حيث يوجد استغلال المعرفة في الروتينات وغالبا ما يعتمد على الحلول القائمة لحل المشاكل بدلا من اكتشاف حلول جديدة. فالمؤسسات المدافعة تميل إلى عدم الاهتمام بالبيئة الخارجية مع التركيز على الكفاءة داخليا³.

ولقياس عملية الاستغلال، فقد قدم (Popadiuk) مقياسا لذلك، مكون من مجموعة من المتغيرات، تصف الاستغلال. حيث اشتملت عملية الاستغلال على أربعة متغيرات تقيس مدى اهتمام وأداء المؤسسات لنشاطات الاستغلال، وكل متغير بدوره يشتمل على عناصر تشرحه وتساعد على قياس مدى تطوره. وهذه المتغيرات هي: التنافسية، التوجه الاستراتيجي، الكفاءات التنظيمية والشراكات⁴.

- **التنافسية (*competition*):** يتكون هذا المتغير من مجموعة من العناصر هي: ظهور منافسين جدد، وجود منتجات أو عمليات بديلة، المنافسة في السوق المحلية، المنافسة السعرية في السوق المحلية، المنافسة الشرسة في صناعة الشركة، وجود حرب ترويجية في الصناعة، تغطية المنافسة لعروض المؤسسة والمنافسة السعرية هي أهم سلوك في الصناعة؛

- **التوجه الاستراتيجي (*strategic orientation*):** يشمل هذا المتغير على: رؤية استراتيجية تركز على الحاضر واستراتيجيات تركز على المدى القصير؛

¹ Jacoby N., op. cit., p 4-5.

² Masa'deh R. M. T., Tarhini A., Al-Dmour R. H., and Obeidat B. Y., op. cit., p 448.

³ Azyabi N., J Fisher., op. cit., p 3.

⁴ Popadiuk S., and Bido D. S., op. cit., p 247.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- الكفاءة التنظيمية (*organizational efficiency*): يشمل هذا المتغير مجموعة من العناصر، هي: توليد روتينات دقيقة متخصصة، أهمية الكفاءة، التركيز على تحسين الأنشطة، الاهتمام بعوائد اقتصاديات الحجم (*Concerns about gains of scale*)، آلية الرقابة التنظيمية، التركيز على التكاليف والتركيز الموجه نحو الانتاج؛

- الشراكات (*partnerships*): يشتمل هذا المتغير على مجموعة من العناصر الموضحة له، وهي: العلاقات المحلية مع الشركاء الخارجيين، درجة الارتباط بالشركاء الخارجيين، استخدام العقود في العلاقات مع الشركاء الخارجيين، الشفافية في الجهود المشتركة مع الشركاء، مدة علاقات الشراكة الخارجية، التشارك في المعارف مع الشركاء، الاهتمام بإقامة شراكات خارجية وعدد الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

وبذلك فاستغلال المعرفة هو القدرة على تحسين وتوسيع وبلورة مفاهيم جديدة في تطبيقات حقيقية في المؤسسة والبناء على القدرات التكنولوجية القائمة، واستخدام المعارف الموجودة من قبل بعد مزجها مع المعارف الجديدة، لتضمن بذلك المؤسسة تنمية رصيدها المعرفي وتحقيق تنافسية مستدامة لها في بيئة سريعة التغير والتحول.

3. أهمية استكشاف المعرفة واستغلالها: تتضح أهمية استكشاف المعرفة واستغلالها كمرحلتين لتنمية المعرفة في عدة مجالات كالابتكارات، التسويق، التكنولوجيا والكفاءات وغيرها، من خلال دورها في هذه المجالات. حيث تعزز أنشطة الاستكشاف والاستغلال مجالات واسعة من الابتكارات، فالاستكشاف يحفز تطوير خصائص المنتج مثل التمايز والابتكار؛ حيث يقول (Kim and Atuahene-Gima)، أنّ الاستكشاف في المجال التسويقي (أي اكتساب المعرفة واستخدامها خارج حدود العملاء والمنافسين الحاليين)، له أثر كبير على تمايز المنتجات (*product differentiation*)، وذلك لأنّ نشاطات البحث والتجريب تؤدي إلى توليد المعرفة الجديدة، والتي تكون ضرورية لتطوير حلول جديدة جذريا¹. فهذه الأنشطة التجديدية والتي لا تتم إلا في وجود معارف جديدة وغير مألوفة من قبل، تساعد بشكل كبير في تجديد معارف المؤسسة وتباينها واختلافها، لتمتلك بذلك قاعدة معارف تتميز بالتنوع المعرفي المستمر والمتجدد، وتحقيق تنمية معرفية تجعلها من المؤسسات الرائدة.

وبالمثل فإنّ (O'Cass and all)، يذكرون أنّ الدمج بين ابتكار منتجات استكشافية (أي توليد روتين جديد لتطوير منتجات جديدة) والتسويق الاستكشافي (أي توليد روتين جديد لربط المنتجات الجديدة بالعملاء) يؤدي إلى مستويات عالية من تمايز المنتجات. ويذكر (Molina-Castillo and all) أيضا أنّ استكشاف الكفاءات (أي أنشطة اكتساب مهارات وتكنولوجيات جديدة) يعزز ابتكار المنتجات². فإكتساب مهارات جديدة وتعلم تكنولوجيات أكثر دقة، تدعم رصيد المؤسسة المعرفي وتُثَمِّيه وتزيد من خبراتها، لتمتلك بذلك من تحقيق ابتكارات جديدة في المنتجات، في إجراءات وأساليب العمل وفي حياة المؤسسة ككل.

¹ Tabeau K., Gemser G., Hultink E. J., and Wijnberg N. M. (2016), Exploration and exploitation activities for design innovation, *Journal of Marketing Management*, Vol. 33, N°. 3-4, p 6.

² *Ibid.*, p 6.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

ورغم أنّ أنشطة الاستكشاف مهمة للابتكار، إلا أنّ نجاح هذه الحلول في السوق وسرعة تطورها وكفاءة تكلفتها يعتمد على مدى اكتمال أنشطة الاستغلال، حيث تساعد أنشطة الاستغلال المؤسسات على إنتاج وتسويق حل مبتكر باستخدام كفاءتها الحالية.

فأنشطة الاستغلال تعزز التأثير الإيجابي لابتكار المنتج على التفوق في السوق، أي المدى الذي تكون فيه مميزات المنتج ووظائفه أفضل من مميزات ووظائف المنتجات المنافسة، من ناحية تلبيتها لاحتياجات العملاء. حيث يقول (Kim and Atuahene-Gima) أنّ الاستغلال في السوق (أي اكتساب واستخدام المعرفة القريبة من العملاء والمنافسين الحاليين للمؤسسة) يعزز كفاءة تكلفة المنتج. ويؤكد (O'Cass and all)، أنّ دمج ابتكار المنتجات الاستغلالي (أي تحسين الإجراءات الحالية لتطوير منتجات جديدة) مع التسويق الاستغلالي (أي تحسين الإجراءات الحالية لربط المنتجات الجديدة بالسوق) يؤدي إلى مستويات عالية من كفاءة تكلفة المنتج. وبصفة عامة، فإنّ أنشطة الاستغلال (أي الأنشطة المنجزة في المشروع والتي تتضمن اختيار وتنفيذ وتحسين الثغرات الموجودة من قبل) تساعد المؤسسات على إنتاج وتسويق حلول مبتكر، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء¹؛ كما تساهم بتحسين دوري لجودة قاعدة معارف المؤسسة وتحسينها والإضافة عليها بما يتلاءم مع التطورات التدريجية، لتصل لتنمية مستدامة لمعارفها وتحقيق تفوقها المستمر.

كما يدعم كل من استكشاف المعرفة واستغلالها الأداء التنظيمي، حيث تتفاوت طبيعة هذه المكاسب فيما بين نشاطي استكشاف المعرفة واستغلالها، والتي تعتمد على التفاعل بين الميول الإدارية والديناميكية البيئية. فمثلا في دراسة للمؤسسات المالية الأوروبية، يقول (Jansen and all)، أنّ تأثير الاستكشاف والاستغلال على الأداء المالي يتحدد بحسب درجة ديناميكية البيئة والقدرة التنافسية للمؤسسة. حيث تزيد التنافسية من مساهمة الاستغلال في الأداء، وتقوي الديناميكية البيئية مساهمة الاستكشاف فيه. فعندما تكون الديناميكية البيئية محدودة بحيث تكون القوى التنافسية مستقرة ومتطلبات التكيف في حدها الأدنى، فإنّه يكون من الأفضل للمؤسسة أن تركز على استغلال الموارد الداخلية وأيضاً الموارد الخارجية الموثوق فيها². فالاستقرار البيئي يجعل المؤسسة لا تحتاج لأن تستكشف مجالات أخرى وتبحث عن معارف وتكنولوجيات مختلفة عن ما لديها، بل تهتم باستغلال واستخدام ما تملكه وتتركز على تحسينه بشكل تدريجي، وبالتالي تقوم بتنمية معرفية تدريجية ليتم بذلك تحسين الأداء والتميز فيه. في حين أنّ الاضطرابات البيئية والتقلبات في شروط واحتياجات العمل تجعل من أنشطة استكشاف المعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسة، لتتمكن المؤسسة من الحصول على معارف جديدة ودخول مجالات غير مسبوق، فتكون بذلك قادرة على التكيف مع كل التقلبات والاضطرابات البيئية، وتصل إلى زيادة في مهاراتها وخبراتها وتحقيق تنمية في معارفها تجعلها متميزة في أدائها، وقادرة على زيادة حصتها السوقية والحفاظ عليها.

¹ Tabeau K., Gemser G., Hultink E. J., and Wijnberg N. M., op. cit., p 6 -7.

² Lavie D., Stettner U., and Tushman M. L. (2010), Exploration and Exploitation Within and Across Organizations, *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, N°. 1, p 138.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

4. التميز بين استكشاف واستغلال المعرفة: إنّ المؤسسات في بيئة ديناميكية تواجه تحديا لإستكشاف إمكانيات جديدة للبقاء في بيئة تجارية متغيرة، واستغلال الثغرات القديمة لتأمين فوائد الكفاءة. والمشكلة الأساسية التي تواجهها المؤسسة هي الاستغلال بشكل كاف لضمان البقاء حاليا؛ وفي الوقت نفسه، تخصيص قدر كاف من الامكانيات للاستكشاف لضمان بقائها في المستقبل¹.

ويميز الباحثون بين الاستغلال والاستكشاف في الدراسات التكنولوجية وابتكار المنتجات، حيث ذكر (Benner and Tushman) أنّ الابتكارات الاستغلالية تشتمل على تحسينات في المسارات التكنولوجية القائمة، في حين يتضمن الابتكار الاستكشافي التحول إلى مسار تكنولوجي مختلف. واعتبر (He and Wong) الابتكار الاستغلالي أنشطة ابتكارية تكنولوجية تهدف إلى تحسين مجالات المنتجات الحالية في الأسواق؛ والابتكار الاستكشافي كابتكار تكنولوجي يهدف إلى دخول مجالات جديدة للمنتجات في الأسواق. ويربط آخرون الاستغلال والاستكشاف بالابتكارات التدريجية والجزرية؛ حيث تم ربط الابتكارات الجزرية التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن الناشئة بأنشطة الاستكشاف؛ في حين ترتبط الابتكارات التدريجية المصممة لتلبية احتياجات الزبائن الحالية بأنشطة الاستغلال².

إضافة إلى ذلك، يرتبط الاستغلال بقاعدة المعارف الموجودة في المؤسسة، وطالما استمرت المؤسسة في مسار تكنولوجي وتستفيد من مهارتها وقدراتها الحالية، فإنّ عملياتها موجهة نحو استغلال المعرفة. فمثلا، يُعتبر انتقال المصنعين السويسريين من الساعات اليدوية إلى الساعات الأوتوماتيكية شكلا من أشكال الاستغلال، لأنّه مبني على قدراتهم الهندسية الحالية. وفي المقابل يتضمن استكشاف المعرفة التحول عن قاعدة المعارف والمهارات الحالية للمؤسسة، ويرتبط هذا التحول بالمهارات التقنية الجديدة، بالخبرة في السوق أو بالعلاقات الخارجية. وفي مثال الساعات، فإنّ ظهور الساعات التي تعمل بالبطارية استلزم عملية الاستكشاف³. ومن خلال كلا النشاطين تتمكن المؤسسة من تعزيز مخزونها المعرفي وتحسينه، كما تتمكن أيضا من زيادة تنوع وتباين قاعدة المعارف، لتحصل بذلك تنمية معرفية تُمكن المؤسسة من ضمان مواجهة جميع التحديات التي تشهدها في إطار اقتصاد المعرفة، وتحقيق التميز والبقاء.

وبالتالي، يمكن القول أنّ استغلال المعرفة هو عملية اكتساب الكفاءة من خلال اعتماد وتوليف وتطبيق المعارف الموجودة من قبل. وهو يتطلب استرجاع المعرفة التي تم انشاؤها سابقا واستيعابها لتسهيل استخدامها، ويولد مصداقية التجربة من خلال: "تحسين، اختيار، إنتاج، كفاءة وتنفيذ" المعرفة الموجودة. كما أنّه يولد معرفة إضافية مع عوائد معتدلة ولكنها معروفة وفورية. أما استكشاف المعرفة، فهو نشاط غير مؤكد وغير متوقع، يعكس قدرة المؤسسة على اكتساب معارف جديدة بدلا من مجرد تعلم كيفية استخدام المعرفة الحالية بشكل أكثر كفاءة. ويولد استكشاف المعرفة تنوعا في الخبرة من خلال: "البحث، التباين، المخاطرة، التجريب، المرونة، الاكتشاف وابتكار" المعرفة الجديدة. فهو يولد معرفة جديدة غير مستقرة مع عوائد من المحتمل أن تكون مرتفعة ولكن غير أكيدة وغير متوقعة⁴. وبالتالي، فبين

¹ Masa'deh R. M. T., Tarhini A., Al-Dmour R. H., and Obeidat B. Y., op. cit., p 437.

² Ibid., p 443-444.

³ Lavie D., Stettner U., and Tushman M. L., op. cit., p 114.

⁴ Liu W. (2006), Knowledge Exploitation, Knowledge Exploration, and Competency Trap, *Knowledge and Process Management*, Vol 13, N°. 3, p 145.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

تطبيق واستغلال المعرفة الموجودة، واكتساب معارف جديدة، تتمكن المؤسسة من إثراء مخزونها المعرفي بكل ما هو جديد وذو قيمة وتحقق تنمية معرفية شاملة.

ومن جهة أخرى يكون الابتكار استكشافيا على نحو متزايد أكثر لأنه ينتج عن المعرفة المستخدمة في جهود الابتكار السابقة، أما الاستغلال يكون أكثر عمقا في المعرفة القائمة في المؤسسة، وبالتالي فهو يشكل قاعدة للابتكار الجذري. كما يتم التمييز بين استكشاف واستغلال المعرفة من خلال أسلوب كل منهما في البحث عن المعرفة، والذي يتجسد في ثلاثة أبعاد وهي: البعد المعرفي، البعد الزمني والبعد المكاني:¹

- **البعد المعرفي (the cognitive dimension):** والذي يقيس درجة التوافق بين المعرفة التي تم البحث عنها واكتشافها وقاعدة المعرفة الحالية للمؤسسة، ويتحدد على أساسه ما يسمى بالمدى المعرفي (*the cognitive distance*)، كما أنه مسألة محتوى جوهري للمعرفة. فمثلا: يكون البحث استكشافا بالنسبة لمؤسسة متخصصة في التكنولوجيا الالكترونية للحصول على التكنولوجيا مختلفة من صناعة أخرى كصناعة الأدوية (استكشاف تكنولوجيا جديدة في صناعة مختلفة)، ويكون استغلالا بالنسبة لنفس المؤسسة عندما تبحث عن التكنولوجيا الجديدة في صناعة الالكترونيات أي في نفس مجال صناعتها. وينظر البعض إلى درجة الاستكشاف وفقا لدرجة حداثة التكنولوجيا التي تبحث عنها المؤسسة، فالجديد بالنسبة "للعالم ككل" هو الأكثر استكشافية، والجديد بالنسبة "للمؤسسة فقط" يكون أقل استكشافية. وهناك تفسير آخر يعتبر أنّ بحث المؤسسات عن تكنولوجيا جديدة في مجال تكنولوجي جديد خارج حدودها التنظيمية يمثل الاستكشاف، والاستغلال هو البحث الداخلي في مجال التكنولوجيا الحالي للمؤسسة.

- **البعد الزمني (the temporal dimension):** يسعى هذا البعد لربط التمييز بين الاستغلال والاستكشاف بالبحث الزمني عن المعرفة. فالاستغلال الزمني (*Temporal exploitation*) هو توليد معارف جديدة من خلال البحث عن المعرفة الحديثة، أي الحداثة في عمليات البحث، أما الاستكشاف الزمني (*temporal exploration*) فهو توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث عن المعرفة على امتداد الزمن (*time spread*) أي البحث عن المعرفة بالانتقال بين الماضي، الحاضر والمستقبل. وبسبب العقلانية المحدودة والتبعية لمسار معين، تميل المؤسسات إلى الاهتمام بالمعارف الحديثة -أي تتوجه للاستغلال- لحل المشاكل الراهنة، ولكن يؤدي الاستغلال الزمني المبالغ فيه إلى ما يسمى بقصر النظر الزمني (*temporal myopia*). ومن ناحية أخرى، تكون المعرفة القديمة ذات قيمة للاستكشاف لسببين، الأول: أنّ الأفراد والمؤسسات يميلون لاختيار المسار القريب من مجموع خبراتهم الحالية على طول مسار تنمية المعرفة. وثانيا: فإنّ بعض تلك الفرص الضائعة لم تكن مفيدة لأنّ المعرفة التكميلية لم تكن متاحة للمؤسسة في وقت معين. ولذلك، فإنّ المعرفة التي كانت عديمة الفائدة في الماضي قد تكون ذات إمكانيات عالية مستقبلا لأنّ المعارف التكميلية الضرورية تصبح متاحة. ويتطلب الفارق الزمني بين الفرص التكنولوجية الناشئة والأسواق التكنولوجية التكميلية قدرة المؤسسة على استكشاف مخزون التكنولوجيا على مرور الزمن. فمثلا: قد نجد أنّ شركات الأدوية الكبيرة

¹ Li Y., Vanhaverbeke W., and Schoenmakers W. (2008), Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation, *Journal compilation*, Vol. 17, N^o. 2, p 115-116.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

توظف شركات التكنولوجيا الحيوية المتخصصة لوضع المركبات التجريبية - التي تم التخلص منها سابقا وبعضها أثبت فشله سريريا- في سلسلة من الاختبارات الجديدة. وهم يسعون بذلك لأن يكون المركب غير المجدي لعلاج معين في الماضي، مفيدا لعلاج شيء آخر مستقبلا.

- **البعد المكاني** (*The spatial or geographical dimension*): والذي يشير إلى البحث عن المعرفة عبر الفضاء المادي. وهناك أسباب مختلفة وراء أهمية هذا البعد؛ أولا، أنّ توافر الموارد المشتركة داخل منطقة ما يرتبط باقتصاديات التكتل (*agglomeration economies*)، ثانيا، نظرا لكون المعرفة أكثر ضمنية من المعلومات، فمن المرجح أن تنتقل المعرفة وخاصة المعرفة الراسخة (*sticky-knowledge*) ضمن منطقة جغرافية صغيرة حيث يكون لدى المؤسسات تفاعلات كافية وممارسات مشتركة، وثالثا: فإنّ البعد الجغرافي عادة ما يرتبط بالبعد المؤسسي والثقافي، فبالنظر إلى الفروق في الثقافات والعادات واللوائح، فإنّ التعلم وإعادة التعلم يكون أكثر صعوبة في النظم المؤسسية المختلفة عنه في نفس النظام المؤسسي. وبالتالي، البحث المحلي يمثل الاستغلال والبحث البعيد يمثل الاستكشاف.

ثانيا: العلاقة بين استكشاف واستغلال المعرفة

يُنظر في بعض الأحيان إلى استكشاف المعرفة واستغلالها على أنّهما نشاطان متعارضان، ورغم ذلك فهما يمثلان عناصر مهمة لتحقيق الريادة ويؤثران على أداء المؤسسة ويتفاعلان مع بيئة المؤسسة ومواردها التنظيمية، ويُعتبران مرحلتين أساسيين لتنمية المعرفة في المؤسسات¹، كما قد تحتاج المؤسسة لممارستها معا. ومن هنا فيتخذ القرار بتوجه المؤسسة نحو استغلال المعرفة أو استكشاف المعرفة وفقا لاحتياجاتها.

وتبقى العلاقة بين استغلال واستكشاف المعرفة تواجهها مفارقات عديدة نظرا لعدة عوامل، غير أنّ المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من التعامل بتفوق مع هذه التناقضات وتتمكن من إدارة التوترات الموجودة بين استكشاف واستغلال المعرفة بشكل إستباقي. وسيتم فيما يلي توضيح بعض أسباب هذه التوترات، وكيفية التعامل معها وإدارتها.

1. **أسباب التوترات بين استكشاف واستغلال المعرفة:** توجد العديد من التوترات أو التناقضات بين استكشاف المعرفة واستغلالها، وذلك لعدة أسباب، منها توجيه الضغوط التنظيمية للمؤسسة نحو اختيار استراتيجية استكشاف المعرفة أو استغلالها. فمثلا، إختيار استراتيجية الاستغلال، يأتي من الجمود التنظيمي، وتحديدًا عندما تكون سرعة إعادة التنظيم (*reorganization*) أقل بكثير من المعدل الذي تتغير به الشروط البيئية، وهذا يعني أنّ ضغط التركيز على الكفاءة وتخفيض التكاليف يجبر القيادة على تبني منظور الاستغلال. كما أنّ ضغوط التغييرات السريعة في التكنولوجيا وفي متطلبات الزبائن تساعد في توجيه المؤسسة لتحديد الفرص الناشئة، وهذا ما يعزز التوجه نحو الاستكشاف.

ويقول (March) أنّه رغم أهمية إستراتيجية الاستغلال والاستكشاف بالنسبة للمؤسسات، فإنّها تتنافس على الموارد النادرة، وهذا ما يضطر المؤسسة للاختيار بينهما. ويؤكد (Levinthal and March) أنّ المؤسسة التي تختار استكشاف المعرفة وحده ستعاني عادة من قلة العائدات من معارفها، والمؤسسة التي تمارس الاستغلال فقط ستعاني عادة من التقادم. كما تختلف التكاليف والمنافع بين الاستغلال والاستكشاف عبر الزمان والمكان حيث تفضل المؤسسة

¹ O'Brien E., Clifford S., and Southern M., op. cit., p 135.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الحصول على عوائد أكثر تحديداً وتأكيداً من العوائد الأقل تأكيداً، مما يجعل المؤسسة تتجه نحو الاستغلال بدلا من الاستكشاف. وهذا ما يسبب المزيد من التوترات بينهما¹.

وفي هذا السياق ، يذكر (Raisch and Birkinshaw) أنّ بعض الباحثين يؤكدون على وجود مفاضلة أو مقايضة (*trade-off*) في المؤسسات بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، وآخرون يؤكدون على ضرورة إحداث التوازن بينهما من خلال السعي المتزامن نحو استغلال واستكشاف المعرفة معا، وهو ما يسمى بالبراعة التنظيمية (*organizational ambidexterity*)². وقد استخدم مفهوم البراعة من طرف العديد من الباحثين مثل: (Duncan, 1976) يُعتبر أول من اقترح مصطلح البراعة التنظيمية.

ويقول (Mom) أنّ الباحثين ينظرون للعلاقة بين استكشاف المعرفة واستغلالها على أنّها: مفاضلة أو مقايضة (*trade-off*)، علاقة تدرج (*oscillating*) أو علاقة دمج ومزج (*combinatorial*). فالطريقة الأولى، تؤكد بأنّ استكشاف المعرفة واستغلالها لا يمكن الجمع بينهما في نفس المكان والزمان، والثانية تؤكد على أنّ استكشاف المعرفة واستغلالها يمكن أن يتبع كل منهما الآخر مع مرور الزمن، أي استخدامهما يكون على التوالي في تسلسل زمني. والطريقة الثالثة، يرى من خلالها الباحثون أنّه يمكن الجمع بين الاستكشاف والاستغلال في نفس الزمان والمكان³.

2. إدارة التوترات بين استكشاف واستغلال المعرفة: تساعد التوترات المميّزة بين استغلال المعرفة واستكشافها والطرق التي يقوم من خلالها الباحثون بصياغة العلاقات بينهما (أي: المفاضلة، التدرج والدمج)، على فهم كيفية إدارة المؤسسات لهذه التوترات بين الاستكشاف والاستغلال والجمع بينهما. ووفقا لـ (Mom)، يمكن التعامل مع هذه التوترات وإدارتها من خلال ثلاثة طرق (أو مقاربات)، هي الفصل المكاني، الفصل الزمني والتوليف.

- الفصل المكاني (*spatial separation*)⁴: وتعتمد هذه الطريقة على منظور المقايضة أو المفاضلة بشأن العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال. حيث تقول (Mom) أنّ هذه المقاربة تفرض أن تعمل أحد الاستراتيجيتين في مكان مادي أو اجتماعي والثانية في مكان آخر مختلف. كما يمكن أن يحدث الفصل المكاني حسب الوظيفة و/أو الموقع (أي المستوى التنظيمي)؛ فالفصل المكاني حسب المستوى يرتبط بالتسلسل الهرمي (مثلا: المدير الأعلى، مقابل المدير في المستوى المتوسط والمدير في المستويات الدنيا)، ويرتبط الفصل المكاني حسب الوظيفة، بالوظائف المميزة، التي يتم تنفيذها بالعمليات المطبقة أو المعرفة المستخدمة (مثلا: التسويق، الانتاج...). ويتأثر الفصل حسب الوظيفة بالموقع الجغرافي ووحدات الأعمال المتميزة.

تقليديا، من المفترض أن يتم استكشاف القدرات وتطوير الاستراتيجية في أعلى مستوى في المؤسسة، في حين أنّ استغلال هذه القدرات وتنفيذ الاستراتيجية يتم في المستويات الدنيا. وآخرون يذكرون أنّ أفضل مكان لاستكشاف

¹ Masa'deh R. M. T., Tarhini A., Al-Dmour R. H., and Obeidat B. Y., op. cit., p 444.

² *Ibid.*, p 445.

³ *Ibid.*, p 445.

⁴ *Ibid.*, p 445-447.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

الفرص الجديدة وبناء القدرات وتطوير الاستراتيجية هو في المستويات الدنيا، في حين أنّ دور الإدارة العليا هو تقييم والمصادقة على المبادرات في مختلف أنحاء المؤسسة. ويمكن إيجاد أمثلة للفصل حسب الوظيفة في المؤسسات الكبرى متعددة الوحدات، وعادة ما تكون وحدات الانتاج موجهة للاستغلال من خلال التركيز على الكفاءة التشغيلية، ووحدات البحث والتطوير والوحدات التسويقية تكون أكثر توجها نحو استكشاف المعرفة من خلال الانخراط في مشاريع بحثية، وتطوير منتجات جديدة، والبحث عن مناهج جديدة للأسواق والعملاء وتجربتها. ويمكن إيجاد الفصل بين الاستكشاف والاستغلال حسب الموقع في دراسات البراعة الهيكلية (*structural ambidexterity*)، حيث تكون مجموعات الاستكشاف صغيرة ولا مركزية، مع عمليات وثقافات حرة وواسعة (*loose cultures*)؛ ومجموعات الاستغلال واسعة وأكثر مركزية، مع عمليات وثقافات ضيقة ومقيدة (*tight cultures*).

ورغم الفصل المكاني بين الاستكشاف والاستغلال في المؤسسة، والذي يتجسد من خلال البراعة الهيكلية، فإنّ المؤسسة تتمكن من الاستفادة من هذين النشاطين وتحقيق الاستخدام الأمثل للمواردها المعرفية الداخلية وتنجح في عمليات البحث عن المعارف والتكنولوجيات الجديدة والمختلفة واكتسابها، لتتمكن بذلك من تنمية معارفها وامتلاك أحد الأصول الأكثر أهمية في خلق القيمة، لصعوبة تقليده وامتلاكه من المنافسين.

- **الفصل الزماني (*temporal separation*):** وهو يمثل البراعة المتزامنة (*sequential ambidexterity*)، حيث تستند الطريقة الثانية إلى النظرة المتدرجة (أو المتذبذبة) للعلاقة بين الاستكشاف والاستغلال. وذلك بفصل الاستكشاف والاستغلال مؤقتا. فوفقا لـ (Mom)، فإنّه بالأخذ في عين الاعتبار دور الوقت في هذا المنهج، فإنّ أحدهما يكون في فترة زمنية محددة والآخر يتم خلال فترة زمنية مولية، أي أنّ عملية الاستكشاف والاستغلال تتبع كل منهما الأخرى.

ويقدم (Duncan) نموذجا لتصميم المؤسسات لبدء وتنفيذ الابتكارات. حيث يقول إنّ مرحلة البدء في عملية الابتكار يُعززها هيكل تنظيمي بدرجة عالية من التعقيد، وانخفاض الطابع الرسمي، وانخفاض المركزية، في حين أنّ مرحلة تنفيذ الابتكار يُعززها هيكل تنظيمي يتسم بدرجة منخفضة من التعقيد، وإضفاء الطابع الرسمي العالي، وزيادة المركزية. فمرحلة البدء والتنفيذ يلي بعضهما البعض بالتتابع، ولذلك فإنّ (Duncan) يؤكد على ضرورة تغيير المؤسسات لهيكلها التنظيمي مع مرور الزمن لتتناسب مع التغييرات في المهام.

ويوضح (Tushman and Anderson) أنّ بعض الدراسات عن الابتكارات التكنولوجية تؤكد أنّ التغيير التكنولوجي يتميز بفترات من التغيير التدريجي، تتخللها حالات من الانقطاعات (*discontinuities*)، وخلال فترات التغيير التدريجي، تكون المنافسة وعدم اليقين البيئي أقل مما تكون عليه في فترات الانقطاع، أي أنّ معدلات المنافسة ومستويات عدم اليقين في البيئة التكنولوجية تتغير دوريا. وبناء على ذلك ترى هذه الدراسات أنّ على المؤسسات أن تتناوب بين متابعة الابتكارات التدريجية في أوقات التغيير التدريجي ومواصلة الابتكارات الجذرية خلال

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

فترات الانقطاع¹. وخلال عملية التناوب بين الاستكشاف والاستغلال تحقق المؤسسة تنمية في معرفتها وتتمكن من التميز عن باقي المؤسسات.

- **التوليف (synthesis):** أما الطريقة الثالثة، فتستند إلى الرأي التجميعي بين الاستكشاف والاستغلال، وذلك عن طريق الموازنة بينهما في كل من الزمان والمكان. ووفقاً لـ (Mom)، فإنّ مؤيدي الرأي التجميعي أو التوليفي يقولون أنّه عادة تجمع الوحدة التنظيمية بين مطالب متناقضة في نفس المكان والزمان²، وتستفيد من كلا الاستراتيجيتين معاً، وتحقق مكاسب معرفية تجعلها تُنمي رصيدها المعرفي، لتتمكن من الاستجابة لمتطلبات البيئة الابتكارية المفتوحة ومن أجل تعزيز ميزة تنافسية مستدامة والنجاح على المدى القصير والطويل. وبالتالي فإنّ تحقيق التوازن بين استراتيجيتي الاستكشاف والاستغلال ليست عملية عفوية ولكنها ديناميكية ومستمرة³.

وتمثل طريقة التوليف، ما يسمى بالبراعة السياقية (*contextual ambidexterity*)، والتي تهتم بالبحث المتزامن بين نشطي الاستكشاف والاستغلال والذي يقوم على عمليات وأنظمة تشجع الأفراد على تقسيم وقتهم بين هذين النشاطين، فهي تسمح للأفراد في المؤسسة بالمبادرة واتخاذ قرارات ديناميكية ومرنة تخص كيفية توزيع الوقت بين الاستغلال والاستكشاف⁴، بحسب ما يروونه مناسبا وحسب الظروف دون التركيز لا على مكان تواجدهم ولا على الزمان، فهي تعتمد على التوجه والقدرة السلوكية للمؤسسة للقيام بمهمتها بنجاح، لتتمكن من تنمية معارفها واكتساب قدرة على مواجهة التقلبات والتحديات في بيئة الأعمال الديناميكية.

ويمثل استكشاف المعرفة سلوكيات تتعلق بالتجريب والبحث عن طريقة بديلة لإنجاز المهام والتعلم من الأخطاء، فعند تطبيق استكشاف المعرفة، يتعد الأفراد عن الروتين ويجربون شيء جديد، ولا يعتمدون على المعرفة المؤلوفة والموجودة في المؤسسة. أما استغلال المعرفة، فيعتمد على الخبرة السابقة ووضع الأمور موضع التنفيذ، وتحسين الإجراءات المتعلمة بشكل تدريجي. فالاستغلال ينطوي على القيام بالأشياء كما كان يتم القيام بها دائما والاعتماد على الروتين والقواعد الموجودة⁵. وفي الحالتين، فاستكشاف معارف جديدة وغير معروفة من قبل واستخدام ما هو معروف منها وتحسينه بشكل تدريجي، يحقق للمؤسسة تنمية معرفية تجعلها تتمركز في مكانة تنافسية تحقق لها مكاسب ضخمة.

وفي الأساس، يعني الاستكشاف أنّ الأفراد يزيدون من تنوع وإختلاف مجموعة عملهم، في حين أنّ الاستغلال يشير إلى السلوكيات التي تقلل من تنوع أعمالهم. كما يقوم تزواج الأفكار على تكامل الاستغلال مع الاستكشاف. فمثلا تصور البراعة عند ممثلي خدمة العملاء، نجدها من خلال الاندماج في تلبية طلبات الخدمة للعملاء بكفاءة (استغلال)، وفي نفس الوقت استكشاف احتياجات العملاء الجدد. كما تمثل البراعة بناء إداركي يشمل التفكير

¹ Masa'deh R. M. T., Tarhini A., Al-Dmour R. H., and Obeidat B. Y., op. cit., p 445-447.

² *Ibid.*, p 447.

³ Valaei N., Rezaei S., and Ismail W. K. W., op. cit., p 230.

⁴ Zaidi M. F. A., and Othman S. N. (2015), Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia, Social sciences, Vol. 10, No. 6, p 1201.

⁵ Rosing K., and Zacher H. (2016), Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 26, N°. 5, p 696.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

التباعدي (أي الاستكشاف)، ويشمل الانتباه المركز (أي الاستغلال)، والمرونة الإدراكية (*cognitive flexibility*) والتي تعني التحول بين الاستكشاف والاستغلال¹.

فالأفراد الذين يركزون على استكشاف المعرفة من المحتمل أن يولدوا أفكار جديدة، ولكن هذه الأفكار قد لا تكون مفيدة أو قائمة على أفكار موجودة، كما أنهم غير قادرين على تطوير أفكارهم أكثر لأن ذلك يتطلب أنشطة استغلالية. وبالتالي، فهؤلاء الأفراد يجربون كثيرا ويجربون أشياء مختلفة، ولكن لديهم صعوبة في الاستفادة من نتائج تجاربهم، كما أن أفكارهم الجديدة سيفشل تطبيقها. وفي المقابل فإن الأفراد الذين يركزون على الاستغلال فقط يتقنون وضع الأشياء موضع التطبيق، ولكنهم يفتقرون للمرونة والاستعداد للتجربة التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة. وبهذا فإنهم يندمجون في سلوكيات روتينية وكفؤة في أنشطتهم ويطورون أفكار تقليدية وعادية وليست خلاقة جدا، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الابتكاري².

ولذلك يتم تصور الاستغلال والاستكشاف كسلسلة متصلة تنتقل فيها المؤسسات من الاستكشاف للاستغلال والعكس في جميع المستويات التنظيمية ومع مرور الوقت. حيث تعتمد القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة وتنميتها على قاعدة المعرفة الحالية للمؤسسة، وفي المقابل يسمح الاستكشاف للاستغلال بتطبيق المعرفة الجديدة. ففي المرة الأولى التي تقوم فيها المؤسسة بتجربة تكنولوجيا جديدة، فهذا يعتبر استكشافا، وبعدها تكرر المؤسسة هذه التجارب أو تطبق المعرفة المكتسبة حديثا، فإنها تطور روتينات استغلالية وتصبح أكثر دراية بهذه المعرفة، ويتحول الاستكشاف إلى إستغلال. وبالتالي هناك دورة طبيعية من الاستكشاف إلى الاستغلال، حيث يحتفي التمييز بين هذين النشاطين، ويتبع (*follows*) كل منهما الآخر³، لتحدث بذلك تنمية مستدامة لمعارف المؤسسة، تحقق من خلالها تميزها وريادتها.

وينتج عن عملية الدمج بين ما أسماه (Naief and Julie) بالمنقبين والمدافعين ما يسمى بالمحللين (*Analysers*)، فهم من يحافظون على موقف متوازن بين المنقبين والمدافعين. ويعتمدون على مصادر المعارف الداخلية والخارجية معا. ويستفيد المحللون من الاستكشاف والاستغلال، حيث يراقبون بيئتهم بدقة لاكتشاف أفكار جديدة لتلبية احتياجات عملائهم ويكون تخطيطهم مكثف وشامل، وتعتمد هذه المؤسسات لنموها على أسواق ومنتجات جديدة. كما تعتمد على استراتيجية متوازنة لإدارة المعرفة أكثر من الاستراتيجيات الأخرى⁴، وذلك لتحقيق تنمية معرفية تمكنها من خلق القيمة، التفوق والبقاء.

كما ذكر (Popadiuk and Bido) أن إدارة أنشطة الاستغلال والاستكشاف يتطلب مجموعة واسعة من آليات التنسيق، حيث تستخدم المؤسسات آليات تنسيق مختلفة لتعزيز التكامل بين مختلف الأنشطة في أعمالها، فتكون إما على شكل رسمي يتضمن الهيكل الهرمي للمؤسسات والذي يتضمن بدوره عنصرين هما: المركزية والطابع الرسمي؛ أو على شكل غير رسمي يتكون من مجموعة من العلاقات الاجتماعية والتي تسمى بالترابط (*connectedness*):⁵

¹ Rosing K., and Zacher H., op. cit., p 696.

² *Ibid.*, p 697.

³ Lavie D., Stettner U., and Tushman M. L., op. cit., p 114-115.

⁴ Azyabi N., J Fisher., op. cit., p 3.

⁵ Popadiuk S., and Bido D. S., op. cit., p 241-243.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- **المركزية:** وتعني الطريقة التي يتم بها توزيع السلطة بين المناصب، وهي تنقسم إلى مركزية القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد أو وضع السياسات والتي يكون مؤشرها المشاركة في اتخاذ القرار؛ ومركزية القرارات المتعلقة بتنفيذ المهام والتي مؤشرها هو السلطة الهرمية. وتقلل مركزية اتخاذ القرارات من قنوات الاتصال، وبالتالي فهي تقلل أيضا من نوعية وكمية الأفكار والمعرفة المتعلقة باستكشاف الأخطاء وتصحيحها. كما أنّ مركزية اتخاذ القرار تنعكس في فرص أصغر لظهور ابتكارات ذات خصائص استكشافية، بسبب انخفاض استقلالية الأفراد، ومن جهة أخرى فهي تساعد على ظهور ابتكارات ذات خصائص استغلالية، وذلك لأنّ هذه المركزية تزيد من كفاءة معالجة المعلومات وتسهل استغلالها، فهي لها آثار إيجابية على الابتكار التدريجي؛

- **الطابع الرسمي (formalization):** يعرف على أنه درجة توحيد العمل ومقدار الانحراف عن المعايير. وتعني درجة عالية من الطابع الرسمي أنّ المعرفة أكثر وضوحا نسبيا، وأنّ القواعد والاجراءات هي السائدة، إضافة إلى أنّ الأفراد يميلون إلى التقيد بهذه الضوابط. وبالتالي، فهذه الضوابط يمكنها أن تؤثر على عمليات الابتكار، كما أنّ المستويات المرتفعة من الطابع الرسمي تؤثر سلبا على درجة المرونة التنظيمية عند الحاجة لاستكشاف الأخطاء وتصحيحها. فالضوابط لا تزيد من كفاءة اكتساب المعرفة، وهي تعرقل تحولها إلى ابتكارات مختلفة عن المعايير التي تحددها الروتينات التنظيمية. ويقول (Jansen and all) أنّ الطابع الرسمي يعيق التجريب وحل المشاكل، ويقلل من احتمال خروج الأفراد عن السلوكيات التنظيمية الموضوعية. وبالتالي، فالطابع الرسمي يقيد الابتكارات الاستكشافية. ومن جهة أخرى يتم من خلاله ترميز أفضل الممارسات بطريقة يجعلها أكثر كفاءة للاستغلال، وتسهيل وتسريع تطبيقها. فاضفاء الطابع الرسمي يعزز مزايا الابتكار الاستغلالي والذي يشتمل على تعزيز المنتجات، العمليات والخدمات الموجودة؛

- **الترايط (Connectedness):** وهو يصف التعاون غير الرسمي بين التخصصات والوظائف، ويتألف من فرق متعددة الوظائف مع ما يكفي من القدرة للتغلب واستيعاب مختلف الثقافات والنماذج العقلية الموجودة في المؤسسة، كما يتكون من التواصل (*connectivity*) الضروري الذي يضمن الاختلافات بين أعضاء الفريق متعدد الوظائف. ويؤدي الترايط إلى تشكيل شبكات مشتركة ويعزز التواصل والتكامل بين الأنشطة المترابطة الأخرى، مما يؤدي إلى إنشاء سلسلة من خلال اعتماد أنشطة في علاقات مختلفة. وتؤدي هذه التعديلات إلى إعادة توجيه هياكل الشبكات من أجل تحقيق أقصى قدر من الفوائد.

ويقول (Jansen and all) أنّ الترايط يزيد من فرص إجراء محادثات غير رسمية والوصول إلى مصادر المعرفة داخل المؤسسة، فهو يساعد على دمج المعرفة بين الأفراد وتنمية المعرفة الجديدة التابعة للابتكار الاستكشافي. كما أنّ العلاقات الاجتماعية تساعد على إرساء الشرعية (*legitimacy*) وتمكين الموظفين من تبني ابتكار استكشافي. ولكن أيضا قد تحد كثافة الشبكات الاجتماعية من وجهات النظر المختلفة والطرق البديلة للقيام بالأشياء. ولأنّ الانتشار الكبير للشبكات الكثيفة يدعم ظهور سلوكيات مشتركة، فهي تقلل من تغيير السلوكيات وتحد من نطاق البحث والتصور التلقائي للبدائل. ومن جهة أخرى، فإنّ الترايط له أهميته في تطوير الثقة والتعاون بين الأعضاء وبتيح للأفراد

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

تطوير فهم عميق للتحسينات والتصحيحات في المنتجات، العمليات والأسواق القائمة. كما أنّ العلاقات الاجتماعية الكثيفة تمكن الأعضاء من تبادل الخبرات المتعلقة بتنفيذ بعض المنتجات¹. وهذا ما يساعد بشكل كبير في تنمية معارف المؤسسة وزيادة رصيدها المعرفي.

وتُعتبر القدرة الاستيعابية (*The absorption capacity*) كنتيجة وفي نفس الوقت كمطلب لتدعيم التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، ووهذا ما سيتم التعرف عليه بأكثر تفصيل فيما يلي.

المطلب الثالث: القدرة الاستيعابية، آلية لتحقيق التوازن بين استكشاف المعرفة واستغلالها

تمزج القدرة الإستيعابية بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال وتعمل على تحقيق التوازن بينهما للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، وتسهيل عملية تنمية معارف المؤسسة لجعلها متميزة ومتفردة بما تملكه هذه الموارد في عصر اقتصاد المعرفة. وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف القدرة الإستيعابية، ثم التعرف على مراحل القدرة الإستيعابية وأنواع القدرة الاستيعابية.

أولاً: تعريف القدرة الإستيعابية

إنّ قدرة المؤسسة على الجمع بين استكشاف المعرفة واستغلالها تمثل القدرة الاستيعابية، وهي تشير إلى أنّ قدرة المؤسسة على اكتساب، استيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة، تعتمد على المعرفة السابقة. ويوفر الاستكشاف للمؤسسة معارف جديدة وحرية في التكيف والتطور في بيئة متقلبة ويجعلها أكثر قدرة على اكتساب المعارف الخارجية، كما يشير إلى قدرة المؤسسة على تنمية واكتساب معارف خارجية ولكن لا يضمن استغلالها. وفي المقابل، فإنّ استغلال هذه المعارف يمكّن المؤسسة من تحويل واستخدام المعارف التي تم استيعابها من خلال إدماجها في عمليات المؤسسة وفي تحسين أدائها، فالاستغلال هو عملية استخدام وتطوير أشياء معروفة، أما الاستكشاف فهو السعي وراء المعرفة الجديدة، والأشياء غير المعروفة². وبذلك تتمكن المؤسسة من إثراء وتنمية مخزونها المعرفي، لتمتلك بذلك موردا يصعب تقليده، فتضمن التميز والريادة.

ويجب النظر إلى استكشاف المعرفة واستغلالها كسلسلة متصلة بدلا من الاختيار بينها كأنشطة منفصلة. فخلال المراحل الأولى لتطوير منتجات جديدة، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة لخلق القيمة، في هذه المرحلة من الاكتشاف، تواصل المؤسسة البحوث الاستكشافية بما في ذلك البحوث الأساسية، الاختراعات (*invention*)، المخاطرة وبناء قدرات جديدة من أجل تنمية معارف جديدة والتي يمكن بعد ذلك استغلالها لخلق القيمة. فعندما تحصل المؤسسة على المعارف والمهارات ذات القيمة من الاستكشاف، تتحول إلى أنشطة الاستغلال³. وفي هذه السلسلة المتصلة من البحث عن المعارف الجديدة واستغلالها ودمجها مع المعارف الموجودة من قبل، تتمكن المؤسسة من

¹ Popadiuk S., and Bido D. S., op. cit., p 243.

² Mohamad A. (2016), Les innovations d'exploration et d'exploitation: Le rôle de la capacité d'absorption, 25^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, l'Association Internationale de Management Stratégique, Hammamet, Tunisie, 30 mai-1^{er} juin, p 3-4.

³ *Ibid.*, p 3-4.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

تنمية شاملة لمعارفها وتحصل بذلك على وسيلة صعبة التقليد، تحقق لها قدرة على تفسير دقيق لبيئة العمل المعقدة والمتقلبة والإستجابة الاستباقية لمتطلبات هذه التغيرات السريعة، فتصل إلى مكانة ريادية وتحقق ميزة تنافسية مستدامة. ويتلائم وضع تصور للاستكشاف والاستغلال كسلسلة متصلة مع منهج القدرات الديناميكية (*Dynamic capabilities*)، والتي ترى أنّ المؤسسة يجب أن يكون لها توجه زمني مزدوج، توجه نحو الحاضر وتوجه نحو المستقبل. حيث يُعرف (Zollo and Winter) القدرات الديناميكية، على أنّها روتينات تطورت من خلال التباين التوليدي (*The generative variation*) أي الاستكشاف، وتكرارها أي الاستغلال، فهي تشير إلى أنّ الاستغلال يمكن أن يبدأ أو يُطلق الاستكشاف، وأنّ هناك علاقة تطور مشترك بين الاستكشاف والاستغلال. حيث تعتمد هذه العلاقة على القدرة الاستيعابية للمؤسسة، وهي القدرة على تحديد والتعرف على قيمة المعارف الجديدة، استيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية¹.

وبالتالي، فهذه القدرة على المزج بين ماهو جديد وغير متعارف عليه في المؤسسة من المعارف، الخبرات والتكنولوجيات وبين الخبرات والمعارف السابقة والمتوفرة في المؤسسة، يُكسبها رافعة معرفية تمكنها من تنمية رصيدها المعرفي والتميز بمورد معرفي لا ينقص بالاستخدام، لتتمكن من مواجهة المنافسة الشرسة وتصنّف قوائم أفضل المؤسسات في العالم.

ثانياً: مراحل القدرة الإستيعابية

تمر القدرة الاستيعابية بثلاث مراحل أساسية، هي: مرحلة تحديد المعرفة الخارجية (أو اكتسابها)، مرحلة استيعاب المعرفة الخارجية ومرحلة استخدام المعرفة الخارجية لتحقيق الأهداف المسطرة. وفيما يلي شرح لهذه المراحل:²

1. تحديد المعرفة الخارجية: تمثل هذه المرحلة عملية البحث التي من خلالها يرصد الأفراد البيئات التكنولوجية والأسواق للتعرف على الفرص ذات القيمة للمؤسسة. وتتطلب هذه العملية موارد تنظيمية، كما تتطلب من المؤسسات أن تشجع الموظفين بشكل كبير لتحديد المعارف الخارجية. ولذلك يجب على المؤسسات أن تتيح للأفراد استقلالية أكثر لأنّ القواعد الرسمية قد تحد من المرونة اللازمة لاستكشاف فرص جديدة وتفيد مجال التجريب. وهناك أربعة عوامل رئيسية محفزة لجهود تحديد المعارف الخارجية، وهي:

- إلهام الأفراد بمفاهيم جديدة للأعمال والمنتجات، حيث يجب أن يكونوا في حالة استعداد تام لفرص جديدة والانفتاح على التجارب والخبرات. ويكون استعداد الأفراد المكثف للبحث عن أفكار جديدة، في كثير من الأحيان في سياقات غير معتادة (*unusual contexts*) ومدفوعاً بالفضول والمصالح المتنوعة، فالفرد يوسع نطاق بحثه إلى مجموعة واسعة من المصادر من أجل إستكشاف الأفكار التي تكسر المنطق القائم في الصناعة أو المؤسسة؛
- التفكير الذاتي (*self-reflection*)، الذي يحفز التفكير المستقل (*independent thinking*)، فالأفراد المستقلين عن المؤسسة يُنشئون أفكاراً غير واضحة ويُدمجون عناصر التباين غير المخطط له؛

¹ Mohamad A., op. cit., p 4.

² Enkel E., Heil S., Hengstler M., and Wirth H., op. cit., p 30-31.

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

- طموح الأفراد الكبير كلما إزداد التزامهم الاستباقي بالبحث عن المعرفة الخارجية، حيث يميل الأفراد الطموحين جدا إلى توسيع مساحة بحثهم لتحديد المعرفة الخارجية والتي يُتَمَل أن تكون ذات قيمة وتسمح باندماج جديد مع المعرفة الداخلية؛

- المهارات الاجتماعية والتواصلية التي تسهل التعلم من مصادر خارجية، فالتفاعلات الشخصية مع مختلف الأطراف تدعم الأفراد للوصول إلى مصادر خارجية لاستكشاف معارف جديدة تساهم في قاعدة معارف الشركة الحالية بطريقة شومبيترية.

2. استيعاب المعرفة الخارجية: منظور قاعدة المعرفة يعتبر تكامل المعرفة أمرا حيويا، حيث يُنظر للمؤسسة على أنّها مجموعة من الأفراد، كل منهم يساهم بمعرفة متخصصة. وبهذه الطريقة يتم دمج كفاءات الخبراء مع قاعدة معارف المؤسسة. وعموما، فإنّ أي مساهمة للمعرفة الجديدة في قاعدة المعارف الموجودة لدى المؤسسة -بغض النظر عن ما إذا كانت من مصادر داخلية أو خارجية- فإنّها تحتاج لإستيعابها. ويمثل استيعاب المعارف الخارجية تحديا، لأنّ المعارف الخارجية هي معلومات صعبة، وبما أنّ هذه المعارف ليست محددة في مصطلحات المؤسسة (*firm's jargon*) ولا تتضمن الشروط الموجودة فيها، فإنّها لا تتوافق مع المعارف الداخلية، وبالتالي تكون القيمة التي تُساهم بها في المؤسسة غير مرئية في البداية. وهناك ثلاثة عوامل تجعل الأفراد مهمين لاستيعاب المعرفة الخارجية، هي:

- يحلل الأفراد قيمة المعرفة الخارجية بالنسبة للمؤسسة، حيث من الضروري تقييم إمكانيات السوق حول فكرة جديدة للمؤسسة. وتتطلب هذه المهمة أفرادا لديهم معرفة عميقة بتوقعات المؤسسة وقدراتها؛

- قيام الأفراد بربط المعارف الخارجية بقاعدة المعارف الداخلية القائمة، حيث من الضروري للقيام بذلك أن يقوم الأفراد بتحويل هذه المعارف الخارجية إلى ثقافة ولغة فريدة ومميزة للمؤسسة، وهذا ما يتطلب نقل الأفكار الخارجية في إطار يقاوم المراجعة (*review*) وإصدار الأحكام المستند للأفكار الداخلية القائمة؛

- يجب أن يكون الأفراد على اتصال داخلي قوي، من أجل التشارك في المعارف الخارجية داخل المؤسسة. حيث يزيد الترابط الداخلي للفرد من القبول الداخلي للمعرفة الخارجية. ومن المهم إشراك وإلهام الزملاء فيما يتعلق بالقدرات الكامنة وراء المعرفة الخارجية، من خلال بناء قصة ذات معنى تصف قيمة وفائدة المعرفة الخارجية، ويمكن للأفراد إقناع الآخرين في المؤسسة بالاستمرار في تطوير الفكرة، حيث يجب أن تنتمي القصة إلى الفهم الذاتي للمؤسسة، إلى موقفها في السوق وإلى أنماط عملها وأن تنظر في تاريخ المؤسسة.

3. استخدام المعرفة الخارجية: تتطلب المعرفة الخارجية التي تستوعبها المؤسسة جهودا إضافية لتسهيل استخدامها. ويحتاج الأفراد إلى حماية المعرفة خلال مراحل الاختيار الداخلي لها. وللقيام بذلك يجب أن يُظهر الأفراد شغفهم بالفكرة وأن يتحملوا المخاطر حتى تتحقق. وتتطلب هذه الجهود الانضباط ومستويات عالية من الطاقة والتسامح عند الفشل. ولكي يتم بناء قوة دفع لفكرة معينة، يجب أن يُظهر الأفراد الحماس والاجتهاد وحتى الدهاء (*guile*)، فمن الصعب استخدام فكرة مستمدة من مصادر خارجية، فإذا تعارضت المعرفة الخارجية مع أساليب العمل المألوفة، فإنّ

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها

جهود الاستفادة منها تكون كبيرة. والعكس إذا تماشى هذه المعرفة مع أساليب العمل المعمول بها من قبل، فإنّ استخدامها يكون أسهل.

ثالثاً: أنواع القدرة الاستيعابية

يقول (George and Zahra) أنّ القدرة الاستيعابية هي قدرة ديناميكية لها حالتان: القدرة الاستيعابية المحتملة (*potential absorptive capacity*) والقدرة الاستيعابية المحققة (*realized absorptive capacity*)¹.

1. **القدرة الاستيعابية المحتملة:** تشير إلى قدرة المؤسسة على اكتساب واستيعاب المعرفة الخارجية. وتشتمل أنشطة الاستكشاف على البحث عن المعارف الجديدة وتجريب البدائل والمصادر الجديدة التي تكون عوائدها غير مؤكدة، ولا يمكن تحقيقها إلا على المدى الطويل. وتعتمد قدرة المؤسسة على الاستكشاف على القدرة الاستيعابية المحتملة لها. حيث توضح الطبيعة التراكمية للقدرة الاستيعابية، لماذا المؤسسات التي تتمتع بقدرة استيعابية جيدة تكون أكثر استباقية واستفادة من الفرص التكنولوجية المتاحة لها. وبعبارة أخرى فإنّ مدى استخدام واستغلال المعارف الجديدة داخلياً يعتمد على قدرة المؤسسة على اكتساب واستيعاب هذه المعارف. وتعزز القدرة الاستيعابية المحتملة تفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية وتحسن قدرتها على التعلم. كما تسمح لها بأن تكون سباقة للتكنولوجيات الناشئة والفرص المتاحة في السوق واستكشافها²، وتمييزها في عملها من خلال ما تمتلكه من مخزون معرفي تمكنت من تنميته من خلال أنشطتها الاستكشافية.

2. **القدرة الاستيعابية المحققة:** وهي قدرة المؤسسة على تحويل واستغلال المعرفة، حيث تشير حسب (Kim) إلى القدرة الاستيعابية للمؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تطوير وتحسين الروتينات التي تشجع دمج المعارف الموجودة مسبقاً في المؤسسة مع المعارف المكتسبة حديثاً واستيعابها. كما تدل القدرة الاستيعابية المحققة على مخزون المؤسسة من المعارف المرمزة، التي تندرج في براءات الاختراع أو النماذج، والدمج بين المعارف الموجودة والمعارف الخارجية المكتسبة حديثاً والمستوعبة³، وهذا ما يساعد على تنمية هذا المخزون وتحقيق زيادة كمية ونوعية في مكوناته. فاستغلال المعرفة يسمح للمؤسسة بتحويل وتطبيق المعارف المستوعبة من خلال إدماجها في عمليات المؤسسة، وتحسين أدائها. وتمكن القدرة الاستيعابية المحققة المؤسسة من تطوير وتحسين الروتينات التي تسهل التعرف على مجموعتين مختلفتين من المعارف (المعارف الموجودة مسبقاً في المؤسسة والمعارف الجديدة)، ومن ثمّ الجمع بينهما لتنفيذ مخططات جديدة. ففي أنشطة الاستغلال، وجود هذه الروتينات يسهل دمج المعارف الموجودة مع المعارف الخارجية ويوفر الآليات الهيكلية، المنهجية والاجرائية التي تمكن المؤسسات من دمج أنواع المعرفة المختلفة بغرض التكامل التجاري، وتحقيقاً لميزة تنافسية أساسها قاعدة معرفية تم إثروها وتنميتها وفقاً لنشاطات استغلالية متكررة.

¹ Ferreras-Méndez J. L., Fernández-Mesa A., and Alegre J., op. cit., p 49.

² Mohamad A., op. cit., p 4-5.

³ Ibid., p 5-6.

خلاصة الفصل:

يُعتبر عمل المؤسسات في بيئة تنافسية غير مستقرة تتميز بعدم التأكد والغموض، وبالابتكارات المستمرة والتطوير السريع رهانا وتحديا لتحقيق مكانة قوية في السوق والمحافظة على بقائها والسعي للريادة، وهذا ما زاد من حاجة هذه المؤسسات للمعرفة كمورد إستراتيجي يحقق ذلك.

ولا يمكن أن يحقق توفر المعارف بكميات كبيرة في المؤسسة التفوق والتميز المستدام، ما لم يقترن ذلك بعملية تنمية لهذا المورد الجوهري، وذلك من خلال عملية استكشاف مصادر المعرفة الجديدة والمبتكرة واستغلال المعارف الموجودة في المؤسسة بعد تزاوجها مع المعرفة الجديدة المكتسبة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة.

وبذلك أدركت المؤسسات أهمية عملية تنمية المعرفة في الاستخدام الفعال للمخزون المعرفي المتوفر لديها ومحاوله تحسينه وتجديده، مع دعم، اكتساب وإنتاج معارف جديدة عند استكشافها لمصادر خارجية ومجالات جديدة وغير مسبوقة، لتتمكن من استشراف المستقبل والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة السريعة وغير المتوقعة وتحقق بذلك ميزة تنافسية مستدامة وتنجح في البقاء والريادة في بيئة معقدة، غامضة وديناميكية.

الفصل الثاني:

القيادة الإستراتيجية وقررتها

على تنمية المعرفة

تمهيد

تُعتبر القيادة عاملاً مهماً تتمحور حوله مختلف نشاطات المؤسسة، خاصة وأن بيئة الأعمال حالياً تعرف تغييرات وتطورات سريعة وتتميز بالتدفق الكبير للمعلومات والمعارف، الأمر الذي يتطلب وجود من يتعامل مع هذه التحولات ويتكيف معها ويُنظم تلك الأرصدّة المعرفية ويستغلها بالطريقة التي تحقق التميز والريادة للمؤسسة، ويعمل أيضاً على المحافظة على هذا المخزون المعرفي وتنميته باعتباره مصدراً لخلق القيمة وتحقيق تميز مستدام للمؤسسة.

فسعي المؤسسة الدائم للتميز والريادة، يولد الحاجة لوجود قيادة إستراتيجية تملك مهارات تمكنها من مواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة وتنقلها إلى مرحلة جديدة وتمنحها مكانة أكبر وأقوى، وتعمل على تحديد وتوضيح ما تقوم به وتبين ما تريد القيام به. هذا ما يتطلب من القيادة الإستراتيجية توضيح لقيم المؤسسة ومعتقداتها وهويتها لجميع الأعضاء، بالإضافة لتحقيق التوازن بين الكفاءات الأساسية لها لاستغلال الحاضر، وفي نفس الوقت تشجيع استكشاف المستقبل.

بالتالي، فالقيادة الإستراتيجية تهتم بالربط بين ماضي، حاضر ومستقبل المؤسسة لضمان الاستمرارية في مواجهة المنافسة ومواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة تنافسية ديناميكية الثابت الوحيد فيها هو التغيير. ولا يمكنها الوصول لما تسعى إليه دون أن تتوفر لديها المعارف الضرورية، الكافية والمتجددة بشكل دائم ومستمر، لتكون على اطلاع على كل ما يحدث من تغييرات وتكون على علم ودراية بكل جديد، وتتمكن من استغلال ما يتوفر لديها من معارف واستكشاف الجديد وغير المعروف منها من قبل، لتحقيق تنمية معارفها التي تكون مصدراً لخلق القيمة واستثمارا لتحقيق المكاسب والاستفادة من الفرص بأسلوب يصعب تقليده لتصل بذلك للتفوق، التميز والاستمرارية.

لذلك، فوجود قيادة حكيمة ذات رؤية إستراتيجية واضحة، دقيقة ومؤثرة ومتلائمة مع تصورات، معتقدات وأولويات أعضاء المؤسسة وتعمل على ترسيخ ثقافة التغيير المستمر بمشاركة جماعية للأعضاء، من أجل النجاح في تحقيق ابتكارات وإبداعات ناتجة عن منهج تفكير إستراتيجي، هو أمر ضروري، للوصول لتنمية معرفية تمكن المؤسسة من تحقيق ما تطمح إليه. فالقيادة الإستراتيجية تُعتبر ركيزة أساسية لنجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، فهي توجه مواردها الداخلية والخارجية وتوحد فهم جميع الأعضاء وتُحركها نحو هدف مشترك. فالتغييرات في التقنيات وفي ديناميكيات الصناعة تمثل نقاط انعطاف أو تحول في مسار المؤسسة، والتي تولد فرصاً للقيادة الإستراتيجيين لتطوير رؤى وبناء إستراتيجيات جديدة ونقل مؤسستهم لتوجهات جديدة تتجاوز من خلالها الاضطرابات، الغموض وعدم اليقين الذي يُميز البيئة.

وسنحاول في هذا الفصل الإحاطة ببعض ما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية؛

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق القيادة الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية كآلية لتنمية المعرفة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية

تعمل المؤسسة في محيط تتأثر به وبكل الظروف والعوامل التي تميزه كما يكون لها تأثير فيه خاصة عندما تكون لها مكانة أو مبادرات وممارسات تجعل نشاطها يترك أثراً فيه. هذه المكانة تصنعها المؤسسة لنفسها عبر خطوات ممنهجة ومسار محدد وفقاً لتصور مسبق لمستقبلها يتجسد من خلال إستراتيجية تضعها قيادة إستراتيجية حكيمة وواعية بالظروف المحيطة بالعمل المؤسسي داخليا وخارجيا وبوجود قائد إستراتيجي يحلل، يناقش ويُشاور، يخطط، يفكر ويقرر بعد أن يجمع ما يحتاجه من معلومات ومعارف كافية، ويخاطر بعد دراسة عندما لا تكتمل لديه المعلومات. لتكون بذلك قراراته المتخذة ناتجة عن دراسة وليست انعكاسات لمجريات الأحداث، فيصل بذلك لحل المشاكل وتحقيق الأهداف والغايات العامة المتكاملة مع الأهداف والغايات الفردية.

وسيتم التعرف في هذا المبحث على ماهية القيادة الإستراتيجية من خلال تعريف القيادة الإستراتيجية، نظريات القيادة الإستراتيجية وأهميتها؛ ثم التطرق إلى ماهية القائد الإستراتيجي بالتفصيل في تعريف القائد الإستراتيجي، خصائصه ومهامه؛ وأخيرا ضروريات القيادة الإستراتيجية بالحديث عن مميزات القيادة الإستراتيجية، مهاراتها وشروط التحول إلى القيادة الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية

تُعتبر القيادة الإستراتيجية نهجا واسعا لحل المشاكل واتخاذ القرارات من خلال التحليل الموضوعي، التفكير في المستقبل والتخطيط. فهي تعمل على إيجاد رؤية واضحة وخطة عمل فعالة يتم من خلالها تحقيق الأهداف. وقد تم الحديث عن موضوع القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال في العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية. ولتوضيح بعض هذه الجوانب سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف القيادة الإستراتيجية، التعرف على نظريات القيادة الإستراتيجية وأخيرا أهمية القيادة الإستراتيجية.

أولاً: تعريف القيادة الإستراتيجية

تُعتبر القيادة عاملاً مهماً تتمحور حوله مختلف نشاطات المؤسسة، خاصة وأنّ عالم الأعمال في الوقت الحاضر يعرف تغييرات وتطورات سريعة ويتميز بالتدفق الكبير للمعلومات والمعارف، الأمر الذي يتطلب وجود من يتعامل مع هذه التحولات ويتكيف معها ويُنظم تلك الأرصدة المعرفية ويستغلها بالطريقة التي تحقق التميز والريادة للمؤسسة، ويعمل أيضا على المحافظة على هذا المخزون المعرفي وتنميته باعتباره مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات. وهذا ما يمكن أن يحققه وجود قيادة لها قدرة على التأثير على الفرد وعلى المجموعة أيضا من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها ودمج أهداف الفرد والمجموعة مع أهدافها وتحقيق مستويات عالية من العمل الجماعي. فالقيادة حسب (Ordway) هي امتزاج مجموعة من السمات تُمكن الفرد من جعل الآخرين يتبعون توجيهات معينة لتحقيق الأهداف¹. تم تعريف القيادة هنا من خلال الصفات التي يتميز بها القائد والتي تساعد في توجيه التابعين لتحقيق

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ص 257.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

الأهداف والغايات المسطرة. وقد أُغفلت الظروف المتغيرة المحيطة بالقائد والتي يعمل فيها، حيث أنّ كل ظرف يستوجب سمات معينة لمعالجته وبالتالي من الصعب الالتزام بسمات معينة وثابتة.

أما (Sharma and Jain) فقد اعتبروا القيادة "العملية التي يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيه المؤسسة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا وترابطا"¹. هذا التعريف يعتبر القيادة مهمة يؤديها القائد، الغاية منها تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه أعضائها من خلال التحكم والتأثير فيهم، إلا أنّ هذا التعريف لم يتطرق إلى طريقة تأثير القائد على المرؤوسين إن كانت بالإجبار أو بطريقة طوعية.

وهذا ما تطرق له (Pelletier) في تعريفه للقيادة التي اعتبرها " القدرة على التأثير للمشاركة الطوعية للأفراد والجماعات للوصول إلى الأهداف المنشودة"². فحسب هذا التعريف فالقيادة هي فن التوجيه مع إعطاء الحرية للتابعين وتوجيه سلوكهم وجعلهم يعملون معا وكأنهم فرد واحد، وهذا السلوك ينبع من طريقة تعامل القائد وسلوكاته مع المرؤوسين والتي تجعلهم يقضون أوقات العمل في المؤسسة في جو أخوي وعائلي؛ وبالتالي فهذا التعريف يعتبر القيادة عملية تفاعل بين صفات القائد الشخصية وصفات مرؤوسيه، فهذه الخصائص التي تميز القائد تجعله محبوبا لدى أتباعه فيكون إبتاعهم له أمرا عفويا ونتاجا عن إعجابهم بسلوكه وتقديرهم لعمله خاصة أنه يشاركهم في عدة مهام ما يزيد ثقتهم به ويرفع ولاءهم له فيكون عملهم معه طوعية وبكل حب. وما يُعاب في هذا التعريف أنّه اعتبر القيادة علاقة غير رسمية بين القائد والمرؤوسين تعتمد على العلاقات الاجتماعية والشخصية، وأغفل الجوانب الرسمية للقيادة. وهذا ما تم التطرق إليه في التعريف الموالي.

في هذا التعريف اعتُبرت القيادة: النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين³، فالقيادة وفقا لهذا التعريف تجمع بين السلطة الرسمية وغير الرسمية والتأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون من أجل تحقيق أهداف محددة.

وقد عُرفت القيادة كذلك بأنها "عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليها تحقيق أهداف مشتركة والقيام بإجراءات فعالة لتحقيق تلك الأهداف"⁴. يضيف هذا التعريف أنّ القيادة مرتبطة بموقف وظروف معينة، اختلاف هذه الظروف والمواقف تجعل ردود أفعال القائد ومرؤوسيه تتغير.

ويوضح (Sharma and Jain) أنّ القيادة بصفة عامة تتطلب توفر أربعة عناصر أساسية، هي:⁵

¹ Sharma M. K., and Jain S. (2013), Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, Vol. 3, No. 3, p 310.

² Pelletier G. (1998), Le Leadership au Sein des Organisations: Un Regard D'Amérique, *Sciences Humaines*, numéro thématique Comprendre les organisations, Hors série N°20, p 2.

³ عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 45.

⁴ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 112.

⁵ Sharma M. K., and Jain S., op. cit., p 310-311.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- القائد: الذي يجب أن يكون على علم بما يمتلكه هو شخصيا من مهارات ومعارف وأن يعرف حدود ما يمكن أن يقوم به، كما يُعتبر مستوى ثقة التابعين فيه ومدى قدرته على إقناعهم بشخصيته وإتباعهم له معيار لمعرفة مدى نجاحه؛
- التابعين: من طبيعة البشر الاختلاف، وهذا يتطلب أساليب مختلفة يتم انتهازها للقيادة، فنقطة البداية الأساسية هي معرفة الموظفين والفهم الجيد للطبيعة البشرية لهم، مثل: احتياجاتهم المختلفة، العواطف وطرق التحفيز وغيرها؛
- الاتصالات: حتى تتم العملية القيادية يجب أن يتوفر الاتصال في جميع الاتجاهات، ويُعتبر التواصل في شكله غير اللفظي أي من خلال "القدوة" أو الإقتداء أساسيا لنجاح القيادة. ففي كثير من الأحيان يتمكن القائد من جعل مرؤوسيه يؤدون عدة أعمال من خلال أدائه هو أولا لها؛ فتواصل القائد مع المرؤوسين وطلبه منهم أداء عمل معين، يتطلب منه هو أولا أن يكون مستعدا للقيام به أو أن يقوم به قبلهم؛
- الحالة أو الموقف: تختلف الحالات أو المواقف التي تحدث في المؤسسة عن بعضها، وهذا ما يتطلب أن يمتلك القائد القدرة والمهارة على التصرف في كل موقف وتحديد أفضل مسار للعمل وأسلوب القيادة المناسب لكل حالة.
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ وجود اختلاف وعدم اتفاق بين الباحثين في تعريف القيادة، وذلك يرجع لاختلاف نظرة كل منهم والظروف التي تم خلالها وضع التعريف، فمنها ما ركز على صفات القائد والسمات التي تُميزه، ومنها ما اهتم بدور القائد وسلوكه داخل الجماعة دون التطرق للمرؤوسين والموقف أو الظرف المحيط بهذه العلاقة، وفي تعاريف أخرى تم استدراك هذا النقص فاعتبروها عملية تفاعل بين سلوك القائد ومرؤوسيه والموقف. وبالتالي، ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي قائمة على علاقة تجعل القائد في تواصل مستمر مع مرؤوسيه في حالات وظروف مختلفة وتعتمد على الاستمالة، الإقناع والتأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة، للوصول إلى الغايات والأهداف الموضوعية مسبقا.
- وفي ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال وما حملته من فرص وتحديات، إضافة إلى ظروف المنافسة الحادة استوجب على المؤسسات تركيز اهتمامها أكثر على المعطيات المستقبلية والعمل على توقع إمكانياتها مستقبلا اعتمادا على ما لديها حاليا من موارد ومعلومات، وخاصة المورد البشري الذي يمتلك المهارات والقدرات الضرورية ويمتلك أيضا المعرفة والخبرة التي تسمح له بإدراك المتغيرات البيئية المحيطة والتأقلم مع التقلبات السريعة والمفاجئة، وله القدرة على إرساء ثقافة التعاون والتغيير وتشجيع الإبداع والتفكير البعيد المدى.
- كل هذه العوامل أدت إلى البحث عن قيادة جديدة تجتمع فيها هذه المميزات، هي القيادة الإستراتيجية ذات الأصول العسكرية، حيث كان ظهور هذا المصطلح لأول مرة عند (Kotter) سنة 1982 في مقال له بعنوان: "The general managers"، وبعده عند (Mintzberg) سنة 1984 في مقاله تحت عنوان: "Le manager au quotidien: Les dix rôles du cadre"، في إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة¹.

¹ سلمى حنين رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في النهي لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص 251.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

وقد قُدمت عدة تعريفات للقيادة الإستراتيجية تباينت واختلفت فيها وجهات النظر وآراء المهتمين. حيث يقول (Barak and all) أنّ أحد قادة القوات العامة العسكرية يقول أنّ "القيادة الإستراتيجية الحقيقية هي محاولة الحصول على الأفكار الكبيرة والمهمة، ومن ثمّ العمل على إيصالها بشكل فعال إلى التابعين"¹. هذا التعريف ركز على الجانب الفكري المعنوي للقيادة الإستراتيجية وضرورة توليد الأفكار الملهمة والمهمة، وأعطى أهمية لضرورة أن يوفر القائد الجو الملائم والظروف المناسبة ليكون تواصل أعضاء المؤسسة جيداً وأن يعمل على أن جعل علاقته بأعضاء الفريق وطيدة حتى يكون إيصال أفكاره وغايات عمله وتوضيحها سهلاً، وأكثر من ذلك يكون تأثيره على التابعين قويا وتوجيهه لهم وإرشادهم فعلا للوصول في الأخير إلى عملية التطبيق بشكل ناجح، وبالتالي يزيد ولاؤهم له وعملهم على تحقيق الأهداف المسطرة على المدى الطويل.

ويدعم (Crow) فكرة الولاء والتأثير على التابعين في تعريفه للقيادة الإستراتيجية حيث اعتبرها "تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، كما تركز على الولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه نحو الاتجاه الصحيح"².

ويضيف (Magee) أهمية الثقافة التنظيمية السائدة والاستغلال الأمثل للموارد لبلوغ رؤية إستراتيجية محددة، فهو يعتبر القيادة الإستراتيجية "عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات والتعليمات وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عملية معقدة وغير أكيدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات"³. فهو يركز في تعريفه على امتزاج مجموعة من العناصر المهمة؛ وقد أعطى أهمية لدور القائد الاستراتيجي في تأسيس ثقافة المؤسسة وتوضيح مبادئها حتى تتوضح الأهداف وتُستوعب الغايات، ويتم ذلك بتوفر الإمكانيات المادية التي تُعتبر محرك أي نشاط إنساني، إضافة إلى ضرورة أن يتميز القائد الإستراتيجي بالقدرة على التوجيه وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة ككل. وبالتالي، فقد وضح (Magee) أنّ القيادة الإستراتيجية تتلخص في ثلاثة عناصر أساسية هي: الثقافة التنظيمية، الموارد المادية وقدرة القائد على التوجيه.

من خلال تعريف كل من (Crow) و (Magee) نجد أنّهما أضافا البعد الزمني والنظرة البعيدة المدى. فالقائد الإستراتيجي يعيش حاضره وبيحث في مستقبله عن ما هو مميز، فيُشخص بذلك الفرص المتاحة له والمتوقعة ويُشخص أيضا التهديدات المحتملة ويحتاط منها. هذه الفرص والتهديدات تظهر نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة وخاصة في المجال المعرفي.

وما يلاحظ في التعاريف السابقة أنّها أغفلت الجانب الإنساني والتحفيزي للعاملين الذي يزيد فعالية أداء العمل؛ فالإنسان بطبيعته يطمح للوصول إلى تقدير واحترام وشكر الآخرين له على الإيجابية في سلوكه والتميز في

¹ Salmoni B. A., Hart J., McPherson R., and Winn A. K. (2010), Growing Strategic Leaders for Future Conflict, *Parameters: U.S. Army War College*, Vol. 40, N^o. 1, p 75.

² إيثار عبد الهادي الفيحان وإحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، الجامعة المستنصرية، العراق، 2006، ص 4.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 4.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

عمله ومن ثم الحصول على مكافآت تشحن قابليته للعمل وتزيد فعالية تطبيق الأفكار والمعارف التي تصله. وبالتالي، حتى تصل القيادة الاستراتيجية إلى تحقيق غاياتها لابد لها من الاهتمام بالجانب الإنساني في العلاقات مع التابعين والعمل على خلق روابط وعلاقات تدعم العمل وتساعد القائد على التأثير على التابعين وكسب حبههم وتقديرهم والوصول إلى ولائهم، بما يجعل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة أمرا سهلا لا يحتاج إلى كثير من الجهد، وهذا ما أهتم به (Elenkov and all) في تعريفهم للقيادة الاستراتيجية التي اعتبروها: "عمليات تشمل تشكيل رؤية للمستقبل، خلق تواصل مع المرؤوسين، تنشيط وتحفيز التابعين والاندماج في تبادلات مع الزملاء والمرؤوسين تدعم الاستراتيجية"¹.

ويُعرف (Rowe) القيادة الاستراتيجية بوصفها "القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه ونجاح المؤسسة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في الأمد القصير"². هذا التعريف يعتبر أنّ للقيادة الاستراتيجية القدرة على التأثير في الآخرين من خلال العمل الجماعي والتواصل معهم، حتى يتم تخطيط وتنفيذ الإجراءات والقرارات الجديدة، فهي إذن لها توجه نحو المستقبل وقدرة على التوفيق بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل بوجود قائد إستراتيجي له تركيبة معرفية متميزة ومهارات متنوعة تساعد على التكيف مع كل التغيرات والأحداث. في هذا التعريف أيضا نجد أنّ (Rowe) يعتبر القيادة الاستراتيجية مزيجا متكاملًا من القيادة الحكيمة التي لها توجه نحو المستقبل مع وعيها بالمخاطرة، والقيادة الإدارية (*managerial leadership*) المستقرة والتي تحافظ على النظام القائم³.

أما (Ireland and Hitt) فقد ترجما القيادة الاستراتيجية إلى قدرات يتميز بها القائد، هذه القدرات تتمحور حول قدرته على توقع مجريات الأحداث والأمور ومهارته في تخيل وتصور ما يمكن أن يحدث وإمكانية إيجاد الحلول والتكيف مع التغيرات والعمل مع الجماعة، حيث عرفها على أنّها "القدرة الشخصية على التوقع، التصور والحفاظ على المرونة والتفكير الإستراتيجي والتعاون مع الآخرين لإحداث تغييرات من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة"⁴. هذا التعريف يوضح أنّ القيادة الاستراتيجية هي تأسيس لرؤية وتصور للمؤسسة ومستقبلها، الذي يعتمد على استغلال الكفاءات والمهارات الموجودة في المؤسسة والمحافظة عليها وبناء علاقات شخصية مع العاملين وتطوير رأس المال البشري الذي يُعتبر مصدرا للتميز، وذلك ببناء ثقافة تشجع العمل الجماعي، الإبداع والمخاطرة وتؤكد على ضرورة الحفاظ على المرونة والتكيف مع التغيرات في محيط المؤسسة لتحقيق التميز.

فالقيادة الاستراتيجية وفقا (Hitt) مفهوم متعدد الوظائف تنطوي على الإدارة من خلال الآخرين وتساعد المؤسسات على التعامل مع التغيير الذي يتزايد في بيئة الأعمال العالمية، وبالتالي فهي تتطلب القدرة على استيعاب

¹ Elenkov D. S., Judge W and Wright P. (2005), Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N^o. 7, p 666.

² Rowe W. G. (2001), Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, N^o. 1, p 83.

³ *Ibid.*, p 83-84.

⁴ Ireland R. D., and Hitt M. A. (2005), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, N^o. 4, Reprinted from 1999, Vol. 13, N^o. 1, p 63.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

ودمج كل من بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وإدارة ومعالجة المعلومات المعقدة¹، والحصول على معارف تزيد من الأرصدية المعرفية للمؤسسة، لتساعد في اتخاذ قرارات ووضع إجراءات ضرورية لإنجاح العمل. كما تُعتبر مسؤولة عن إحداث التوازن بين تطلعات وحاجات جميع موظفي المؤسسة، والتعامل معهم بشكل جيد وإنساني وذلك بالاهتمام بهم والتعامل العادل معهم ومنحهم الثقة في أنفسهم. وبالتالي فمن الضروري أن تتوفر عند القادة الاستراتيجيين قدرة على تحديد اتجاهات المؤسسة في الوقت المناسب، والتواصل مع الآخرين واتخاذ قرارات لمستقبل مؤسستهم، والتعامل مع الغموض والتعقيد في المحيط، وهذا ما يتطلب قدرة عالية على التكيف²، ومرونة كبيرة لمواكبة التغييرات.

وكخلاصة للتعريف السابقة، فإنه يمكن التعرف على القيادة الاستراتيجية من خلال:³

- أن القيادة الاستراتيجية هي مجال واسع؛ فالتوسع مجالها يعني تأثيرها على عدة مجالات ووحدات في المؤسسة وحتى خارجها، هذا المجال الواسع يتطلب رؤية المؤسسة كنظام مكون من أجزاء متعددة، مترابطة ومتشابكة، بحيث تكون القرارات المتخذة في مجال واحد تثير إجراءات وحتى قرارات في مجالات أخرى داخل المؤسسة وخارجها؛
- أن أثر القيادة الاستراتيجية يمتد إلى فترة طويلة من الزمن؛ فالقائد الاستراتيجي يجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الأهداف طويلة الأجل أثناء عمله على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل. حيث قال أحد القادة العسكريين: "أنه في الاستراتيجية، من المهم النظر إلى الأشياء البعيدة كما لو كانت قريبة وإلقاء نظرة بعيدة على الأشياء القريبة منا"، فالقائد الاستراتيجي عليه إذن أن يحقق التوازن بين التوقعات القريبة والبعيدة الأجل؛
- القيادة الاستراتيجية غالبا ما تتضمن تغييرات وتحولات تنظيمية كبيرة.

وحسب (Wheeler and all) فإنه يمكن للمؤسسات وضع تصميم للقيادة الاستراتيجية يتضمن مجموعة متكاملة من الممارسات التي تبني قدرة المؤسسة على التغيير. وقد اقترحوا أربعة عناصر متكاملة تُطور وتحافظ على هذه القدرة، وهي: الالتزام بغاية المؤسسة، تركيبة فريق الإدارة العليا، قدرات ودوافع (أو محفزات) الأفراد في جميع أنحاء المؤسسة وأخيرا سلسلة مركزة من المبادرات الاستراتيجية المختارة التي تُمكن المؤسسة من التقدم⁴.

ومما سبق يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تقدير وتصور مستقبل المؤسسة ووضع صورة توضح ملامحها، وبالتالي إحداث التغييرات الضرورية في حاضرها للوصول إلى الرؤية المستقبلية المخطط لها. ويتم ذلك من خلال دعم وتعاون جميع أعضاء المؤسسة وتنظيم وحشد الموارد المادية والبشرية وتوفير المعلومات الضرورية لذلك، فهي تمثل قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي، حسن التصرف والتأثير وتحفيز التابعين والتواصل

¹ Jooste C., and Fourie B. (2009), The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, *Southern African Business Review*, Vol. 13, N^o. 3, p 52.

² Bass B. M. (2007), Executive and Strategic Leadership, *International Journal of Business*, Vol. 12, N^o. 1, p 36.

³ Hughes R. L., and Beatty K. C. (2005), *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*, Jossey-Bass business & management series, 1st Edition, Jossey-Bass: A Wiley Imprint, John Wiley & Sons, Inc., United States of America, P 11-13.

⁴ Lear L. W. (2012), The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa, submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of business leadership, graduate school of business leadership, University of South Africa, Pretoria, South Africa, p 6.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

معهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم باعتبارهم مصدر التميز حتى يتم مواكبة التغيرات في المحيط الاقتصادي والتنافسي المضطرب، للوصول لتحقيق الأهداف على المدى البعيد والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: نظريات القيادة الإستراتيجية

في الأعمال المبكرة حول القيادة الإستراتيجية، أشار (Hosmer) سنة 1982 إلى أنّ النظرية الموقفية (*contingency theories of leadership*) لا تأخذ بعين الاعتبار الوضع التنافسي للمؤسسة في الصناعة. وقد وضح أنّ مهمة القائد تختلف عن مهمة المدير لأنّ القائد يجب عليه أن يعتبر أنّ الإستراتيجية التنظيمية لها علاقة مع البيئة الخارجية. وبالتالي فالقيادة تمثل أعلى مستويات القدرة التي تشتمل على وضع إستراتيجية وتطويرها والتأثير في الآخرين لإتباعها¹.

ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام بدراسة المستويات العليا للإدارة وفريق الإدارة العليا وتم بذلك وفقاً لـ (Musca and all) إجراء عدة أبحاث خاصة بالقيادة الإستراتيجية، وقد تم ذلك -حسبهم- وفقاً لثلاثة تيارات نظرية هي: نظرية المستوى الأعلى؛ ثم وجهة نظر الكارزمي، التحويلي والرؤيوي؛ ثم مقارنة التعقيد المعرفي والذكاء الاجتماعي².

1. نظرية المستوى الأعلى (*the upper echelon theory*): تُعتبر هذه النظرية المنهج الحديث في أدبيات القيادة الإستراتيجية، فهي تركز على الخصائص الديمغرافية للقادة، وتهتم بخلفية الرئيس التنفيذي (CEO) في المؤسسة في تفسير الأداء الإستراتيجي لها. وتبحث هذه النظرية في عدم تجانس فرق الإدارة العليا والصفات الاجتماعية والعلاقات الخارجية لهم، والتي يُتوقع أنّ لها القدرة على قيادة المؤسسة إلى النجاح. كما أنّ هذه النظرية تساعد في توقع النتائج المترتبة على المؤسسة عند توظيف مدير أعلى في مكان مدير آخر³.

وقد بيّن (Hambrick and Mason) في مقالهما بعنوان: "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers" المنشور عام 1984، أنّ القادة ولأهمّ يعملون في المستويات الإستراتيجية، فإنّ المؤسسات تصبح انعكاس لإدراك وقيم المدير في المستوى الأعلى، فمعارف، خبرات، قيم وتفضيلات هذا المدير سوف تؤثر على تقييمه للبيئة الخارجية وعلى الخيارات الخاصة بالإستراتيجية التنظيمية. وبالتالي فالمؤسسة ومع مرور الوقت تصبح انعكاس أو صورة للقائد.

وقد تم تطوير هذه النظرية والتي أصبحت تُعرف حالياً بإسم "نظرية القيادة الإستراتيجية"، حيث أنّ الفرضية الأساسية لها هي أنّ مجال رؤية القائد وتفسير المعلومات يتأثر بقيم، إدراكات وشخصية هذا القائد. وقد اهتمت نظرية القيادة الإستراتيجية بمعالجة مسألة أكبر وهي كيف أنّ القائد في المستويات العليا يساهم في الأداء التنظيمي. وبالاعتماد على نظرية التطور البناء (*the constructive development theory*) لـ (Kegan)، ناقش (Lewis and Jacobs) في سنة 1992 فكرة أنّ قدرة القائد على بناء معنى للبيئة التنظيمية هي أكثر أهمية من

¹ Kelly A. P., and Burbach M. E. (2010), Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 11, N^o. 2, p 138.

² Musca G., Perez M., Rouleau L., and Giordan Y. (2009), A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment : The Darwin Expedition in Patagonia, *Les Cahiers de recherche du GéPS*, Vol. 3, N^o. 1, p 4.

³ *Ibid.*, p 4.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

العوامل الأخرى كالقيم وأسلوب القيادة. وقد ارتبطت هذه النظرية حسب (Kelly and all) مع نظرية الأنظمة الطباقية (*stratified systems theory*) التي أكدت بأنّ تعقد مهمة القيادة يزيد كلما تم التوجه إلى أعلى التسلسل الهرمي¹.

2. منظور الكارزمي، التحويلي والرؤيوي (*the charismatic, transformational and visionary perspectives*): على عكس نظرية المستوى الأعلى، يُركز منظور الكارزمي، التحويلي والرؤيوي على الجوانب الرمزية لأدوار القيادة الإستراتيجية من خلال التأكيد على العلاقات بين القادة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. كما يشير رواد هذه النظرة إلى أنّ قدرات القادة في بناء قيمهم، نشرها وإيصالها للغير هي من ضروريات الإبداع والأداء².

3. مقارنة التعقيد المعرفي والذكاء الاجتماعي (*the cognitive complexity and social intelligence approach*): يؤكد الباحثون في هذه المقاربة على أنّ القيادة الإستراتيجية الفعالة تعتمد أكثر على إمكانيات القادة العقلية. وتشير نظرية التعقيد المعرفي إلى العمليات الفكرية المتعلقة بتحليل المعلومات، وتعتبر أنّ الأفراد الذين يتميزون بالتعقيد المعرفي لهم فرصة أفضل لتفسير ما يحصل في بيئتهم³.

حيث يقول (Boal and Hooijberg) أنّ الافتراض الأساسي لهذا التوجه يتمثل في أنّ الأفراد ذوي التعقيد المعرفي يستطيعون معالجة المعلومات بشكل مختلف وأداء بعض المهام أفضل من الأفراد ذوي التعقيد المعرفي الأقل، لأنهم يستخدمون تصنيفات أو أبعاد أكثر للتمييز بين المحفزات ورؤية القواسم المشتركة بين هذه التصنيفات أو الأبعاد، كما أنّ الأفراد ذوي التعقيد المعرفي يبحثون عن معلومات أكثر ويستغرقون وقتاً أطول لتفسير هذه المعلومات وفهمها. ويستخدم القادة ذوي التعقيد المعرفي مجموعة متنوعة وواسعة من مكونات القيادة، وهم أكثر قدرة على الاستفادة من القيادة التعاونية (*collaborative leadership*) ومن التغذية الراجعة، كما يميلون لاستقبال تقييمات وتقديرات التابعين الأكثر فعالية وقيادة المجموعات⁴.

بينما تركز مقارنة الذكاء الاجتماعي على أهمية المهارات الشخصية والاجتماعية مثل التعاطف والتحفيز في تعزيز قدرة القادة الإستراتيجيين على إحداث تغييرات في البيئة المضطربة⁵. حيث يمثل الذكاء الاجتماعي القدرة على ملاحظة وتوليد الفروقات بين الأفراد الآخرين، وخاصة التي تتعلق بالمزاج، الطباع، التحفيز والنوايا. كما يشير إلى القدرة على مراقبة مشاعر الآخرين وعواطفهم والتمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم. ويسمح الذكاء الاجتماعي للقائد بتطوير رأس المال الاجتماعي واستخدامه وإدارة المعاملات التبادلية بين

¹ Kelly A. P., and Burbach M. E., op. cit., p 138.

² Musca G., Perez M., Rouleau L., and Giordan Y., op. cit., p 4.

³ *Ibid.*, p 4.

⁴ Boal K B., and Hooijberg R. (2000), Strategic Leadership Research: Moving On, *Leadership Quarterly*, Vol. 11, N°. 4, p 531-532.

⁵ Musca G., Perez M., Rouleau L., and Giordan Y., op. cit., p 4.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

القائد والمرؤوسين وفي باقي العلاقات الاجتماعية، وإيجاد الثغرات في البنية الاجتماعية القائمة وتطوير استراتيجيات لتصحيحها¹.

ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية

يتوقف نجاح وريادة المؤسسات في مجالها على حجم إمكانياتها المادية المتوفرة وكذا حجم ونوعية إمكانياتها البشرية وخاصة اليد العاملة المعرفية أو ما يسمى بعمال المعرفة الذين يملكون المعرفة الضمنية والظاهرة، هذا الكم أو الرصيد من المعارف لا بد له من موجه ومرشد لكيفية استثمار واستغلال تلك الثروة المعرفية التي إن لم تجد البيئة والشخص المناسب الذي يستثمر فيها بشكل ايجابي فستكون مجرد ثروة مجمدة دون قيمة مضافة لها. هذه النظرة وهذا التصور للربح المحصل من الاستثمار في المورد المعرفي يتطلب وجود قيادة إستراتيجية لها رؤية بعيدة المدى وقدرة على تصور مستقبل المؤسسة ضمن التدفق الكبير للمعارف، وإعادة تصميم طريقة ومنهجية تفكير كامل المؤسسة.

فالقيادة الإستراتيجية هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير وتطوير أداء التابعين، كما أنّ إدارة وتطوير الأداء في حد ذاتها عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادة الإستراتيجية باعتبارها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء والأعلم بالمسار التطويري المطلوب. وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي مؤسسة وبيئتها الاجتماعية².

ووفقاً (Hughes and Beatty) فإنّ محور عمل القيادة الإستراتيجية هو دفع وتحريك المؤسسة بحيث تزدهر على المدى الطويل وبالتالي تحقق ميزة تنافسية مستدامة و تحقق نجاحاً دائماً لها، لذلك نجد أنّ القيادة الإستراتيجية تُمارس عندما يفكر الأفراد والفرق، وعندما يعملون ويؤثرون بطرق تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة³. ويؤكد (Rowe) ما سبق حيث يعتبر أنّ ممارسة القيادة الإستراتيجية يساهم في خلق ثروة تنظيمية وأنّ بناء ميزة تنافسية مستدامة هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة، فإذا امتلكت هذه الأخيرة قدرة على ممارسة القيادة الإستراتيجية بطريقة تنافسية متفوقة، يُسهل ذلك جهودها للحصول على عوائد كبيرة من استثماراتها⁴. انطلاقاً من كل هذا فإنّ القيادة الإستراتيجية تحتل مكانة بالغة الأهمية في نجاح وتفوق المؤسسة، وتلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على هذه المكانة. ونتطرق فيما يلي لبعض النقاط التي تُبرز أهمية القيادة الإستراتيجية:

- تهتم القيادة الإستراتيجية بميكال المؤسسة، بالأفراد، برأس المال الاجتماعي وبالقدرات التنظيمية وتعمل على تطوير هذه العناصر ودعمها، وهذا بهدف الوصول إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب⁵؛

¹ Boal K. B., and Hooijberg R., op. cit., p 532-533.

² بن بركة عبد الوهاب وموفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري، 2012، ص 11.

³ Hughes R. L., and Beatty K. C., op. cit., P 9.

⁴ Laljani N. (2009), Making Strategic Leaders, 1st Edition, palgrave macmillan, p 26.

⁵ Boal K. B., and Schultz P. L. (2007), Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive System, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, N°. 4, p 412.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- تعطي القيادة الإستراتيجية هدف للمؤسسات وتمنحها معنى وتوجها من خلال وضع رؤية لها، كما أنّها تهتم بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ووظيفتها الأساسية هي التنسيق بين المؤسسة وكل من بيئتها التكنولوجية الخارجية الحالية والمتوقعة، واتجاهات الأسواق والقوى التنظيمية وأيضاً إجراءات المنافسين¹؛
- زيادة وتنمية رأس المال البشري، المعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة، حيث تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال والحفاظ على الكفاءات وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية، الجماعية والمؤسسية وتهيئة طرق التشارك وخلق المعرفة²؛
- تحمل القيادة الإستراتيجية في طياتها قدرة على خلق روح المخاطرة والابتكار داخل المؤسسة وتجعل منها ثقافة سائدة داخلها، ما يجعل من عملية التغيير أمراً سهلاً ومقبولاً من طرف أعضائها³؛
- تعمل على إحداث التوازن والموائمة بين ماضي المؤسسة، حاضرها ومستقبلها⁴، فهي تأخذ وتتعلم من تجارب المؤسسة ومن نجاحاتها وإخفاقاتها لتكوين حاضر تقل فيه الأخطاء ويتسع فيه مجال النجاح والتفوق تحضيراً لمستقبل يتحقق خلاله التميز الدائم للمؤسسة؛
- لها أهمية عند التوفيق بين الحاجات المتباينة للأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة وتحرص على تحقيق التوازن الإستراتيجي لتطلعاتهم المختلفة⁵؛
- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق بين عدة جهات في نفس الوقت وإحداث تفاعل بينها لم يكن موجوداً من قبل، فالقيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد على السلوكات الأخلاقية في العلاقات المؤسسية⁶؛
- تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتها، من أجل مواجهة المشاكل والتصدي للتحديات المستقبلية بتفكير إبداعي مدروس ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة، بما يمنح المؤسسة القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها⁷؛

¹ Ahadiat A. (2009), Strategic Leadership as Determinant of Strategic Change: A Theoretical Review and Propositions, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol. 2, N^o. 2, p 150-151.

² موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 301.

³ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: (مركز الدراسات والبحوث)، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 25.

⁴ بن بريكعة عبد الوهاب وموفق سهام، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁵ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁶ سهام موفق، مرجع سبق ذكره، ص 300.

⁷ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

المطلب الثاني: ماهية القائد الإستراتيجي

يعتمد نجاح المؤسسات على مدى قدرتها على استقطاب الكفاءات المؤهلة والقادرة على التعامل مع التغييرات المتسارعة في بيئة العمل وفي ظل المنافسة الحادة، وهذا ما يتطلب وجود قائد إستراتيجي يمتلك المهارات وله القدرة على صياغة رؤية إستراتيجية مناسبة وديناميكية تتوافق مع المعطيات المتوفرة والظروف المحيطة ومن ثم العمل على تطبيقها، بغية الوصول إلى الغايات المسطرة والأهداف المرسومة. وسيتم في هذا المطلب التعرف على هذا القائد من خلال التطرق لتعريفه، خصائصه ومهامه.

أولاً: تعريف القائد الإستراتيجي

تنطلق صناعة مستقبل المؤسسات من استشراف ذلك المستقبل، وذلك من خلال الرؤية التي يملكها القادة والتي تحدد المسار والطريق نحو تحقيق الأهداف والطموحات. ويعتمد نمو وتطور المؤسسات على قدرة القادة على تحديد هذه الرؤية ووضع التصورات ورسم الاستراتيجيات، ومن ثم تحويلها إلى برامج تنفيذية وفقاً لمراحل عملية قابلة للتنفيذ. ويُعتبر القائد الإستراتيجي المسؤول عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للحاجات والأهداف المتعارضة بين أعضاء المؤسسة، وهو المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة من خلال صياغة إستراتيجياتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها¹.

ويتولى القادة الإستراتيجيون عملية التحسين المستمر في المؤسسة، فهم يديرون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشاكل اليومية في العمل، كما يتحملون مسؤولية تحقيق النتائج من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل، وإدخال التعديلات أو التغييرات وفقاً لطبيعة العمل الحالي والمستقبلي ودعم الاتصال في كامل المؤسسة. كما يعملون على إيجاد قدرة على استيعاب البيئة الداخلية والخارجية لدى الأعضاء والتوصل لحلول أو اتجاهات عمل إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة المتغيرات والتحديات. هذا ما يتطلب وجود بيئة متفتحة وحوارية داخل المجموعة والمؤسسة ككل، وقدرة على تحفيز الأعضاء وتنميتهم بالتعليم المتواصل والتحرك المستمر للمعارف والخبرات وتحفيز الطاقات الإبداعية من خلال التدريب المستمر وخاصة التدريب على الإدارة الشخصية المتميزة ونشر الثقة بالنفس، إضافة إلى بناء علاقات اجتماعية تفاعلية وبالتالي خلق بيئة إبداعية وابتكارية في المؤسسة.

كل هذا يعطي للقائد الإستراتيجي مكانة مهمة ودورا أساسيا وصعبا في نفس الوقت، فالجمع بين مجموعات مختلفة علميا، فكريا وثقافيا وحتى عرقيا والتوفيق بينها وخلق ثقافة تنظيمية متفتحة تتلاءم مع الاختلافات الإنسانية وتقلل الصراعات إلى حد إلغائها إن أمكن، وتحترم الأفكار المتباينة وتقدر الجديدة منها والتي تساهم في تطوير المؤسسة وتقويتها، هو أمر صعب ويتطلب قائدا ذو شخصية متميزة، قوية وقادرة على التحمل والمقاومة والعمل دون ملل لإحداث التغيير المسطر مسبقا والوصول إلى الغايات المرجوة.

فالقائد الإستراتيجي حسب (Wanasika) هو الشخص الذي يملك القدرة على التشارك مع الآخرين، وله رؤية خاصة ويستطيع الحفاظ على المرونة ويملك تفكيراً إستراتيجياً ويعمل مع الآخرين لإحداث التغيير من أجل بناء

¹ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

مستقبل المؤسسة¹. كما أنه الرئيس والقائد في المراكز الإدارية العليا الذي يتولى صياغة الرؤى الإستراتيجية للمؤسسة، وتصميم هيكلها التنظيمية وفقا لأهدافها وطبيعتها أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة².

ثانيا: خصائص القائد الإستراتيجي

يتميز القائد الإستراتيجي بخصائص تُميز شخصيته عن باقي القادة، ووفقا لـ (Barak and all) فهو يملك مجموعة متنوعة من الخصائص، تم تصنيفها في ثلاثة فئات رئيسية، هي: فئة الخصائص المعرفية (*cognitive styles*)، فئة خصائص التعامل مع الآخرين (*interpersonal styles*) وفئة الخصائص الإدارية (*managerial styles*). وتشتمل كل فئة على مجموعة من الصفات والخصائص. وفيما يلي شرح لها:

1. **الخصائص المعرفية:** تُركز هذه الفئة على العمليات المعرفية المساعدة على حل المشاكل، وقد ميّز (Salmoni and all) هنا بين مقارنة "كيف تفكر" (*how-to-think approaches*) ومقارنة "فيما تُفكر" (*what-to-think approaches*).

فبالنسبة للمقارنة الأولى، فهي تؤكد على أهمية فهم أجزاء المشكلة وعلاقة هذه الأجزاء مع بعضها، إضافة إلى التعرف على وجهات النظر المختلفة والتي هي ضرورية لحل المشكلة. هذه المقارنة تهتم بتطوير منهجيات حل المشاكل والتي تعمل من خلال التوفيق بين وجهات النظر المختلفة مع بقاء تركيزها على الهدف الرئيسي، وتعطي تفسيراً كذلك لنتائج القرارات المتخذة خلال فترة زمنية وعبر مستويات وخطوط تشغيلية متعددة، وذلك في حالة تكرار حل المشاكل بنفس الطريقة وفي غياب حل مثالي ومناسب. ويُعتبر صاحب هذه الخاصية ذو شخصية بارعة كونه قادراً على النظر في المشكلة والتفكير في التأثيرات المرتبطة بها والتفكير في الحلول الممكنة لها، والتعمق في باقي التأثيرات الأخرى لهذه المشكلة.

وتُعتبر مقارنة "كيف تفكر" ضرورية لنشر عدة صفات معرفية هامة أخرى كالقدرة على التفكير التناظري (*think analogically*)³، والذي يعني ما يتم من عمليات عقلية عندما نستخدم معلومات في مجال واحد (المصدر أو التناظر) للمساعدة في حل مشكلة في مجال آخر (الهدف)، وغالبا ما يُستخدم التناظر لحل المشاكل أو لفهم الأشياء الغامضة، وهو يتطلب ربط الخبرات السابقة مع الخبرة الجديدة والقيام بالمقارنات واستخلاص الاستنتاجات من تلك المقارنات وبالتالي تنظيم عملية التعلم⁴، مع التأكيد على قدرة تحويل هذه المقارنات والملاحظات إلى سباق للتصحيح في وقت قياسي.

¹ Wanasika I. (2009)a, Strategic Leadership and Rationale for Economizing-strategizing Principles, Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University, p 25.

² صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ Salmoni B. A., Hart J., McPherson R., and Winn A. K., op. cit., p 73.

⁴ محسن طاهر مسلم، أثر إستراتيجية التفكير التناظري في تنمية دافع الإنجاز الدراسي والعادات العقلية في مادة الفيزياء لدى طلاب الصف الرابع العلمي، مجلة كلية التربية، العدد 17، جامعة واسط، العراق، 2014، ص 231-232.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

فالقادة إذن بحاجة إلى التفكير التناظري من أجل التعمق داخل عمليات التفكير الخاصة بهم من خلال ما يُطلق عليه بما وراء المعرفة (*meta-cognition*) أو التفكير في التفكير (*thinking about thinking*) والذي يُقصد به تطوير خطة عمل والحفاظ عليها في الذهن لمدة زمنية معينة، ثم التأمل فيها وتقييمها عند اكتمالها، بمعنى أن يُصبح صاحبها أكثر إدراكاً لأفعاله ولتأثيرها على الآخرين وعلى البيئة وتشكيل أسئلة داخلية أثناء البحث عن المعلومات والمعاني وتطوير خرائط عقلية وخطط عمل وإجراء مراجعات عقلية وذهنية قبل البدء في الأداء، ومراقبة الخطة عند استخدامها والتأمل في الخطة التي اكتمل تنفيذها لأغراض التقييم الذاتي وتحرير صورة عقلية من أجل تحسين الأداء¹.

إضافة إلى ذلك، فقد ساعدت مقارنة "كيف تفكر" المسؤولين في الانتقال من المستوى التكتيكي إلى المستوى التشغيلي ثم إلى المستوى الاستراتيجي، والقدرة على المواءمة بين الإجراءات التكتيكية والأهداف التشغيلية والاستراتيجية، والتي تبدأ بإدراك الآثار المترتبة عن اتخاذ القرار في كل مستوى، حيث تحتاج هذه المواءمة إلى تنسيق الإجراءات في محاولة لتعزيز بعضها البعض والتأثير المتعدد على الفئة المستهدفة مع الحفاظ على وجهة النظر الاستراتيجية اللازمة لفترة طويلة².

2. خصائص التعامل مع الآخرين³: في هذه الفئة يُعتبر حب الاختلاط مع الآخرين وبناء العلاقات ذو أهمية كبيرة في عملية التخطيط وفي القيادة وفي إدارة العمليات المعقدة. كما يرتبط مصطلح القائد هنا بالعديد من الخصائص مثل: القائد التواصلي (*communicator*)، المُسهِّل (*facilitator*)، المشاور (*consulter*) وصانع البيئة التعاونية. وفي كثير من الأحيان يُفضل القادة أيضاً ما يسمى بالقيادة بالتأثير، والتي تُعتبر من مسؤوليات القيادة الاستراتيجية، فهي تشتمل على إعادة التواصل عند وجود إنقسامات تنظيمية من خلال بناء ودعم العلاقات الشخصية الصادقة، كما تُعتبر التعددية الثقافية (*multiculturalism*) والمعرفة باللغات والثقافات الأجنبية من العناصر المهمة التي تُميز شخصية القائد الاستراتيجي.

ويؤكد أيضاً (Salmoni and all) على مفهوم العمل بارتياح، العمل بسهولة وعلى الترابط العاطفي مع الزملاء في الأقسام الأخرى أو الفروع الأخرى على الرغم من الاختلاف في الثقافات، فقدرة القادة الاستراتيجيين على التواصل حتى في وجود فجوات مؤسسية وثقافية هي من الخصائص الرئيسية لهم. وتتمثل العوامل المساعدة على التعددية الثقافية وقوة العلاقات في الثقة والتواضع والتي تُنتج الانفتاح على الأفكار المتنوعة بين موظفي المؤسسة وحتى الانفتاح على مؤسسات وموظفين آخرين، ويتم التعبير على التواضع من خلال التواصل الدائم والتقارب بين القادة وباقي الموظفين، إضافة إلى روح الدعابة (*humor*) والتي تساعد القادة على تبني توجه إنتاجي يعتمد على روح التعاون مدعوماً بطاقة اجتماعية، تمنح الموظفين حب التواصل والحاجة للتواجد في المجموعة وتدعمهم لأداء العمل بأسلوب تعاوني.

¹ محسن طاهر مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² Salmoni B. A., Hart J., McPherson R., and Winn A. K., op. cit., p 73.

³ *Ibid.*, pp 73-74.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

هذه الخصائص التي تُميز شخصية القائد الإستراتيجي تجعل له الأثر الكبير والوقع في المؤسسة وفي نفسيات الموظفين وتجعله يستقطب إعجاب المرؤوسين ومن ثم تأثرهم بسلوكه وأسلوبه في العمل وطريقته في التعامل ليصل بهم الأمر لتقليد أساليبه والافتناع بآرائه وأفكاره والولاء له، فتصبح بعدها عملية التأثير فيهم وتطويرهم وتغييرهم أمراً سهلاً وعفويًا.

3. **الخصائص الإدارية:** تختص هذه المجموعة بالجوانب الإدارية الخاصة بالمؤسسة والموظفين، وهي توضح النمط الإداري للقائد الإستراتيجي. وقد قسمها (Salmoni and all) إلى ثلاثة أنواع، هي: مهارات الاتصال، فهم واستيعاب المؤسسة والتوجيه والإرشاد:¹

- **مهارات الاتصال (communication skills):** تُعتبر الاتصالات أمراً ضرورياً في المؤسسة، وقدرة القائد الإستراتيجي على التواصل مع مرؤوسيه من جهة وخلق قنوات الاتصال فيما بينهم من جهة أخرى من أهم ما يميزه، خاصة عندما يتم توليد أفكار منطقية، واضحة ومقنعة يتم نقلها بشكل فعال ومستمر بين أصحاب المصلحة في المؤسسة ويتم إبلاغها بشكل مناسب وصحيح من المرؤوسين لمنفذها، حيث تُعزز هذه الفكرة من خلال العمل. فإداء العمل بهذه الطريقة يزيد من انتقال الأفكار في المؤسسة ويتم بذلك تطويرها وتحسينها من فرد إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى فتتم الاستفادة منها في توليد أفكار جديدة وتحسين المستوى المعرفي للموظفين والمؤسسة ككل.

- **فهم واستيعاب المؤسسة (understanding of organizations):** يملك القائد الإستراتيجي ميزة تنظيمية تجعله يُنسق أنشطة الموظفين في جميع المستويات التنظيمية ويوجه أداء مهامهم خاصة بالنسبة للأعضاء الذين تتعدد وتنوع مصالحهم. وتستدعي هذه الخاصية فهم الديناميكيات التنظيمية والثقافية على المستويين النظري والتطبيقي.

- **التوجيه والإرشاد (mentorship):** ترتبط هذه الخاصية بشكل كبير بالقائد الإستراتيجي، حيث تُعتبر الثلاثية "قائد-معلم-موجه" وظيفة متأصلة فيه في كل المستويات. فأفضل القادة هو من يوجه ويعلم مرؤوسيه من خلال تقديمه لإرشادات واضحة وإتباعه لسلوك مثالي. فهو يمارس بشكل ضمني نوع من الإقناع أو الضغط الأخلاقي (moral suasion) لإقناعهم بما يريد. هذه التوجيهات تشمل كذلك إرشاد القادة الجدد لأداء المهام التنموية وبذل جهد أكثر لضمان توفر فرص لجعل هؤلاء القادة يُظهرون مهاراتهم.

إلى جانب هذه الخصائص فقد ذكر (Salmoni and all) خصائص أخرى تُميز القائد الإستراتيجي، كالتفوق التكتيكي (tactical excellence)، فنجاح القائد الإستراتيجي يفرض عليه ليس فقط أن يتفوق استراتيجياً وأن يضع خطة شاملة للوصول إلى الأهداف العامة والنهائية وذات النتائج المستقبلية البعيدة المدى، بل يجب أن يهتم بالمدى القصير وأن يضع خطط جزئية لتحقيق أهداف جزئية والوصول إلى نتائج حالية، وأن تكون له ردود أفعال سريعة مبنية على تخطيط وتفكير إبداعي.

وُعتبر هذه الخصائص حسب (Salmoni and all) أفضل ما يُميز القادة الإستراتيجيين في البيئات المختلفة أو المتنوعة، وذات أهمية في إعداد القادة في البيئات غير المنتظمة والتي تتميز بالصراعات المختلفة. هذه الخصائص

¹ Salmoni B. A., Hart J., McPherson R., and Winn A. K., op. cit., p 75.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

تجعل من القائد قادراً على التحكم في الاختلاف وتحويله إلى ميزة إيجابية في المؤسسة فيصبح الاختلاف والصراع مصدراً للتجديد والإبداع. فالتنوع العرقي والثقافي والاختلاف في الأهداف والمصالح إذا احتواه قائد استراتيجي يتميز بالخصائص السابقة الذكر يجعل منه ثروة متنوعة من القيم، المبادئ، الأفكار، الخبرات والمعارف والتي امتزاجها يحقق قيمة إضافية وميزة مستدامة للمؤسسة.

ثالثاً: مهام القائد الاستراتيجي

يتولى القائد الاستراتيجي أداء مهام حساسة في المؤسسة؛ فهو يهتم بوضع البرامج وتحديد الميزانيات والإجراءات الضرورية لتطبيق الاستراتيجية التي تُعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المؤسسة. وبالتالي فهو يعمل على تحضير المؤسسة ككل بما فيها من موارد مادية وبشرية لأداء ما وُجدت لأجله ولتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القريب والبعيد والمواءمة بينها. وقد حدد كل من (Paese and Appelbaum) تسعة أدوار تصف وضع القائد الاستراتيجي وتُجسد أكثر الوظائف حيوية للقائد الناجح. هذه الأدوار قد تختلف أهميتها النسبية باختلاف الأعمال التي يؤديها ويرتبط بها. لذا قد يكون تركيزه مبدئياً خلال وضع معين على تطوير خطوات عملية طويلة المدى أو وضع غايات تتماشى مع رؤية المؤسسة. ثم قد يتحول تركيزه إلى بناء التزام الأشخاص بهذه الغايات ومن ثم تبيينهم لهذه الاستراتيجية أو الرؤية. وتتسم الأدوار التسعة للقائد الاستراتيجي بقابلية التطبيق على جميع مستويات القيادة الاستراتيجية بحيث لا تقتصر على عمل معين. وفيما يلي تفصيل لهذه المهام أو الأدوار:¹

1. دور الربان أو المستكشف (*Navigator*): فالقائد الاستراتيجي يعمل بسرعة وبوضوح عندما تتعقد الأمور وتظهر المشاكل وأيضاً في حالة وجود الفرص لإحداث التأثير، فهو يعمل على الاستفادة السريعة من الفرص والبحث عن حلول للمشاكل المطروحة في وقت قصير. كما يستطيع القائد الاستراتيجي أن يحلل كميات كبيرة من المعلومات المتعارضة، ويفهم سبب حدوث الأمور، إضافة إلى تحديد مسارات العمل الممكنة للتأثير على الأحداث، كما يحدد العناصر المهمة في المخطط الشامل للعمل. ويقوم كذلك بـ:

- تحديد الأسباب الجذرية بشكل سريع؛

- يدمج المعلومات من مصادر متنوعة ويكتشف الاتجاهات وعلاقات السبب والنتيجة؛

- يخلق خيارات مترابطة لمعالجة المشاكل والفرص وتحقيق النتائج المرغوبة؛

- يُترجم الحالات المعقدة إلى تفسيرات بسيطة وذات معنى يمكن للآخرين فهمها؛

- يوفر للآخرين السياق المناسب للعمل؛

- يتغلب على التحيزات الشخصية والتنظيمية عند البحث عن البيانات والمعلومات.

2. الاستراتيجي (*Strategist*): الذي يطور مسار عمل بعيد المدى ويضع غايات تتماشى مع رؤية المؤسسة. حيث يركز الاستراتيجيون على وضع خطط للمستقبل، والتي يتضمن جزء منها الاستفادة من الفرص الحالية

¹ Appelbaum L., and Paese M, What Senior Leaders Do: The Nine Roles of Strategic Leadership, White Paper, Development Dimensions International (DDI), p 2-8.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

والاتجاهات المستقبلية (أي المبادر)، بالإضافة إلى فهم المعلومات المعقدة المتعلقة بالأحداث المستقبلية (المستكشف). بالإضافة إلى ذلك، فهو:

- يتطلع باستمرار لما بعد العام الحالي؛

- يدرك الأشياء التي تُنجز الأعمال؛

- يستخدم البيانات المالية للإنجاح الأعمال؛

- يدرك المخاطر التي قد تواجهه، ويتبع الإجراءات التي لها مستويات متوسطة من المخاطر؛

- يربط رؤية المؤسسة وقيمها مع إستراتيجية أعمالها.

3. المبادر أو المبدع (*Entrepreneur*): يحدد ويستغل القائد الإستراتيجي الفرص المتاحة لإنتاج منتجات جديدة

وتقديم خدمات مبتكرة ودخول أسواق جديدة، فهو في حالة تأهب دائم للإبداع وتوليد أفكار جديدة، كما أنّ له

القدرة على رؤية الأشياء من منظور مختلف. كما أنّه يقوم بـ:

- يتبع أسلوب المخاطرة المحسوبة للاستفادة من التوجهات الجديدة والناشئة؛

- التطلع لخارج حدود المؤسسة من أجل فرص جديدة للنمو (مثل الشراكات، التكنولوجيا الجديدة)؛

- تحويل التهديدات (من المنافسين والتكنولوجيا الجديدة) إلى فرص للأعمال التجارية.

4. المحرك (*Mobilizer*): يُعتبر القائد الإستراتيجي السباق والمبادر للبحث عن كل من له علاقة أو مصلحة مع

المؤسسة ويعمل جاهدا على التوفيق بينهم، كما يبادر لبناء القدرات وإيجاد المصادر الضرورية لتأدية العمل بشكل سريع

وتحقيق الأهداف المعقدة والمتشابكة؛

5. مشجع للموهبة (*Talent Advocate*): يقوم القائد الإستراتيجي بتطوير المواهب الموجودة في المؤسسة وجذب

أخرى، ويعمل على الاحتفاظ بها لضمان تزويد باقي الأعضاء بالمهارات الضرورية وتحفيزهم بشكل كاف، من أجل

تلبية احتياجات العمل وضمان وجودها وتوفرها في الوقت والمكان المناسبين. فهو يركز على:

- البحث عن أفضل الأفراد (داخليا وخارجيا) والحصول على معارفهم وضمان البقاء على اتصال معهم؛

- ربط مهام التنمية والتطوير لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة (وفقا لإستراتيجيات الأعمال)؛

- يزيد من احتمالات نجاح الأفراد ويحد من الحواجز التي تعرقل ذلك؛

- يعمل على بناء ثقافة تهتم بالتنمية والتطوير.

6. الأسر (*Captivator*): فالقائد الإستراتيجي يعمل على نشر مشاعر وعواطف تجمع أعضاء المؤسسة معا، ويخلق

فيهم الالتزام بالأهداف المشتركة. وذلك من خلال:

- نقله لصورة حية لرؤية المؤسسة وأهدافها للأعضاء؛

- نقل الأفراد من الامتثال إلى الالتزام؛

- غرس شعور الانتماء في الآخرين.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

7. المفكر العالمي (*Global Thinker*): يبحث القائد الإستراتيجي عن معلومات متنوعة ومن جميع المصادر الممكنة، يعالجها ويدمجها مع بعضها لتطوير منظور متنوع يمكن استخدامه لتحسين أداء المؤسسة. فهو يتقبل الاختلافات الثقافية ويتصرف بطريقة يستوعب بها وجهات النظر المختلفة والمتفاوتة؛

8. موجه للتغيير (*Change Driver*): يهدف القائد الإستراتيجي إلى تكوين بيئة تتقبل التغيير، ويعمل على إحداثه وجعله واقعاً حتى وإن كان تغييراً جذرياً. كما يساعد الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة؛

9. راعي للمشروع (*Enterprise Guardian*): فالقائد الإستراتيجي يضمن تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة، من خلال الشجاعة في اتخاذ القرارات والتي يأخذ فيها بعين الاعتبار مصالح المؤسسة أو مصالح كل وحدة ودعمها.

تُعتبر هذه الأدوار التسعة مهمة للقيادة الإستراتيجية لأنها تساعد القائد على فهم ما يجب القيام به ليكون إستراتيجياً، حيث تتناول هذه الأدوار التحديات التي يواجهها القادة خلال مرحلة التحول من القيادة ذات التركيز الضيق أو المنعزلة إلى القيادة الواسعة التي تواجه تحديات مثل اتساع نطاق التأثير وفقدان التحكم التكتيكي وزيادة احتمالات الوصول إلى نتائج فاشلة وتنوع أوسع في احتياجات الأطراف ذات العلاقة. وهناك العديد من العوامل التي تحدد نجاح أو فشل القادة في مواجهة تلك التحديات مثل مهاراتهم الأساسية، كفاءتهم القيادية، خبراتهم ومعارفهم.

إضافة إلى الأدوار السابقة، فإنّ القائد الإستراتيجي يقوم بأداء أدوار أخرى، هي:¹

- تحديد الوضع الحالي للمؤسسة: ويتطلب هذا إلمام القائد الإستراتيجي بجميع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة عملياتها واستخلاص الملامح المساعدة لبناء التصورات المستقبلية، وهذا يستوجب تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، حيث تُعد هذه العملية نقطة الانطلاق الإستراتيجي للمؤسسة؛

- تحديد مستقبل المؤسسة: يقوم القائد الإستراتيجي هنا بتحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد والمعلومات وغيرها) وتحليلها وإسقاطها على محاور المستقبل. ويُطلق على هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة المؤسسة، وعادة ما يلجأ القائد الإستراتيجي لاستخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات لاختبار الفرضيات الفكرية؛

- صياغة الخطط الإستراتيجية ومستلزمات تنفيذها: تستند هذه المهمة على الفهم الدقيق والصحيح لأغراض المؤسسة وأهدافها المستقبلية والظروف المتغيرة المحيطة بها، بهدف التحضير لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية المتوقعة الحدوث؛

- تقييم الأداء الإستراتيجي ومتابعته: حيث يقوم القائد الإستراتيجي بالتحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمسارها المحدد مسبقاً لمعرفة مدى فعالية التنفيذ؛

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تُعتبر هذه المهمة من أهم مهام القائد الإستراتيجي، حيث من الضروري أن يُلم بكافة أمور المؤسسة ومواردها ونفقاتها، كما تزيد المشاركات المختلفة لأعضاء المؤسسة والأفكار المطروحة في احتمالات نجاح

¹ صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

القرارات المتخذة والتي تعتمد أيضا على التغيرات في البيئة الخارجية والتغذية الراجعة كوسيلة للمواءمة بين المدخلات والمخرجات، مع ضرورة تجنب التسرع في اتخاذ القرارات والتي تحدث بالخصوص عندما تكون المعلومات غير كاملة أو غير موثوق في صحتها.

وحتى يتم أداء هذه الأدوار بشكل أفضل وفي أحسن الظروف لابد من مراعاة عدة أمور، هي:¹

- إدراك أنّ الإبداع والريادة بحاجة إلى أشخاص عميقي التفكير، وهذا يتطلب العمل على تدريب موظفي المؤسسة الحاليين واستقطاب آخرين ذوي خبرة وكفاءة؛

- حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق تكييف التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات، وتدريب الموظفين على تجارب واقعية تساعدهم على التوجه إلى التفكير الإبداعي وتعودهم على ترتيب أفكارهم عند حل المشاكل؛

- تنمية مهارات وقدرات اكتشاف المشكلات عن طريق تشجيع الموظف على التفكير الشامل والعميق، بحيث يتمكن من تحديد أبعاد أي مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة، ولذلك يجب أن يتعودوا على التعامل مع الأسباب وليس الأعراض.

ويشير (Rowe) إلى أنّ القادة الإستراتيجيون يؤكدون على ضرورة ترسيخ السلوك الأخلاقي في المؤسسات باعتبار هذا السلوك نادر الوجود فيها وله أهمية وفائدة لها؛ كما يشرفون يوميا على المسؤوليات الإستراتيجية طويلة الأجل والمسؤوليات التشغيلية ويعملون كذلك على صياغة والحفاظ على الاستراتيجيات ذات التأثير المباشر على تعزيز النمو التنظيمي وتحقيق البقاء والحفاظ عليه، وبصفة عامة الوصول إلى الأهداف طويلة المدى. إضافة إلى ذلك، فهم يمتلكون قدرة على توقع أداء الرؤساء، الزملاء والمرؤوسين وتوقع أدائهم كذلك.

ويضيف أنّ القادة الإستراتيجيين يستخدمون ويتبادلون المعارف الضمنية والظاهرة لدى الأفراد وفي كل المستويات التنظيمية ويستخدمون أنماط التفكير الخطية وغير الخطية، فهو يعتبر أنّ القادة الإستراتيجيين لهم قدرة على توجيه عملية توليد المعرفة التنظيمية من خلال مزج المعرفة الضمنية مع المعرفة الظاهرة على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي وذلك لتوليد الابتكارات التنظيمية والتكنولوجية اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل². هذه القدرة على توجيه عملية خلق المعرفة التنظيمية الجديدة - باعتبار أنّ المعرفة هي أصل يحقق الثروة - تجعل أداء المؤسسة في حد ذاته تميزا عن أداء الآخرين وتحقق لها التفرد بموقع تنافسي يصعب الوصول إليه وتقليده.

كما أنّ التنوع في أدوار القادة الإستراتيجي واتساع مجالات عمله تُبين ضرورة وجوده في المؤسسة، فهو يهتم بجميع المستويات التنظيمية وبكل الفئات العمالية باختلاف احتياجاتها، ثقافتها، اهتماماتها وحتى جنسياتها، ويكون له أثر واضح على تفكير المرؤوسين، فشخصيته القوية تجعل له وقع في نفوسهم وإعجاب بإمكانياته وأسلوبه في العمل ليتحول إلى قدوة لهم. وهذا ما يُسهل عليه عملية التأثير فيهم ومن ثم التغيير ويُمكنه من توجيه سلوكياتهم وتحديد

¹ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

² Rowe W. G., op. cit., p 87.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

توجهاتهم والوصول إلى تحقيق ولائهم له وانتمائهم إليه، فتنشأ بينهم صداقات وعلاقات قوية، تُحقق الاستفادة من طاقاتهم وخاصة الكامنة منها وتُهيئ البيئة المناسبة لتشاركتهم في خبراتهم ومعارفهم مع جميع الموظفين، فيتم بذلك الوصول إلى مصدر القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثالث: ضروريات القيادة الإستراتيجية

إنّ وجود قيادة إستراتيجية في المؤسسة يمنحها أفضلية ويزيد من قوتها نظراً لما تتميز به القيادة الإستراتيجية من خصائص وما تملكه من مهارات تمكنها من المواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة وتنقلها إلى مرحلة جديدة وتمنحها مكانة أكبر وأقوى. ولذلك فإنّ المؤسسات الطموحة والباحثة عن التميز والريادة تسعى لتطوير قادتها وتحويل قياداتها إلى قيادات إستراتيجية تتميز بمميزات وتمتلك مهارات تمكنها من النجاح والبقاء. وسيتم التعرف في هذا المطلب على مميزات القيادة الإستراتيجية، مهاراتها وشروط التحول إلى القيادة الإستراتيجية.

أولاً: مميزات القيادة الإستراتيجية

إنّ نجاح القيادة الإستراتيجية يعتمد على مدى قدرتها على تحديد توجهات المؤسسة المستقبلية وإيصال هذه التوجهات للآخرين والتأثير فيهم لتقبلها والعمل على دمج المصالح الشخصية المتضاربة والمختلفة مع المصلحة العامة. وهذا ما يتطلب أن تتوفر في القيادة الإستراتيجية مميزات تُميزها عن القيادة بشكل عام وتمكنها من تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات. وقد قدم (Wanasika) أربعة مميزات للقيادة الإستراتيجية، هي: القدرة الاستيعابية (*absorptive capacity*)، التوجه المستقبلي (*future orientation*)، اتخاذ الإجراءات (*take action*) وتحمل المخاطرة.

1. القدرة الاستيعابية: تُعرف القدرة الاستيعابية على أنّها القدرة على تحديد، استيعاب واستغلال المعرفة الموجودة في البيئة¹. كما تشير إلى القدرة على التعلم من خلال إدراك قيمة المعلومات الجديدة، استيعابها واستخدامها². فالقيادة الإستراتيجية تتميز بقدرة على التعامل مع المعارف الخارجية والجديدة وتحديد قيمتها. وبالتالي فهي تُسهل التعلم، من خلال جمع معلومات جديدة وتبني نماذج جديدة؛ كما أنّها تمنح معرفة مسبقة وقدرة جماعية على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة، استيعابها وتطبيقها. وتُستمد القدرة الاستيعابية للمؤسسة من القدرة الاستيعابية للأفراد، فهي مجموع القدرات الاستيعابية لهم³.

ويضيف (Cohen and Levinthal) أنّ الاستثمار في البحث والتطوير هو مفتاح القدرة الاستيعابية المستقبلية، بحيث تكون للمؤسسة قدرة استيعابية تساعد على تفسير الغموض والتعقيد والظروف البيئية غير العادية، وحتى تتمكن من ترجمة المتغيرات ذات العلاقة إلى معلومات قابلة للاستعمال داخل المؤسسة، لا بد لها من

¹ Schmidt T. (2005), What Determines Absorptive Capacity?, the DRUID Tenth Anniversary Conference on: Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems, Copenhagen, Denmark, p 4.

² معن وعد الله المعاضدي وأمين جاسم نجاد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات العمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 33، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 118-119.

³ Wanasika I. (2009)b, In search of Global Leadership, *Journal of International Business and Cultural Studies*, Vol. 1, p 7-8.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

تنمية هذه القدرة وتطويرها للحصول على نماذج جديدة، وهذا ما يتطلب تعلم مهارات مفاهيمية واسعة، ليتمكن القادة الإستراتيجيون من وضع الإستراتيجيات والحد من التعقيد إلى درجة يمكن التحكم فيه. وقد تم التأكيد على ضرورة التحفيز الفكري (*intellectual stimulation*) والحاجة إلى اكتساب المعرفة وأهمية المهارات المفاهيمية كعنصر مكون لمهارات القيادة الإستراتيجية؛ ولذلك حتى تكون هذه الأخيرة مبدعة لا بد على القادة امتلاك مهارات التفكير الإبداعي.

إذن فتوفر القدرة الاستيعابية عند القادة الإستراتيجيين يخلق لديهم قدرة على فهم البيئة العالمية المعقدة وإنشاء خيارات إستراتيجية فعالة في مواجهة الغموض وعدم اكتمال المعلومات¹، مع حاجتهم للتجريب والتعلم ثنائي الحلقة (*Double loop learning*)² كضرورة لفعالية هذه القدرة لديهم.

وبالتالي فالقدرة الاستيعابية تمثل القدرة على امتصاص ومضاعفة اكتساب المعارف الجديدة من المعارف الخارجية، وأشكال عوائد قابلية الاستيعاب تمتد إلى عملية الاستثمار والتراكم المعرفي في المؤسسة، ولذلك فالتنمية المستمرة للقدرة يتوقف على مدى استيعاب المعارف الضرورية للمؤسسة من أجل إنجاح استغلال المعرفة. ويقول (*Gambardella*) أنّ الرغبة في تحسين قابلية الاستيعاب في المستويات العالية التي تكتشف المصادر التقنية للمعرفة الخارجية، وأنّ المؤسسات التي لديها قابلية الاستيعاب في المستويات العالية من المحتمل أن تحقق فهم أحسن للمعارف الجديدة وتستغلها في الأنشطة الإبداعية³.

2. **التوجه المستقبلي:** يُعرف (*Rowe*) التوجه المستقبلي عند القادة الإستراتيجيين بأنه الاستقلالية عن مؤسستهم والجرأة على إحداث الفوضى وتحمل المخاطرة في الحاضر من أجل الحفاظ على سلامة المستقبل. ويُعتبر التوجه المستقبلي ضروريا لتوقع الظروف المستقبلية في المؤسسة، حيث تشمل سلوكيات القيادة الإستراتيجية الرئيسية على بلورة التوجه المستقبلي والرؤية الملهممة على أساس قوة التصور، القيم والمعتقدات. ويوفر التوجه المستقبلي أيضا للقيادة إمكانية تحديد الخيارات الإستراتيجية على أساس توقعات تخص المستقبل⁴؛

3. **اتخاذ الإجراءات:**⁵ يُعتبر تصور وتحديد الخيارات الإستراتيجية عنصرا مهما من سلوكيات القيادة الإستراتيجية، والحفز الرئيسي لذلك هو اتخاذ الإجراءات أو التدابير اللازمة والتي بدونها لا يمكن صنع الخيارات الإستراتيجية في الوقت المناسب، حيث يأخذ اتخاذ هذه الإجراءات كل الوقت الضروري حتى يكون لها التأثير المطلوب. ويُعتبر (*Wanasika*) اختيار الوقت والمكان المناسبين لاتخاذ إجراءات إستراتيجية أمرا مهما إن لم يكن أكثر أهمية من الإستراتيجية نفسها.

¹ Wanasika I. (2009)b., op. cit., p 7-8.

² Boal K.B., and Hooijberg R., op. cit., p 517.

³ بن ساهل وسيلة وخلف مني، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغورور، خنشلة، الجزائر، 13-14 ماي، 2012، ص 7.

⁴ Wanasika I. (2009)b., op. cit., p 8.

⁵ *Ibid.*, p 8-9.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

كما يعتبر (Vera and Crossan) التعلم عنصر رئيسي للعمل الإستراتيجي، حيث يجب على القائد الإستراتيجي أن يتعامل مع القضايا العادية واليومية، وأن يعمل على تحقيق التعلم المستمر من أجل تحقيق نخضة وإحداث التغيير. هذا الأمر يتطلب القدرة على معرفة الوقت المناسب للعمل هل هو في الوقت الحالي أم مستقبلا، وأيضا معرفة متى تكون المعلومات والمعارف المتوفرة والخاصة بالعمل غير كافية، وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ الإجراء المناسب والفعال والذي يكون له أثره على خيارات وإستراتيجيات المؤسسة؛

4. **تحمل المخاطرة:** تُعتبر المخاطرة شرطا أساسيا للقيادة الفعالة في جميع المستويات، وهي تختلف عن عدم اليقين. وللمخاطرة أهمية في تقليل التكلفة فيما يخص الخيارات الإستراتيجية عندما يتعلق الأمر بعدم توفر المعلومات الكافية. ويحتاج القادة إلى قدرة واستعداد لتحمل المخاطرة مع توقع الحصول على أفضل أداء في السوق وفهم الحالات الغامضة والابتعاد عن الكوارث الإستراتيجية المحتملة، هذا ما يجعل من تحمل المخاطرة أحد المتغيرات المهمة في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة. وبالتالي فهي تلعب دورا هاما في البيئة العالمية الحالية، وتُحفز القادة للانتقال بالمؤسسة من وضع إلى وضع جديد والتنافس في بيئة معقدة وغامضة وتميز بعدم تماثل المعلومات.

في حين أنّ (Boal and Hooijberg) اعتبروا أنّ للقيادة الإستراتيجية ثلاثة مميزات هي القدرة الاستيعابية (*absorptive capacity*) والتي تم التطرق إليها سابقا، القدرة على التكيف (*adaptive capacity*) والحكمة الإدارية (*managerial wisdom*). وفيما يلي شرح للخاصيتين الأخيرتين:

- **القدرة على التكيف:** إنّ قدرة القيادة الإستراتيجية على التكيف والتأقلم مع كل التغيرات والتقلبات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية تمنحها مرونة وتساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، وهذا ما يسمح لها بالبقاء والنمو. ويقول (Boal and Hooijberg) أنّ القدرة على التكيف تشير إلى القدرة على التغيير، فالبيئة التنافسية التي تتميز بالمنافسة الحادة في الأسواق وزيادة التركيز على الإبداع والتعلم التنظيمي المستمر والنجاح، تجعل من الضروري أن تتوفر في المؤسسة مرونة إستراتيجية. حيث تشير المرونة الإستراتيجية إلى الاستجابة السريعة لتغير الشروط التنافسية، فهي تسمح ببلوغ الأداء والخيارات الحالية للاستفادة من الفرص المستقبلية. وتُستمد هذه المرونة من القادة في المستويات العليا، حيث تتطلب قدرة المؤسسة على التغيير أن يتميز القادة بالتعقيد المعرفي والسلوكي (*cognitive and behavioral complexity*) والمرونة مرفوقة بالانفتاح وتقبل التغيير¹.

وبالإضافة إلى ذلك فإنّ التكيف يحدث من خلال تبني فكرة جديدة، لذلك يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، انطلاقا من التكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المؤسسة وثقافتها والتقنيات المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل وإجراءاته وصولاً إلى التعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات²، وتصحيح الأخطاء المرتكبة ودعم الأعمال الصحيحة منها.

¹ Boal K.B., and Hooijberg R., op. cit., p 517-518.

² معن وعد الله المعاضبي وأمين جاسم محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 118-119.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- الحكمة الإدارية: وتمثل الاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحدسية والاستشراف في بناء التصورات الشاملة الواقعية عن الحقائق والأحداث الراهنة، عبر توليف الموارد المعرفية والمعلوماتية المتاحة للمؤسسة للوصول إلى الأفعال والقرارات الاستراتيجية الرشيدة باستعمال عمليات التكامل والتحكم¹.

وتجمع الحكمة الإدارية بين خصائص الفطنة وحسن التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب؛ حيث تمثل الفطنة صميم الحكمة الإدارية، فهي تشمل القدرة على إدراك الاختلاف في البيئة وفهم الآخرين وفهم الأطراف الاجتماعية والعلاقة بينهما، ويحتاج فهم الآخرين، حسب (Boal and Hooijberg) إلى الذكاء الاجتماعي أو ذكاء التعامل مع الآخرين (*interpersonal intelligence*) الذي يُعبّر عنه من خلال الوعي الاجتماعي أو التعاطف والاهتمام بالآخرين، كما يحتاج إلى مهارات اجتماعية تتمثل في إدارة الصراع والقدرة على تقليل الخلافات وجعل هذه الخلافات والاختلافات مصدراً للتنوع في المؤسسة².

وتشتمل الحكمة الإدارية على أربعة مكونات، هي³:

- الاستشراف (*Revealing*): وهو درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن وتحليل الحالات المستقبلية المرغوب الوصول إليها وفقاً للظروف التي هي تحت السيطرة، كما تشمل القدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول إلى المستقبل المراد تحقيقه؛

- الشمولية (*Comprehensive*): وهو مجال للبحث يعمل على دراسة الأمور بشكل شامل بالاعتماد على أنظمة معقدة؛

- التكامل (*Intégration*): وهو عملية دمج مستويات مختلفة من الخبرات المتنوعة القديمة والجديدة للتفكير الإداري؛

- التحكم (*Control*): ويُقصد به القبول والموافقة بعد دراسة وتحليل، وليس نتيجة لردود أفعال وتصرفات معينة. فالحكمة الإدارية إذن تجعل المؤسسة مصدراً للقيم والمبادئ، فهي تسعى للوصول إلى الذاكرة الاجتماعية، الثقافية والتنظيمية من خلال الممارسات التنظيمية وإنشاء علاقات طويلة الأجل مع الموظفين، فيحصل بذلك تقارب بين المؤسسة وموظفيها. والقيادة الاستراتيجية التي تتميز بالحكمة الإدارية تهتم بالعاملين، فبقدر الاهتمام بهم وتقديرهم واحترامهم تكسب القيادة محبتهم وتخلق فيهم استجابة عفوية لما يُطلب منهم وتصل إلى ولائهم، وهذا ما يجعلهم يعملون بإخلاص ويتشاركون أفكارهم وخبراتهم مع باقي الموظفين بشكل عفوي ودون خوف. وفي المقابل من الضروري على القيادة الاستراتيجية معرفة احتياجات موظفيها والأخذ بعين الاعتبار الاختلافات والفوارق بينهم ومنحهم الثقة والمسؤولية مع المساءلة.

¹ محمد عبد العال النعيمي وهنادة ماجد أحمد المومني، مدى تبنى الحكمة الإدارية وأثرها في فعالية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان، مجلة البصائر، المجلد 15، العدد 1، جامعة البتراء، الأردن، 2012، ص 69.

² Boal K.B., and Hooijberg R., op. cit., p 518.

³ محمد عبد العال النعيمي وهنادة ماجد المومني، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- بالإضافة إلى ما سبق، تتميز القيادة الإستراتيجية بعدة خصائص أخرى، هي:¹
- إحساس عالي بالمحيط: أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس قوي بالتغيرات التي تحدث في المحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة؛
 - المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: من الضروري أن يتميز القائد الاستراتيجي بروح المبادرة وقدرة على التكيف والمرونة والقدرة على مواكبة التغيرات كمفتاح للتقدم والتحسين؛
 - الابتكار: من المهم أن تتوفر في القائد الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك؛
 - العزم والمثابرة: أن يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراره حتى نهايته، ولذلك يقال عنه "أن جل قوته تكمن في حماسه" التي لا تنقطع وتصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها لتابعيه.
 - القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: يجب أن يهتم القائد الاستراتيجي بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتنمية معارفهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه؛
 - وضوح الرؤية: من الضروري أن يكون لدى القائد الاستراتيجي القدرة على تصور المنظور الكلي للمؤسسة ورؤية المدى الزمني الأبعد لها، أي أن يكون قادرا على التخطيط الاستراتيجي لمستقبل مؤسسته. بالإضافة إلى أن تكون له القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسدا أمامه في أحسن شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل²؛
 - التعلم المستمر: من الضروري أن يقوم القائد الإستراتيجي بالتقييم الذاتي من أجل تحقيق التنمية الذاتية الضرورية للعمل ولنفسه، وبالتالي يجب أن يضمن لنفسه عملية تعلم مستمر توسع دائرة معارفه ومهاراته³.

ثانيا: مهارات القيادة الإستراتيجية

من الضروري على القيادة الإستراتيجية أن تكون قادرة على التكيف مع كل الظروف، وأن تتميز بالمرونة والصرامة في نفس الوقت، وأن تملك قدرة على مواجهة كل الانتكاسات وكل التحولات السريعة في البيئة من خلال العمل بشكل استراتيجي، لتصل في الأخير إلى التعلم من أخطائها وتثري رصيدها المعرفي ومعارف المؤسسة ككل. ويتضح هذا من خلال طرح عدة أسئلة في عدة مجالات منها: هل تملك القيادة الإستراتيجية الشبكات الصحيحة التي تساعد على معرفة الفرص قبل المنافسين؟ هل يمكن للقيادة الإستراتيجية تحدي ومواجهة الافتراضات التي وضعتها والتي افترضها غيرها حول مستقبل المؤسسة مثلا؟ هل يمكنها الحصول على مجموعة متنوعة من الرؤى المشتركة؟ وهل تستطيع التعلم من أخطائها؟⁴.

¹ بن بريكة عبد الوهاب وموفق سهام، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² موفق سهام، مرجع سبق ذكره، ص 298-299.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 299.

⁴ Schoemaker P. J. H., Krupp S., and Howland S. (2013), Strategic Leadership: The Essential Skills, *Harvard Business Review*, P 2.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

الإجابة على هذه الأسئلة تتجلى من خلال توفر مجموعة من المهارات، حيث من الضروري حسب (Schoemaker and all) أن تتوفر هذه المهارات مجتمعة في القيادة الاستراتيجية، فلا يمكن لواحدة منها أن تغطي أي نقص يمكن أن يظهر في أخرى. ويمكن أن تُجمل هذه المهارات فيما يلي:

1. التوقع (*Anticipate*): يُعتبر كشف التهديدات ورصد الفرص المحيطة بالمؤسسة من الأمور الضرورية، فالقائد الاستراتيجي يجب أن يكون يقظا باستمرار وأن تكون له قدرة على التوقع من خلال مسح شامل للبيئة والبحث عن كل إشارات التغيير (*signals of change*). فمن الضروري أن يتم جمع المعلومات المهمة ومن مصادر مختلفة كالزبائن والمنافسين وحتى من المؤسسات من خارج قطاع عمل المؤسسة، وذلك حتى تتمكن القيادة الاستراتيجية من وضع سيناريوهات وتصورات مستقبلية. فنجاح المؤسسة يرتبط بقدرة القيادة الاستراتيجية على التقاط الإشارات الضعيفة من داخل وخارج المؤسسة¹.

هذه الإشارات الضعيفة هي عبارة عن تلميحات رمزية لها معنى يمكن الوصول إليه بقدرة إدراك القائد العقلية، لتوضح بذلك بعض الحقائق، وينتج عنها معلومات تحذيرية واستباقية، تُنذر بوجود فرصة أو تهديد قد يكون قريب أو بعيد وتساعد على تحديد موقعه، حجمه، شدته وخطورته -إذا كان تهديدا-. وهذا ما يُعتبر جوهر العمل الاستراتيجي، وما يتطلبه من مراقبة ومتابعة ورصد للمحيط، بحثا عن أية إشارة ضعيفة والكشف عن أية معلومة تحذيرية أو استباقية من شأنها أن تؤثر على القرارات المتخذة².

2. التحدي (*Challenge*): يعمل المفكرون الاستراتيجيون على مواجهة وتحدي الوضع الراهن. فهم بذلك يتحدون الافتراضات والتوقعات التي وضعوها والتي تخص الأحداث المستقبلية والوضع المستقبلي إضافة إلى الافتراضات التي وضعها الآخرون سواء كانت هذه التوقعات إيجابية أو سلبية. كما أنهم يشجعون وجهات النظر المختلفة وطرح الأفكار والآراء المتباينة. حيث يتم اتخاذ الإجراءات الحساسة بعد تفكير ودراسة متأنية للمشكلة المطروحة وتحليلها من عدة زوايا. كل هذا يتطلب الكثير من الصبر، الشجاعة والذهن (العقل) المتفتح حتى يتم تحقيق الغايات. ويقول (Schoemaker and all) أنه ولتحسين قدرة القائد الاستراتيجي على التحدي من الضروري³:

- التركيز على الأسباب الجذرية أو الحقيقة للمشكلة بدلا من التركيز على أعراضها، باستعمال أساليب تساعد على ذلك كتطبيق أسلوب الأسباب الخمسة (*five whys*) لـ (sakichi Toyoda)، مؤسس شركة (*Toyota*) وهو تقنية لحل المشاكل عن طريق طرح سؤال "لماذا" بشكل متكرر (خمس مرات هي قاعدة جيدة وفقا للتجربة) وذلك للتعلم في مجموعة الأعراض التي تؤدي للوصول إلى السبب الجذري للمشكلة؛
- وضع قائمة تحتوي على الافتراضات والتوقعات الطويلة الأجل والخاصة بجانب من جوانب العمل، وطلب مجموعات أخرى متنوعة؛

¹ Schoemaker P. J. H., Krupp S., and Howland S., op. cit., P 2.

² فائزة اليمين، درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية: دراسة إستكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 2-3.

³ Schoemaker P. J. H., Krupp S., and Howland S., op. cit., P 3.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- تشجيع النقاش من خلال تنظيم اجتماعات في بيئة مناسبة أين يكون الحوار المفتوح والنزاعات أمر متوقع ومقبول.
- 3. التفسير (*Interpret*): إنّ القادة الإستراتيجيين الذين لديهم القدرة على تحدي الصعاب، تثيرهم وتحذهم دائما المعلومات المعقدة والمتضاربة، ولهذا تُعتبر القدرة على التفسير أمرا يميزهم. فبدلا من أن يكون ما يسمعه ويراه القائد الإستراتيجي هو انعكاس لتوقعاته، ينبغي عليه السعي لجمع كل المدخلات لديه أي كل المعلومات، كما يحتاج للتعرف على مختلف الأنماط، وأن يتوجه للأمور الغامضة والمعقدة ويبحث عن الرؤى الجديدة، حتى يتمكن من تفسير الأحداث والمعطيات بشكل موضوعي ودقيق. فالحكمة تبدأ بادراك الحقائق ثم إعادة إدراكها من جديد، أو إعادة التفكير فيها لكشف آثارها الخفية. ولتحسين قدرة التفسير، من الضروري ما يلي:¹
- عند تحليل البيانات الغامضة، يجب وضع على الأقل ثلاثة تفسيرات محتملة لما يتم ملاحظته وطلب آراء ووجهات النظر المختلفة والمتنوعة لأصحاب المصلحة أو من له علاقة؛
- ضرورة إعطاء صورة مكبرة للتفاصيل أو الإشارات الضعيفة ورؤيتها بشكل مكبر، حتى تتم الاستفادة منها بشكل أفضل؛
- البحث بشكل مستمر ونشط عن المعلومات الناقصة والأدلة التي لا تؤكد الفرضيات التي وضعها القائد الإستراتيجي، أي البحث عن الاختلاف؛
- إكمال عملية الملاحظة بالتحليل الكمي للمعلومات (*quantitative analysis*).
- 4. اتخاذ القرار (*Decide*): في حالات عدم اليقين يكون على أصحاب القرار، التعامل مع معلومات غير كاملة، وغالبا ما يتوجب عليهم القيام بذلك بسرعة واتخاذ قرارات في وقت قصير. ويعتمد المفكر الإستراتيجي على الخيارات المتعددة من البداية ولا يقيد نفسه بخيارات بسيطة أو بعدم الاختيار نهائيا، حيث يتبع عملية صارمة يوازن فيها بين السرعة والصرامة، والأخذ بعين الاعتبار كل من الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل. وبالتالي فعلى القادة الإستراتيجيين امتلاك الشجاعة لاستخدام قناعاتهم المدروسة من خلال عملية اتخاذ القرار. ولتحسين قدرة القيادة الإستراتيجية على اتخاذ القرار، من الضروري ما يلي:²
- إعادة صياغة القرارات الثنائية من خلال طرح سؤال واضح على فريق القيادة الإستراتيجية، وهو: "ما هي باقي الخيارات الأخرى لدينا؟"
- تجزئة القرارات الكبرى إلى قرارات جزئية صغيرة، حتى يسهل فهم مكوناتها ومعرفة نتائجها غير المتوقعة؛
- تكييف والمواءمة بين القرارات الحاسمة طويلة الأجل والمشاريع قصيرة الأجل؛
- منح الفرصة للآخرين للتعرف على المرحلة التي وصلت إليها عملية اتخاذ القرار، وهل مازالت القيادة الإستراتيجية في مرحلة البحث عن الأفكار المتباينة والمختلفة ومرحلة النقاش، أو تم الوصول إلى مرحلة الاختيار؛
- تحديد من يمكنه المشاركة بصورة مباشرة، ومن له تأثير على نجاح قرارات القيادة الإستراتيجية.

¹ Schoemaker P. J. H., Krupp S., and Howland S., op. cit., P 3-4.

² *Ibid.*, P 4.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

5. التوافق (Align): يجب أن يكون القائد الاستراتيجي بارع في إيجاد أرضية مشتركة وتحقيق التوافق بين أصحاب المصلحة الذين لديهم وجهات نظر مختلفة ومخططات متباينة، وهذا يتطلب التحسيس والتنوعية النشطة. والنجاح في ذلك يعتمد على الاستباقية في التواصل، بناء الثقة والالتزام الدائم. ولتحسين قدرة القيادة الاستراتيجية على المواءمة، من الضروري ما يلي:¹

- التواصل المسبق مع كل أعضاء المؤسسة، وذلك لتجنب ظهور الشكاوى الأكثر شيوعاً في المؤسسات، وهي: "لا أحد يطلب مني أبداً أي شيء" و"لا أحد يقول لي أبداً أي شيء"، حيث من الضروري تقديم كل المعلومات حول برامج العمل والأهداف المسطرة وتحديد مهام ومسؤوليات كل موظف؛
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين منهم والخارجيين، ورسم خرائط مواقعهم وفقاً لمبادراتهم وإبراز التضارب والتعارض في المصالح، والبحث عن البرامج والتحالفات الضمنية أو الخفية، وذلك لتجنب سلبيات الاختلاف وإيجاد الحلول المسبقة لهذه التضاربات والصراعات إن حدثت، وأيضاً الاستفادة من التحالفات والتجمعات وتوجيهها لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة؛
- استخدام المحادثات والحوار لتنظيم وتسهيل اكتشاف مناطق سوء الفهم والمقاومة في المؤسسة؛
- التقرب المباشر من الأشخاص المعارضين والذين يتميزون بالمقاومة، ومحاولة فهم مشاغلهم والعمل على معالجتها؛
- ضرورة اليقظة عند متابعة مواقف أصحاب المصلحة وذلك عند بدأ تنفيذ المبادرة أو الإستراتيجية الخاصة بالقيادة الإستراتيجية؛
- الاعتراف ومكافأة الزملاء الذين يدعمون تكامل الفريق.

6. التعلم (Learn): يُعتبر القائد الاستراتيجي النقطة المحورية للتعلم التنظيمي، فهو يعزز ثقافة الاستعلام أو الاستفسار، ويبحث عن الدروس في كل من نتائج النجاح والفشل؛ فهو يدرس الإخفاقات الخاصة به وأيضاً إخفاقات الفريق بطريقة متفتحة وبنّاءة لاستخراج الدروس الضمنية أو الخفية. ويشجع نشر قصص المشاريع التي فشلت في البداية ولكنها تمكنت من إيجاد حلول مبتكرة، ويُدمج جميع الموظفين في تجارب جديدة لحل المشاكل ليقدّموا بعد ذلك تقارير حول ما قاموا به مهما كانت نتائجه، وبذلك يتم توليد أفكار جديدة في كل المؤسسة. ولتحسين قدرة القيادة الإستراتيجية على التعلم، من الضروري ما يلي:²

- توثيق الدروس المستفادة من القرارات الكبرى بما في ذلك نتائج المشاريع الفاشلة، والتواصل بشكل واسع فيما يخص نتائج الرؤى؛
- مكافأة الأفراد الذين يحاولون تحقيق نتائج جيدة بالثناء عليهم رغم فشلهم في تحقيق ذلك، كدعم لهم لمواصلة المحاولة؛
- إجراء عمليات مراجعة سنوية للتعلم، لمعرفة قرارات وتفاعلات الفريق التي كانت تحتوي على القصور؛
- تحديد المبادرات التي لم تكن لها نفس النتائج المتوقعة، ودراسة الأسباب الجذرية لذلك؛

¹ Schoemaker P. J. H., Krupp S., and Howland S., op. cit., P 4.

² Ibid., P 4-5.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- خلق ثقافة تعطي قيمة للاستعلام وتعتبر الأخطاء فرصا للتعلم.

وإضافة إلى المهارات السابقة الذكر فقد تم تقديم مهارات أخرى، وهذا يُفسر أهمية القيادة الاستراتيجية في العمل الإداري واتساع مجالاتها وضرورة وجودها في كل مؤسسة تبحث عن التقدم والإبداع. حيث قدم (Burris) أربعة مهارات للقيادة الاستراتيجية هي:¹

1. الوعي الذاتي (*self awareness*): وهو فهم القائد والمؤسسة بحيث يتناسب مع السياق الإستراتيجي العام، ويشمل أيضا تأثير نمط شخصية القائد على الآخرين و قدرته على قيادة جميع الثقافات المتنوعة بكفاءة؛
2. التكيف (*adaptability*): تشير إلى قدرة القائد الإستراتيجي على العمل في البيئة الحالية المتقلبة (*volatile*) والمعقدة مع الحفاظ على السرعة الذهنية في التعامل مع بيئة العمل المستقبلية الغامضة؛
3. الخبرة من خلال سلسلة كاملة من العمليات (*expertise across the full spectrum of operations*): يجب أن تكون القيادة الإستراتيجية خبيرة من خلال مجموعة كاملة من العمليات وأن تكون لها القدرة على تشكيل تحالفات مكونة من تنظيمات متنوعة تحت اشرافها ومراقبتها؛
4. مهارات التعامل مع الآخرين (*interpersonal skills*): وتشمل هذه المهارة قدرة القيادة الإستراتيجية على بناء علاقات بين الفرق داخل المؤسسة وأيضا علاقات مع مؤسسات أخرى.

إنّ تنوع مهارات القيادة الإستراتيجية وتعدد إمكانياتها يمنحها مكانة هامة في المؤسسات ويجعلها محور العمل الإداري والعنصر القادر على إحداث التغيير والتطوير في أداء الموظفين والمؤسسة ككل، فهي من يقوم بإعادة تنظيم أوضاع المؤسسة وتحسينها ونشر روح التعاون وثقافة العمل الجماعي وبناء تصور إيجابي لمستقبل المؤسسة.

ثالثا: شروط التحول إلى القيادة الإستراتيجية

عندما تُصبح الإستراتيجية هي الغاية (*the ends*) والقيادة هي الطريقة (*the ways*) والتنمية هي الوسيلة (*means*)، فإنّ تعلم الفرد كيف يُصبح قائدا استراتيجيا يتطلب منه تحضيرا خاصا في عدة مجالات. فحسب (Chanana and Aggarwal) من الضروري على الفرد في البداية فهم كيف يتطور هذا القائد ليصبح قائدا استراتيجيا من خلال تعرفه على جوهر تركيبة القيادة الإستراتيجية؛ ثم ينبغي التعرف على بعض القدرات الأساسية ليكون قائدا استراتيجيا وأخيرا يتعين على القائد المتوقع أن يُقيّم قدراته الحالية ويلتزم بخطة لتنميتها وفقا لما تم الاطلاع عليه. وهذا ما سيتم التطرق إليه بتفصيل أكثر فيما يلي:

1. **تركيبية القائد الاستراتيجي (*Anatomy of a Strategic Leader*):** يشتمل تطوير القائد الاستراتيجي على عدة جوانب ذات أهمية، فالبدائية أو الجانب الأول يتعلق بالجزء التأسيسي من هذه التركيبة والذي يشتمل على القيم، الأخلاق، القوانين، الآداب والمعايير؛ والجانب الثاني يُظهر أنّ طريق الوصول إلى القيادة الإستراتيجية يشبه بناء الهرم،

¹ Burris L. (2007), Strategic Leadership: A Recommendation for Identifying and Developing the United States Army's Future Strategic Leaders, Research paper, Army Command and General Staff Coll Fort Leavenworth KS, p 11.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

وهذا ما يوضحه الشكل رقم: (1-2). مضمون هذا العنصر يُوضح أنّ الوصول إلى القائد الاستراتيجي يبدأ من قاعدة الهرم وبالتدرج حتى تصل في الأخير إلى أعلى الهرم بتسلسل لا يُمكن اختصاره. فحسب (Chanana and Aggarwal) القادة الإستراتيجيون تم إعدادهم وليسوا قادة إستراتيجيين بالولادة. فالقادة الإستراتيجيون يعملون على بناء الحكمة بالتدرج، والتي تُعتبر اكتساباً للخبرة مع مرور الزمن. كما يجب على القادة كذلك معرفة أنّه ليس كل من يمتلك كفاءات إستراتيجية هو صانع قرارات إستراتيجية، وأيّما لديه فقط القدرة على التأثير والمساهمة في اتخاذ القرارات. ومن جهة أخرى فإنّ وجود هذه الكفاءات الإستراتيجية تسمح له بالفهم التام للقرارات الإستراتيجية ولوجهات النظر المختلفة¹.

الشكل رقم (1-2): تشخيص القائد الإستراتيجي



Source: Chanana H., and Aggarwal M., op. cit., p 15.

- يوضح الشكل رقم (1-2)، المستويات التي يتم عبرها الوصول إلى بناء قيادة إستراتيجية وقادة إستراتيجيين، حيث:²
- تنطلق القيادة الإستراتيجية في البداية من القيم التنظيمية، الأخلاق، القواعد والمعايير والتي تُعتبر كقاعدة أساسية للهرم، فهذه العناصر هي أساسيات القيادة الإستراتيجية والتي من ضروري توفرها؛
 - في المستوى الثاني، يُطور أو يُنمي المسؤول مجموعة موضوعية من المهارات الأساسية ومعارف الخبراء والتي تستند في المقام الأول على الخبرة. كما يُمكن للتعليم المستمر أن يُؤثر، يُسرّع ويُوسّع عملية التنمية في هذا المستوى؛
 - بعد ذلك وفي المستوى الثالث، وبعد أن يجمع المسؤول بين القيم والأخلاق وبين المعارف والخبرات، وبالتالي فقد تمكن خلال المستويين السابقين من إنشاء رصيد من القيم والمعارف تُمنح له بذلك السلطة ويتحمل مسؤولية القيادة، كما يتعرض للمساءلة في مرحلة حيوية يشعر خلالها بالطعم الحقيقي لصنع القرار المترتب عن ذلك؛
 - إضافة إلى التعلم المستمر لمهارات التفكير الإستراتيجي التي تُقوي مهارات المسؤول. فيمكنه بذلك أن يكون ذو كفاءة إستراتيجية تدعم القائد الاستراتيجي؛
 - وفي الأخير، يُشارك هذا المسؤول في صنع القرار الاستراتيجي ومن ثمّ يُصبح قائداً استراتيجياً.

¹ Chanana H., and Aggarwal M, (2008-2010), Strategic Leadership: Role Of Op Bhatt As Strategic Leader In SBI, (P.G.D.M), p 15.

² Ibid., p 15-16.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

2. القدرات (*competencies*): من الصعب وضع قائمة شاملة لجميع القدرات الضرورية للقيادة الاستراتيجية. ولكن يُمكن التطرق لأهمها فيما يلي:¹

- الرؤية (*vision*): والتي تسمح للقائد الاستراتيجي بالتركيز على المستقبل وبناءه، وبالتالي تجعله إستباقيا في البيئة الاستراتيجية بدلا من أن يكون ذو ردة فعل.

- يجب أن تكون القيادة تحويلية، وذلك من أجل إلهام وتوجيه الأفراد نحو الأهداف والقيم المشتركة؛

- يجب توقع التغيير، أي أن تكون القيادة قيادة التغيير، وأن يتم تعزيز طريقة تفكير التغيير؛

- التحليل النقدي عند التفكير للمساعدة في اتخاذ قرارات منطقية، وذلك بتشجيع السلوكيات الإبداعية والبحث عن الأفكار الجديدة وفهم كيفية صنع القرارات والعمل على تنظيم تلك الفوضى؛

- تولي القائد الاستراتيجي لدور المعلم والموجه؛

- ضرورة معرفة كيفية بناء فرق عمل فعالة وكسب الإجماع داخل المؤسسات خاصة الكبيرة منها؛ فعند فشل التوافق في الآراء، فإنه من الضروري على القائد الاستراتيجي التفاوض بشكل فعال لتجنب أي مشاكل وتحقيق النجاح، حيث يرتبط هذا النوع من النجاح في كثير من الأحيان بالتنوع الثقافي وقدرته على التواصل مع الثقافات الأخرى.

3. التقييم والتنمية (*Assessment and Development*): التحول إلى قائد استراتيجي يُعتبر تحديا كبيرا، فهذه

العملية تبدأ بخصر قدرات القيادة كالقدرات المفاهيمية ومهارات التعامل مع الآخرين. ويساعد إجراء تقييم ذاتي شامل في تحديد نقاط القوة والضعف لدى القائد المستقبلي. حيث تساعد هذه التقييمات في دراسة الشخصية وتحفيز القيادة، تحديد الأصالة (*originality*)، كما تساعد على الإبداع والتسامح، وتساعد على العمل الجماعي.

وتُعتبر عملية التقييم هذه بمثابة نقطة الانطلاق والتي تسمح للقادة بمعرفة مكانتهم الحقيقية، وبالتالي القدرة على التوجه لأفضل المسارات. ونهاية التقييم الذاتي المفصل يُعتبر كخطوة أولى للالتزام بعملية التنمية الشخصية والمهنية حتى يُصبح الفرد قائدا استراتيجيا. وهناك عدة أسئلة مرتبطة بالتقييم الذاتي، من الضروري أن يطرحها القائد الراغب في أن يُصبح قائد استراتيجي على نفسه منها:²

- ماهي نقاط قوتي؟ كيف يمكنني الاستفادة منها؟

- ما هي نقاط الضعف عندي؟ وما الذي يجب فعله في هذه الحالة؟

- أين أريد أن أكون في المستقبل؟ وكيف يُمكنني الوصول إليه؟

- هل فعلا لا أريد الالتزام بالتنمية الذاتية؟

إذا كانت الإجابة على هذه الأسئلة إيجابية، يتم الانتقال إلى مرحلة التحول إلى قادة إستراتيجيين، حيث يتم أداء عدة نشاطات تنموية للتحول، حيث يتطوع القادة المستقبليون ويقبلون المهام الصعبة وخاصة في المجالات التي لم يعملوا فيها من قبل. كما يشمل الأمر الانتقال بين مواقع وظيفية مختلفة، وقبولهم أداء مهام مشتركة مع الآخرين، أو العمل في بيئة مشتركة بين عدة مؤسسات، حيث تساعد هذه المهام في تسريع اكتساب خبرات جديدة وتوسيع مجال

¹ Chanana H., and Aggarwal M., op. cit., p 16.

² *Ibid.*, p 16-17.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

وجهاً نظرياً وآرائهم. بالإضافة إلى أهمية إجراء دورات تكوينية في المعاهد العليا للخدمة (*senior service colleges*) والمشاركة في البرامج التعليمية الأخرى، والتي تساعد في توسيع المعارف والقدرات المفاهيمية.

كما يُعتبر التعلم الذاتي (*Self-learning*) عاملاً مهماً لتطور القادة وخاصة عملية القراءة، فكل القادة الإستراتيجيون، حسب (Himangi Chanana and Manu Aggarwal) هم من القراء، حيث يطلعون على عدة مجالات خارج خبراتهم وتخصصهم. وهذا ما يُوسع ويُنوع من وجهات نظرهم ويزيد من قدراتهم المفاهيمية ويرفع من معارفهم، فيُعتبر بالتالي العديد منهم خبراء في عدة مجالات ليس لها صلة بتخصصهم وبالتالي يُصبح هذا القائد خبير مزدوج (*a dual expert*)، وهذا ما يساعد على أن يكون تفكيره متعدد الأبعاد.

بعد أن تتم ممارسة كل أو بعض نشاطات التنمية السابقة الذكر، فإنّ القادة المحتملين (*potential leaders*) سيتعاملون مع كل نشاط من هذه النشاطات كوسيلة للحصول على فائدة كلية والبحث عن معنى أو مفهوم أكبر وأوسع. كما تتم الاستفادة من توجيهات القادة الآخرين وإرشاداتهم، وتساعد مشاركتهم لتجارب القادة الموجهين لهم، في التعرف وفهم هذه التجارب والتعلم منها¹.

إنّ القرارات الإستراتيجية المتخذة تتطلب أفراد ذوي قدرات أداء متميز وفريد والذين يمكنهم التأقلم مع التقلبات، مع ظروف عدم اليقين ومع التعقيد والغموض الذي تتضمنه طبيعة تلك القرارات. ويمكن للقادة المحتملين الوصول إلى هذه المرحلة من خلال خضوعهم للتقييم الذاتي والتنمية الشخصية التي تم التطرق إليها سابقاً. فتقبل متطلبات القيادة الإستراتيجية يتطلب الانتقال من فن المؤلف إلى فن الممكن، وهذا هو ميدان القيادة الإستراتيجية².

¹ Chanana H., and Aggarwal M., op. cit., p 18.

² *Ibid.*, p 17-18.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق القيادة الإستراتيجية

تُعتبر القيادة الإستراتيجية محور ارتكاز لنشاطات المؤسسة في بيئة تتميز بسرعة التغيير والتقلب في متطلباتها، في خصائصها وفي معايير العمل فيها، وارتفاع درجة المخاطرة وعدم اليقين. ما زاد الحاجة لوجود قيادة تتابع بشكل مستمر هذه التغييرات، وتعمل على توحيد الرؤى والقيم، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتزيد أيضا من الوعي والفكر التطويري الاستراتيجي، باعتبار القائد الاستراتيجي الأكثر قدرة على التفكير بشكل إستراتيجي وشامل للتعامل مع بيئة داخلية غير متجانسة في قيم وثقافات أعضائها ومتباينة في آرائهم ونظرتهم للأشياء، ليمتد الاختلاف إلى الجنسيات، هذا من جهة، والسعي للتحكم في أحداث بيئة خارجية معقدة ومتداخلة، من جهة أخرى. وهذا سعيا للوصول لإحداث تجانس وتناغم بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتوجيه مسارات العمل الداخلية وتأثيرات الأحداث الخارجية لتحقيق الأهداف المسطرة.

وسيتم التطرق في هذا المبحث لدعائم تطبيق القيادة الإستراتيجية من خلال التعرف على مبادئ تطبيق القيادة الإستراتيجية، ممارساتها ومكوناتها، وفي المطلب الثاني يتم التعرف على مختلف أنماط القيادة الإستراتيجية وفي المطلب الثالث يتم الحديث عن بيئة أعمال القيادة الإستراتيجية، من خلال التعرف على طبيعة بيئة القيادة الإستراتيجية ومسؤولياتها في البيئات الديناميكية.

المطلب الأول: دعائم تطبيق القيادة الإستراتيجية

إنّ نجاح القيادة الإستراتيجية يعتمد على مدى نجاح تطبيقها في المؤسسة من خلال توفر مجموعة من المبادئ تمثل نظام موحد يعمل معا، ويسهل على المؤسسة تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل فعال، ضمن مجموعة من المكونات الأساسية لهذه القيادة. وسيتم التطرق في هذا المطلب لمجموعة المبادئ الضرورية للتطبيق الفعال للقيادة الإستراتيجية، ثم التعرف على الممارسات التي تتبناها القيادة الإستراتيجية، وفي الأخير يتم التفصيل في مكونات القيادة الإستراتيجية.

أولا: مبادئ تطبيق القيادة الإستراتيجية

تملك معظم المؤسسات قادة من ذوي المهارات الضرورية للحفاظ على مكائنها، لكنها تفتقر لمن يملك المعرفة، الخبرة والثقة اللازمة لمواجهة المشاكل المستعصية؛ فالأفراد الذين يسعون للوصول إلى قمة التسلسل الهرمي يعملون على إظهار القدرة على الأداء الفائق، الطموح المستمر والقدرة على حل المشاكل في وقتها، هذه الصفات ذات أهمية لكنها لا تمثل مهارات القائد الإستراتيجي. ولذلك، على المؤسسة التي تسعى لبناء وتطبيق قيادة إستراتيجية أن تبدأ أولا بإدراك أنّها تمتلك قادة إستراتيجيين ناشئين يتم تجاهل وعرقلة مهاراتهم ومعارفهم.

ويمكن أن تساعد المبادئ العشرة التالية في فتح المجال لتطبيق القيادة الإستراتيجية في المؤسسة. حيث تصنف هذه المبادئ إلى ثلاثة مجموعات، المجموعة الأولى تشمل الأنظمة والهياكل التنظيمية الضرورية في المؤسسة، المجموعة الثانية تشتمل على مبادئ تتعلق بالقدرات الفردية، الممارسات، الأجهزة والبرامج المساعدة على التحول إلى القيادة

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

الإستراتيجية والمجموعة الثالثة تركز على مبادئ تتعلق بشخصية القادة الإستراتيجيين. ويكون من الضروري أن تتوفر هذه المبادئ معاً كنظام واحد لتساعد على جذب، تطوير والاحتفاظ بالقادة الإستراتيجيين¹. هذه المبادئ هي كالتالي:

1. **النظم والهيكل:** تشتمل المجموعة الأولى على ثلاثة مبادئ تركز على النظام المتبع لاتخاذ القرار، وعلى الهياكل الضرورية لتحقيق الشفافية في العمل والوصول إلى الإبداع والتجديد، وهي²:

- **توزيع المسؤولية:** يكتسب القادة الإستراتيجيون مهارات العمل من خلال الممارسة والتي تتطلب قدراً كبيراً من الاستقلالية. لذلك على القيادات العليا دفع السلطة إلى الأسفل وتمكين الأفراد في جميع المستويات لاتخاذ القرارات في المؤسسة (في إطار ما يسمى "تعلم التعلم" *Meta-apprentissage*). حيث يُعطي توزيع السلطة الفرصة للقادة الإستراتيجيين الناشئين للتصرف عند تحملهم للمخاطر، كما يزيد من الذكاء الجماعي، ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف والمرونة مع مرور الوقت وذلك من خلال الاستفادة من حكمة من هم خارج التسلسل الهرمي التقليدي لصنع القرار.

- **الصدق والانفتاح على المعلومات:** صُممت الهياكل الإدارية التقليدية في كبرى المؤسسات بشكل يحد من تدفق المعلومات، حيث تتكافى المعلومات مع السلطة. وتعتبر (Leitch and all) أنّ توفير المعلومات لأفراد معينين فقط على أساس حاجتهم للمعرفة، يجعل باقي الأفراد يعملون ويتخذون قراراتهم في حالة من الغموض، فهم بهذا لا يعرفون ما هي العوامل المهمة لإستراتيجية المؤسسة والتي تساعدهم على التخمين. وقد يُصبح حسبهم التخمين أمراً صعباً، عندما لا يتم تشجيع فهم الصورة الأشمل أو السؤال على المعلومات التي تصل للموظفين أثناء أداء العمل. كما أنّ نقص المعلومات عند الأفراد، يُضعف الثقة في القائد ويقلل من اقتراح الأفكار.

ولأنّ المعلومات تُعتبر جزءاً حيوياً من أي مؤسسة، يجب على هذه الأخيرة أن تبحث عن معلومات حول آراء عملاءها والخاصة بمنتجاتها، معلومات حول التحسينات التقنية، معلومات حول إمكانيات وصولها إلى الأسواق وإمكانيات مكاتبها الفرعية، والموظفين الذين يعملون لديها ونشرها في جميع المستويات التنظيمية لتحديد وضعية المؤسسة. كما تعمل على توضيح وفهم كيفية استخدام هذه المعلومات للوصول للأهداف المسطرة، لأنّ امتلاك المعلومات يشجع التواصل في مكان العمل، ويدعم التواصل بين أعضاء المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية، مما ينتج عنه تناغم في الأداء وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتعظيم إنتاجيتها.

فحتى يصبح الموظفون قادة إستراتيجيين، فهم يحتاجون لقاعدة واسعة من المعلومات، رغم ما قد تفرضه بعض الحالات كالمنافسة القوية التي تحتاج أن تظل بعض المعلومات خفية (على سبيل المثال معلومات حول المنتجات قيد التطوير. وهذا ما يُعتبر أحد مبادئ ما يسمى بالإدارة كتاب مفتوح (*open-book management*))، حيث يتم تبادل منتظم للمعلومات حول المؤسسة وطبيعتها واعتماد ممارسات الشفافية التي تدعم التنمية المستدامة فيها. وتتعزز

¹ Leitch J., Lancefield D., and Dawson M. (2016), The 10 Principles of Strategic Leadership: How to develop and retain leaders who can guide your organization through times of fundamental change, *strategy+business magazine*, No. 84, p 1-2.

² *Ibid.*, p 2-3.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

هذه الشفافية من خلال إجراء محادثات حول معاني المعلومات وتحسين الممارسات اليومية. ويكون التوصل لفهم أفضل للمشكلة بجهد جماعي، ويتطلب الحوار بصراحة وصدق حول المعلومات. والقادة الإستراتيجيون يعلمون أنّ السلطة الحقيقية لا تكون في الاحتفاظ بالمعلومات وإخفائها وإنما تأتي من خلال استخدام المعلومات لإيجاد وتوليد فرص جديدة للنمو.

- إنشاء مسارات متعددة لجمع واختبار الأفكار: يُعتبر طرح وتطوير الأفكار من المهارات الأساسية للقادة الإستراتيجيين. والأهم من ذلك هو القدرة على جعل أفكارهم تخدم المؤسسة بما يخلق لها قيمة، من خلال إنشاء سبل لإخراج التفكير الإبداعي للأفراد وإظهاره ومساعدتهم على التعلم لتحقيق الاستفادة القصوى من القدرات الإبداعية الخاصة بهم. وهذا يختلف عن الثقافات التقليدية التي تقتصر فيها الأفكار الجديدة والإبداعية على المدير فقط، فهو لا يُقدّر قيمة أفكار غيره وهذا ما يجد من حماس المبدعين.

كما أنّ السماح للأفراد بجمع الأفكار بشكل عشوائي ودون جعلهم يهتمون بها وبتنميتها يؤدي إلى نتائج عكسية. لذلك فالكثير من الأفكار، قد تظهر في العديد من الأشكال المتكررة، فيكون من الصعب فرزها، وتضيع بذلك أفضل الفرص. ويُعتبر إنشاء مجموعة متنوعة من قنوات التفكير الإبداعي بديلاً لذلك، حيث قد تكون بعض تجمعات النقاش متعددة الوظائف، والتي يقوم خلالها الموظفون بتقديم الأفكار وطرحها على الزملاء ليتم اختبارها من خلال مواجهتها ببعضها هو الحل، بالإضافة إلى التعلم المهني (*apprenticeships*)، والذي يُحصّر ويُعدّ المفكرين، في وقت مبكر من حياتهم المهنية، حيث يقوم القادة المبدعين إعداداً جيداً بتقديم الإرشاد والتوجيه لباقي القادة ومساعدتهم لتطوير مهاراتهم.

وقد يكون ما تقوم به بعض المؤسسات من عقد دورات داخلية أو التكفل بالمشاركة والحضور في برامج جامعية ذو فعالية، حيث يقوم الموظفون بتبادل معارفهم حول التكنولوجيا الجديدة كجزء من التعاون مع الموظفين الجدد. وكمثال على ذلك قامت شركة (*Google*) باستخدام عدة قنوات لتشجيع الإبداع، فمثلاً يمكن للموظفين التواصل عن طريق البريد الإلكتروني مع القادة في جميع أنحاء المؤسسة. كما أنشأت ما يسمى بمقاهي جوجل (*Google cafes*) والتي يُثار فيها الحوار من خلال تشجيع التفاعل بين الموظفين وبين الفرق أيضاً، كما يتم عقد اجتماعات أسبوعية بين المدراء التنفيذيين والموظفين في كل المستويات لإعطائهم الفرصة للتواصل مع كبار القادة.

2. الأفراد، السياسات والممارسات: تشتمل المجموعة الثانية على أربعة مبادئ تشمل طرق غير تقليدية للتفكير في ما يخص عملية التقييم، التوظيف والتدريب. وتركز على الفرد وممارساته وعلى السياسات المتبعة في ذلك، وهي:¹

- جعل الفشل أمر مقبول وآمن: معظم المؤسسات لا تتقبل الفشل، وقد يُجرّم الموظفون الذين يفشلون في عملهم من عدة أشياء كالترقية والمكافأة، وهذا ما يكون له أثره السلبي على نفسياتهم وسلوكياتهم.

وعلى العكس من ذلك، فإنّ نجاح المؤسسة يستوجب تكريس تقبل الفشل والاعتراف به في جميع ممارسات وعمليات المؤسسة بما فيها عمليات التقييم والترقية. فالقادة الإستراتيجيون لا يتعلمون فقط من الأعمال الناجحة

¹ Leitch J., Lancefield D., and Dawson M., op. cit., p 4-5.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

فقط، وإنما هم بحاجة للتعرف على أنواع من الإخفاقات التي تتحول إلى نجاحات، كما يحتاجون لمعرفة كيفية إدارة التوترات المرتبطة بعدم اليقين وكيفية الخروج من الفشل ومحاولة إنشاء مشاريع جديدة مرة أخرى.

فالفشل يُعتبر وسيلة للوصول إلى نتائج مقبولة، لذلك بدأت بعض المؤسسات بتبنيه كجزء هام من تطوير موظفيها. وقد عقدت مؤسسة (*The Bill & Melinda Gates Foundation and the U.K.- based innovation charity Nesta*) ما يسمى بـ *مبتديات الفشل (failure fests)* حيث يقوم خلالها الموظفون بمناقشة القرارات الخاطئة واستنباط الدروس منها.

- إمكانية الوصول إلى الإستراتيجيين الآخرين: من الضروري منح القادة الإستراتيجيين المحتملين فرصة اللقاء والعمل مع نظرائهم في كامل المؤسسة، فبقاؤهم بعيداً عنهم يجعلهم في عزلة. وعلى العكس فمعرفة أنهم أنّ هناك من هو على استعداد للتواصل معهم، يجعلهم أكثر انفتاحاً ويزيد من براعتهم في رفع القيمة الإستراتيجية لما يقومون به. وتكون الخطوة الأولى لذلك هي اكتشافهم، فهناك بعض القادة الإستراتيجيين لا يعرفون أنهم مميزين، لذلك على فريقهم ورؤسائهم الاعتراف بمواهبهم. ومن الضروري نشر فكرة أنّ المدراء يمكنهم أن يصبحوا قادة إستراتيجيين وأن يتم دعوتهم للتعلم من بعضهم البعض واكتشاف طرق لتهيئة بيئة إستراتيجية لبقية المؤسسة.

- تطوير فرص التعلم القائم على الخبرة: لا تهدف عملية التعلم إلى إكساب الموظفين مجموعة من المهارات، الاتجاهات والمعارف فقط وإنما أصبحت تهدف أيضاً إلى تعديل وتغيير شامل وعميق في سلوكيات الموظفين، ليصبحوا أكثر قدرة على استثمار طاقاتهم وإمكانياتهم الذاتية بطريقة ابتكارية وإبداعية.

والقدر الأكبر من تنمية المهارات القيادية المهنية يتم من خلال المعلومات الناتجة عن الخبرة، حيث يُعتبر التدريب الصفي (*Classroom-based training*) أسهل وأقل تكلفة عند تنفيذه، وهو دليل على التفكير قصير الأجل بدلاً من الاستثمار طويل الأجل في مجموعة القادة. وعلى الرغم من أنّ التدريب التقليدي للقيادة يمكن أن يُطور مهارات إدارية جيدة، إلا أنّ الإستراتيجيين يحتاجون للخبرة لرفع مستوى إمكانياتهم. كما تُعتبر الممارسة الميدانية من وسائل خلق تجارب قيادية جديدة، والتي تساهم في تطوير فرص التعلم وتزيد من مجال معارف القادة.

- التوظيف من أجل التحول: من الضروري أن تستند قرارات التوظيف على معايير دقيقة للقدرات والخبرات، ويجب أن تهدف للتنوع من أجل تجاوز الميل الطبيعي للمدراء لتعيين أفراد متشابهين لهم.

فاختبار ردة فعل المرشحين للتوظيف في حالات معينة في الحياة الحقيقية، وإجراء بحوث معمقة حول كيفية أدائهم للعمل في مؤسساتهم السابقة، إضافة إلى إجراء مقابلات للتعرف الدقيق على نفسياتهم وقدراتهم وذلك لاختبار تعاطفهم وقدرتهم على إعادة صياغة المشاكل وسرعة النظر في المسائل بشكل مكبر؛ هي حالات يتم خلالها البحث عن قدرة الموظفين على الرؤية الشاملة، قدرتهم على الدخول في تفاصيل مهارات وممارسات محددة، وأيضاً رؤيتهم للأهداف الإستراتيجية، وأفضلهم في الحفاظ على وجهات النظر البعيدة والقريبة المتاحة في وقت واحد، والبحث عن أفضل من لهم إمكانيات ليصبحوا قادة إستراتيجيين.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

كما يكون من الضروري أن يبذل الأفراد الذين سيتم توظيفهم المزيد من الجهود للمساعدة في تحويل المؤسسة استناداً لما تعلموه في وظائفهم السابقة، كما أنّهم في حاجة للشعور بأنّ الثقافة التنظيمية للمؤسسة متفتحة لإحداث التغيير في وجهات النظر المختلفة.

3. التركيز على الذات: تركز المبادئ الثلاثة الأخيرة على شخصية القادة الإستراتيجيين المحتملين والتكتيكات التي تساعد على الاستعداد لتطوير أنفسهم، وهي كما يلي:¹

- توجيه الذات للعمل: لمعالجة المشاكل الأكثر صعوبة يحتاج القادة الإستراتيجيون للاعتماد على كل ما تعلموه في حياتهم المهنية. فهم يستفيدون من مجموعة كاملة من القدرات والخبرات من أجل التوصل لحلول إبداعية. كما يعملون على تشجيع باقي الأفراد للعمل لبلوغ نفس مستويات القادة الإستراتيجيين وممارسة نفس سلوكياتهم، وهذا ما يخلق بيئة تتميز بالتوتر والضغط لأنّه من الصعب أن يكون شخص ما صورة ثانية لشخص آخر. بل من الضروري أن يتحمل كل فرد مسؤولية ما هو عليه، وهذا ما يخلق بيئة صادقة وحقيقية يستطيع فيها الأفراد تبادل المحفزات والقدرات إضافة إلى العوامل المساعدة على العمل.

- إيجاد وقت للتفكير: يبرع القادة الإستراتيجيون في التعلم ثنائي الحلقة الذي يشتمل على دراسة التفكير الخاص بهم وبمن حولهم حول الوضع، وكذا التحيزات والافتراضات لديهم. والذي هو امتداد للتعلم أحادي الحلقة (Single-loop learning) الذي يشتمل على التفكير المتعمق في الوضع والمشاكل المرتبطة به. ويكمن حل المشاكل في طريقة حل المشكلة في أساسها، والذي يبدأ من التعلم أحادي الحلقة ثم الانتقال إلى التعلم ثنائي الحلقة من خلال أخذ وقت للتفكير: لماذا تم اتخاذ هذا القرار؟ وما هي آثاره؟ ما الذي يجب فعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟ وكيف يتم تطبيق ما تم تعلمه مستقبلاً؟

فإعادة التفكير تساعد على التعلم من الأخطاء، كما أنّه يتيح الوقت لمعرفة قيمة الطموحات والتطلعات، وما إذا كان من الممكن زيادتها وتطويرها. لأنّه يتيح الفرصة لاكتشاف الأفكار الجيدة من خلال ما يؤديه القادة الإستراتيجيون من أعمال أو الأحداث التي تحدث في حياتهم. فالتوقف للحظات والرجوع إلى الوراء والتفكير في مشكلة معينة يُوفر مساحة لمعرفة ما هو الصحيح وما هو الخطأ.

ويُحذر علماء النفس من تركيز الاهتمام على الرسائل السلبية الخاصة بأوجه النقص في شخصية القائد الإستراتيجي أو المشاكل الصعبة الحل بما يعزز الشعور بعدم التطور والانتقال إلى مرحلة جديدة وأكثر تطوراً. ولتجنب هذا الأمر من الضروري طرح أسئلة تساعد على التفكير، منها: ما هي القدرات التي نحتاجها مستقبلاً؟ وكيف يمكن تحقيق أفضل المساهمات؟

- إدراك أنّ تطوير القيادة هي ممارسة مستمرة: يُدرك الإستراتيجيون أنّ التعلم والتنمية أمر ضروري، فهم يعترفون بعدم امتلاكهم لكل الأجوبة. هذه الميزة لها فائدة إضافية تتمثل في السماح للآخرين بأن يصبحوا خبراء في ظروف معينة، حيث أنّ القائد الإستراتيجي يجعل من السهل على الآخرين تبادل الأفكار من خلال تشجيع طرق جديدة

¹ Leitch J., Lancefield D., and Dawson M., op. cit., p 5-6.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

للتفكير وطلب النصائح بشكل صريح. كما تمنح حاجة القادة الإستراتيجيين المحتملين للتعلم المجال للانفتاح على فرص أكثر في الوظائف، في الصناعات الجديدة، وفي الأنواع المختلفة من المهام والأدوار، وكذا تبادل الأدوار والتي تساعد على تعزيز إمكانياتهم.

ثانيا: ممارسات القيادة الإستراتيجية

وضع (Hitt and all) خمسة ممارسات أساسية للقيادة الإستراتيجية، هي: تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة؛ الإدارة الفعالة لمحافظة موارد المؤسسة والتي تتضمن استغلال والحفاظ على الكفاءات المحورية وتطوير رأس المال البشري؛ المحافظة على ثقافة مؤسسية فعالة؛ التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإنشاء أنظمة متوازنة للرقابة التنظيمية.

1. تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: ينطوي تحديد التوجه الإستراتيجي على تحديد صورة وشخصية المؤسسة التي تسعى الوصول إليها مع مرور الزمن. ويتم رسم هذا التوجه الإستراتيجي وفقا لظروف المؤسسة أي وفقا للفرص والتحديات. وحسب (Hitt and all) فإنّ التوجه الإستراتيجي المثالي على المدى الطويل يتكون من جزأين هما: الإيديولوجية الأساسية (*core ideology*) وتصور المستقبل (*an envisioned future*)؛ حيث تُحفز الإيديولوجية الأساسية الموظفين من خلال تراث المؤسسة (*the company's heritage*)، أما تصور المستقبل فيشجعهم على التوسع خارج نطاق توقعات إنجازاتهم. ويُستخدم تصور المستقبل كدليل أو مرشد لكثير من جوانب عملية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، بما في ذلك التحفيز، القيادة، تمكين العاملين والتصميم التنظيمي.

ويذكر (Hitt and all) كذلك أنّ المؤسسة تعاني في حالة ضرورة إجراء تغييرات في التوجه الإستراتيجي لها، فهذا الأخير حسبهم صعب التصميم وكذا صعب التنفيذ، كما يصعب تقبله من طرف أصحاب المصلحة علما أنّ ضرورة التغيير راجع إلى التغييرات السريعة والكبيرة في المحيط التنافسي. ويحتاج كل هذا أن يكون القائد الإستراتيجي على علم بكل ما يخص المؤسسة وأن تكون له القدرة على تصور بيئة مؤسسته سواء الداخلية أو الخارجية ومعرفة كل الأحداث والاتجاهات المتعلقة بها¹، كل هذا يتطلب توفر معلومات ومعارف تساعد على تشكيل رؤية للمؤسسة وتصور لمستقبلها مع ضرورة أن يتم إيصال المعارف المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي لجميع الأطراف في المؤسسة وبشكل مستمر وواضح.

وفي مقال لـ (Ireland and Hitt) نُشر سنة 2005، اعتبروا أنّ تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هو تحديد لغرض أو لرؤية المؤسسة، فحسبهما إعطاء وصف لهوية الشركة هو ما يجعلها مميزة، ويشير غرض المؤسسة إلى ما وُجدت من أجل تحقيقه وما هي استعداداتها لتحقيق ذلك، وأيضا ما هي الأمور التي ليس لها استعداد لفعلها. ويُذكر كذلك أنّ الغرض الواضح للمؤسسة يسمح لها بالتركيز على جهود التعلم لتحقيق ميزة تنافسية. كما تُسهل الرؤية

¹ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011), Concepts Strategic Management: Competitiveness & Globalization, 9 th Edition, South-Western Cengage Learning, p 361-362.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

تطوير هذا النوع من التركيز عند جميع الأعضاء التنظيميين وتوسع خيالهم في حدود الإمكانيات، كما توضح وتسهل وتخلق تماسك ثقافي يسمح بتشارك كل وحدات المؤسسة في معارفهم¹.

وبالتالي، يتم تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية، مما يجعل من هذا القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع².

فالهدف من كل هذا حسب (Hitt and all) هو تحقيق التكيف مع رؤية جديدة على المدى القصير والحفاظ على البقاء على المدى الطويل من خلال الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المؤسسة³.

2. الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المؤسسة: تُعتبر الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المؤسسة مهمة القيادة الإستراتيجية الأكثر أهمية، وتُقسم هذه الموارد إلى أربعة أنواع هي: رأس المال المالي (*financial capital*)، رأس المال البشري (*human capital*)، رأس المال الاجتماعي (*social capital*) ورأس المال التنظيمي (*organizational capital*) بما في ذلك الثقافة التنظيمية.

ويعتبر (Hitt and all) أنّ رأس المال المالي كمورد للمؤسسة بالغ الأهمية لنجاحها، لكن هذا لا يُلغي أهمية باقي الموارد؛ فالقائد الإستراتيجي الكفء يعترف بأهمية المساواة في إدارة كل نوع من الأنواع الأخرى وأيضاً تسيير وإدارة التكامل بينها، كاستخدام رأس المال المالي مثلاً لتوفير فرص التدريب للمورد البشري حتى يصبح قادراً على التعلم وتعظيم أدائه.

كما أنّ القائد الفعال يدير هذه الموارد من خلال تنظيمها في مجموعة من القدرات، وهيكله المؤسسة بطريقة تُسهل استخدام واستغلال تلك القدرات لنجاح خلق قيمة للمؤسسة. ويُعتبر استغلال والحفاظ على هذه الكفاءات المحورية وأيضاً تطوير والحفاظ على رأس المال البشري والاجتماعي للمؤسسة هي إجراءات تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهم أهدافها⁴، وفيما يلي شرح لهذه الإجراءات.

- استغلال الكفاءات المحورية والحفاظ عليها: تُعتبر الكفاءات المحورية الموارد والقدرات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية عن منافسيها، كما أنّها مزيج الموارد والقدرات المهمة، النادرة والمكلفة عند تقليدها والتي لا تعادها بدائل إستراتيجية أخرى. ويضيف (Hitt and all) أنّ التشارك في المعرفة والتعلم يتم من خلال التنفيذ المتفوق للمهام ذات الطابع البشري التي تخص الاستشعار (*sensing*)، إصدار الأحكام وبناء العلاقات.

وفي نفس السياق يقول (Hitt and all) أنّ إنتاجية معظم المؤسسات ترتبط أكثر بالفكر الجماعي وبالقدرة الجماعية على اكتساب واستخدام المعرفة، وليس بالأصول الملموسة كالأرض والمعدات. فالقيمة التنافسية للكفاءات

¹ Ireland R. D., and Hitt M. A., op. cit., p 68.

² إيفار عبد الهادي الفيحان وإحسان دهن جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011), op. cit., p 361-362.

⁴ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8th Edition, South-Western Cengage Learning, p 351.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

المحورية تزيد من خلال استخدامها وتطويرها المستمر. وبالتالي، فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية الأكثر فعالية هي التي يجد من خلالها القادة الاستراتيجيون طرق لتوليد المزيد من المعرفة. ومن جهة أخرى فإن الأصول الملموسة كالأرض، الآلات ورأس المال تكون نادرة نسبياً على المستوى العالمي أما الأفكار والمعارف فهي متوفرة وتُعزز بعضها البعض كما أنه يمكن أن تكون مستنسخة بأسعار ضئيلة أو بدون تكلفة أصلاً.

وبعبارة أخرى فإن الأفكار والمعارف لا تخضع لقانون تناقص الغلة¹، بل إنهما تتضاعف بالاستخدام والتداول. فنجاح المؤسسات إذن يرتبط بشكل كبير برصيد المعرفي وقدرتها على استثماره وتنميته لتحقيق تميزها وريادتها. ولكن ورغم الأهمية الكبيرة للمعرفة لا بد من توفر رأس مال بشري فعال يساعد على إدارة هذه المعارف واستغلالها بشكل جيد وتطبيقها واستخدامها في الوقت المناسب. وبالتالي، فهو يُعتبر المورد الذي يتم من خلاله تطوير الكفاءات المحورية.

- **تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات العاملين في المؤسسة بأكملها، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم مورد يتطلب الاستثمار المستمر. ويقول (Hitt and all) أن برامج التدريب والتطوير تزيد من احتمال أن يُصبح الفرد قائداً إستراتيجياً ناجحاً، وترتبط هذه البرامج بنجاح المؤسسة في جعل المعرفة عاملاً مهماً لاكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه البرامج لبناء المعارف والمهارات وغرس مجموعة من القيم الأساسية، تُعزز رؤية المؤسسة والتماسك التنظيمي فيها².

فالقيادة الاستراتيجية يجب عليهم اكتساب المهارات الضرورية للمساعدة في تطوير رأس المال البشري، ذلك أن الاستثمار الناجح في هذا المورد ينتج عنه قوى عاملة لها قدرة ورغبة في التعلم المستمر، هذه الاستمرارية في التعلم تُوسع قاعدة معرفة المؤسسة، وبالتالي تضمن النجاح الإستراتيجي لها. كما يقول (Hitt and all) كذلك أن التعلم يمكن له أن يمنع ارتكاب الأخطاء، حيث يتعلم القادة الاستراتيجيون من إخفاقاتهم وأخطائهم أكثر منه من نجاحاتهم. وبصفة عامة، فإن المؤسسات التي تخلق وتحافظ على قدر كبير من المعارف عادة ما تحقق مزايا تنافسية وتحافظ عليها. ومع ذلك فإنه من الضروري على القادة الاستراتيجيين أن يحتاطوا من خطر توفر كميات كبيرة من المعرفة في مجال واحد، فهذا قد يؤدي إلى تشتيت الاهتمام عن باقي المجالات ما قد يُضيّع فرصة تطوير المعرفة في المجالات الهامة.

وفي حالة مرور المؤسسة بمشاكل وصعوبات، تضطر نتيجة لذلك لتسريح بعض موظفيها أي التخلي عن رأس مالها البشري. هذا القرار يؤدي إلى خسائر كبيرة في المعرفة التي يمتلكها رأس المال البشري وانخفاض القدرة على استيعاب عدد كبير من الأخطاء، بالإضافة إلى أن باقي العمال يجدون أنفسهم دون كامل المهارات والمعارف اللازمة لأداء المهام المطلوبة منهم بفعالية. لذلك من الضروري اعتبار الموظفين كمورد يتم تعظيمه وليس كتكلفة يتم التقليل منها لتحقيق استراتيجيات المؤسسة بنجاح³.

¹ Ireland R. D., and Hitt M. A., op. cit., p 69-70.

² Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009)., op. cit., p 352.

³ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011)., op. cit., p 364.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- تطوير رأس المال الاجتماعي: يشير رأس المال الاجتماعي إلى العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تساعد على إنجاز مهامها وخلق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين. وبالتالي، فهو أحد الأصول الأساسية بالنسبة للمؤسسة، فهو يحدد طبيعة بيئتها الداخلية والخارجية.

ففي داخل المؤسسة على الموظفين والوحدات التعاون لإنجاز وأداء العمل¹. كما يُعتبر رأس المال الاجتماعي الخارجي ذو أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة، وذلك لقلّة عدد المؤسسات التي تملك جميع الموارد التي تحتاجها للتنافس بنجاح مع منافسيها، حيث يمكن للمؤسسات أن تطور رأس مالها الاجتماعي باستخدام استراتيجيات تعاونية مثل التحالفات الإستراتيجية (*strategic alliances*)، بحيث تشترك مع مؤسسات أخرى لها موارد تكميلية لمواردها. ومن الضروري أن تُسبّر المؤسسة هذه الموارد المتشارك فيها بأسلوب فعال وبكفاءة عالية، لضمان أن يثق الشريك في المؤسسة ويكون على استعداد كبير للتشارك معها في كل الموارد التي تحتاجها.

ويعتمد نجاح العديد من المؤسسات جزئياً على رأس مالها الاجتماعي. ورغم ذلك فإنّ المحافظة على جودة رأس المال البشري وعلى قوة رأس المال الاجتماعي الداخلي يمكن أن تتأثر بقوة ثقافة المؤسسة².

3. المحافظة على ثقافة مؤسسية فعالة: تُعرّف الثقافة التنظيمية على أنّها مجموعة معقدة من الإيديولوجيات، الرموز والقيم الأساسية المشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة وتؤثر على طريقة إدارة أعمالها. ولأنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على كيفية تسيير المؤسسة وتساعد في تنظيم والرقابة على سلوك الموظفين، فيمكن اعتبارها مصدراً للميزة التنافسية وعاملاً حاسماً لتعزيز الإبداع. وبالتالي، فإنّ تشكيل ثقافة تنظيمية يُعتبر من الأعمال الأساسية للقيادة الإستراتيجية³.

ويذكر (Ireland and Hitt) أنّ من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات ليست عقلانية بقدر ما هي ثقافية، مثل: كيفية قيادة المؤسسات التي تخلق المعرفة وتحافظ عليها؛ كيفية معرفة متى نعتمد على الحدس والتقدير بدلا من الآلات؛ وكيفية الحفاظ على القدرة على التعلم كأفراد ومؤسسات⁴.

وحتى يتم تشكيل ثقافة تنظيمية فعالة من الضروري أن يتمتع القائد الإستراتيجي أولاً بفكر المبادر والمبدع والسباق في أداء الأعمال وخاصة الأعمال الجديدة والمبتكرة والعمل على نشر هذا الفكر لدى كل أعضاء المؤسسة وجعله ثقافة تنظيمية توجه عقول وتفكير المؤسسة ككل، وفيما يلي شرح لذلك:

- العقلية المقاولاتية (*Entrepreneurial Mind-Set*): يقول (Hitt and all) أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وخاصة في المؤسسات الكبرى غالباً ما تشجع القادة الإستراتيجيين للحصول على الفرص المقاولاتية واستغلالها، كما يمكن أن تمنعهم من فعل ذلك، فنوع الثقافة السائدة ومميزاتها لها الدور الأساسي في ذلك. وتُعتبر الفرص المقاولاتية مصدراً مهماً للنمو والإبداع، لذلك يقول (Hitt and all) أنّ تشجيع وتحفيز الإبداع أمر أساسي

¹ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009)., op. cit., p 353.

² Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011)., op. cit., p 365.

³ *Ibid.*, p 365.

⁴ Ireland R. D., and Hitt M. A., op. cit., p 71.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

يقوم به القادة الإستراتيجيون، من خلال متابعة هذه الفرص والسعي للحصول عليها، وكذا الاستثمار فيها كخيارات حقيقية، لتوفير خيارات محتملة تتم الاستفادة منها مستقبلاً.

وهناك وفقاً (Hitt and all) خمسة أبعاد تُميز عقلية المقاول، هي: الإستقلالية، الابتكار، تحمل المخاطرة، روح المبادرة والعدوانية التنافسية (*competitive aggressiveness*). حيث تؤثر هذه الأبعاد على نشاطات الإبداع وإطلاق المشاريع الجديدة في المؤسسة¹.

بالنسبة للبعد الأول والمتعلق بالإستقلالية، فهو يسمح للعاملين باتخاذ إجراءات خالية من القيود التنظيمية ويسمح للأفراد والجماعات بالتوجيه الذاتي لأنفسكم.

البعد الثاني يعكس نزعة المؤسسة للمشاركة ودعم الأفكار الجديدة، التجديد، التجريب إضافة إلى العمليات الإبداعية التي تُنتج منتجات وخدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة.

ويعكس بعد تحمل المخاطرة رغبة العاملين والمؤسسة في قبول المخاطرة عند متابعتهم لفرص المقاولاتية واستعدادهم لتحمل نتائج استغلال هذه الفرص مهما كانت خطيرة.

البعد الرابع يتمثل في روح المبادرة والذي يصف قدرة المؤسسة على أن تكون رائدة في السوق وليس تابعاً، فالثقافات التنظيمية الاستباقية تُستخدم بشكل مستمر عمليات أو إجراءات لاستباق احتياجات السوق المستقبلية والوفاء بها قبل أن يتعلم المنافسين كيفية القيام بذلك.

والبعد الأخير يتمثل في العدوانية التنافسية، وهي ميل المؤسسة لاتخاذ إجراءات تسمح لها بالتفوق على منافسيها بشكل أفضل ومستمر².

- **تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة:** يُعتبر تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة أكثر صعوبة من الحفاظ عليها، ولكن القائد الإستراتيجي يُدرك أنه عند الحاجة للتغيير، فإنه يجب أن يكون هذا التغيير تدريجياً. وبغض النظر عن أسباب التغيير، فإنّ تعزيز وتشكيل ثقافة تنظيمية جديدة يتطلب الاتصال الفعال وحل المشاكل مع اختيار الأشخاص المناسبين (الذين لديهم القيم المطلوبة للتنظيم)، ويتطلب أيضاً المشاركة وتقييم الأداء الفعال (أي تحديد الأهداف وقياس الأداء الفردي بالنسبة للأهداف التي تتلاءم أو تتوافق مع القيم الأساسية الجديدة) واستخدام نظم مكافأة مناسبة (أي مكافأة السلوك المرغوب الذي يعكس القيم الأساسية الجديدة)³.

4. **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تُعتبر الممارسات الأخلاقية كعملية تهذيب أخلاقي يتم من خلالها تقييم مسارات العمل المحتملة⁴. وتزيد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة عندما تكون قائمة على ممارسات أخلاقية، فأخلاقيات المؤسسة تشجع وتمكن الأفراد في جميع المستويات التنظيمية من العمل بشكل أخلاقي لتنفيذ الاستراتيجيات. وفي المقابل، فعندما تتطور ممارسات غير أخلاقية في المؤسسة، وتصبح مقبولة عند الكثير من

¹ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011), op. cit., p 365.

² Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009), op. cit., p 355.

³ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011), op. cit., p 366.

⁴ Ireland R. D., and Hitt M. A., op. cit., p 71.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

المديرين والعاملين، قد تصبح تصرفاتهم غير أخلاقية وانتهازية لتحقيق أهدافهم، وذلك لتوقعهم أنّ هناك تساهلاً فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي، فهم بذلك يستغلون مناصبهم لتحقيق أهدافهم الشخصية.

ويقول (Hitt and all) أنّ الثقافة القائمة على القيم هي الوسيلة الأكثر فعالية لضمان تقييد الموظفين بالمتطلبات الأخلاقية للمؤسسة، حيث يُدمج القادة الإستراتيجيون القيم الأخلاقية في قراراتهم عندما تكون القواعد الأخلاقية للمؤسسة واضحة وصريحة، ويتم دمج هذه القواعد في العمل من خلال تدريب شامل على الأخلاقيات وتوقعات المساهمين للسلوك الأخلاقي.

وبالإضافة إلى ذلك، من الضروري على المؤسسات أن تُوظف قادة إستراتيجيين ذوي أخلاق، ويمتلكون ممارسات أخلاقية كجزء من التوجه الإستراتيجي للمؤسسة¹، وأن تكون لديهم رغبة في فعل الشيء الصحيح وأن يتميزوا بالصدق، الثقة والنزاهة. فالقادة الإستراتيجيون الذين يمتلكون هذه المواصفات يُلهمون باقي الموظفين ويكونون قدوة جيدة لهم، كما يعملون مع الآخرين لتطوير ودعم ثقافة تنظيمية تُعتبر الممارسات الأخلاقية هي القواعد المتوقعة للسلوك التنظيمي².

ويضع (Hitt and all) عدة إجراءات لتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية (*ethical organizational culture*)، منها:³

- وضع أهداف محددة تصف المعايير الأخلاقية للمؤسسة وتوصلها للجميع، كوضع ونشر مُدونة لقواعد السلوك؛
 - المراجعة المستمرة لمُدونة قواعد السلوك وتحديثها على أساس المدخلات من الأفراد في كل المؤسسة ومن المساهمين أو أصحاب المصلحة الآخرين كالعاملين والموردين؛
 - توزيع هذه المدونة على جميع أصحاب المصلحة والمساهمين لاطلاعهم على المعايير والممارسات الأخلاقية للمؤسسة؛
 - استحداث وتنفيذ أساليب وإجراءات لاستخدامها في تحقيق المعايير الأخلاقية للمؤسسة، على سبيل المثال استخدام عمليات المراجعة الداخلية التي تنسجم مع هذه المعايير؛
 - إنشاء واستخدام نظم مكافآت صريحة تعترف بالأعمال الشجاعة والأخلاقية، كمكافأة الأشخاص الذين يستخدمون القنوات والإجراءات المناسبة للإبلاغ عن المخالفات الملاحظة؛
 - خلق بيئة عمل يعمل فيها الجميع باحترام وكرامة.
- وتزداد فعالية هذه الإجراءات عند العمل بها في وقت واحد، فهي تدعم وتُعزز بعضها البعض. وفي بعض الحالات يفشل القادة الإستراتيجيون وغيرهم في تطبيق هذه الإجراءات، وقد يكون السبب ناتج عن عدم إنشاء ثقافة أخلاقية، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث عدة مشاكل. ويمكن في هذه الحالة للرقابة التنظيمية أن تساعد على منع حدوث المزيد من المشاكل وتعزيز أفضل الممارسات الأخلاقية⁴.

¹ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011)., op. cit., p p 366-367.

² Ireland R. D., and Hitt M. A., op. cit., p 71.

³ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009)., op. cit., p 356.

⁴ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011)., op. cit., p 367.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

5. إنشاء أنظمة متوازنة للرقابة التنظيمية: تُعتبر الرقابة التنظيمية جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الإستراتيجية، فهي تساعد المؤسسات في تحقيق النتائج المرغوبة، كما تساعد القادة الإستراتيجيين في بناء المصداقية وتعزيز وتدعم التغيير الإستراتيجي، والأهم من ذلك فالرقابة التنظيمية توفر مؤشرات لتنفيذ الاستراتيجيات وتوفر كذلك الإجراءات التصحيحية والتعديلات الواجب اتخاذها والمتعلقة بعملية التنفيذ¹. وذلك لأنها قائمة على المعلومات التي يستخدمها القادة الإستراتيجيون للإشراف والحفاظ على الأنشطة التنظيمية وتغييرها عند الحاجة². وحسب (Hitt and all) تمثل الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية نوعان متكاملان من الرقابة التنظيمية.

حيث تهتم الرقابة المالية بالنتائج المالية قصيرة الأجل، وفي المقابل تهتم الرقابة الإستراتيجية بمحتوى النشاطات الإستراتيجية بدلا من نتائجها. وبذلك فالرقابة المالية تُركز أكثر على القرارات الإدارية قصيرة الأجل وتتجنب المخاطرة لأنّ نتائجها قد تنتج عن أحداث خارجة عن رقابة المدراء المباشرة. أما الرقابة الإستراتيجية فتشجع المدراء في المستوى الأدنى لاتخاذ قرارات تتضمن مستويات معتدلة ومقبولة من المخاطرة، لأنّه يتم التشارك في النتائج بين المدراء في المستويات العليا لتقديم مقترحات إستراتيجية، وبين المدراء التنفيذيين على مستوى المؤسسة لتقييمها³.

وتتطلب الرقابة الإستراتيجية تبادل المعلومات بين المدير التنفيذي وأعضاء فريق الإدارة العليا وباقي العاملين؛ حيث تستوجب ممارسة رقابة إستراتيجية فعالة، أن يتمكن القادة من الفهم العميق للظروف التنافسية وديناميكيات كل وحدة أو مصلحة تكون تحت مسؤوليتهم. ويتم تبادل المعلومات من خلال الاجتماعات غير الرسمية وغير المخطط لها أو من خلال تفاعلات مبرمجة مسبقا على أساس روتيني رسمي. ويوفر التركيز على محتوى النشاطات الإستراتيجية للقادة المرونة للاستفادة من الفرص التنافسية التي تتطور وتغير بشكل سريع⁴.

ويواجه القادة الإستراتيجيون تحدياً للتأكد من أنّ مؤسستهم تعتمد الرقابة المالية والإستراتيجية معاً، بحيث يتحسن أداء المؤسسة. وتمثل بطاقة الأداء المتوازن (*The Balanced Scorecard*) أداة تساعد القادة الإستراتيجيين في تقييم فعالية هذه الرقابة⁵.

- **بطاقة الأداء المتوازن:** تساعد هذه الأداة المؤسسات في التحقق من أنّها تعتمد على كل من الرقابة المالية والإستراتيجية لتقييم أدائها. حيث يُعتبر هذا الأسلوب الأكثر ملائمة للاستخدام عند التعامل مع الاستراتيجيات على مستوى الأعمال.

والمنطلق الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن هو أنّ المؤسسات تُعرض احتمالات أدائها المستقبلية للخطر، عندما تُركز على الرقابة المالية على حساب الرقابة الإستراتيجية. فالرقابة المالية تقدم ملاحظات حول الإجراءات المحققة سابقاً، ولكن لا يمكنها التواصل مع محركات الأداء المستقبلي. فالتركيز بشكل كبير على الرقابة المالية فقط يُشجع على ظهور سلوك إداري يتسم بالتضحية بالمدى الطويل للمؤسسة وإمكانية خلق القيمة لتحقيق مكاسب الأداء على

¹ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009)., op. cit., p 356.

² Ireland R. D., and Hitt M. A., op. cit., p 72.

³ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011)., op. cit., p 367.

⁴ Ireland R. D., and Hitt M. A., op. cit., p 72.

⁵ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009)., op. cit., p 357.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

المدى القصير فقط. لذلك فإنه من الضروري تحقيق توازن بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية بدلا من التركيز على إحداها، حتى تتم عملية مراقبة أداء المؤسسة بشكل فعال وناجح¹.

وهذا ما تهتم به بطاقة الأداء المتوازن، فهي تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة وتوجيه سلوكياتهم كما تساعد على القيادة. وبالتالي فهي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية، كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المؤسسة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المؤسسة من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعية².

ولا يتم ذلك إلا من خلال تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى البعيد، فالوصول إلى تحقيق الغايات الإستراتيجية لا يتحقق إلا مروراً بتحقيق غايات المدى القصير باعتبارها أحد المراحل الزمنية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة. وبذلك يستطيع العاملون رؤية ارتباط أعمالهم اليومية بأهداف المؤسسة بعيدة المدى فضلا عن الأهداف قصيرة المدى.

وهناك أربعة وجهات نظر تكاملها يشكل الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن، هي: وجهة نظر مالية تهتم بالنمو، الربحية والمخاطرة من وجهة نظر المساهمين؛ وجهة نظر الزبون التي تهتم بمقدار القيمة التي يتصورها الزبون والناجحة عن منتجات المؤسسة؛ وجهة نظر العمليات الداخلية التي تُركز على الأولويات لمختلف العمليات التي تخلق رضا الزبائن والمساهمين وأخيرا وجهة نظر التعلم والنمو التي تتعلق بجهود المؤسسة لخلق مناخ يدعم التغيير، الإبداع والنمو.

وبالتالي، فاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يسمح للمؤسسة أن تفهم كيفية نظرها للمساهمين (المنظور المالي)، وكيف يراها الزبائن (منظور الزبون)، ويسمح لها بمعرفة العمليات اللازمة لاستخدام ميزة تنافسية بنجاح (منظور العمليات الداخلية)، وما الذي يمكن القيام به لتحسين أداء المؤسسة من أجل النمو (منظور التعلم والنمو). وتُركز الرقابة الإستراتيجية على منظور التعلم والنمو أما الرقابة المالية فتتهدم بوجهة النظر المالية.

ويلعب القائد الإستراتيجي دورا مهما في إحداث التوازن بين الرقابة المالية والإستراتيجية، سواء في المؤسسات التي تعمل في نشاط واحد أو التي تتنوع نشاطاتها وتتسع أسواقها. حيث يُعتبر إحداث التوازن بين النوعين من الرقابة مهما لخلق الثروة للمؤسسات التي تمارس القيادة الإستراتيجية، وذلك لأنّ هذه القيادة تقوم بالاستثمارات المناسبة للبقاء مستقبلا (من خلال الرقابة الإستراتيجية)، مع الحفاظ على مستوى مناسب من الاستقرار المالي في الوقت الحاضر (من خلال الرقابة المالية)³.

¹ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011)., op. cit., p 368.

² نعيمة بجاوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات: دراسة ميدانية، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011، ص 78.

³ Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009)., op. cit., p 357.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

ثالثاً: مكونات القيادة الإستراتيجية

إنّ الحفاظ على مستوى مناسب لتطوير وتنمية قدرات وإمكانيات العاملين، ومن ثم إعادة استثمار الموارد البشرية في تبنى التوقعات المستقبلية، وتوجيه العاملين بطريقة واضحة ومفهومة واتخاذ إجراءات لتلبية احتياجاتهم، يتطلب أن تكون القيادة ذات رؤية مشتركة طويلة الأجل وقادرة على توقع كل تطور وتغيير يحدث، مشجعة للتطوير والابتكار ومحفزة على المخاطرة، تعمل بشكل جماعي وتشاركي من خلال تمكين العاملين، وتأسيس أسلوب تفكير على المستوى الإستراتيجي بعيد المدى مؤسس على تغيير ثقافي مستمر ودائم يستجيب لكل تغيير يحدث في بيئة المؤسسة. ولتحقيق ذلك حسب (Yadollah) يجب توفر ستة عناصر في القيادة الإستراتيجية، هي: تمكين العاملين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء رؤية مشتركة وأخيراً التغيير الثقافي¹.

1. **تمكين العاملين:** يُعتبر التمكين إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات والذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل، من خلال مشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر والثقة في العاملين للاستفادة من آرائهم وأفكارهم؛ فهو يعزز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم².

ويشتمل التمكين على منح السلطة والمسؤولية للعاملين في أداء أعمالهم بحرية وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومنحهم مكافآت بناء على أداء المؤسسة الجيد³؛ فإعطاء العامل بصفة مستمرة فرصة أكبر للتحكم في عمله من حيث التخطيط، التنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء وتنظيم عمله وتطويره بالإضافة إلى تكليفه بمهام تحتاج مهارات أعلى، يسمح بتنمية وتطوير معارفه وخبراته، ويخلق جو عمل اجتماعي، يساهم في تشجيع العاملين على العمل والمشاركة بكل مهاراتهم ومعرفهم وخبراتهم في إدارة المؤسسة.

وتكمن أهمية التمكين في أنه يسمح بتطوير مهارات ومعارف العاملين من خلال قيامهم بأعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها مما يزيد من قدرتهم على الإبداع. وتُضيف (Spreitzer) أنّ العاملين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية⁴.

¹ YadoLLah H. (2009)., Strategic leadership for effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 3, N^o. 3, p 2567.

² Potterfield T. A. (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*, Quorum Books, Westport, Connecticut, USA, p 118.

³ مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 16.

⁴ Spreitzer G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N^o. 2, p 483.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

ويتضح تطبيق التمكين في المؤسسة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب لتبادل العاملين وتشاركهم في ما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات، لتحقيق تميز المؤسسة. من بين هذه العناصر نذكر: الاتصال، التدريب، التحفيز وتفويض السلطة.

- **الاتصال:** يُعرّف (Scott) الاتصال على أنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم¹. فهو يلعب دورا مهما في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ ويساهم في توفير المعارف الضرورية لجعل العامل على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة، ويساعده على التواصل والتحاور عن إنجازاته داخل مجموعات العمل، وتقديم مساهماته، والمشاركة في التخطيط وتحديد اتجاهات المؤسسة².

وبالتالي، فنجاح تطبيق سياسة التمكين في المؤسسة يرتبط بفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في صورتها الرسمية وغير الرسمية بحيث تكون مبنية على الصراحة والثقة المتبادلة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعارف والتعلم الجماعي.

- **التدريب:** يحتاج العامل لمهارات وقدرات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة، مهارات صنع القرار وحل المشاكل ومهارات القيادة وغيرها ليصبح قادرا على ملاحظة وتفسير وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغهم بنتائجها على زملائهم، والتعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين. وبالتالي فالتدريب المستمر للعاملين يجعلهم في عملية تعلم مستمر، ويمكنهم من بناء المعرفة والمهارات لأداء أعمالهم³.

- **التحفيز:** إنّ نجاح تطبيق التمكين في المؤسسة يرتبط بتوفر نظام تحفيزي متنوع بين المكافآت المادية بأنواعها والمكافآت المعنوية بتوفير الدعم النفسي من خلال تقديم الثناء والشكر على إنجازاتهم، والاعتراف بقدراتهم على الإبداع في العمل وعدم الحاجة لرقابتهم، تجعلهم يقتنعون بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم⁴، ما يزيد قابليتهم على العمل وتنافسهم لتطوير مهاراتهم وتقديم أفضل الأفكار، وتشجيعهم للحصول على أكبر قدر من المعلومات وتنمية رصيدهم المعرفي وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرار وتعزيز العمل الجماعي⁵.

- **تفويض السلطة:** يتم تمكين العاملين بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا. وتعتبر الثقة أمرا أساسيا لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم. ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة، والذي يعني أنّ ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات

¹ سالي جمال، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 21-22 ماي، 2002، ص 4-5.

² Branch K.M. (2002), Participative management and employee and stakeholder involvement, *Management Benchmark Study*, Office of Science, Department of Energy, Air University, p 2.

³ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، العراق، 2010، ص 64.

⁴ موسى توفيق المدون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد 13، العدد 2، 1999، ص 80.

⁵ Branch K.M., op. cit., p 9.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة. ويساهم تفويض السلطة للعاملين في المستويات الدنيا في المؤسسة وخاصة عمال المعرفة في اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة أكبر، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتحسين عملية حل المشاكل وتحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات¹. حيث يقوم تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار؛ المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة؛ والمساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية.

2. التفكير الاستراتيجي: يُعتبر التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة، وينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية².

وقد اعتبره (Bonn) وسيلة لحل المشاكل الاستراتيجية على أساس المزج بين الأسلوب العقلاني المتقارب وعمليات التفكير الخلاق المتباعد. هذا التوجه في العملية يركز على البحث في كيف يحاول القائد فهم واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل بيئة تتميز بالتعقيد، الغموض والتنافس³. كما يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة، وإجراء التوقعات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة.

وقدمت (Liedtka) نموذجاً يوضح التفكير الاستراتيجي كطريقة محددة للتفكير، يحتوي على خمسة أبعاد، هي:

- منظور النظم (A Systems Perspective): يعتمد المفكر الاستراتيجي على نموذج عقلي لنظام شامل لخلق القيمة، والذي يركز فيه على فهم الترابط داخل هذا النظام وعلاقاته المتداخلة؛ حيث يتم استيعاب وفهم كل متغيرات النظام البيئي الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة، إضافة إلى النظام الداخلي. فمن الضروري تقدير المفكر الاستراتيجي للعلاقات المتبادلة بين عناصر النظام الداخلي، بحيث يحدد هذا المنظور، لكل فرد، دوره في هذا النظام الشمولي ويوضح له آثار سلوكه على الأجزاء الأخرى منه وعلى نتائجه النهائية.

وبالتالي، فالمفكر الاستراتيجي يرى الروابط العمودية داخل النظام من منظورات متعددة، فهو يرى العلاقات والروابط الموجودة بين جميع المستويات داخلياً، ومع البيئة الخارجية والخيارات الشخصية اليومية. إضافة إلى ذلك، وعلى أساس أفقي، فهو ينظر للصلة بين الإدارات والوظائف، وبين الموردين والعملاء⁴. وبالتالي فالمفكر الاستراتيجي ينظر للمؤسسة على أنها نظام مكون من أنظمة جزئية مترابطة بروابط وعلاقات متداخلة في جميع الاتجاهات يكون التأثير متبادل فيما بينها، حيث تمثل هذه الأنظمة الجزئية بيئة المؤسسة الداخلية والتي تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية لها.

¹ Branch K.M., op. cit., p 7.

² Mintzberg H, (1994), The fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, P 108.

³ الحوري فالح عبد القادر وطارق شريف بونس، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي: دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 12، العدد 1، الأردن، 2010، ص 6.

⁴ Liedtka M. J. (1998), Strategic Thinking: Can it be Taught?, *long range planning*, Vol. 31, N°. 1, p 122.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- التركيز على القصد (*intent-focus*): يُعتبر القصد الاستراتيجي الحلم الذي ترسمه المؤسسة، وهو ينطوي على وجهة نظر معينة حول السوق أو الوضع التنافسي الطويل الأجل الذي ترغب المؤسسة في بنائه على المدى الطويل. وبالتالي، فهو يعبر عن معنى التوجيه، وينطوي على وجهة نظر تنافسية متميزة حول المستقبل ما يجعل العاملين يستكشفون عناصر تنافسية جديدة، فهو يعبر عن معنى الاستكشاف. كما يشتمل القصد الإستراتيجي على جانب عاطفي، حيث يعتبره العاملون هدف ذو أهمية كبيرة، وبذلك فهو يمثل مصيرا للمؤسسة ككل¹.

كما أنّ القصد الإستراتيجي يمنح العاملين التركيز على تعبئة طاقاتهم والاستفادة منها، والاهتمام بمقاومة عدم الانتباه والتركيز على تحقيق الأهداف². فالقصد الاستراتيجي يجعل المؤسسة ترسم حلما وتصورا مستقبليا لوضعيتها، يتحول هذا التصور إلى مهمة يؤديها كل عضو من أعضاء المؤسسة كلٌّ وفقا لمنصبه، وتُوضع هذه المهمة قيد التنفيذ من خلال ترجمتها إلى أهداف محددة.

- الذكاء في انتهاز الفرص (*Intelligent Opportunism*): جوهر هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرة الجديدة التي تسمح للفرد أن يستفيد من الاستراتيجيات البديلة والتي قد تظهر أكثر ملائمة لبيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. ويرى (Mintzberg) أنّ هذا المفهوم يؤكد الفرق بين الإستراتيجية الناشئة والإستراتيجية المتداولة³، أي أنّه من الضروري على المؤسسة أن تكون قادرة على انتهاز الفرص بذكاء، والذي لا يعزز فقط الإستراتيجية المراد تحقيقها، بل يؤدي إلى إمكانية ظهور إستراتيجيات جديدة وبديلة. فبدلا من التركيز على القصد لتأمين شيء معروف وثابت نسبيا، يصبح التركيز على القصد أو الهدف لاكتشاف ما الذي يجب أن نحققه، لماذا وكيف نحققه. حيث لا ينشأ هذا القصد عن ما يتنبأ به القادة وإنما عن ما عاشوه وفهموه في الوقت الحاضر⁴.

- التفكير في الوقت المناسب (*Thinking in Time*): يربط هذا التفكير بين الماضي، الحاضر والمستقبل، وبهذا فهو يستخدم كل من ذاكرة المؤسسة وسياقها التاريخي كمدخلات مهمة لبناء مستقبلها. وهذا يتطلب القدرة على اختيار واستخدام التشبيهات المناسبة من تاريخها.

ويتكون التفكير في الوقت المناسب من ثلاثة مكونات، الأول هو إدراك أنّ المستقبل لا يأتي إلا من الماضي، وبالتالي فالماضي له قيمة تنبؤية؛ الثاني، إدراك أنّ ما يهم للمستقبل في الحاضر هو الخروج عن الماضي وإجراء التعديلات والتغييرات المناسبة؛ والثالث، هو المقارنة الدائمة للتقلبات المستمرة من الحاضر إلى المستقبل إلى الماضي، ثم العودة من الماضي إلى الحاضر مروراً بالمستقبل، مع الاهتمام بالتغيير المحتمل وبما يجب الإسراع فيه، والاهتمام بتوجيه وقبول أو رفض ما ينتج عن هذه المقارنة⁵.

هذا الانتقال بين الماضي، الحاضر والمستقبل هو أمر ضروري لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، فالمفكر الاستراتيجي بحاجة للإحساس بالاستمرارية مع الماضي والتوجه للمستقبل للحفاظ على الشعور بالسيطرة ضمن التغيير. فالسؤال

¹ Lawrence E. (1999), Strategic Thinking, A discussion paper, Personnel Development and Resourcing Group, Public Service Commission of Canada, p 6.

² Liedtka M. J., op. cit., p 123.

³ Lawrence E., op. cit., p 6.

⁴ Liedtka, M.J., op. cit., p 123.

⁵ Lawrence E., op. cit., p 7-8.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

الاستراتيجي هنا ليس فقط كيف يبدو المستقبل المراد بناؤه؟ وإنما بعد معرفة مواصفات المستقبل المراد بناؤه، ما الذي يجب الاحتفاظ به من الماضي وما الذي يجب التخلي عنه منه؟، وما الذي يتم بناؤه في الحاضر للوصول إلى هذا المستقبل؟¹.

- **التوجيه بالفرضيات (Hypothesis-driven):** يُعتبر التوجيه بالفرضيات منهجا علميا للتفكير الاستراتيجي، حيث أنه يتعامل مع توليد فرضيات واختبارها. فوجود القائد في بيئة تتوفر فيها المعلومات بشكل متزايد ومستمر وينخفض فيها وقت التفكير وتزيد القدرة على تطوير فرضيات جيدة واختبارها يُعتبر أمرا أساسيا.

هذا المنهج العلمي يتضمن التفكير الإبداعي والتحليلي بشكل متتابع لتوليد الفرضيات واختبارها. إذ يُعتبر توليد الفرضيات نتيجة لسؤال إبداعي: "ماذا إذا...؟" واختبار الفرضيات ينتج عن سؤال تحليلي: "إذا كان...، فإن...؟". هذه العملية تتكرر مع مرور الوقت، حيث يسمح هذا التسلسل بتشكيل فرضيات مُحسَّن باستمرار، دون فقدان القدرة عن استكشاف أفكار جديدة. وهذا ما يُتيح للمؤسسة تجاوز المفاهيم المبسطة للسبب والتأثير لتوفير التعلم المستمر. فالعملية التي ينتقل بها المفكر الاستراتيجي للمستقبل هي عملية تجريبية، تستفيد من التفكير الإبداعي لتصميم الخيارات، ومن التفكير التحليلي لاختبارها².

وبذلك، فحتى تكون المؤسسة متميزة بتفكيرها بحيث يصعب تقليد المنافسين لها وتكون لها قدرة أكبر على التكيف مع كل تغيير، يجب أن يبقى المفكر الاستراتيجي متفتحا بشكل دائم على الفرص الناشئة، سواء لخدمة القصد الاستراتيجي أو لاستمرارية ملائمته. فدمج التفكير الاستراتيجي في كامل المؤسسة، يسمح لها من منظور النظم بإعادة تصميم عملياتها لزيادة الكفاءة والفعالية، وتؤدي القدرة على التفكير في الوقت المناسب لتحسين نوعية القرارات المتخذة وسرعة تنفيذها، وتشمل القدرة على توليد الفرضيات واختبارها على دمج التفكير الإبداعي والتحليلي في عمليات المؤسسة، وتكون الاستجابة السريعة للفرص المتاحة كنتيجة للذكاء في انتهاز الفرص³.

3. **مشاركة فرق العمل:** يُعتبر فريق العمل وسيلة مهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فجوهر فكرة الفريق تتمثل في الابتعاد عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار، وأن أفضل الاتجاهات لحل مشاكل العمل هو الجهد المشترك للفريق. ويُعرّف فريق العمل على أنه مجموعة من الأشخاص ذات أهداف جماعية مشتركة تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها والتعرف عليها⁴.

ويؤكد (Torrington and all) أنّ العمل في فرق يعد أسلوبا يُستخدم لتطوير قدرات هذه الفرق⁵، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا⁶، في حل المشاكل والمشاركة في صنع القرارات، بحيث تكون لأفكار

¹ Liedtka, M.J., op. cit., p 123.

² Ibid., p 123-124.

³ Lawrence E., op. cit., p 9.

⁴ أيمان عسكر حاي، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقى، العراق، المجلد 22، العدد 5، 2009، ص 7.

⁵ Torrington, D., Hall L., and Taylor S. (2005), Human Resource Management, 6th Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited, p 231.

⁶ Hackman R. L. R., Pascual J. R., and Mary E. G. V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, Vol. 73, N°. 1, p 30.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

هذه المجموعات واقتراحاتها أهمية وقيمة عند الإدارة العليا، باعتبار أنّ فريق العمل يكون أكثر قدرة على معالجة الأزمات من الأفراد، ولأنّه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة.

وتتطلب مشاركة فرق العمل توفر مستويات عالية من الثقة، إلى جانب ذلك يتطلب تطوير فرق العمل وجود قائد قادر على تقديم التوجيهات، التشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم¹، ومنحهم السلطة الكافية لأداء العمل وتحقيق أهدافه. وبجانب ذلك يجب أن يمنح القائد فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

كما يلعب القائد دوراً هاماً في تأسيس شروط أساسية للمساعدة على نقل المعرفة من خلال بناء ثقافة تنظيمية مشجعة للتشارك في المعرفة، وذلك بحرصه على إنشاء سلوك تبادل المعارف والسعي للحصول عليها من الآخرين. فالحرص على تشجيع سلوكيات التشارك في المعارف للتمكن من حل المشاكل التنظيمية وتحسين فعالية المؤسسة يكون في جميع المستويات التنظيمية وليس فقط في المستويات العليا، وهذا ما يخلق بيئة تنظيمية يسودها روح التعاون والثقة المتبادلة².

وتمثل مشاركة فريق العمل قيمة مضافة للمؤسسة، فهي توفر له القدرة على تحديد أعماله واختيار الوسائل التي تساعد على النجاح في تنفيذها، وتعمل على إشعار أعضاء الفريق بأنّ لديهم القدرة على تشخيص مشاكل المؤسسة والقدرة على وضع حلول لها³.

ولذلك يسعى القائد الاستراتيجي لتهيئة مناخ تنظيمي متميز يمنح للعاملين المشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تُنشئ روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه. كما أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في تسيير أمور المؤسسة، ومسؤوليتهم اتجاه الجماعة والقرار المتخذ، فيسعى بذلك لتنفيذه وتحقيق الهدف المسطر⁴.

4. **الإبداع والابتكار:** يُمثل الإبداع (*Creativity*) عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل فرد أو مجموعة أفراد يعملون معاً؛ أما الابتكار (*Innovation*) فيعتمد على هذه الأفكار، فهو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة⁵. وتلعب القيادة دوراً مهماً في تشجيع الإبداع والابتكار من خلال تصميم مؤسسة تعزز وتدعم بيئة مواتية لازدهار الإبداع والابتكار. ويمكن للقائد القيام بذلك من خلال إنشاء ظروف وشروط عمل تتميز بالودية بين جميع الأعضاء، فعندما تساعد البنية الاجتماعية للمؤسسة العاملين على الشعور بالأمان والقبول، تبدأ إبداعاتهم بالظهور.

¹ جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² Jahani S., Ramayah T., and Effend A. A. (2011), Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 3, N^o. 1, p 89.

³ أمان عسكر حاوي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁴ صالح بن سعد المرعي، القيادات الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، مجلة الأمن والحياة، العدد 374، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص 67.

⁵ رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2005، ص 9-11.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

وبالتالي، على القائد احترام العاملين ومنحهم قيمة والاستفادة من ثراء أفكارهم، خلفياتهم ووجهات نظرهم، وتمكينهم من استخدام مواردهم الشخصية الفريدة وخبراتهم للعمل في المؤسسة وتشجيع التطورات الجديدة¹. فتأثير القائد على سلوكيات مرؤوسيه، يُمكنه من تنمية قدراتهم الإبداعية بتشجيعهم على حل المشاكل التي تواجههم وإشراكهم في اتخاذ القرار، كما يكون قدوة لهم في التفكير المتجدد والاهتمام به ويشجع التنافس بينهم لتوليد الأفكار الإبداعية ومناقشتها².

وتحدد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للقيادة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بالإبداع، فرؤية القيادة تساعد في إنتاج بيئة عمل تسمح بالمشاركة الكاملة للجميع وتحقيق النمو المهني والشخصي سعياً لتحقيق رؤية مشتركة، وهذا ما يساعد القائد على تحفيز أعضاء المؤسسة لإظهار إبداعاتهم وإلهامهم، ما يُحدث فيهم تغييرات تجعلهم لاحقاً قادة مبدعين. كما يكون القادة أكثر فعالية في تشجيع الإبداع عن طريق التعامل مع المؤسسة على أنّها مؤسسة حية ذات ديناميكية مبتكرة وإمكانيات وطاقت تتوفر عند جميع الأعضاء. هذه النظرة تساعد القادة على خلق مؤسسات مليئة بأبداع قادرين على التكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة ولهم القدرة على الابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ القائد يساعد المؤسسة على تحقيق الإبداع من خلال تحفيز ذلك، فهو يخلق روح التحدي وتحريز العاملين، كما يعمل على طرح أسئلة تجعل مرؤوسيه يفكرون بحرية، وهذا ما يولد تحديات تجعل من العمل في المؤسسة يتميز بالخيال. فالقائد المبدع هو القادر على تقبل التغيير وتشجيع المرؤوسين على طرح أسئلة حول لماذا تقوم المؤسسة بعمل معين وبطريقة معينة، ومن ثمّ البحث عن طرق بديلة للقيام بهذه الأمور. هذا القائد يعتبر معالجة الأخطاء كجزء من عملية التعلم وليس كعقاب للمرؤوسين الذين يحاولون تقديم أفكار جديدة ويفشلون في ذلك. فهو بذلك يساعد على خلق ثقافات تنظيمية حيث يتمكن الأفراد من تحمل المخاطر وحتى ارتكاب الأخطاء³. وتقول (Marić) أنّ الابتكار هو فكرة كبيرة مع إمكانيات كبيرة، ومن الحكمة أن يتم الاقتراب منه بخطوات صغيرة، حيث يتم تنفيذ مجموعة صغيرة من الأفكار المقترحة والانطلاق منها. فالخطوة الأولى لخلق القيمة هي الأهم. وتؤثر القيادة الابتكارية على العاملين لإنتاج الأفكار الإبداعية، المنتجات والخدمات، حيث يتفاعل القائد الابتكاري بشكل تعاوني مع العاملين ويدعم مستويات عالية من العمل الجماعي، مما يوفر فرصاً لتبادل الابتكارات⁴.

ويكمن التنوع في صميم قدرة المؤسسة على الابتكار، ولذلك على القادة تشجيع الإبداع والابتكار من خلال خلق بيئة أكثر ملائمة للتنوع من أجل الازدهار. والهدف من إدارة التنوع هو استغلال الاختلافات بين المرؤوسين والاستفادة من ذلك في أداء المؤسسة للعمل بكفاءة، وهذا يعني أنّ على القادة تصميم هياكل اجتماعية للمؤسسة

¹ Agbor E. (2008), Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics , *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 N°. 1, p 42.

² خالد بوجعدار وشهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 187-188.

³ Agbor E., op. cit., p 42-43.

⁴ Marić A. (2016), Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, Fakultet strojarstva i brodogradnje (FSB), University of Zagreb, p 3.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

بحيث يكون لدى جميع العاملين إحساس بالانتماء، إحساس بقيمتهم، إحساس بالأمن والقبول، وهذا ما يدفعهم لمحف المؤسسة الكثير من مواهبهم وإبداعاتهم.

وتعتبر القيادة التنظيمية الجانب الأكثر أهمية في عملية الإبداع والابتكار التنظيمي، حيث لا يمكن تحويل أو تجديد مؤسسة إلا بوضع القادة لهذه العملية في شكل اقتراحات والمحافظة عليها. لذلك فالإبداع في المؤسسة يعتمد على طريقة تصميم القائد للمؤسسة وإنشاء بيئة تسمح بتطويره، كما يتوقف على كيفية تشجيع وإدارة التنوع، وعلى كيفية إلهام القائد للعاملين لإخراج وإظهار أفضل ما لديهم من إبداعات واستخدامها وتطبيقها للمساعدة في تحويل المؤسسة¹.

5. إنشاء رؤية مشتركة: تُعتبر الرؤية أحد الخطوات المهمة في عمل الإدارة الاستراتيجية، وتحتاج القدرة على تشكيلها وتطويرها إلى أفراد لديهم بصيرة نحو المستقبل من ذوي الخبرات². وتمثل الرؤية الاستراتيجية القدرة على تصور المستقبل، والعمل على نحو استباقي لتشكيل البيئة المستقبلية تعزيزاً لتحقيق الأهداف. فعلى المستوى الاستراتيجي، يتم وضع أهداف بعيدة المدى يكون من الضروري أن تستوعب الحالات الطارئة التي تعكس علاقة المؤسسة مع البيئة المتغيرة. هذا ما يتطلب التفكير ومعالجة المعلومات بشكل خلاق خارج الحدود الموضوعية، وبالتالي رؤية المؤسسة والبيئة ليس كما هي بل كما ينبغي أن تكون³.

ويتطلب إنشاء هذه الصورة الذهنية جهد تعاوني بين القادة الاستراتيجيين؛ فكفاءاتهم مزوجة مع سلطة مواقفهم، تمنحهم المسؤولية الفريدة والفرصة لإنشاء أهداف ومقاصد إستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة⁴. وكمرحلة مولية، توضح هذه الصورة للمرؤوسين ودفعهم للالتزام بمعايير الأداء لبلوغها، مع ضرورة الانسجام بين مصالح، احتياجات وتطلعات جميع الأطراف⁵.

ويُعتبر التصور عملية إبداعية، يتم من خلالها جمع المعلومات والأفكار الجديدة، ثم دمج هذه الأفكار مع التقنيات المستقبلية والمتطلبات التنظيمية ومزجها في منتج مبتكر. فعملية التصور، يتوقع خلالها القادة المستقبل بشكل عملي وواقعي، وبعد ذلك يُطورون صورة ما يجب أن تكون عليه المؤسسة للنجاح في بيئة مستقبلية. ويحدد القادة الاستراتيجيون مصادر متنوعة للمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية ليتم دمجها في إستراتيجية المؤسسة؛ فتاريخ (أو ماضي) المؤسسة، ثقافتها وقيمها والاتجاهات المستقبلية في المجتمع، إضافة إلى علاقة المؤسسة مع باقي المؤسسات ودورها في البيئة، هي من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار. فتحقيق ما يطمح إليه القادة الاستراتيجيون يتطلب تحديد خط سير واضح وخيارات ممكنة التحقيق حتى تتمكن المؤسسة من التقدم، التطور والبقاء.

¹ Agbor E., op. cit., p 43.

² يوسف حجاج الطائي، محمد جبار الصانع وقبصر علي هادي، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص 137.

³ Magee R. R. (1998), Strategic Leadership Primer, Department of Command, Leadership, and Management, Carlisle Barracks, PA : U.S. Army War College, p 35.

⁴ Ibid., p 16.

⁵ عبد البري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 99.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

لذلك، فالرؤية هي نتاج عملية تنظيمية حيوية، منطقية وجماعية، حيث يتضمن إنشاؤها الاستخدام الفعال للحدس، الذي يُعتبر نتيجة للخبرة الإنسانية والتي تمثل الخبرة السابقة في تحليل، دمج وتجميع المعلومات، والتي تمنح القادة الإطار المرجعي والقدرة على إدراك المعلومات الجديدة، العلاقات والاحتمالات. فالاستفادة من المعرفة والقيم المخزنة في العقل خلال سنوات من الخبرة، يسمح للقادة بإنشاء وتجميع رؤية متميزة.

ويعمل القائد على الحصول على قبول ودعم الأعضاء للرؤية، والبحث عن القيم المشتركة لجعلها ذات صلة شخصية بهم. ولأنهم يحتاجون الوقت الكافي لتحليل وفهم كامل لآثار الرؤية الجديدة، يسعى القائد لإقناع الأعضاء الرئيسيين بصحة هذه الرؤية وقابليتها للتطبيق، بطريقة واضحة، مختصرة وصادقة. كما يتحقق التزام الأعضاء بالرؤية عندما يساهمون في تطويرها، فتقل مقاومتهم للتغيير، ويتم بذلك دمج الرؤية في الثقافة الدائمة للمؤسسة، حيث يستوعبها العاملون ويتصرفون بطرق تتفق معها¹.

6. **التغيير الثقافي:** يُعتبر تغيير ثقافة المؤسسة من الأمور الصعبة لكن ليست مستحيلة، وهو أمر ضروري لتنظيم يهدف للنمو والتطور والتكيف مع البيئة المتغيرة. فالرؤية الاستراتيجية تُمثل محركاً للتغيير الثقافي، حيث تشكيل القائد لثقافة وقيم تنظيمية مع الحفاظ على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، يُعتبر تحدياً أساسياً له. كما تتأثر عملية صياغة الرؤية بالثقافة والقيم بشكل كبير، وعلى العكس يُؤثر السعي لتحقيقها على الثقافة والقيم². فقدرة القائد الاستراتيجي على إحداث التحول المطلوب في ثقافة المؤسسة والتأثير في الآخرين، وتبنيهم لما يُحطُّط له، يُعد نجاحاً لتنفيذ رؤيته الاستراتيجية³.

ويُعتبر القائد الاستراتيجي قدوة لباقي أعضاء المؤسسة، فالتدقيق في سلوكه وتصرفاته في الفترات الروتينية وفي فترات الأزمات، يوضح قيمه الشخصية، معتقداته وافتراضاته، ويؤثر في بعض جوانب ثقافة المؤسسة ويسمح بتفاعل المرؤوسين مع هذه السلوكيات⁴.

وتعمل القيادة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير في المؤسسة، لينعكس ذلك على فعالية الأداء وتوجيه السلوك التنظيمي لدى العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة وتوجهاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والبيئية، كعوامل تدعم أو تعارض تكوين ثقافة تنظيمية متميزة تساعد على إنجاز العمل بالشكل الأمثل⁵. وتتمثل نقطة بداية التغيير في تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ونشرها داخل التنظيم بناءً على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وذلك لأنّ الثقافة هي الأساس السلوكي للفرد والذي لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها المخزون الفكري المتراكم عنده. لذلك، فإنّه لا يمكن إحداث التغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحركة للسلوك، فإذا نجح القائد في إحداث تغيير في القيم والأساليب والمواقف والاتجاهات فسيكون من السهل عليه إحداث تغييرات تنظيمية، هيكلية وتكنولوجية. فالتغيير الثقافي هو تغيير يبحث عن مُحصلة

¹ Magee R. R., op. cit., p 16-23.

² Ibid., p 29-30.

³ صلاح عبد القادر النعمي، مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة، مجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 23، العدد 1، 2003، ص 48.

⁴ Magee R. R., op. cit., p 29.

⁵ صالح بن سعد المريعي، القيادات الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

جديدة من الأفكار، الرؤى والأساليب الحيوية والتي يمكن أن توفر المناخ الملائم للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات¹.

ولذلك من الضروري وجود قيادة إستراتيجية تتبنى ثقافة تنظيمية متميزة ترسخ الممارسات الإدارية في جو تعاوني، من خلال تنمية القيم الإيجابية التي تساهم في تكوين اتجاهات إيجابية تتضمن غرس حب العمل، الولاء والانتماء في نفوس العاملين، زيادة درجات التعاون والقدرة على التفاهم والتواصل، والابتعاد عن الاختلاف والخلاف والتعارض في القيم والاتجاهات، إضافة إلى معرفة وتفسير طبيعة هذه الاختلافات والصراعات التنظيمية²، ومحاولة حلها.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية

من الصعب إيجاد قيادة مثالية في جميع الظروف، لذلك تتباين مهام القيادة الإستراتيجية تبعاً للحالة أو الظروف الذي تعيشه المؤسسة، وهذا ما يخلق العديد من أنماط للقيادة الإستراتيجية. وسيتم في هذا المطلب التطرق لأنماط المختلفة للقيادة الإستراتيجية.

أولاً: نمط القيادة التبادلية

تمثل المؤسسة شبكة من العلاقات تربط بين جميع الأعضاء في المؤسسة. وعلى هذا الأساس، فإن نمط القيادة التبادلية (*Transactional Leadership*) يعتبر هذه العلاقات شكلاً من أشكال تبادل المنافع والوعود المشتركة بين القائد والمرؤوسين على أساس مدى التزام التابعين بما هو مطلوب منهم يكون مقدار مكافأتهم.

1. تعريف القيادة التبادلية: معظم العلاقات والتعاملات الاجتماعية هي عبارة عن أحد أشكال التبادلات الاجتماعية التي تستمر مع استمرار المنافع المتبادلة بين أعضاء هذه العلاقة. وبالتالي، فإن القيادة وفقاً لنمط القيادة التبادلية مبنية على أساس التعاملات بين القائد والتابعين، فالقائد ينظر إلى العلاقات الإنسانية كمجموعة من التعاملات، المكافآت، العقوبات والتبادلات الاقتصادية، الجسدية والعاطفية وغيرها. فالمبدأ المعمول به في هذا النمط القيادي، أن القائد في المؤسسة يقوم بتسديد أجر التابعين وإبلاغهم بما يجب القيام به، وهم عليهم الاستجابة من خلال القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة وبشكل جيد، وبالتالي تتطور المؤسسة وتتحقق الأهداف. فبقدر التزام التابعين بما طُلب منهم وبقدر تعاونهم تكون مكافأتهم. وعلى هذا الأساس فقد عرف (*Bass*) القيادة التبادلية بأنها قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهم الخاصة³.

هذه التبادلات توضح طبيعة العلاقات التي تربط القائد بمرؤوسيه، والتي هي في شكل مفاوضات، فمن خلال أسلوب المكافأة والعقاب يوجه القائد مرؤوسيه لإتباع أسلوب يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ بواشري أمّنة وسالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة: دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 215-216.

² صالح بن سعد المرعي، القيادات الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ خالد بن سليمان الصالح، القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 40، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 11.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

ويتم خلال هذه المفاوضات توضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المؤسسة، وكيف يمكن مكافأهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تسهم في انجاز العمل والمهام وفقاً لما هو مخطط له¹. وبالتالي، فالقيادة التبادلية هي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة. وتستند القيادة التبادلية إلى البيروقراطية والشرعية داخل المؤسسة وذلك من خلال تأكيد القادة التبادليين على معايير العمل وأهدافه²، كما تركز على دور الرقابة وأداء المجموعة. فالقادة التبادليون لا يبحثون عن تغيير المستقبل بل يسعون لإبقاء الأمور على حالها، وهم يُولون اهتماماً بعمل مرؤوسيهم للإيجاد الأخطاء والانحرافات. وبالتالي، فهذا النمط من القيادة لا يكون فعالاً في حالات الأزمات والطوارئ³، بل تتجلى فعاليته في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المؤسسة، وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها.

كما يساعد نمط القيادة التبادلي في تنظيم نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة ومحددة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المؤسسة. وبالتالي، فهذا النمط لا يُحدث تغيير في قيم العاملين وعاداتهم ولا يهتم بتطويرهم بل يهتم بالتأثير على سلوكياتهم ونتائجها باستخدام الإمكانيات المالية المتوفرة.

ورغم ذلك تُعتبر القيادة التبادلية ذات أهمية، وذلك لأنها تُرتب المسؤوليات، تراقب وتوجه العمل وتسير تبادل المكافآت المتعلقة بالأداء. وباختصار فهي تُسير العمليات اليومية المهمة للمؤسسة، وهي نمط قيادي كافٍ في المؤسسات المستقرة أو خلال أوقات الاستقرار الاقتصادي⁴.

وعلى أساس ما سبق، فإنّ القائد التبادلي يملك الخصائص التالية:⁵

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف؛
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف؛
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز؛
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير؛
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم؛

¹ صالح بن سعد المريخ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² إنسان علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح وعبد الستار العلي، أثر القيادين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 525.

³ Odumeru J. A., and Ogbonna I. G. (2013), Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, N^o. 2, p. 358

⁴ Druskal V. U. (1994), Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church, *Leadership Quarterly*, Vol 5, No. 2, P100.

⁵ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص 61.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- يولي اهتماما لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2. أبعاد القيادة التبادلية: تشتمل القيادة التبادلية على ثلاثة أبعاد أساسية لسلوك القائد التبادلي، هي:

- المكافأة المشروطة (*Contingent Reward*): تشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القائد والعاملين، حيث يتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة. وتحدث هذه المكافآت عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين أو معاقبتهم حسب كفاءة أدائهم أو ضعفه. فالمرؤوسين يقبلون وعود المدير أو القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة¹.

- الإدارة بالاستثناء (*Management by Exception*): تقضي الإدارة بالاستثناء بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يُلاحظ وجود انحرافات من التابعين عن القواعد والمعايير الموضوعية، وأن تدخل القائد ينبغي أن يكون موجها فقط نحو تصحيح الانحرافات أو لجعل العاملين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة منهم². فهي قيادة تُعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة³. ويراعى عند تطبيق الإدارة بالاستثناء الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين، الخبرة والكفاءة، توفير المعلومات الخاصة بالخطط وتحديد الاستثناءات. هذا الأسلوب يساعد في تنمية كفاءة المرؤوسين وتنمية قدراتهم ورفع روحهم المعنوية، نظرا لتفويضهم السلطة في العديد من الأمور وتخفيف المسؤوليات على الإدارة العليا⁴.

وللإدارة بالاستثناء جانبين، جانب إيجابي وهي الإدارة بالاستثناء النشطة؛ وجانب سلبي وهي الإدارة بالاستثناء الساكنة. فالقائد الذي يمارس الإدارة بالاستثناء النشطة يراقب سلوك أتباعه، يتوقع المشاكل ويتخذ الإجراءات التصحيحية قبل ظهور مشاكل وصعوبات حرجة؛ أما القائد الذي يمارس الإدارة بالاستثناء السلبية فينتظر حتى تحدث المشاكل وتنشأ الصعوبات ليقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية⁵. فالفرق بين الإدارة بالاستثناء النشطة والسلبية هو في توقيت تدخل القائد، فالأول أسلوبه استباقي يقوم بإجراءات تصحيحية قبلية لتحسين الأداء والثاني تكون سلوكياته كردود أفعال لما يحدث من مشاكل وأخطاء، فتكون بذلك النتائج السلبية لتلك الأخطاء والمشاكل قد أثرت على المؤسسة.

- دعه يعمل (*laissez-faire*): وتعني عدم القيادة، فهي غائبة عند الحاجة حيث لا يتم اتخاذ أي إجراء حتى عندما تتأزم المشاكل وهو مرتبط بعدم رضا المرؤوسين، بالصراع وعدم الفعالية⁶. فالقائد هنا يتخلى عن مسؤولياته ويتجنب اتخاذ القرار، ولا يشارك في عمل المجموعة. ويكون هذا الأسلوب جيدا عندما يكون المرؤوسين من المتخصصين والخبراء، فالقيادة يسمحون لأعضاء المجموعة باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ولهم الحرية في أداء العمل

¹ إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح وعبد الستار العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 525.

² محمد داغر منقذ وعادل حرحوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2000، ص 525.

³ إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح وعبد الستار العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 526.

⁴ فايز الزعبي ومحمد إبراهيم الزعبي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 58.

⁵ Judge T. A., and Piccolo R. F. (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N^o. 5, p 755-756.

⁶ Bass B. M. (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organization Psychology*, Vol. 8, N^o. 1, p 21.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

بطريقتهم الخاصة وأيضاً هم مسؤولون عن القرارات التي اتخذوها، ومشاركة القادة تتمثل فقط في الإجابة على الأسئلة المطروحة مع تجنب أن تكون عبارة عن ردود أفعال¹.

وتمنح نمط القيادة التبادلي الحد الأدنى من المعلومات للموظفين، حيث يتم فهم وتبادل متطلبات العمل، السياسات والإجراءات عموماً بين الموظفين أنفسهم، ولا يتم توجيههم في حالة وجود أهداف وغايات إلا بشكل ضعيف، فالتزام الموظفين يكون أمراً مفترضاً، وحتى في حالة التشارك في الأهداف والغايات فإنه نادراً ما تكون هناك خطة عمل واضحة لإتباعها وتطبيقها².

ثانياً: نمط القيادة التحويلية

يُعتبر التغيير السمة المميزة لبيئة الأعمال الحالية، وهذا ما يزيد من الحاجة لوجود قيادة تحويلية تحفز العاملين على إنجاز أعمال غير متوقعة منهم أساساً، وتحويلهم إلى قادة للتغيير بتأثير من القائد التحويلي ذو الشخصية الكاريزمية الملهم للآخرين.

1. تعريف القيادة التحويلية: القيادة التحويلية (*transformational leadership*) هي قيادة قادرة على نقل المؤسسة من وضع إلى وضع آخر مرغوب فيه ويكون أفضل من الوضع السابق للمؤسسة، بحيث تستطيع أن تحقق أهدافها وتتعامل مع التغيرات السريعة بكفاءة³. ويقول (Bass) أنّ الأداء المتفوق يظهر عندما يقوم القائد التحويلي بتوسيع والارتقاء بمصالح الموظفين، وعندما يُنشئ الوعي وتقبل غايات ومهام المجموعة. فالقائد التحويلي يمتلك شخصية كاريزمية تجذب المرؤوسين فيلهمهم برؤيته، وقادر على تلبية احتياجاتهم العاطفية على اختلافها عند كل منهم، وباستطاعته أيضاً تحفيزهم فكراً⁴، فهي تتضمن الجوانب المعنوية والتحفيزية للمرؤوسين. وما يميز نمط القيادة التحويلية هو قدرتها على قيادة المؤسسة لمواجهة التحديات، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم لمواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسستهم. كما أنّها تركز على التغيير في فكر وثقافة المؤسسة عن طريق إقناع الأفراد، تغيير توقعاتهم وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة والعمل على تحقيق أهداف مشتركة. فالقيادة التحويلية حسب (Pieterse and all) هي أسلوب القيادة الذي يجعل المرؤوسين يرتقون فوق مصالحهم الذاتية من خلال تغيير روحهم المعنوية، مبادئهم، مصالحهم، قيمهم، وتحفيزهم لأداء أفضل مما كان متوقع⁵.

¹ Chaudhry A. Q., and Javed H. (2012), Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 N^o. 7, p 259.

² Von Bergen C. W., and Bressler M. S. (2014), Laissez Faire Leadership: Doing Nothing and its Destructive Effects, *European Journal of Management*, Vol. 14, N^o. 1, p 83.

³ أحمد حسن العزام ومجد نور صالح الجداية، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في ظل قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015، ص 32.

⁴ Bass B. M. (1999)., op. cit.,P 21.

⁵ Pieterse A. N., Knippenberg D. V., Schippers M., and Stam D. (2010), Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, N^o. 4, p 610.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

هذا النمط من القيادة ينظر للأمور بطريقة مختلفة، فالقائد الحقيقي بالنسبة إليه هو الذي يستطيع مزج ودمج قيم المرؤوسين، آمالهم واحتياجاتهم وجمعها ضمن رؤية واحدة وأهداف موحدة، ثم تشجيعهم وتمكينهم للعمل على تحقيق هذه الرؤية. فالقائد التبادلي يرى أن التحسين أو التطوير هو القيام بالأمر نفسه بشكل أفضل، أما القائد التحويلي فيفكر في التغيير، حتى ولو على نطاق محدود.

2. أبعاد القيادة التحويلية:

يشتمل سلوك القيادة التحويلية على أربعة عناصر للقيادة تُعرف بـ (4 Ls)، وهي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، التحفيز الفكري والاعتبار الفردي.

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** إنَّ امتلاك القائد التحويلي للرؤية الواضحة والإحساس القوي برسالة المؤسسة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات يزيد من إعجاب وثقة واحترام المرؤوسين له، وهذا ما يجعل منه كنموذج ومثال يُقتدى به، فهو يُضحي بالمكاسب الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة، وهذا ما يحفز المرؤوسين لفعل نفس الأمر¹، والاستجابة لتوجيهاته، فتندمج أهدافهم وتتوحد رؤيتهم وتصبح رسالة القائد هي نفسها رسالتهم. كما يمنح هؤلاء القادة أتباعهم قدرات عالية وخصائص شخصية أخرى مهمة مثل: المثابرة والعزيمة².

- **الحافز الإلهامي (Inspiration Motivation):** يُعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التحويلي التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، وقدرته على إيضاح وإيصال توقعاته لهم ونقل رؤيته لهم بسهولة، ويصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية³. فالقائد التحويلي هنا يبني تصوراً متفائلاً لنشاط المؤسسة في المستقبل ويضع معايير أداء عالية تصبح كمرجعية واضحة للمرؤوسين، ويقدم لهم مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، كما يُظهر تصميمًا والتزاماً بالأهداف بما يزيد من قناعة الأفراد بالأهداف المسطرة.

- **التحفيز الفكري (Intellectual Simulation):** ويُقصد به قدرة القائد على استشارة مرؤوسيه وجعلهم يواجهون المشاكل بطرق جديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات والبحث عن الحلول المنطقية لها⁴، والبحث عن الأفكار الجديدة. فالقائد التحويلي يعمل على إقناع المرؤوسين بضرورة التخلي عن طرق التفكير القديمة وإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات وحلها ويشجعهم على تبني طرق إبداعية واكتشاف فرص وأساليب جديدة لإنجاز مهامهم. فهو يُعتبر بمثابة مرشد وموجه للموظفين الذين يبحثون عن التطور والنمو⁵.

- **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يأخذ القائد التحويلي في حسبانته الفروقات الفردية للأفراد ويحرص على دعمهم، توجيههم وتدريبهم. فهذا القائد يُولي اهتماماً خاصاً للاحتياجات الفردية لكل موظف

¹ يونس عواد وقدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما على الفعالية التنظيمية: من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، سوريا، 2015، ص 264.

² Elenkov D. S., Judge W., and Wright P., op. cit., p 668.

³ يونس عواد وقدرى عثمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 264.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص 264.

⁵ Bass B. M. (1999), op. cit., p 21.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

لتحقيق إنجازات على المستوى الشخصي وتطوير قوتهم الكامنة وتحقيق المزيد من النمو والتطور، وبذلك يتم توليد فرص جديدة للتعليم في محيط يدعم ذلك. فهو يهتم بمشاعر الأفراد ويعترف بالفروقات الفردية بينهم من حيث الاحتياجات والرغبات، فتكون تفاعلاته وتعاملاته مع كل فرد من المرؤوسين تختلف وفقا للخصائص الشخصية لكل منهم¹، فيحرص بذلك على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم، ويُثقي قنوات الاتصال مفتوحة بينه وبينهم لمشاركتهم في الأفكار الجديدة، ويكون بذلك التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهدافه ورؤيته، مع أهدافهم وتطلعاتهم السمة التي تُميز العلاقات بينهم.

ويتمتع القائد التحويلي بعدد من الصفات التي تمكنهم من نقل مؤسساتهم من وضع حالي إلى وضع مراد الوصول إليه نظرا للأثر الكبير لهذه الصفات على الأتباع، ومن أهم هذه الصفات: قدرة القائد على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإيصالها إلى الأتباع بطريقة تستثيرهم وتحفزهم لتبنيها وبذل كل ما يستطيعونه لتحقيقها، كما أنّ القائد التحويلي يتميز بالثقة العالية ووعي خال من الصراعات الداخلية نظرا لما يُميزه من قيم أخلاقية ورؤى تستطيع التعامل مع الغموض والتعقيدات التي تظهر خلال تأدية العمل إضافة إلى ثقته في مرؤوسيه وتمكينهم من التعامل لإنجاز العمل المطلوب منهم، فهو شخص شجاع يحب المغامرة المحسوبة ولا يتردد في إظهار الحقائق واتخاذ القرار ويعمل على الاستفادة من التجارب فهو يراها كفرص للتعلم المستمر².

ويذكر (Green) أنّ نمط القيادة التحويلية يُعتبر أسلوب ملائم لبناء وتوليد معارف جديدة، وذلك لأنه يهتم بأكثر قدر من احتياجات الموظفين، ويدعوهم لتحويل مصالحهم الذاتية لما فيه فائدة للمؤسسة والتركيز على المنافع طويلة الأجل بدلا من تحقيق مكاسب على المدى القصير. وباعتبار أنّ القائد التحويلي مهندس اجتماعي (social architects) لمؤسسته ويُعتبر داعيا للموظفين لإتباع القيم والمعايير التنظيمية، فإنّه قادر على فرض رأيه لتوليد المعرفة الفردية، عندما يمتلك رؤية واضحة ومقنعة للجميع³. حيث تساهم سلوكيات القيادة التحويلية بشكل كبير في الإبداع الاستكشافي (exploratory innovation)، بينما تسهل سلوكيات القيادة التبادلية تحسين وتوسيع نطاق المعرفة الموجودة وترتبط بالإبداع الاستغلالي (exploitative innovation)⁴.

ثالثا: نمط القيادة الرؤيوية

تُعتبر القيادة الرؤيوية (Visionary Leadership) العامل الرئيسي لإلهام الآخرين ودفعهم لأداء مثالي وانتهاج سلوكيات موجهة نحو الأهداف المسطرة، وذلك من خلال وضع تصور ووجهة نظر لحالة مرغوبة وإقناع الآخرين بالالتزام بها لتحقيق مستقبل أفضل.

1. تعريف القيادة الرؤيوية: تشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على إنشاء وصياغة رؤية واقعية، ذات مصداقية وجاذبة لمستقبل المؤسسة أو الوحدة التنظيمية، نابعة من التصور الحدسي والتحليل الحسابي لخصائص الوضع الحالي، بحيث

¹ Elenkov D. S., Judge W., and Wright P., op. cit., p 668.

² يونس عواد وقادري عثمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ Green D. (2008), Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector, *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1, N°. 1, p 20.

⁴ Riaz A., and Haider M. H. (2010), Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *BEH - Business and Economic Horizons*, Vol. 1, N°. 1, p30-31.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

توجه التركيز لتحقيق نتائج واقعية مرغوب فيها مستقبلا. هذه الرؤية هي نتيجة لتفاعل خبرات شخصية مع خصائص بيئية¹. ويتطلب هذا أن يمتلك القائد قدرة وخصائص تعتمد على البناء المعرفي تمكنه من وضع رؤية تتناسب مع الواقع بطريقة منطقية بعيدا عن العفوية.

كما اعتبر (Kantabutra) الرؤية على أنّها العملية التي يمكن للقائد من خلالها صياغة رؤية، وإبصارها للعاملين الذين يشتركون فيها معه، ويصبحون مرتبطين بها عاطفيا ومن ثمّ يستعملونها لتوجيه عملياتهم اليومية التي تساهم في تحقيق هذه الرؤية².

وتتميز القيادة الرؤيوية بخصائص يمكن إجمالها فيما يلي³:

- شعور عميق بالعرض الشخصي، مصحوبا بالثقة العالية بالنفس؛
- رغبة قوية في تحمل المسؤولية بعيدا عن التسلسل؛
- حضور اجتماعي قوي، ومهارات اتصال شفوية جيدة؛
- القدرة على التأثير في الآخرين من خلال قوة العلاقات والإحساس بالآخرين؛
- الاستعداد للمخاطرة لتحقيق الرؤية.

فالقيادة الرؤيوية إذا عملية تنظيمية واجتماعية تربط القائد مع مرؤوسيه، من خلال بناء قنوات متنوعة للتواصل شفوية وكتابية، مع التأكيد على أهمية القائد الملهم لأتباعه الذي يستعمل الخطابات والمحادثات التي تجذب الأتباع للعمل بالرؤية، واستخدامه لمهارات الاتصال الشخصي بما فيها مهارات التحدث والاستماع لصياغة رؤية مناسبة للتابعين. ويُعتبر القبول، المشاركة والالتزام العاطفي للمرؤوسين بهذه الرؤية أساسا لترجمتها من كلمات إلى سلوك فعلي في كل المؤسسة⁴.

وتؤدي القيادة الرؤيوية إلى نتائج إيجابية على المؤسسة نابعة من إبلاغ القائد لوجهة نظره للمرؤوسين والتي توضح الوضع الحالي وتحفز على الالتزام بمستقبل أفضل، إضافة إلى معرفة القائد باحتياجات وقيم التابعين فيكون تصوره لرؤية المؤسسة يعكس تلك الاحتياجات والقيم. هذا ما يؤدي إلى ثقة عالية فيه، وارتفاع مستويات الأداء، وتحسين علاقته معهم⁵. ولذلك تتطلب القيادة الرؤيوية توفر مجموعة من المتطلبات، هي⁶:

- رؤية تواصلية، تُحفز الموظفين والبيئة من خلال فهم المؤسسة؛
- التفكير المتفتح القادر على مواكبة المستقبل؛

¹ D. S. Elenkov, W. Judge and P. Wright., op. cit., p 668.

² Kantabutra S. (2006), Leader And Follower Factors In Customer And Employee Satisfaction: It Takes Two To Tango, *Journal of Applied Business Research – Fourth Quarter*, Vol. 22, N°. 4, p 33.

³ علي حسون فندي، هديل كاظم سعيد وأسماء طه، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، العراق، 2013، ص 101.

⁴ Kantabutra S., op. cit., p 34.

⁵ Dhammika K. A. S. (2014), Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference, Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking, (ME14 DUBAI Conference), Dubai, 10-12 October, p 2.

⁶ Yordsala S., Tesaputa K., and Sri-Ampai A. (2014), The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School, *International Education Studies*, Vol. 7, N°. 1, p 93.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- الكفاءة في إنشاء الشبكات والعمل الجماعي، وتطوير ثقافة تدعم العمل الجيد؛
- الكفاءة في تطوير التفاعل مع الآخرين، من خلال الاتصال في الاتجاهين، والاعتراف بأهمية الأفراد والمشاركة؛
- تطوير العادات الشخصية التي يمكن الاعتماد عليها في العمل، مثل: الثقة بالنفس، التعلم من الفشل واعتباره كخبرة لبناء فرص النجاح، فهم نقاط ضعف المرؤوسين واستخدام التوصيات لتحسين نقاط القوة.
- ومن خلال ما سبق، فإن القيادة الرؤيوية تشتمل على عنصرين هما، الرؤية كموجّه للتابعين والالتزام العاطفي لهم.
- **الرؤية الموجهة (Vision Guiding):** لينجح القائد الرؤيوي فإنه يعتمد على مرؤوسيه لتعزيز رؤيته وتبنيها، بحيث يكون المرؤوسون إيجابيون فيتحملون مسؤولية كبيرة ضمن المجموعة، كما يكونون على استعداد لبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف ويساعدون الآخرين على فهم ما تم تحقيقه. وبهذا يصبح العمل ذاتي الدعم عندما يقبل ويتبع العاملون رؤية قائدهم، فحتى وإن كان كل شخص يعمل بشكل فردي لكن يكون عملهم من أجل نفس الرؤية.
- في هذه العملية يستعمل المرؤوسون رؤية القائد لتوجيههم، ودعمه لتحفيزهم، ولأنّ القائد الرؤيوي يعلم أنه لا يمكنه العمل بفعالية دون دعم المرؤوسين له لتحقيق الأهداف، فهو يحتاج إلى التزامهم، ويسمح لهم خلال ذلك بتحديد مهام تعطي نتائج إيجابية وتعزز الثقة بالنفس، وبهذا يقوم القائد بتحسين قدرات أتباعه وتطوير بيئة ودية ومحفزة¹.
- وبذلك، يُتوقع أن يكون أتباع القائد الرؤيوي استباقيين وأن يتحملوا مسؤولية المشاركة في المجموعات. وبالتالي، فإنّ استخدام الأتباع لرؤية القائد لتوجيه عملهم يُعتبر أمراً مهماً لتحقيق نتائج أداء مرغوبة، فهي تسهل عليهم اتخاذ القرار، المبادرة وتقدير الأمور، لأنّ معرفتهم بأهداف المؤسسة الأساسية يساعدهم على تحديد السلوك المهم والمناسب².
- **الالتزام العاطفي (Emotional Commitment):** يمكن للقائد النجاح في أداء عمله عندما يُخلص المرؤوسون لرؤية قائدهم، فمن الضروري أن تشتمل هذه الرؤية على طموحاتهم من خلال إدراك القائد لاحتياجاتهم، فتصبح هذه الرؤية مصدراً لتحفيزهم والتزامهم العاطفي بها، فينتج عن ذلك بذلهم لجهود أكبر لتحقيق هذه الرؤية³. تساعد الرؤية القوية الأتباع على الاعتقاد بفعاليتها وبأنّ المستقبل يكون أحسن عند التزامهم بها. فالرؤية تُعتبر نداء عاطفياً (*an emotional appeal*) لاحتياجات ورغبات الإنسان الأساسية وليشعر بأهميته ويعتقد بإمكانية إحداث التغيير في العالم. فالتزام العاملين عاطفياً بهذه الرؤية يُصبح أمراً ضرورياً حتى يتم تطبيقها، وذلك لأنّ الالتزام العاطفي يخلق فيهم استعداداً وحرصاً لتحقيق ما يساعدهم على نمو وتقديم مؤسستهم⁴.

¹ Cheema S., Akram A., and Javed F. (2015), Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 7, N^o. 2, p 141-142.

² Kantabutra S., op. cit., p 35.

³ Cheema S., Akram A., and Javed F., op. cit., p 142.

⁴ Kantabutra S., op. cit., p 35.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

2. أبعاد القيادة الرؤيوية: تشمل القيادة الرؤيوية على عدة أبعاد نذكرها فيما يلي:¹

- الرؤيوية: تُعتبر الرؤيوية صورة لمستقبل المؤسسة وهويتها، وهي مرتبطة بالقيادة والأفراد ضمن قيم ومبادئ المؤسسة، من خلالها يتم تحقيق الأهداف والرغبات، وتحديد مقومات شخصياتهم وتطويرها بما يتناسب مع الأهداف العامة، والاستفادة منها في العمل اليومي لكي تتحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- الإلهام: يُعبر الإلهام عن سلوك إنساني يمتاز صاحبه بشخصية جذابة للآخرين تعمل على تقديم الأفكار الجديدة، والاكتشافات العلمية والمنطقية، والقدرة على استغلال كل ذلك من أجل التحفيز المعنوي للآخرين.
- التمكين: يمثل التمكين تشجيعاً للعاملين على تحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من خلال منحهم صلاحيات واسعة، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم دون إشراف مباشر عليهم، وتطوير قدراتهم، إلى جانب الثقة بقدراتهم على إنجاز المهام ومواجهة مشاكل العمل.
- القيم: هي مجموعة المعتقدات، المبادئ، المعايير والأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات، بحيث تمكنه من اختيار أهدافه التي تحدد مسار حياته. فهي من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية للفرد والمؤسسة، لتأثيرها في سلوكيات الأفراد، اتجاهاتهم وعلاقاتهم، داخل المؤسسة وخارجها.
- الريادة: تُمثل الريادة القيام بأنشطة متميزة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتحمل المخاطرة المحسوبة. فهي مصدر لتحقيق التفوق المنظمي في بيئة تتميز بالتغير السريع وعدم التأكد والمخاطرة.

رابعاً: نمط القيادة الأوتوقراطي

يدور نمط القيادة الأوتوقراطية (*Autocratic leadership*) حول محور واحد وهو إخضاع جميع الأمور في المؤسسة لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويُحدد المشكلات، ويضع الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره دون إتاحة أية فرصة للمناقشة.

1. تعريف نمط القيادة الأوتوقراطي: تمثل القيادة الأوتوقراطية (أو الاستبدادية) أسلوب القيادة الذي يركز على عدم إعطاء أي حرية لأعضاء المجموعة للتفكير ومناقشة أفكارهم، فالقائد الأوتوقراطي يتخذ القرارات وفقاً لأفكاره وأرائه خلال المناقشات، وبالتالي، لا يهتم بآراء الآخرين ولا يحترمها²، ونادراً ما يتقبل النصيحة من أتباعه.

فالقيادة الأوتوقراطية تتميز بمرورية اتخاذ القرار لدى القائد، وعدم مشاركة سلطاته مع الآخرين، حيث يتم تحديد مهام كل فرد دون التشاور معهم مع توقع القائد لموافقتهم المباشرة، وتتميز طريقتهم في التعامل بالصرامة وإتباع القوانين والنظام. ويذكر (Pagewise) أنّ النمط الأوتوقراطي فعال ومن الضروري استخدامه مع الموظفين الجدد غير المدربين

¹ خالد حمد أمين ميرخان وشيروان عمر أومر، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل، مجلة جامعة دهوك، المجلد 18، العدد 1، العراق، 2015، ص 357-359.

² Cremer D. D. (2006), Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, N^o. 1, p 82.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

والذين لا يعرفون المهام التي يجب القيام بها أو الإجراءات الواجب إتباعها، حيث يمكن توفير الإشراف الفعال من خلال الأوامر المفصلة والتعليمات¹.

فالقائد الأوتوقراطي لا يملك إلا القليل من الثقة والإيمان في مرؤوسيه. ويشعر أنّ الأجر هو مكافأة عادلة للعمل وهي النوع الوحيد الذي يحفز العاملين. فالقائد الأوتوقراطي يعطي الأوامر ويطلب بتنفيذها، ولا يسمح بطرح الأسئلة ولا تفسيرها، ولا يتحمل أعضاء المجموعة أي مسؤولية فهم يفعلون ما يقال لهم، ولذلك يكون الإنتاج والعمل جيد في حضور القائد والعكس عند غيابه².

وبما أنّ هذا النمط القيادي الأوتوقراطي يجعل أي تطورات الأفراد للمشاركة مستحيلة، قد يُعتبر هذا النمط سلبيًا ومصدرا للتخويف الموظفين. فالقادة الذين يفشلون في إدارة الضغوط والتوترات في المؤسسة يلجؤون إلى الأسلوب الاستبدادي لمواجهة هذه الظروف، حيث يستبدلون المشاركة والنقد البناء بالغضب والصراخ المتواصل، وهذا ما يجعل المرؤوسين ينظرون لهذا السلوك على أنّه تهديد. كما يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى إحداث إحباط وإنشاء العداوة بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى زيادة التهديدات³.

وبالتالي، فالقيادة الأوتوقراطية لا تهتم بالأبعاد الاجتماعية والعاطفية لمجموعات العمل مثل الحفاظ على تماسك المجموعة. وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على المرؤوسين ولا يحفزهم على الولاء والالتزام اتجاه القائد واتجاه مجموعتهم. فالقائد الأوتوقراطي يكون مُهيمن ومسيطر في عملية مناقشة الآراء والأفكار لاتخاذ القرارات، ولا يُظهر إلا القليل من الاحترام لآراء وقيم أتباعه⁴.

2. تصنيفات القيادة الأوتوقراطية: يمكن تصنيف القيادة الأوتوقراطية لعدة أشكال، هي:⁵

- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا الشكل من القيادة بأنه يحاول تركيز السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك ينفرد باتخاذ القرار. أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم. ويعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتضمن كافة التفاصيل، فهو يُصر على طاعة مرؤوسيه والتزامهم بها.

وتتميز الاتصالات في هذا النمط بأنّها في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، فهو لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل. ويتميز سلوكه في العمل بأنه يتردد في اتخاذ القرار أحيانا ويفتقد لبعد النظر، وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف المختلفة.

¹ Akor P. U. (2014), Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State, *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 4, N°. 7, p 149.

² Ukaidi C. U. A. (2016), The Influence of Leadership Styles On Organizational Performance In Nigeria, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, N°. 4, p 27.

³ Hoel H., Glaso L., Hetland J., Cooper C. L., and Einarsen S. (2010), Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying, *British Journal of Management*, Vol. 21, N°. 2, p 456.

⁴ Cremer D. D., op. cit., p 81.

⁵ واعر وسيلة وموسي عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة-، الملتقى العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل، 2009، ص 4.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا الشكل من القيادة في جعل المرؤوسين ينفذون القرارات دون أن يتولد لديهم شعور بالاستياء، فالقائد في هذا النمط يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع وإن وجد هذا الأسلوب غير ناجح يلجأ إلى إجبارهم على أداء العمل باستخدام سلطته. كما يدعم المشاركة في صنع القرارات عن طريق الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها، من خلال توضيح إيجابيات هذه القرارات والمنافع المترتبة عليها عند موافقتهم. فهو يدرك أنّ كسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من الضغط عليهم لتنفيذها.
- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط القيادي أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى الديمقراطية، حيث ينظر هذا القائد إلى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات على أنّها وسيلة غير مجدية، ولكنه يولد لديهم الشعور بالمشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريد.

خامسا: نمط القيادة البيروقراطية

- يتبع القائد ضمن القيادة البيروقراطية (*Bureaucratic Leadership*) القوانين بدقة، ويتأكد من أنّ الموظفين كذلك يتبعون الإجراءات بدقة. ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً للأعمال التي تنطوي على مخاطر تخص سلامة الموظفين (مثل: العمل مع الآلات والمواد السامة) أو عندما يتم استثمار مبالغ كبيرة من المال. كما تكون هذه القيادة مفيدة في المؤسسات التي يقوم فيها الموظفون بمهام روتينية، إلا أنّ لا يكون فعال في الفرق والمؤسسات التي تعتمد على المرونة، الإبداع والابتكار¹.

ويتميز نمط القيادة البيروقراطية بعدة خصائص، منها:²

- يفرض القادة انضباطا صارما ومنهجيا على المرؤوسين، ويطالبونهم بأداء العمل وفقا للشروط المعمول بها في مكان العمل؛
- يتم تمكين القادة وفقا للمنصب الذي يشغلونه: قوة المكانة؛
- تتم ترقية المرؤوسين على أساس قدرتها للامتثال لقواعد المنصب؛
- ضرورة طاعة المرؤوسين للقادة لأنّ السلطة تُمنح للقائد كجزء من مكانتهم في المؤسسة.

¹ Amanchukwu R. N., Stanley G. J., and Ololube N. P. (2015), A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, *Management*, Vol. 5, N^o. 1, p 10.

² Rouzbahani M.T., Alibakhshi D., Ataie S., koulivand A., and Goudarzi M. M. (2013), The Relationship between Bureaucratic Leadership Style (Task-Oriented) and Customer Relationship Management (CRM), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.3, N^o. 2, p 1293.

المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية وبيئة الأعمال

لم يعد يُنظر إلى القيادة الإستراتيجية على أنها منصب ورتبة لفرد واحد، بل تُعتبر مسؤولية ذات أهمية كبيرة عند جميع أعضاء المؤسسة، بحيث تؤثر على سلوكهم وتعمل في كثير من الأحيان كمدرّب لهم. ويُعتبر المجتمع التنظيمي الحيز الذي يتم فيه تحرير الطاقة الإبداعية للأعضاء ويتم فيه تعزيز ثقتهم بأنفسهم ما يشجعهم على تولى مسؤولية قيادة أنفسهم والتزامهم بتحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى الغايات المرجوة، في وجود تحديات تزيد من ضرورة تماسكهم وتوحيد رؤيتهم لمواجهة تقلبات بيئة المؤسسة وغموض العديد من جوانبها.

أولاً: طبيعة بيئة القيادة الإستراتيجية

تختلف بيئة القيادة الإستراتيجية عن مناخ العمل في المستويات القيادية الأخرى، فمن الضروري التعرف على طبيعة هذه البيئة على نطاق واسع، من خلال دراسة طبيعة القرارات المتتابة التي يتم اتخاذها وتأثيرها المتبادل، وطبيعة متطلبات الأداء الضرورية لأداء العمل إضافة إلى ما تتميز به هذه البيئة من تقلبات، عدم اليقين، التعقيد والغموض.

1. **القرارات المتتابة (Consequential Decisions):** تستوجب القيادة الإستراتيجية عملية صنع قرارات متتابة ومتراطة، فجميع القرارات في هذا المستوى لها نتائج وآثار في سياق إستراتيجي، فهي ذات طبيعة خاصة مخططة، تكون على المدى الطويل، مكلفة وعميقة، ويتم اتخاذها في المستويات العليا في المؤسسة. حيث تأخذ هذه القرارات وقتاً طويلاً لتطبيقها والوصول إلى نتائجها، مما يجعل من الضروري دراستها بشكل دقيق ودراسة آثارها المتوقعة قبل اتخاذ أي إجراء، وهذا ما يجعلها في نفس الوقت مكلفة.

فالتكاليف المتعلقة بالقرارات المتتابة تشير إلى الفرص الضائعة والتكاليف الثابتة؛ فمثلاً عند التزام مؤسسة بمشترية ضخمة خلال فترة زمنية طويلة، فإنّه في بيئة إستراتيجية لا يتم قياس التكاليف بقيمتها النقدية فقط بل بتأثيرها أيضاً على كل المؤسسة. هذه القرارات المتتابة ذات الأثر طويل المدى هي عميقة لأنّها لها إمكانية إحداث تغيير كبير في مسارات الأحداث والمبادرة بمجموعة من التأثيرات واسعة النطاق وتقديم ضوابط تنظيمية جديدة¹.

وبالتالي، فالقرارات على المستوى الاستراتيجي تتميز بالتبعية لبعضها البعض، فكل قرار يُتخذ يكون كنتيجة لما تم تقريره وبناء على ما تأسس من قبل، كما يؤثر هذا القرار على قرارات بعده والتي بدورها تُتخذ وفقاً لقرارات سابقة. فهي إذن سلسلة مترابطة تأثيرها متبادل ونتائجها متسلسلة وعميقة الأثر والتأثير.

2. **متطلبات الأداء (Performance Requirements):**² توجد عناصر متميزة تحدد بيئة القيادة في كل مستوى من المستويات الإدارية، حيث تختلف هذه العناصر عن بعضها من حيث مستوى التعقيد الذي تتميز به، المدى الزمني لها والمجالات التي يتم التركيز عليها.

فعلى المستوى التكتيكي أو المباشر يتفاعل القائد مباشرة مع نفس الأشخاص وبصورة يومية من خلال المحافظة على مدى مباشر للمراقبة، وعند تنفيذ الخطط وإتباع سياسات معينة مع تحديد هدف معين. ويكون المدى الزمني في

¹ Chanana H., and Aggarwal M., op. cit., p 10-11.

² Ibid., p 11-12.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

هذه البيئة قصير جدا لا يتعدى عادة السنة الواحدة. وفي هذا المستوى من القيادة، تكون الاتصالات عموما داخل نفس المؤسسة وتركز على الجمهور الداخلي لها. وبالتالي، فإنّ بقاء القادة معظم الوقت في هذا المستوى يساهم في نشوء جو عائلي ومريح.

وعند انتقال القادة إلى المستوى التشغيلي، تتغير متطلبات الأداء وتتقلص القيادة المباشرة ومدى المراقبة؛ حيث يضع القادة في هذا المستوى، الخطط والسياسات، ويوزعون الموارد بين الأقسام التابعة لهم. كما يتسع الأفق الزمني، ويبدأ القادة بتحويل تركيزهم إلى الاتصالات مع خارج المؤسسة، والاعتراف بتأثير البيئة الخارجية على مؤسستهم. ومع بداية ظهور قادة استراتيجيين في المستوى الاستراتيجي، فإنّ معظم متطلبات أداء العمل تتغير لتصبح غير مألوفة واستثنائية. أما قوة أو شدة التأثير تصبح أكثر أهمية من قوة الموقف والقدرة المفاهيمية، وقنوات الاتصال تصبح ذات أهمية أكبر وضرورية أكثر، ولا يكون التركيز فقط على كيفية تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة، ولكن أيضا والأهم من ذلك كيف يمكن للمؤسسة أن تؤثر في تلك البيئة، كما يصبح المدى الزمني لاتخاذ القرارات طويل جدا. ويتطلب هذا المستوى من القائد أن يستخدم التفكير التكاملي، ويكون قادرا على تحديد الروابط والعلاقات داخل الأنظمة بحيث تكون القرارات في نظام لا تؤثر سلبا على نظام آخر.

3. التقلب (Volatility)، عدم اليقين (Uncertainty)، التعقيد (Complexity) والغموض (Ambiguity): إنّ وضع إطار لطبيعة البيئة الاستراتيجية يساعدنا على فهم حجم التحدي، فالقيادة الإستراتيجية يعملون في بيئة تستدعي توفر متطلبات أداء فريدة لاتخاذ القرارات المتتابة. والتدقيق في هذه البيئة يكشف أنّها تتميز بأربعة خصائص تعتبر تحديا للقيادة الإستراتيجية، هي: التقلب، عدم اليقين، التعقيد والغموض. إنّ التحدي الذي يواجهه القادة الاستراتيجيين هو توقع سيناريوهات متقلبة واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك. وفي معظم الحالات يُطلب منهم القيام بهذا العمل ضمن حالة من الشك وعدم اليقين، وهي سمة مضللة في البيئة الإستراتيجية، فهذه الحالات تكون فيها نوايا المنافسين غير معروفة ويتم إخفاؤها عمدا، كما تكون لديهم تحفظات حول صحة وصدق المعلومات. فالتحدي هنا هو اختراق ضبابية الشك الذي يميز المشهد الاستراتيجي. ففهم طبيعة البيئة الإستراتيجية يشكل الخطوة الأولى لحل تعقيدها.

وينتج عن الترابط بين مكونات البيئة الإستراتيجية تعقيدا يُعتبر ميزتها الأكثر تحديا. هذا الترابط والتداخل يستلزم أن يكون تفكير القائد تفكيرا تكامليا لإدراك وتوقع آثار ونتائج قرارات كل نظام. فلتوقع آثار محتملة، ممكنة وناجحة عن قرار معين، يجب تطوير إطار واسع من المرجعيات ووجهات النظر المختلفة والتفكير من الناحية المفاهيمية.

خاصية غموض البيئة الإستراتيجية ناتجة عن وجهات النظر المختلفة وعن الآراء والتفسيرات المتباينة لنفس الحدث أو المعلومة. لذلك على القادة الاستراتيجيين إدراك أنّ الآراء الواسعة تساعد على إزالة الغموض وتؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة؛ فمثلا استخدام الفرق لحل مشاكل العمل والوصول إلى إجماع أعضاء المؤسسة حول موضوع معين يساعد على توضّحه وتكون بذلك القرارات المتخذة أكثر دقة. وبالتالي فإنّ طموح القادة الإستراتيجيين يُمكنهم من تعلم السيطرة على البيئة الإستراتيجية التي تتميز بالتقلب في عناصرها، والتعقيد في مركبتها ما يجعل

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

الغموض ميزة لها في إطار حالة من عدم اليقين وعدم التأكد. فمن خلال اكتساب بعض المهارات والكفاءات، فإنه يمكن تحويل هذه البيئة إلى بيئة تتميز بالاستقرار، اليقين، البساطة والوضوح¹.

وتتضمن المؤسسات الكبيرة شبكات معقدة من العناصر كالعاملين ومكونات فنية وتشغيلية. هذه المكونات تتفاعل مع بعضها ومع جهات خارجية، لتحقيق الأهداف التنظيمية. والقائد الاستراتيجي هو الشخص الذي لا يتحمل مسؤولية القيادة التنظيمية فقط، ولكن أيضا هو الشخص الذي يمثل المؤسسة عند تفاعلها مع الجهات الخارجية التي تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة، وعليه تصور الحالة المستقبلية لمؤسسته ومن ثم توجيه تدفق التأثير الداخلي والأحداث الخارجية لتحقيق الأهداف.

وبالتالي، فإن بيئة القيادة الاستراتيجية تتكون من كل التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الموارد، على الهياكل وعلى الأداء التشغيلي للمؤسسة؛ وتتكون أيضا من تهديدات ديناميكية متغيرة ومن التقدم السريع في التكنولوجيا وغيرها. ويصبح بذلك الثابت الوحيد في البيئة الاستراتيجية هو التسارع المستمر لمعدل التغيير والذي يترتب عليه حالات أكبر لعدم اليقين.

ضمن هذه البيئة المعقدة، يُعتبر تحكّم القائد الاستراتيجي في المعلومات وقدرته على التأثير من أهم مسؤولياته وضروريات هذه البيئة، كما يتوجب عليه أن يكون على علم بكل ما يحدث ضمن التيارات المتعاكسة في البيئة الخارجية، وأن يفهم سببها وأن يكون في يقظة دائمة عند وجود فرص التأثير على بعض الأحداث الضرورية لتعزيز تحقيق أهداف مؤسسته.

ولذلك، فعلى القائد الاستراتيجي أن يُطور علاقات وروابط مع شبكة من الأفراد ذوي المعرفة في المؤسسات والجهات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة. إضافة إلى العمل على تطوير شبكات مماثلة من الاتصالات بين العاملين داخل المؤسسة لضمان أن تعمل هذه الشبكات المتعددة كنظام جذور (*root system*) في كل البيئة الخارجية. ويكون للقائد الاستراتيجي تأثير على الأحداث الخارجية عندما يتمكن من إيصال المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين، ويُدرك محتوى وأهمية هذه المعلومات، ويتمكن أيضا من الفهم الدقيق لقوة التعلم والإقناع الذي بتطبيقه بفعالية يُمكن من التأثير على الأحداث لتصبح في صالح المؤسسة².

ثانيا: مسؤوليات القيادة الاستراتيجية في البيئات الديناميكية

إنّ وجود القيادة الاستراتيجية في بيئات ديناميكية مضطربة وسريعة التغيير، يفرض عليها من جهة أن تكون قادرة على تفسير وقراءة هذه البيئة ووضع إستراتيجية وبناء مؤسسة تتطور وتنمو في مثل هذه البيئة. إضافة إلى انتهاج أساليب عمل تتضمن قدر أقل من التخطيط والرقابة، ومزيدا من المرونة، التعلم والارتجال. ومن جهة أخرى، من الضروري أن تكون القيادة الاستراتيجية على دراية بمسؤولياتها الأساسية في هذه البيئة.

¹ Chanana H., and Aggarwal M., op. cit., p12 -13.

² Magee R. R., op. cit., p 10-11.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

وللنجاح في هذه البيئة الديناميكية، يذكر (Crossan and all) أنّ القيادة يجب أن تكون قيادة متسلسلة، تشمل المستوى التنظيمي، مستوى الآخرين ومستوى الذات؛ حيث يمكن لها قيادة هذه المستويات معاً¹. ويتم فيما يلي التعرف على التأثير المتبادل والعلاقة بين القائد الاستراتيجي ومسؤولياته في هذه المستويات.

1. **القيادة في المستوى التنظيمي:** لتحديد مسؤوليات القيادة الاستراتيجية على المستوى التنظيمي، يتم التركيز على عناصر مادية غير إنسانية كالإستراتيجية، الهياكل، القواعد والإجراءات، والتي تميز الأفراد والجماعات في المؤسسة. هذه العناصر، يُنظر إليها من منظور التعلم التنظيمي، على أنّها تمثل إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم الذي ينشأ عند الأفراد والجماعات. وسيتم التطرق لثلاثة عناصر ترابطها مع بعضها يُعتبر أمراً مهماً لأداء المؤسسة، حيث تكون مسؤولية القادة الإستراتيجيين في هذه الحالة إدارة هذه العناصر، من خلال القدرة على التأثير فيها وتغييرها وليس فقط تلقي التغييرات التي تحصل فيها.

- **تغيير البيئة الخارجية:** إنّ المجتمع المعرفي والثورة التكنولوجية التي تُميز الاقتصاد العالمي، جعلت من بيئة الأعمال تتميز بعدم اليقين، الغموض وزيادة المخاطر والتعقيد الذي ينشأ عن زيادة المعلومات وتوفرها بشكل كبير وغير منظم، وهذا ما زاد الحاجة إلى إدارتها بفعالية، وزاد الحاجة أيضاً إلى سرعة الاستجابة للتغيير والتميز بالمرونة. وهذا ما يتطلب من القيادة لتفسير البيئة المتغيرة، أن تعمل على فهمها وإدراكها، وهذه العملية متأصلة في التعلم التنظيمي.

وبالتالي، فإنّ مسؤولية القائد الاستراتيجي فيما يتعلق بالبيئة الخارجية هي دعم وتطوير القدرة الاستيعابية على مستوى المؤسسة، وتعزيز القدرة على التعلم على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي للتكيف مع البيئة الخارجية. حيث يذكر (Wheatley)، أنّه بدلا من القدرة على التحليل والتنبؤ، نحتاج لمعرفة كيف ندرك ما يحدث الآن، ونحتاج لأن نكون أفضل وأن نتعلم أسرع مما يحدث حالياً. وباعتبار أن القائد قد لا يملك المعلومات الكافية والتي لها علاقة باتخاذ القرارات في عالم معقد وسريع التغيير، فإنّ عملية فهم البيئة تكون أكثر فعالية عندما يشترك فيها مع باقي الأعضاء؛ وبالتالي، فإنّ مسؤولية القائد الاستراتيجي هي توفير البنية التحتية التي تجعل التعلم يتدفق في كل المؤسسة².

- **تغيير الإستراتيجية³:** لإحداث التميز فإنّه بدلا من السعي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، من الضروري السعي لتحقيق مزايا مستمرة، مؤقتة ومنتالية تواكب التغيير المستمر ليتم التحول من إدارة المزايا (*managing advantages*) إلى إدارة الاضطرابات (*managing disruptions*)، وبالتالي إدارة التغيير. ومع ديناميكية التوجهات الإستراتيجية، فمن الضروري على القائد أن يلتزم بالانضباط لتحديد أي تغييرات قد تحدث، مع تجنب الانحرافات التنظيمية والحفاظ على تميز المؤسسة. ومن جهة أخرى لتغيير الوضع الحالي بدلا من السعي لتحقيق التوازن في هذا الوضع، وتحقيق التوازن بين التوجهات الإستراتيجية المتزامنة والمتسلسلة.

وثمّكن القدرة على إحداث اضطراب في الوضع الحالي، المؤسسة من العمل في توازن ديناميكي وتحقيق التوازن بين استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال، حيث يركز القائد الاستراتيجي في هذه الحالة على الحفاظ على غرض

¹ Crossan M., Vera D., and Nanjad L. (2008), Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, N° 5, p 576.

² Crossan M., Vera D., and Nanjad L., op. cit., p 572.

³ *Ibid.*, p 572-573.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

المؤسسة وتحقيق رؤى قائمة على القيمة، وليس على مستقبل محدد، بل على مجموعة من العمليات والمبادئ التي تؤدي إلى حالة أعلى من القدرة على التصور.

- **تغيير المؤسسات:** باعتبار أنّ المؤسسة نظام مرتبط ببيئتها الخارجية، التي تتصف بالديناميكية والتغيير السريع، فإنّ على المؤسسة مواكبة ذلك من خلال إحداث تغييرات داخلية حتى تتمكن من البقاء، النمو والاستمرار¹. وتوصف المؤسسات في هذا الإطار على أنّها نظم حية ونظم تكيفية معقدة، شكلها شبيه بالخلية، حيث تحقق فيه المؤسسة أعلى مستويات المعرفة الفنية من خلال المزج بين روح المبادرة والتنظيم الذاتي بطرق تدعم بعضها.

فبدلاً من رؤية المؤسسات على أنّها هياكل مستقرة صُممت لاستيعاب عدم اليقين، فإنّه من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تطمح لأن تكون مرنة وقادرة على التعامل مع التغيير المستمر، فهي تتطلب قدراً كبيراً من التخصص يتوافق مع تطبيق عالي للمهارات المتخصصة، وهذا ما تدعمه القيادة المشتركة (*Shared leadership*) التي تمثل عملية التأثير المتبادل والمستمرة والتي يتم من خلالها إيصال القيادة إلى الشخص الذي يمتلك المعرفة، المهارات والقدرات الأساسية لحل القضايا التي تواجه الفريق.

ويركز التنظيم الذاتي على ثلاثة شروط، هي: هوية تنظيمية واضحة و متماسكة؛ تدفق حر للمعلومات وشبكة من العلاقات مع جميع أجزاء التنظيم. حيث يوفر التنظيم الذاتي الظروف التي تسمح باستقلالية عالية، وانخفاض الرقابة وانفتاح أكثر، إضافة إلى دعم العلاقات وتشجيع المبادرة.

وللحفاظ على هذا النوع من التنظيم، يحتاج القائد الاستراتيجي إلى دعم البيئات الناجحة والتشارك في المنافع والمسارات الوظيفية المرنة. حيث تقترح (Marion and Uhl-Bien) أن تقوم القيادة بتشجيع ظهور الذكاء الموزع (*distributed intelligence*)، أي القدرات الفكرية الشبكية للعنصر البشري، وبالتالي التركيز بشكل أقل على الرقابة وزيادة الاهتمام بالتمكين وتنمية رأس المال البشري².

وعموماً، فإنّ مسؤوليات فهم واستيعاب البيئة، صياغة الإستراتيجية ووضع حدود للتنظيم الذاتي، توفر صورة للقائد الاستراتيجي كمبدع للمعنى وللقيم. بحيث يقدم القائد نهجاً موحداً و متماسكاً يسمح بالمواءمة بين الإستراتيجية، التنظيم والبيئة.

2. **قيادة الآخرين:** من مسؤوليات القائد الإستراتيجي في بيئة ديناميكية، قيادة الآخرين والتفاعل معهم والتأثير عليهم بصفة مباشرة وغير مباشرة، وفقاً لظروف العمل وسلوكيات المرؤوسين والثقافة السائدة في المؤسسة، كما تؤثر البيئة الخارجية في تحديد طبيعة علاقة القائد مع المرؤوسين، والذي يسعى من خلال هذه العلاقة للوصول لتحفيزهم لأداء العمل بكفاءة، وتوليد ثقة متبادلة وتحقيق التزامهم وولائهم.

وتعتبر القيادة الأصيلة (*the authentic leadership*) كنموذج لتطور علاقة القيادة مع التابعين في بيئة ديناميكية. فالقائد الأصيل يُدرك جيداً كيف يفكر وكيف يتصرف، وينظر إلى الآخرين على أنّهم يدركون قيمهم

¹ أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، المجلد 20، العدد 2، العراق، 2007، ص 1.

² Crossan M., Vera D., and Nanjad L., op. cit., p 573.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

ووجهات نظرهم الخاصة وقيم ووجهات نظر الآخرين، ويدركون أيضا المعرفة المتوفرة ونقاط القوة؛ كما يفهم هذا القائد السياق الذي يعمل فيه، ويتميز بالثقة، التفاؤل، المرونة والأخلاق العالية¹.

وتشتمل القيادة الأصيلة على أربعة عناصر، هي: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي

حيث، يشير الوعي الذاتي إلى (*Self-awareness*) مدى فهم كيفية الحصول على معنى وتشكيله، وكيف تؤثر عملية صنع المعنى على الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى نفسه، كما يشير إلى مدى فهم نقاط القوة والضعف لدى الفرد وطبيعة الذات المتعددة الأوجه، والتي تشمل اكتساب بصيرة للتعرف على الذات من خلال التعرف على الآخرين وإدراك كيف يؤثر الفرد على الآخرين.

وتعني الشفافية في العلاقات (*Relational transparency*)، إظهار الشخصية الحقيقية للآخرين، هذا السلوك يدعم نشوء الثقة من خلال الإفصاح العلي الذي يتضمن التشارك في المعارف والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية والتقليل من المشاعر السلبية.

وتشير المعالجة المتوازنة (*Balanced processing*) للمعلومات، إلى أنّ القائد يقوم بتحليل موضوعي لجميع البيانات ذات الصلة قبل التوصل إلى قرار معين، ويهتم بوجهات النظر المختلفة.

ويشير المنظور الأخلاقي الداخلي (*internalized moral perspective*)، إلى الشكل الداخلي والمتكامل للتنظيم الذاتي للقيادة الأصيلة، حيث يستعين هذا التنظيم بمعايير وقيم أخلاقية داخلية كموجه له، بدلا من مجموعة الضغوط الخارجية التنظيمية والاجتماعية، فيؤدي ذلك إلى صنع القرار وإنشاء سلوك يتناسب مع هذه القيم الأخلاقية. وبالتالي، يمكن القول أنّ القائد الأصيل يُظهر للآخرين بأنه يهتم ويعمل على فهم واستيعاب معالم قيادته، بهدف خدمة الآخرين بطريقة فعالة. وبذلك تكون تصرفاته وسلوكاته وفقا لقيم ومعتقدات شخصية عميقة من أجل بناء المصداقية والوصول إلى احترام وثقة المرؤوسين، من خلال تشجيع وجهات نظر متنوعة وبناء شبكة علاقات تعاونية معهم².

ويؤثر هذا القائد على سلوكيات ومواقف المرؤوسين من خلال مجموعة من العمليات، هي:³

- تحديد الهوية الشخصية والاجتماعية حيث يتعرف المرؤوسين على قائدهم وقيمهم؛
- تحديد النماذج الإيجابية لمختلف مكونات الأصالة بما فيها الوعي الذاتي، عمليات التنظيم الذاتي، الحالات النفسية الإيجابية والمنظور الأخلاقي الإيجابي كآلية تؤثر من خلالها القيادة على التابعين وتطورهم؛
- دعم تقرير المصير؛

¹ Crossan M., Vera D., and Nanjad L., op. cit., p 574.

² Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S., and Peterson S. J. (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, Vol. 16, N°. 1, p 95-96.

³ Avolio B.J., Gardner W.L. (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, N°. 16, N°. 3, p 325-326.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

- العدوى العاطفية (*emotional contagion*)، والتي تعني أنّ المشاعر الإيجابية للقائد قد تنتقل إلى الآخرين وتخلق لولبا إيجابيا للتعلم التنظيمي والتطور، أي أنّ هذه المشاعر الإيجابية تنتشر وتنعكس من خلال عمليات العدوى الاجتماعية لتُعزز التطور العاطفي والمعرفي بشكل إيجابي عند أعضاء المؤسسة الآخرين؛

- التبادلات الاجتماعية الإيجابية، التي تتم من خلال مبادئ المعاملة بالمثل وتوافق القيم، حيث أنّ معالجة القائد للمعلومات بطريقة غير متحيزة وتعامله بنزاهة مع المرؤوسين، يجعل من علاقاته معهم تتميز بمستويات عالية من الاحترام والثقة.

وبالتالي، من خلال هذه العمليات يشكل القائد عمليات الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للتابعين، فيصل بذلك لتحقيق مزيج من التغييرات في سلوكيات أتباعه، ويتمكّن من متابعة كل تطور في قيمهم، هويتهم، شخصياتهم وعواطفهم، ويحقق تحولا في ذواتهم ويصل بهم إلى تنظيم أنفسهم بشكل ذاتي¹.

ويحدث الوعي الذاتي عندما يدرك الأفراد وجودهم في الإطار الذي يعملون فيه، ويُعتبر عملية متجددة باستمرار لفهم المواهب المتميزة، نقاط القوة، معرفة القيم الأساسية، المعتقدات والرغبات، كما يشمل وجود وعي أساسي بالمعرفة، الخبرة والقدرات². وبالتالي فالوعي الذاتي يشتمل على معرفة كل فرد لذاته وحالته العقلية بما في ذلك معتقداته، رغباته ومشاعره؛ كما يشتمل على كيف ينظر الآخرون له أي الصورة المنعكسة له عند الآخرين.

أما التنظيم الذاتي فيشتمل على العمليات التي يقوم فيها الأفراد بضبط النفس من خلال: وضع معايير داخلية، إما قائمة من قبل أو حديثة النشأة؛ ثم تقييم الاختلافات بين نتائج هذه المعايير المتوقعة والفعالية؛ ومن ثمّ تحديد الإجراءات اللازمة للتوفيق بين هذه التناقضات. وبالتالي، فالتنظيم الداخلي هو عملية يتم من خلالها مواءمة قيم الفرد مع نواياه وأهدافه ومع الإجراءات المتخذة³.

ويعتبر (Thomas and all) أنّ تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل لا يتحقق إلا من خلال السلوك الأخلاقي، وحتى يكون هناك تأثير إيجابي للقائد على السلوك الأخلاقي للآخرين، فإنّه يجب أن يكون هو بذاته نموذجا للأخلاقيات، كما يجب أن ينبع سلوكه الأخلاقي من قناعاته بأنّه الطريق لتحقيق النجاح وليس من خوفه من ارتكاب الأخطاء⁴.

3. **قيادة الذات**⁵: باعتبار أنّ القائد هو عامل التغيير، فمن الضروري توجيه سلوكه التنظيمي الإيجابي وتطوير نقاط القوة الشخصية له للنجاح في المدى الطويل، بالإضافة إلى تطوير مهارات القيادة، كالتصور، تحفيز الالتزام وتنظيم الموارد.

¹ Crossan M., Vera D., and Nanjad L., op. cit., p 575.

² Avolio B.J., Gardner W.L., op. cit., p 324.

³ *Ibid.*, p 325.

⁴ Thomas T., Schermerhorn J. R., and Dienhart J. W. (2004), Strategic leadership of ethical behavior in business, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, N°. 2, p 64.

⁵ Crossan M., Vera D., and Nanjad L., op. cit., p 575-576.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

وفي البيئات الديناميكية، تصبح الحاجة إلى قيادة الذات أمراً ضرورياً يتطلب من القائد استخدام مستويات عالية من التعقيد الإدراكي، السلوكي والأخلاقي، ليصل إلى تغيير ذاته ومن ثم تغيير الآخرين وتغيير التنظيم ككل. وقد حدد (Peterson and Seligman) ستة مميزات أخلاقية أساسية، تشتمل على نقاط القوة الشخصية للقائد، هي:

- الحكمة والمعرفة: والتي تشتمل على الإبداع، حب الاستطلاع، الانفتاح الذهني، حب التعلم وإبداء الرأي؛
- الشجاعة: والتي تشتمل على الجرأة، الاصرار أو المثابرة، النزاهة والحيوية؛
- الانسانية: وتشتمل على الحب، اللطف أو العطف والذكاء الاجتماعي؛
- العدالة: تشتمل على المواطنة (*citizenship*)، الانصاف والقيادة؛
- الاعتدال: والذي يشتمل على العفو، التواضع والتعقل (*prudence*)؛
- السمو (*transcendence*): أي السمو في سلوكاته وتصرفاته من خلال تقدير التميز، الامتنان والعرفان للآخرين، التحلي بالأمل وروح الدعابة.

ويُعتبر القائد في البيئة الديناميكية المعقدة والسريعة التغير، بحاجة إلى وعي ذاتي عالي وقدرة عميقة على إصدار الأحكام، باستخدام بوصلة (*compass*) فردية أخلاقية قوية تمنعه من الانجراف أو الاستجابة لهذه البيئة؛ ومن ناحية أخرى يتوجب عليه تجديد نفسه للتكيف مع التغيرات البيئية.

إنّ تنوع واتساع مجالات عمل القائد الإستراتيجي تُبين ضرورة وجوده في المؤسسة، فهو يهتم بجميع المستويات التنظيمية وبكل الفئات العمالية باختلاف احتياجاتها، ثقافتها، اهتماماتها وحتى جنسياتها. ويكون له أثر واضح على تفكير المرؤوسين؛ فشخصيته القوية تجعل له وقع في نفوسهم وإعجاب بإمكانياته وأسلوبه في العمل ليتحول إلى قدوة لهم، هذا يُسهل عليه عملية التأثير فيهم ومن ثمّ التغيير ويُمكنه من توجيه سلوكاتهم وتحديد توجهاتهم والوصول إلى تحقيق ولائهم له وانتمائهم إليه، فتنشأ بينهم صداقات وعلاقات قوية، تُحقق الاستفادة من طاقاتهم وخاصة الكامنة منها وتُهيئ البيئة المناسبة لتشاركتهم في خبراتهم ومعارفهم مع جميع الموظفين فيزيد الرصيد المعرفي للمؤسسة، ويتم بذلك الوصول إلى مصدر القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية كألية لتنمية المعرفة

مع التوجه نحو اقتصاد المعرفة، اتجه تركيز المؤسسات نحو زيادة الموارد المعرفية والتي تمثل المورد الجوهري ومفتاح الحصول على الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق التفوق والبقاء. إلا أنّ توفر المعرفة بكميات كبيرة لا يعني تميز المؤسسة بل يجب أن تختار منها ما يناسبها وتعمل على تنميتها وإثرائها لتكون موردا متميزا ومتفردا عن معرفة باقي المنافسين. وبذلك أدركت المؤسسات ضرورة السعي لتنمية المعرفة، من خلال البحث واستكشاف مصادر المعرفة الجديدة والمبتكرة واستغلال المعارف الموجودة والمتاحة في المؤسسة، بعد تزاوجها مع المعرفة الجديدة المكتسبة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة. وبذلك يتم زيادة الرفعة المعرفية للمؤسسة وإثراء رصيدها بالمعارف الجديدة وذات القيمة. وحتى تكون لهذه المساعي نتائج ملموسة، فإنّها تتطلب أن تتوفر لدى المؤسسة أساليب وآليات إدارية تعمل على الاستفادة الكاملة من نقاط القوة والإمكانيات المتاحة والكفاءات الموجودة والاستغلال الأمثل لرصيد المعارف المتراكمة فيها، والبحث وتجريب الجديد، المبتكر والمختلف من معارف وأفكار واغتنام الفرص الجديدة، ليُدْرَج ذو القيمة منها في قاعدتها المعرفية وتصل بذلك إلى تنمية معارفها، وتضمن عندها اختلافها وتميزها عن باقي المؤسسات. وهذا ما قد تساعد على الوصول إليه القيادة الإستراتيجية.

فالقيادة الإستراتيجية تهتم بجعل العمل جماعي وتعاوني من خلال تمكين العاملين، وتأسيس أسلوب تفكير على المستوى الإستراتيجي يتميز بازدواجية في التفكير وفي تحديده لمقاصد ونوايا نشاطه؛ فمن الضروري السعي لتحقيق أرباح وضمن تحقيق إيرادات مستقرة من خلال الاستغلال الكفء للموارد المعرفية للمؤسسة، من جهة. ومن جهة أخرى، يتم التركيز على تحقيق انجازات جديدة ومختلفة وتقدم في المعارف، بالتركيز على بناء سمعة جيدة وضمن المخاطرة لضمان القدرة على التكيف على المدى الطويل واستكشاف المجهول وتحقيق التباين والتنوع في أنشطة المؤسسة، لتحقيق بذلك تنمية معرفية تجعل المؤسسة متميزة في أدائها ورائدة في مجالها.

وللنجاح في نشر هذا التوجه في التفكير في كامل المؤسسة، تركز القيادة الإستراتيجية على مشاركة جميع فرق العمل وتشجيع السعي للإبداع في طرق العمل والابتكار في أدائه. ويتم ذلك ببناء رؤية مشتركة مختصرة وصادقة، وتحديد خط سير واضح وخيارات ممكنة التحقيق، مع ضرورة الانسجام بين مصالح، احتياجات وتطلعات جميع الأطراف، ثم توضيح هذه الصورة للموظفين وتحفيزهم على الالتزام بها.

فباعتبار أن القائد الاستراتيجي يتميز بالشخصية الكاريزمية، فهو ذو تأثير قوي على أتباعه، وبالتالي فله القدرة على تغيير توجهاتهم وتحويل سلوكهم وتحقيق التزامهم برؤية المؤسسة. ويتم بذلك دمج هذه الرؤية في ثقافة المؤسسة، حيث يستوعبها العاملون ويتصرفون بطرق تتفق معها. ويكون للتغيير في الرؤية تبعاً للتغيير في توجهات المؤسسة تأثير على الثقافة التنظيمية، باعتبار أنّ الرؤية تمثل محركاً للتغيير الثقافي، والذي يكون له أثره في الاستجابة لكل التغيرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة وبالتالي تزيد قدرتها على التكيف.

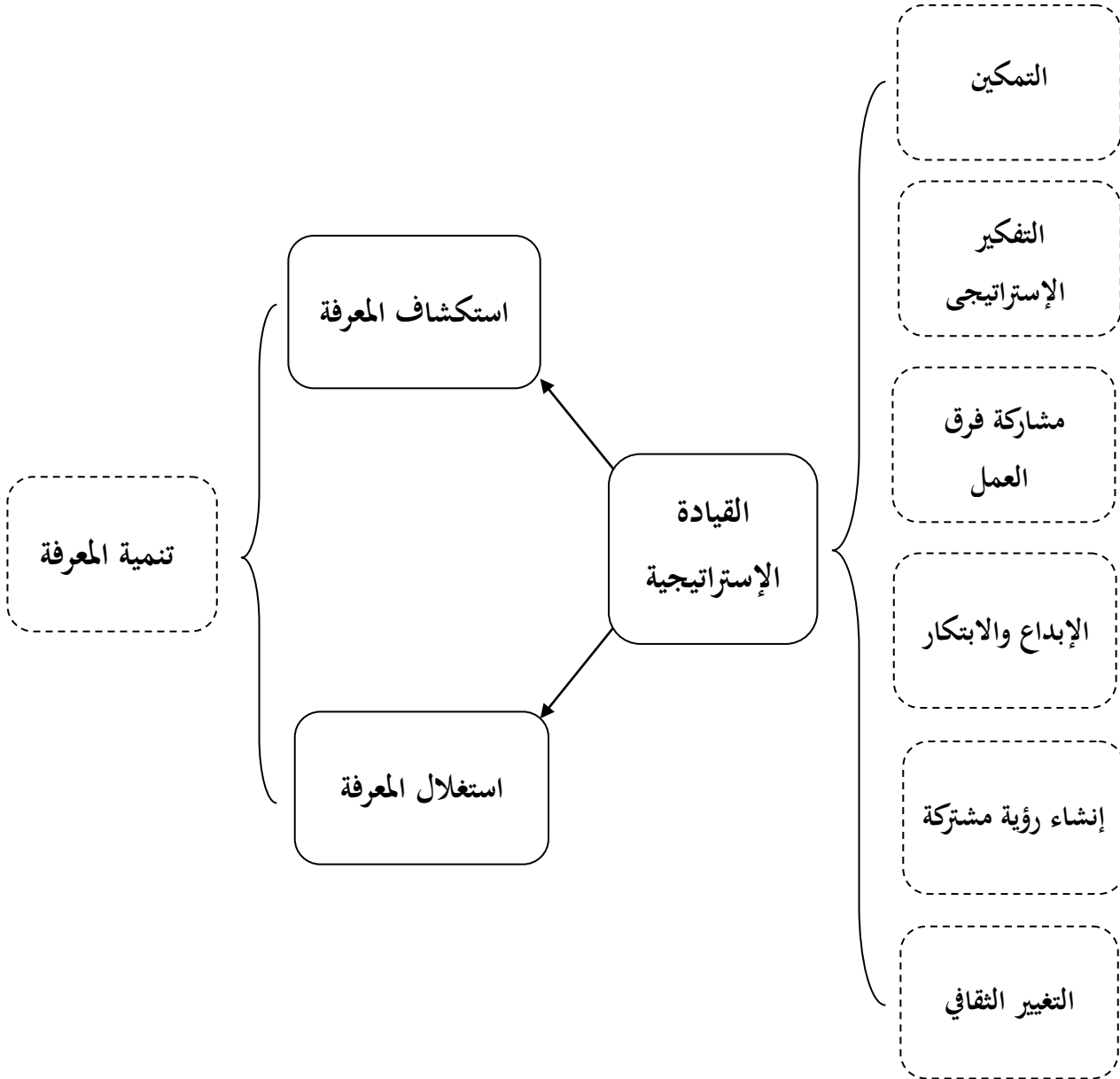
هذه المكونات المتكاملة والمتراصة المميّزة للقيادة الإستراتيجية، قد يكون لها أثر في تنمية معرفة المؤسسة، والتي تمثل رأس مال متميز وصعب التقليد، من خلال انتهاج المؤسسة لتوجه استكشافي واستغلالي في نشاطاتها. فالتوجه

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

نحو السعي لاستغلال الموارد المادية وغير المادية كالمعارف والتكنولوجيا القائمة في المؤسسة، واستكشاف الخبرات والمعارف الجديدة بحثا عن التجديد والحدثة في المهارات والمعارف، والتباين في الإنتاج والوصول إلى أسواق جديدة تفتح للمؤسسة أفاق جديدة، لتحقيق بذلك تنمية معرفية تمهيدا للتفوق والبقاء والازدهار.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة، حيث حاولت إبراز دور القيادة الإستراتيجية من خلال مكوناتها وفقا لـ (Yadollah) في تنمية المعرفة بمراحلها الاستكشافية والاستغلالية. وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي يقوم على أساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

المطلب الأول: علاقة القيادة الإستراتيجية بمرحلة استكشاف المعرفة

عندما تركز المؤسسة على توليد معارف جديدة لإنشاء مركز تنافسي، وتطوير أعمالها والذي يعتمد على جمع وتفسير المعلومات عن البيئة المجهولة، والتعرف على المعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها، فإنها تتوجه لاستكشاف مجالات مختلفة وتبحث عن التجديد، وتسعى لتنمية معارفها، لتتمكن من النجاح في بيئة تنافسية قائمة على المعرفة.

أولاً: تمكين العاملين ومرحلة استكشاف المعرفة

سعيًا للنجاح في البيئة التنافسية القائمة على المعرفة تتبع القيادة الإستراتيجية أسلوب التمكين، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات، لجعلهم متفوقين في عملهم. حيث يفترض (Windeler and all) أنّ تمكين القائد للعاملين يسهل التفكير الحر الذي يدعم استكشاف المعرفة؛ فهو يتيح لهم تحقيق فوائد من جهودهم الإبداعية، كما يسهل تبادل المعرفة بينهم من خلال تشجيعهم وتحفيزهم، وهذا ما يدعم قدرتهم على توليد أفكار وحلول جديدة ومبتكرة¹، وبالتالي يزيد مخزون معارفهم.

كما أنّ تفويض السلطة للأفراد يساهم في الرفع من معنوياتهم ويزيد من المشاعر الإيجابية لديهم، والتي تؤثر وفقاً لـ (Fredrickson) على زيادة الاستكشاف وتوسيع مجال الحداثة في الأفكار والإجراءات²، ليرتفع بذلك مستوى حداثة رصيد معارفهم.

ويتمتع الأفراد في ثقافة التمكين بالاستقلالية في اختيار أساليب عملهم، مما يزيد من محركهم الداخلي لتحقيق الأهداف بأكثر الطرق فعالية. كما يشعرون بالثقة في قادتهم والأمان معهم لدعمهم ومكافأهم لهم على المبادرات الإبداعية، وحتى عندما تفشل هذه المبادرات في تحقيق الأهداف المتوقعة. فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحرية في العمل اليومي هم أكثر قدرة على استخدام إمكانياتهم الإبداعية، التي ترتبط عادة باستكشاف اتجاهات جديدة. كما يعمل الأفراد الممكّنون على زيادة توافقهم مع التوقعات التنظيمية من خلال سلوكيات موجهة نحو التعلم مثل السعي للتغذية العكسية والبحث النشط عن التطوير الوظيفي، وهذا يشير إلى أنّ التمكين يحفز الأنشطة الاستكشافية على مستوى الأفراد³.

كما أنّ تشجيع القادة لاستقلالية الأفراد وتحفيزهم لتحمل المخاطر وعدم إتباعهم لأسلوب العقاب عند ارتكاب الأخطاء وجعلهم لا يخافون من الفشل، من المرجح أن يجعلهم يُظهرون مستويات متزايدة من الأنشطة الاستكشافية⁴، والتي تزيد من كمية المعارف ذات القيمة وتثري مخزون المؤسسة المعرفي. وهذا ما أكدته (Berraies and all)، حيث اعتبرت أنّ تمكين القائد للمرؤوسين يولد روابط من الثقة وعدم الخوف من ظهور سلوكيات

¹ Matoon S., Soltani S., and Maruping L. M. (2016), Self-Organization in Agile ISD Teams and the Influence on Exploration and Exploitation, *Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin, (ICIS 2016)*, p 8.

² Håkonsson D. D., Eskildsen J. K., Argote L., Mønster D., Burton R. M., and Obel Børge. (2016), Exploration versus exploitation: Emotions and performance as antecedents and consequences of team decisions, *Strategic Management Journal*, Vol. 37, N°. 6, p 994.

³ Caniels M., Neghina C., and Schaetsaert N. (2017), Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 5, p 1103.

⁴ *Ibid.*, p 1106.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

انتهازية. فالثقة تؤثر على توليد الأفكار الجديدة؛ وذلك لأن الأفراد لا يتقبلون مخاطر تبادل معارفهم مع الآخرين إذا لم يتقوا بهم. فالثقة ضرورية لتعزيز التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المؤسسة، والتي تتيح لهم الوصول إلى مصادر أكبر للمعلومات، كما أنّ ثقة الأفراد في رؤسائهم تجعلهم أكثر تحفيزاً واستعداداً للمبادرة وتطوير أفكار جديدة¹.

وفي نفس السياق يشير (Caniëls and all) إلى أنّ إدارة الأفراد المبدعين تتطلب وجود قادة يُحفزونهم فكرياً، يتشاركون معهم، يدعمونهم ويوفرون لهم الحرية والاستقلالية. فهذه البيئة المشجعة تحفز الأفراد الذين يرغبون في حل المشاكل أو الابتكار. وبالتالي، فإنّه من المتوقع أن يدعم التأثير الإيجابي لإدراك ثقافة التمكين السلوك الاستكشافي². ويعتبر (Sok and O’Cass) التمكين توجهاً استباقياً لتوقعات عمل الأفراد، مما يشير إلى أنّه يمكنهم أن يؤثروا بشكل كبير على الأنشطة والقرارات التنظيمية. ويمثل تمكينهم عنصراً حاسماً يدعم القدرة على الاندماج في الاستكشاف وتطوير أدائهم لمثل هذه الأنشطة³. وبذلك، فهم يكتسبون معارف متنوعة وجديدة من خلال أدائهم لهذا النشاط، فيتم تنمية معارفهم وتطوير خبراتهم.

فتمكين الأفراد يبعث في نفوسهم رغبة ذاتية للعمل، وهذا ما يجعلهم يقضون وقتاً أكبر في أداء مهامهم، فتزيد مهارتهم. فالحوافز الذاتية عامل أساسي لاكتشاف حلول جديدة، وبالتالي، فهي أساسية للأنشطة الاستكشافية. فعندما تُعتبر المهمة التي يؤديها الفرد مهمة للمؤسسة، يولد عنده شعوراً بأهميته وقيّمته عندها، وهذا ما يؤثر إيجابياً على النشاط الاستكشافي⁴، ويزيد استعداده لتقديم المزيد من الجهود والمبادرات. كما أنّ المرونة التي يمنحها التمكين للأفراد، تحفزهم أكثر لاستكشاف طرق جديدة للتفكير وتوليد أفكار متعددة⁵. وهذا ما يدعم زيادة التنوع في المعارف وتوسع الخبرات ليرتفع بذلك حساب المؤسسة من المهارات والمعارف.

ويدعم نجاح تطبيق سياسة التمكين في المؤسسة فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في صورتها الرسمية وغير الرسمية بحيث تكون مبنية على الصراحة والثقة المتبادلة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعارف والتعلم الجماعي. فثراء الاتصالات وفقاً لـ (Cao and all) يشير إلى جودة تبادل المعلومات بين القائد وأعضاء الفريق؛ حيث يتحدد مدى ثراء الاتصالات من خلال مدى تكرارها، وبالتالي المزيد من تدفق المعلومات بين الأطراف المتفاعلة⁶.

حيث تقلل هذه الاتصالات بين القائد والأعضاء من عدم تماثل المعلومات، وتعزز التحليلات والمناقشة عالية الجودة بينهم وتدعم التفاهم الاستراتيجي؛ فعندما يتصل القائد بشكل متكرر مع الأعضاء، لا يتولد عن ذلك كمية كبيرة من المعلومات فقط، بل يترتب عن ذلك أيضاً تفصيل وشرح أكثر لهذه المعلومات، وهذا ما يُمكن القائد من

¹ Berraies S., Chaheer M., and Ben Yahia K. (2014), Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance, *Business Management and Strategy*, Vol. 5, N^o. 2, p 87.

² Caniëls M., Neghina C., and Schaetsaert N., op. cit., p 1106.

³ Sok P., and O’Cass A. (2015), Achieving service quality through service innovation exploration – exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, N^o. 2, p 140.

⁴ Caniëls M., Neghina C., and Schaetsaert N., op. cit., p 1105.

⁵ Berraies S., Chaheer M., and Ben Yahia K., op. cit., p 89.

⁶ Cao Q., Simsek Z., and Zhang H. (2010), Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity, *Journal of Management Studies*, Vol.47, N^o. 7, p 1276.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

دعم وتحفيز توجهات الأعضاء للاستكشاف. كما تساعد هذه الاتصالات بين القائد وفرق العمل على تبادل المزيد من وجهات النظر، وبالتالي من المرجح أن تُنتج استراتيجيات أكثر إبداعاً¹.

ويكون من المهم أيضاً أن يحافظ القائد على الاتصال في الوقت المناسب وبشكل شامل مع جميع الأفراد مع تفويض السلطة لهم للاستفادة بشكل أفضل من المعلومات، وذلك لأنّ التفويض يشجع الأفراد على مشاركة ومساعدة القائد في تحليل واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها وجمعها من شبكة معلوماتهم، وهذا ما يحفز على زيادة نشاط الاستكشاف²، والذي، يدعم توسيع وتنمية شبكة معارف المؤسسة.

ثانياً: التفكير الإستراتيجي ومرحلة استكشاف المعرفة

إنّ توفر شبكة معلومات واسعة في المؤسسة يساهم في تنوع تفكير القادة الإستراتيجيين بحيث يكون لهم قدرة على التفكير بإبداع أكثر وبتمايز أكبر وفقاً للتنوع في شبكة المعلومات والتغير في معطيات بيئته. وهذا ما يساعد على تحديد أهداف ومقاصد العمل ويوضح طموحات القائد لتحقيق التقدم وإنتاج منتجات أو خدمات جديدة وغير مألوقة من قبل ودخول أسواق جديدة. فاهتمام القائد وتركيزه على وضع وتحديد صورة تنافسية متميزة حول المستقبل، يجعل العاملين يستكشفون عناصر تنافسية جديدة، فهو يعبر عن معنى الاستكشاف³.

ولذلك من الضروري أن يكون القصد الإستراتيجي للقائد مقنعاً، بحيث يبرر فكرياً أهمية تنمية المعرفة في المؤسسة وضرورة توفر استكشاف المعرفة للقيام بذلك، وحتى يكون هناك دافع لتمويل جهود استكشافية غير مؤكدة، وذلك لأنّه في العادة يتم الابتعاد عن التهديدات المستقبلية⁴. فعندما تحقق المؤسسة تقدماً في المنتجات الجديدة، وتحقق نجاحات واضحة، سيشتجعها ذلك على توسيع نطاق نشاطاتها لتدخل بذلك مجالات جديدة وغير معروفة من قبل، وتكتسب معارف جديدة وتستوعبها، فيتدعم بذلك رصيدها من المعارف.

وهذا ما يزيد من خبرات القائد الإستراتيجي، والتي تساعد على الاستفادة من البدائل المتاحة وتسمح له بإتباع استراتيجيات قد تظهر أكثر ملائمة لبيئة الأعمال سريعة التغير. وهذا ما يميز المفكر الاستراتيجي، فمن الضروري أن يكون قادراً على انتهاز الفرص بذكاء، وذلك لدعم الإستراتيجية المراد تحقيقها، والمساعدة في ظهور إستراتيجيات جديدة وبديلة. فلا بد من التركيز على القصد أو الهدف لاكتشاف ما الذي يجب أن نحققه، لماذا وكيف نحققه⁵. فالمؤسسات التي تنفذ استراتيجيات البحث عن الفرص، تركز على إدارة وتصميم عملياتها بطرق تمكنها من دخول مجالات أعمال جديدة. وهي تبحث عن أفكار تكنولوجية جديدة، وتبحث بشكل استباقي عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الناشئة، وتستهدف بنشاطها مجموعة جديدة من العملاء. وبالتالي فهذه الأنشطة

¹ Cao Q., Simsek Z., and Zhang H., op. cit., p 1276, 1291.

² Ibid., p 1278, 1293.

³ Lawrence E., op. cit., p 6.

⁴ O'Reilly C. A., and Tushman M. L. (2011), Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, Vol. 53, N^o. 4, p 9.

⁵ Liedtka M. J., op. cit., p 123.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

الاستكشافية تولد معارف تقنية، اجتماعية وتنظيمية جديدة¹، وهذا ما يؤدي إلى تنمية رصيدها المعرفي والتي هي مصدر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في عصر المعرفة.

فالمفكر الاستراتيجي الذي يبحث عن الفرص، يوجه تركيز المؤسسة لإتباع سلوكيات استكشافية تتولد عنها عوائد عند الاستثمار في تنمية وتقييم المعرفة الجديدة المتولدة. كما أنّ قدرته على الحصول على فرص العمل الجديدة، تُخرج المؤسسة من مجال الإستراتيجية الحالية إلى إستراتيجيات جديدة وتطلعات تتميز بالحدثة. فهو بذلك، يوجه تركيز قصده لزيادة التنوع والتباين، والذي يساعد الأنشطة الاستكشافية في التعرف على الفرص الجديدة، وفي تنمية معارف جديدة وتوليد القدرات اللازمة للبقاء والازدهار على المدى الطويل²، فيحقق بذلك ففزة نوعية في قطاع عمل مؤسسته وقد ينتقل إلى قطاعات جديدة، فاستكشاف مجالات جديدة بشكل مستمر يدعم مرونة المؤسسة في مجالات ديناميكية، ويدعم تنوع وتنمية معارفها.

ولا يستطيع المفكر الاستراتيجي انتهاز الفرص المتاحة בזكاء إلا إذا كان له قدرة على التفكير في الوقت المناسب، حيث يسمح ذلك بإجراء مقارنة مستمرة للتقلبات (*oscillation*) المتواصلة من الحاضر الذي تعيش فيه المؤسسة إلى المستقبل الذي تريده ثم إلى الماضي الذي عاشته، مع الاهتمام بالتغيير المحتمل وبما يجب الإسراع فيه، والاهتمام بتوجيهه وقبوله أو رفض ما ينتج عن هذه المقارنة³. وبالتالي، فالمفكر الاستراتيجي المبدع يسعى من خلال إحساسه بالاستمرارية مع الماضي وتوجهه للمستقبل إلى استكشاف الأفكار والبحث عن التجديد، وتحقيق تحولات جذرية في مستقبل مؤسسته والوصول إلى ابتكارات جذرية، واعتماد توجه طويل الأجل⁴. وهذا ما يدعم سعيه لتنمية المعارف والخبرات وزيادة رافعة معارف المؤسسة.

ثالثاً: مشاركة فرق العمل ومرحلة استكشاف المعرفة

لا يمكن للقائد الاستراتيجي النجاح إلا بابتعاده عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار ودعمه للجهد المشترك لكل أعضاء المؤسسة في العمل. فتشجيع فرق العمل على المشاركة، ومنحهم استقلالية في أداء المهام، تمنحهم حرية أكبر للبحث عن حلول محتملة لتنفيذ المهام وتحديد متطلبات العمل ومتطلبات البقاء وتجعلهم يستخدمون التفكير الإبداعي، كما تحفزهم على تشكيل المعرفة الجديدة. وتقول (Matook and all) أنّ استقلالية فريق العمل تزيد كل العوائق التي تحد من اكتشاف حلول وطرق جديدة للعمل، فهذا يسمح بالمزيد من الاستكشاف من خلال السماح للفريق باتخاذ قرار مشترك حول كيفية توزيع الموارد لتحديد الحلول الجديدة⁵.

ويكون السماح لأعضاء الفريق ذو المهارات، الخبرات والمعارف المتنوعة بالمشاركة بأهمية كبيرة؛ فهذا التنوع يحفز استكشاف المعرفة، لأنّ المهارات المتنوعة لهم تؤدي إلى ظهور وجهات نظر وأفكار وحلول جديدة. ومن خلال تنوع

¹ Charlotta S. A., Kohtamaki S. M., and Kuckertz A., op. cit., p 23.

² *Ibid.*, p 20.

³ Lawrence E., op. cit., p 7-8.

⁴ Mom T. J. M., Van Den Bosch F. A. J., and Volberda H. W., op. cit., p 912.

⁵ Matook S., Soltani S., and Maruping L. M., op. cit., p 8.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

أكبر، يتمتع فريق العمل أيضا بمجموعة أوسع من الخبرات التي يمكن الاعتماد عليها، ويؤدي مزج الخبرات المختلفة والمتنوعة إلى ظهور أساليب، معارف وحلول جديدة¹، فيزيد بذلك رصيد المؤسسة من المعارف ذات القيمة. وتمثل مشاركة أعضاء الفريق من ذوي الخلفيات الوظيفية المتنوعة مصدرا للمعارف الجديدة والخبرات المتنوعة. وهذا ما يؤكد (Burke and Steensma)، حيث يقولان أنّ تنوع الخلفيات الوظيفية للأفراد يكسبهم معارف وخبرات متنوعة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور اختلافات بين الأفراد في معالجة المعلومات والتعرف على القضايا الاستراتيجية وتقييمها، ويسهل توليد رؤى ووجهات نظر متنوعة. ويكون للتكامل الوظيفي بين القائد الذي يمتلك خبرات وظيفية تتداخل أو تتكامل مع الخلفيات الوظيفية لأعضاء الفريق أهميته في دعم التقييم والفهم الشامل لمعارف هذه الشبكة من العلاقات، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على استكشاف المعرفة. كما ذكر (Beckman) أنّ أعضاء الفريق الذين لديهم درجات عالية من القواسم المشتركة بالإضافة إلى مختلف الانتماءات للمؤسسات سابقة، سيحسن من قدرة المؤسسة على متابعة الاستكشاف²، وهذا ما يساعد على تنمية معارفها كما ونوعا.

رابعاً: الإبداع والابتكار ومرحلة استكشاف المعرفة

يدعم تشجيع القيادة الاستراتيجية لفرق العمل على المشاركة، اهتمامها بالإبداع والابتكار في المؤسسة سعياً لتحقيق التميز والاختلاف والوصول إلى التفوق والبقاء، فهي تستثمر في إمكانيات وطاقات الفرق. فإنشاء ظروف وشروط عمل تتميز بالودية بين جميع الأعضاء، يساعد على تكوين بنية اجتماعية للمؤسسة تجعل العاملين يشعرون بالأمان والقبول، لتبدأ إبداعاتهم بالظهور.

فتركيز القائد الاستراتيجي على جعل مؤسسته مبدعة ومبتكرة، يجعله يحفز التجريب والتفكير المتباعد، ويشجع الانفتاح على المعلومات الجديدة المساعدة على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة³. كما أنّ القائد المبدع يشجع أتباعه على التساؤل حول سبب قيام المؤسسة بعمل معين وبطريقة معينة، ثم البحث عن طرق بديلة للقيام بهذه الأمور، ويتعامل مع الأخطاء كجزء من عملية التعلم وليس كخطأ يعاقب عليه الأتباع الذين يحاولون إيجاد أفكار جديدة ويفشلون في ذلك، بل يشجعهم على تحمل المخاطر⁴، وبهذا فهو يدفع أعضاء المؤسسة إلى البحث المتواصل والتجريب من أجل الوصول إلى نتائج مختلفة عن ما سبق، والحصول على خبرات ومعارف جديدة تدعم قاعدة معارف المؤسسة، وهذا هو صميم الأنشطة الاستكشافية.

وفي نفس السياق يقول (Sternberg and all) أنّ القيادة الإبداعية تبحث عن التقدم والتطور من خلال محاولة إعادة توجيه المؤسسة، أو إعادة توجيه مجالها أو خط إنتاجها في اتجاه مختلف، وبالتالي فهي تدفع المؤسسة لسلوك يختلف عن الطريقة المعتادة حالياً⁵، وتجعلها تجرب أساليب عمل متنوعة للاستكشاف طرق وأفكار تختلف

¹ Matook S., Soltani S., and Maruping L. M., op. cit., p 8.

² Cao Q., Simsek Z., and Zhang H., op. cit., p 1277.

³ Zacher H., and Rosing K. (2015), Ambidextrous leadership and team innovation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, N^o. 1, p 57.

⁴ Agbor E., op. cit., p 43.

⁵ Sternberg R. J., Kaufman J. C., and Pretz J. E. (2003), A propulsion model of creative leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, N^o. 4-5, p 463.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

جذريا عن سابقتها، فتنشأ عن ذلك معارف وخبرات جديدة وتوسع مكتسباتها ومجالاتها، وتصل بذلك المؤسسة إلى تنمية معرفية تحقق امتلاكها لرأس مال معرفي متميز ومتجدد باستمرار.

فتأثير القائد على سلوكيات مرؤوسيه، يُمكنه من تنمية قدراتهم الإبداعية بتشجيعهم على حل المشاكل التي تواجههم وإشراكهم في اتخاذ القرار، كما يكون قدوة لهم في التفكير المتجدد ويشجع التنافس بينهم لتوليد الأفكار الإبداعية ومناقشتها¹، حيث تساعد هذه المناقشات على استكشاف مجالات إبداعية جديدة وإثراء الخبرات لتتوسع بذلك الإمكانيات المعرفية ويرتفع حجم المعارف وتزيد جودتها.

فالقائد المبدع يشجع ظهور الصراع البناء (*Constructive conflict*)، والذي يدعم مناقشة الأفكار، المعتقدات والافتراضات من قبل الموظفين مما يؤدي إلى الاهتمام المتبادل والتفاهم²، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى تنشيط الموظفين عند استكشاف وجهات نظر متعارضة وتجربة التغيير الإيجابي، فهذا الصراع البناء يؤدي إلى تطوير المنتجات³ أو الخدمات، وبالتالي يدعم الاستكشاف ل يتم بذلك زيادة معارف المؤسسة وتنوعها وتحسن في جودتها، فتصل لتنمية رصيدها المعرفي كما ونوعا.

كما يوضح (Amabile) أنّ الإبداع يتطلب أسلوب إدراك حسي معرفي يتميز بالقدرة على تجاوز الأفكار السابقة واستكشاف مسارات معرفية جديدة⁴، باعتباره عملية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة⁵، ويسمح بتوليد شيء جديد، قد يتجسد في شكل منتج جديد أو تقنية جديدة للإنتاج أو خدمة جديدة، مما يسمح بالنفاذ إلى أسواق جديدة⁶.

فالابتكار الجذري يجعل المؤسسة تركز على إنتاج منتجات أو خدمات لا تلبى الاحتياجات الحالية للعملاء فقط، بل يركز على تقديم تكنولوجيا جديدة إلى أسواق جديدة، وهذا ما يجعل القائد يمنح أتباعه حرية أكثر ويسمح لهم بتجريب أفكار وطرق جديدة⁷. فقدرة القيادة الاستراتيجية على الابتكار تسلط الضوء على قدرة المؤسسة على تحديد الفرص الخارجية في الوقت المناسب ومطابقتها مع القدرات الداخلية من أجل تقديم منتجات مبتكرة واستكشاف أسواق جديدة⁸، وهذا ما يؤدي إلى زيادة وتنوع المهارات والخبرات وتنمية المعارف.

¹ خالد بوجعدار وشهيناز دريوش، مرجع سبق ذكره، ص 187-188.

² Dean T. (1985), Implications of controversy research for management, *Journal of management*, Vol 11, N^o.3, p 23.

³ Varela J. A., Fernández P., Del Río M. L., and Bande B. (2005), Cross-Functional Conflict, Conflict Handling Behaviours and New Product Performance in Spanish Firms, *Creativity and innovation management*, Vol. 14, N^o. 4, p 361.

⁴ Pandey S., and Sharma R. (2009), Organizational Factors for Exploration and Exploitation, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 4, N^o. 1, p 51.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 9-11.

⁶ صندرة سايبي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 42، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2014، ص 307.

⁷ Lin H., and McDonough E. F. (2011), Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity, *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 58, N^o. 3, p 500-501.

⁸ Wang C. L. and Pervaiz K. A. (2004), The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, N^o. 4, p 306.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

ويقول (Agbor) في نفس السياق، أنّ تركيز القادة على الإبداع والابتكار يكون من خلال توليد بيئة ملائمة للتنوع، وذلك لأنّ استغلال القائد للاختلافات بين الأتباع يسهل إيجاد الحلول المبتكرة ويعزز حل المشاكل. فالخلفيات والمواهب المتنوعة في المؤسسة تشجع إيجاد أفكار جديدة¹، واستكشاف مجالات مختلفة. وبالتالي، تزيد قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة واستقطاب الفرص البيئية، كما ترفع كمية ونوعية معارفها وتحقق بذلك نقلة نوعية في عملية تنمية معارفها لتصبح بذلك متميزة في بيئة تعتبر المعرفة مصدرا لتوليد القيمة المضافة وتحقيق الازدهار والاستمرارية.

فالقائد المبتكر يتصور الحالة المستقبلية المرغوبة وكيفية الوصول إليها، بحيث يكون متفتح على كل الاحتمالات. فبدلا من تحديد الإجابات الصحيحة والخاطئة، يكون الهدف هو إيجاد طريقة أفضل واستكشاف إمكانيات متعددة، ويكون الغموض هنا ميزة وليس مشكلة، وهذا ما يسمح بطرح سؤال "ماذا لو؟"². فهذا النوع من الأسئلة يفتح المجال للبحث المتنوع والابتعاد عن المعتاد وعن الروتين التنظيمي واستكشاف مجالات جديدة والتعرف على تجارب مختلفة، فيتم بذلك اكتساب مهارات، خبرات ومعارف جديدة وفهمها بشكل يدعم تنمية رصيد المؤسسة من المعارف. ويتميز المبدعون بسمات شخصية مثل الحكم الذاتي، الاستقلالية والثقة بالنفس، والتي تسمح لهم بمخاطلة الوضع الحالي وأيضا بمخاطلة طرق التفكير المقبولة من قبل، والاختلاف عن زملائهم باقتراحات جديدة جذريا تمكنهم من توليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية³. فعندما تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تشجيع المساهمات الإبداعية للأفراد في المؤسسة، فهي تحفز التنوع في التفكير والبحث عن الجديد والمختلف، وبالتالي تشجعهم على استكشاف مجالات بحثية جديدة وتجربة طرق مختلفة دون الخوف من العقاب في حالة ارتكاب الأخطاء، فهي تشجع المخاطرة، وبذلك تضمن التحول عن قاعدة المعارف والمهارات الحالية للمؤسسة والتوجه إلى الفرص الجديدة والمهارات التقنية واكتساب خبرات جديدة ومتنوعة، وهذا ما يُنمي الحصيلة المعرفية للمؤسسة.

وتقول (Jacoby) أنّ عملية الابتكار تبدأ بإنشاء تركيبات شومبيترية جديدة⁴، أي بإبداع خلاق وبإيجاد أفكار ملهمة تؤدي إلى التغيير الجذري في المنتج وكذا في السوق. وهذا يعني أنّ الإبداع والابتكار يدعم الأنشطة الاستكشافية والتي تبحث عن كل ما هو مختلف ومميز ويتواكب مع البيئة المتغيرة. فالاستكشاف يستلزم الانفصال عن سيطرة منطق البحث الحالي أو القائم⁵، وهو عملية تكيفية مرنة، والتي يجب أن تتكيف مع التكوين الجديد للمؤسسة والذي يمكن أن يُكتشف وينشأ من الانحراف الفردي (*individual deviance*) كمصدر للابتكار⁶، فتمكن بذلك المؤسسة من تعلم مهارات ومعارف جديدة، وتحقيق تنوعا وتوسعا في رصيدها المعرفي وتمكن من تنمية معرفتها.

¹ Agbor E., op. cit., p 43.

² Horth D., and Buchner D. (2014), Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results, White Paper, Center for Creative Leadership, p 7.

³ Audia P. G. and Goncalo J. A . (2007), Past Success and Creativity over Time: A Study of Inventors in the Hard Disk Drive Industry, *Management Science*, Vol. 53, N^o. 1, p 5.

⁴ Jacoby N., op. cit., p 3.

⁵ Enkel E., Heil S., Hengstler M., and Wirth H., op. cit., p 30.

⁶ Jacoby N., op. cit., p 3.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

خامسا: إنشاء رؤية مشتركة ومرحلة استكشاف المعرفة

تساهم الرؤية الاستراتيجية في رسم الحالة المستقبلية المرغوبة من القائد الاستراتيجي الذي يسعى لأن تكون مؤسسته مبدعة. وذلك لأنّ هذه الرؤية تمنحه القدرة على تصور المستقبل والعمل بشكل استباقي م ن أجل بناء البيئة المستقبلية¹. وهذا ما يدعم الأنشطة الاستكشافية، فالمؤسسات التي تنفذ استراتيجيات البحث عن الفرص تركز على تصميم عملياتها بطريقة تسهل عليها دخول مجالات عمل جديدة، كما تبحث عن أفكار تكنولوجية جديدة تستهدف من خلالها مجموعة جديدة من العملاء².

فالرؤية الاستراتيجية تسمح بوضع أهداف بعيدة المدى تستوعب الحالات الطارئة التي تعكس علاقة المؤسسة ببيئتها المتغيرة، وهذا ما يتطلب من القائد التفكير ومعالجة المعلومات بشكل خلاق، بحيث يتم النظر إلى المؤسسة والبيئة من منظور ما ينبغي أن تكون عليه وليس من منظور ما هي عليه³؛ وهذا ما يجعل القيادة الاستراتيجية تبحث عن الاختلاف والتمايز عن الوضع الحالي، من خلال تشجيع أنشطة استكشافية، لتدخل بذلك المؤسسة إلى مجالات تكنولوجية ومعرفية لم تكن تعرفها من قبل، وتكتسب خبرات ومهارات ومعارف جديدة ومختلفة تماما عن ما هو موجود من قبل، وبذلك تتوسع قاعدة معارفها وترتفع قيمتها وأهميتها.

كما تعكس الرؤية الاستراتيجية قدرة القائد الاستراتيجي على التصور، والتي يتم من خلالها جمع الأفكار الجديدة، ثم دمجها مع التقنيات المستقبلية والمتطلبات التنظيمية ومزجها في منتج مبتكر، توجهه نحو تشجيع الأنشطة الاستكشافية. فمن خلال هذه العملية يُطور القائد الاستراتيجي الصورة المستقبلية للمؤسسة عن طريق تحديده لمصادر متنوعة للمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية لها مثل الموردين والزبائن، الاستشاريين، الجامعات، الشركاء والحلفاء، وأيضا من المنافسين، ليُدججها في إستراتيجية المؤسسة. وفي مرحلة مواءمة، يتم إبلاغ وتوضيح هذا التصور بشكل مفصل لجميع الأفراد في المؤسسة، لتحفيزهم على الالتزام به وتطبيقه، فيتم بذلك نشر وتوضيح إجراءات وأنشطة استكشافية، بحيث تجعل هذه الأنشطة المؤسسة قادرة على إعادة توجيه الكفاءات التنظيمية نحو الفرص الجديدة كمصدر للميزة التنافسية⁴.

كما يساهم وجود رؤية مشتركة في المؤسسة في جعل الأفراد موجهين بأهداف وقيم جماعية، بحيث يختفي السلوك الانتهازي الفردي. وفي هذه الظروف، يميل الأفراد إلى الثقة ببعضهم البعض ومن ثمّ المساهمة في توليد أفكار جديدة واستكشاف معارف حديثة وحلول جذرية بديلة دون الخوف من العواقب، لأنهم يتوقعون أنّ الجميع يعملون على تحقيق أهداف جماعية ولن يتضرروا من سعي أي عضو آخر لتحقيق مصالحه الشخصية. وفي سياق تطوير منتجات جديدة، تُمكن الرؤية المشتركة المؤسسة من اختيار الأفكار الإبداعية المناسبة للعمل⁵، لتحقيق تغير جذري في

¹ Magee R. R., op. cit., p 35.

² Charlotta S. A., Kohtamaki S. M., and Kuckertz A., op. cit., p 23.

³ Magee R. R., op. cit., p 35.

⁴ Goel S., and Jones R. J., op. cit., p 95.

⁵ Wang C. L., and Rafiq M. (2014), Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms, *British Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, p 63.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

أساليب الإنتاج وطرق تقديم الخدمة، فتكتسب بذلك المؤسسة مهارات فنية ومعارف جديدة، وتحقق تنمية في معارفها، لتكون بذلك مصدرا للقيمة المضافة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

فقدرة القائد الاستراتيجي على إنشاء رؤية مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة، تساعد على تبني نفس التوجه ليتجه إلى سلوكيات تُمارس لمدة من الزمن، فتندمج بذلك في قيم المؤسسة، في معتقداتها وافترضاها، والتي يحدث تغييرها عندما تتغير المعايير التي أنشئت على أساسها رؤية المؤسسة نتيجة لحدوث تغييرات في بيئة المؤسسة تفرض عليها التكيف مع متطلبات هذه التقلبات ومع تغير توجهات المؤسسة.

سادسا: التغيير الثقافي ومرحلة استكشاف المعرفة

يكون لتغير توجهات المؤسسة أثر في تغيير مبادئها، قيمها وأسس أدائها للعمل، ويعمل على إحداث هذا التغيير القائد الاستراتيجي الذي يتميز بقدرته على التأثير على الآخرين، وإحداث التحول المطلوب في ثقافة المؤسسة، والتي تُعتبر آلية غير ملموسة يُنشئها القائد من خلال غرس ما يرغب فيه من قيم ومعايير في الأفراد¹. فالتغيير الثقافي يكون ضرورة يعتمد عليها القائد الاستراتيجي للنجاح في التكيف مع المطالب البيئة المتغيرة، ويكون لاستعداد أفراد المؤسسة للتغيير أثره على الاستفادة من الفرص الناشئة، وبالتالي فهو يُعتبر محركا مهما لاستكشاف المنتجات الجديدة²، ومناهج العمل المختلفة، فيتم بذلك تعلم مهارات ومعارف جديدة واكتساب خبرات متنوعة.

وفي نفس السياق، يعتبر (O'Reilly, 1989) أنّ توجه المؤسسة لمسار التجديد يُترجم من خلال تبني معايير ثقافية مشتركة في المؤسسة، بحيث تشجع توليد الأفكار الجديدة وتنفيذ العمل بطريقة جديدة ومختلفة. ويضيف أيضا أنّ المؤسسة لا تحتاج إلى الكثير من القيم التي تتمسك بها بقوة، فمثلا في مؤسسات مثل: (Wal-Mart, Marriott, Toyota and HP)، يتم وضع عدد قليل من القيم الأساسية، ولكن الأهم هو مدى قوة ما تم وضعه من قيم ومدى انتشارها بين الأعضاء³. كما يلعب تبني معايير ثقافية تدعم البحث الفردي عن معارف جديدة خارج المؤسسة من خلال الاتصالات مع أطراف خارجية، دورا مهما في تشجيع الأنشطة الاستكشافية⁴، وتحقيق تنمية في إجمالي معارف المؤسسة.

ويتضمن التوجه الريادي للمؤسسة استعداد أفرادها للبحث والمخاطرة والاستباقية في السعي للحصول على فرص جديدة في السوق، ويدعم تحولها وتجديدها، كما يمكن أن يؤدي إلى بناء كفاءات جديدة. فتبني هذا التوجه الريادي سيحفز رغبة كل عضو في التغيير. وتبدأ الخطوة الأولى لإحداث التغيير، بتغيير القيم، المعايير والمبادئ الثقافية التي تحدد سلوكيات وتصرفات الأفراد. فالتوجه الريادي للمؤسسة يقودها إلى التأكيد على روح المبادرة والإبداع والتغيير

¹ Lin H., and McDonough E. F., op. cit., p 500.

² Dayan M., Zacca R., Husain Z., Di Benedetto A., and Ryan J. (2016), The effect of entrepreneurial orientation, willingness to change, and development culture on new product exploration in small enterprises, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, N°. 5, p 10.

³ Pandey S., and Sharma R., op. cit., p 51.

⁴ Medcof J. W., and Wang C. (2017), Does national culture influence exploratory and exploitative innovation?, *International Journal of Technology Management*, Vol. 73, N°. 4, p 240.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

المستمر مع تحمل المخاطرة، وبالتالي يقودها لتغيير ثقافتها، لتتحول إلى ثقافة نمووية تؤدي إلى استكشاف منتجات جديدة¹، وكسب سباق التكنولوجيا في المجالات الجديدة وتحقيق مزايا تنافسية²، وهذا ما تمثله الأنشطة الاستكشافية. كما يجعل إحداث تغيير ثقافي وفقا لاحتياجات المؤسسة ومتطلبات البيئة المتغيرة، من الثقافة التنظيمية لها تتميز بسلوكات تدعم تطوير منتجات أو خدمات جديدة³، وتتميز أيضا بالتنوع واحترام الاختلاف في وجهات النظر، في المعلومات وفي المعارف، وهذا بدوره يجسد القيم التي تشجع الأفراد على التفكير، والتصرف بشكل مستقل ومبتكر، وتوليد وجهات نظر متعددة، وهذا ما يساعد على تقديم خرائط معرفية وعقلية أوسع، مما يزيد من احتمالية منع التفكير الضيق وإيجاد مصادر لحلول مبتكرة. ولذلك، فالتنوع يساعد المؤسسة على الميل إلى تفضيل الحلول غير المألوفة، وهذا أمر أساسي للاستكشاف⁴.

وباعتبار أنّ القائد الإستراتيجي يمتلك شخصية كاريزمية مؤثرة، فسعيه لإحداث تغيير في ثقافة مؤسسته يجعله يغير سلوكاته، تصرفاته ومعايير عمله، ويكون لذلك أثر قوي على تغيير سلوكات باقي أعضاء المؤسسة، باعتباره مثلهم الأعلى، وهذا ما يمكنه من تحويل توجه العمل وفقا للأهداف والرؤى المتصورة.

وعندما تكون للقائد الإستراتيجي تصورات بعيدة الأجل، فإنه يركز على تطوير ثقافة ذات توجه طويل الأجل تشتمل على ممارسات إدارية مع أفاق زمنية أبعد لحل المشاكل وتعزيز تميز وازدهار المؤسسة. ويتم السعي لتحقيق ذلك من خلال البحث واستكشاف ما قد يكون مميزا على المدى الطويل. وهذا ما يشمل استكشاف المعرفة، فهو يتضمن البحث عن معارف جديدة لا تستخدمها المؤسسة حاليا، وقد لا تكون بعض أو كل تلك المعرفة الجديدة التي تم العثور عليها مفيدة للمؤسسة⁵ في الوقت الحالي.

كما أنّ تبني القائد لمبادئ ثقافية تشجع التشارك في المعارف وتدعم نشرها في كامل المؤسسة بهدف تنميتها، ينشأ عنه قيم التسامح، الانفتاح على التحديات والثقة، وهذا ما يساعد على دعم استكشاف معارف جديدة؛ فالفرد يكون متفتحا، أي يُظهر أفكاره ويكشف عن المشاكل التي تواجهه والأخطاء المرتكبة وعن تعلمه منها، عندما يكون واثقا بأن سلوكه متبادل مع باقي الأفراد. ففي ثقافة التشارك في المعارف يكون الأفراد أو المجموعات أكثر ميلا للقيام بمبادرات إبداعية. وبالتالي، من المتوقع أن تسمح هذه الثقافة بتوفر مستويات مختلفة من الإبداع وتسمح بنقل المعرفة التي تؤدي إلى إنشاء منتجات وعمليات جديدة، وهذا ما يشجع الأنشطة الاستكشافية⁶، ويساعد على تنمية معارف المؤسسة لتحقيق التفرد المعرفي والتميز برأس مال معرفي يحقق لها قيمة مضافة ويجعلها رائدة.

¹ Dayan M., Zacca R., Husain Z., Di Benedetto A., and Ryan J., op. cit., p 5-6.

² Tamayo-Torres J., Gutierrez-Gutierrez L., and Ruiz-Moreno A., op. cit., p 74.

³ Dayan M., Zacca R., Husain Z., Di Benedetto A., and Ryan J., op. cit., p 9.

⁴ Wang C. L., and Rafiq M. (2014), op. cit., p 62.

⁵ Medcof J. W., and Wang C., op. cit., p 241-242.

⁶ Lin H., and McDonough E. F., op. cit., p 449.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

فالثقافات التي تعزز التعلم والتشارك في المعارف والأفكار توفر للأفراد الفرص لاستكشاف هذه المعارف، فحسبها، تجربتها وتبادلها¹. وبالتالي، فهي تدعم امتلاك المؤسسة لمعارف جديدة تماما تضاف إلى رصيدها من المعارف لتصل إلى تحقيق تنمية معرفية تحقق لها الريادة والبقاء.

كما أنّ التقلب في بيئة المؤسسة، يجعل من الضروري حتى تحافظ المؤسسة على استمراريتها أن تتكيف مع هذه التغيرات والتقلبات، وذلك من خلال جعل التغيير الثقافي أحد مبادئ ثقافتها. وهذا ما يتطلب القدرة على التعلم من الحالات الجديدة والمتغيرة، لتصبح مهارات استكشاف المعرفة في هذه الحالة أكثر قيمة²، وتزيد المجالات المعرفية المستكشفة، فتتحقق تنمية معارف المؤسسة وتزيد فرصها في البقاء والتميز.

ومن أجل ضمان القائد الإستراتيجي لتعلم أعضاء مؤسسته لكل ما هو جديد، يسعى لإنشاء ثقافة التعلم والتشارك في المعرفة. فمن خلال الحصول على المعلومات والمعارف وتعميمها داخل المؤسسة، يمكن للقائد نمذجة السلوك الذي يريد للآخرين أن يندمجوا فيه، وبهذه الطريقة يمكن وضع قواعد وقيم تشكل ثقافة المؤسسة، والتي تحفز التفكير حول ما قد تبدو عليه العمليات الجديدة وكيفية سير العمل³، والتي تعتبر بمثابة محفز لأنشطة استكشاف المعرفة.

كما يمثل رصد البيئة الخارجية للمؤسسة نقطة البداية لتكييفها مع الظروف المتغيرة، ومن ثمّ الاستجابة لها بحلول مختلفة وخيارات متعددة، لتستثمر بذلك في تجريب هذه الخيارات والبدائل المتنوعة. وهذا ما يساعد المؤسسة على إدارة مصادر كثيرة من عدم اليقين، ويصبح لإنشاء ثقافة تشجع الاستكشاف والتجريب أهمية لبقاء المؤسسة ورفع أدائها. فالاستجابة للتغيرات البيئية المتزايدة، يقابلها ضرورة تطوير ثقافات تشجع الاستكشاف⁴.

حيث يجعل هذا التطور والتغيير الثقافي القادة الإستراتيجيين يشاركون في مجموعة من السلوكيات، من خلال البحث في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتركيز على جمع معلومات حول التغيرات الحاصلة في هذه البيئة، حول الظروف والمواقف التنافسية للمؤسسة في بيئتها وحول اتجاهات السوق. فرصد البيئة الخارجية للمؤسسة والحصول على المعرفة منها يمثل مصدرا للتعلم واستكشاف المعرفة الخارجية، كما أنّه يساعد القادة في تأمين، استيعاب، فهم ودمج المعارف والأفكار الجديدة، ليتم بذلك إنشاء عمليات جديدة وحلول لمشاكل العملاء وإنتاج منتجات جديدة جذريا⁵، ويتم من خلال ذلك زيادة وتنمية قاعدة معارف المؤسسة، لتحقيق بذلك ميزة تنافسية مستدامة.

وبالتالي، فالتحول إلى ثقافة تتميز بالتكيف والمرونة، والتركيز الخارجي، يؤدي إلى التركيز على النمو وتطوير موارد جديدة وأداء أعمال ريادية، مرنة وتحمل المخاطر. ويكون عادة القادة في هذا النوع من الثقافات من الرياديين، المبتكرين ومن الذين يتحملون المخاطر المحسوبة⁶، ويقومون بالرصد الخارجي (*external monitoring*) والتحليل

¹ Lin H., and McDonough E. F., op. cit., p 500.

² Sørensen J. B. (2002), The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, N° 1, p 30.

³ Lin H., and McDonough E. F., op. cit., p 500.

⁴ Sørensen J. B., op. cit., p 30.

⁵ Lin H., and McDonough E. F., op. cit., p 500.

⁶ Matzler K., ABFALTER D. E., Mooradian T. A. and Bailom F. (2013), Corporate Culture As An antecedent Of Successful Exploration and Exploitation, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, N° 5, p 6.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

البيئي (*environmental analysis*) بشكل أكبر، ولهم سرعة أكبر في التعرف على الفرص والحصول عليها، للنجاح في التكيف التنظيمي¹. وهذا ما يسمح للمؤسسة بتنمية معارفها وزيادة خبراتها وتنوعها، لترفع بذلك من رصيد معارفها كما ونوعا.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استكشاف المعرفة".

المطلب الثاني: علاقة القيادة الإستراتيجية بمرحلة استغلال المعرفة

عندما تهدف المؤسسة إلى إجراء تحسينات تدريجية في عملياتها، منتجاتها أو خدماتها وزيادة جودتها، في بيئة تتميز بالاستقرار، لتعزيز القدرة التنافسية والكفاءة، فهي تستخدم لتحقيق ذلك ما تمتلكه من معارف، من كفاءات ومن خبرات. فالاستغلال يستند إلى المعارف الموجودة داخل المؤسسة ويدعم المهارات، العمليات والمهاكل القائمة من قبل²، وبذلك تزيد الخبرات ويرتفع رصيد المؤسسة المعرفي.

أولا: تمكين العاملين ومرحلة استغلال المعرفة

ليتم تحقيق التحسينات الضرورية، يتوجب على القائد الإستراتيجي أن يُمكن الأفراد من وضع وتحقيق ابتكارات استغلالية ضرورية لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة³. فعندما يكون الفرد مؤهلا لإجراء تحسينات في منتج أو خدمة موجودة، تزيد فرص إدماجه في القرارات المرتبطة بالنشاط الاستغلالي المطلوب. حيث يدعم التمكين فكرة أنّ القادة يشاركون عمليات صنع القرار والسلطة مع الموظفين لتعزيز الأداء، وهو يُعتبر عنصرا حاسما يدعم القدرة على الاندماج في أنشطة استغلالية تحسن من الأداء⁴، وتحسن من المعارف الموجودة من قبل.

ويشتمل التمكين على تعزيز قدرة الفرد أو المجموعة على وضع خيارات هادفة وتحويل تلك الخيارات إلى إجراءات ونتائج مرغوبة. ففي المؤسسات التي تتميز بمستويات عالية من التمكين، يؤمن الموظفون بقدراتهم الخاصة ويشعرون بالقدرة على التصرف بشكل مستقل، وتكون الظروف التي تؤدي للشعور بالعجز كالبيروقراطية مثلا، محدودة. وهذا ما يتيح استقلالية في صنع القرار ويوفر إمكانية الوصول إلى موارد تنظيمية إستراتيجية، ويزيد من كفاءة الفرد الذاتية واحترامه لذاته، بحيث يكون لديه مواقف متفتحة اتجاه الأخطاء، فهو لا يراها كإخفاقات بل كفرص للتعلم وكمزيد من التحسينات⁵.

وهذا ما يمثله الاستغلال، فهو عبارة عن عملية تحديد تهدف إلى الاستفادة من الأصول الموجودة في المؤسسة من خلال تحسينها أو تحسين استخدامها⁶، بحيث تمثل هذه الأصول مجموع المعارف، المهارات، الخبرات والتكنولوجيا

¹ Duursema H. (2013), Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad, Erim Ph.D. Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management, p 59.

² Enkel E., Heil S., Hengstler M., and Wirth H., op. cit., p 30.

³ Sok P., and O'Cass A., op. cit., p 139.

⁴ *Ibid*, p 140.

⁵ Caniels M., Neghina C., and Schaetsaert N., op. cit., p 1102-1103.

⁶ Brand M. J., Gemser G, Maccow D., and Sorge A., op. cit., p 5.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

التي تمتلكها المؤسسة والتي يتم مزجها مع معارف جديدة، ليتم توليد معرفة إستراتيجية تقوم على الأعمال التجارية الحالية والميزة التنافسية، وبالتالي توسيع قاعدة معارف المؤسسة الحالية¹، وتنميتها.

فثقافة التمكين تشير إلى وجود بيئة تنظيمية تتميز بالثقة والتعلم وتتسم بالسعي للبحث عن التغذية العكسية، الانفتاح، وتقبل الانتقادات والاعتراف بالأخطاء²، ليتم بذلك ممارسة أنشطة استغلالية تساعد المؤسسة في زيادة رصيدها المعرفي.

إضافة إلى ذلك، يساهم الفرد الممكن في تشكيل بيئة عمله وتعديلها بشكل نشط وفعال، فهو يسعى إلى تطويرها وتنميتها، ويحرص على مراجعة وتحسين أساليب العمل لزيادة كفاءته. فثقافة التمكين تشجع وتحفز الفرد لاستخراج أفضل ما لديه وتدعيمه لتحسين نفسه، ففي مثل هذه البيئة يتبادل القادة والموظفون التصورات المشتركة حول ما يجب انجازه في العمل، وبالتالي، فهذه البيئة تحفز الأنشطة الاستغلالية للموظفين³. ووفقاً لـ (Tremblay and all)، فإن ثقافة التمكين تشجع الأفراد على الشعور بالأهمية، بالمسؤولية والحرية في استخدام ذكائهم وكفاءاتهم. وبالتالي، فإن هذه الممارسة تسمح للمؤسسات باستغلال معرفة الأفراد وكفاءاتهم⁴، وتدعم الإدارة الفعالة للموارد والقدرات الموجودة في المؤسسة لتحسين تصاميم المنتجات والخدمات الحالية أو لتعزيز علاقات العملاء الحالية.

ويزيد التمكين من مهارات الموظفين في أداء مهامهم، فهو يؤدي إلى مستويات عالية من الجودة، وذلك لأنه يبعث في نفوسهم رغبة ذاتية للعمل، ويؤثر إيجابياً على نتائج أعمالهم من حيث الكفاءة، وخاصة عندما يشعرون بأهميتهم للمؤسسة⁵، فهو يؤثر إيجابياً على عمليات التحسين ويزيد من كفاءة العمل، وبالتالي، يدعم أنشطة استغلال المعرفة لتمكين المؤسسة بذلك من تنمية معرفتها الحالية وتوليد قيمة مضافة.

كما أنّ منح القائد الإستراتيجي الاستقلالية والثقة في الموظفين، وتحفيزهم فكرياً يشجعهم على ابتكار خدمات محسنة. فثقافة التمكين تجعل الموظفين يُقيّمون عملهم ويقدمون اقتراحات حول زيادة الجودة وتحسين أداء العمل. وبالتالي، فهي تحسن الكفاءة من خلال الأنشطة الاستغلالية، فعن طريق التحفيز الذاتي من المتوقع أن يؤدي تقاسم ومناقشة الاقتراحات المتعلقة بتحسين الأداء وإجراءات العمل الأكثر كفاءة إلى تحفيز الموظفين لوضع أقوالهم موضع التنفيذ وتقديم أفضل ما لديهم، وبالتالي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الحالية، أي الأنشطة الاستغلالية⁶. ويقول (Jafari and Iranzadeh) أنّ الفرد الذي يقوم بالاختيار الذاتي لأنشطته بشكل يومي، يميل إلى أن يكون أكثر فعالية وكفاءة من الفرد غير الممكن⁷.

ويساعد تطبيق التمكين في المؤسسة في جعل محيط العمل مناسب لتبادل العاملين وتشاركهم في ما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات لتحقيق تميز المؤسسة، وذلك من خلال التواصل الذي يحدث بين الأعضاء. حيث تزيد

¹ Charlotta S. A., Kohtamaki S. M., and Kuckertz A., op. cit., p 22.

² Caniels M., Neghina C., and Schaetsaert N., op. cit., p 1102-1103.

³ *Ibid*, p 1103.

⁴ Berraies S., Chaher M., and Ben Yahia K., op. cit., p 89.

⁵ Caniels M., Neghina C., and Schaetsaert N., op. cit., p 1105.

⁶ *Ibid*, p 1105-1106.

⁷ Berraies S., Chaher M., and Ben Yahia K., op. cit., p 86.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

كثافة الاتصالات بين القائد الإستراتيجي وباقي الأعضاء من جودة النقاشات وفعالية الاقتراحات المتعلقة بتنفيذ التحسينات. فهذه الكثافة في الاتصالات تزيد من تفصيل المعلومات والمعارف المتبادلة بين الأفراد وتوضحها بشكل أكبر وشرح أكثر، وهذا ما يمكن أن يُكَوِّن لديهم فهما أعمق للممارسات الاستغلالية ويمكنهم من تنسيق وتأمين الموارد اللازمة للتنفيذ السليم لها¹، كما تدعم زيادة في الخبرة وتنمية في معارف المؤسسة. وتعود قدرة القائد الإستراتيجي على إثراء الاتصالات مع جميع أفراد المؤسسة لقدرته على توضيح وفهم الترابط والعلاقات المتداخلة والمتبادلة داخل المؤسسة باعتبارها نظام داخلي شامل، وعلاقته مع نظام خارجي² بمتغيراته وتعقيدها.

ثانيا: التفكير الإستراتيجي ومرحلة استغلال المعرفة

إنّ وضوح الاتصالات ودعمها لتبادل معرفي واسع يساعد القائد على التفكير الدقيق والتحديد الواضح لمقاصد عمله ولأهداف نشاطه وفقا لما لديه من معلومات ومعارف. فعندما يركز القائد الإستراتيجي -باعتباره مفكرا إستراتيجيا- في قصده على تحسين الممارسات التجارية وضرورة تحقيق أرباح وضمان تحقيق إيرادات مستقرة، يكون من الضروري عليه أن يخصص موارد لتعزيز كفاءة نشاطاته من خلال جعل المؤسسة استغلالية. ونظرا للتأثير القوي للقائد الإستراتيجي على أتباعه، فله القدرة على إقناعهم بأهمية أنشطة استغلال المعرفة ودورها في تحقيق التوازن بين التكلفة والربح على المدى القصير، وبذلك يتمكن من تحويل تفكيرهم وتوجيهه نحو السعي لاستغلال واستخدام الموارد المتاحة كمعارف والتكنولوجيا والخبرة المتراكمة في المؤسسة، وهذا ما يساعد على تحقيق زيادة في حصيلتها من المعارف.

فاهتمام المفكر الإستراتيجي بالاستمرارية في تحقيق أكبر قدر من الأرباح وضمان إيرادات مستقرة، يجعله يركز في تحديد قصده على الحفاظ على عملاء المؤسسة الذين يحققون لها أرباح كبيرة، إضافة إلى ضمان ثبات هذه المداخل³، وهو يركز بذلك على أنشطة استغلالية يستخدم من خلالها موارد المؤسسة المتاحة، لتلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، وهذا ما يسمح ببناء روابط من الثقة المتبادلة.

إنّ رسم القائد لمقاصد تسعى لتحقيق أهداف الربح على المدى القصير، تجعله يركز على تحسين الأنشطة القائمة من خلال توليد روتينات دقيقة وتركيزه على تخفيض التكاليف للفوز في المنافسة السعرية في السوق والنجاح في العملية الترويجية لمنتجات المؤسسة لتحقيق الكفاءة في الأداء. كما يكون للقصد على المدى القصير تركيز على الاهتمام بالعلاقات مع الشركاء وعلى طبيعة هذه العلاقة ودرجة ارتباط المؤسسة بهم، وبالتالي، فهو يعمل على تحسين الروابط معهم وجعل المصادقية والشفافية في التعاون وفي الجهود المشتركة معهم وسيلة للحفاظ عليهم، إضافة إلى تركيز الجهود أيضا على إنشاء تحالفات تخدم ربحية المؤسسة وتحقق لها عائدات مستقرة، مستمرة ومعلومة. فسعي القائد

¹ Cao Q., Simsek Z., and Zhang H., op. cit., p 1276.

² Liedtka M.J., op. cit., p 122.

³ Andriopoulos C., and Lewis M. W. (2009), Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, *Organization Science*, Vol. 20, N^o. 4, p 703.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

الإستراتيجي للحفاظ على هذه العلاقات والروابط، والذي يدفعه لإدخال تحسينات وإضافات على منتجاته وخدماته باستخدام ما تمتلكه المؤسسة من معارف ومعلومات ناتجة عن تنوع علاقاته وروابطه داخليا وخارجيا، يمكن له أن يساهم في زيادة معارف المؤسسة وتنمية رصيدها.

فعندما تكون نية القائد الاستراتيجي هي إجراء تحسينات في المنتجات وفي التكنولوجيا القائمة في المؤسسة، فإن ذلك يجعله يركز على تحسين المعرفة الموجودة من قبل والبناء على القدرات التكنولوجية القائمة، فيتم بذلك زيادة معارف المؤسسة وتنميتها.

كما أنّ قدرة المفكر الاستراتيجي على انتهاز الفرص، تدعم الإستراتيجية المراد تحقيقها، من خلال تركيزه على القصد لتأمين شيء معروف وثابت نسبيا¹، وتحسينه. وهذا ما يتميز به استغلال المعرفة، الذي يجعل المؤسسة تبحث عن الفرص فيما يحيط بها وتحفظ بأنشطة البحث الأساسية. وهو عملية تحديد تهدف للاستفادة من الأصول الموجودة في المؤسسة من خلال تحسينها أو تحسين استخدامها². وبالتالي، فالمفكر الاستراتيجي الذي ينتهز الفرص لتحقيق استراتيجيات معروفة من قبل، يهدف لعملية تحسين وتحديد في نشاطاته الحالية والاستجابة لاحتياجات البيئة الحالية من خلال تطبيق المعارف الموجودة من قبل، وتنفيذ التكنولوجيا وتكييفها في منتج جديد، كما أنّه يهتم بزيادة التعاون مع أكبر عدد من الشركاء لتطبيق المعارف التي أدرجت حديثا لأغراض تجارية، وزيادة الفهم المشترك لها وتوليد طرق مشتركة للعمل³. وبهذا فهو يهتم بالسلوكيات الاستغلالية وتطويرها ونشرها داخل المؤسسة، ليتحقق بذلك تنمية معرفية تساهم في المحافظة على الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة وتحقيق قيمة مضافة من نشاطها.

ويدعم تفكير القائد الاستراتيجي في الوقت المناسب قدرته على معرفة ما الذي يجب بناؤه في الحاضر للوصول إلى المستقبل⁴. فبالاستعانة بقاعدة معارفه القائمة⁵، فهو يعمل على وضع تصميم لحاضر مؤسسته من خلال قيامه بأنشطة استغلالية يستخدم خلالها الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة، من خلال إدارة الموارد والقدرات الموجودة فيها بفعالية وكفاءة لتحسين تصاميم المنتجات والخدمات الحالية أو لتعزيز العلاقات الحالية مع العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين القدرة على التكيف مع البيئة الحالية، وهذا ما يساهم في توليد المعرفة الإستراتيجية، وبالتالي توسيع قاعدة معارف المؤسسة الحالية⁶، وتنميتها.

ثالثا: مشاركة فرق العمل ومرحلة استغلال المعرفة

يساهم في تنفيذ تصور القائد الاستراتيجي وتركيزه على استخدام القدرات الحالية وجود فرق عمل يشارك أعضاؤها في اختيار مهامهم باستقلالية وبالاعتماد على الروتين وتربط الأهداف، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالثقة عند تنفيذها وبالمتعة لأدائها، وبالتالي يقومون بتوزيع الموارد المناسبة لها -من معارف ومهارات- لتصبح في متناول الجميع. ويعتمد في ذلك الفريق على مجموعة من الممارسات، كالمتابعة اليومية، الدورات التقييمية واجتماعات التخطيط، والتي

¹ Liedtka M. J., op. cit., p 123.

² Brand M. J., Gemser G., Maccow D., and Sorge A., op. cit., p 5.

³ Ferreras-Méndez J. L., Fernández-Mesa A., and Alegre J., op. cit., p 52.

⁴ Liedtka M. J., op. cit., p 123.

⁵ Mom T. J. M., Van Den Bosch F. A. J., and Volberda H. W., op. cit., p 912.

⁶ Charlotta S. A., Kohtamaki S. M., and Kuckertz A., op. cit., p 20, 22.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

تصبح كإجراءات روتينية للتخطيط، للتقدير ولتحديد المتطلبات يُكرر استعمالها مرة أخرى. هذه الإجراءات توفر لأعضاء الفريق هياكل ثابتة، بحيث يمكن لهم العودة إليها لتنمية المعرفة والمهارات الموجودة. فاستقلالية الفريق في اتخاذ القرارات بالإضافة لهذه الإجراءات تسهل ظهور الروتين الذي يحفز الاستغلال¹.

كما يساهم ترابط أهداف ومهام أعضاء الفريق في التقارب، وهو جوهر استغلال المعرفة. ويشير هذا التقارب إلى نظام عمل يتكون من أفراد مترابطين يستجيبون لبعضهم البعض، ويؤدي الترابط إلى التفكير المتقارب وتوافق أهداف الأفراد². هذه العملية تتضمن إعادة تنظيم المعلومات واستعراض ما هو معروف في ضوء المعايير الجديدة³، وتساهم في تحسين الأفكار الموجودة من قبل، مما يزيد من الجهود الاستغلالية. كما يدعم الترابط تبادل المعرفة بالاعتماد على قاعدة المعارف الموجودة لدى الفريق، لأنّ الأعضاء يتفاعلون بشكل أكثر إذا كانوا يعتمدون على بعضهم البعض، وهذا ما يؤدي إلى تحسين المعرفة القائمة⁴، وتنميتها.

ويمثل التنوع في المهارات، في الخبرة وفي المعرفة للفريق وسيلة فعالة لتسهيل عملية التنفيذ والتحسين، كما يساعد على التعامل مع المشاكل وإيجاد حلول مثالية بسرعة⁵، فعمل الموظفين في فرق تشمل موظفين يمتلكون وجهات نظر مختلفة تدعم كفاءة أداء العمل، وهذا ما يساعد على تكامل المعرفة عند هذه الفرق⁶، ويتم بذلك توسيع في قاعدة معارف المؤسسة.

وغالبا ما يُنظر للتنوع في الخلفيات الوظيفية بين أعضاء الفريق كتقريب للمعارف، للخبرات ولوجهات النظر داخل الفريق، حيث تتكامل خلفيات الفريق مع الخلفيات الوظيفية للقائد الناتجة عن خبرات عمل سابقة، لتعزز فهمهم الشامل لكل المعلومات والمعارف المتوفرة. هذا التنوع في الخبرات، في المعارف والاختلاف في الانتماءات التنظيمية السابقة، يحسن من قدرة المؤسسة على متابعة استغلال المعرفة وخاصة عندما يمتزج التنوع مع وجود قواسم مشتركة لأعضاء الفريق⁷. وبالتالي، يدعم هذا الامتزاج والتكامل بين معارف وخبرات أعضاء الفريق تنمية شاملة لمعارف المؤسسة، لتحقيق بذلك تميز في رأس مالها المعرفي وتزيد من فرص تفوقها وبقائها في المقدمة.

كما توفر القيادة المشتركة للفريق مجموعة أوسع من الموارد لعملية اتخاذ القرار، فهي تجمع بين مهارات ووجهات نظر متنوعة لأعضاء الفريق بدلا من الاعتماد فقط على خبرة القائد. وبالتالي، فهذه الشمولية في اتخاذ القرار تحميه من الانتهازية والذاتية لأعضاء الفريق، وهي ترتبط بمستويات أعلى من الاستغلال⁸. فمشاركة فريق العمل تساهم في

¹ Matook S., Soltani S., and Maruping L. M., op. cit., p 9.

² *Ibid.*, p 9.

³ Cardoso V. C., and Barradas G. B. (2016), Creativity, Production Engineering and entertainment industry, *Brazilian Journal of Science and Technology*, Vol. 3, N°. 20, p 5.

⁴ Matook S., Soltani S., and Maruping L. M., op. cit., p 9.

⁵ Matook S., Soltani S., and Maruping L. M., op. cit., p 9.

⁶ UN Annique C. (2007), Managing The Innovators For Exploration and Exploitation, *Journale of Technology Management & Innovation*, Vol. 2, N°. 3, p 12.

⁷ Cao Q., Simsek Z., and Zhang H., op. cit., p 1277.

⁸ Mihalache O. R., Jansen J. J. P., Van Den Bosch F. A. J., and Volberda H. W. (2014), Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framwork, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 8, N°. 2, p 133.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

شعور أعضاء الفريق بالمصير المشترك، وهذا ما يزيد من التعاون ويقلل من التنافس والصراع على الموارد، ويسهل تنفيذ القرارات المتخذة ويمنحهم استقلالية عند تطبيق التحسينات المقترحة.

كما أنّ مشاركة القائد الاستراتيجي لأعضاء الفريق في العمل تساعد على تهيئة بيئة عمل تتميز بالتعاون والتشارك. حيث ينشأ بين أعضاء الفريق مستوى أعلى من الثقة وتدفع أكثر للمعلومات وتكون أهداف الفريق أكثر انفتاحا. وتكون النتيجة هي مشاعر الاحترام المتبادل وإحساس أكثر بالقيم المشتركة وتوفير بيئة عمل أكثر انسجاما، مما يؤدي إلى مزيد من الحوافز الذاتية والاستعداد والشعور بالثقة في قدراتهم فيعملون بنشاط لتطوير كفاءتهم في العمل ويسعون لتحسين عملهم وظروفه¹، وزيادة إنتاجيتهم، باستغلالهم لما يتوفر في المؤسسة من تكنولوجيا وما لديهم من مهارات، خبرات ومعارف. حيث تجعل هذه الأنشطة الاستغلالية من المؤسسة مكانا لتحقيق تنمية في الحصيلة المعرفية لها.

فمشاركة القائد الاستراتيجي لفرق العمل تزيد من رضا الأعضاء وارتياحهم في العمل، فتزيد بذلك إنتاجية وأرباح المؤسسة، مع ضمان وفائهم لها، كما تسمح أيضا بظهور التماسك بين الأعضاء والذي يمثل عاملا مهما لزيادة الأنشطة الاستغلالية. حيث يساعد تماسك الفريق على إدارة الصراع بين الأعضاء ويعزز توليد الأفكار من خلال تبادل المعارف، نظرا للتعاون المتبادل والتفاعل المتكرر بينهم، ما يؤدي إلى تحسين معارفهم القائمة. كما أنّ التدفق الحر والتبادل السلس للمعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق يسمح بتوسيع قاعدة معارف المؤسسة²، وتنميتها لتمكين بذلك من تحسين الأداء الحالي لها والاستجابة للاحتياجات البيئية الحالية.

رابعاً: الإبداع والابتكار ومرحلة استغلال المعرفة

يُعتبر جعل المؤسسة إبداعية ومبتكرة من بين العناصر الأساسية للقيادة الاستراتيجية، فسعي القائد الاستراتيجي لأن تكون مؤسسته ابتكارية، يجعله يعمل على التنفيذ الناجح للأفكار، من خلال الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية والتركيز على الأهداف الواضحة، وهذا ما يشتمل عليه الاستغلال³.

حيث يقول (Sternberg and all) أنّ هناك قيادة إبداعية تبحث عن التقدم من خلال الاستمرارية مع الحلول القائمة أو الحالية⁴، فهي تسعى للتطور التدريجي والتقدم بالمؤسسة إلى الأمام في نفس المسار الذي هي عليه من قبل، بحيث تهتم بالمفاهيم الموجودة من قبل وتعمل على تحسينها. حيث تنجح هذه القيادة عندما تتغير الأوضاع بشكل يمكن التنبؤ به نسبياً وبشكل متزايد⁵. وبالتالي، فهي تدعم الأنشطة الاستغلالية وتعتبرها مصدراً للتفوق.

¹ Wei F., Yuan X., and Di Y. (2010), Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates: A Cross-level Study, *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 4, N°. 1, p 34.

² Park S., Park W., Kim S., and Kim C. Y. (2012), Team Learning and Creativity: the Roles of Exploitation and Team Cohesiveness, *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 12, N°. (3/4), p 71-72.

³ Zacher H., and Rosing K., op. cit., p 57.

⁴ Audia P. G. and Goncalo J. A., op. cit., p 5.

⁵ Sternberg R. J., Kaufman J. C., and Pretz J. E., op. cit., p 461-462.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

ويذكر (Kirton) أنّ القادة هنا يميلون إلى فعل الأشياء بشكل أفضل من خلال توليد أفكار جديدة ضمن الإطار المعمول به من قبل¹. وبالتالي، فهم يستغلون موارد المؤسسة المعرفية والتكنولوجية أقصى استغلال لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء، وهذا بدوره يحسن نوعية وكمية المعارف في المؤسسة ويحقق لها تنمية معرفية، تجعلها تحافظ على استمرارية تنافسياتها وتميزها.

فالابتكارات التي تهدف من خلالها المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين، تتطلب معرفة عميقة بهم حتى تتلاءم هذه الابتكارات مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم واستغلال الموارد الموجودة²، بحيث تصبح المؤسسة أكثر كفاءة من خلال أثر خبرتها في المجال والتحسينات الإضافية في عملياتها ومخرجاتها. كما أنّ هذا الابتكار يجعل المؤسسة تتعلم من خلال تكرار مجموعة من الأنشطة، ويحد من الاختلاف ويبحث عن التحسينات الإضافية في الروتينات التنظيمية³، ويتميز بالقدرة على التنبؤ، وذلك لأنّ مجاله يكون ضمن إطار عمل المؤسسة السابق، وبالتالي، فهو يزيد من الموثوقية ويخفض من المخاطرة. وهذا هو جوهر نشاطات الاستغلال.

وعندما تهتم المؤسسات بالاستقرار وتتجنب المخاطرة، فهي بهذا تجعل قرارات الابتكار تميل إلى المشاريع قصيرة الأجل، وبالتالي فهي تسلك مسارا استغلاليا⁴، بحيث تستغل وتستفيد من المعرفة التنظيمية القائمة وتعزز قابليتها للتطبيق، لإحداث تغييرات صغيرة في المنتج، والتي تساعد على تحسين أدائه، وتخفيض تكاليفه، وتعزيز الرغبة في الحصول عليه، أو ببساطة تؤدي إلى إطلاق نموذج جديد أكثر تطورا⁵. ولهذا فالابتكار التدريجي يزيد من الفوائد المالية التي يتم الحصول عليها عند حدوث تغييرات طفيفة في التكنولوجيا وعند حصول العملاء على فوائد إضافية⁶.

كما أنّ اهتمام القيادة الإستراتيجية بالاستمرارية في تحقيق ابتكارات تساعد على تحقيق أرباح مستمرة وعائدات منتظمة، يجعلها تعمل على تحديث طرق القيام بهذه الأمور على نحو أفضل وتحفيز التفكير بشأن ما قد تبدو عليه العمليات الجديدة⁷، وهذا ما يجعلها تتعلم عن طريق العمل. فالتجديد يجعلها تتعلم فرص جديدة⁸، وتحسن مهاراتها على أساس التغذية العكسية. وبهذا عندما تصل المؤسسة إلى مستوى معين من الابتكار يجعلها تمتلك قاعدة معرفية كبيرة، تتحول إلى استغلال ما تملكه من معارف في تحسين منتجاتها بدلا من الاستمرار في البحث المكلف عن الجديد.

¹ Audia P. G. and Goncalo J. A., op. cit., p 6.

² Arnold T. J., Fang E., and Palmatier R. W. (2011), The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N°. 2, p 238.

³ Benner M. I., and Tushman M. L. (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 28, N°. 2, p 243, 245.

⁴ Sánchez-Pérez M., Marín-Carrillo M. B., and Bournakis M. (2014), Exploration and Exploitation Innovations in the Food Firms, Proceedings of the 8th International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks, organized by the International Center for Food Chain and Network Research, University of Bonn, Germany, February 17-21, Innsbruck-Igls, Austria, p 79.

⁵ Norman D. A., and Verganti R. (2014), Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change, *Design Issues*, Vol. 30, N°. 1, p 84.

⁶ Arnold T. J., Fang E., and Palmatier R. W., op. cit., p 238.

⁷ Lin H., and McDonough E. F., op. cit., p 6.

⁸ Greve H. R. (2005), Interorganizational learning and heterogeneous social structure, *Organization Studies*, Vol. 26, N°. 7, p 1025.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

خامسا: إنشاء رؤية مشتركة ومرحلة استغلال المعرفة

إنّ نجاح المؤسسة مرهون بوجود رؤية مشتركة تعطي الأفراد شعورا بالهدف المرجو تحقيقه باعتبارهم وكلاء جديدين للمؤسسة، مما يزيد من استعدادهم لأن يجعلوا أهدافهم الفردية وإجراءاتهم أهدافا وإجراءات جماعية. ويولد توافق القيم الفردية مع القيم الجماعية تأثير الترابط (*bonding effect*)، الذي يُعتبر أساس علاقات الثقة بين أعضاء المؤسسة، لأنه يساعد على الحد من الصراعات وتوفير الانسجام في المصالح ويخفف من السلوك الانتهازي¹.

وآلية الترابط هذه مهمة من أجل التبادل الفعال للموارد والتكامل، وخاصة عندما تظهر العديد من الفرص بالتزامن مع محدودية الموارد المتاحة للنشر. لذلك، فإنّ الرؤية المشتركة تعزز تكامل المؤسسة بأكملها. وبالتالي، فهي تشجع السلوك الجماعي الذي بدوره يولد كفاءة الفريق في ترجمة الأفكار المتنوعة إلى إجراءات ضرورية للاستغلال. كما تساعد هذه الرؤية الأفراد في المؤسسة على رؤية القيمة المحتملة عند تبادل المعارف بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية، وتعزز التمثيل والتفسير المشترك للمعلومات بين الأفراد، وأخذ المفيد منها بالنظر لقيمة الأهداف التنظيمية². وبهذا تتمكن المؤسسة من امتلاك قاعدة معرفية كبيرة، متنوعة وذات قيمة، لتحقيق بذلك تميزها وتؤكد مكانتها.

فعندما تهدف الرؤية المشتركة لتحقيق نتائج مخطط لها ومتوقعة، فهذا يجعل القائد الاستراتيجي يركز على القيام بأنشطة استغلالية باستخدام القدرات الأساسية الموجودة في المؤسسة، من أجل تحسين الجودة والكفاءة، ولتعزيز المعارف، المهارات، التكنولوجيا والقدرات، وحتى تتمكن المؤسسة أيضا من الاستفادة من الاستمرارية التي توفرها الاستراتيجيات المعروفة والناجحة والتي تؤدي في المقام الأول إلى تحقيق مكاسب قصيرة الأجل³.

فجراح القائد الاستراتيجي في تحقيق تصوره المستقبلي يركز على قدرته على بناء حاضر ناجح، وذلك من خلال كفاءته في تحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصير. لذلك، فهو يعمل عند وضعه لرؤية مشتركة على وضعها وفقا لمخطط زمني يبدأ بالمدى القصير، حيث يشمل القيام بأنشطة استغلالية تحسينية بالاعتماد على تكامل المعارف الجديدة مع المعارف الموجودة من قبل في المؤسسة وتنفيذ التكنولوجيا، لزيادة الكفاءة التشغيلية وإضفاء تحسينات وتعديلات على العمليات، المنتجات والخدمات أو لتعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين وتحسين القدرة على التكيف مع البيئة الحالية. وهذا ما يساعد أيضا في تحقيق زيادة نوعية وكمية في المعارف، وبالتالي، تحقيق تنمية ممتلكات المؤسسة المعرفية، والتي تمثل مصدرا لتوليد القيمة المضافة والمحافظة على مكانتها في بيئة تتغير معالمها بسرعة فائقة، فلا يكون فيها مكان لمن لا يعرف.

سادسا: التغيير الثقافي ومرحلة استغلال المعرفة

يتطلب القيام بأنشطة استغلالية لتحسين القدرة على التكيف مع البيئة الحالية والمحافظة على تحقيق نتائج متوقعة داخل المؤسسة كتعزيز الجودة والكفاءة، وتحقيق مكاسب معلومة وضمنان تحصيل إيرادات معروفة والتركيز على تخفيض التكاليف، من القائد الاستراتيجي أن يُحدث تغييرات دورية. وتتمثل نقطة بداية التغيير في تحديد جوانب

¹ Wang C. L., and Rafiq M. (2009). Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12, N°. 1, p 15.

² Wang C. L., and Rafiq M. (2014)., op. cit., p 63.

³ Goel S., and Jones R. J., op. cit., p 96.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

السلوك والأداء المتوقع ونشرها داخل التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وذلك لأن الثقافة هي الأساس السلوكي للفرد والذي لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها المخزون الفكري المتراكم عنده. لذلك فإنه لا يمكن إحداث التغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحركة للسلوك، فإذا نجح القائد في إحداث تغيير في القيم والأساليب والمواقف والاتجاهات فسيكون من السهل عليه إحداث تغييرات تنظيمية، هيكلية وتكنولوجية¹.

فالتغيير الثقافي يوجه بعض السلوكيات والصفات التي تتماشى مع تغيير القيم التنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى نشوء ذهنيات جماعية لكيفية إنجاز العمل، وتصبح بذلك هذه القيم تحكم الحياة التنظيمية للأفراد. فمثلاً، دعم القائد الاستراتيجي لعملية استغلال المعرفة من خلال تشجيع سلوكيات تحقيق الكفاءة، تحسين الأعمال والمنتجات والقدرة على التنبؤ والعمل بانسجام مع الفريق، يجعلها تصبح كعقلية جماعية تسود المؤسسة ونظام القيم والمعايير، للقيام بالعمل بشكل معين ومن ثم تصبح كثافة جماعية تنظم الحياة التنظيمية.

ولأجل النجاح في إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة، من الضروري على القادة الإستراتيجيين إنشاء ثقافة التعلم. فمن خلال الحصول على المعلومات والمعارف وتعميمها داخل المؤسسة، يمكن للقائد نمذجة السلوك الذي يريد للآخرين أن ينخرطوا فيه وبهذه الطريقة يمكن وضع قواعد وقيم تشكل ثقافة المؤسسة، والتي توضح حاجة المؤسسة إلى تحديث وتحسين طرق القيام بالأعمال بشكل أفضل²، والتي تعتبر محفزا للاستغلال.

وتعتبر الثقافة التنظيمية التي تشجع بناء شبكات اجتماعية قوية وعميقة، فعالة للأنشطة الاستغلالية من خلال التشارك في المعرفة لأداء الأنشطة الحالية، حيث يتيح هذا التشارك ضبط تلك العمليات مما يجعلها أكثر كفاءة، عندما تكون بيئة العمل مستقرة. وتتميز هذه الشبكات المترابطة بثقة أكثر، والتي يتماسك من خلالها الجميع، حيث تشجع هذه الثقة التعلم وتبادل المعارف من أجل السعي لتحقيق الغرض المشترك داخل الوحدة التنظيمية. وبالتالي، فإن الثقافة التي تعزز نظاماً اجتماعياً أكثر تكاملاً، وتقوم فيه روابط قوية من الثقة الجماعية في شبكات للتشارك في المعرفة تخدم على نحو أفضل أنشطة الاستغلال³، وتدعم تنمية معارف المؤسسة.

وتكتمل أهمية دور القائد الاستراتيجي في جلب المعلومات، المعارف والأفكار للمؤسسة، عند القيام باستخدامها، حيث يقوم القائد بتشجيع الأفراد على إعادة التفكير في الأفكار والنظر إلى المشاكل المطروحة من زوايا مختلفة وإثارة فضولهم حول طرق جديدة للقيام بالعمل. فمن خلال الانخراط في هذه السلوكيات يساعد القائد الاستراتيجي في إنشاء ثقافة التشارك في المعرفة والتي تتميز بالانفتاح على الأفكار والثقة المتبادلة بين الأفراد. كما يدعم القائد الاستراتيجي المعايير الثقافية التي تشجع التعاون والتفاعل بين أعضاء المؤسسة والتي يكون لها دور في نشاط الاستغلال⁴.

¹ يواشري أمنة وسالم بركاهم، مرجع سبق ذكره، ص 215-216.

² Lin H., and McDonough E. F., op. cit., p 500.

³ Medcof J. W., and Wang C., op. cit., p 240.

⁴ Lin H., and McDonough E. F., op. cit., p 500.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

كما أنّ قدرة القائد الإستراتيجي على إنشاء ثقافة قوية ومؤثرة في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أداء موثوق به من خلال إجراء تعديلات تدريجية، كما تجعل المؤسسات تتفوق في استغلال الكفاءات الموجودة فيها¹، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق تحسينات في الأعمال القائمة وفي تصاميم المنتجات والخدمات الحالية وتلبية احتياجات السوق والعملاء. وهذا ما يجعلها أيضا تدعم توسيع قاعدة معارفها وتحقق تنمية معرفية ترفع من قيمتها المضافة وتولد منفعة وتحقق ميزة تنافسية.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استغلال المعرفة "

¹ Sørensen J. B., op. cit., p 11, 28.

خلاصة الفصل

رغم تأثر المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها وبكل الظروف والعوامل التي تُميزها، إلا أنّها تنجح في التأثير عليها من خلال مبادرات وممارسات تجعل نشاطها يترك أثراً فيها. ويكون هذا النجاح نتيجة خطوات مُمنهجة ومسار محدد وفقاً لتصور مسبق لمستقبل المؤسسة يتجسد من خلال إستراتيجية تضعها قيادة إستراتيجية حكيمة وواعية بالظروف المحيطة بالعمل المؤسسي داخليا وخارجيا.

فالقيادة الإستراتيجية تمثل العملية التي يتم من خلالها تقدير وتصور مسبق لمستقبل المؤسسة ووضع صورة توضح ملامحها، وبالتالي، إحداث التغييرات الضرورية في حاضرها بالاستعانة بماضيها للوصول إلى الرؤية المستقبلية لها. ويتم ذلك من خلال دعم وتعاون جميع أعضاء المؤسسة وتنظيم وحشد الموارد المادية والبشرية وتوفير المعلومات والمعارف الضرورية لذلك. فهذه القيادة تمثل قدرة الأفراد على التفكير الإستراتيجي، حسن التصرف والتأثير وتحفيز التابعين والتواصل معهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم باعتبارهم مصدر التميز، حتى يتم مواكبة التغيرات في البيئة الاقتصادية والتنافسية المضطربة، للحصول على مكاسب على المدى القصير وتحقيق الأهداف على المدى البعيد والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

ويعتمد نجاح القيادة الإستراتيجية على مدى قدرتها على تحديد توجهات المؤسسة المستقبلية وإيصال هذه التوجهات للآخرين والتأثير فيهم لتقبلها والعمل على دمج المصالح الشخصية المتضاربة والمختلفة مع المصلحة العامة. وهذا ما يتطلب أن تتوفر في القيادة الإستراتيجية مميزات تمكنها من تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المرغوبة كالقدرة الاستيعابية، التوجه المستقبلي، وتحمل المخاطرة.

وبالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن تكون القيادة الإستراتيجية قادرة على التكيف مع كل الظروف، وأن تتميز بالمرونة والحزم في نفس الوقت، وأن تملك قدرة على مواجهة كل التحولات السريعة في البيئة من خلال العمل بشكل استراتيجي، لتصل في الأخير إلى التعلم من أخطائها وتثري رصيدها المعرفي، ويتضح هذا من خلال ما تملكه القيادة الإستراتيجية من شبكات وعلاقات تساعد على تحديد وتوقع الفرص قبل المنافسين ومدى قدرتها على تحدي ومواجهة الوضع الراهن وتفسير الأحداث والمعطيات بشكل موضوعي ودقيق للوصول إلى اتخاذ قرارات يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين السرعة والدقة، والأخذ بعين الاعتبار كل من الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، مع البراعة في إيجاد أرضية مشتركة وتحقيق التوافق بين أصحاب المصلحة الذين لديهم وجهات نظر مختلفة ومخططات متباينة. ليتم بعدها التعلم من نتائج النجاح والفشل بطريقة متفتحة وبنّاءة لاستخراج الدروس الضمنية وخاصة من التجارب التي فشلت في البداية ولكنها تمكنت من إيجاد حلول مبتكرة في النهاية.

ولذلك، فإنّ تحقيق ما تسعى إليه المؤسسات يستلزم منها العمل على الاستفادة الكاملة من نقاط القوة والإمكانيات المتاحة والكفاءات الموجودة والاستغلال الأمثل لرصيد المعارف المتراكمة فيها، والبحث وتجريب الجديد، المبتكر والمختلف من معارف وأفكار واغتنام الفرص الجديدة، ليدرج ذو القيمة منها في قاعدتها المعرفية وتصل بذلك إلى تنمية معارفها، وتضمن عندها اختلافها وتميزها عن باقي المؤسسات.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة

وهذا ما يتطلب من القيادة أن تكون ذات رؤية مشتركة طويلة الأجل وقادرة على توقع كل تطور وتغيير يحدث، مشجعة للتطوير والابتكار ومحفزة على المخاطرة، تعمل بشكل جماعي وتشاركي من خلال تمكين العاملين، وتأسيس أسلوب تفكير على المستوى الإستراتيجي بعيد المدى مؤسس على تغيير ثقافي مستمر ودائم يستجيب لكل تغيير يحدث في بيئة المؤسسة.

وقد تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تُعبر عن دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة. هذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لدرور القيادة

الإستراتيجية في تنمية المعرفة

تمهيد

بعدها تم التعرف في الفصلين السابقين على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة، وأيضا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على مجموعة إريس سات (*IRIS SAT*)، وكان اختيار هذه المؤسسة انطلاقا من الموقع الهام الذي وصلت إليه في السوق في وقت قصير، ونظرا لكثافة المعرفة في مجالها واهتمامها المتواصل بالمعارف والتكنولوجيا، وذلك باستغلالها للمعارف والتكنولوجيا الموجودة لديها لتطوير منتجاتها وخدماتها وسعيها الدائم للبحث عن التجديد والتميز في أعمالها. ويتم في هذا الفصل محاولة توضيح دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة. وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث؛

المبحث الثاني: التعريف بمجموعة إريس سات وعرض متغيرات الدراسة فيها؛

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للمبحث

سيتم من خلال هذا المبحث تحديد التوجه الاستيمولوجي الذي تم تبنيه للانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي للمبحث، كما يتم تحديد المنهج المتبع ومعرفة التقنيات البحثية المستعملة للوصول إلى أهداف الدراسة.

المطلب الأول: المكانة الاستيمولوجية للدراسة

كما في أي بحث علمي، من البديهي أن نتبع مسار علمي بالمعنى الذي أقترحه (Martinet)، من خلال اقتراحنا لمحتوى معرفي له خصوصياته في كيفية إثبات مصداقيته وكيفية تبنيه لأساليب علمية تسمح بتوسيع المجال العلمي والمعرفي¹. ومادونا في مجال تطبيقات التسيير، من الضروري إثبات علمية مسار بحثنا الذي يهدف إلى تقديم إجابات للأسئلة المطروحة والتقدم بالمعرفة إلى الأمام. ويتم ذلك من خلال تبني توجه استيمولوجي واضح يفسر هيكلية السياق النظري والعملي للدراسة. ويبنى على أساس هذا التوجه تصورنا لواقع الظواهر التسييرية ونظرتنا لإشكالية بحثنا بما يؤثر على طبيعة الطرق العلمية المختارة لدراسة هذه الظواهر.

وتُعرف الاستيمولوجيا بأنها ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، فهي تقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتدور تساؤلاتها غالباً حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها. وتتميز عن غيرها من المعارف في كيفية تبريرها، إثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية². وبالتالي فإن التفكير الاستيمولوجي يعتبر ضروري من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه التي يراد منها أيضاً: الوصف، الفهم، الشرح أو التوقع. وبالتالي فيجب أن تكون للباحث مرجعية نظرية وفكرية تؤطره عند ممارسة بحوثه العلمية والمعرفية، فكل عمل بحث لا بد أن يرتكز على نظرة خاصة للعالم، يستخدم منهجية ويقترح نتائج تهدف للتقدير، التقرير، الفهم أو الشرح.

وتوجد في علوم التسيير ثلاث مرجعيات بحثية أساسية، حيث يسعى الاتجاه الحديث للتسيير للتقريب بينها، هي المنهج التفسيري (*Le paradigme interprétativiste*)، المنهج الوصفي أو الوصفي (*Le paradigme positiviste*) والمنهج البنائي (*Le Paradigme Constructiviste*)، ويرى (Thiétart) أنه من الأفضل استخدام نماذج إستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأن ذلك يشكل ثروة. ويتم اختيار أحد هذه المناهج وفقاً لموضوع البحث من جهة، وأحياناً كثيرة حسب معتقدات الباحث وإيمانه الشخصي³.

يُعنى المنهج البنائي بتشكيل موضوع بحث وتأسيس مشروع معرفي موجه نحو هدف يسعى الباحث لتحقيقه. هذا المشروع يتحدد نتيجة حاجة الباحث ورغبته إما في تغيير الحقيقة الموجودة وكشف حقيقة جديدة أو في تأويل

¹ Bensahel W. (2008), Création de valeur au sein des entreprises intensives en immatériel : le cas des entreprises de biotechnologie, Thèse Doctorat en sciences de gestion, Ecole Supérieure des Affaires (ESA), Université de Lille2, France, p 162.

² ديلة فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22 فيفري، 2010، ص 6.

³ Thiétart R.A et coll. (1999), Méthodes de Recherche en Management, Dunod, Paris, France, p 3.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الظاهرة كمفتاح للفهم. ويُعد التأويل نتيجة التوافق بين التجربة الماضية وبنية التفكير، أي التجربة الحاضرة. فالمعرفة تُعتبر إذا نتيجة التفاعل بين موضوع المعرفة، والذات العارفة¹.

يفترض المنهج التفسيري للبحث العلمي، أنّ الحقيقة مجهولة بطبيعتها ولا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لأنّها مرتبطة بتصوّر الباحث وبقدراته الفكرية الذي يسعى من خلالها لفهم الظواهر المدروسة عن طريق التفسيرات التي يقدمها والمعنى الذي يقترحه للظاهرة المدروسة²، هذا المعنى هو الذي يقود أفعاله فيما بعد. بالتالي فسلوكيات الباحث والمعاني التي يقدمها غير قابلة للفصل. بمعنى آخر فالحقيقة نسبية، ظرفية وموقفية قابلة للتغيير بتغيير سلوكيات ومعاني الباحث وملاحظته. هذا المنهج يعارض الموضوعية التامة للباحث ويحثه على التأثير والتأثر بالظاهرة بملاحظته التشاركية النسبية لكي يتمكن من فهم هذه الظاهرة داخليا وفهم تصورات الأفراد حولها وطرحها في شكل فرضيات نسبية تستجيب في تحليلها لصفات المعطيات الكيفية. وبالتالي يصبح الهدف الأساسي للباحث هو محاولة التفسير الدقيق للظاهرة حسب التصوّر الذي يكوّنه عنها³.

من أجل محاولة فهم العلاقة الموجودة بين ظاهرتي القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة تم إدراج هذه الدراسة ضمن النموذج التفسيري، وذلك من خلال اقتراح نموذج تصوري مبني على أساس تفسيرات المؤثرين في الظاهرة تم على أساسها وضع فرضيات نسبية توضح تصورنا الخاص لعلاقة القيادة الإستراتيجية بتنمية المعرفة بقدر المعنى الذي نقدمه لها.

وحتى نستطيع تفسير هذه العلاقة ومحاولة اكتشاف القوانين والقواعد التي تحكمهما بواسطة الملاحظة الملموسة والمستقلة عن كل رأي أو موقف شخصي، من خلال تحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها للظواهر، قمنا بدعم النموذج التفسيري بالنموذج الوضعي أو الوصفي، حتى نتمكن من إسقاط نموذج الدراسة المقترح على الواقع وتحسين معرفتنا بهيكل الحقيقة. ففي النموذج الوضعي تكون المعرفة موجودة بذاتها، قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها باعتبارها وصف لواقع ثابت⁴. جسدنا هذا الوصف في تطبيق طرق وأساليب إحصائية على أساس معطيات كمية ومنطق السببية المادية، المتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي يتم من خلاله تأكيد أو رفض مجموعة الفرضيات التي تمت صياغتها. وينتج عن هذا التطبيق تحليل موضوعي للظاهرة نتيجة اعتماد هذه الأساليب الكمية على العقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة، يتم مزجها بإطار تفسيري نقدي ذاتي قصد الفهم الجيد للمعرفة المنتجة.

¹ بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري، 2010، ص 4.

² Allard-Poesi F., et Maréchal C. (1999), Construction de l'objet de la recherche, in Thiéart R.A et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p 40.

³ بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ ديلة فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 9.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

بعد أن تم تحديد التوجه الاستمولوجي في هذه الدراسة، تأتي مرحلة الإجابة عن سؤال "كيف أبحث؟" والتي توضح عملي البناء المعرفي وهما: الاستكشاف والاختبار. حيث أنّ التوجه نحو الاستكشاف أو الاختبار لا يكون بطريقة عشوائية وإنما تخضع للتوجه الاستمولوجي الذي يتبناه الباحث. فإذا كانت عملية الاختبار تُخضع البحث حتماً للتوجه الوضعي، فإنّ عملية الاستكشاف لا تخضع لنموذج إستمولوجي ثابت¹. وتستوحي الثنائية استكشاف-اختبار أهميتها من المنطق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء و/أو أسلوب الإبعاد (التمثيل)، فإنّ الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط.

أولاً: المنهج الاستكشافي وفقاً لأسلوب الإبعاد

للإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي بتطبيق أسلوب الإبعاد (*Abduction*). فالمنهج الاستكشافي يُعتبر المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة نسبياً. وفي مجال التسيير، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين.

وتطبيق أسلوب الإبعاد أو ما يسمى بالتمثيل أو التمحوّر يجعلنا نحاول استكشاف أو فهم ظواهر معقدة محل ملاحظات عديدة، ذات طابع مختلف وغامض في بداية الأمر. فنحاول في هذه الحالة تنظيم وهيكل نظام ملاحظتنا لإبراز وتحديد المعنى وبلورته في شكل فرضيات تعبر عن خلاصة معارفنا السابقة، تُنجز في شكل إعادة إنتاج الظاهرة وتصورها بمنطق جديد. فهدفنا من خلال تطبيق هذا الأسلوب هو اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات ذات درجة معينة من الدقة والعمق، وذلك انطلاقاً من دراساتنا السابقة، ليساهم في فهم ثم تفسير الظاهرة².

ويقترح (Koeing) تعريفاً دقيقاً للإبعاد على أنّه "عملية غير مرتبطة بالمنطق، تسمح بالابتعاد عن التصور الفوضوي الذي نرى به عالمنا الحقيقي عن طريق محاولة افتراض العلاقات التي تربط حقيقة بين الأشياء. فالإبعاد يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقاً". ويساهم الإبعاد في النقاط التالية:³

- يستلهم أسلوب الإبعاد عناصر السياق الثقافي والاجتماعي للباحث، ذلك لأنّ هذا الأسلوب عبارة عن آلية منفتحة، ونتيجة نشاطه تقبل المراجعة وإعادة البلورة؛
- إذا كان العلم "سيرورة بنائية" يخضع لتعديلات ومراجعات متتالية، فإنّ الأسلوب الذي يناسبه هو أسلوب التمثيل، ذلك لأنّ كل نتيجة تمثيلية قابلة للمراجعة ما هي إلا نتيجة تقريبية ومقيدة بمجال معين؛

¹ Thiétart R.A et coll., op. cit., p 13.

² بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 7.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

- إذا كانت الفرضية تشكل لحظة أساسية في بناء العلم، فإن الاستكشاف التمثيلي يلعب دورا مهما في بلورتها ونقدها. فإبداع الفرضية ليس خلقا من عدم، ولكنه تعبير عن فكرة مستقاة من معارف سابقة، تُنجز في شكل إعادة إنتاج للظاهرة أو وضع مثال حديث.

وبصورة أكثر تبسيطا فإنّ تطبيق أسلوب الإبعاد يجعلنا نبتعد نوعا ما عن البحث عن النتائج المثبتة بالمنطق، ويقتصر دورنا على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط أو العلاقات بين الظواهر وفقا لتصورنا الخاص، والتي نتيجة للصرامة التي استنتجت بها يمكن اعتبارها افتراضات صحيحة من دون برهان أو إثبات مؤكد. فهو إذا يهدف إلى محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة ومنحها طابع تفسيري أو فهمي والذي يحتاج، للتوجه من القاعدة للقانون، أن يتم اختباره لاحقا. فنتيجة الإبعاد ليست برهان، وإنما روابط بين أشياء أو ظواهر،

ثانيا: منهج الاختبار وفقا لأسلوب الافتراض الاستنباطي

من خلال ملاحظتنا ودراستنا النظرية قمنا باستنتاج، بشكل غير مؤكد، تفسيرات أو فرضيات وفقا لأسلوب الإبعاد. هذه الفرضيات، عند ربطها ببعض الشروط المبدئية قد تمثل نقطة انطلاق لمرحلة الاختبار التي يمكننا من خلالها اختبار قدرتنا على اقتراح نتائج تفسيرية مؤكدة في نفس الوقت. اختبار هذه النتائج التفسيرية يتم من خلال أسلوب الافتراض الاستنباطي الذي يتم تطبيقه من خلال مواجهة هذه الفرضيات بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها.

ويستوحي أسلوب الافتراض الاستنباطي وجوده من أسلوب الاستنباط الذي يُعتبر البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، دون اللجوء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب. فهو يعتمد على فكرة أساسية وبسطة وهي: إذا كانت الفرضيات المشككة صحيحة، فإنّ النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة¹.

والاستنباط نوعان هما:

- الاستنباط الصريح الذي يُعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس برهان دقيق كالحساب والقياس، مثل الاستدلال المنطقي الذي يقول إذا كان: A هو B، و C هو A، فإنّ C هو B. وهي عملية منطقية غالبا ما توصف بالقيمة بمعنى أنّ النتيجة تكون مستوحاة مباشرة من الفرضيات ولا تمكن من تعلم شيء جديد، فهي إذن تحصيل حاصل (*tautologique*) فقط. هذا النوع من الاستنباط من الصعب استخدامه في علوم التسيير؛

- الاستنباط البناء وهو عبارة عن عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنتقل من مبادئ وقضايا أولية إلى قضايا أخرى تستخلص وتستنتج منها بالضرورة، لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية، أي أنّها تنتج عن برهان متكون ليس فقط من فرضيات وإنما من منطق استدلالى يتم من خلاله إثبات أنّ هذا الشيء هو نتيجة لآخر.

¹ بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

فلاستنباط هو إذا الاستدلال الذي يؤسس أسلوب الافتراض-الاستنباطي. هذا الأسلوب ينتقل بطبعه، كالأستنباط، من العام إلى الخاص.

وفي إطار هذا العمل، وانطلاقاً من إشكالتنا المستوحاة من إطارنا النظري الخاص بالقيادة الإستراتيجية وتنمية معرفة العاملين، وعلى أساس نموذج الدراسة الذي اقترحناه، قمنا باستخلاص فرضيات من وحي تصورنا للظاهرة وفهمنا لها، وقمنا باختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الدراسة من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

ثالثاً: المقاربة المنهجية الكمية أو النوعية

بالنسبة لعلم التسيير، ولكي يحوز على الصفة العلمية كان لا بد على القائمين عليه من أن يطوروا طرقاً تقنية إحصائية بهدف تعويض صرامة العلوم التجريبية، ولكن هذا الانغماس في الطرق الكمية أصبح يهدد الباحث ويحصره في بعض الجوانب القابلة للقياس ويبعده عن الفهم الدقيق واستيعاب موضوع دراسته. فالكميون يُهملون كثيراً التعقيد المرتبط بالظواهر الخاصة بالمؤسسات ويركزون أكثر على البحث عن الدقة والنظامية لأجل ذلك طُورت طرق أخرى أكثر دقة مثل دراسات الحالة أين يكون الباحث أكثر قرباً من موضوع بحثه، حيث يمثل البحث عن البيانات مرحلة استكشافية ومعالجتها مرحلة تأكيدية للاستفادة من المزج بين الطريقتين الكمية والكيفية. وهذا ما يُعرف بالمثلثية (*Triangulation*)، بحيث يتحدد اختيار الطريقة البحثية حسب طبيعة الموضوع.

وفي إطار دراستنا اعتماداً مبدأ المثلثية بالتركيز على الطريقتين معاً. فقد اخترنا المقاربة الكيفية لأنها: أولاً تنساق ضمن التوجه الاستيمولوجي التفسيري الذي قمنا باختياره؛ ثانياً تستجيب بشكل فعال لطبيعة الإطار المفاهيمي الذي تبنيه ومدى ارتباطه بهدف دراستنا الذي أساسه فهم الظاهرة المدروسة وتفسيرها.

فحسب (*Girod-Séville and Perret*)، فإنّ قبول صحة المعرفة المنتجة وفقاً للتوجه التفسيري يستوجب تبني مقاربة كيفية من خلال التركيز على جمع البيانات الكيفية. واختيار المقاربة الكيفية يخدم أيضاً المنهج الاستكشافي المتبنى في الدراسة¹. وحسب (*Mucchielli*)، تُعبر المقاربة الكيفية عن إستراتيجية بحث تهدف إلى توضيح وفهم حدث إنساني. ويُعرف أيضاً البحث الكيفي على أنه الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجرائها في السياق أو الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات، أو الكلمات، أو الصور، ثمّ يخللها بالتركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة².

ويجب أن لا يُنظر إلى البحث الكيفي على أنه بديل سهل للبحث "الإحصائي" أو الكمي، فهو يتطلب التزاماً واسعاً بالوقت في مجال الدراسة، والمشاركة في شكل من أشكال البحث الاجتماعي والإنساني والعلمي الذي لا يمتلك أدلة ثابتة أو إجراءات محددة. ويمكن استخدام طرق البحث الكيفي لزيادة فهمنا لأي ظاهرة أو مشكلة لا نعرف عنها الكثير، كما يمكن أيضاً استخدامها للحصول على وجهات نظر وآراء مختلفة لأشياء نعرف عنها الكثير أو للحصول على معلومات معمقة من الصعب التعبير عنها بطريقة كمية أو إحصائية.

¹ Bensahel W., op. cit., p170.

² Thiétart R.A et coll., op. cit., p 63.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وكان إتباعنا للتحليل الكيفي عن طريق استخدام تقنية دراسة الحالة التي على أساسها تم إدماج أساليب جمع بيانات كمية من خلال استخدام الاستبيان. حيث تم الاهتمام بحالة واحدة لها صفة التفرد للقيام بدراستها بعمق ووصفها بشكل دقيق أكثر ومعرفة العوامل التي أثرت أو تؤثر فيها والظروف المحيطة بها¹.

المطلب الثالث: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث، حيث يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة.

أولاً: تقنية البحث

كما ذكرنا سابقاً فقد تم إتباع تقنية دراسة الحالة التي تُعتبر الأسلوب الكيفي الأكثر ملائمة لدراستنا والأكثر استجابة لتوجهنا الاستيمولوجي. ويقوم أسلوب دراسة الحالة على جمع بيانات ومعلومات متنوعة وشاملة عن حالة واحدة أو عدد من الحالات، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة². ويمكن أن تكون هذه الحالة عبارة عن فرد، جماعة، نظام أو مؤسسة. وتقوم تقنية دراسة الحالة على أساس التعمق في دراسة الوحدات المختلفة، فهي تهدف إلى الكشف عن العلاقات بين أجزاء الظاهرة أو تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في الوحدة المراد دراستها³.

وفي إطار عملنا قمنا باختيار دراسة حالة واحدة من أجل فهم طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة. وقد وضع (Yin) أنّ اختيار دراسة حالة واحدة تُعتبر حالة خاصة في الطرق الكيفية، ولكن أسلوب جيد لوضع نموذج دراسة ما تحت الملاحظة الدقيقة له من أجل الفهم العميق لها. فحسب (Yin) يمكن اللجوء إلى دراسة حالة واحدة في ثلاثة مواقف: عند رغبتنا في اختبار نظرية موجودة من أجل إثباتها، مناقشتها أو إكمالها؛ عند كون الحالة المدروسة ذات خصوصية منفردة مما يستوجب التركيز عليها؛ وأخيراً عندما تعكس الحالة المدروسة ظاهرة معقدة غير مدروسة بشكل واسع.

وفي بحثنا يمكن تفسير لجوئنا إلى دراسة حالة واحدة إلى الطابع الحديث والمعقد لدراسة كيفية تنمية المعرفة من خلال القيادة الإستراتيجية. وقد تم اختيار مجموعة إريس سات (IRIS SAT) كحالة للدراسة، نظراً لطبيعة العمل في مؤسسات قطاع الالكترونك كثيفة المعرفة والمتوجهة عموماً نحو الإبداع نظراً للمنافسة الشديدة التي تواجهها محلياً ودولياً والتي تفرض عليها التجديد الدائم والتطور السريع لمواكبة التغيرات في التكنولوجيا. هذا ما يجعلها إطاراً مناسباً لاستكشاف كيفية تنمية المعرفة فيها.

¹ هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص 73.

² ربحي مصطفى عليان وعثمان مجد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 46.

³ فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 97.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

ثانيا: مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة¹. وقد تم تحديد مجتمع يحقق أغراض الدراسة، حيث يتكون من فئة الإطارات ذوي التأثير في عملية اتخاذ القرار بمجموعة إريس سات والتي يؤخذ بأرائهم، اقتراحاتهم وأفكارهم، ليمثلوا قادة استراتيجيين. فالقائد الإستراتيجي - كما ذكرنا في الجانب النظري- لا يمثل أحد أفراد الإدارة العليا فقط بل يمكن أن يوجد في أي من المستويات الإدارية بالمؤسسة، حيث يتميز بشخصية كارزمية مؤثرة وبتفكير استراتيجي مبدع قادر على التوليف والمزج بين التجارب الماضية والتجارب الحالية واستخدامها كمدخلات مهمة لبناء المستقبل.

ووفقا لنائب مدير مجموعة إريس سات، يمثل مجموع الإطارات 284 إطار في مستوى الإدارة العليا والوسطى، ويمثل عدد الإطارات ذوي التأثير في عملية اتخاذ القرار والتي تؤخذ آراؤهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار والتي كان لها تأثير إيجابي على أداء العمل 63 إطارا، حيث يمثل هذا العدد مجتمع الدراسة. وقد قمنا في هذه الدراسة بإجراء مسح شامل للمجتمع ككل المكون من 63 إطارا والذين يمثلون القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات، وذلك من خلال توزيع 63 استبيان بشكل مباشر وقد تم استرجاعها بالكامل.

ويتم في مايلي التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الإداري، المستوى الإداري ومدة الخدمة.

1. خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس: بحيث يتوزع أفراد المجتمع حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	50	79,4%
أنثى	13	20,6%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من الجدول رقم (1-3)، أنّ (50) من أفراد المجتمع هم ذكور، وهم يمثلون ما نسبته (79,4%) من الحجم الإجمالي للمجتمع، في حين بلغ عدد الإناث (13)، أي ما نسبته (20,6%) من الحجم الإجمالي للمجتمع. وبالتالي، يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكوري.

¹ محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999، ص 84.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

2. خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر: بحيث يتوزع أفراد المجتمع حسب العمر كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20-29 سنة	27	42,9 %
من 30-39 سنة	26	41,3 %
من 40-49 سنة	6	9,5 %
من 50 فأكثر	4	6,3 %
المجموع	63	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من الجدول رقم (2-3) بأن (27) من أفراد مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (42,9 %) تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة. في حين كان عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة يقدر بـ (16) فرداً، أي ما نسبته (41,3 %) من الحجم الإجمالي للمجتمع. بينما وصل عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة (06) أفراد، أي ما نسبته (9,5 %). وكان عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة (04) أفراد أي ما نسبته (6,3 %). وما يلاحظ من هذه النتائج أنّ غالبية أفراد مجتمع الدراسة أي ما نسبته (84,2 %) هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 39 سنة، وهي نتيجة تعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف الشباب لتدعم الحيوية والحماس في العمل وتشجيع روح الابتكار والإبداع لدى هذه الفئة.

3. خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي: بحيث يتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
تقني سامي	4	6,3 %
ليسانس	14	22,2 %
ماستر	27	42,9 %
مهندس دولة	16	25,4 %
ماجستير فما فوق	2	3,2 %
المجموع	63	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من الجدول رقم (3-3) أنّ (27) من أفراد مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي ماستر، وهم يمثلون أعلى نسبة والتي تقدر بـ (42,9 %) من الحجم الإجمالي للمجتمع. في حين وصل عدد الأفراد الذين يملكون مستوى مهندس دولة (16) فرداً، أي ما يمثل (25,4 %) من الحجم الإجمالي للمجتمع. بينما بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى ليسانس (14) فرداً، أي ما نسبته (22,2 %). وبلغ عدد أفراد المجتمع الذين يملكون مستوى تقني سامي

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

(4) أفراد، أي ما يقدر ب (6,3%). وقدرت نسبة أفراد المجتمع الذين يملكون مستوى ماجستير فما فوق (3,2%) أي ما يقدر بفردين (2).

ويلاحظ من هذه النتائج أنّ غالبية أفراد المجتمع مستواهم التعليمي بين الماستر ومهندس دولة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنّ نشاط المؤسسة في قطاع يتميز بكثافة التكنولوجيا وسرعة تطورها، يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي مرتفع يستطيعون من خلاله التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة، وكذا تكون لديهم القدرة على إدراك تطلعات المؤسسة واكتساب معارف وخبرات جديدة بسهولة أكثر والاستخدام الكفء للمعارف المتوفرة في المؤسسة من قبل، ولهذا يُتوقع أن ينعكس هذا إيجاباً على إجاباتهم وتفاعلهم مع فقرات الاستبيان. ويمكن اعتبار هذا مؤشراً على أنّ المؤسسة تمتلك موظفين من ذوي المستويات التعليمية العليا، والذي ينعكس بدوره على تنمية معارفها وزيادة المهارات وتطويرها.

4. خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المنصب الإداري: بحيث يتوزع أفراد المجتمع حسب المنصب الإداري في المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المنصب الإداري

النسبة	التكرار	المنصب الإداري
1,6%	1	مدير المؤسسة
3,2%	2	نائب مدير المؤسسة
14,3%	9	رئيس مصلحة
50,8%	32	رئيس قسم
30,1%	19	مساعد إداري
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من الجدول رقم (3-4) أنّ (32) من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب رئيس قسم، وهم يمثلون ما نسبته (50,8%) من الحجم الإجمالي للمجتمع. بينما بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب مساعد إداري (19) فرد، أي ما نسبته (30,1%)، حيث تمثل هذه الفئة -حسب ما قاله نائب رئيس المؤسسة محل الدراسة- الأفراد الذين يمتلكون أفكار جديدة وذات قيمة للمؤسسة، فهم يتميزون بعقلية متفتحة، مجازفة ومبتكرة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة (9) فرداً، أي ما نسبته (14,3%). وقد مثلت نسبة (3,2%) نائب المدير العام ونائب المدير العام المكلف بالجودة لمجموعة إريس سات. ومثل مدير المؤسسة نسبة (1,6%) أي فرد واحد (01).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

5. خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الإداري: بحيث يتوزع أفراد المجتمع حسب المستوى الإداري في المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
25,4%	16	الإدارة العليا
74,6%	47	الإدارة الوسطى
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من الجدول رقم (3-5) أنّ (47) من أفراد المجتمع أغلبهم من الإدارة الوسطى، وهم يمثلون ما نسبته (74,6%) من الحجم الإجمالي لمجتمع الدراسة. بينما النسبة المتبقية من والمقدرة بـ (25,4%) تمثل (16) فرداً من مستوى الإدارة العليا. ومنه فوجود إطار من مستوى الإدارة العليا والوسطى يمثلون مجتمع الدراسة، يؤكد ما تم ذكره في الجانب النظري، بأنّ القيادة الإستراتيجية لا تمثل فقط الإدارة العليا، بل يمكن أن نجدتها في جميع المستويات الإدارية باعتبارها مجموعة من الخصائص التي تميز كل موظف يكون له قدرة على التأثير في الآخرين وفي مستقبل المؤسسة، ويتميز بالتفتح وحب الإطلاع وامتلاك قدرات التفكير الإستراتيجي، وبالتالي، فهو يملك تصورات جديدة لوضع مؤسسته ويمكنه بناء رؤية إستراتيجية واضحة لها وإيصالها للجميع.

6. خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير مدة العمل في المؤسسة: بحيث يتوزع أفراد المجتمع حسب مدة خدمتهم في المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق مدة العمل

النسبة	التكرار	مدة العمل
85,7%	54	أقل من 5 سنوات
11,1%	7	من 5-10 سنوات
3,2%	2	من 11 سنة فأكثر
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من الجدول رقم (3-6) أنّ (54) من أفراد المجتمع تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهم يمثلون ما نسبته (85,7%) من الحجم الإجمالي للمجتمع. بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات (7) أفراد، أي ما نسبته (11,1%) من الحجم الإجمالي لمجتمع الدراسة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة تزيد عن 11 سنة ففردين (2)، أي ما نسبته (3,1%).

وما يلاحظ على هذه النتائج أنّ غالبية أفراد المجتمع، أي (85,7%) من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن 5 سنوات، وهذا ما يؤكد النتائج السابقة الخاصة بأنّ غالبية أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20 و29 سنة مما يعني أنّ أغلبية إطار مجموعة إريس سات هم من فئة الشباب، وهو ما يوضح سياسة المؤسسة في توظيف الشباب

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الحاصلين على الشهادات الجامعية المتخصصة، والذي يدعم إستراتيجية المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية وزيادة مصادر الأفكار الإبداعية المتجددة، لضمان استمرارها وتقوية قدراتها التنافسية.

ثالثاً: جمع البيانات

يتم جمع البيانات باستخدام أدوات متنوعة، والتي تُقسم لمصدرين أساسيين، وفيما يلي شرح لهذه المصادر وتوضيح للأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

1. **مصادر جمع البيانات:** تم في هذه الدراسة جمع البيانات من مصدرين أساسيين هما: المصادر الأولية والمصادر الثانوية، حيث تلعب نوعية ومصادر البيانات دوراً أساسياً في إعطاء قيمة للبحث.

- **المصادر الأولية:** وهي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق في صحتها مثل: الإحصائيات الصادرة عن الوزارات والدوائر المتخصصة والمؤسسات¹، بالإضافة إلى المقابلات، الاستبيانات، الملاحظة وغيرها.

- **المصادر الثانوية:** وتمثل مجموع المصادر النظرية من الكتب، المقالات والمجلات العلمية العربية والأجنبية المتخصصة والأطروحات.

وتم في هذه الدراسة جمع البيانات من كلا المصدرين، بحيث تم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمقالات بشكل خاص، إضافة إلى جمع البيانات الأولية والتي لها علاقة مباشرة بالدراسة من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية، كما تم الاعتماد على المقابلة لدعم نتائج الاستبيان وللتعرف على بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، فقد كان لأسلوب الملاحظة دور كبير في الحصول على عدة معلومات حول طبيعة بيئة العمل داخل مجموعة إريس سات وطبيعة العلاقات ومستوى التفكير وغيرها من المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه الأدوات.

2. **أدوات جمع بيانات الدراسة:** يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم في هذه الدراسة استخدام الأدوات التالية: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة ووثائق المؤسسة.

- **الاستبيان:** يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما يُطلب من المستجوب الإجابة عليها². ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، معتقدات، تصورات وآراء الأفراد³. وقد تم استخدام الاستبيان في بحثنا لتمييز به من مميزات نذكر منها:

يُعتبر الاستبيان من أكثر الطرق موضوعية، لأنها لا تحمل اسم المستجوب، ضماناً للسرية مما يحفز على إعطاء بيانات أكثر صحة⁴؛

• تمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي، ومنها يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة⁵؛

¹ عبد الرحمن الواصل، البحث العلمي خطواته ومراحل، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45.

² فايز جمعه صالح النجار، نبيل جمعه النجار وماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 58.

³ محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴ فايز جمعه صالح النجار، نبيل جمعه النجار وماجد راضي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁵ هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- يعطي الاستبيان للمبحوث الحرية في الإجابة عن الأسئلة فهي لا تضعه تحت ضغوط نفسية، كما أنّها تفسح له المجال للرجوع إلى المراجع أو بعض الوثائق للإجابة عن بعض الأسئلة إذا تطلب الأمر ذلك¹؛
- تعرض المستجوبين إلى نفس الأسئلة وبنفس الأسلوب، بالإضافة إلى أنّها لا تفسح المجال أمام الباحث أن يتدخل في إجابات المبحوث²؛
- عادة ما تصل نتائجها إلى درجات عالية من المصدقية والثبات، وذلك نتيجة لما يمر به الاستبيان من مراجعة وتحكيم³.

ويحتوي الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على مجموعة من الأسئلة المغلقة، حيث تم تقسيمه إلى جزئين، الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية وكانت الإجابات تتبّع السلم الرقمي أو الرتي، والجزء الثاني يتضمن عبارات متغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية بمكوناتها وتنمية المعرفة بمراحلها)، حيث كانت الإجابات المحتملة تتبّع السلم الفئوي (وفق مقياس ليكرت الخماسي) لقياس العبارات في المحورين وتحديد الموافقة من عدمها على هذه العبارات -أنظر الملحق رقم (01)-.

- وقد مرت عملية إنجاز الاستبيان بعدة مراحل، يمكن حصر أهمها فيما يلي:
- تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح ووفقاً لفرضيات الدراسة؛
 - تحكيم استبيان الدراسة من طرف المختصين وذوي الخبرة بهدف الاستفادة من آرائهم و خبراتهم؛
 - اختبار الاستبيان بصفة أولية، وذلك بتوزيعه على عدد من الأفراد من خارج أفراد المجتمع والمتصفين بنفس صفات أفراد المجتمع محل الدراسة، للاستفادة من انطباعاتهم حول الاستبيان؛
 - صياغة استبيان الدراسة صياغة نهائية وفق ملاحظات الأفراد في الاختبار الأولي واقتراحات المحكمين لاعتمادها؛
 - توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع الاستبيان بشكل شخصي على إطارات مجموعة إريس سات بعد الإجابة على استفساراتهم فيما يخص الاستبيان، حيث يُعتبر التوزيع الشخصي للاستبيان وفقاً لـ (Sekaran) أفضل وسيلة لجمع البيانات، بحيث يكون للباحث القدرة على جمع أكبر عدد ممكن من الإجابات في فترة زمنية أقل، كما يمكن توضيح أي استفسار⁴. وقد كانت أسئلة الاستبيان موزعة كالتالي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

تضمن هذا القسم معلومات عامة حول إطارات مجموعة إريس سات تخص: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الإداري، المستوى الإداري ومدة العمل في المؤسسة.

¹ مجّد عبيدات، مجّد أبو نصار وعقلة مبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² ربحي مصطفى عليان وعثمان مجّد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁴ Sekaran, U. (2004), Research Methods for Business a Skill Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, p 308.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

تضمن القسم الثاني محورين وفقا لمتغيرات الدراسة بمكوناتها ومراحلها، حيث اشتمل هذا الاستبيان على 59 عبارة موزعين كالآتي:

المحور الأول: تنمية المعرفة والذي يشتمل على 27 عبارة، حيث ينقسم إلى مرحلتين، هما:

- مرحلة الاستكشاف والتي تضم 11 عبارة؛
- مرحلة الاستغلال والتي تضم 16 عبارة.

المحور الثاني: القيادة الإستراتيجية والذي يشتمل على 32 عبارة، حيث ينقسم إلى ستة (06) مكونات، هي:

- التمكين والذي يحتوي على 5 عبارات؛
- التفكير الإستراتيجي والذي يحتوي على 5 عبارات؛
- مشاركة فرق العمل والذي يحتوي على 6 عبارات؛
- الإبداع والابتكار والذي يحتوي على 5 عبارات؛
- إنشاء الرؤية المشتركة والذي يحتوي على 5 عبارات؛
- التغيير الثقافي والذي يحتوي على 6 عبارات.

وقد اعتمد استبيان هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس مكون من خمسة نقاط، يتم استخدامه مع الأسئلة الموقفية التي تطرح المواقف على شكل عبارات ثم يُطلب من المجيب أن يقيّم كل عبارة وييدي موافقته من عدمها¹؛ فهو يُستخدم بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يُعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تُعبر عن اتجاهه لقضية ما، وتكون درجاته موزعة كما يلي: رقم 1 لغير موافق بشدة؛ 2 لغير موافق؛ 3 لمحايد؛ 4 لموافق و5 لموافق بشدة.

- **المقابلة:** تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الطرف الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته². وتنقسم المقابلات إلى ثلاثة أنواع هي المقابلات المهيكلة، المقابلات نصف المهيكلة والمقابلات غير المهيكلة، وقد سُميت هذه الأخيرة بهذا الاسم لأنّ الشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على مجموعة من الأسئلة المتسلسلة يتم توجيهها للمستجيب، ويهدف هذا النوع إلى استطلاع بعض القضايا التمهيديّة لكي يتمكن الباحث من إعداد صياغة جيدة للمتغيرات التي تحتاج إلى بحث متعمق³.

وقد تم في هذه الدراسة إجراء مجموعة من المقابلات الاستطلاعية غير المهيكلة مع نائب رئيس مجموعة إريس سات ومجموعة من الإطارات العاملة بها، لاستطلاع عدة جوانب عامة تخص إطار عمل المؤسسة كالمنافسة في

¹ المهنّد بن حسان السبيعي، دليل تصميم الاستبيانات: مباحث في أنواع الأسئلة والمقاييس، الإصدار الرابع، 2013، ص 81. على الرابط: www.scribd.com/doc/40735232

² عبد الرحمن الواصل، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ Sekaran, U., op. cit, p 290.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

السوق، معايير قياس جودة منتجاتها، برامج الدورات التدريبية للموظفين، التوجهات والتطلعات المستقبلية، علاقاتها مع الزبائن ومستوى تكنولوجيا منتجات المجموعة، وذلك للتعرف على مستوى المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة، إلى محاولة تحديد فئة الموظفين المساهمين في اتخاذ القرار وذوي التأثير في المؤسسة وتوضيح دورهم كقادة، ومدى إطلاعهم على مستجدات العلوم الإدارية والتطورات في أساليب التسيير وخاصة ما له علاقة بمتغيرات الدراسة، وهو ما ساعد في تفسير النتائج والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

- **الملاحظة:** والتي تمثل منطلق أي بحث، وذلك لأنها تعني أنّ الباحث يسجل ملاحظاته دون استخدام قائمة من الأسئلة¹. وقد تم استخدام هذه الأداة للتعرف على مدى وعي إطارات مجموعة إريس سات بأهمية القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة ومستوى معرفتهم بمتغيرات الدراسة وبعناصرها.
- **وثائق المؤسسة:** تُعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة لجمع المعلومات وذلك لأنها تُعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة. وقد تم الاطلاع على أهم الوثائق المتعلقة بالدراسة مثل الهيكل التنظيمي، عدد الإطارات والعمال بالمؤسسة، برامج التدريب السنوية، وكل ماله علاقة بموضوع الدراسة.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي المستعملة

يُكمن الهدف الرئيسي للبحث في دراسة دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة، ومن خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 24، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان لاختبار فرضيات الدراسة. وقد تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتبارها أكثر الأساليب ملائمة لأهداف الدراسة الحالية، وذلك بعد استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية. وتمثلت هذه الأساليب في ما يلي:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛
2. **المدى:** والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0,8)، وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
طول الفئة (المتوسط الحسابي)	1 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: المهتد بن حسّان السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص 82. (بالتصرف)

¹ عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 130.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

3. المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان؛
4. الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي؛
5. معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*): يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6) تكون المصدقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإنّ المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8)¹؛
6. معامل الالتواء ومعامل التفلطح: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأنّ معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً؛
7. معامل الارتباط سبيرمان (*Spearman*): تم استعمال معامل الارتباط سبيرمان من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات (القيادة الإستراتيجية بمكوناتها وتنمية المعرفة بمراحلها)، ويقع مجال الارتباط بين (±1)، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنّه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي (+1)، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ (-1)، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أنّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر (100%) من الاختلافات في المتغير التابع². ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0,05 مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام؛
8. تحليل التباين للانحدار: يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
9. الانحدار: تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور القيادة الإستراتيجية بمكوناتها في تنمية المعرفة بمراحلها.
10. معامل التضخم (VIF) والتباين المسموح به: يتم استخدام التباين المسموح به (*Tolerances*) ومعامل تضخم التباين (*Variance inflation factor*) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وذلك للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي (*Multicollinearity*) بينها، أي عدم وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة. ويرجع السبب في ذلك لتجنب الآثار السلبية لوجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة وهي عدم استقرار معاملات الانحدار

¹ Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks in Isfahan, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.

² Kothari C. R. (1990), Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eastern Limited, New Delhi, India, p 141.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

للمتغيرات المستقلة وعدم توفر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات¹؛ أي عدم ظهور المعلمة معنوية نتيجة انخفاض القيمة الإحصائية لـ (T)، بالرغم من أنّ المتغير قد يكون مهماً في النموذج. وحتى لا يظهر مشكل الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة يجب أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للقيمة 10، وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من 0,1².

11. اختبار كلموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov): يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

12. اختبار (Durbin-Watson): يُستخدم اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من استقلالية البواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

13. طريقة (Goldfield-Quandt): يتم استخدام طريقة (Goldfield-Quandt)، لاختبار تجانس البواقي أو ما يسمى باختبار ثبات التباين (Homoscedasticity)، والذي يُقصد به أن يؤول تباين الأخطاء (البواقي) إلى الصفر، حيث يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار. ويتم تطبيق هذه الطريقة وفقاً للمراحل التالية:³

- يتم ترتيب المشاهدات ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لأحد المتغيرات المستقلة؛
- يتم استبعاد (20%) من المشاهدات في المنتصف، ويكون في هذه الحالة لدينا سلسلتين؛
- يتم حساب مجموع مربعات الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة، حيث $(SSE)_1$ هو مجموع مربعات الخطأ للسلسلة الأولى و $(SSE)_2$ هو مجموع مربعات الخطأ للسلسلة الثانية؛

- يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:
$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1}$$

- ثم يتم مقارنة (\hat{F}) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولية بدرجات حرية الخطأ في السلسلتين ومستوى المعنوية (α) . فإذا كانت (\hat{F}) المحسوبة أقل من (F) الجدولية، فإنه يتم التأكيد على أنّ هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وإذا كانت (\hat{F}) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، فإنه يتم التأكيد على عدم وجود تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

¹ أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2008، ص 145.

² Julie Pallant. (2007), SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows, Third edition, Open University Press, McGraw-Hil, p 156.

³ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 134-141.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

خامسا: ثبات وصدق أداة الدراسة

إن الاستبيان ليس مجرد مجموعة من الأسئلة لا يوجد بينها رابط، إذ من الضروري أن تقيس هذه الأسئلة ما يريد الباحث أن يقيسه، كما يجب أن تكون الإجابة عليها نفسها لو تكرر تقديم الاستبيان لنفس الأفراد، ولهذا كان الصدق والثبات من أهم الشروط المنهجية في تصميم أدوات البحث، والتي تعطي مصداقية لأداة الدراسة.

1. **ثبات أداة الدراسة:** يتم في هذه الدراسة اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (*CronbachAlpha*). ويقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، أي استقرار النتائج التي تم الحصول باستخدام أداة الدراسة عدة مرات في نفس الوقت أو في فترات متتالية، فهي تؤكد على عدم تعرض النتائج للتغير مع تغير ظروف القياس¹. فبدون التحقق من الثبات لا يمكن تقديم استنتاجات أو صياغة نظريات أو تعميم نتائج الدراسة². ومن أجل التأكد من ثبات أداة الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ والذي يُقصد به درجة بناء مجموعة فقرات لبعده واحد، بحيث إذا فاقت قيمته 0,7 يكون البناء مقبولا، كما يمكن قبول البناء إذا اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من 0,7³. كما أنّ زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ (*CronbachAlpha*) تعني زيادة مصداقية البيانات⁴. والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور أداة الدراسة.

الجدول رقم (3-8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

معامل الثبات	العبارات	محاور الاستبيان
0,843	(11)	مرحلة الاستكشاف
0,763	(16)	مرحلة الاستغلال
0,860	(27)	تنمية المعرفة
0,816	(05)	التمكين
0,800	(05)	التفكير الاستراتيجي
0,805	(06)	مشاركة فرق العمل
0,779	(05)	الإبداع والابتكار
0,739	(05)	إنشاء الرؤية المشتركة
0,753	(06)	التغيير الثقافي
0,917	(32)	القيادة الاستراتيجية
0,924	(57)	إجمالي فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS V 24

¹ Sekaran, U., op. cit., p 268.

² Golafshani, N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, Vol. 8, N°. 4, p 598.

³ Sekaran, U., op. cit, p 440.

⁴ عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 560.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

يوضح الجدول رقم (3-8) أنّ معامل الثبات لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة وهي (70%)، وهذا ما يجعل الثبات الكلي للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ (0,924) أي بنسبة (92,4%)، ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ويجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

2. **صدق أداة الدراسة:** يُقصد بصدق أداة الدراسة قدرة هذه الأداة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، كما يعني شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري من جهة وصدق الاتساق الداخلي لل فقرات (عبارات أداة الدراسة) من جهة أخرى .

- **الصدق الظاهري:** لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها للتحكيم على مجموعة من الأساتذة المحكمين -توجد أسمائهم في الملحق رقم (04)-، حيث قدم المحكمون مجموعة من الاقتراحات كإعادة صياغة فقرات الاستبيان أو تضمين ودمج عبارات مع بعضها، وفي ضوء آراءهم تم تعديل الاستبيان، لنصل في الأخير إلى 59 عبارة صالحة للقياس بعدما كانت 66 عبارة، ليكون الاستبيان في شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01).

كما تم أخذ عينة تتكون من 11 فرد من إطارات المؤسسة محل الدراسة وتم توزيع الاستبيان عليهم لاختبار صدقه، ومدى فهمه ووضوحه لدى مجتمع الدراسة. وبناء عليه تم التعديل في صياغة العبارات وتغيير بعض المصطلحات لتكون ملائمة لخصوصية المؤسسة محل الدراسة ومفهومة أكثر وواضحة عند توزيع الاستبيان مرة أخرى.

- **صدق المحتوى:** وذلك بحساب معاملات الارتباط لسبيرمان بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تنمية المعرفة) والدرجة الكلية للمحور

العدد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
ممارسات المعرفة التنظيمية	1	تُساهمون في تقديم حجم كبير من الأفكار الجديدة في مؤسستكم.	0,352**	0,004
	2	تكتسبون معارف، خبرات ومهارات جديدة من شركائكم كالجاعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات -FCE-.	0,640**	0,000
	3	تقومون بتخزين حجم كبير من المعارف في الذاكرة التنظيمية لمؤسستكم باستخدام موقع الإنترنت الخاص بمؤسستكم (iWeb).	0,673**	0,000
	4	تقومون بتقاسم ومشاركة معارفكم وخبراتكم مع الآخرين باستمرار.	0,611**	0,000
	5	تقومون بتنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين باستمرار من خلال إجراء دورات تدريبية وتعليمية لتمكينهم من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.	0,513**	0,001
	6	تُقدرون المعرفة الفردية (خبرات، مهارات، كفاءات...) لكل موظف وتحاولون الاستفادة منها في العمل.	0,521**	0,000
الممارسات المتبعة	7	تُركزون على استخدام أساليب وطرق عمل جديدة.	0,586**	0,000
	8	تعملون بشكل مستمر على إيجاد تقنيات تسويقية جديدة.	0,583**	0,000
	9	تسعون جاهدين لابتكار منتجات جديدة ومختلفة تماما عن منتجاتكم الحالية.	0,379**	0,002
	10	تُحاولون باستمرار إدماج تكنولوجيا جديدة في العمل ومختلفة تماما عن التكنولوجيا المستعملة حاليا.	0,537**	0,000
	11	تسعون باستمرار لدخول أسواق جديدة ومختلفة تماما عن سوق المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية.	0,204	0,103
مرحلة الاستكشاف				
التنافسية	12	السوق التي تعملون بها تستقطب منافسين جدد باستمرار.	0,260*	0,036
	13	يتميز سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بمنافسة قوية.	0,293*	0,018
	14	تعتبرون الترويج والإشهار لمنتجاتكم ضرورة حتمية في ظل السوق الذي تعمل فيه مؤسستكم.	0,474**	0,000
	15	تُركز المؤسسة بشكل كبير في بيع منتجاتها على إستراتيجية تخفيض أسعار المنتجات.	0,640**	0,000
	16	تُهتمون بتبني تصورات مستقبلية جديدة وتحسينات للوضعية الحالية للمؤسسة.	0,770**	0,000
التوجه الإستراتيجي	17	تُهتمون بتوضيح تصورات ومسارات عمل المؤسسة الحالية لجميع الموظفين.	0,499**	0,000
	18	تسعون للتوفيق والموائمة بين أهداف المؤسسة وبرامجها قصيرة الأجل.	0,181	0,149
	19	تُركزون على تحقيق مكاسب وأرباح مستمرة على المدى القصير.	0,281*	0,024
الكفاءة التنظيمية	20	تعملون وفق إجراءات وقواعد عمل دقيقة ومتخصصة (روتين تنظيمي).	0,245*	0,049
	21	تُهتمون بتحسين أنشطة العمل الحالي أي تركزون على تحسين أداء العمل.	0,135	0,285
	22	تعملون على زيادة كمية الإنتاج لتخفيض حجم التكاليف (بهدف زيادة العوائد).	0,191	0,128
	23	تقومون برقابة مستمرة للتأكد من مدى تطابق أداء العمل مع ما هو مطلوب.	0,412**	0,001
الشراكات	24	تربطكم روابط قوية بشركائكم الخارجيين (كالجاعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات -FCE-).	0,513**	0,000
	25	تتميز الجهود المشتركة بينكم وبين شركائكم بالشفافية.	0,562**	0,000
	26	تستمر علاقاتكم (مدة العقد) مع شركائكم لمدة طويلة.	0,611**	0,000
	27	تتشاركون مع شركائكم الخارجيين في المعارف (أي في المعلومات، التكنولوجيا، الخبرات والمهارات...).	0,598**	0,000
مرحلة الاستغلال				
			0,816**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

يتضح من الجدول رقم (3-9) بأن جميع عبارات الاستبيان داخل محور تنمية المعرفة دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 و 0,05 باستثناء العبارات رقم 11 في مرحلة الاستكشاف والعبارات رقم 18، 21، و 22 في مرحلة الاستغلال، ولكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات للاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

الجدول رقم (3-10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القيادة الإستراتيجية) والدرجة الكلية للمحور

المكون	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
التسكين	1	لدى الموظفين رأي في تحديد مسؤولياتهم الوظيفية.	0,277*	0,025
	2	توفرون المعلومات الكافية للموظفين حول ما تريدون تحقيقه مستقبلاً.	0,675**	0,000
	3	تتشاورون مع الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات في مجالات أعمال المؤسسة.	0,488**	0,000
	4	الموظفون يشعرون بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة.	0,535**	0,000
	5	يمكن للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.	0,597**	0,000
التفكير الإستراتيجي	6	تطلعون باستمرار على أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية لمؤسستكم وأجزائها المختلفة، كما أنكم على دراية بكل العلاقات والروابط فيها.	0,689**	0,000
	7	أنتم على اطلاع تام بكافة التغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على عملكم.	0,645**	0,000
	8	لديكم فهم عميق لمشاكل العمل المختلفة وعلاقتها مع بعضها وكذلك تأثيرها على بعضها البعض.	0,521**	0,000
	9	لمواجهة مشكلة معينة في المؤسسة، تقومون باستغلال حلول مشاكل سابقة مشابهة لها، لتسهيل تشخيصها وإيجاد حلول مناسبة لها.	0,584**	0,000
	10	تعملون على إيجاد حلول مبدعة ومختلفة لمشاكل العمل، كما تحللون أسباب نشوئها وطرق منع حدوثها مرة أخرى.	0,669**	0,000
مشاركة فرق العمل	11	تساهمون بشكل جماعي في تحديد العمليات الرئيسية للعمل.	0,615**	0,000
	12	تتشاركون المعلومات مع الآخرين متى احتاجوا إلى ذلك.	0,677**	0,000
	13	تقسمون الموظفين إلى فرق عمل يتمتع كل منهم بمواهب متنوعة ومهارات متكاملة.	0,494**	0,000
	14	تدعمون التعاون بدلاً من المنافسة عبر الوحدات التنظيمية في المؤسسة.	0,403**	0,001
	15	تأخذون مساهمات ومبادرات جميع الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة.	0,641**	0,000
	16	يتم تشجيع جميع الموظفين قدر الإمكان على توليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشاكل.	0,546**	0,000
	17	تشجعون الموظفين على التفكير والعمل بطرق مبتكرة وحديثة.	0,712**	0,000
الإبداع والابتكار	18	تقبلون كل أنواع التغييرات والابتكارات كوسيلة مفيدة وفعالة لتحسين مؤسستكم.	0,697**	0,000
	19	لديكم استعداد لمحاولة القيام بالعمل بطرق جديدة والبحث عن حلول غير مألوفة وحديثة.	0,221	0,077
	20	يُنظر زبائن مؤسستكم للمنتجات المقدمة لهم على أنها منتجات حديثة وغير مسبوقه.	0,230	0,065
	21	منتجاتكم الجديدة هي عبارة عن تغييرات وتحسينات طفيفة في منتجاتكم السابقة.	0,214	0,087

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

0,000	0,516**	مؤسستكم لديها رؤية واضحة وشفافة.	22	إنشاء الرؤية المشتركة
0,000	0,585**	يشارك كل أعضاء المؤسسة في رسم توجهاتها.	23	
0,008	0,426**	كل من يعمل في المؤسسة على علم بالخطط على المدى الطويل وباتجاهات ومسارات العمل.	24	
0,000	0,450**	تتوافق الرؤية التنظيمية لمؤسستكم مع أهداف الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.	25	
0,039	0,257*	جميع الموظفين ملتزمون بتحقيق أهداف المؤسسة.	26	
0,000	0,495**	تشجع مبادئ وقيم مؤسستكم المبادرات الجديدة وتدعم تحمل المخاطر.	27	التغيير الثقافي
0,000	0,485**	تشجعون أداء العمل بطرق جديدة ومستحدثة في المؤسسة.	28	
0,000	0,470**	خلال إعادة تنظيم المؤسسة لديكم قدرة على التعلم والتكيف مع ما هو جديد.	29	
0,014	0,304*	لديكم اهتمام بالأفكار الجديدة.	30	
0,156	0,178	تتمتعون بمرونة وقابلية للتكيف عندما تكون التغييرات ضرورية.	31	
0,017	0,296*	لديكم قيم مشتركة حول كيفية العمل معاً لحل المشاكل المشتركة والوصول إلى أهداف متبادلة.	32	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

يتضح من الجدول رقم (3-10) بأن جميع عبارات الاستبيان في محور القيادة الإستراتيجية دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 و 0,05، باستثناء العبارات 19، 20 و 21 في مكون الإبداع والابتكار و 31 في مكون التغيير الثقافي، ولكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك، تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

المبحث الثاني: التعريف بمجموعة إريس سات وتحديد واقع متغيرات الدراسة

يتم في هذا المبحث التعرف على مجموعة إريس سات (IRIS SAT) وواقع متغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة) في المؤسسة محل الدراسة. ولتوضيح الجانب التطبيقي للدراسة، يتم في البداية التعريف بالمؤسسة المدروسة، ومعرفة الهيكل التنظيمي لها، ثم يتم التعرف على مستوى المعارف في المؤسسة محل الدراسة ومدى اهتمامها بتنميتها وتطويرها، وبعدها يتم قياس مدى إدراك الإدارة لمعنى القيادة الإستراتيجية وأهميتها ومدى اهتمامها بهذا التوجه.

المطلب الأول: تقديم عام لمجموعة إريس سات

يتم في هذا المطلب التعرف على مجموعة إريس سات من عدة جوانب، كتطور عملها من مؤسسة للتجميع إلى مؤسسة تقوم بالتركيب والتصنيع لمنتجات ذات تقنية عالية، بالإضافة إلى التعرف على هيكلها التنظيمي وطبيعة المصالح في هذه المؤسسة، ثم نتعرف على تنافسيتها في السوق، طبيعة علاقاتها مع زبائنها، مستوى الجودة في المنتجات المعروضة وكذا الجودة في الموارد البشرية التي يتم تدريبها وتكوينها بشكل دوري، وغيرها من التفاصيل حول هذه المؤسسة.

أولاً: التعريف بمجموعة إريس سات

تمثل مجموعة إريس سات أحد المؤسسات الجزائرية الفتية التي تعمل في مجال يتميز بكثافة المعرفة، وقد استطاعت أن تحقق تطور وتقدم في طرق وجودة منتجاتها في وقت قصير. وسيتم التعرف على هذه المؤسسة بتفصيل أكثر فيما يلي.

1. نشأة وتطور مجموعة إريس سات: مجموعة إريس سات (IRIS SAT) هي مؤسسة خاصة جزائرية تتواجد بمدينة سطيف مختصة في إنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تم تأسيسها في 28 جانفي 2004، وأنشأ المقر الرئيسي لها على مساحة تقدر بـ: 1642م²، برأس مال يقدر بـ: 500 000 000.00 دينار جزائري¹، وهي مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL)، وتمتلك مجموعة إريس سات حالياً أربعة مراكز كبرى للبيع على مستوى الوطن، تقع أساساً في: العلمة، سيدي بلعباس، ورقلة وواد سوف ولديها العديد من نقاط البيع في جميع أنحاء البلاد. وقد تطور نشاط مجموعة إريس سات وفقاً لما يلي:

- في سنة 2004 بدأت المؤسسة بتجميع أجهزة الاستقبال (SKD)؛
- في سنة 2005 بدأت المؤسسة تصنيع أجهزة التلفاز من نوع (CRI)، من خلال تصنيع الصناديق البلاستيكية الخلفية المخصصة للتلفاز والملحقات البلاستيكية له، وقدر معدل التركيب (Taux d'intégration) في هذه المرحلة بـ 40، وفي سنة 2009 بدأت في إنتاج تلفاز من نوع Plasma، لتنتقل إلى نوع LED في سنة 2010، ومنذ سنة 2015 بدأت بتصنيع أجهزة تلفاز مجهزة بنظام تشغيل الأندرويد (Android)؛

¹ اعتماداً على وثائق مقدمة من المديرية العامة لمجموعة إريس سات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- في سنة 2006 بدأت المؤسسة بتجميع الغسالات البلاستيكية، وذلك بتصنيع القطع والملحقات البلاستيكية الخاصة بالغسالات وقدر معدل التجميع بـ (85%)، حيث كان يتم استيراد باقي قطع الغيار من الصين؛
 - في سنة 2007 بدأت المؤسسة بتصنيع مكيفات الهواء بجهاز تحكم عادي، ليتم في سنة 2015 تطوير طريقة استعمالها بإدخال نظام (wifi)، أي إمكانية التحكم في مكيف الهواء عن بعد؛
 - في سنة 2009 بدأت بمرحلة تجريبية لإنتاج الثلاجات؛
 - في سنة 2010 بدأت بتجميع الثلاجات، من خلال تصنيع الملحقات البلاستيكية والصفائح المعدنية الخاصة بالثلاجات، وباقي قطع الغيار يتم استيرادها من الصين، وقد تراوح معدل التركيب في هذه المرحلة من (60%) إلى (80%)، وانتقلت مجموعة إريس سات في سنة 2012 إلى تصنيع الثلاجات بتقنية (No frost)، التي تعمل على تبريد الثلاجة والمجمد (the freezer)، مع عدم تشكيل الجليد (frost)، وبالتالي، الحفاظ على خصائص الأغذية وطعمها مع الاستهلاك المنخفض للطاقة؛
 - في سنة 2012 بدء مجموعة إريس سات في تصنيع الهواتف المحمولة؛
 - في سنة 2013 تم إنشاء مجمع للمنتجات الإلكترونية منزلية، مكون من عدة وحدات للطلاء وتصنيع جميع عناصر الصفائح المعدنية (tôle) والمنتجات البيضاء، تصنيع البلاستيك وتصنيع موافد الغاز وأفران الطبخ، تصنيع الثلاجات بأنواعها والمكيفات الهوائية، وتراوح معدل التركيب بين (60%) و(80%)؛
 - في سنة 2015 بدأت مجموعة إريس سات في تركيب الهواتف المحمولة الذكية واللوحات الرقمية؛
 - في سنة 2015 بدأت مجموعة إريس سات في إنشاء مجمع صناعي لتصنيع العجلات (Des produits pneumatiques) وهو لا يزال قيد الإنجاز؛
 - في سنة 2017 تم البدء في مشروعين جديدين لا يزالان في طور الإنجاز، الأول يخص وحدة لإنتاج البلاستيك المنتجات البيضاء (polystyrique expanse) والثاني يخص إنشاء مجمع إداري جديد.
2. الوحدات الإنتاجية التابعة لمجموعة إريس سات : تم إنشاء عدة وحدات إنتاجية خلال مراحل زمنية مختلفة، نلخصها فيما يلي:
- وحدة لتصنيع التلفاز بطابقين؛
 - وحدة ثانية على مساحة 1300م²، متخصصة في تحويل أو تصنيع البلاستيك (تصنيع قطع بلاستيكية، مثل: الصناديق البلاستيكية الخلفية المخصصة للتلفاز، وجميع الملحقات البلاستيكية المخصصة لصناعة الغسالات والثلاجات)؛
 - تم تصميم الوحدة الثالثة خصيصا لتصنيع الثلاجات ومكيفات الهواء، والتي تقع في المنطقة الصناعية "extension" على مساحة تقدر بـ: 6000م²؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- الوحدة الرابعة تتكون من أربع طوابق تبلغ مساحتها 1400م²، وتهدف إلى تركيب الوحدة الداخلية لمكيفات الهواء وتجميع الغسالات؛
- وهناك وحدة خامسة قيد الإنشاء على مساحة تقدر بـ: 52900م²، وهي عبارة عن مجمع صناعي لتصنيع العجلات (*Des produits pneumatiques*)، حيث سيتم استلامها في نهاية شهر ماي 2018؛
- الموقع السادس تبلغ مساحته الإجمالية 10000م²، منها 8000م² تُستخدم لتحويل ومعالجة الصفائح المعدنية (*tôle*)، بالإضافة إلى وحدتين للطلاء تستخدم لتصنيع جميع عناصر الصفائح المعدنية من المنتجات البيضاء؛
- وحدة جديدة لصناعة الثلاثجات تقع على مساحة 9000م²، بدأت العمل في ماي 2017؛
- وحدة جديدة بدأت العمل في جويلية 2017، تبلغ مساحتها 9100م²، لتصنيع مواقد الغاز وأفران الطبخ (*cuisinières*).

3. القدرة الإنتاجية لمجموعة إريس سات : تنتج مجموعة إريس سات مجموعة متنوعة من المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية سنويا، وهي على النحو التالي:
- 800 000 تلفاز ملون بمختلف الأنواع في السنة؛
 - 150 000 غسالة، صنف 12 كغ، 7 كغ، 7,5 كغ و 6 كغ في السنة؛
 - 300 000 ثلاجة في السنة؛
 - 100 000 مكيف هواء من صنف 9000، 12 000، 18 000 و 24 000 BTU في السنة؛
 - 100 000 جهاز استقبال (*récepteurs*) و DVX في السنة؛
 - 1 000 000 وحدة من منتجات تكنولوجيا المعلومات في السنة، كالهواتف المحمولة واللوحات الرقمية؛
 - 30 000 فرن للطبخ (*cuisinières*) في السنة؛
 - 25 000 مدفأة في السنة.

4. الموارد البشرية في مجموعة إريس سات : تستخدم المؤسسة حاليا في الإجمال 2864 موظفا، منهم 284 إطار من الجامعيين و625 مشرفا أو عون تحكم (*agents de maitrise*) و1955 عاملا.

5. الانجازات: توجت مؤسسة إريس سات بجائزة أفضل مؤسسة جزائرية من حيث الابتكار التكنولوجي بصالون الإنتاج الوطني في طبعته الرابع والعشرين في ديسمبر 2015، التتويج يأتي ليختزل حصيلة عشر سنوات بأكملها من التطلع للأفضل والتفاني والسعي نحو تحقيق الابتكار التكنولوجي لخدمة المستهلك الجزائري. حيث قامت بعدة انجازات في فترة قصيرة جعلتها تكون من المؤسسات السبّاقة في العديد من المرات، وفيما يلي تفصيل لهذه الانجازات:

- تعد أول من توقف عن تسويق تلفاز *lcd* وركزت حصريا على إنتاج تلفاز *led* في الوقت الذي كانت فيه السوق لا تزال تسجل وجود شاشات *lcd*؛
- في سنة 2012 أنشأت أول مصنع جزائري يقوم بإنتاج جهاز تلفاز مع مستقبل رقمي مدمج؛
- في سنة 2013 أنشأت أول مصنع جزائري في إنتاج جهاز تلفاز ذكي مزود بنظام الأندرويد؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- في ماي 2014 أول منتج على المستوى الجزائري، العربي والإفريقي لجهاز تلفاز فائق الدقة من نوع Ultra HD-4k؛

- في نوفمبر 2014 أول مصنع لإنتاج جهاز تلفاز فائق الذكاء بمفهوم *ismartfamily*؛

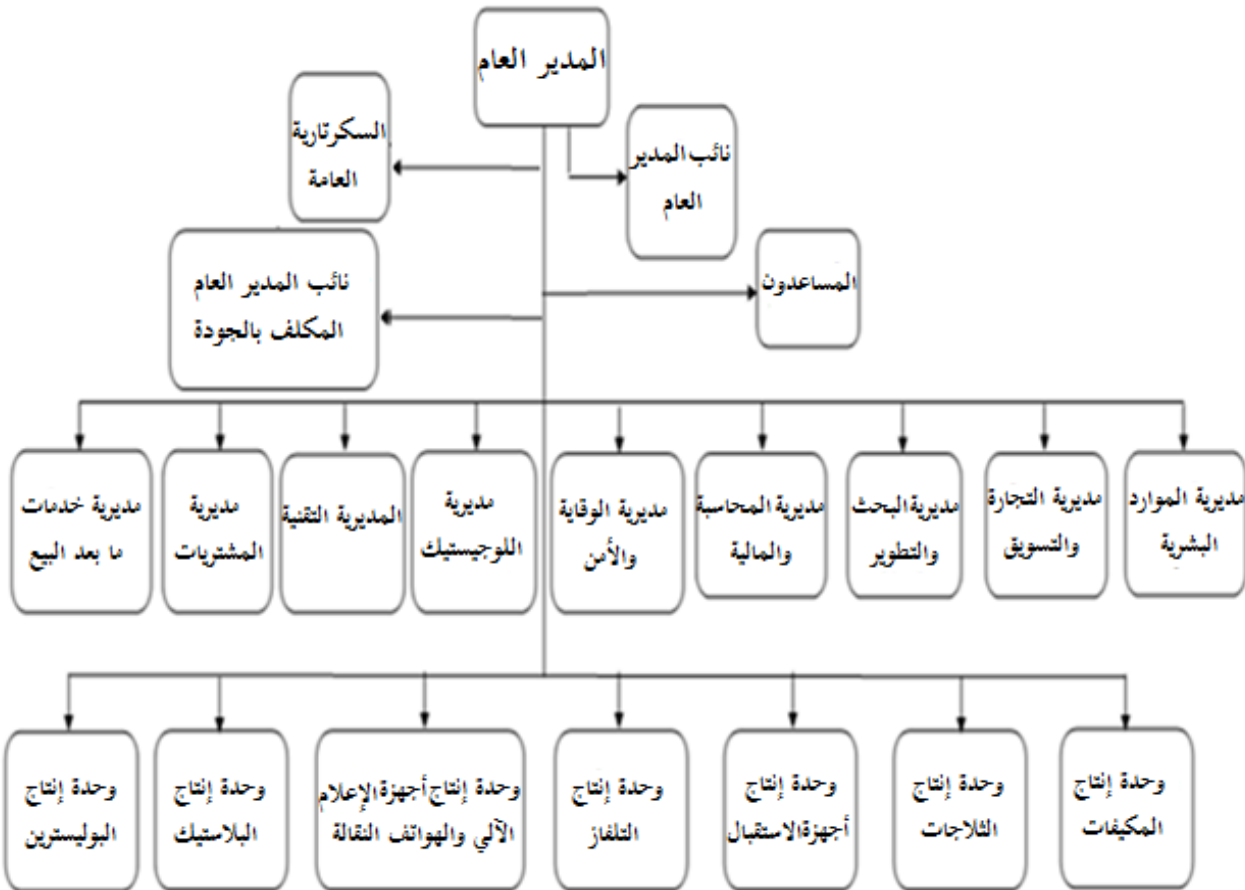
- في 2015 كانت مجموعة إريس سات أول منتج جزائري للتلفاز الأرفع سمكا في العالم؛

- أول منتج جزائري للوحات الرقمية مع أنظمة تشغيل الويندوز (Windows) والأندرويد (Android) في ديسمبر 2015.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات

يُعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لخدمة أهداف أي مؤسسة، وهو عبارة عن شكل توضيحي لمختلف المستويات الوظيفية والعلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة. ويمثل الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات



المصدر: وثائق مقدمة من إدارة مجموعة إريس سات

وتتمثل مهام كل إدارة من إدارات مجموعة إريس سات في ما يلي:¹

1. **المديرية العامة:** تتكون المديرية العامة من المدير العام، نائب المدير العام والسكرتارية العامة، وتتمثل مهامهم في:

¹ اعتمادا على وثائق مقدمة من إدارة مجموعة إريس سات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- **المدير العام:** يقوم المدير العام بعدة مهام نذكر منها:
 - الإشراف على إدارة المؤسسة؛
 - ضمان السير الحسن للمؤسسة وفقا للأنظمة والقوانين؛
 - الإمضاء باسم المؤسسة وتمثيلها أمام الهيئات القضائية؛
 - اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، ولرؤساء المصالح ومجموعات العمل، والموافقة على تنفيذها وتطبيقها وفقا للقوانين المعمول بها؛
 - تقرير الأولويات العامة.
- **نائب المدير العام:** يقوم نائب المدير العام بعدة مهام، هي:
 - مساعدة المدير العام في أداء مهامه؛
 - الحرص على تطبيق القوانين، الأوامر، التعليمات واللوائح التي يملكها المدير العام؛
 - العمل على تحقيق البرامج المسطرة من طرف المؤسسة والخاصة بالإنتاج والتسويق.
- **السكرتارية العامة:** تُعتبر السكرتارية عنصر اتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وتمثل مهامها فيما يلي:
 - إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يرأسها المدير العام؛
 - ترتيب وتصنيف الوثائق الصادرة والواردة إلى المؤسسة؛
 - الإجابة على كل المراسلات الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة؛
 - الرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى المدير العام.
- **المساعدون:** مسؤولون عن مساعدة المدير العام في مهامه من خلال إعطاء استشارات في مختلف المواضيع المتعلقة بالمجالات القانونية والمالية التي تخص المؤسسة وإعداد دراسات لتطبيق إستراتيجية المؤسسة؛
- **نائب المدير العام المكلف بالجودة:** يحرص على تطبيق نظام الجودة والسلامة والحفاظ عليه والعمل على تطويره، كما يسهر على السير الحسن لمختلف مراحل الانتاج من أجل تقديم منتج جيد، وذلك من خلال قيامه بما يلي:
 - تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه مدى التقدم في دليل الجودة الشاملة، والعراقيل التي تواجهها وتقديم بعض التوصيات؛
 - تسيير الوثائق المتعلقة بنظام الجودة؛
 - تحسيس رؤساء المصالح والذي لهم علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم للوصول لإرضاء الزبائن والمحافظة عليهم؛
 - تقييم ومراجعة نظام الجودة في كل المصالح.
- 2. **مديرية الموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
 - إدارة وتسيير كافة المستخدمين في مختلف المستويات والوظائف؛
 - توظيف موظفين جدد حسب احتياجات المؤسسة؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- الاستعمال العقلاني للموارد البشرية للمؤسسة؛
 - تطوير والحفاظ على قدرات ومهارات الموارد البشرية في المؤسسة؛
 - معالجة الشؤون القانونية للموظفين؛
 - تطبيق برامج التكوين والتدريب للموظفين؛
 - التسيير الفعال للموارد البشرية؛
 - العمل على احترام الإجراءات والخطط المنصوص عليها والخاصة بتسيير الموارد البشرية.
3. مديرية المحاسبة والمالية: تتمثل مهامها في:
- المتابعة اليومية للعمليات المحاسبية وتسجيلها؛
 - مشاركة الإدارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعدادها والقيام بتحليلها؛
 - متابعة حسابات الخزينة؛
 - تحليل النتائج المتحصل عليها خلال السنة لمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها؛
 - المتابعة المالية لملف الاستثمارات؛
 - الاهتمام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات؛
 - إعداد خطط التمويل على المدى القصير والطويل.
4. مديرية التجارة والتسويق: تقوم هذه المديرية بعدة مهام تجارية وتسويقية معاً، وفيما يلي نذكر منها:
- القيام بدراسة ثلاثية وسداسية للسوق الوطنية للمبيعات من كل سنة، للتعرف على حجم المبيعات وأسعار البيع بالمقارنة مع مقدار المبيعات والأسعار الخاصة بباقي المنافسين في السوق؛
 - إجراء دراسات خاصة بالزبائن للتعرف على احتياجات السوق بهدف إرضاء الزبائن؛
 - إعلام مدراء مختلف المديریات بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وتطور المبيعات؛
 - تحديد المواعيد الخاصة بعمليات البيع وإرسالها لوحدة الإنتاج؛
 - تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص المخططات التجارية؛
 - السهر على تطبيق الإجراءات والقواعد المنصوص عليها في مواصفات الجودة (ISO)؛
 - تحضير وإعداد نظام المعلومات التسويقية؛
 - القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة من أجل تحديد حجم الطلب على منتجاتها؛
 - المشاركة في إعداد سياسة الأسعار المتعلقة بمنتجات المؤسسة؛
 - تحليل مبيعات المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية؛
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
 - تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
 - تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية، الاجتماعية والدينية؛
- القيام بدراسة سمعة (Notoriété) المؤسسة في السوق، باستخدام استبيان أسئلة لمعرفة مستوى الرضا عن المنتجات والمؤسسة ككل، وتحديد التطلعات الجديدة للزبائن والأفكار المقترحة؛
- تسجيل اقتراحات وشكاوى الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.
- 5. **مديرية المشتريات:** تهتم هذه المديرية بما يلي:
 - الاتصال بالموردين؛
 - إعداد وتحليل الطلبات ومتابعتها.
- 6. **المديرية التقنية:** تعمل هذه المديرية على تحقيق ما يلي:
 - الحفاظ على وسائل الانتاج؛
 - إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها؛
 - تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات؛
 - تسيير مخزون قطع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج.
- 7. **مديرية الوقاية والأمن:** تهتم هذه المديرية بسلامة وأمن المؤسسة، من خلال إشرافها على:
 - تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛
 - تنظيم الحراسة والسهر على أمن الملكات والأجهزة وعمال الوحدات؛
 - تكوين العمال فيما يخص الوقاية والأمن الصناعي.
- 8. **مديرية اللوجيستيك:** تتمثل مهامها في:
 - مسؤولية عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتنبية اللازمة؛
 - إمداد المديرية والمصالح الأخرى بالتجهيزات اللازمة لنقل السلع (مواد أولية ومنتجات) بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل النقل؛
 - التكفل بعملية نقل الموارد البشرية من وإلى مقر المؤسسة؛
 - التكفل بصيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.
- 9. **مديرية خدمات ما بعد البيع:** تعمل هذه المديرية على:
 - الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن المؤسسة بجودة عالية؛
 - تحليل ومعالجة شكاوي الزبائن؛
 - توجيه عملية الانتاج وفقا لاقتراحات الزبائن وبعد تحليل معلومات المتحصل عليها من شكاوي الزبائن، بهدف تحسين وتطوير جودة المنتجات؛
 - تسيير ومراقبة مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

10. وحدات الإنتاج: تتكون مجموعة إريس سات من وحدات الإنتاج، التالية:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء (أفران الطبخ، الغسالات، ...)؛
- وحدة إنتاج الثلاجات؛
- وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال؛
- وحدة إنتاج التلفاز؛
- وحدة إنتاج أجهزة الإعلام والهواتف النقالة؛
- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار أجهزة التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهرومنزلية؛
- وحدة إنتاج البوليسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمايته.

ثالثا: مجموعة إريس سات في سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية

يتم خلال هذا العنصر التعرف على جوانب وظروف عمل مجموعة إريس سات ، من خلال التعرف على الحصة السوقية لهذه المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الناشطة في نفس السوق، والسياسة التسعيرية لها بالإضافة لأسعار أهم منتجات المؤسسة، ثم التعرف على علاقتها مع الزبائن ومدى وجود دراسات للسوق الداخلي والخارجي للمؤسسة، بالإضافة إلى التطرق لجودة منتجات هذه المؤسسة ومدى إتباعها لمعايير الجودة والتعرف أيضا على طموحات مجموعة إريس سات مستقبلا.

1. **مجموعة إريس سات والمنافسة:** تمارس مجموعة إريس سات الجزائرية نشاطها في سوق تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المنافسة، بحيث تسعى كل مؤسسة لتحقيق حصة سوقية أكبر، وتملك مجموعة إريس سات حصة سوقية تقدر بحوالي: (15%). وفي الجدول التالي تفصيل لأهم المؤسسات المنافسة لمجموعة إريس سات وحصتها السوقية التقريبية:

الجدول رقم (3-11): المؤسسات المنافسة لمجموعة إريس سات

الرقم	اسم المؤسسة	مكان تواجدها	الحصة السوقية
1	Brandt سامسونغ "سامحة" سابقا	ولاية سطيف	25 %
2	Condor	ولاية برج بوعرييج	20 %
3	ENIE	سيدي بلعباس	10 %
4	Starlight	ولاية تبسة	10 %
5	COBRA	ولاية برج بوعرييج	08 %
6	Media	ولاية برج بوعرييج	07 %
7	ENIEM	ولاية تيزي وزو	05 %

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق مقدمة من طرف مجموعة إريس سات.

من خلال الجدول رقم (3-11)، تحتل مجموعة إريس سات المرتبة الثالثة وفقا لنسبة الحصة السوقية لها. وهي بهذا تُعتبر من المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية رغم حداثة نشأتها مقارنة بباقي المؤسسات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وكما تم ذكره سابقا تقوم مجموعة إريس سات بإنتاج وتسويق مجموعه واسعة من المنتجات، حيث تخصص في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية، ومنتجات تكنولوجيا المعلومات.

حيث يعتمد تحديد أسعار بيع منتجات هذه المؤسسة على إستراتيجية الاقتصاد السلمي، والتي تعتمد أساسا على إنتاج كميات كبيرة ولو بهامش ربح منخفض¹، وبالتالي، فمجموعة إريس سات تعتمد على تخفيض أسعار منتجاتها أكثر، مع الأخذ بعين الاعتبار أسعار المؤسسات المنافسة. وفيما يلي يوضح الجدول رقم (3-12) أنواع المنتجات الخاصة بمجموعة إريس سات وأسعارها.

الجدول رقم (3-12): أنواع منتجات مجموعة إريس سات وأسعارها

السعر	المنتجات	فئة المنتج
من 20 000 دج إلى 650 000 دج	جهاز تلفاز: -LED : 14,19, 24, 29, 32, 39,42, 43, 46, 47,49, 50, 55,57, 60, 70, 75, 80,84 et 85 pouces -Android	الأجهزة الكهرومنزلية
من 11 000 دج إلى 75 000 دج	الغسالات: 6 kg, 7 kg 7.5 kg ,12 kg et14 kg	
من 15 000 دج إلى 80 000 دج	الثلاجات: modèles : 65L, 68 L, 38 L, 294 L, 300 L, 400 L, 480 L,600 L et 650 L.	
من 20 000 دج إلى 30 000 دج	مدفأة غازية: Chauffage à gaz 10-12 et 14 KW	
من 25 000 دج إلى 35 000 دج	أفران الطبخ: -Cuisinière à 04 feux - Four micro-ondes	
من 20 000 دج إلى 650 000 دج	DVD, DVD portable	الأجهزة الإلكترونية
من 20 000 دج إلى 650 000 دج	Lap top - pouces et notebook	
من 20 000 دج إلى 650 000 دج	أجهزة الاستقبال (Récepteurs satellitaires): -6400 FTA, 6800 HFS	
من 25 000 دج إلى 250 000 دج	جهاز التبريد (Climatiseurs): Climatiseurs 12000, 18000 et 24000 et 48000 BTU	
من 3 000 دج إلى 32 000 دج	الهواتف الذكية	منتجات تكنولوجيا
من 5 000 دج إلى 20 000 دج	اللوحات الرقمية	المعلومات (Produits IT)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق مقدمة من طرف مجموعة إريس سات.

2. إريس سات، العلاقة مع الزبائن ودراسات السوق: تقوم مجموعة إريس سات بإجراء دراسات للسوق الوطنية، حيث تقوم مديرية التجارة والتسويق التابعة لمجموعة إريس سات بدراسة ثلاثية وسداسية للسوق الوطنية للمبيعات من كل سنة، للتعرف على حجم المبيعات وأسعار البيع بالمقارنة مع مقدار المبيعات والأسعار الخاصة بباقي المنافسين في

¹ بناء على مقابلة مع نائب المدير العام لمجموعة إريس سات، بتاريخ 2018/01/03.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

السوق، كما يتم إجراء دراسات خاصة بالزبائن للتعرف على احتياجات السوق بهدف إرضاء الزبائن -وخاصة الزبائن من المؤسسات، والتي يتم التعامل معها بكميات كبيرة من منتجات المؤسسة- وذلك عن طريق الاستقبال المباشر وتوفير أرقام هاتفية للسماح لزبائن المؤسسة بالاتصال لطرح الشكاوي أو الاقتراحات.

كما تعمل مؤسسة إريس سات ساعية لتحقيق رضا زبائنها وجلب زبائن جدد، من خلال تقديم بعض التسهيلات للتسديد عن طريق التقسيط، إضافة إلى برمجة بعض التخفيضات في المناسبات وبالنسبة للزبائن الدائمين (وخاصة المؤسسات). وفي نفس الإطار يتم القيام بدراسة سمعة (*Notoriété*) المؤسسة في السوق، باستخدام استبيان أسئلة للتعرف على مستوى الرضا على منتجات المؤسسة وتحديد تطلعات الزبائن الجديدة والأفكار المقترحة.

وبالرغم من الاهتمام بدراسة احتياجات السوق الخارجي واستخدام مجموعة إريس سات لعدة أساليب لذلك، إلا أنّها لا توجد أي دراسة للسوق الداخلي للمؤسسة، وهذا وفقا لما صرح به نائب رئيس المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بدراسة احتياجات الموظفين بطرق علمية. كما لا يتعدى نظام التحفيزي في هذه المؤسسة كونه نظام يقوم على منح مكافآت شهرية في حالة عدم التغيب عن العمل، بالإضافة لتقديم بعض الهدايا الرمزية في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية، أو تقديم الشكر للموظفين الذين يقدمون بعض الاقتراحات التي يتم العمل بها، ومن بين هذه الاقتراحات المقدمة من الموظفين نذكر على سبيل المثال، اقتراح أحد العمال خلال سنة 2018 لطريقة جديدة لتخزين المواد الأولية والمنتجات، تقلص من مساحة التخزين والجهد المبذول، حيث لاقى هذا الاقتراح القبول من المسؤولين وتم اعتماده بشكل نهائي، وكمثال ثاني نذكر اقتراح أحد الإداريين لطريقة مراقبة استهلاك الورق، بحيث يسهل جرد الكميات المستهلكة وينخفض في الوقت نفسه مستوى الاستهلاك، وقد تم اعتماد هذا الاقتراح من طرف الإدارة¹.

3. **إريس سات والجودة:** تُعتبر مجموعة إريس سات من بين المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (*ISO*)، وهي بذلك تبحث عن تحسين منتجاتها وتحقيق جودة في الإنتاج بالالتزام بالمعايير الدولية للجودة، حيث تحصلت المؤسسة على شهادة (*ISO 9001*)، والتي تعتبر الأكثر شهرة، والخاصة بمواصفات الجودة العالمية لجميع العمليات والنشاطات الموجودة في المؤسسة، أي أنّ هذا المعيار هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، الترميم، الخدمات المرفقة للمنتج. بالإضافة لسعي المؤسسة أيضا للحصول على شهادة (*ISO 14001:2015*)، والتي تتعلق بنظام إدارة البيئة داخل المؤسسة وهو ما يساعد في تحسين النظام البيئي داخل المؤسسة وتحسين أدائها البيئي خارجيا. ويهدف هذا المعيار لاستخدامه من قبل المؤسسات الراغبة في إدارة مسؤولياتها البيئية والاجتماعية بطريقة منظمة تساهم في الدعامات البيئية للتنمية المستدامة.

كما تحصلت مجموعة إريس سات على وسم الأصل الجزائري المضمون "بصمة الجزائرية" والتي يتم منحها من طرف منتدى رؤساء المؤسسات، وهذا يوضح سعي مجموعة إريس سات لتحقيق جودة منتجاتها والحصول على مكانة مرموقة وطنيا ودوليا².

¹ بناء على مقابلة مع نائب المدير العام لمجموعة إريس سات، بتاريخ 2018/03/20.

² بناء على مقابلة مع نائب المدير العام لمجموعة إريس سات، بتاريخ 2018/03/20.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وبالإضافة إلى ذلك، تسعى مجموعة إريس سات لتطبيق مجموعة من المعايير العالمية للجودة لضمان تحقيق الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص أهم المعايير المطبقة من طرف المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): أهم معايير الجودة المعتمدة من طرف مجموعة إريس سات

Norme	Version	Le contenu de la norme
ISO 5167-1	2003	Mesure de débit des fluides au moyen d'appareils déprimogènes insérés dans des conduites en charge de section circulaire -- Partie 1: Principes généraux et exigences générales.
ISO 13256-1	1998	Water-source heat pumps -- Testing and rating for performance -- Part 1: Water-to-air and brine-to-air heat pumps.
ISO 5151	2010	Climatiseurs et pompes à chaleur non raccordés -- Essais et détermination des caractéristiques de performance.
ISO 13253	2011	Ducted air-conditioners and air-to-air heat pumps -- Testing and rating for performance.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق مجموعة إريس سات

وفي إطار تحسين مجموعة إريس سات لجودة منتجاتها، فهي تسعى لتنمية المورد البشري، باعتباره مصدرا لتحقيق الجودة في الإنتاج والعمل، وهي بذلك تعمل على إجراء دورات تكوينية وتدريبية للإطارات والعمل وفقا لبرنامج سنوي يتم اعتماده وفقا لاحتياجات المؤسسة مع إمكانية تعديله خلال السنة إذا لزم الأمر ذلك.

وتتمحور برامج التدريب حول كل مجالات العمل الإداري الحديث بالنسبة للإطارات، كمهارات وأدوات التسيير الحديثة وأدوات اتخاذ القرار، نظام إدارة الجودة، إدارة المبيعات، الاتصالات، إدارة الموارد البشرية. كما يتم إجراء دورات تكوينية لفائدة العمال في مجالات تخص الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وطرق التخفيف من المشاكل والمعوقات الناتجة عن عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تكوين العمال للتحكم في عمليات التخزين بطرق علمية حديثة، باعتبار هذه العملية ذات أهمية كبيرة لأي مؤسسة إنتاجية، فتنظيم عملية تخزين المواد الأولية والمنتجات تساهم بشكل كبير في المحافظة على سلامتها وتخفيض التكاليف بشكل كبير¹.

أما عن أماكن إجراء الدورات التكوينية، فمنها ما يتم إجراؤه داخل مجموعة إريس سات في مجالات تخص معالجة المياه، الصيانة وغيرها، وذلك بالاعتماد على خبراء من داخل المؤسسة أو بالاستعانة بخبراء خارجيين، ومنها ما يتم خارجها على مستوى مدارس خاصة ومراكز تدريب متخصصة محلية، لفترات تتراوح بين يومين (02 يوم)، أسبوع وشهرين تتجدد حسب الحاجة، ومن بين هذه المدارس والمراكز نذكر:

- المدرسة الخاصة (EMA) بولاية سطيف، والتي تساهم في تكوين العمال في مجالات عديدة منها تسيير المخزون وتسيير الإنتاج...؛

¹ بناء على مقابلة مع نائب المدير العام لمجموعة إريس سات، بتاريخ 2018/03/20.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPED) المتواجد مقره في بولاية بومرداس، والذي يهتم بتكوين إطارات المؤسسات وتحسين تكوينهم في مختلف وظائف التسيير المسندة إليهم، مساعدة المؤسسات على إيجاد الحلول لمشاكلها في مجال التنظيم والتسيير والتكفل بإنجاز دراسات تقنية-اقتصادية أو ذات طابع اقتصادي واجتماعي لصالح الهيئات والمؤسسات العمومية والخاصة. ويوفر المعهد دورات تكوينية في مجالات التسيير (التموين، الإنتاج، التوثيق، المالية المحاسبة، الموارد البشرية والجودة...) وفي الإعلام الآلي¹؛

- مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (CETIC) بولاية بومرداس، يتمثل نشاطه الأساسي في تقديم الاستشارات للمؤسسات وعمليات التكوين التدريب في مجالات تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين قدرة المؤسسات التنافسية في مجال التكنولوجيا والإدارة والمساهمة في تحسين جودة المنتجات؛

بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء دورات تكوينية خارج الوطن لصالح إطارات المؤسسة وعما لها وفقا لاحتياجاتها كما تم ذكره سابقا، وخاصة عند استيراد تكنولوجيا جديدة، وذلك للتعرف على تقنية عملها طرق استخدامها بمساعدة خبراء أجانب، بالتعاون مع شركات من الصين، تركيا وكوريا.

كما يتم في نفس السياق تكوين مجموعة من الموظفين في مجالات العمل الجديدة كمجال صناعة العجلات، باعتبار أنّ مجموعة إريس سات ستدخل سوق جديد، وهي بهذا بحاجة إلى إجراء دورات تدريبية وتكوين مكثف لعمالها خارج الوطن وبالتحديد في ألمانيا، بهدف تعرفهم على كل تقنيات هذه الصناعة وطرق الإنتاج.

والجدول رقم (3-14) يوضح مجالات التدريب، عدد المتربصين ومدته لسنة 2017.

¹ CATALOGE 2018 (Formation, Etudes & Conseil), Institut National de la Productivité et du Développement industriel (INPED), P 5.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-14): مخطط التدريب لمجموعة إريس سات لسنة 2017

N°	Thèmes de formation	Nombre de stagiaires	Période	Planning			
				1 ^{er} Trim	2 ^{ème} Trim	3 ^{ème} Trim	4 ^{ème} Trim
01	Audit Système Management Qualité ISO 9001 V 2015 Selon ISO 19011 V 2011	16	09 au 13 Avril 2017		√		
02	Délégué pour l'environnement	09	02 au 06 Avril 2017		√		
03	Maitrise de processus production	34	04 au 06 juillet 2017 G N01 Période du 09 au 11 juillet 2017 G N02			√	
04	ISO 9001 : Passer de la version 2008 à la version 2015	40	18 au 20 Juillet 2017 pour G N° 01 et du 25 au 27 juillet 2017 G N° 02			√	
05	Référentielle OSHAS 18001	09	06 au 10 Aout 2017			√	
06	Norme 14001 V 2004	09	06 au 10 Aout 2017			√	
07	La Gestion des Stocks	17	12 au 14 Septembre 2017			√	
08	Gestion administrative des achats Locaux et technique de négociation	06	25 et 26 Novembre 2017				√
09	Les outils de pilotage de la qualité	40	19 au 21 Septembre 2017 G N° 01 & 08 au 10 Octobre 2017 G N° 02			√	√
10	Améliorer la communication	21	15 au 17 octobre 2017				√
11	Les forces de Ventes	13	02 au 04 Décembre 2017				√
12	Gestion du personnel	12	Mardi 05 au Jeudi 07 décembre 2017 Et Du Mardi 12 au Jeudi 14 décembre 2017				√
13	Achats externe et gestion d'approvisionnement	09	10 et 11 Décembre 2017 Et du 17 et 18 Décembre 2017				√
14	Gestion et Assistance ISO 9001 : 2008-2015 et la Norme 14001	19	Période du 17 au 21 décembre 2017				√

المصدر: إدارة الموارد البشرية لمجموعة إريس سات

بالإضافة إلى ذلك تُقيم مجموعة إريس سات شراكات مع جامعة فرحات عباس (الباز)، بهدف الاستفادة من الخبرات الأكاديمية للأساتذة الباحثين، وفي مقابل ذلك فهي تتكفل برعاية بعض المؤتمرات التي يتم إقامتها على

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

مستوى الجامعة، بالإضافة إلى شراكة مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين، حيث يتم الاستعانة بمراكز التكوين المهني لولاية سطيف للحصول على عمال مهنيين، حيث يتم إجراء فترة تجريبية قبل قبولهم للعمل في المؤسسة.

4. الرؤية المستقبلية لمجموعة إريس سات: تتطلع مجموعة إريس سات للتنوع نشاطها ودخول أسواق جديدة، وذلك من خلال تحضيرها لدخول سوق العجلات من خلال إنشاء مجمع صناعي لتصنيع العجلات (*Des produits pneumatiques*)، بالإضافة للمجهودات المبذولة لتصدير منتجاتها خارج الوطن وذلك لدول شمال إفريقيا، كتونس، ليبيا والمغرب بالإضافة إلى موريطانيا، إضافة لوجود عدة مشاريع قيد الدراسة للانفتاح على الخارج، وذلك بإنشاء فروع في دول شمال إفريقيا (تونس، ليبيا والمغرب) وغرب إفريقيا (موريطانيا والسينغال). كل هذه الجهود تبين مدى سعي مجموعة إريس سات للانفتاح على العالم.

المطلب الثاني: دراسة واقع تنمية المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم تحديد نقاط القوة والضعف لممارسات تنمية المعرفة ودرجة اعتماد مشروع تنمية المعرفة للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال استخدام أداة التقييم الذاتي (CAF). إذ تسمح هذه الأداة بالتشخيص السريع لواقع إدارة المعرفة وتنميتها، سواء في المؤسسة بأكملها أو في جزء منها وقد استعملت على نطاق واسع في حالة المؤسسات الكبيرة¹.

أولاً: تعريف أداة التقييم الذاتي

يمثل إطار التقييم الذاتي للوظائف العمومية (*Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques*) أو (CAF) أداة لمساعدة المؤسسات العامة (الأوروبية بشكل خاص) في دراسة واقع ومستوى تطبيق إدارة المعرفة وتنميتها بغرض تحسين أدائها، وتقدم هذه الأداة إطاراً تحليلياً بسيطاً وسهل الاستخدام للتقييم الذاتي وتحدد الجوانب الرئيسية للمؤسسة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في أي تحليل تنظيمي².

يُعتبر إطار التقييم الذاتي للوظائف العمومية (CAF) أداة مستوحاة من نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونموذج جامعة العلوم الإدارية في سباير (Speyer) بألمانيا. حيث تقوم هذه الأداة على فرضية أنّ نتائج الأداء المتعلقة بالعملاء، الموظفين والنتائج الاجتماعية يمكن أن تكون متميزة من خلال قدرة الإدارة على توفير الدعم للإستراتيجية والتخطيط، الموارد البشرية، الشركاء، الموارد والعمليات. وبالتالي، فهي أداة لتقييم المؤسسة من زوايا مختلفة مع إتباع نهج شامل لتحليل أدائها³.

وتُعتبر أداة التقييم الذاتي (CAF) نتيجة للعمل الجماعي لمجموعة الخدمات العامة المبتكرة (IPSG)، وهي فريق يتكون من خبراء، يبحثون في كيفية تعزيز التبادلات والتعاون والابتكار من أجل تحديث الإدارة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. وقد تم التعريف بهذه الأداة في المؤتمر الأول لجودة الخدمات العامة المنعقد في لشبونة في

¹ Outil d'auto-évaluation Gestion des Connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale, p 4.

² Ibid., p 4.

³ Le Cadre d'auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF). (2006), Édition Belgique, p 4.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

ماي 2000، ثم تم توزيع أول نسخة منقحة من هذه الأداة سنة 2002 في مؤتمر الجودة الأوروبي الثاني المنعقد في كوبنهاغن (Copenhagen)¹.

- الأهداف الأساسية للأداة: أداة التقييم الذاتي (CAF) هي أداة سهلة الاستخدام ومجانية، تهدف إلى مساعدة المؤسسات العامة في التوجه نحو التحسين المستمر داخل المؤسسة، ولها خمسة أهداف رئيسية هي:²
 - تعليم الإدارات العامة أسس ثقافة التميز ومبادئ إدارة الجودة الشاملة القائمة على إدارة معرفية فعالة؛
 - تسهيل التقييم الذاتي للمؤسسات العامة بهدف تشخيص وتحديد إجراءات التحسين وتنمية المعرفة؛
 - أن تكون بمثابة همزة وصل بين مختلف النماذج المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص؛
 - تسهيل التعلم من خلال تبادل الخبرات.

ثانيا: هيكل أداة التقييم

تم إعداد أداة التقييم الذاتي في شكل استبيان، لتقييم ممارسات إدارة المعرفة وتنميتها في المؤسسة بهدف تحسين الأداء، وهي تتكون من تسعة (09) معايير مقسمة إلى قسمين، الأول يخص العوامل التنظيمية والثاني يخص النتائج.

1. العوامل التنظيمية: يقوم مستخدم الأداة بتقييم ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسته من خلال 30 ممارسة جيدة مقترحة، بحيث تم تجميع هذه الممارسات في خمسة معايير الأولى (من 1 إلى 5)³. حيث تحدد هذه الممارسات ما تقوم به المؤسسة وكيف تنظر إلى مهامها لتحقيق النتائج المرغوبة⁴.
2. النتائج: وتتمثل في المعايير من 6 إلى 9، حيث يقوم المستخدم بتقييم تأثير أو نتائج الممارسات السابقة باستخدام 13 سؤالاً⁵، وهي تتعلق بالنتائج المتحصل عليها من العملاء، الموظفين والنتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وإدارة الموارد (الأداء الأساسي)⁶.

الشكل رقم (2-3): نموذج أداة التقييم الذاتي (CAF)



Source: L'outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances: destiné aux dirigeants de l'administration fédérale, p 5.

¹ Le Cadre d'auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF). (2006), Édition Belgique..p 4.

² Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF): L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation, CAF 2013, p 9.

³ Outil d'auto-évaluation Gestion des Connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale, p 5.

⁴ Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF): L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation, CAF 2013, p 10.

⁵ Outil d'auto-évaluation Gestion des Connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale, p 5.

⁶ Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF): L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation, CAF 2013, p 10.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

ثالثا: كيفية استخدام أداة التقييم الذاتي (CAF)

من خلال استخدام هذه الأداة، نهدف في هذه الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة المعرفة وتنميتها في مجموعة إريس سات، لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تملك سياسة لإدارة المعرفة أم لا وكذا مستوى تطبيقها لها. وقد ركزنا على القسم الأول من الأداة فقط وذلك لحاجتنا لتشخيص سياسة إدارة المعرفة في المؤسسة -انظر الملحق رقم (02)-. حيث يتم توزيع الأداة على إطارات من الإدارة العليا والتي لها مستوى تعليمي جامعي، بحيث تكون لهم قدرة أكبر على فهم محتوى هذه الأداة وعباراتها.

العامل الأول: القيادة

يتناول هذا المعيار سلوك القادة المسؤولين عن المؤسسة، فهم المسؤولون عن ضمان وضوح، اتساق وتماسك رسالة المؤسسة، والمخولون بتهيئة بيئة مناسبة تمكن المؤسسة والموظفين من التفوق من خلال وضع آلية توجيه مناسبة، تدعيم الموظفين وضمان إقامة علاقات فعالة بين جميع أصحاب المصلحة¹. وبالتالي، فوفقا لأداة التقييم الذاتي يقيس هذا المعيار مدى اقتناع القيادة بالحاجة لإدارة المعرفة ودورها في مجال إدارة المعرفة ومدى مشاركتها في ذلك. وقد تم ذلك من خلال سبعة (07) ممارسات هي:

1. يحدد القائد مع فريقه الروابط بين المعرفة الواجب تنميتها وأهداف المؤسسة؛
2. التشارك في المعارف والتعلم المشترك يعتبران من القيم المهمة في الاتصالات المنتظمة بين الموظفين في المؤسسة؛
3. يتصرف القادة كمثال لتشجيع قيم التشارك في المعرفة والتعلم المشترك؛
4. يشارك القادة بفعالية في مشاريع لتحسين إدارة المعرفة؛
5. يقدر القادة مساهمة الأفراد والفرق في تنمية المعرفة؛
6. يتم تحديد الهياكل التنظيمية، المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المعرفة؛
7. يتم تحديد دور القيادات الوظيفية فيما يتعلق بإدارة المعرفة.

بإسقاط هذا البعد الخاص بالقيادة على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم

(15-3):

¹ Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF): L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation, CAF 2013, p 16.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-15): عرض نتائج العامل الأول المتعلق بالقيادة في نموذج (CAF)

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية النسبية
		غير موجودة	مقرر تنفيذها	طبقت جزئيا	طبقت بالكامل	يتم تقييمها بعد التطبيق	تم تعديلها بعد التقييم				
01	التكرار	2	3	6	1	0	0	2,50	0,905	مقرر تنفيذها	3
	النسبة%	16,7	25,0	50,0	8,3	0	0				
02	التكرار	0	2	4	5	1	0	2,42	0,900	مقرر تنفيذها	4
	النسبة%	0	16,7	33,3	41,7	8,3	0				
03	التكرار	0	2	1	8	1	0	2,67	0,888	مقرر تنفيذها	1
	النسبة%	0	16,7	8,3	66,7	8,3	0				
04	التكرار	0	2	2	6	2	0	2,67	0,985	مقرر تنفيذها	2
	النسبة%	0	16,7	16,7	50,0	16,7	0				
05	التكرار	0	3	1	8	0	0	2,42	0,900	مقرر تنفيذها	4
	النسبة%	0	25,0	8,3	66,7	0	0				
06	التكرار	0	7	4	0	1	0	1,58	0,900	غير موجودة	7
	النسبة%	0	58,3	33,3	0	8,3	0				
07	التكرار	0	4	3	2	3	0	2,33	1,231	مقرر تنفيذها	6
	النسبة%	0	33,3	25,0	16,7	25,0	0				
		الإجمالي						2,369	0,648	مقرر تنفيذها	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

تشير نتائج الجدول رقم (3-15) إلى متوسط حسابي كلي للعامل الأول بلغ 2,36 وانحراف معياري كلي قدره 0,648. وبالتالي بالنسبة للعامل الأول المتعلق بالقيادة، فقد كان التوجه العام لمختلف الإطارات يميل نحو مقرر تنفيذها، أما على مستوى العبارات فنلاحظ وفقا للانحراف المعياري الكلي أنّ هناك اتساقا عاما في الإجابات، حيث اتجهت في أغلبها نحو اعتبار أنّ الممارسات الخاصة بالقيادة سيتم تقرير تنفيذها مستقبلا. وبناء على نتائج الجدول رقم (3-15) يمكن القول بأنّ القيادة في مجموعة إريس سات مدركة لأهمية المعارف في المؤسسة، باعتبار أنّه من المقرر مستقبلا تنفيذ ممارسات العامل الأول من أداة (CAF)، إلا أنّها لا تزال بعيدة عن إدراك ضرورة إدارة هذه المعارف بطرق علمية دقيقة ولا بأساليب القيام بذلك، إضافة إلى أهمية تشجيع القيادة لمبادرات إدارة المعرفة وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لذلك. ويمكن التعمق أكثر في الممارسات التي من المقرر تنفيذها، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (03) والتي تنص على "يتصرف القادة كمثال لتشجيع قيم التشارك في المعرفة والتعلم المشترك"، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2,67 وانحراف معياري يقدر بـ 0,888، وأن ما نسبته (66,7%) من الإجابات تؤكد بأن تصرف القادة كمثال وقدوة للآخرين لتشجيع قيم التشارك في المعارف والتعلم الجماعي هي ممارسة يتم اعتمادها وتطبيقها بشكل كامل، في حين اعتبرت مجموعة أخرى أنّ هذه الممارسة مقرر تنفيذها وذلك بنسبة (16,7%)، تليها بعد ذلك نسبة (8,3%)، والتي تمثل مجموعة من الإجابات اختارت أنّ هذه الممارسة يتم تطبيقها جزئياً، ومجموعة أخرى بنفس النسبة اختارت أنّه يتم تقييم سلوك القادة كمثال لتشجيع قيم التشارك في المعرفة والتعلم المشترك بعد أن يتم تطبيقها وذلك لتحديد سلبيات وإيجابيات هذه الممارسة، وكانت النسبة المعدومة لخيار عدم وجود هذه الممارسة، ولخيار يتم تعديل هذه الممارسة بعد تقييمها ولخيار أنّ تصبح هذه الممارسة عملية نظامية. وبالتالي، فالقادة في المؤسسة محل الدراسة يحاولون أن يكونوا قدوة في سلوكياتهم ومعاملاتهم ويدعمون تبادل المعارف والخبرات بتشاركتهم مع باقي الموظفين في معارفهم وتشجيعهم على تبادل الآراء والأفكار، وبالتالي، دعم التعلم الجماعي.

أما العبارة التي جاءت في المرتبة الثانية فهي العبارة رقم (04) والتي تنص على "يشارك القادة بفعالية في مشاريع لتحسين إدارة المعرفة"، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2,67 وانحراف معياري قدره 0,985، بحيث بينت نسبة (50%) من الإجابات أنّه يتم التطبيق الكامل لممارسة مشاركة القادة مع الآخرين في مشاريع لتحسين إدارة المعرفة، في حين اتجهت مجموعة أخرى بنسبة (16,7%) إلى اعتبار أنّ مشاركة القادة في مشاريع لتحسين إدارة المعرفة هي ممارسة تطبق بشكل جزئي، ومجموعة ثانية بنفس النسبة أكدت على أنّ هذه الممارسة هي عملية دخلت مرحلة التقييم بعد أن تم تطبيقها، بالإضافة إلى مجموعة أخرى بنسبة مساوية لـ (16,7%) أيضاً أكدت على أنّ هذه الممارسة مقرر تنفيذها، أما باقي الخيارات المتعلقة بعدم وجود هذه الممارسة في المؤسسة، وخيار "تم تعديلها بعد التقييم" وخيار "أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بسبب مساوية للصفر. وهذا يدل على أنّ القادة في المؤسسة محل الدراسة يهيئون بيئة تعاونية يمكن من خلالها تحسين مبادرات إدارة المعرفة.

وفي المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم (01) والتي تشتمل على "يحدد القائد مع فريقه الروابط بين المعرفة الواجب تميمتها وأهداف المؤسسة"، وذلك بمتوسط حسابي مساوي لـ 2,50 وانحراف معياري قدره 0,905، حيث نجد أنّ (50%) من الإجابات كان توجهت إلى أنّ اعتبار تحديد القائد للعلاقات والروابط بين المعارف الواجب تميمتها وأهداف المؤسسة هي ممارسة تتم بشكل جزئي، في حين تعتبر نسبة (25%) من مجموع الإجابات هذه العملية ممارسة مقرر تنفيذها مستقبلاً، تليها مجموعة أخرى تنفي وجود هذه الممارسة نهائياً في المؤسسة وذلك بنسبة (16,7%)، وفي المقابل نسبة ضئيلة تقدر بـ (8,3%) أفرت بالتطبيق الكامل لهذه الممارسة، أما باقي الخيارات المتعلقة بـ "يتم تقييمها بعد التطبيق"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بنسب معدومة. وبالتالي، نجد أنّ هذه الممارسة لا تتجسد بشكل كامل في المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود دورات تكوينية وتعليمية للموظفين لتنمية وتحسين مهاراتهم ومعارفهم في مجالات عديدة يتم تحديدها وفقاً لاحتياجات المؤسسة وهذا ما أكده

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

لنا المسؤولين في المؤسسة وتم تأكيده بشكل أكبر من خلال العرض الجدولي -في الجدول رقم (3-14)- لبرنامج التكوين السنوي لسنة 2017 في مجموعة إريس سات. وقد يعود هذا الاختلاف إلى عدم قدرة القادة على فهم وإدراك معنى المعرفة وما المقصود منها في العبارة رقم (01) أو عدم فهمهم لصيغة العبارة.

أما المرتبة الرابعة فقد كانت للعبارة رقم (02) والعبارة رقم (05)، وذلك بمتوسط حسابي مساوي لـ 2,42 وانحراف معياري قدره 0,900؛ فبالنسبة للعبارة رقم (02) والتي تبين أنّ "التشارك في المعارف والتعلم المشترك يُعتبران من القيم المهمة في الاتصالات المنتظمة بين الموظفين في المؤسسة"، توجهت نسبة (41,7%) للقول بأنّ هذه الممارسة يتم تطبيقها بشكل كامل، تليها نسبة أخرى تقدر بـ (33,3%) من الإجابات أجمعوا على أنّه يتم تطبيق هذه الممارسة بشكل جزئي، أما نسبة (16,7%) فقد أوضحت بأنّه من المقرر أن يتم تنفيذ ممارسة التشارك في المعارف والتعلم المشترك من القيم ذات الأهمية عند التواصل بين الموظفين، في حين أنّ نسبة ضئيلة تقدر بـ (8,3%) أكدت أنّ يتم تقييم هذه المبادرة بعد أن تم تطبيقها في المؤسسة، وكانت خيارات "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" بنسب مساوية للصفر. وهذا يؤكد على أنّ بيئة المؤسسة محل الدراسة هي بيئة تعاونية تزرع قيم ومبادئ تشجع انتقال وتبادل المعارف داخل المؤسسة وإن لم يكن ذلك بوعي من القادة والموظفين بأهمية هذه السلوكيات في تجسيد إدارة المعرفة.

وهذا ما تدعمه أيضا العبارة رقم (05) والتي تنص على أنّه "يُقدر القادة مساهمة الأفراد والفرق في تنمية المعرفة"، حيث مثلت أكبر نسبة اختيار المجيبين لخيار طبقت بالكامل وذلك بنسبة (66,7%)، في مقابل (25%) اعتبروا أنّ اهتمام وتشجيع القادة لمساهمات الأفراد والفرق في تنمية المعرفة هي ممارسة مقرر القيام بها، ونسبة ضئيلة تقدر بـ (8,3%) اعتبروا أنّ هذه الممارسة مطبقة بشكل جزئي. في حين أنّ خيارات "غير موجودة"، "يتم تقييمها بعد التطبيق" و"أصبحت عملية نظامية" فقد جاءت بنسب معدومة.

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (07) والتي تنص على أنّه "يتم تحديد دور القيادات الوظيفية فيما يتعلق بإدارة المعرفة"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2,33 وانحراف معياري قدره 1,231 والذي يوضح الانسجام الضعيف في الإجابات، حيث نجد أنّ (33,3%) من مجموع الإجابات أكدوا بأنّه من المقرر أن يتم التحديد الدقيق لأدوار القيادات الوظيفية فيما يخص إدارة المعرفة، ومثلت نسبة (25%) اعتبار أنّ هذه الممارسة تطبق جزئيا، وبنفس النسبة أكدت مجموعة أخرى على أنّ هذه الممارسة يتم تقييمها بعد تطبيقها، في حين نسبة (16,7%) ذكروا أنّ يتم تحديد دور القيادات الوظيفية فيما يتعلق بإدارة المعرفة بشكل كامل، وجاءت خيارات "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" بنسب مساوية للصفر.

هذا التشتت في الإجابات يرجع لعدم توفر الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات على مناصب إدارية خاصة بإدارة المعرفة، فهذا يُبرز عدم اهتمام المؤسسة حاليا بتسيير وإدارة معارفها بشكل علمي ودقيق، وهذا ما تم ملاحظته من خلال المحادثات مع القيادات في مجموعة إريس سات، فهم لا يهتمون بتعيين إطارات مختصة في إدارة المعارف وذات كفاءة وخبرة في هذا المجال لإدارة المعارف والخبرات المتراكمة، بل يعتمدون فقط على وضع برامج وتقنيات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

تكنولوجية تقوم بتخزين الوثائق، المعلومات والخبرات في شكل إلكتروني (iWeb) دون اعتبار هذه العملية تندرج ضمن إنشاء ذاكرة تنظيمية للمؤسسة تحتاج لمتخصصين (عمال المعرفة) لإدارتها وتنظيمها بشكل علمي ودقيق. وهذا ما أكدته أيضا نتائج العبارة رقم (06)، والتي جاءت في المرتبة السابعة، حيث تعتبر هذه العبارة أنّ "الهياكل التنظيمية، المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المعرفة محددة بدقة وثابتة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,58، وانحراف معيار بلغ 0,900، حيث اعتبرت أكبر نسبة من الإجابات والمقدرة بـ (58,3%) أنّ هذه الممارسة من المقرر تنفيذها مستقبلا، ومثلت (33,3%) نسبة الإجابات التي اعتبرت أنّ التحديد الدقيق للهياكل التنظيمية، للمهام والمسؤوليات الخاصة بإدارة المعرفة يتم بشكل جزئي، وبنسبة ضئيلة فُدرت بـ (8,3%) والتي تم من خلالها التصريح بأنّه يتم تقييم هذه الممارسة بعد تطبيقها، وجاءت خيارات "غير موجودة"، "طبق بالكامل"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" بنسب مساوية للصفر.

وبالتالي، فمجموعة إريس سات لا تهتم بشكل كافي بإيجاد وحدات لإدارة المعرفة على مستوى الأقسام والمصالح قصد تنظيم التشارك في المعارف وتسهيل الاتصالات والتبادلات المعرفية بين مصالحها، وذلك لعدم اهتمامها بإدارة المعرفة ونقص إدراكها لمزايا تبني مشاريع لإدارة المعرفة، بالرغم من إدراك القيادات لأهمية المعارف والخبرات والتقنيات في تحقيق التفوق والريادة، وهذا يبين عدم نضج ثقافة المؤسسة الداعمة لإدارة المعرفة.

العامل الثاني: الإستراتيجية والتخطيط

حتى تنفذ المؤسسة رسالتها ورؤيتها، يجب عليها أن تحدد المسار الذي تريد إتباعه، وكذا الأهداف التي يجب تحقيقها وأن تختار الطريقة المناسبة لقياس التقدم المحقق. وهذا يتطلب إستراتيجية واضحة تشتمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحديد الخيارات والأولويات وفقا للأهداف والسياسات العامة واحتياجات أصحاب المصلحة مع مراعاة الموارد المتاحة. وتحدد الإستراتيجية المنتجات والخدمات المراد تحقيقها¹.

وحتى يتم نشر الإستراتيجية بنجاح في المؤسسة، يجب أن تترجم إلى خطط وبرامج وأهداف تشغيلية قابلة للقياس. حيث تشمل مرحلة التخطيط على الرصد والتوجيه، كما يجب الاهتمام باحتياجات التجديد والابتكار لتحسين الأداء. ومن خلال المراقبة الدقيقة لإستراتيجياتها وتخطيطها تتمكن المؤسسات من تحديثها وتكييفها عند الضرورة². ووفقا لما سبق تُقدم أداة التقييم الذاتي خمسة (05) معايير للتعرف على مدى امتلاك المؤسسة لخطة تحسين إستراتيجية لإدارة المعرفة تدعم الأهداف المسطرة، وهي:

8. تقوم المؤسسة بمجرد المعارف المهمة المهتدة بالزوال (تحليل المخاطر)؛
9. تحدد المؤسسة المعارف الجديدة التي يجب تنميتها (الكفاءات والخبرات، ...)
10. تتضمن خطة إدارة مؤسستكم على برنامج لإدارة المعارف يشمل مجموعة من المشاريع؛
11. قامت مؤسستكم بتخطيط الاستثمارات (في الموارد البشرية والمعدات) لتنفيذ ودعم إدارة المعرفة؛

¹ Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF): L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation, CAF 2013, p 21.

² *Ibid.*, p 21.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

12. تستخدم مؤسستكم مؤشرات لقياس التقدم المحقق في إدارة المعرفة وتعديل برنامج عملها.

باسقاط هذا البعد الخاص بالإستراتيجية والتخطيط على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-16): عرض نتائج العامل الثاني المتعلق بالاستراتيجية والتخطيط في نموذج (CAF)

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات											
		غير موقودة	مقرر تنفيذها	طبقت جزئيا	طبقت بالكامل	يتم تقييمها بعد التطبيق	تم تعديلها بعد التقييم	أصبحت عملية نظامية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية النسبية	
08	التكرار	0	4	1	6	1	0	2,33	1,073	مقرر تنفيذها	4		
	النسبة%	0	33,3	8,3	50,0	8,3	0						
09	التكرار	0	1	2	8	1	0	2,75	0,754	طبقت جزئيا	2		
	النسبة%	0	8,3	16,7	66,7	8,3	0						
10	التكرار	0	4	4	4	0	0	2,00	0,853	مقرر تنفيذها	5		
	النسبة%	0	33,3	33,3	33,3	0	0						
11	التكرار	0	0	1	10	1	0	3,00	0,426	طبقت جزئيا	1		
	النسبة%	0	0	8,3	83,3	8,3	0						
12	التكرار	0	3	1	8	0	0	2,42	0,900	مقرر تنفيذها	3		
	النسبة%	0	25,0	8,3	66,7	0	0						
		الإجمالي									مقرر تنفيذها		
											0,376	2,500	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-16) يتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي للعامل الثاني بلغ 2,50 وانحراف المعياري الكلي قُدر بـ 0,376، والذي يبين أن هناك اتساقا عاما في الحكم على مدى وجود إستراتيجية وخطط داعمة لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان التوجه العام للإجابات لاعتبار أن تحديد مجموعة إريس سات لخطوة لتحسين إستراتيجية لإدارة المعرفة تدعم الأهداف المسطرة هي عملية مقرر تنفيذها.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-16) يمكن القول بأن مجموعة إريس سات لا تملك إستراتيجية واضحة ودقيقة تدعم إدارة المعرفة، باعتبار أن إجمالي الإجابات تتجه إلى أنه من المقرر وضع إستراتيجية وخطط داعمة لإدارة المعرفة، وذلك لأن قيادة هذه المؤسسة لا تدرك ضرورة إدارة معارفها بطرق علمية دقيقة ولا بأساليب القيام بذلك - كما لاحظنا من نتائج العامل الأول في الجدول رقم (3-15)-. ويمكن التعمق أكثر في هذه الممارسات المقرر تنفيذها، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (11) والتي تتضمن "قامت مؤسستكم بتخطيط الاستثمارات (في الموارد البشرية والمعدات) لتنفيذ ودعم إدارة المعرفة"، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3,00 وانحراف معياري قدره

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

0,426، بحيث بينت نسبة (83,3%) من الإجابات أنّ مجموعة إريس سات تقوم بالتخطيط لاستثماراتها وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية والمعدات الضرورية لتنفيذ وتعزيز إدارة المعارف بشكل دائم، في حين أنّ نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ (8,3%) فقط أوضحت أنّ هذه الممارسة لا تطبق إلا بشكل جزئي، ومجموعة أخرى بنفس النسبة أكدت بأنّ عملية التخطيط للاستثمار في الموارد البشرية والمعدات لتنفيذ برامج إدارة المعرفة هي في مرحلة التقييم بعد أن تم تطبيقها، أما باقي الخيارات المتعلقة بـ "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بنسب معدومة.

وبالتالي، تهتم مجموعة إريس سات بتخطيط الاستثمارات الضرورية لمواردها البشرية قصد تنمية مهاراتهم وخبراتهم وزيادة معارفهم في مجالات عديدة كنظم المعلومات والتكنولوجيا الجديدة، وفقا لبرامج سنوية لتكوين وتدريب داخل الوطن بالتعاون مع مراكز متخصصة وكذا خارج الوطن بهدف اكتساب المعارف الجديدة والتقنيات الحديثة كما ذكرنا سابقا، بالإضافة لتخصيص استثمارات للحصول على أحدث المعدات. وبالتالي، فهي لا تعتبر الاستثمار في المورد البشري تكلفة وإنما استثمارا في حد ذاته يُحقق لها أرباحا ويساعدها في سعيها للتفوق والريادة، وهذا ما أكدته لنا إشارات المؤسسة بقولهم أنّ برامج التكوين والتدريب الخاصة بالمورد البشري هي من ضروريات العصر الحالي المتميز بسرعة التغيير، ومن أجل مواكبة هذه التغييرات يتم تخطيط برامج تدريبية وفقا لاحتياجات المؤسسة.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) والتي تنص على "تحدد المؤسسة المعارف الجديدة التي يجب تنميتها"، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,75، وانحراف معياري مساوي لـ 0,754، حيث أكدت نسبة (66,7%) من الإجابات أنّه يتم في المؤسسة تحديد المعارف الجديد التي يستلزم تنميتها وتطويرها، فالمؤسسة تقوم بوضع مخطط للنقاط الأساسية الواجب التركيز عليها، تليها نسبة (16,7%) من مجموع الإجابات التي بينت أنّه يتم تطبيق هذه الممارسة بشكل جزئي فقط، وأقل نسبة والمقدرة بـ (8,3%)، فقد مثلت مجموع المحبين الذين توجهوا لاعتبار أنّ عملية تحديد المعارف الجديدة الواجب تنميتها وتطويرها في المؤسسة محل الدراسة هي ممارسة يتم تقييمها بعد تطبيقها، وهي نفس نسبة الإجابات التي وضحت بأنّ هذه الممارسة مقرر تنفيذها مستقبلا.

فباعتبار أنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بوضع خطط إستراتيجية تخص الموارد البشرية والمعدات، فهي بذلك تدعم كما ذكرنا سابقا تطوير وتنمية المورد البشري والذي يعتبر مصدرا رئيسيا للمعارف. ولذلك، فهي في إطار وضع هذه الخطط تحدد المعارف التي تحتاج لتنمية وتطوير والتي تخص كل الوظائف والمهام، بالاستعانة بالخبرات السابقة المتراكمة والمخزنة في مستودع المعلومات والوثائق والذي يسمى بـ (iWeb)، وبذلك فهي تتفادى الوقوع في نفس الأخطاء السابقة. وهذا ما تم تأكيده من طرف المسؤولين في المؤسسة، حيث اعتبروا أنّ موقع (iWeb) يمثل بوابة لتخزين المعلومات، المعارف، التجارب والخبرات السابقة، والتي يتم الاستفادة منها مستقبلا عند الحاجة إليها.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على "تستخدم مؤسستكم مؤشرات لقياس التقدم المحقق في إدارة المعرفة وتعديل برنامج عملها"، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,42، وانحراف معياري مساوي لـ 0,900، والذي يدل على وجود بعض التشتت في الإجابات، حيث أكدت نسبة (66,7%) من الإجابات على أنّ مجموعة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

إريس سات تستخدم مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى التقدم المحقق في إدارة المعرفة كقياس معدلات استخدام التكنولوجيا الجديدة ومدى استخدام الشبكات بشكل كامل، وفي المقابل جاءت نسبة (25%) لتبين أنّ هذه الممارسة من المقرر تنفيذها مستقبلاً وأنّ مجموعة إريس سات لا تستخدم حالياً مؤشرات لتقييم مدى التقدم في مشاريع لإدارة المعرفة، بل هي عبارة عن ممارسة تُرر تنفيذها مستقبلاً، ويعود ذلك لأنّ المؤسسة لا تملك أصلاً وحدات مستقلة لإدارة المعرفة وهذا ما تم تأكيده في العامل الأول الخاص بالقيادات. وبنسبة ضئيلة مساوية لـ (8,3%) بينت أنّه يتم استخدام مؤشرات وأدوات لقياس مدى التقدم المحقق في إدارة المعرفة بشكل جزئي. أما باقي الخيارات المتعلقة بـ "غير موجودة"، "يتم تقييمها بعد التطبيق"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" كانت بنسب مساوية للصفر.

أما المرتبة الرابعة فقد كانت للعبارة رقم (08) والتي تبين "تقوم المؤسسة بمجرد المعارف المهمة المهتد بالزوال"، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,33، وانحراف معياري مساوي لـ 1,073، والذي يدل على عدم اتساق الإجابات، بحيث نجد أنّ نسبة (50%) من مجموع الإجابات أكدت على أنّ المؤسسة تقوم بمجرد المعارف المهمة والتي يمكن أن تفقدتها المؤسسة، في حين مجموعة أخرى بنسبة تقدر بـ (33,3%)، وضحت أنّ عملية مجرد أهم المعارف المهتدة بالزوال هي ممارسة مقرر تنفيذها مستقبلاً، وفي المقابل أقرت مجموعة أخرى بنسبة ضئيلة مساوية لـ (8,3%) أنّ هذه الممارسة مطبقة جزئياً في المؤسسة محل الدراسة، وبنفس النسبة بينت مجموعة أخيرة أنّه يتم تقييم هذه الممارسة بعد أن تم تطبيقها.

هذا التشتت في الإجابات يوضح أنّ عملية مجرد المعارف والكفاءات المهمة لدعم أهداف المؤسسة والمهتدة بالزوال لا تلقى الاهتمام الكافي من طرف مجموعة إريس سات، وقد يرجع السبب لنقص الوعي بأهمية المعارف الضمنية لدى الموظفين وخاصة من ذوي الخبرات الطويلة، أو نظراً لأنّ مجموعة إريس سات من المؤسسات الفتية. وبالتالي، فنسب التعاقد فيها تكاد لا تذكر، فهي بذلك لا تعاني من فقدان المعارف والخبرات.

وقد جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (10) والتي تنص على "تتضمن خطة إدارة مؤسستكم على برنامج لإدارة المعارف يشمل مجموعة من المشاريع"، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,00، وانحراف معياري مساوي لـ 0,853، والذي يدل على وجود بعض التشتت في الإجابات. بحيث نجد أنّ (33,3%) من مجموع الإجابات تمثل نسبة كل من خيار أنّ هذه الممارسة مقرر تنفيذها، وخيار أنّها طبقت جزئياً وخيار أنّها طبقت كلياً، في حين أنّ باقي الخيارات والمتعلقة بأنّ هذه الممارسة غير موجودة، خيار أنّه يتم تقييمها بعد التطبيق، خيار تم تعديلها بعد التقييم وخيار أنّها أصبحت عملية نظامية، فقد كانت بنسب مساوية للصفر.

يوضح تشتت الإجابات في هذه العبارة أنّ مجموعة إريس سات، لا تتضمن خططها مشروعاً لإدارة المعارف بشكله التام، وهذا ما أكدته لنا باقي العبارات في هذا العامل، وتبقى المبادرات في هذا المجال في سياق لا يزال بعيداً عن التسيير العلمي للمعارف والخبرات المتراكمة داخل المؤسسة سواء في شكلها الضمني لدى الموارد البشرية أو في شكل رقمي ومشفّر من خلال التوثيق الإلكتروني ضمن (iWeb).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

العامل الثالث: إدارة الموارد البشرية

تُساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية للمؤسسة على تحقيق أهدافها والاستفادة من نقاط قوة الأفراد وقدراتهم وتدعم التزامهم وتطويرهم والمحافظة عليهم. ومن المهم أن تدرك المؤسسات أنّ الموظفين الراضين هم الذين يمكنهم قيادة المؤسسة إلى إرضاء زبائنهم. ولذلك، فحتى تدعم المؤسسة استراتيجياتها وتخطيطها، يجب عليها أن تُسير، تطور وتعزز المهارات المكتسبة والمحتملة لدى الأفراد، وتضمن التزامهم ومشاركتهم في تحقيق التميز من خلال مكافأتهم، احترامهم والاعتراف بهم¹. وبالتالي، نسعى من خلال أداة التقييم الذاتي لتقييم سياسة إدارة الموارد البشرية في مجموعة إريس سات لضمان توفر المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف، من خلال خمسة (05) معايير وهي:

13. يتضمن مخطط الموظفين احتياجات المؤسسة من المعارف على المدى القصير، المتوسط والطويل؛
14. يتم وضع مخطط للتنمية على مستوي المؤسسة، فرق العمل والأفراد، يتضمن المعارف التي يجب تنميتها والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك؛
15. تشمل عملية توصيف وظائف الخبراء (المتخصصين في المجال) نقل المعرفة الخاصة بأهم المهام؛
16. عند القيام بعملية تقييم الأفراد يتم تامين عملية التشارك في المعارف؛
17. تسمح ظروف العمل للموظفين بتنمية مهاراتهم.

بإسقاط هذا البعد الخاص بإدارة الموارد البشرية على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-17): عرض نتائج العامل الثالث المتعلق بإدارة الموارد البشرية في نموذج (CAF)

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات												
		غير موجودة	مقرر تنفيذها	طبقت جزئيا	طبقت بالكامل	يتم تقييمها بعد التطبيق	تم تعديلها بعد التقييم	أصبحت عملية نظامية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية النسبية		
13	التكرار	0	1	0	10	1	0	0	2,92	0,669	طبقت جزئيا	1		
	النسبة%	0	8,3	0	83,3	8,3	0	0						
14	التكرار	0	4	2	5	1	0	0	2,25	1,055	مقرر تنفيذها	4		
	النسبة%	0	33,3	16,7	41,7	8,3	0	0						
15	التكرار	0	1	3	7	1	0	0	2,67	0,778	مقرر تنفيذها	3		
	النسبة%	0	8,3	25,0	58,3	8,3	0	0						
16	التكرار	0	5	1	4	2	0	0	2,25	1,215	مقرر تنفيذها	5		
	النسبة%		41,7	8,3	33,3	16,7	0	0						
17	التكرار	0	2	2	4	4	0	0	2,83	1,115	طبقت جزئيا	2		
	النسبة%	0	16,7	16,7	33,3	33,3	0	0						
		الإجمالي									0,657	2,583	مقرر تنفيذها	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

¹ Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF): L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation, CAF 2013, p 25.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

تشير نتائج الجدول رقم (3-17) إلى متوسط حسابي كلي بلغ 2,58 وانحراف معياري كلي قدره 0,657، والذي يبين وجود اتساق عام في إجابات، حيث اتجهت في أغلبها نحو اعتبار أنّ الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية سيتم تنفيذها مستقبلاً.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-17) يمكن القول بأنّه وبالرغم من إدراك مجموعة إريس سات لأهمية المعارف في المؤسسة، إلا أنّها لا تملك بعد سياسة ناضجة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية تضمن لها توفر المعارف الضرورية لتمكين من تحقيق أهدافها، وبالرغم من اهتمامها بتنمية موردها البشري وتحسين مهاراته وزيادة خبراته، لكنها لا تملك مورد بشري متخصص في مجال المعارف - أي عمال المعرفة - الذي ينظم سياسة تنمية وإدارة هذه الموارد من جهة، ومن جهة أخرى، هي لا تهدف من خلال إدارة الموارد البشرية لدعم إدارة المعرفة في المؤسسة، وإنّما تُعتبر وظيفة ضرورية في أي مؤسسة تسعى من خلالها لتكوين وتدريب الموظفين لتحسين أداء العمل فقط دون وجود غايات لتحقيق إدارة علمية للمعارف، وقد يرجع ذلك إلى أنّ هذه المؤسسة لم تضع بعد إستراتيجية كاملة لإدارة المعرفة. ويمكن التعمق أكثر في الممارسات التي من المقرر تنفيذها، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (13) والتي تنص على "يتضمن مخطط الموظفين احتياجات المؤسسة من المعارف على المدى القصير، المتوسط والطويل"، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2,92 وانحراف معياري قدره 0,669 والذي يدل على اتساق في الإجابات، بحيث بينت نسبة (83,3%) من الإجابات أنّ مخطط الموظفين يتضمن احتياجات المؤسسة من المعارف على المدى القصير، المتوسط وطويل الأجل، وبنسبة ضئيلة مساوية لـ (8,3%) تم التأكيد على أنّ هذه الممارسة هي في إطار تقييمها بعد أن تم تطبيقها، وبنفس النسبة اعتبرت مجموعة أخرى أنّ الأخذ بعين الاعتبار في مخطط الموظفين احتياجات المؤسسة من المعارف على المدى القصير إلى الطويل هي ممارسة من المقرر تنفيذها.

فمجموعة إريس سات تولي أهمية خاصة لهذه العملية، فهي تهتم في البداية عند التوظيف أن يتم توظيف ذوي الكفاءات، المعارف والخبرات المتنوعة وخاصة في المناصب ذات الأهمية في المؤسسة، وحتى في المستوى التشغيلي، فمجموعة إريس سات تسعى لتوظيف اليد العاملة ذات الكفاءة، بحيث تقوم بإجراء فترات تجريبية للعمال قبل التوظيف النهائي، بالإضافة إلى التركيز بتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين حسب احتياجاتها لتحقيق مستويات أداء عالية وذلك من خلال من وضع برامج تدريبية كما تم ذكره سابقاً وفقاً لاحتياجات المؤسسة وضروريات السوق تحدد من خلال احتياجات مجموعة إريس سات من حيث المجال المراد إجراء التدريب فيه، الفئة المعنية بهذا التدريب، مدته وتكاليفه وغيرها.

وفي المرتبة الثانية، جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على "تسمح ظروف العمل للموظفين بتنمية مهاراتهم"، وذلك بمتوسط حسابي يساوي لـ 2,83، وانحراف معياري يقدر بـ 1,115 والذي يُظهر عدم اتساق في الإجابات على هذه العبارة، حيث أكدت نسبة (33,3%) بأنّ ظروف العمل تسمح للموظفين بتنمية مهاراتهم بشكل كامل،

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وبنفس النسبة أكدت مجموعة أخرى أنّ هذه الممارسة هي في إطار تقييمها بعد أن تم تطبيقها، ثم بينت نسبة تقدر بـ (16,7%) أنّ ظروف العمل لا تسمح للموظفين بتنمية مهاراتهم إلا بشكل جزئي فقط، وهي نفس نسبة الإجابات التي وضحت أنّ هذه الممارسة هي عملية مقرر تنفيذها، أما باقي الخيارات الخاصة بـ "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية"، فقد كانت النسب الموافقة لها تساوي الصفر.

وبالرغم من تشتت الإجابات إلا أنّه وبصفة عامة، فإنّ مؤسسة إريس سات تعمل على توفير المحيط الذي يسمح للموظفين بالعمل براحة، بهدف الرفع من مستوى الأداء وزيادة كفاءتهم، فهي توفر مكاتب مجهزة ملائمة للموظفين، بالإضافة لتوفير أماكن للاتصال غير الرسمي والتي تساهم في مشاركة وتبادل المعارف بطرق غير رسمية، مثل المقاهي والمطاعم وخدمة الانترنت المفتوحة للجميع (*wifi*) ومواقف للسيارات.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (15) والتي تنص على "تشمل عملية توصيف وظائف الخبراء (المتخصصين في المجال) نقل المعرفة الخاصة بأهم المهام"، وذلك بمتوسط حسابي مساوي لـ 2,67، وانحراف معياري يقدر بـ 0,778 والذي يُظهر بعض الاتساق في الإجابات، حيث اعتبرت عملية توصيف وظائف الخبراء في مجال المعرفة تتضمن نقل معارفهم تتم بشكل كامل في مجموعة إريس سات وذلك بنسبة (58,3%)، من خلال تقديم المشورة للزملاء ومرافقة الموظفين الجدد وتقديم التوجيهات من طرف الموظفين الأكثر خبرة، تليها نسبة (16,7%) من مجموع الإجابات والتي تبين أنّ هذه الممارسة تطبق بشكل جزئي، كما أكدت نسبة ضئيلة من الإجابات والتي تُقدر بـ (8,3%)، بأنّ عملية توصيف وظائف الخبراء في مجال المعارف والمهارات تشتمل على نقل المعارف هي ممارسة يتم تقييم مدى نجاحها بعد أن تم تطبيقها، في حين أنّ مجموعة أخرى من الإجابات أكد أصحابها على أنّ هذه الممارسة هي عملية من المقرر تنفيذها مستقبلاً، أما باقي الخيارات المتعلقة بـ "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية"، فقد جاءت بنسب معدومة.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (14) والتي تبين أنّه "يتم وضع مخطط للتنمية على مستوى المؤسسة، فرق العمل والأفراد، يتضمن المعارف التي يجب تنميتها والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك"، وذلك بمتوسط حسابي مساوي لـ 2,25، وانحراف معياري يقدر بـ 1,055 والذي يُظهر تشتت في الإجابات، حيث أكدت نسبة (41,7%) من مجموع الإجابات أنّ مخطط التنمية التي يتم وضعه على مستوى المؤسسة، فرق العمل والأفراد والذي يتضمن المعارف التي يجب تطويرها، والإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك هي ممارسة تقوم بها مجموعة إريس سات بشكل كامل، وذلك من خلال الدورات التدريبية التي يتم إجراؤها بشكل سنوي لتكوين الموارد البشرية في مجالات جديدة (كمشروع مصنع العجلات) ولتنمية وتكوين الإطارات في المهارات التسييرية (أدوات التسيير وأدوات اتخاذ القرار...)، بالإضافة إلى تدريب المتخصصين في مجالات تسيير الإنتاج والتخزين. في حين أنّ (33,3%) من الإجابات اعتبروا أنّ هذه الممارسة هي عملية من المقرر تنفيذها مستقبلاً، تليها نسبة (16,7%) اعتبروا أنّه يتم بشكل جزئي وضع مخطط للتنمية على مستوى المؤسسة، فرق العمل والأفراد، يتضمن المعارف التي يجب تنميتها والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك،

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

ونسبة ضئيلة تقدر بـ (8,3%) اختارت التوجه إلى اعتبار هذه الممارسة عملية يتم تقييمها بعد أن تم تطبيقها، وتبقى باقي الخيارات المتمثلة في "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و "أصبحت عملية نظامية" بنسب معدومة. وجاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الخامسة، حيث تبين هذه العبارة أنه "عند القيام بعملية تقييم الأفراد يتم تثمين عملية التشارك في المعارف"، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,25 وانحراف معياري مساوي لـ 1,215 والذي يدل على عدم اتساق في الإجابات، بحيث بينت نسبة (41,7%) من الإجابات أنّ عملية تقييم الأفراد وتحفيزهم على التشارك في المعارف هي ممارسة من المقرر تنفيذها مستقبلاً، تليها نسبة (33,3%) والتي اعتبرت أنّ هذه الممارسة يتم تطبيقها بشكل كامل، ونسبة (16,7%) من مجموع الإجابات وضحو أنّ يتم تقييم هذه الممارسة بعد أن تم تطبيقها، في حين أنّ نسبة (8,3%) اعتبرت أنّ عملية تقييم وتحفيز التشارك في المعارف في مجموعة إريس سات لا يتم إلى بشكل جزئي، وجاءت خيارات "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و "أصبحت عملية نظامية" بنسب مساوية للصفر.

من خلال التشتت في الإجابات، فإنّ النظام التحفيزي لمجموعة إريس سات يتميز بنقص وضعف التحفيز والتشجيع لمبادرات التشارك في المعارف، وهذا ما تم ملاحظته من خلال تأكيد إشارات المؤسسة محل الدراسة بأنّ النظام التحفيزي للمؤسسة يشتمل على مكافآت في حالة عدم الغياب، هدايا في المناسبات الدينية والوطنية وشكر وعرفان في حالة إعطاء بعض الأفكار التي يتم الاستفادة منها.

العامل الرابع: الشركاء والموارد

لتحقيق رسالتها، رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، تعتمد المؤسسات على موظفيها، ولكن يجب عليها أيضاً أن تلجأ إلى موارد أخرى، ملموسة وغير ملموسة، ذات طبيعة مختلفة. ويتمثل التحدي في تحسين إدارة هذه الموارد الإضافية. ومن بين هذه الموارد يمثل الشركاء مورداً مهماً، لأنهم يمنحون المؤسسة وجهة نظر خارجية إضافة للخبرات اللازمة للعمل. وقد يكون الشركاء الرئيسيون للمؤسسة مقدمي الخدمات من المؤسسات الخاصة أو العامة، وأيضاً الحلفاء. وبالإضافة إلى الشركاء، تحتاج المؤسسة لموارد أخرى مثل التكنولوجيا والمعدات الحديثة لتحسين أداء العمل وأيضاً المورد المعرفي الذي يضم معارف وخبرات الموظفين، الشركاء والعملاء وضرورة حسن تسييره لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ومن خلال أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF)، يتم تقييم مدى تعاون المؤسسة مع شركاء خارجيين والإمكانيات والوسائل المستعملة لدعم إدارة المعرفة، وذلك من خلال ستة (06) معايير وهي:

18. تستفيد مؤسستنا من شركائها لتعلم واكتشاف التطورات والتوجهات الجديدة؛
19. تستغل مؤسستنا مهارات خبرائها بشكل كامل؛
20. تستثمر مؤسستنا في أدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة؛
21. تحقق القواعد والإجراءات إمكانية الاستخدام الأمثل لأدوات تكنولوجيا المعلومات ومصادر الوثائق؛
22. تم تصميم فضاءات (أماكن) داخل المؤسسة، لتشجيع التعاون واللقاءات؛
23. تستثمر مؤسستنا في خدمات تدعم إدارة المعرفة (التدريب عن بعد، التعلم الإلكتروني).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

بإسقاط هذا البعد الخاص بالشركاء والموارد على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-18): عرض نتائج العامل الرابع المتعلق بالشركاء والموارد في نموذج (CAF)

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات						الاهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موجودة	مقرر تنفيذها	طبقت جزئيا	طبقت بالكامل	يتم تقييمها بعد التطبيق	تم تعديلها بعد التقييم				
18	التكرار	0	2	2	4	0	0	1,115	طبقت جزئيا	2,83	
	النسبة%	0	16,7	16,7	33,3	0	0				
19	التكرار	0	3	1	5	3	0	1,155	مقرر تنفيذها	2,67	
	النسبة%	0	25,0	8,3	41,7	25,0	0				
20	التكرار	0	1	0	2	9	0	0,900	طبقت كليا	3,58	
	النسبة%	0	8,3	0	16,7	75,0	0				
21	التكرار	0	2	0	5	5	0	1,084	طبقت جزئيا	3,08	
	النسبة%	0	16,7	0	41,7	41,7	0				
22	التكرار	0	1	1	4	5	1	1,073	طبقت جزئيا	3,33	
	النسبة%	0	8,3	8,3	33,3	41,7	8,3				
23	التكرار	0	4	2	2	4	0	1,314	مقرر تنفيذها	2,50	
	النسبة%	0	33,3	16,7	16,7	33,3	0				
الإجمالي											
								0,639	طبقت جزئيا	3,000	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

نتائج الجدول رقم (3-18) إلى متوسط حسابي كلي بلغ 3,00 وانحراف معياري كلي قدره 0,639، يُظهر اتساقا عاما في الإجابات، حيث اتجهت في أغلبها نحو اعتبار أنّ مجموعة إريس سات تتعاون مع شركاء خارجيين وتستعمل وسائل تدعم إدارة المعرفة بشكل جزئي.

وبالتالي، يمكن القول بأنّ الاستفادة التامة من عمليات التعاون الخارجي لم تكتمل بعد بشكل يحقق لمجموعة إريس سات قيمة مضافة في مجال المعارف، فرغم استخدامها لتقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة لأداء العمل إلا أنّها لا تملك موظفين من عمال المعرفة القادرين على استغلال هذه التكنولوجيا لدعم مشروع لإدارة المعرفة في المؤسسة ولهم كفاءة في الاستفادة من الشركات وعلاقات التعاون التي تربط المؤسسة مع أطراف خارجية في زيادة ودعم مجال إدارة المعارف. ويمكن التعمق أكثر في الممارسات التي من المقرر تنفيذها، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (20) والتي تنص على "تستثمر مؤسستنا في أدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة"، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3,58 وانحراف معياري يقدر بـ 0,900، والذي يدل على وجود بعض التشتت في الإجابات، حيث أكدت نسبة (75%) أنّ إستفاداة مجموعة إريس سات من أدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة الموجودة يتم تقييمها بعد أن تم تنفيذها، حيث أنّ نسبة تأكيد الإجابات على أنّه يتم الاستفادة الكاملة من أدوات تكنولوجيا المعلومات كاستخدام مجموعة إريس سات لمواقع إلكترونية، واستعمال الإنترنت بالإضافة إلى الأرشفة والتوثيق الإلكتروني (iWeb) تقدر بـ (16,7%)، في حين اعتبرت مجموعة أخرى أنّ هذه الممارسة مُقرر تنفيذها وذلك بنسبة صغيرة مساوية لـ (8,3%)، أما باقي الخيارات المتمثلة في أنّ هذه الممارسة "غير موجودة"، "طبقت جزئياً"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بنسب مساوية للصفر.

تستخدم مجموعة إريس سات أدوات تكنولوجيا المعلومات (إنترنت للموظفين وإدارة الوثائق إلكترونيا)، وذلك لتسهيل الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع، بالإضافة للتمكن من تخزين كل المعلومات، المعارف، التجارب والخبرات السابقة بشكل إلكتروني، وبذلك يتم تسهيل وتسريع سير الأعمال.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (22)، التي تذكر أنّه "تم تصميم فضاءات (أماكن) داخل المؤسسة، لتشجيع التعاون واللقاءات"، وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,33 وانحراف معياري يساوي 1,073، والذي يوضح وجود تشتت في الإجابات، حيث كانت أكبر نسبة والمقدرة بـ (41,7%) ممثلة لاعتبار أنّ تصميم أماكن داخل المؤسسة لتشجيع التعاون واللقاءات بين الموظفين هي ممارسة يتم تقييمها بعد أن تم تطبيقها، فوجود نوادي مثلاً تساعد على تبادل النقاشات والآراء بين الموظفين وبالتالي تساعد على تبادل النصائح والخبرات لتسهيل أداء العمل بكفاءة أكثر. وهذا ما أكدته نسبة (33,3%) من الإجابات التي اعتبرت أنّ الممارسة مطبقة بشكل كامل في المؤسسة، وبنسبة ضئيلة مساوية لـ (8,3%) اعتبرت مجموعة من الإجابات أنّه يتم إجراء تعديلات على هذه الفضاءات التي تم تقييمها، وفي المقابل وبنفس النسبة بينت مجموعة أخرى أنّه لم يتم إنشاء مساحات لتشجيع التعاون واللقاءات بين الموظفين إلا بشكل جزئي فقط، كما اعتبرت نسبة (8,3%) أيضاً أنّ هذه الممارسة من المقرر تنفيذها مستقبلاً، أما باقي الخيارات المتعلقة بأنّ هذه الممارسة "غير موجودة" و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بسبب مساوية للصفر.

أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (21) والتي تذكر أنّه "تُحقق القواعد والإجراءات إمكانية الاستخدام الأمثل لأدوات تكنولوجيا المعلومات ومصادر الوثائق"، حيث قدر المتوسط حسابي لهذه العبارة بـ 3,08 وانحرافها المعياري مساوي لـ 1,084، والذي يوضح عدم اتساق في الإجابات، حيث كانت نسبة (41,7%) من الإجابات تؤكد على أنّ القواعد والإجراءات المعمول بها تمكن بشكل كامل من الاستخدام الأمثل لأدوات تكنولوجيا المعلومات ومصادر الوثائق، وبنفس النسبة تؤكد مجموعة أخرى أنّه يتم تقييم مدى نجاح هذه الممارسة بعد أن تم تطبيقها، وكانت

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

نسبة (16,7%) ممثلة لمجموعة أخرى بينت أنّ هذه الممارسة هي في طور التنفيذ. أما باقي الخيارات المتعلقة بأنّ هذه الممارسة "غير موجودة"، "طبقت جزئياً"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية"، فقد كانت نسبتها مساوية للصفر.

وبالتالي، يتجسد الاستخدام الأمثل لأدوات تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام عدة إجراءات لتحديد الخصوصية عند الدخول لقواعد البيانات، وبالتالي، توفير أمن إلكتروني وسرية للمعلومات والوثائق ذات القيمة. بالإضافة إلى أنّ استخدام التوثيق الإلكتروني (iWeb) يسمح بتنظيم المعلومات والمعارف وتخزينها بشكل أكثر أماناً وتسهيل أيضاً استرجاعها عند الحاجة إليها.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (18) والتي تذكر أنّه "تستفيد مؤسستنا من شركائها لتعلم واكتشاف التطورات والتوجهات الجديدة"، حيث قدر المتوسط حسابي لهذه العبارة بـ 2,83 وانحرافها المعياري مساوي لـ 1,115، والذي يوضح عدم اتساق الإجابات، حيث كانت نسبة (33,3%) من الإجابات تؤكد على أنّ الاستفادة من الشركاء لتعلم واكتشاف التطورات والتوجهات الجديدة تتم بشكل كامل، وبنفس النسبة تؤكد مجموعة أخرى أنّه يتم تقييم مدى نجاح هذه الممارسة بعد أن تم تطبيقها، وكانت نسبة (16,7%) ممثلة لمجموعة أخرى بينت أنّ هذه الممارسة هي في طور التنفيذ، وأكدت مجموعة أخرى بنفس النسبة على أنّ هذه الممارسة طبقت بشكل جزئي. أما باقي الخيارات المتعلقة بأنّ هذه الممارسة "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية"، فقد كانت نسبتها مساوية للصفر.

وبالتالي، فالمؤسسة محل الدراسة تسعى للتعاون مع شركاء خارجيين للاستفادة من معارفهم وخبراتهم وعيا منها بأهمية ذلك في دعم التعلم وتنمية المعارف واكتشاف مجالات معرفية وتكنولوجية جديدة. وجاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الخامسة والتي تذكر أنّه "تستغل مؤسستنا مهارات خبرائها بشكل كامل"، حيث قدر المتوسط حسابي لهذه العبارة بـ 2,67 وانحرافها المعياري مساوي لـ 1,115، والذي يوضح تشتت الإجابات، حيث كانت نسبة (41,7%) من الإجابات تؤكد على أنّ المؤسسة محل الدراسة تستفيد من مهارات خبرائها بشكل كامل، تليها نسبة (25%) من الإجابات تؤكد بأنّه يتم تقييم مدى نجاح هذه الممارسة بعد أن تم تطبيقها، وبنفسها نسبة إجابات مجموعة أخرى بينت أنّ هذه الممارسة مقرر تنفيذها. وأكدت مجموعة أخرى بنسبة (8,3%) على أنّ هذه الممارسة طبقت بشكل جزئي. أما باقي الخيارات المتعلقة بأنّ هذه الممارسة "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية"، فقد كانت نسبتها مساوية للصفر. وهذا يدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تسعى لاستخدام مهارات وخبرات الموظفين من ذوي الكفاءات في تحسين وتطوير أداء العمل وتنمية مستوى باقي الموظفين بإثراء البرامج التدريبية وتنقيحها.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على أنّه "تستثمر مؤسستنا في خدمات تدعم إدارة المعرفة (التدريب عن بعد، التعلم الإلكتروني)"، حيث قدر المتوسط حسابي لهذه العبارة بـ 2,50 وانحرافها المعياري

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

مساوي لـ 1,314، والذي يوضح تشتت الإجابات، حيث كانت نسبة (33,3%) من الإجابات تؤكد على أنّ استثمار المؤسسة محل الدراسة في خدمات تدعم إدارة المعرفة كالتدريب عن بعد والتعلم الإلكتروني ممارسته يتم تقييمها بعد أن تم تطبيقها، وبنفس النسبة تؤكد مجموعة أخرى بأنّ هذه الممارسة مقرر تنفيذها، تليها نسبة (16,7%) من الإجابات تؤكد بأنّه تم تطبيق هذه الممارسة بشكل كامل، ونفسها نسبة إجابات مجموعة أخرى بينت أنّ هذه الممارسة طبقت بشكل جزئي. أما باقي الخيارات المتعلقة بأنّ هذه الممارسة "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية"، فقد كانت نسبها مساوية للصفر. ويدل هذا التشتت في الإجابات على عدم إدراك المؤسسة محل الدراسة بعد لمزايا استخدام التكنولوجيا الجديدة لتدريب وتكوين موظفيها بأقل تكلفة وأكثر كفاءة، وهذا ما جعل الإجابات على عملية الاستثمار في التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة تكون متشتتة.

العامل الخامس: إدارة العمليات

تمثل العملية مجموعة منظمة من الأنشطة المترابطة التي تحول بكفاءة الموارد إلى منتجات وخدمات. وهناك ثلاثة أنواع من العمليات التي تمكن المؤسسة من العمل بفعالية وفقاً لجودتها ونوعية ترابطها، وهي: العمليات التشغيلية والتي تساعد المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها، وهي ضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات؛ العمليات الإدارية التي تقود المؤسسة؛ وعمليات الدعم والتي تدعم وتدير الموارد الضرورية¹. وفي هذه الدراسة من خلال استخدام أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF) يتم تقييم مدى وجود العمليات الضرورية للتشارك في المعرفة، لتنميتها، لتسجيلها ونشرها في مجموعة إريس سات، وفقاً للمعايير السبعة التالية:

24. قبل وأثناء وبعد القيام بمهمة معقدة، هناك لحظات للتشاور والحوار مع الزملاء من ذوي الخبرة؛
25. يشارك الخبراء معارفهم ويطورونها داخل الشبكات (مجتمعات الممارسة)؛
26. تتم مرافقة الموظفين الجدد وتحضيرهم للعمل بسرعة؛
27. يتم الاحتفاظ بمعارف الخبراء عندما يغادرون المؤسسة؛
28. توجد مبادرات تحفز على تطوير الأفكار الجديدة؛
29. جعل المعارف الأساسية والمهمة ذات طابع رسمي (أي تخزينها بطريقة تسمح باستعمالها من طرف الجميع)؛
29. معرفة الخبراء متاحة ويتم الوصول إليها بسهولة.

بإسقاط هذا البعد الخاص بإدارة العمليات على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج التالية:

¹ Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF): L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation, CAF 2013, p 35.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-19): عرض نتائج العامل الخامس المتعلق بإدارة العمليات في نموذج (CAF)

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات										
		غير موجودة	مقرر تنفيذها	طبقت جزئيا	طبقت بالكامل	يتم تقييمها بعد التطبيق	تم تعديلها بعد التقييم	أصبحت عملية نظامية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية النسبية
24	التكرار	0	3	1	7	1	0	2,58	1,165	مقرر تنفيذها	3	
	النسبة%	0	25,0	8,3	58,3	8,3	0					
25	التكرار	0	2	1	8	0	1	2,75	1,055	طبقت جزئيا	2	
	النسبة%	0	16,7	8,3	66,7	0	8,3					
26	التكرار	0	1	0	8	2	1	3,25	1,138	طبقت جزئيا	1	
	النسبة%	0	8,3	0	66,7	16,7	8,3					
27	التكرار	0	6	0	5	0	1	2,17	1,337	مقرر تنفيذها	6	
	النسبة%	0	50,0	0	41,7	0	8,3					
28	التكرار	0	5	2	4	1	0	2,08	1,084	مقرر تنفيذها	7	
	النسبة%	0	41,7	16,7	33,3	8,3	0					
29	التكرار	0	5	1	4	2	0	2,25	1,215	مقرر تنفيذها	5	
	النسبة%	0	41,7	8,3	33,3	16,7	0					
30	التكرار	0	4	2	5	1	0	2,33	1,231	مقرر تنفيذها	4	
	النسبة%	0	33,3	16,7	41,7	8,3	0					
		الإجمالي										
								2,488	0,873	مقرر تنفيذها		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

تشير نتائج الجدول رقم (3-19) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 2,488 وانحراف معياري عام قدره 0,873، والذي يوضح وجود تشتت في الإجابات، إلا أن التوجه العام لها كان نحو اعتبار أنّ العمليات الضرورية للمشاركة في المعرفة، لتنميتها، لتسجيلها ونشرها في مجموعة إريس سات هي عمليات سيتم تطبيقها مستقبلا.

وبالتالي، يمكن القول بأن مجموعة إريس لا تتضمن عمليات لإدارة المعرفة بكفاءة كبيرة ورغم استخدامها لتقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة لأداء العمل إلا أنّها لا تملك موظفين من عمال المعرفة القادرين على استغلال هذه التكنولوجيا لدعم مشروع لإدارة المعرفة في المؤسسة، فعمليات التشارك في المعرفة تتم دون إدراك بأن هذه العملية ذات أهمية كبيرة في إدارة المعرفة ودون تنظيمها بما يقلل من نسب الاستفادة منها، وهذا ما جعل أيضا من عمليات تخزين المعارف يتم بعيدا عن اعتبار أنّ التخزين يمثل مرحلة مهمة لإدارة المعرفة ولبناء ذاكرة تنظيمية يمكن من خلالها حماية هذه الأرصدة المعرفية والاسترجاع السريع لها عند الحاجة لاستخدامها، فكل عمليات التخزين لا تتعدى أن تكون عملية توثيق إلكتروني فقط. ويمكن التعمق أكثر في الممارسات التي من المقرر تنفيذها، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (26) والتي تنص على أنه "تم مرافقة الموظفين الجدد وتحضيرهم للعمل بسرعة"، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3,25 وانحرافها المعياري مساوي لـ 1,138، والذي يبين مدى التشتت في الإجابات، بحيث اعتبرت نسبة (66,7%) من الإجابات أنّ مرافقة الموظفين الجدد وتحضيرهم للعمل بسرعة من خلال الاستقبال الجيد والتدريب الأولي لهم يُعتبر في مجموعة إريس سات ممارسة يتم تطبيقها بشكل كامل، نظراً لما لها من أثر دمج الموظفين الجدد وإكسابهم معارف ومهارات تطبيقية تدعم معارفهم النظرية، ومشاركاتهم لأهم المعارف والخبرات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة، تليها مجموعة أخرى بنسبة مساوية لـ (16,7%)، اعتبرت أنّ هذه الممارسة هي في مرحلة التقييم بعد أن تم تطبيقها. كما أنّ نسبة (8,3%) من مجموع الإجابات أكدوا على أنّ هذه الممارسة أصبحت عملية نظامية يتم تطبيقها باعتبارها من بين القواعد والأنظمة المعمول بها، وفي المقابل اعتبرت أيضاً مجموعة أخرى بنفس النسبة والمقدرة بـ (8,3%) لأنّ هذه الممارسة هي عملية من المقرر القيام بها.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (25) والتي تبين بأنّه "يشارك الخبراء معارفهم ويطورونها داخل الشبكات (مجتمعات الممارسة)"، بحيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 2,75، وانحرافها المعياري مساوي لـ 1,055، والذي يبين عدم اتساق في الإجابات، بحيث أكدت نسبة (66,7%) من مجموع الإجابات على أنّ الخبراء يعملون على تقاسم ومشاركة معارفهم وتطويرها داخل مجموعات العمل، وفي المقابل اعتبرت مجموعة أخرى من الإجابات مثلت نسبة (16,7%) أنّ هذه الممارسة من المقرر تنفيذها مستقبلاً، كما اعتبرت نسبة ضئيلة مساوية لـ 8,3% أنّ مشاركة الخبراء لمعارفهم داخل شبكات ومجموعات العمل هي ممارسة قد تم تعديلها وفقاً لنتائج تقييم عملية تطبيقها في مجموعة إريس سات، وفي المقابل اتجهت مجموعة أخيرة بنسبة مساوية لـ (8,3%) إلى اعتبار هذه الممارسة مطبقة بشكل جزئي فقط. في حين باقي الخيارات المتعلقة بأنّ هذه الممارسة "غير موجودة"، يتم تقييمها بعد التطبيق و"أصبحت عملية نظامية" كانت بنسب مساوية للصفر.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (24) والتي اعتبرت أنّ "قبل وأثناء وبعد القيام بمهمة معقدة، هناك لحظات للتشاور والحوار مع الزملاء من ذوي الخبرة"، وقد قدر متوسطها الحسابي بـ 2,58، وكان انحرافها المعياري مؤشراً على عدم الاتساق في الإجابات حيث بلغ 1,165، بحيث جاءت أكبر نسبة والمقدرة بـ (58,3%) لتوضح بأنّه يتم بشكل كامل التشاور والحوار بين الزملاء من ذوي الخبرات قبل البدء في المهام الإستراتيجية وإلى غاية إنجائها وحتى بعد القيام بها، وذلك لتبادل الآراء والمعارف والاستفادة من أفكار واقتراحات الزملاء، وفي المقابل هناك نسبة من الإجابات والمقدرة بـ (25%) أكدت على أنّ التشاور والحوار بين الخبراء والاستفادة من النقاشات في كل مراحل أداء المهام المهمة هي ممارسة سيتم تطبيقها مستقبلاً، وكانت أقل نسبة المقدرة بـ (8,3%) لخيار أنّ هذه الممارسة يتم تطبيقها بشكل جزئي فقط، وبنفس النسبة صرحت مجموعة أخيرة من المجيبين أنّه يتم تقييم عملية التشاور والحوار الذي يتم بين الخبراء للقيام بمهام معقدة. أما خيارات "غير موجودة"، تم تعديلها بعد التقييم و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت نسبها مساوية للصفر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (30) والتي تبين أنّ "معرفة الخبراء متاحة ويتم الوصول إليها بسهولة"، وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 2,33 وانحراف معياري يساوي 1,231، والذي يوضح وجود تشتت في الإجابات، حيث مثلت نسبة (41,7%) اعتبار أنّه يتم بشكل كامل إتاحة معرفة الخبراء ويتم الوصول إليها بسهولة، من خلال الخبرات وتجارب النجاح والخطأ المخزنة بشكل إلكتروني في (iWeb)، حيث يتم الرجوع إليها عند الحاجة إليها من طرف الموظفين، في مقابل ذلك أكدت مجموعة أخرى من المحييين بنسبة (33,3%) بأنّ إتاحة معارف الخبراء للموظفين وجعل الوصول إليها سهلا للاستفادة منها في زيادة مستوى أداء العمل هي ممارسة مقرر تنفيذها مستقبلا، تليها نسبة (16,7%) والتي بينت أنّ يتم التطبيق الجزئي لهذه الممارسة، وبنسبة أقل تقدر بـ (8,3%) اعتبرت مجموعة أخيرة أنّ يتم تقييم هذه الممارسة بعد أن تم تطبيقها بهدف إدخال تحسينات عليها. أما باقي الخيارات المتعلقة بـ "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بنسب معدومة.

وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (29)، التي تذكر أنّ "جعل المعارف الأساسية والمهمة ذات طابع رسمي"، وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 2,25 وانحراف معياري يساوي 1,215، والذي يبين عدم اتساق في الإجابات، حيث كانت أكدت أكبر نسبة والمقدرة بـ (41,7%) أنّ رسملة المعرفة الأساسية في شكل "كتاب المعارف" الذي يحتوي على دراسات الحالة، الدروس المستفادة من التجارب والقصص هي ممارسة مقرر تطبيقها مستقبلا، في مقابل نسبة (33,3%) من الإجابات والتي اعتبرت أنّ هذه الممارسة يتم تطبيقها بشكل كامل، تليها نسبة أخرى تقدر بـ (16,7%) والتي بينت بأنّه يتم بصورة جزئية تطبيق هذه الممارسة، وأقل نسبة والمقدرة بـ (8,3%)، فقد اعتبرت أنّ يتم تقييم هذه الممارسة بعد أن تم تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة. أما باقي الخيارات المتعلقة بـ "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بنسب معدومة.

وجاءت العبارة رقم (27) في المرتبة السادسة، حيث تذكر هذه العبارة أنّه "يتم الاحتفاظ بمعارف الخبراء عندما يغادرون المؤسسة"، وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 2,17 وانحراف معياري يبين عدم اتساق الإجابات، حيث قدر بـ 1,337، بحيث اعتبرت نسبة (50%) من الإجابات أنّ الاحتفاظ بمعارف الخبراء عند مغادرتهم المؤسسة هي ممارسة من المقرر تطبيقها مستقبلا، وقدر يرجع السبب للانخفاض الكبير لنسبة المتقاعدين في مجموعة إريس سات، وذلك لحداثة إنشائها، في حين أنّ نسبة أخرى مقدر بـ (41,7%) أكدت على أنّه يتم الاحتفاظ الكامل بمعارف الخبراء عندما يغادرون المؤسسة، وبنسبة ضئيلة مساوية لـ (8,3%) تم تعديل هذه الممارسة بعد أن تم تقييمها، أما باقي الخيارات المتعلقة بـ "غير موجودة"، "تم تقييمها بعد التطبيق" و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بنسب معدومة.

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (28) والتي تبين أنّه "توجد مبادرات تحفز على تطوير الأفكار الجديدة"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة مساوي لـ 2,08، وانحرافها المعياري يقدر بـ 1,084، والذي يبين وجود تشتت في الإجابات، حيث اعتبرت نسبة (41,7%) من مجموع الإجابات أنّ المبادرات المحفزة على تطوير وتنمية الأفكار الجديدة، كاستخدام تقنيات العصف الذهني، التدريب على التفكير الإبداعي وتقديم الدعم للمشاريع المبتكرة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

هي عبارة ممارسات من المقرر أن يتم تبنيها وتطبيقها مستقبلا، في مقابل ذلك أكدت مجموعة أخرى بنسبة مساوية ل (33,3%) أنه يتم تحفيز تطوير الأفكار الجديدة وتقديم الدعم للمشاريع الابتكارية، تليها نسبة (16,7%) التي اعتبرت أنه يتم التطبيق الجزئي لمبادرات محفزة لتطوير الأفكار الجديدة وداعمة للتفكير الإبداعي، ونسبة صغيرة مساوية ل (8,3%) بينت أن هذه الممارسات يتم تقييمها بعد أن تم تطبيقها، أما الخيارات المتعلقة بـ "غير موجودة"، "تم تعديلها بعد التقييم" و"أصبحت عملية نظامية" فقد كانت بنسب معدومة.

وهذا يدل على نقص الوعي في مجموعة إريس سات بأهمية استخدام هذه الأساليب في استخراج الطاقات الكامنة والأفكار الإبداعية للموظفين، لذلك من الضروري الاهتمام أكثر بهذه المبادرات وبرمجة حلقات لتحفيز استخراج الأفكار الإبداعية والمعارف الضمنية.

وبالتالي، باعتبار أن قيادة المؤسسة تدرك لأهمية المعرفة وضرورة إدارتها وتسييرها لتحقيق الاستفادة منها، إلا أنها لم تسعى بعد لنشر قيم داعمة لذلك حتى تصبح عمليات إدارة المعرفة جزءا من ثقافتها التنظيمية، وهذا ما يتضح من خلال عدم تسطيرها بعد لإستراتيجية تدعم ذلك، ونقص الجهود المبذولة لتبني سياسية لإدارة الموارد البشرية المساعدة على وضع مشروع لإدارة المعرفة، وهذا بالرغم من أن مجموعة إريس سات تسعى بدرجة كبيرة لتكوين وتدريب موظفيها في جميع المستويات لزيادة الاستفادة في تحسين أداء العمل من الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات إلا أنها لا تملك موظفين من عمال المعرفة القادرين على الاستغلال الأمثل للمعارف الكامنة لدى الموظفين وكذا المعارف الظاهرة واستخدام دورات التدريب الدوري لدعم إدارة المعارف.

كما أثر عدم وجود أقسام مستقلة لإدارة المعرفة أو حتى وجود عمال المعرفة في المؤسسة محل الدراسة على الاستفادة من استخدام الوسائل التكنولوجية لدعم تحقيق مشروع لإدارة المعرفة، وتحقيق عمليات التشارك في المعارف بشكل كبير والعمل على التخزين الجيد لهذه المعارف في ذاكرة تنظيمية يسهل من خلالها إعادة استخدام ونشر هذه المعارف عند الحاجة إليها وتكون وسيلة فعالة للحفاظ على التراث المعرفي للمؤسسة من الزوال.

المطلب الثالث: واقع القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال استخدام استبيان يشتمل على ستة مهارات أساسية للقيادة الإستراتيجية وفقا للمقال الذي أعده (Schoemaker P. J.H.,) بعنوان " *Strategic Leadership: The Essential* " في سنة 2013 (Krupp S., and Howland S *Skills* "، لقياس مدى إمتلاك قيادة مجموعة إريس سات للمواصفات والمهارات الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص قبل المنافسين، وإمكانية تحديد ومواجهة الافتراضات التي وضعتها والتي افترضها غيرها حول مستقبل المؤسسة مثلا، بالإضافة إلى مدى قدرتها على الحصول على مجموعة متنوعة من الرؤى المشتركة وإمكانية التعلم من أخطائها.

ويذكر (Schoemaker P. J.H and all) أنه لكي تمتلك المؤسسة قادة إستراتيجيين لابد من تحديد نقاط الضعف في المهارات الست التي تم التطرق إليها في الفصل الثاني، وحيث أن القوة في واحدة من هذه المهارات لا يمكنها أن تعوض الضعف في مهارة أخرى، لذلك من المهم تحسين كل القدرات معا بطريقة منهجية. ومن خلال هذا

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الاستبيان - انظر الملحق رقم (03)-، يتم تقييم الكفاءة الإستراتيجية لمجموعة إريس سات، من خلال الكشف عن المجالات التي تتطلب الاهتمام أكثر¹.

وقد تم هذا التقييم من خلال مجموعة من العبارات، وفقاً لما يلي:

- مهارة التوقع (Anticipate):

1. تقوم بجمع المعلومات من شبكة واسعة من الخبراء والمصادر من داخل وخارج مجال عملك أو وظيفتك؛
2. يمكنك توقع التحركات المحتملة للمنافسين وردود الفعل المحتملة لمبادراتهم أو منتجاتهم الجديدة؛

- مهارة التحدي (Challenge):

3. تقوم بإعادة صياغة المشكلة من عدة زوايا لفهم الأسباب الجذرية لها؛
4. تقوم بالبحث عن وجهات نظر متنوعة لرؤية جوانب متعددة من قضية معينة؛

- مهارة التفسير (Interpret):

5. تتميز بحب الاستطلاع والتفتح على كل جديد؛
6. تقوم باختبار العديد من فرضيات العمل بمشاركة الآخرين قبل استخلاص النتائج؛

- مهارة اتخاذ القرار (Decide):

7. تقوم بتحقيق التوازن بين الاستثمار طويل الأجل بهدف النمو مع التركيز على المدى القصير من أجل تحقيق النتائج المرجوة؛

8. تقوم بتحديد المبادلات، المخاطر والنتائج غير المقصودة للزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين مثل المساهمين، المديرين والموظفين...، عند اتخاذ القرارات؛

- مهارة التوافق (Align):

9. تقوم بتقييم مدى علاقات التسامح بين أصحاب المصلحة (أي بين المساهمين، المديرين والموظفين) ومدى تحفيزهم للتغيير في العمل؛

10. تقوم بتحديد ومعالجة تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة أي بين المساهمين، المديرين والموظفين....؛

- مهارة التعلم (learn):

11. يتم التواصل بين أعضاء المؤسسة من خلال قصص النجاح والفشل لتشجيع التعلم التنظيمي؛
12. تقومون بتصحيح مسار عملكم على أساس إثباتات غير أكيدة، حتى بعد أن يتم اتخاذ القرارات.

ونائج هذا الاستبيان موضحة في الجدول التالي:

¹ Schoemaker P. J.H., Krupp S., and Howland S., op. cit., P 5.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-20): عرض نتائج استبيان دراسة واقع القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		أبدا	نادرا	في بعض الأحيان	غالبا	دائما			
01	التكرار	1	2	2	0	0	3,50	1,049	غالبا
	%النسبة	16,7	33,3	33,3	0	0			
02	التكرار	0	4	1	1	16,7	2,83	0,983	في بعض الأحيان
	%النسبة	0	66,6	16,7	0	0			
		الإجمالي (مهارة التوقع)					3,166	0,752	في بعض الأحيان
03	التكرار	2	3	1	0	0	4,17	0,753	غالبا
	%النسبة	33,3	50	16,7	0	0			
04	التكرار	2	3	1	0	0	4,17	0,753	غالبا
	%النسبة	33,3	50	16,7	0	0			
		الإجمالي (مهارة التحدي)					4,166	0,683	غالبا
05	التكرار	4	2	0	0	0	4,67	0,516	دائما
	%النسبة	66,7	33,3	0	0	0			
06	التكرار	2	2	1	1	0	3,83	1,169	غالبا
	%النسبة	33,3	33,3	16,7	16,7	0			
		الإجمالي (مهارة التفسير)					4,250	0,689	غالبا
07	التكرار	0	5	1	0	0	3,83	0,408	غالبا
	%النسبة	0	83,3	16,7	0	0			
08	التكرار	0	2	4	0	0	3,33	0,516	في بعض الأحيان
	%النسبة	0	33,3	66,7	0	0			
		الإجمالي (مهارة اتخاذ القرار)					3,583	0,376	غالبا
09	التكرار	2	1	2	0	1	3,50	1,517	غالبا
	%النسبة	33,3	16,7	33,3	0	16,7			
10	التكرار	0	2	3	1	16,7	3,00	1,095	في بعض الأحيان
	%النسبة	0	33,3	50	16,7	0			
		الإجمالي (مهارة التوافق)					3,250	1,294	في بعض الأحيان
11	التكرار	0	0	5	1	0	2,83	0,408	في بعض الأحيان
	%النسبة	0	0	83,3	16,7	0			
12	التكرار	0	0	3	3	0	2,50	0,548	نادرا
	%النسبة	0	0	50	50	0			
		الإجمالي (مهارة التعلم)					2,666	0,408	في بعض الأحيان

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

تشير نتائج الجدول رقم (3-20) إلى متوسط حسابي عام لمهارة التوقع يبلغ 3,166 وانحراف معياري عام قدره 0,752، والذي يوضح ضعف الاتساق في الإجابات، غير أنّ التوجه العام للإجابات كان نحو التأكيد على أنّ مجموعة إريس سات تمارس مهارة توقع الفرص قبل المنافسين في بعض الأحيان.

حيث جاءت العبارة رقم (01) والتي تنص على "تقوم بجمع المعلومات من شبكة واسعة من الخبراء والمصادر من داخل وخارج مجال عملك أو وظيفتك" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,50 وانحراف معياري يبين وجود تشتت في الإجابات، يُقدر بـ 1,049؛ حيث توجه (33,3%) من الإجابات نحو تأكيد قيام القائد بجمع المعلومات من شبكة واسعة من الخبراء والمصادر من داخل وخارج مجال عمله في غالب المرات، وبنفس النسبة أكدت مجموعة أخرى من الإجابات على ممارسة هذه العملية في بعض الأحيان، تليها نسبة (16,7%) من الإجابات التي أكدت على أنّ هذه العملية تتم بشكل دائم، ونسبة مماثلة لها من الإجابات بينت أنّ هذه العملية تتم بشكل نادر في المؤسسة، في حين أنّه لم يتم النفي التام لوجود هذه العملية في المؤسسة، أنّ نسبة الإجابات التي توجهت إلى خيار أبدا مساوية للصفر.

وبالرغم من عدم اتساق الإجابات إلا أنّ هذه النتائج تدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية كشف التهديدات ورصد الفرص المحيطة بالمؤسسة، فهي تهتم بتوفير الحجم الكافي من المعلومات والمعارف ذات القيمة والتي تساعد في تشخيص الوضع الداخلي وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل وتشخيص وضعية المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف عندهم، فهي تدرك إذن أنّ نجاح المؤسسة مرتبط بقدرته القادة على التقاط ورصد الإشارات الضعيفة من داخل وخارج المؤسسة واكتشاف أية معلومات تحذيرية أو استباقية وهذا ما أكدته الإجابات في الجدول رقم (3-20).

أما العبارة رقم (02) التي تبين أنّه "يمكنك توقع التحركات المحتملة للمنافسين وردود الفعل المحتملة لمبادراتهم أو منتجاتهم الجديدة" فقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,83 وانحراف معياري مساوي لـ 0,983، والذي يبين اتساقا ضعيفا في الإجابات؛ حيث نجد أنّ ما نسبته (66,6%) من الإجابات تؤكد على أنّ إمكانية توقع تحركات المنافسين وردود أفعالهم المحتملة ومبادراتهم تتم في بعض الأحيان، تليها نسبة (16,7%) من مجموع الإجابات تتوجه إلى اعتبار أنّ توقع القادة لتحركات المنافسين، مبادراتهم ومنتجاتهم الجديدة يتم في غالب المرات، وبنفس النسبة تؤكد مجموعة أخرى على أنّه من النادر أن يتمكن القادة من توقع تحركات وردود أفعال المنافسين، وبنسبة معدومة جاء خيار قيام القادة بعملية توقع تحركات ومبادرات المنافسين بشكل دائم (أي بنسبة 0%)، كما كان خيار "أبدا" بنسبة مساوية للصفر أيضا.

وبالتالي، يمكن القول أنّ المؤسسة تعمل على توقع وتصور لما يمكن أن يقوم به منافسيهم ودراسة احتمالات تنفيذهم لمبادرات جديدة وإنتاج منتجات جديدة. إلا أنّ هذه العملية لا تتم بشكل دائم، وقد يكون هذا راجع لعدم وعي المؤسسة بأهمية هذه العملية أو يكون ناتجا عن عدم قدرة القيادة على استخدام ما تم جمعه من معلومات للتشخيص الدقيق لبيئتها والاستفادة من هذا التحليل والتشخيص في وضع خارطة تحدد نقاط قوة وضعف المنافسين وتوضح أيضا مواقع وجود الفرص والتهديدات في البيئة، لتتمكن من وضع تصورات وتوقعات مستقبلية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

لذلك، من الضروري على مجموعة إريس سات تحسين قدرات قادتها على التوقع من خلال مسح شامل للبيئة والبحث عن كل إشارات التغيير وزيادة مستوى اليقظة باستمرار، بهدف استغلال الفرص المتاحة وتحديد التهديدات المتوقعة لتجنبها.

وبالنسبة لمهارة التحدي، فتشير نتائج الجدول رقم (3-20) إلى متوسط حسابي عام لهذه المهارة يبلغ 4,166 وانحراف معياري عام قدره 0,683، والذي يبين ضعف الاتساق في الإجابات، إلا أنّ التوجه العام للإجابات كان نحو التأكيد على أنّ مجموعة إريس سات تمارس مهارة تحدي ومواجهة الافتراضات في غالب المرات.

حيث أنّ العبارة رقم (03)، والتي تنص على "تقوم بإعادة صياغة المشكلة من عدة زوايا لفهم الأسباب الجذرية لها"، فقد جاءت بمتوسط حسابي مساوي لـ 4,17 وانحراف معياري يقدر بـ 0,753، والذي يبين ضعف اتساق الإجابات؛ حيث نجد أنّ ما نسبته (50%) من الإجابات تؤكد على أنّ إعادة صياغة المشاكل التي قد تواجه المؤسسة ودراستها من عدة زوايا للمساعدة في فهم وتحديد أسبابها الحقيقية يتم في غالب الأحيان، تليها نسبة (33,3%) من مجموع الإجابات والتي تمنح صفة الديمومة لهذه العملية، ثم تأتي بعدها نسبة (16,7%) من مجموع الإجابات والتي تؤكد على القيام في بعض الأحيان بإعادة صياغة المشاكل التي قد تواجه المؤسسة ودراستها من عدة زوايا للمساعدة في فهم وتحديد أسبابها الحقيقية، في حين نجد نسبة معدومة لخيار القيام بهذه العملية بشكل نادر ولخيار عدم القيام بها أبداً.

وهذا يدل على إدراك مجموعة إريس سات لأهمية هذه العملية لتحليل المشاكل والبحث عن حلول لها، بالإضافة لأهميتها في تجنب الوقوع في نفس المشاكل مستقبلاً.

وفي العبارة رقم (04) والتي تنص على "تقوم بالبحث عن وجهات نظر متنوعة لرؤية جوانب متعددة من قضية معينة"، فقد كان متوسطها الحسابي مساوي لـ 4,17 وانحرافها المعياري يبين ضعف اتساق الإجابات حيث قُدر بـ 0,753؛ لذلك نجد أنّ (50%) من الإجابات كان توجهها نحو اعتبار قيام القيادة بالبحث عن وجهات نظر متنوعة وذلك لرؤية جوانب متعددة لقضية أو مشكلة معينة، يتم في غالب الأحيان، تليها نسبة (33,3%) من مجموع الإجابات والتي تؤكد على أنّه يتم القيام بهذه العملية بشكل دائم، ثم تأتي بعدها نسبة (16,7%) من مجموع الإجابات والتي توضح أنّ القيام بهذه العملية يتم في بعض الأحيان فقط، في حين نجد نسبة معدومة لخيار القيام بهذه العملية بشكل نادر ولخيار عدم القيام بها أبداً.

وبالتالي، فإنّ توجه الإجابات يؤكد على أنّ مجموعة إريس سات تهتم بإعادة صياغة المشاكل التي تواجهها وتحليلها لمعرفة أسباب حدوثها، والاستعانة بآراء وأفكار مختلفة ووجهات نظر متنوعة للإيجاد عدة حلول وتحديد رؤى متنوعة تمكن المؤسسة من مواجهة مشاكلها وحلها وأيضاً البحث عن أسبابها للحد من حدوثها مستقبلاً. فالمؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية مواجهة الوضع الراهن وتحدي التوقعات المستقبلية.

وبالنسبة لمهارة التفسير، فتشير نتائج الجدول رقم (3-20) إلى متوسط حسابي عام لهذه المهارة يبلغ 4,250 وانحراف معياري عام قدره 0,689، والذي يبين ضعف الاتساق في الإجابات، إلا أنّ التوجه العام للإجابات كان

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

نحو التأكيد على أنّ مجموعة إريس سات تمارس في غالب الأحيان مهارة تفسير الأحداث والمعطيات بشكل موضوعي ودقيق.

حيث كانت العبارة رقم (05) والتي تنص على "تتميز بحب الاستطلاع والتفتح على كل جديد"، ذات متوسط حسابي يقدر بـ 4,67 وانحراف معياري مساوي لـ 0,516، والذي يبين بعض الاتساق في الإجابات؛ حيث نجد أنّ (66,7%) من الإجابات تؤكد على أنّ القادة يميلون إلى استطلاع المجالات الجديدة ويسعون للانفتاح على كل جديد بصفة دائمة، أما نسبة (33,3%) الباقية من مجموع الإجابات فقد توجهت إلى أنّ حب الإطلاع والتفتح على كل جديد هو علمية يقوم بها القادة في غالب الأحيان، أما خيارات في بعض الأحيان، نادرا وأبدا فقد كانت نسبهم معدومة.

وبالتالي، نجد أنّ المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتعرف على كل التغييرات التي تحدث في محيطها وتعمل على استطلاعها والانفتاح عليه بشكل دائم حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات وتكون لها الأسبقية في مجالات ابتكارية جديدة، من خلال جمعها لأكثر قدر من المعلومات من مصادر داخلية وخارجية وهذا ما يؤكد توجه أكبر نسبة من الإجابات في العبارة الأولى للقيام بهذه العملية في غالب الأحيان. وهذا ما يتجسد في الواقع من خلال أسبقية مجموعة إريس سات على المستوى الوطني في إنتاج منتجات بتكنولوجيا عالية كالهواتف والتلفاز.

وفي العبارة رقم (06) والتي تنص على "نقوم باختبار العديد من فرضيات العمل بمشاركة الآخرين قبل استخلاص النتائج"، نجد أنّها جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83 وانحراف معياري يوضح عدم اتساق الإجابات مساوي لـ 1,169؛ إذ نجد أنّ أكبر نسبة من الإجابات والمساوية لـ (33,3%) أكدت على ديمومة مشاركة الآخرين في اختبار مجموعة متنوعة من فرضيات العمل قبل استخلاص النتائج، ونفس النسبة أكدت على القيام بهذه العملية في الغالب، لتأتي بعد ذلك نسبة (16,7%) من الإجابات تصرح أنّ القيام بهذه العملية يتم في البعض الأحيان فقط، وبنسبة مساوية لـ (16,7%) أيضا أكدت مجموعة أخرى على أنّه من النادر القيام بهذه العملية، في حين نجد نسبة معدومة لخيار النفي التام للقيام بهذه العملية.

وبالتالي، فهذه العبارة تؤكد أنّه يتم في الغالب المشاركة الجماعية في اختبار الفرضيات التي تم وضعها بناء على المعلومات التي تم جمعها، وهذا ما يساهم في تحسين نتائج العمل ويساعد في التفسير الصحيح للأحداث والمجريات ومسارات العمل. وهذا ما يبين أنّ مؤسسة إريس سات تدرك أهمية الانفتاح على العالم وأهمية ذلك في استكشاف مجالات جديدة واكتساب معلومات ومعارف جديدة تساهم في توضيح الأمور الغامضة والمعقدة وتفسير المعطيات بموضوعة ودقة.

وبالنسبة لمهارة اتخاذ القرار، فتشير نتائج الجدول رقم (3-20) إلى متوسط حسابي عام لهذه المهارة يبلغ 3,583 وانحراف معياري عام قدره 0,376، والذي يبين وجود اتساق في الإجابات، حيث كان التوجه العام لهذه الإجابات نحو التأكيد على أنّ مجموعة إريس سات تمارس في غالب الأحيان مهارة اتخاذ القرار بشكل سريع ومدروس.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

حيث أنّ العبارة رقم (07) والتي تنص على "تقوم بتحقيق التوازن بين الاستثمار طويل الأجل بهدف النمو مع التركيز على المدى القصير من أجل تحقيق النتائج المرجوة"، جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83 وانحراف معياري مساوي لـ 0,408، والذي يعكس مدى انسجام الإجابات؛ حيث نجد أنّ (83,3%) من الإجابات أكدت على أنّ هذه العملية تتم في غالب المرات، والنسبة الباقية والمقدرة بـ (16,7%)، فقد أكدوا على القيام بهذه العملية في بعض الأحيان، أما الخيارات دائما، نادرا وأبدا فقد جاءت بنسب معدومة. وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحديد تصور مستقبلي لتوجهات العمل، وهذا ما أكده حديثنا مع إدارات هذه المؤسسة، حيث بينوا أنّ لديهم اهتمامات مستقبلية ومشاريع قيد الدراسة للنمو والتوسع دوليا وخصوصا بدول شمال وغرب إفريقيا مع العمل على تحسين مستوى العمل وزيادة الأرباح.

أما العبارة رقم (08) والتي تتضمن "تقوم بتحديد المبادلات، المخاطر والنتائج غير المقصودة للزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين مثل المساهمين، المسيرين والموظفين..."، عند اتخاذ القرار، فقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,33 وانحراف معياري مساوي لـ 0,516 والذي يعكس مدى انسجام الإجابات؛ فقد جاءت أكبر نسبة لتؤكد أنّ القيام بهذه العملية يتم في بعض الأحيان فقط وذلك بنسبة تقدر بـ (66,7%)، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ (33,3%)، تؤكد على أنّه في الغالب يتم القيام عند اتخاذ القرار بتحديد كل المبادلات، المخاطر والنتائج غير المقصودة والخاصة بالزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين. أما باقي الخيارات (أي دائما، نادرا وأبدا) فقد كانت بنسبة مساوية للصفر.

وهذا يدل على أنّ المؤسسة تولي أهمية لتوضيح وتحديد جميع العلاقات التي تربط بين الأطراف من داخل وخارج المؤسسة والتي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، فهي بهذا تحدد من يمكنه المشاركة بصورة مباشرة، ومن له تأثير على نجاح القرارات، وخاصة في حالات عدم اليقين والتغيرات السريعة التي يتميز بها سوق المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية الذي تعمل فيه مجموعة إريس سات والذي يُلزمها باتخاذ قرارات مهمة وسريعة، وهذا ما يجعل من القادة في هذه المؤسسة ملزمين بالموازنة بين السرعة والدقة في القرارات المتخذة.

أما مهارة التوافق، فتشير نتائج الجدول رقم (3-20) إلى متوسط حسابي عام لهذه المهارة يبلغ 3,250 وانحراف معياري عام قدره 1,294، والذي يبين عدم الاتساق في الإجابات، إلا أنّ التوجه العام للإجابات كان نحو التأكيد على أنّ مجموعة إريس سات تمارس في بعض الأحيان فقط مهارة تحقيق التوافق وإيجاد أرضية مشتركة بين أصحاب المصلحة.

حيث جاءت العبارة رقم (09) والتي تنص على "تقوم بتقييم مدى علاقات التسامح بين أصحاب المصلحة ومدى تحفيزهم للتغيير في العمل"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,50 وانحراف معياري مرتفع قليلا مساوي لـ 1,517 مما يدل على وجود تشتت في آراء المجيبين؛ حيث نجد أنّ نسبة (33,3%) من الإجابات تؤكد على أنّ تقييم القادة لعلاقات التسامح ومدى تشجيعهم لإحداث تغييرات في العمل يتم بصفة دائمة، وبنفس النسبة تذكر مجموعة أخرى أنّ هذا التقييم يتم في بعض الأحيان، وتليها نسبة (16,7%) من الإجابات التي تؤكد على القيام بعملية التقييم في غالب الأحيان، وبنفس النسبة تنفي تماما مجموعة أخرى قيامها بهذه العملية (خيار أبدا)، في حين أخذ خيار القيام

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

بتقييم مدى علاقات التسامح بين أصحاب المصلحة ومدى تحفيزهم للتغيير في العمل بشكل نادر نسبة معدومة. وعلى العموم، نجد أنّ توجه الآراء إلى اعتبار هذه العملية تتم في غالب الأحيان، رغم التشتت في الإجابات يدل على وجود بيئة عمل داخل المؤسسة تتميز بالتسامح وعلاقات الأخوة وانخفاض مستوى الرسمية، بالإضافة إلى وجود توجه واهتمام بالتجديد والتحديث في أساليب العمل، وبالتالي تشجيع فكرة التغيير والتكيف، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الزيارات العديدة للمؤسسة محل الدراسة وملاحظة طرق وأساليب التعامل بين الموظفين، بالإضافة إلى الحوار مع بعضهم وإطلاع على عدة مستجدات في مجالات عديدة سواء في التسيير والإدارة أو الإلكترونيك أو الأساليب المحاسبية وغيرها.

وفيما يخص العبارة رقم (10) والتي تنص على "تقوم بتحديد ومعالجة تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة"، فقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,00 وانحراف معياري مساوي لـ 1,095 والذي يدل على عدم اتساق في الآراء؛ حيث نجد أنّ أكبر نسبة والمساوية لـ (50%) من الإجابات تؤكد على أنّه يتم في بعض الأحيان القيام بتحديد ومعالجة تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة، تليها نسبة (33,3%) من الإجابات تؤكد على أنّهم يقومون بهذه العملية في غالب المرات، وتنفي مجموعة أخرى نفيًا تامًا (خيار أبدا) قيامها بهذه العملية وذلك بنسبة (16,7%) من مجموع الإجابات، في حين نجد أنّ خيار دائما وخيار نادرا أخذوا النسبة المعدومة.

وهذا يدل، على أنّ قادة المؤسسة يهتمون إلى حد كبير بالتوفيق بين أصحاب المصلحة في المؤسسة وتحديد مسؤوليات ومهام كل الأطراف، وبالتالي، رسم حدود كل موظف، بالإضافة إلى أنّ محيط العمل الأخوي الذي تم ملاحظته في الزيارات الميدانية للمؤسسة كما تم ذكره سابقا قد يكون له أثر في تقليل ظهور النزاعات والصراعات الداخلية.

وبالنسبة لمهارة التعلم، فتشير نتائج الجدول رقم (3-20) إلى متوسط حسابي عام لهذه المهارة يبلغ 2,666 وانحراف معياري عام قدره 0,408، والذي يُظهر مدى الاتساق في الإجابات، والتي كان توجهها العامل لتأكيد على أنّ مجموعة إريس سات تمارس في بعض الأحيان فقط مهارة التعلم وتعزز ثقافة الاستعلام أو الاستفسار.

حيث جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على أنّه "يتم التواصل بين أعضاء المؤسسة من خلال قصص النجاح والفشل لتشجيع التعلم التنظيمي"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,83 وانحراف معياري مساوي لـ 0,408 والذي يُظهر مدى انسجام الإجابات؛ حيث تمثل أكبر نسبة والمقدرة بـ (83,3%) من مجموع الإجابات التي تؤكد أنّ التواصل بين أعضاء المؤسسة من خلال سرد قصص النجاح والفشل بهدف تشجيع التعلم التنظيمي يتم في بعض الأحيان، تليها نسبة الإجابات التي تؤكد على أنّه نادرا ما يتم التواصل بين أعضاء المؤسسة عن طريق سرد قصص النجاح والفشل لتشجيع التعلم التنظيمي، حيث تقدر هذه النسبة بـ (16,7%)، وكانت باقي الخيارات، أي دائما، غالبا وأبدا بنسب مساوية للصفر.

وتدل نتائج هذه العبارة على وجود اهتمام نسبي من طرف القيادات في مجموعة إريس سات بالتواصل من خلال سرد تجارب النجاح والفشل السابقة والتعلم منها، بالرغم من تأكيد إطارات المؤسسة على إدراكهم -حسب

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

ما ذكره من خلال التحوار معهم- لأهمية التعلم من الخطأ وأنّ الأخطاء تُعتبر الخطوة الأولى للنجاح. وقد يرجع ذلك لعدم إدراكهم لفائدة النقاشات وتبادل الآراء حول التجارب السابقة في المساعدة على التعلم وزيادة المعارف والخبرات، أو قد يكون السبب راجع لعدم وجود ثقافة تشجع الاستعلام والبحث عن الدروس في كل من نتائج النجاح وال فشل. وفي العبارة رقم (12) والتي تنص على "تقومون بتصحيح مسار العمل على أساس إثباتات غير أكيدة حتى بعد اتخاذ القرارات"، فقد كان متوسطها الحسابي يقدر بـ 2,50 وانحراف معياري مساوي لـ 0,548 والذي يُبين مدى انسجام الإجابات؛ حيث نجد أنّ هذه العملية تقوم بها نسبة (50%) من مجموع المجيبين في بعض الأحيان، ونفس نسبة المجيبين أكدت على أنهم يقومون بعملية تصحيح مسار عملهم بناء على إثباتات غير أكيدة حتى بعد اتخاذ القرارات بشكل نادر، وقد أخذت خيارات دائمة، غالبا وأبدا نسبة معدومة.

تبين نتائج هذه العبارة عدم قدرة المؤسسة على الاستفادة من نتائج قصص النجاح والفشل والتجارب السابقة بشكل كبير في تصحيح مسارات العمل وطرق أدائه، وهذا ما توضحه نتائج العبارة رقم (11) والتي وضحت أنّه يتم في بعض الأحيان فقط التواصل بين أعضاء المؤسسة لمناقشة وتبادل الآراء حول تجارب النجاح والفشل الماضية للاستفادة منها، وبالتالي، ما يلاحظ أنّ المؤسسة محل الدراسة رغم أنّها تقوم بتخزين تجاربها السابقة بشكل إلكتروني إلا أنّها لا تملك المهارات والقدرات الكافية للاستفادة منها في التعلم.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والخاصة بدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات، وذلك بعد استطلاع آراء الإطارات الذين يمثلون القادة الإستراتيجيين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال إجاباتهم على الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور تنمية المعرفة

للتعرف على مستوى تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات، وكذا العوامل التي تقف وراء هذه التنمية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مراحل محور تنمية المعرفة، والتي تتمثل في مرحلة الاستكشاف ومرحلة الاستغلال.

1. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مرحلة الاستكشاف: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مرحلة الاستكشاف، لقياس مستوى تنمية المعرفة لدى أفراد مجتمع الدراسة والناجم عن مرحلة استكشاف المعارف من خلال بعدي ممارسات المعرفة التنظيمية والممارسات المبتكرة. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على ستة عبارات لممارسات المعرفة التنظيمية وخمسة عبارات للممارسات الابتكارية.

- إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات المعرفة التنظيمية: كما ذكرنا سابقاً يتم الاعتماد على ستة عبارات لممارسات المعرفة التنظيمية هي على التوالي العبارات رقم: (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06) والموضحة في الجدول رقم (3-21)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مجموعة إريس سات لعملية الاستكشاف من أجل قياس مستوى تنمية المعرفة فيها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-21): مستوى تنمية المعرفة الناجم عن ممارسات المعرفة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تُساهمون في تقديم حجم كبير من الأفكار الجديدة في مؤسستكم.	العدد	25	32	6	0	0
		%	39,7	50,8	9,5	0	0
المرتبة الأولى			90,5	9,5	0		
02	تكتسبون معارف، خبرات ومهارات جديدة من شركائكم كالجامعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات -FCE-.	العدد	10	27	16	7	3
		%	15,9	42,9	25,4	11,1	4,8
المرتبة السادسة			58,8	25,4	15,9		
03	تقومون بتخزين حجم كبير من المعارف في الذاكرة التنظيمية لمؤسستكم باستخدام موقع الإنترنت الخاص بمؤسستكم (iWeb).	العدد	10	37	8	6	2
		%	15,9	58,4	12,7	9,5	3,2
المرتبة الخامسة			74,3	12,7	12,7		
04	تقومون بتقاسم ومشاركة معارفكم وخبراتكم مع الآخرين باستمرار.	العدد	10	46	6	1	0
		%	15,9	73,0	9,5	1,6	0
المرتبة الثالثة			88,9	9,5	1,6		
05	تقومون بتنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين باستمرار من خلال إجراء دورات تدريبية وتعليمية لتمكينهم من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.	العدد	17	31	8	7	0
		%	27,0	49,2	12,7	11,1	0
المرتبة الرابعة			76,2	12,7	11,1		
06	تقدرون المعرفة الفردية (خبرات، مهارات، كفاءات...) لكل موظفوتحاولون الاستفادة منها في العمل.	العدد	17	39	4	1	2
		%	27,0	61,9	6,3	1,6	3,2
المرتبة الثانية			88,9	6,3	4,8		
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لممارسات المعرفة التنظيمية			3,899	0,592			موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-21) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على أنها تقوم بممارسات المعرفة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 3,899 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (من 3,40 إلى 4,19)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على ممارسات المعرفة التنظيمية، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,592).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يُقرون بتوافر ممارسات المعرفة التنظيمية والتي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد المجتمع على ممارسات المعرفة التنظيمية، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تساهمون في تقديم حجم كبير من الأفكار الجديدة في مؤسستكم"، في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق ممارسات المعرفة التنظيمية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,33، وانحراف معياري مساوي لـ 0,622 الذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول مساهمتهم بتقديم حجم كبير من الأفكار الجديدة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (92,1%) يوافقون على أنهم يساهمون في توليد أفكار جديدة لمجموعة إريس سات. في حين ما نسبته (7,9%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود ذلك إلى عدم اهتمامهم بالبحث وعبارات الاستبيان.

وجاءت العبارة "تُقدرون المعرفة الفردية (خبرات، مهارات، كفاءات...)" لكل موظف وتحولون الاستفادة منها في العمل" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق ممارسات المعرفة التنظيمية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,08، وانحراف معياري 0,829 الذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول المعارف الفردية لكل موظف ذات قيمة يتم الاستفادة منها في العمل. حيث ما نسبته (88,9%) يوافقون على أنهم يقدرون ويؤمنون المعارف الفردية للموظفين ويحاولون الاستفادة منها عند أداء العمل، مقابل (4,8%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (6,3%) فقط من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية، أو نتيجة لعدم رضاهم عن هذه العملية بالمؤسسة.

جاءت العبارة "تقومون بتقاسم ومشاركة معارفكم وخبراتكم مع الآخرين باستمرار" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق ممارسات المعرفة التنظيمية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,06، وانحراف معياري 0,592 الذي يعكس مدى اتساق إجابات أفراد المجتمع حول تقاسمهم ومشاركتهم لمعارفهم وخبراتهم مع الآخرين بشكل مستمر. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (96,1%) يوافقون على أنهم يقومون بتقاسم ومشاركة معارفهم وخبراتهم باستمرار مع الآخرين. في حين نسبة ضعيفة من أفراد المجتمع تقدر بـ (3,8%) قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن ما نسبته (85,7%) من حجم المجتمع مدة عملهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي ليس لديهم المعارف والخبرات الكافية ليتم تقاسمها مع الآخرين.

جاءت العبارتين "تقومون بتنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين باستمرار من خلال إجراء دورات تدريبية وتعليمية لتمكينهم من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

ساهم في تحقيق ممارسات المعرفة التنظيمية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,92، وانحراف معياري 0,921 والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول اهتمامهم بتطوير وتنمية مهارات ومعارف الموظفين بشكل مستمر وتمكينهم من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم من خلال إجراء دورات تكوينية. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (76,2%) يوافقون على أنّ المؤسسة تقوم بتنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين باستمرار من خلال إجراء دورات تدريبية وتعليمية لتمكينهم من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم، مقابل (11,1%) لا يوافقون على ذلك. في حين أنّ ما نسبته (12,7%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية، أو نتيجة لعدم رضاهم على مستوى وطريقة إجراء الدورات التدريبية، وبالتالي لا تؤدي الاستفادة منها لزيادة وتطوير المهارات والمعارف.

جاءت العبارة "تقومون بتخزين حجم كبير من المعارف في الذاكرة التنظيمية لمؤسستكم باستخدام موقع الإنترنت الخاص بمؤسستكم (iWeb)" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق ممارسات المعرفة التنظيمية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,75، وانحراف معياري يساوي 0,950 والذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تخزينهم لمعارفهم في الذاكرة التنظيمية. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (74,3%) يوافقون على أنّهم يقومون بتخزين المعارف في الذاكرة التنظيمية، مقابل (12,6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أنّ ما نسبته (12,6%) من أفراد المجتمع فقط قرروا الحياد عن هذه العبارة.

وجاءت العبارة "تكتسبون معارف، خبرات ومهارات جديدة من شركائكم كالجامعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات -FCE-" في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق ممارسات المعرفة التنظيمية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,53، وانحراف معياري مساوي لـ 1,045 والذي يعكس تشتت إجابات أفراد المجتمع فيما يخص اكتسابهم لمعارف وخبرات جديدة من الشراكات مع الجامعة ومراكز التكوين. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (58,8%) يوافقون على اكتسابهم لمعارف وخبرات جديدة من الشراكات مع الجامعة ومراكز التكوين...، في مقابل (15,9%) لا يوافقون على ذلك. في حين أنّ ما نسبته (25,4%) من أفراد المجتمع فقط قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع السبب إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي فهم ليسوا على إطلاع بعد بطبيعة العلاقات مع الشركاء الخارجيين وكيفية الاستفادة منهم معرفياً. أو قد يكون السبب راجع إلى أنّه لم يتم لحد الآن الاستفادة الفعلية من خبرات ومعارف الباحثين الجامعيين.

- إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات المبتكرة: كما ذكرنا سابقاً يتم الاعتماد على ستة عبارات للممارسات المبتكرة، هي على التوالي العبارات رقم: (07)، (08)، (09)، (10)، (11)، والموضحة في الجدول رقم

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

(22-3)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مجموعة إريس سات لعملية الاستكشاف من أجل قياس مستوى تنمية المعرفة فيها.

الجدول رقم (22-3): مستوى تنمية المعرفة الناجم عن الممارسات المبتكرة

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
07	تُركزون على استخدام أساليب وطرق عمل جديدة.	العدد	20	36	3	4	0	
		%	31,7	57,1	4,8	6,3	0	
المرتبة الأولى			88,8	4,8	6,3			
08	تعملون بشكل مستمر على إيجاد تقنيات تسويقية جديدة.	العدد	14	27	20	2	0	
		%	22,2	42,9	31,7	3,2	0	
المرتبة الخامسة			65,1	31,7	3,2			
09	تسعون جاهدين لابتكار منتجات جديدة ومختلفة تماما عن منتجاتكم الحالية.	العدد	15	32	16	0	0	
		%	23,8	50,8	25,4	0	0	
المرتبة الثالثة			74,6	25,4	0			
10	تُحاولون باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل ومختلفة تماما عن التكنولوجيا المستعملة حاليا.	العدد	18	36	8	1	0	
		%	28,6	57,1	12,7	1,6	0	
المرتبة الثانية			85,7	12,7	1,6			
11	تسعون باستمرار لدخول أسواق جديدة ومختلفة تماما عن سوق المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية.	العدد	11	36	13	3	0	
		%	17,5	57,1	20,6	4,8	0	
المرتبة الرابعة			74,6	20,6	4,8			
موافق	0,541	4,006	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للممارسات المبتكرة					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (22-3) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على أنهم يقومون بممارسات الابتكارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى الموافقة على هذه العملية 4,006 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على استقطاب أفضل الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,541.

وبناء على نتائج الجدول رقم (22-3) يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يُقرّون بتوافر الممارسات المبتكرة والتي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على الممارسات المبتكرة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تُركزون على استخدام أساليب وطرق عمل جديدة" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق الممارسات المبتكرة التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,14، وانحراف معياري مساوي لـ 0,780 والذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول سعيهم لاستخدام أساليب وطرق العمل الجديدة والمبتكرة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (88,8%) يوافقون على أنهم يهتمون باستخدام أساليب وطرق عمل جديدة، مقابل (6,3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أنّ ما نسبته (4,8%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أنّ أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

وجاءت العبارة "تُحاولون باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل ومختلفة تماما عن التكنولوجيا المستعملة حاليا" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق الممارسات المبتكرة التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,13، وانحراف معياري يوازي 0,684 والذي يُبين الانسجام في إجابات أفراد المجتمع حول سعيهم المستمر لإدماج تكنولوجيات جديدة في العمل تختلف تماما عن التكنولوجيا المستعملة حاليا. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (85,7%) يوافقون على أنهم يسعون دائما لاستخدام التكنولوجيا الجديدة والمختلفة في العمل، مقابل (1,6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (12,7%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم الاهتمام بعبارات الاستبيان من طرف أفراد المجتمع.

وجاءت العبارة "تسعون جاهدين لابتكار منتجات جديدة ومختلفة تماما عن منتجاتكم الحالية" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق الممارسات المبتكرة التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,98، وانحراف معياري يساوي 0,707، والذي يعكس اتساق إجابات أفراد المجتمع حول سعيهم لابتكار منتجات جديدة ومتميزة، واستخدامهم لطرق وأساليب عمل مبتكرة وحديثة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (74,6%) يوافقون على أنهم يسعون للابتكار الجذري للمنتجات. في حين أنّ ما نسبته (25,4%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

وجاءت العبارة "تسعون باستمرار لدخول أسواق جديدة ومختلفة تماما عن سوق المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق الممارسات المبتكرة التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,87، وانحراف معياري يساوي 0,751 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول استهدافهم لأسواق جديدة تختلف عن سوق المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (74,6%) يوافقون على أن المؤسسة تسعى لدخول أسواق غير مسبوقه تختلف عن قطاع الإلكترونيك والمنتجات الكهرومنزلية، مقابل (4,8%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (20,6%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة.

وجاءت العبارة "تعملون بشكل مستمر على إيجاد تقنيات تسويقية جديدة" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في تحقيق الممارسات المبتكرة التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

المؤسسة، هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,85، وانحراف معياري يقدر بـ 0,826، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول بحثهم المستمر عن تقنيات تسويقية جديدة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (65,1%) يوافقون على أنهم يسعون لإيجاد طرق وأساليب تسويقية جديدة وغير مستعملة من قبل، مقابل (3,2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أنّ ما نسبته (31,7%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة.

- إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مرحلة الاستكشاف: من خلال حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمرحلة الاستكشاف، يتم قياس مستوى تنمية المعرفة لدى أفراد مجتمع الدراسة والناجمة عن مرحلة استكشاف المعارف، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن مرحلة الاستكشاف

أبعاد مرحلة الاستكشاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
ممارسات المعرفة التنظيمية	3,899	0,593	موافق	2
الممارسات المبتكرة	4,006	0,541	موافق	1
مرحلة الاستكشاف	3,948	0,506	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-23) يتضح بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على أنّ مؤسستهم تنتهج إستراتيجية استكشافية، حيث فُدر المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه المرحلة بـ 3,948 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على مرحلة الاستكشاف في المؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,506.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يُقرون بأنّ مؤسستهم تقوم باستكشاف المعرفة بدرجات متفاوتة من خلال بعديها، بحيث جاء بعد الممارسات المبتكرة في المرتبة الأولى، وذلك يرجع إلى أنّه يتم السعي المستمر لإدماج تكنولوجيات جديدة في العمل تكون مختلفة تماما عن التكنولوجيا المستعملة حاليا في مجموعة إريس سات بهدف التجديد وعدم الوقوع في حالة من التقادم التكنولوجي، مع العمل على ابتكار منتجات جديدة ومختلفة تماما عن المنتجات الموجودة، وهذا لأنّ سوق الإلكترونيك يتميز بالتطور التكنولوجي السريع وبتنافسية كبيرة. وفي المرتبة الثانية جاء بعد ممارسات المعرفة التنظيمية والذي يوضح اهتمام مجموعة إريس سات بتقاسم ومشاركة المعارف والخبرات مع الآخرين باستمرار بالإضافة إلى توليد حجم كبير من الأفكار الجديدة.

2. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مرحلة استغلال المعرفة: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مرحلة استغلال المعرفة، لقياس مستوى تنمية المعرفة لدى أفراد مجتمع الدراسة والناجمة عن مرحلة استغلال المعارف من خلال أبعاد التنافسية، التوجه الاستراتيجي، الكفاءة التنظيمية والشراكات. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أربع عبارات لبعث التنافسية، وأربع عبارات لبعث التوجه الإستراتيجي، أربع عبارات لبعث التوجه الاستراتيجي، أربع عبارات أيضا لبعث الكفاءة التنظيمية وأربع عبارات كذلك لبعث الشراكات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التنافسية: كما ذكرنا سابقا يتم الاعتماد على أربعة عبارات لبعث التنافسية، هي على التوالي العبارات رقم: (12)، (13)، (14)، (15)، والموضحة في الجدول رقم (3-24)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مجموعة إريس سات لعملية الاستغلال من أجل قياس مستوى تنمية المعرفة فيها.

الجدول رقم (3-24): مستوى تنمية المعرفة الناتج عن بعد التنافسية

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	السوق التي تعملون بها تستقطب منافسين جدد باستمرار.	العدد	5	43	12	3	0
		%	7,9	68,3	19,0	4,8	0
المرتبة الرابعة			76,2		19,0		4,8
13	يتميز سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بمنافسة قوية.	العدد	22	41	0	0	0
		%	34,9	65,1	0	0	0
المرتبة الثانية			100		0		0
14	تعتبرون الترويج والإشهار لمنتجاتكم ضرورة حتمية في ظل السوق الذي تعمل فيه مؤسساتكم.	العدد	27	32	4	0	0
		%	42,9	50,8	6,3	0	0
المرتبة الأولى			93,7		6,3		0
15	تُركز المؤسسة بشكل كبير في بيع منتجاتها على إستراتيجية تخفيض أسعار المنتجات.	العدد	18	32	19	3	0
		%	28,6	36,5	30,2	4,8	0
المرتبة الثالثة			65,1		30,2		4,8
المتوسط الكلي والانحراف الكلي للتنافسية							
موافق	0,430	4,127					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-24) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على أنّ مؤسستهم ذات تنافسية، حيث قُدر المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 4,127 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على تنافسية المؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,430.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يُقرون بتنافسية مؤسستهم والتي تمثل أحد أبعاد مرحلة استغلال المعرفة في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على تنافسية مجموعة إريس سات، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب وسطه الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تعتبرون الترويج والإشهار لمنتجاتكم ضرورة حتمية في ظل السوق الذي تعمل فيه مؤسساتكم" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل يساهم في تحقيق التنافسية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,37، وانحراف معياري 0,604 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

اعتبار الترويج والإشهار ضرورة حتمية في ظل السوق الذي تعمل فيه مؤسساتهم. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (93,7%) يوافقون على أنّ الترويج والإشهار أمر ضروري في إطار السوق الذي تعمل فيه مؤسساتهم. في حين ما نسبته (6,3%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع السبب لعدم اهتمامهم بالأسئلة الاستبيان. جاءت العبارة "يتميز سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بمنافسة قوية"، في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل يساهم في تحقيق التنافسية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,35، وانحراف معياري 0,481 الذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تميز سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بمنافسة قوية. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (100%) يوافقون على أنّ سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية يتميز بمنافسة قوية. وهذا شيء طبيعي باعتبار أنّ الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية تعرف منافسة حادة في السوق الجزائرية.

جاءت العبارة "تُركز المؤسسة بشكل كبير في بيع منتجاتها على إستراتيجية تخفيض أسعار المنتجات" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في تحقيق التنافسية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,89، وانحراف معياري 0,882 والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تركيز المؤسسة على إستراتيجية تخفيض أسعار منتجاتها. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (65,1%) يوافقون على أنّ المؤسسة تعمل على تخفيض أسعار منتجاتها لزيادة كميات البيع، مقابل (4,8%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (30,2%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أنّ أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

جاءت العبارة "السوق التي تعملون بها تستقطب منافسين جدد باستمرار" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في تحقيق التنافسية التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,79، وانحراف معياري 0,652 والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول اعتبار مجال صناعتهم يستقطب منافسين جدد بشكل مستمر. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (76,2%) يوافقون على أنّ الصناعة الإلكترونية هي مجال يجذب العديد من المؤسسات المنافسة بشكل مستمر، مقابل (4,8%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (19%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أنّ أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

- إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد التوجه الإستراتيجي: كما ذكرنا سابقا يتم الاعتماد على أربعة عبارات لبعث التوجه الإستراتيجي، هي على التوالي العبارات رقم: (16)، (17)، (18)، (19)، والموضحة في الجدول رقم (3-25)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مجموعة إريس سات لعملية الاستغلال من أجل قياس مستوى تنمية المعرفة فيها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-25): مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن بعد التوجه الإستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
16	تُتمون بتبني تصورات مستقبلية جديدة وتحسينات للوضعية الحالية للمؤسسة.	العدد	12	37	12	2	0	3,94	0,716
		%	19,0	58,7	19,0	3,2	0		
			77,7	19,0	3,2	المرتبة الأولى			
17	تُتمون بتوضيح تصورات ومسارات عمل المؤسسة الحالية لجميع الموظفين.	العدد	12	34	13	4	0	3,86	0,800
		%	19,0	54,0	20,6	6,3	0		
			73	20,6	6,3	المرتبة الثانية			
18	تُسعون للتوفيق والموائمة بين أهداف المؤسسة وبرامجها قصيرة الأجل.	العدد	2	34	27	0	0	3,60	0,555
		%	3,2	54,0	42,9	0	0		
			57,2	42,9	0	المرتبة الرابعة			
19	تُركزون على تحقيق مكاسب وأرباح مستمرة على المدى القصير.	العدد	5	33	23	2	0	3,65	0,676
		%	7,9	52,4	36,5	3,2	0		
			60,3	36,5	3,2	المرتبة الثالثة			
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي للتوجه الإستراتيجي					3,765	0,432

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-25)، يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على أنّ مؤسستهم لها توجه استراتيجي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3,765 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقاً عاماً في حكم أفراد المجتمع على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,432.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-25)، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يُقرون باهتمامهم بالتوجه المستقبلي لمجموعة إريس سات، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على التوجه الاستراتيجي، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تُتمون بتبني تصورات مستقبلية جديدة وتحسينات للوضعية الحالية للمؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل يساهم في التوجه الإستراتيجي الذي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,94، وانحراف معياري 0,716 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول اهتمامهم بالتصورات المستقبلية الجديدة وبوضع تحسينات للوضع الحالي. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (77,7%) يوافقون على أنّ المؤسسة تتبنى تصورات مستقبلية جديدة وتحسينات للوضعية الحالية لها، مقابل (3,2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (19%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يكون السبب راجع لعدم رضاهم عن هذه العملية أو عدم الاهتمام بعبارات الاستبيان.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وجاءت العبارة "تهتمون بتوضيح تصورات ومسارات عمل المؤسسة الحالية لجميع الموظفين"، في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل يساهم في التوجه الإستراتيجي الذي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,86، وانحراف معياري 0,800 والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول اهتمامهم بتوضيح تصورات ومسارات عمل المؤسسة الحالية لجميع الموظفين. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (73%) يوافقون على أنه يتم الاهتمام بتوضيح تصورات ومسارات عمل المؤسسة الحالية لجميع الموظفين، مقابل (6,3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (23,1%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة. وقد يكون هذا نتيجة لعدم رضاهم بمستوى هذه العملية، أو لأن هذه العبارات لم تلقى اهتمامهم.

جاءت العبارة "تتكون على تحقيق مكاسب وأرباح مستمرة على المدى القصير" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في التوجه الإستراتيجي الذي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,65، وانحراف معياري 0,676، الذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تحقيق مكاسب وأرباح مستمرة على المدى القصير. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (60,3%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تحقيق مكاسب وأرباح مستمرة على المدى القصير، مقابل (3,2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (36,5%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

جاءت العبارة "تسعون للتوفيق والموائمة بين أهداف المؤسسة وبرامجها قصيرة الأجل" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في التوجه الإستراتيجي الذي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,60، وانحراف معياري 0,555 والذي يعكس الاتساق في إجابات أفراد المجتمع حول السعي للتوفيق والموائمة بين أهداف المؤسسة وبرامجها قصيرة الأجل. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (57,2%) يوافقون على أن المؤسسة تسعى لإحداث التوافق بين أهداف المؤسسة وبرامجها قصيرة الأجل. في حين ما نسبته (42,9%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لم يفهموا معنى العبارة أو أنهم لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

- إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة التنظيمية: كما ذكرنا سابقا يتم الاعتماد على أربعة عبارات لبعء الكفاءة التنظيمية، هي على التوالي العبارات رقم: (20)، (21)، (22)، (23)، والموضحة في الجدول رقم (3-26)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مجموعة إريس سات لعملية الاستغلال من أجل قياس مستوى تنمية المعرفة فيها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-26): مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن بعد الكفاءة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
20	تعملون وفق إجراءات وقواعد عمل دقيقة ومتخصصة (روتين تنظيمي).	العدد	3	37	7	14	2	%	3,40	0,993	موافق
			4,8	58,7	11,1	22,2	3,2				
			63,5	11,1	25,4	المرتبة الرابعة					
21	تتمون بتحسين أنشطة العمل الحالي تركزون على تحسين أداء العمل.	العدد	9	50	4	0	0	%	4,08	0,451	موافق
			14,3	79,4	6,3	0	0				
			93,7	6,3	0	المرتبة الثانية					
22	تعملون على زيادة كمية الإنتاج لتخفيض حجم التكاليف (بهدف زيادة العوائد).	العدد	10	39	12	2	0	%	3,90	0,689	موافق
			15,9	61,9	19,0	3,2	0				
			77,8	19,0	3,2	المرتبة الثالثة					
23	تقومون برقابة مستمرة للتأكد من مدى تطابق أداء العمل مع ما هو مطلوب.	العدد	16	41	6	0	0	%	4,16	0,574	موافق
			25,4	65,1	9,5	0	0				
			90,5	9,5	0	المرتبة الأولى					
المتوسط الكلي والانحراف الكلي للكفاءة التنظيمية											
موافق									3,896	0,403	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-26) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على أن مؤسستهم تتمتع بكفاءة تنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3,896 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقاً عاماً في حكم أفراد المجتمع على الكفاءة التنظيمية للمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,403.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-26) يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتمتع مؤسستهم بكفاءة تنظيمية، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على الكفاءة التنظيمية لمجموعة إريس سات، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تقومون برقابة مستمرة للتأكد من مدى تطابق أداء العمل مع ما هو مطلوب"، في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل يساهم في الكفاءة التنظيمية التي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,16، وانحراف معياري مساوي لـ 0,574، والذي يعكس الانسجام في إجابات أفراد المجتمع حول المراقبة المستمرة للتأكد من مدى تطابق أداء العمل مع ما هو مطلوب. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (90,5%) يوافقون على أنه يتم مراقبة مدى تطابق أداء العمل مع ما هو مطلوب باستمرار. في حين ما نسبته (9,5%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعبارات الاستبيان.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

جاءت العبارة "تتمون بتحسين أنشطة العمل الحالي أي تركزون على تحسين أداء العمل" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل يساهم في الكفاءة التنظيمية التي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,08، وانحراف معياري 0,451 والذي يعكس الاتساق في إجابات أفراد المجتمع حول الاهتمام بتحسين أداء العمل. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (93,7%) يوافقون على أنه يتم التركيز على تحسين أداء العمل. في حين ما نسبته (6,3%) فقط من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع السبب لعدم تركيز أفراد المجتمع على عبارات الاستبيان.

جاءت العبارة "تعملون على زيادة كمية الإنتاج لتخفيض حجم التكاليف (بهدف زيادة العوائد)" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في الكفاءة التنظيمية التي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90، وانحراف معياري 0,689 والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول الاهتمام بزيادة كمية الإنتاج لتخفيض حجم التكاليف (بهدف زيادة العوائد). بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (77,8%) يوافقون على أنه يتم العمل على زيادة كمية الإنتاج لتخفيض حجم التكاليف (بهدف زيادة العوائد)، مقابل (3,2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (19,0%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعبارات الاستبيان.

وجاءت العبارة "تعملون وفق إجراءات وقواعد عمل دقيقة ومتخصصة (روتين تنظيمي)" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في الكفاءة التنظيمية التي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,40، وانحراف معياري 0,993 والذي يعكس انسجام نسبي في إجابات أفراد المجتمع حول عملهم وفق إجراءات وقواعد دقيقة ومتخصصة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (63,5%) يوافقون على أنه يتم العمل وفق إجراءات وقواعد عمل دقيقة ومتخصصة (روتين تنظيمي)، مقابل (24,4%) لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (11,1%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم فهمهم لمعنى العبارة أو عدم تركيزهم عند ملأ الاستبيان.

- إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الشراكات: يتم الاعتماد على أربعة عبارات لبعده الشراكات، هي على التوالي العبارات رقم: (24)، (25)، (26)، (27)، والموضحة في الجدول رقم (3-27)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مجموعة إريس سات لعملية الاستغلال من أجل قياس مستوى تنمية المعرفة فيها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-27): مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن بعد الشركات

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
24	ترابطكم روابط قوية بشركائكم الخارجيين (كالجامعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات (-FCE-).	العدد	5	19	36	1	2	3,38	0,792	محايد
		%	7,9	30,2	57,1	1,6	3,2	المرتبة الأولى		
25	تتميز الجهود المشتركة بينكم وبين شركائكم بالشفافية.	العدد	2	23	35	1	2	3,35	0,722	محايد
		%	3,2	36,5	55,6	1,6	3,2	المرتبة الثانية		
26	تستمر علاقاتكم (مدة العقد) مع شركائكم لمدة طويلة.	العدد	3	22	33	2	3	3,32	0,820	محايد
		%	4,8	34,9	52,4	3,2	4,8	المرتبة الثالثة		
27	تشاركون مع شركائكم الخارجيين في المعارف (أي في المعلومات، التكنولوجيا، الخبرات والمهارات...).	العدد	2	22	31	6	2	3,25	0,803	محايد
		%	3,2	34,9	49,2	9,5	3,2	المرتبة الرابعة		
المتوسط الكلي والانحراف الكلي للشركات								3,333	0,628	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-27) يتضح بأنّ التوجه العام لأفراد مجتمع مجموعة إريس سات كان محايدا فيما يخص الشركات، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي للحياد في هذه العملية بـ 3,333 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد". كما يتضح من نتائج الجدول رقم (3-27) أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على بعد الشركات، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,628.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-27) يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات كانوا محايدين في ما يخص شركات المؤسسة، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في حياد أفراد مجتمع الدراسة في ما يتعلق ببعد الشركات، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "ترابطكم روابط قوية بشركائكم الخارجيين (كالجامعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات (-FCE-)", في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل يساهم في الشركات التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط يقدر بـ 3,38، وانحراف معياري 0,792، والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول الروابط القوية مع الشركاء الخارجيين. بحيث جاءت نسبة أفراد المجتمع الذين قرروا الحياد في ما يخص الروابط القوية للمؤسسة مع الشركاء الخارجيين مساوية لـ (53,1%)، وقد يعود ذلك إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي فهم غير مطلعين بعد على طبيعة العلاقات مع الشركاء الخارجيين،

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

أو قد يعود السبب، وذلك حسب ما أكده نائب مدير المؤسسة، إلى أنّ العلاقات مع الجامعات لم تصل بعد لمرحلة حيث يتم التعامل معها بشكل دائم وتكون الاستفادة متبادلة وملحوظة من الطرفين، كما أنّ مراكز التكوين المهني لا تتعدى أن تكون سوقا لطلب عمالة متخصصة. أما درجة الموافقة فقد كانت بنسبة (38,1%)، في حين ما نسبته (4,8%) من أفراد المجتمع لم يوافقوا على ذلك.

وجاءت العبارة "تتميز الجهود المشتركة بينكم وبين شركائكم بالشفافية" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل يساهم في الشراكات التي تمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,35، وانحراف معياري بلغ 0,722، والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول شفافية العلاقات والجهود المشتركة بين المؤسسة وشركائها. بحيث قدرت نسبة أفراد المجتمع الذين قرروا الحياد في ما يخص شفافية الجهود المشتركة بين المؤسسة وشركائها بـ (55,6%)، وقد يعود ذلك، وكما ذكرنا سابقا، إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي فهم غير مطلعين بعد على طبيعة العلاقات مع الشركاء الخارجيين، أو لعدم وجود علاقات مشتركة أصلا وهذا كما أكدته الإجابات في العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى، في حين بينت درجة الموافقة أنّ ما نسبته (39,7%) من أفراد المجتمع يوافقون على أنّ العلاقات والجهود المشتركة مع الشركاء تتميز بالشفافية والوضوح. في حين ما نسبته (4,8%) فقط من أفراد المجتمع لم يوافقوا على ذلك.

وجاءت العبارة "تستمر علاقاتكم (مدة العقد) مع شركائكم لمدة طويلة" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في الشراكات التي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,32، وانحراف معياري يقدر بـ 0,820 والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول طول مدة العلاقات مع الشركاء. بحيث توجهت ما نسبته (52,4%) من أفراد مجتمع الدراسة إلى درجة المحايد فيما يخص طول فترة العلاقات مع الشركاء، وقد يرجع السبب، وكما ذكرنا سابقا، إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي فهم غير مطلعين بعد على طبيعة العلاقات مع الشركاء الخارجيين ومدة العقد معهم، أو لعدم وجود علاقات قوية أصلا كما أكدته الإجابات في العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى. وجاءت درجة الموافقة على هذه العبارة بنسبة (39,7%)، في مقابل (8%) فقط لا يوافقون على ذلك.

جاءت العبارة "تتشاركون مع شركائكم الخارجيين في المعارف (أي في المعلومات، التكنولوجيا، الخبرات والمهارات...)" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في الشراكات التي يمثل أحد أبعاد مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,25، وانحراف معياري يبلغ 0,803 والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول التشارك مع شركاء الخارجيين في المعارف. بحيث بينت نسبة (49,2%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد في ما يخص التشارك مع الشركاء الخارجيين في المعارف والخبرات، وقد يعود ذلك إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي ليسوا على اطلاع بعد بطبيعة العلاقات مع الشركاء الخارجيين، أو لعدم وجود علاقات وجهود مشتركة تؤدي إلى تبادل الخبرات والمعارف، وهذا كما أكدته الإجابات في العبارة التي جاءت

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

في المرتبة الأولى. في حين جاءت درجة الموافقة على هذه العبارة بنسبة (38,1%). في مقابل (12,7%) من أفراد المجتمع لم يوافقوا على ذلك.

- إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مرحلة الاستغلال: من خلال حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لأبعاد مرحلة الاستغلال الأربعة، يتم قياس مستوى تنمية المعرفة لدى أفراد مجتمع الدراسة والنتائج عن مرحلة استغلال المعارف، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-28): مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن مرحلة الاستغلال

أبعاد مرحلة الاستغلال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
التنافسية	4,127	0,430	موافق	1
التوجه الاستراتيجي	3,765	0,432	موافق	3
الكفاءة التنظيمية	3,896	0,403	موافق	2
الشراكات	3,333	0,628	محايد	4
مرحلة الاستغلال	3,780	0,336	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-28) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على أن مؤسستهم تنتهج إستراتيجية الاستغلال من خلال تطبيق معظم أبعادها، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمدي موافقتهم على هذه المرحلة بـ 3,780 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول رقم (3-28) أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على مرحلة الاستغلال في المؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,336.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-28) يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بأن مؤسستهم تنتهج إستراتيجية الاستغلال بدرجات متفاوتة من خلال أبعادها الأربعة، بحيث جاء بُعد التنافسية في المرتبة الأولى، وذلك يرجع لأن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة يتميز بمنافسة عالية من خلال وجود عدد كبير من المؤسسات المنافسة، تحتل مجموعة إريس سات المرتبة الثالثة وفقا لنسبة حصتها السوقية والمقدرة بـ (15%). وهي بهذا تُعتبر من المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية رغم حداثة نشأتها مقارنة بباقي المؤسسات.

وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الكفاءة التنظيمية والذي يُبين مدى التركيز على تحسين أنشطة العمل الحالي واتباع روتين تنظيمي دقيق يساعد على تحسين أداء العمل، والوصول إلى تطابق بين ما يتم القيام به وما هو مطلوب. ويليه في المرتبة الثالثة بُعد التوجه الإستراتيجي والذي يوضح اهتمام مجموعة إريس سات بتبني تصورات مستقبلية جديدة وتحسينات للوضعية الحالية للمؤسسة.

أما في المرتبة الرابعة نجد بُعد الشراكات والذي كان توجه معظم أفراد المجتمع محايدا، وقد يرجع ذلك لحداثة عملهم في المؤسسة حيث أن نسبة (76,9%) من حجم المجتمع مدة عملهم تقل عن 5 سنوات، وبالتالي فهم ليسوا على إطلاع كافي بطبيعة العلاقات مع الشركاء الخارجيين، أو لأن نوعية الشراكات في حد ذاتها هي شراكات حديثة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

لم تنضج بعد. كما قد يكون السبب راجع إلى أنّ أفراد المجتمع لا يُدركون مدى أهمية الشركاء الخارجيين كمصدر لاكتساب العديد من المعارف، المهارات والخبرات المتنوعة.

- ترتيب المتوسطات الحسابية لمراحل تنمية المعرفة

يتم ترتيب المتوسطات الحسابية لمراحل تنمية المعرفة، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد تنمية المعرفة، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-29): ترتيب المتوسطات الحسابية لمراحل تنمية المعرفة

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مراحل تنمية المعرفة
01	مرتفع	موافق	0,506	3,948	مرحلة الاستكشاف
02	مرتفع	موافق	0,336	3,780	مرحلة الاستغلال
	مرتفع	موافق	0,352	3,848	تنمية المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-29) يتضح بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يتمتعون بمستويات مرتفعة من تنمية المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع مراحل تنمية المعرفة 3,848 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" لتنمية المعرفة. كما يتضح من نتائج الجدول كذلك بأنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على تنمية المعرفة بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,352.

وبناء على كل ما سبق، يتضح بأنّ مجموعة إريس سات تمارس مرحلتي تنمية المعرفة بدرجات متفاوتة. بحيث يمكن من خلال نتائج الجدول رقم (3-29) ترتيب مرحلتي تنمية المعرفة بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر مساهمة في دعم عملية تنمية المعرفة إلى الأقل مساهمة كمايلي:

تُعتبر مرحلة الاستكشاف أقوى مرحلة تُعبر عن توافر تنمية المعرفة في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,948، وانحراف معياري يقدر بـ 0,506، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تشجيع مرحلة الاستكشاف. وهذا يعطي انطباعا بأنّ عمل مجموعة إريس سات على استكشاف معارف جديدة، مجالات وأسواق جديدة وإنتاج منتجات جديدة تحفز على جذب زبائن جدد، يتميز بمستوى مرتفع. لذلك أكد أفراد المجتمع على وجود عملية الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة.

وفي المرتبة الثانية جاءت مرحلة الاستغلال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,780، وانحراف معياري 0,336، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول قيام المؤسسة باستغلال المعارف والتكنولوجيات المتوفرة عندها واستخدامها لتحسين أداء العمل وتحقيق استمرارية في تحسين المنتجات. وهذه النتائج تشير إلى أنّ عمل المؤسسة على استغلال المعارف، الخبرات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة يتميز بمستوى مرتفع. وهو ما جعل أفراد المجتمع يؤكدون وجود مرحلة الاستغلال في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وبناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور تنمية المعرفة، يتضح بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات، يوافقون على مرحلتي تنمية المعرفة، لكن بنسب متفاوتة. وتعود هذه الموافقة إلى أنّ أفراد المجتمع هم من فئة الإطارات بالمؤسسة، فغالبيتهم بمستوى تعليمي ماستر فما فوق، وبالتالي يمتلكون قدرات ومؤهلات تساعد على استغلال المعارف المتوفرة والبحث عن الجديد وغير المعروف منها لضمان البقاء والتجديد الدائم، وهو ما انعكس على عملية تنمية المعارف.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور القيادة الإستراتيجية

للتعرف على مستوى القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات، وكذا العوامل التي تُظهر جوانب تطبيقها، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات مكونات محور القيادة الإستراتيجية.

1. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التمكين: يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مكون التمكين، لقياس مستوى القيادة الإستراتيجية الذي يشعر به أفراد مجتمع الدراسة والناجم عن التمكين. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارات رقم: (01)، (02)، (03)، (04)، (05) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-30): مستوى القيادة الإستراتيجية الناتجة عن التمكين

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
01	لدى الموظفين رأي في تحديد مسؤولياتهم الوظيفية.	العدد	3	29	14	13	4	
		%	4,8	46,0	22,2	20,6	6,3	
المرتبطة الخامسة			50,8	22,2	26,9			
02	تُوفرون المعلومات الكافية للموظفين حول ما تريدون تحقيقه مستقبلا.	العدد	6	42	9	6	0	
		%	9,5	66,7	14,3	9,5	0	
المرتبطة الثانية			76,2	14,3	9,5			
03	تتشاورون مع الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات في مجالات أعمال المؤسسة.	العدد	15	37	7	4	0	
		%	23,8	58,7	11,1	6,3	0	
المرتبطة الأولى			82,5	11,1	6,3			
04	الموظفون يشعرون بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة.	العدد	13	23	14	9	4	
		%	20,6	36,5	22,2	14,3	6,3	
المرتبطة الثالثة			57,1	22,2	20,6			
05	يمكن للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.	العدد	8	26	14	8	7	
		%	12,7	41,3	22,2	12,7	11,1	
المرتبطة الرابعة			54	22,2	23,8			
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعيد التمكين								
موافق	0,790	3,473						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

من خلال نتائج الجدول رقم (3-30)، يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على أنّها تقوم بعملية التمكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3,473 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على عملية التمكين بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,790.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-30) يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر عملية التمكين الذي يدعم تنمية المعرفة في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على عملية التمكين بالمؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المكون ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تتساورون مع الموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات في مجالات أعمال المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل يساهم في توافر التمكين الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,00، وانحراف معياري قدر بـ 0,783، والذي يعكس اتساق إجابات أفراد المجتمع حول التشارك مع الموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات في مجالات أعمال المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (82,5%) يوافقون على مشاركتهم مع الموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات في مجالات أعمال المؤسسة، مقابل (6,3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (11,1%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة، أو إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي فهم من ذوي الخبرات القليلة.

جاءت العبارة "توفرون المعلومات الكافية للموظفين حول ما تريدون تحقيقه مستقبلا" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل يساهم في توافر التمكين الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,76، وانحراف معياري بلغ 0,756، والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول توفير المعلومات الكافية للموظفين حول ما تريد المؤسسة تحقيقه مستقبلا. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (76,2%) يوافقون على أنّه يتم توفير المعلومات الكافية للموظفين حول ما تريد المؤسسة تحقيقه مستقبلا، مقابل (9,5%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (14,3%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع سبب ذلك إلى أنّ أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

جاءت العبارة "الموظفون يشعرون بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في توافر التمكين الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,51، وانحراف معياري بلغ 1,162، والذي يعكس تشتت إجابات أفراد المجتمع حول شعور الموظفين بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (57,1%) يوافقون على أنّ الموظفين في المؤسسة يشعرون بأهميتهم وقيمتهم، مقابل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

(20,6%) لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (22,2%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك عدم الاهتمام من المبحوثين بعبارات الاستبيان، أو نتيجة لعدم رضاهم عن هذه العملية. جاءت العبارة "يمكن للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في توافر التمكين الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,32، وانحراف معياري بلغ 1,189، والذي يعكس مدى تشتت إجابات أفراد المجتمع في ما يخص إمكانية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (54%) يوافقون على أن يمكن للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم، مقابل (23,8%) لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (22,2%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك نتيجة عدم الاهتمام بالبحث وعبارات الاستبيان، وعدم التركيز في معانيها، أو نتيجة لأن هذه العملية لا ترتبط بجميع العاملين بالمؤسسة وإنما بفئة محددة فقط.

جاءت العبارة "لدى الموظفين رأي في تحديد مسؤولياتهم الوظيفية" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في توافر التمكين الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,22، وانحراف معياري 1,039، والذي يعكس مدى تشتت إجابات أفراد المجتمع في ما يخص امتلاك الموظفين لرأي في تحديد مسؤولياتهم الوظيفية في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (50,8%) يوافقون على الموظفين في المؤسسة يحددون مسؤولياتهم الوظيفية، مقابل (26,9%) لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (22,2%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك عدم الاهتمام من المبحوثين بعبارات الاستبيان، أو نتيجة إلى أن هذه العملية لا ترتبط بجميع العاملين بالمؤسسة وإنما تقوم بها فئة محددة فقط.

2. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التفكير الإستراتيجي: يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مكون التفكير الإستراتيجي، لقياس مستوى القيادة الإستراتيجية الذي يشعر به أفراد مجتمع الدراسة والناجم عن التفكير الإستراتيجي. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارات رقم: (06)، (07)، (08)، (09)، (10) والموضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-31): مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن التفكير الإستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
06	تُطَّلَعون باستمرار على أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية لمؤسستكم وأجزائها المختلفة، كما أنكم على دراية بكل العلاقات والروابط فيها.	العدد	2	20	29	8	4	
		%	3,2	31,7	46,0	12,7	6,3	
المرتبة الخامسة			34,9		46,0		19	
07	أنتم على اطلاع تام بكافة التغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على عملكم.	العدد	6	18	31	6	2	
		%	9,5	28,6	49,2	9,5	3,2	
المرتبة الرابعة			38,1		49,2		12,7	
08	لديكم فهم عميق لمشاكل العمل المختلفة وعلاقتها مع بعضها وكذلك تأثيرها على بعضها البعض.	العدد	6	36	17	4	0	
		%	9,5	57,1	27,0	6,3	0	
المرتبة الثالثة			66,6		27,0		6,3	
09	لمواجهة مشكلة معينة في المؤسسة، تقومون باستغلال حلول مشاكل سابقة مشابهة لها، لتسهيل تشخيصها وإيجاد حلول مناسبة لها.	العدد	6	45	11	1	0	
		%	9,5	71,4	17,5	1,6	0	
المرتبة الثانية			80,9		17,5		1,6	
10	تعملون على إيجاد حلول مبدعة ومختلفة لمشاكل العمل، كما تحللون أسباب نشوئها وطرق منع حدوثها مرة أخرى.	العدد	17	35	9	2	0	
		%	27,0	55,6	14,3	3,2	0	
المرتبة الأولى			82,6		14,3		3,2	
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعده التفكير الإستراتيجي								3,568
								0,604

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-31)، يتضح بأن أفراد مجتمع المؤسسة محل الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تنتهج التفكير الإستراتيجي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمدي موافقتهم على هذه العملية بـ 3,568 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول رقم (3-31) أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على التفكير الإستراتيجي بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,604.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-31) يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بوجود التفكير الإستراتيجي الداعم لتنمية المعرفة في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على التفكير الإستراتيجي في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المكون ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

جاءت العبارة "تعملون على إيجاد حلول مبدعة ومختلفة لمشاكل العمل، كما تحلون أسباب نشوئها وطرق منع حدوثها مرة أخرى" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في التفكير الاستراتيجي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,06، وانحراف معياري بلغ 0,738، والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول عملهم على إيجاد حلول مبدعة ومختلفة لمشاكل العمل، وتحليلهم لأسباب نشوئها وطرق منع حدوثها مرة أخرى. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (82,6%) يوافقون على أنهم يسعون لإيجاد حلول مبدعة ومختلفة لمشاكل العمل، وتحليل أسباب نشوئها وطرق منع حدوثها مرة أخرى، مقابل (3,2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (14,2%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أنهم لم يفهموا المقصود من العبارة أو أنهم لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

وجاءت العبارة "لواجهة مشكلة معينة في المؤسسة، تقومون باستغلال حلول مشاكل سابقة مشابهة لها، لتسهيل تشخيصها وإيجاد حلول مناسبة لها" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في التفكير الاستراتيجي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,89، وانحراف معياري بلغ 0,571، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول استغلالهم لحلول مشاكل سابقة مشابهة للمشاكل الحالية، وذلك بهدف تسهيل تشخيص هذه المشاكل الجديدة وإيجاد حلول مناسبة لها. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (80,9%) يوافقون على أنه يتم استغلال حلول المشاكل السابقة لمواجهة المشاكل الحالية وتسهيل تشخيصها وإيجاد حلول مناسبة لها، مقابل (1,6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (17,5%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة، أو قد يكون السبب راجع إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم تقل عن 5 سنوات، وبالتالي، فهم غير مطلعين على كامل التجارب والمشاكل السابقة وحلولها.

جاءت العبارة "لديكم فهم عميق لمشاكل العمل المختلفة وعلاقتها مع بعضها وكذلك تأثيرها على بعضها البعض" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في التفكير الاستراتيجي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,70، وانحراف معياري بلغ 0,733، والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول فهمهم لمشاكل العمل المختلفة وعلاقتها مع بعضها وكذلك تأثيرها على بعضها البعض. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (66,6%) يوافقون على أنهم يملكون فهم وإدراك عميق لمشاكل العمل المختلفة وعلاقتها مع بعضها وكذلك تأثيرها على بعضها البعض، مقابل (6,3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أنّ ما نسبته (27%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة أو لعدم الاهتمام أصلاً بعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة "أنتم على اطلاع تام بكافة التغيرات في البيئية الخارجية التي تؤثر على عملكم" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في التفكير الاستراتيجي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,32، وانحراف معياري بلغ 0,895، والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول معرفتهم بكامل التغيرات في

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

البيئة الخارجية المؤثرة على العمل. بحيث جاءت نسبة أفراد المجتمع الذين قرروا الحياد في ما يخص اطلاعهم على كل التغيرات في البيئة الخارجية والتي لها تأثير على عملهم مساوية لـ (49,2%)، وقد يعود ذلك إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم تقل عن 5 سنوات، وبالتالي، فحدثا عملهم تؤثر على اندماجهم بشكل كافي في المؤسسة ليدركوا كل التأثيرات والتغيرات الخارجية التي لها تأثير على العمل. أما ما نسبته (38,1%) من أفراد المجتمع يوافقون على ذلك، وهذا ما تم تأكيده في دراسة واقع القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات، حيث تم استنتاج أنّ قيادتها تهتم بالتعرف على كل التغيرات التي تحدث في محيطها وتعمل على استطلاعها والانفتاح عليه بشكل دائم حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات وتكون لها الأسبقية في مجالات ابتكارية جديدة، من خلال جمعها لأكثر قدر من المعلومات من مصادر خارجية. في مقابل نسبة (12,7%) لم يوافقوا على هذه العبارة.

جاءت العبارة "تطلعون باستمرار على أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية لمؤسستكم وأجزائها المختلفة، كما أنّكم على دراية بكل العلاقات والروابط فيها" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في التفكير الإستراتيجي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,32، وانحراف معياري بلغ 0,907، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول اطلاعهم على كل التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية لمؤسستهم وبكل أجزائها المختلفة، كما أنّهم على دراية بكل العلاقات والروابط فيها. بحيث جاءت نسبة أفراد المجتمع الذين قرروا الحياد في ما يخص اطلاعهم على كل التغيرات في البيئة الداخلية لمؤسستهم وأنهم على دراية بكل العلاقات والروابط بين كل أجزائها مساوية لـ (46,0%)، وقد يرجع سبب ذلك إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم تقل عن 5 سنوات، وبالتالي، فحدثا عملهم تؤثر على اندماجهم بشكل كافي في المؤسسة ليدركوا كل التأثيرات والتغيرات الداخلية ويطلعوا على كل العلاقات والروابط بين كل أجزائها. أما ما نسبته (34,9%) من أفراد المجتمع فوافقوا على ذلك، وهذا ما تم تأكيده في دراسة واقع القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات، حيث تم استنتاج أنّها تهتم بالتعرف على كل التغيرات التي تحدث في محيطها وتعمل على استطلاعها والانفتاح عليه بشكل دائم حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات وتكون لها الأسبقية في مجالات ابتكارية جديدة، من خلال جمعها لأكثر قدر من المعلومات من مصادر داخلية. في حين أنّ نسبة (19%) لم يوافقوا على ذلك.

3. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مشاركة فرق العمل: يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مكونة مشاركة فرق العمل، لقياس مستوى القيادة الإستراتيجية الذي يشعر به أفراد مجتمع الدراسة والناجم عن مشاركة فرق العمل. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على ستة عبارات هي على التوالي العبارات رقم: (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16) والموضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-32): مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن مشاركة فرق العمل

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
11	تُساهمون بشكل جماعي في تحديد العمليات الرئيسية للعمل.	العدد	8	39	8	7	1	3,73	0,884	موافق	
		%	12,7	61,9	12,7	11,1	1,6				
		المرتبة الثالثة	74,6	12,7	12,7						
12	تتشاركون المعلومات مع الآخرين متى احتاجوا إلى ذلك.	العدد	12	36	11	4	0	3,89	0,785	موافق	
		%	19,0	57,1	17,5	6,3	0				
		المرتبة الأولى	76,1	17,5	6,3						
13	تُقسمون الموظفون إلى فرق عمل يتمتع كل منهم بمواهب متنوعة ومهارات متكاملة.	العدد	4	38	17	3	1	3,65	0,744	موافق	
		%	6,3	60,3	27,0	4,8	1,6				
		المرتبة الخامسة	66,6	27,0	6,4						
14	تُدعمون التعاون بدلا من المنافسة عبر الوحدات التنظيمية في المؤسسة.	العدد	10	31	20	2	0	3,78	0,750	موافق	
		%	15,9	49,2	31,7	3,2	0				
		المرتبة الثانية	65,1	31,7	3,2						
15	تأخذون مساهمات ومبادرات جميع الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة.	العدد	2	30	24	7	0	3,43	0,734	موافق	
		%	3,2	47,6	38,1	11,1	0				
		المرتبة السادسة	50,8	38,1	11,1						
16	يتم تشجيع جميع الموظفين قدر الإمكان على توليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشاكل.	العدد	9	27	25	2	0	3,68	0,758	موافق	
		%	14,3	42,9	39,7	3,2	0				
		المرتبة الرابعة	57,2	39,7	3,2						
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمشاركة فرق العمل										
								3,642	0,588	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-32) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على مشاركة فرق العمل، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمدي موافقتهم على هذه العملية بـ 3,642 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على مشاركة فرق العمل بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,588.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-32) يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بوجود مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على مشاركة فرق العمل في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المكون ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

جاءت العبارة "تتشاركون المعلومات مع الآخرين متى احتاجوا إلى ذلك" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,89، وانحراف معياري بلغ 0,785 والذي يعكس الانسجام في إجابات أفراد المجتمع حول مشاركتهم المعلومات والمعارف مع الآخرين متى احتاجوا إليها. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (76,1%) يوافقون على أنهم يتشاركون المعلومات مع الآخرين عند حاجتهم لذلك، مقابل (6,3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (17,5%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم اهتمامهم بالاستبيان وعباراته، أو لأنهم لا يهتمون باحتياجات الآخرين من المعلومات والمعارف.

جاءت العبارة "تدعمون التعاون بدلا من المنافسة عبر الوحدات التنظيمية في المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل يساهم في توافر مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي بلغ 3,78، وانحراف معياري يقدر بـ 0,750، والذي يعكس اتساق إجابات أفراد المجتمع حول دعمهم للتعاون بدلا من التنافس في كل الوحدات التنظيمية. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (65,1%) يوافقون على أنه يتم دعم التعاون عبر كل الوحدات التنظيمية في المؤسسة بدلا من التنافس، مقابل (3,2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (31,7%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك عدم الاهتمام من المبحوثين بعبارات الاستبيان، أو نتيجة لعدم رضاهم عن مستوى هذه العملية في المؤسسة.

وجاءت العبارة "تساهمون بشكل جماعي في تحديد العمليات الرئيسية للعمل" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,73، وانحراف معياري بلغ 0,884 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تحديد العمليات الرئيسية للعمل بشكل جماعي. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (74,6%) يوافقون على أنه يتم بشكل جماعي تحديد العمليات الرئيسية للعمل، مقابل (12,7%) لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (12,7%) أيضا من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع سبب ذلك إلى أنّ أفراد مجتمع الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

وجاءت العبارة "يتم تشجيع جميع الموظفين قدر الإمكان على توليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشاكل" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,68، وانحراف معياري بلغ 0,758، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول مقدار تشجيع الموظفين لتوليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشاكل. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (57,2%) يوافقون على أنه يتم تشجيع جميع الموظفين قدر الإمكان على توليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشاكل، مقابل (3,2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (39,7%) من أفراد

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك راجع إلى أنّهم غير مهتمين بالإجابة على أسئلة الاستبيان، أو لأنّهم غير راضين عن هذه العملية.

وجاءت العبارة "تُقسمون الموظفون إلى فرق عمل يتمتع كل منهم بمواهب متنوعة ومهارات متكاملة" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,65، وانحراف معياري بلغ 0,744، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تقسيم الموظفين إلى فرق عمل يتمتع كل منها بمواهب متنوعة ومهارات متكاملة. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (66,6%) يوافقون على أنّهم يُقسمون الموظفون إلى فرق عمل يتمتع كل منها بمواهب متنوعة ومهارات متكاملة، مقابل (6,4%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (27%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن المبحوثين لم يفهموا العبارة جيدا، أو نتيجة عدم الاهتمام بالبحث وعبارات الاستبيان، وعدم التركيز في معانيها.

وجاءت العبارة "تأخذون مساهمات ومبادرات جميع الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة" في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,43، وانحراف معياري 0,734 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول الاستعانة بمساهمات ومبادرات جميع الموظفين عند اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (50,8%) يوافقون على أنّه يتم الأخذ بعين الاعتبار مساهمات ومبادرات جميع الموظفين عند اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، مقابل (11,1%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (38,1%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن المبحوثين لم يفهموا العبارة جيدا، أو لأنّهم غير راضين عن هذه العملية.

4. تحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الإبداع والابتكار: يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مكون الإبداع والابتكار، لقياس مستوى القيادة الإستراتيجية الذي يشعر به أفراد مجتمع الدراسة والناجم عن الإبداع والابتكار. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارات رقم: (17)، (18)، (19)، (20)، (21) والموضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-33): مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن الإبداع والابتكار

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
17	تُشجعون الموظفين على التفكير والعمل بطرق مبتكرة وحديثة.	العدد	9	35	10	7	2	3,67	موافق	
		%	14,3	55,6	15,9	11,1	3,2			
			69,9	15,9	14,3					
18	تقبلون كل أنواع التغييرات والابتكارات كوسيلة مفيدة وفعالة لتحسين مؤسساتكم.	العدد	8	41	13	0	1	3,87	موافق	
		%	12,7	65,1	20,6	0	1,6			
			77,8	20,6	1,6					
19	لديكم استعداد لمحاولة القيام بالعمل بطرق جديدة والبحث عن حلول غير مألوفة وحديثة.	العدد	9	43	10	1	0	3,95	موافق	
		%	14,3	68,3	15,9	1,6	0			
			82,6	15,9	1,6					
20	يُنظر زبائن مؤسساتكم للمنتجات المقدمة لهم على أنها منتجات حديثة وغير مسبوق.	العدد	4	31	22	6	0	3,52	موافق	
		%	6,3	49,2	34,9	9,5	0			
			55,5	34,9	9,5					
21	منتجاتكم الجديدة هي عبارة عن تغييرات وتحسينات طفيفة في منتجاتكم السابقة.	العدد	11	43	4	5	0	3,95	موافق	
		%	17,5	68,3	6,3	7,9	0			
			85,8	6,3	7,9					
المتوسط الكلي والانحراف الكلي للإبداع والابتكار										
								3,758	0,513	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (3-33) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على الإبداع والابتكار، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3,758 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول رقم (3-33) أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على الإبداع والابتكار بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,513.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-33) يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر الإبداع والابتكار الداعمين لتنمية المعرفة في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة عن الإبداع والابتكار في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المكون ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارتين "لديكم استعداد لمحاولة القيام بالعمل بطرق جديدة والبحث عن حلول غير مألوفة وحديثة" و"منتجاتكم الجديدة هي عبارة عن تغييرات وتحسينات طفيفة في منتجاتكم السابقة" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في الإبداع والابتكار الداعمين لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,95، وانحراف معياري بلغ 0,607، و0,75 على التوالي، واللذان يعكسان انسجام إجابات أفراد المجتمع حول مدى وجود

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

إبداع وابتكار في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (82,6%) يوافقون على أنهم على استعداد لمحاولة القيام بالعمل بطرق جديدة والبحث عن حلول حديثة، مقابل (1,6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين نسبة (15,9%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أنّ وظائفهم والمهام التي ترتبط بها لا تتطلب إبداعا وابتكارا أو لأنهم لم يولوا الاستبيان وعباراته الاهتمام الكافي. وبالنسبة للعبرة الثانية فقد بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (85,8%) يوافقون على أنّ المنتجات الجديدة للمؤسسة هي عبارة عن تغييرات وتحسينات طفيفة في المنتجات السابقة، في مقابل (7,9%) لم يوافقوا على ذلك. في حين نسبته (6,3%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يكون السبب نتيجة لعدم فهمهم لمعنى العبارة أو لعدم اهتمامهم أصلا بعبارات الاستبيان.

وجاءت العبارة "تتقبلون كل أنواع التغييرات والابتكارات كوسيلة مفيدة وفعالة لتحسين مؤسستكم" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الإبداع والابتكار الداعمين لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,87، وانحراف معياري بلغ 0,684 والذي يعكس انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تقبلهم للتغييرات والابتكارات الفعالة في تحسين الأداء. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (77,8%) يوافقون على ذلك، في مقابل (1,6%) لم يوافقوا. في حين ما نسبته (20,6%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أنهم لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

وقد جاءت العبارة "تشجعون الموظفين على التفكير والعمل بطرق مبتكرة وحديثة" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في وجود إبداع وابتكار في المؤسسة الداعمين لتنمية المعرفة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,67، وانحراف معياري بلغ 0,967 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول مدى تشجيع الموظفين على التفكير والعمل بطرق مبتكرة وحديثة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (69,9%) يوافقون على ذلك، مقابل (14,3%) لا يوافقون. في حين ما نسبته (15,9%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك هو عدم اهتمام الباحثين بعبارات الاستبيان، أو نتيجة لعدم رضاهم عن هذه العملية.

وجاءت العبارة "ينظر زبائن مؤسستكم للمنتجات المقدمة لهم على أنّها منتجات حديثة وغير مسبوقه" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في الإبداع والابتكار الداعمين لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,52، وانحراف معياري بلغ 0,759 والذي يعكس مدى اتساق إجابات أفراد المجتمع حول نظرة زبائن المؤسسة للمنتجات المعروضة عليهم على أنّها حديثة وغير مسبوقه. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (55,5%) يوافقون على ذلك، مقابل (9,5%) فقط لا يوافقون. في حين ما نسبته (34,9%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يعود سبب ذلك إلى أنهم غير مطلعين على رأي زبائن المؤسسة في المنتجات المعروضة، أو لأنهم غير مهتمين بعبارات الاستبيان.

5. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إنشاء الرؤية المشتركة: يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مكون إنشاء الرؤية المشتركة، لقياس مستوى القيادة الإستراتيجية الذي يشعر به أفراد مجتمع الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

أهداف المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (84,1%) يوافقون على ذلك، مقابل (4,8%) فقط لا يوافقون. في حين ما نسبته (11,1%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يعود السبب إلى عدم الاهتمام بالاستبيان وعباراته أو لأنهم غير راضين عن أهداف المؤسسة وعن مقدار التزام الموظفين بها.

وجاءت العبارة "مؤسستكم لديها رؤية واضحة وشفافة" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في إنشاء الرؤية المشتركة الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,33، وانحراف معياري بلغ 0,880 والذي يعكس مدى الانسجام في إجابات أفراد المجتمع حول وجود رؤية واضحة وشفافة للمؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (44,4%) يوافقون على ذلك، مقابل (14,1%) لا يوافقون. في حين ما نسبته (41,3%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع السبب عدم الاهتمام بهذه العبارة، أو لأن المؤسسة ليس لها القدرة الكافية لوضع تصورات وتوقعات مستقبلية، وهذا ما تم ملاحظته في واقع القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة والذي تبين من خلاله ضعف قدرة التوقع لدى هذه المؤسسة.

وجاءت العبارة "يشارك كل أعضاء المؤسسة في رسم توجهاتها" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الرؤية المشتركة الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,10، وانحراف معياري بلغ 0,875 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع. بحيث جاءت نسبة أفراد المجتمع الذين قرروا الحياد في ما يخص مشاركة جميع الأعضاء في رسم توجهاتها مساوية لـ (47,6%)، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم اهتمامهم بعبارات الاستبيان، أو لأنهم غير راضين عن مستوى هذه العملية في المؤسسة محل الدراسة. في حين بينت درجة الموافقة أنّ ما نسبته (31,8%) من أفراد المجتمع وافقوا على أنه تتم مشاركة كل أعضاء المؤسسة في رسم توجهاتها، في مقابل (20,7%) لم يوافقوا على هذه العبارة.

وجاءت العبارة "توافق الرؤية التنظيمية لمؤسستكم مع أهداف الموظفين في جميع المستويات التنظيمية" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل يساهم في إنشاء الرؤية المشتركة الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,08، وانحراف معياري بلغ 0,747 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع. بحيث جاءت نسبة أفراد المجتمع الذين قرروا الحياد في ما يخص توافق الرؤية التنظيمية للمؤسسة مع أهداف جميع الموظفين مساوية لـ (54,0%)، ويمكن أن يكون سبب ذلك راجع إلى أن المبحوثين لديهم أهداف غير مشبعة، أو نتيجة إلى أنّ هذه العملية لا ترتبط بجميع العاملين بالمؤسسة وإنما بفئة محددة فقط، أو لأنّ القيادة في مجموعة إريس سات لا تهتم بمعرفة احتياجات الموظفين وأهدافهم، وهذا ما أكدّه نائب مدير مجموعة إريس سات، والذي نفى أنّه يتم دراسة السوق الداخلي للمؤسسة والتعرف على احتياجات الموظفين والعمال بطرق علمية دقيقة. في حين بينت درجة الموافقة أنّ ما نسبته (25,4%) من أفراد المجتمع وافقوا على أنّ رؤية المؤسسة تتلاءم مع أهداف جميع الموظفين، في حين ما نسبته (20,6%) من أفراد المجتمع لم يوافقوا عن هذه العبارة.

وجاءت العبارة "كل من يعمل في المؤسسة على علم بالخطط على المدى الطويل وباتجاهات ومسارات العمل" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في إنشاء الرؤية المشتركة الداعمة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,84، وانحراف معياري بلغ 1,003 والذي يعكس عدم انسجام إجابات أفراد المجتمع حول معرفة أعضاء المؤسسة بالخطط على المدى الطويل وباتجاهات ومسارات العمل. بحيث جاءت نسبة أفراد المجتمع الذين قرروا الحياد في ما يخص اطلاع جميع من يعمل في المؤسسة على الخطط على المدى الطويل ومعرفتهم باتجاهات ومسارات العمل مساوية لـ (41,3%)، وقد يرجع السبب لعدم رضاهم عن هذه العملية، أو نتيجة لعدم الاهتمام بالبحث وعبارات الاستبيان، وعدم التركيز في معانيها. في حين بينت درجة عدم الموقفة أنّ ما نسبته (36,5%) غير موافقين على ذلك. في مقابل (22,2%) من أفراد المجتمع يوافقون على أنّ جميع الموظفين في مجموعة إريس سات على علم بالخطط على المدى الطويل وباتجاهات ومسارات العمل.

6. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التغيير الثقافي: يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مكون التغيير الثقافي، لقياس مستوى القيادة الإستراتيجية الذي يشعر به أفراد مجتمع الدراسة والناجم عن التغيير الثقافي. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على ستة عبارات هي على التوالي العبارا رقم: (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-35): مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن التغيير الثقافي

رقم العبارة	العبارات	النسبة	درجة الموافقة					التكرار
			موافق بشدة	موافق	متحايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
27	تشجع مبادئ وقيم مؤسستكم المبادرات الجديدة وتدعم تحمل المخاطر.	العدد	2	37	19	5	0	
		%	3,2	58,7	30,2	7,9	0	
			61,9	30,2	7,9	المرتبة الخامسة		
28	تشجعون أداء العمل بطرق جديدة ومستحدثة في المؤسسة.	العدد	5	45	10	3	0	
		%	7,9	71,4	15,9	4,8	0	
			79,3	15,9	4,8	المرتبة الرابعة		
29	خلال إعادة تنظيم المؤسسة لديكم قدرة على التعلم والتكيف مع ما هو جديد.	العدد	5	48	9	1	0	
		%	7,9	76,2	14,3	1,6	0	
			84,1	14,3	1,6	المرتبة الثالثة		
30	لديكم اهتمام بالأفكار الجديدة.	العدد	11	47	5	0	0	
		%	17,5	74,6	7,9	0	0	
			92,1	7,9	0	المرتبة الأولى		
31	تتمتعون بمرونة وقابلية للتكيف عندما تكون التغييرات ضرورية.	العدد	8	50	5	0	0	
		%	12,7	79,4	7,9	0	0	
			92,1	7,9	0	المرتبة الثانية		
32	لديكم قيم مشتركة حول كيفية العمل معا لحل المشاكل المشتركة والوصول إلى أهداف متبادلة.	العدد	3	50	8	0	2	
		%	4,8	79,4	12,7	0	3,2	
			84,2	12,7	3,2	المرتبة الرابعة		
			3,888	0,387	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للتغيير الثقافي			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

من خلال نتائج الجدول رقم (3-35) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات موافقين على اعتمادهم للتغيير الثقافي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3,888 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على التغيير الثقافي بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,387.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3-35) يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون باعتماد التغيير الثقافي الداعم لتنمية المعرفة في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على التغيير الثقافي في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المكون ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "لديكم اهتمام بالأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في وجود التغيير الثقافي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,10، وانحراف معياري بل 0,499 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول اهتمامهم بالأفكار الجديدة. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (92,1%) من أفراد المجتمع يوافقون على أنّهم يهتمون بالأفكار الجديدة، في حين ما نسبته (7,9%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة. وقد يرجع السبب إلى أنّهم لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

وجاءت العبارة "تتمتعون بمرونة وقابلية للتكيف عندما تكون التغييرات ضرورية" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في وجود التغيير الثقافي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,05، وانحراف معياري بلغ 0,455 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول تميزهم بمرونة وقابلية للتكيف عندما تكون التغييرات ضرورية. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (92,1%) يوافقون على أنّ لديهم مرونة وقابلية للتكيف عندما تكون التغييرات ضرورية، في حين ما نسبته (7,9%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة. وقد يرجع السبب إلى أنّهم لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

وجاءت العبارة "خلال إعادة تنظيم المؤسسة لديكم قدرة على التعلم والتكيف مع ما هو جديد" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في وجود التغيير الثقافي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90، وانحراف معياري بلغ 0,530 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول قدرتهم على التعلم والتكيف مع ما هو جديد. بحيث بينت درجة الموافقة بأنّ ما نسبته (84,1%) يوافقون على أنّه خلال إعادة تنظيم المؤسسة يكون لدى الموظفين قدرة على التعلم والتكيف مع ما هو جديد، مقابل (1,6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (14,3%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة. وقد يرجع السبب إلى أنّهم لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وجاءت العبارتين "تشجعون أداء العمل بطرق جديدة ومستحدثة في المؤسسة" و"لديكم قيم مشتركة حول كيفية العمل معا لحل المشاكل المشتركة والوصول إلى أهداف متبادلة" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعاملين ساهما في وجود التغيير الثقافي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83، وانحراف معياري 0,636 و0,661 على التوالي، واللذان يعكسان مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول مدى وجود التغيير الثقافي في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (79,3%) يوافقون على أنه يتم تشجيع أداء العمل بطرق جديدة ومستحدثة في المؤسسة، مقابل (4,8%) فقط لا يوافقون. في حين ما نسبته (15,9%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع السبب إلى عدم الاهتمام بالإجابة على الاستبيان. وبالنسبة للعبارة الثانية فقد بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (84,2%) يوافقون على أنّ لديهم قيم مشتركة حول كيفية العمل معا لحل المشاكل للوصول لأهداف مشتركة، مقابل (3,2%) فقط لا يوافقون. في حين ما نسبته (12,7%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون السبب راجع لعدم فهمهم لمعنى العبارة أو لعدم اهتمامهم بعبارات الاستبيان.

وجاءت العبارة "تشجع مبادئ وقيم مؤسستكم المبادرات الجديدة وتدعم تحمل المخاطر" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التغيير الثقافي الداعم لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,57، وانحراف معياري بلغ 0,689 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول اعتبار مبادئ وقيم المؤسسة مشجعة للمبادرات الجديدة وداعمة لتحمل المخاطر. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (61,9%) يوافقون على أنّ مبادئ وقيم المؤسسة تشجع المبادرات الجديدة وتدعم تحمل المخاطر، في مقابل (7,9%) فقط لم يوافقوا على ذلك. في حين ما نسبته (30,2%) من أفراد المجتمع قرروا الحياد عن هذه العبارة، وقد يرجع السبب إلى عدم الاهتمام بالبحث وعبارات الاستبيان، وعدم التركيز في معانيها أو نتيجة إلى أنّ ما نسبته (76,9%) من حجم المجتمع مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي فهم لم يكتسبوا ويستوعبوا بعد مبادئ وقيم المؤسسة.

سابعا: ترتيب المتوسطات الحسابية لمكونات القيادة الإستراتيجية: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل مكونات القيادة الإستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-36): ترتيب المتوسطات الحسابية لمكونات القيادة الإستراتيجية

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مكونات القيادة الإستراتيجية
05	مرتفع	موافق	0,790	3,473	التمكين
04	مرتفع	موافق	0,604	3,568	التفكير الإستراتيجي
03	مرتفع	موافق	0,588	3,642	مشاركة فرق العمل
02	مرتفع	موافق	0,513	3,758	الإبداع والابتكار
06	متوسط	محايد	0,568	3,212	إنشاء الرؤية المشتركة
01	مرتفع	موافق	0,387	3,888	التغيير الثقافي
	مرتفع	موافق	0,432	3,601	القيادة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

من خلال نتائج الجدول رقم (3-36) يتضح بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يتمتعون بمستويات مرتفعة من القيادة الإستراتيجية على العموم، مما يشير إلى توافر مكونات القيادة الإستراتيجية الداعمة لتنمية المعرفة في المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع مكوناتها 3,601 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" للقيادة الإستراتيجية. كما يتضح من نتائج الجدول كذلك بأن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,432. بحيث يمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب مكونات القيادة الإستراتيجية تنازليا من الأكثر مساهمة في التعبير عن القيادة الإستراتيجية إلى الأقل مساهمة كمايلي:

فحسب آراء المبحوثين وحسب العبارات المستخدمة للتعبير عن القيادة الإستراتيجية في الاستبيان، فإن التغيير الثقافي هو أقوى مكون يعبر عن توفر القيادة الإستراتيجية المناسبة لتنمية المعرفة بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,888، وانحراف معياري بلغ 0,387 والذي يعكس مدى اتساق إجابات أفراد المجتمع حول التغيير الثقافي. وهذا يعطي انطبعا إلى أنّ المبادئ والقيم الثقافية المرنة والمواكبة للتغيرات والتطورات الجديدة تتميز بمستوى مرتفع. لذلك أكد أفراد المجتمع على توافر التغيير الثقافي الداعم لتنمية رأس المعرفة في المؤسسة.

يليه في المرتبة الثانية الإبداع والابتكار، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,758، وانحراف معياري 0,513 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول الإبداع والابتكار. لذلك، فإنّ النتائج تشير إلى أنّ مساعي القيام بالعمل بطرق جديدة والبحث عن حلول مبتكرة، حديثة وغير مألوفة لتحقيق قفزة نوعية في المنتجات المقدمة تتميز بمستوى مرتفع. وهذا يعني أنّ أفراد المجتمع يؤكّدون على وجود الإبداع والابتكار الداعمين لتنمية المعرفة في المؤسسة.

وتأتي في المرتبة الثالثة مشاركة فرق العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,642، وانحراف معياري بلغ 0,588، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول مدى مشاركة فرق العمل. لذلك، فإنّ النتائج تشير إلى أنّ دعم التعاون عبر الوحدات التنظيمية في المؤسسة وزيادة المساهمات الجماعية في العمل وكذا مشاركة المعلومات والمعارف على مستوى جماعي تتميز بمستوى مرتفع. وهذا يعني أنّ العاملين في مجموعة إريس سات يؤكّدون على مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة في المؤسسة.

أما التفكير الإستراتيجي فقد جاء في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,568، وانحراف معياري بلغ 0,604، والذي يعكس مدى اتساق إجابات أفراد المجتمع حول التفكير الإستراتيجي بالمؤسسة. لذلك، فإنّ التركيز على قصد محدد والمزج بين الأسلوب العقلاني المتقارب وعمليات التفكير الخلاق المتباعد واستخدام أساليب التفكير النظامي والذي يحقق ذكاء في انتهاز الفرص في البيئة يتميز بمستوى مرتفع. لذا أكد أفراد المجتمع على توافر التفكير الإستراتيجي الداعم لتنمية المعرفة في المؤسسة.

وفي المرتبة الخامسة جاء التمكين، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,473، وانحراف معياري بلغ 0,790 والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول التمكين. لذلك، فإنّ النتائج تشير إلى أنّ الأنشطة التي تمنح

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

للموظفين الفرصة للمشاركة في تحديد مجالات العمل وتمنحهم بعض سلطات اتخاذ القرار وتسمح لهم بتحمل المسؤولية تتميز بمستويات مرتفعة. وهذا يعني أنّ القادة في مجموعة إريس سات يؤكدون على توافر التمكين الداعم لتنمية المعرفة. وفي المرتبة السادسة جاءت عملية إنشاء الرؤية المشتركة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,212 والذي يبين توجه أفراد المجتمع للحياة، وانحراف معياري بلغ 0,568، والذي يعكس مدى انسجام إجابات أفراد المجتمع حول إنشاء الرؤية المشتركة. لذلك، فإنّ النتائج تشير إلى أنّ إنشاء رؤية واضحة وشفافة يشارك كل أعضاء المؤسسة في رسمها، وبالتالي تتوافق مع أهداف الموظفين في جميع المستويات التنظيمية تتميز بمستوى منخفض، وقد يرجع الأمر إلى نقص وعيهم برسالة وأهداف المؤسسة أو لعدم علمهم فعلا بتصورات المؤسسة المستقبلية نظرا لحدائث عمل أغلبهم في المؤسسة. وهذا ما جعل أفراد المجتمع في مجموعة إريس سات حيايين في ما يخص إنشاء الرؤية المشتركة الداعمة لتنمية المعرفة في المؤسسة.

وبناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور القيادة الإستراتيجية، يتضح أنّه باستثناء مكون إنشاء رؤية مشتركة والذي كان توجه أفراد مجتمع مجموعة إريس سات فيه نحو الحياء. فإنّهم موافقين على معظم مكونات القيادة الإستراتيجية، لكن بنسب متفاوتة. وتعود هذه الموافقة إلى أنّ أفراد المجتمع هم من ذوي المستوى التعليمي المرتفع ومن فئة عمرية شابة. وهم بذلك يشجعون التغيير ويميلون للديناميكية والمرونة في العمل وتبني المبادئ والقيم الداعمة للتغيير، فهم يشجعون العمل الإبداعي ويرغبون في التجديد الدائم، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يفرض عليها مواكبة أي تغيير لتحقيق البقاء، وحتى لا ينعكس سلبا عليها، كما يعملون بشكل جماعي وتعاوني لتحديد توجهات ومقاصد عمل المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، ولأنّ أفراد المجتمع هم من الإطارات في المستويات الإدارية العليا والوسطى، فهم يعملون في غالبيتهم في مناصب تمنحهم سلطات ومسؤوليات تجعلهم يشاركون في اتخاذ القرار.

ثالثا: عرض نتائج تحليل الاستبيان

يتم في هذا العنصر عرض نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الاستبيان حول محوري الدراسة والمتعلقين بكل من محور تنمية المعرفة، ومحور القيادة الإستراتيجية.

1. نتائج تحليل الاستبيان حول محور تنمية المعرفة: سيتم تحليل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لمجموعة إريس سات، حول مراحل تنمية المعرفة، والمتمثلة في: مرحلة الاستكشاف المعرفي ومرحلة الاستغلال المعرفي.

أ. مرحلة الاستكشاف:

- نتائج تحليل الاستبيان حول ممارسات المعرفة التنظيمية: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول مرحلة الاستكشاف، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر ممارسات المعرفة التنظيمية كأحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، لأنّهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عن ممارسات المعرفة التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات التالية:

- تُساهمون في تقديم حجم كبير من الأفكار الجديدة في مؤسستكم؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

- تكتسبون معارف، خبرات ومهارات جديدة من شركائكم كالجامعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات -FCE-؛
 - تقومون بتخزين حجم كبير من المعارف في الذاكرة التنظيمية لمؤسستكم باستخدام موقع الإنترنت الخاص بمؤسستكم (/iWeb)؛
 - تقومون بتقاسم ومشاركة معارفكم وخبراتكم مع الآخرين باستمرار؛
 - تقومون بتنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين باستمرار من خلال إجراء دورات تدريبية وتعليمية لتمكينهم من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم؛
 - تُقدرون المعرفة الفردية (خبرات، مهارات، كفاءات...) لكل موظف وتحاولون الاستفادة منها في العمل.
- نتائج تحليل الاستبيان حول الممارسات المبتكرة: بناء على تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مرحلة الاستكشاف، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر الممارسات المبتكرة كأحد أبعاد مرحلة الاستكشاف في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، لأنهم يوافقون على معظم العبارات المعبرة عن الممارسات المبتكرة، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات التالية:
- تُركزون على استخدام أساليب وطرق عمل جديدة؛
 - تسعى جاهدتين لابتكار منتجات جديدة ومختلفة تماما عن منتجاتكم الحالية؛
 - تُحاولون باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل ومختلفة تماما عن التكنولوجيا المستعملة حاليا؛
 - تسعى باستمرار لدخول أسواق جديدة ومختلفة تماما عن سوق المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية.
- ب. مرحلة الاستغلال:
- نتائج تحليل الاستبيان حول التنافسية: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول مرحلة الاستغلال، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر التنافسية كأحد أبعاد مرحلة الاستغلال في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عن التنافسية، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات:
- السوق التي تعملون بها تستقطب منافسين جدد باستمرار؛
 - يتميز سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بمنافسة قوية؛
 - تعتبرون الترويج والإشهار لمنتجاتكم ضرورة حتمية في ظل السوق الذي تعمل فيه مؤسستكم؛
 - تُركز المؤسسة بشكل كبير في بيع منتجاتها على إستراتيجية تخفيض أسعار المنتجات.
- نتائج تحليل الاستبيان حول التوجه الإستراتيجي: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول مرحلة الاستغلال، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر التوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد مرحلة الاستغلال في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عن التوجه الإستراتيجي، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات التالية:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- تَتمون بتبني تصورات مستقبلية جديدة وتحسينات للوضع الحالية للمؤسسة؛
- تَتمون بتوضيح تصورات ومسارات عمل المؤسسة الحالية لجميع الموظفين؛
- تَسعون للتوفيق والموائمة بين أهداف المؤسسة وبرامجها قصيرة الأجل؛
- تَركزون على تحقيق مكاسب وأرباح مستمرة على المدى القصير.

- نتائج تحليل الاستبيان حول الكفاءة التنظيمية: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول مرحلة الاستغلال، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر الكفاءة التنظيمية كأحد أبعاد مرحلة الاستغلال في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، لأنهم يوافقون على معظم العبارات المعبرة عن الكفاءة التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات التالية:

- تَعملون وفق إجراءات وقواعد عمل دقيقة ومتخصصة (روتين تنظيمي)؛
- تَتمون بتحسين أنشطة العمل الحالي أي تركزون على تحسين أداء العمل؛
- تَعملون على زيادة كمية الإنتاج لتخفيض حجم التكاليف (بهدف زيادة العوائد)؛
- تَقومون برقابة مستمرة للتأكد من مدى تطابق أداء العمل مع ما هو مطلوب.

- نتائج تحليل الاستبيان حول الشراكات: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول مرحلة الاستغلال، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات محايدون فيما يخص الشراكات كأحد أبعاد مرحلة الاستغلال في إطار تنمية المعرفة في المؤسسة، لأنهم محايدون في معظم العبارات المعبرة عن الشراكات، ويتضح ذلك من خلال حيادهم في كل من:

- تربطكم روابط قوية بشركائكم الخارجيين (كالجامعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات FCE)؛
- تتميز الجهود المشتركة بينكم وبين شركائكم بالشفافية؛
- تستمر علاقاتكم (مدة العقد) مع شركائكم لمدة طويلة؛
- تشاركون مع شركائكم الخارجيين في المعارف (أي في المعلومات، التكنولوجيا، الخبرات والمهارات...).

ت. نتائج تحليل الاستبيان حول مراحل تنمية المعرفة: وبناء على كل ما سبق، يتضح لنا وجود مراحل تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات بدرجات متفاوتة. بحيث تُعد مرحلة الاستكشاف هي أقوى مرحلة تعبر عن توافر تنمية المعرفة بمجموعة إريس سات، وفي المرتبة الثانية تأتي مرحلة الاستغلال، من حيث تعبيرها عن توفر تنمية المعرفة في المؤسسة.

3. نتائج تحليل الاستبيان حول محور القيادة الإستراتيجية: سيتم تحليل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لمجموعة إريس سات، حول مكونات القيادة الإستراتيجية، والمتمثلة في: التمكين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

أ. نتائج تحليل الاستبيان حول التمكين: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول التمكين، يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر نسبي للتمكين الداعم لتنمية المعرفة في المؤسسة، لأنهم يوافقون على ثلاثة (03) عبارات من أصل خمسة (05) عبارات المعبرة عن التمكين، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات التالية:

- تُوفرون المعلومات الكافية للموظفين حول ما تريدون تحقيقه مستقبلاً؛
- تتشاورون مع الموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات في مجالات أعمال المؤسسة؛
- الموظفون يشعرون بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة.

ب. نتائج تحليل الاستبيان حول التفكير الإستراتيجي: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول التفكير الإستراتيجي الداعم لتنمية المعرفة في المؤسسة، يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بوجود نسبي للتفكير الإستراتيجي، لأنهم يوافقون على ثلاثة (03) عبارات من أصل خمسة (05) عبارات المعبرة عن التفكير الإستراتيجي، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات التالية:

- لديكم فهم عميق لمشاكل العمل المختلفة وعلاقتها مع بعضها وكذلك تأثيرها على بعضها البعض؛
- لمواجهة مشكلة مجتمع في المؤسسة، تقومون باستغلال حلول مشاكل سابقة مشابهة لها، لتسهيل تشخيصها وإيجاد حلول مناسبة لها؛
- تعملون على إيجاد حلول مبدعة ومختلفة لمشاكل العمل، كما تحللون أسباب نشوئها وطرق منع حدوثها مرة أخرى.

ت. نتائج تحليل الاستبيان حول مشاركة فرق العمل: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول مشاركة فرق العمل الداعمة لتنمية المعرفة في المؤسسة، يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر مشاركة فرق العمل، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عن مشاركة فرق العمل، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات التالية:

- تُساهمون بشكل جماعي في تحديد العمليات الرئيسية للعمل؛
- تتشاركون المعلومات مع الآخرين متى احتاجوا إلى ذلك؛
- تُقسمون الموظفون إلى فرق عمل يتمتع كل منهم بمواهب متنوعة ومهارات متكاملة؛
- تدعمون التعاون بدلا من المنافسة عبر الوحدات التنظيمية في المؤسسة؛
- تأخذون مساهمات ومبادرات جميع الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة؛
- يتم تشجيع جميع الموظفين قدر الإمكان على توليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشاكل.

ث. نتائج تحليل الاستبيان حول الإبداع والابتكار: بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول الإبداع والابتكار، الداعمين لتنمية المعرفة في المؤسسة، يمكننا القول بأن أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بتوافر الإبداع والابتكار، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عن الإبداع والابتكار، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على كل من:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

- تُشجعون الموظفين على التفكير والعمل بطرق مبتكرة وحديثة؛
 - تقبلون كل أنواع التغييرات والابتكارات كوسيلة مفيدة وفعالة لتحسين مؤسساتكم؛
 - لديكم استعداد لمحاولة القيام بالعمل بطرق جديدة والبحث عن حلول غير مألوفة وحديثة؛
 - ينظر زبائن مؤسساتكم للمنتجات المقدمة لهم على أنّها منتجات حديثة وغير مسبوقه؛
 - منتجاتكم الجديدة هي عبارة عن تغييرات وتحسينات طفيفة في منتجاتكم السابقة.
- ج. نتائج تحليل الاستبيان حول إنشاء الرؤية المشتركة:** بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول إنشاء الرؤية المشتركة الداعمة لتنمية المعرفة في المؤسسة، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات كانوا محايدين فيما يخص إنشاء الرؤية المشتركة، لأنهم اختاروا خيار محايد لأربعة (04) من أصل خمسة (05) عبارات المعبرة عن إنشاء الرؤية المشتركة، ويتضح ذلك من خلال حيادهم على كل من:
- مؤسساتكم لديها رؤية مشتركة واضحة وشفافة؛
 - يشارك كل أعضاء المؤسسة في رسم توجهاتها؛
 - كل من يعمل في المؤسسة على علم بالخطط على المدى الطويل وباتجاهات ومسارات العمل؛
 - تتوافق الرؤية التنظيمية لمؤسساتكم مع أهداف الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.
- ح. نتائج تحليل الاستبيان حول التغيير الثقافي:** بناء على تحليل إجابات أفراد المجتمع حول التغيير الثقافي الداعم لتنمية المعرفة في المؤسسة، يمكننا القول بأنّ أفراد مجتمع مجموعة إريس سات يقرون بوجود التغيير الثقافي، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عنه، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على العبارات:
- تشجع مبادئ وقيم مؤسساتكم المبادرات الجديدة وتدعم تحمل المخاطر؛
 - تشجعون أداء العمل بطرق جديدة ومستحدثة في المؤسسة؛
 - خلال إعادة تنظيم المؤسسة لديكم قدرة على التعلم والتكيف مع ما هو جديد؛
 - لديكم اهتمام بالأفكار الجديدة؛
 - تتمتعون بمرونة وقابلية للتكيف عندما تكون التغييرات ضرورية؛
 - لديكم قيم مشتركة حول كيفية العمل معاً لحل المشاكل المشتركة والوصول إلى أهداف متبادلة.
- خ. نتائج تحليل الاستبيان حول مكونات القيادة الإستراتيجية:** وبناء على كل ما سبق، يتضح لنا وجود معظم مكونات القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات الداعمة لتبني تنمية المعرفة في المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة. بحيث يُعد التغيير الثقافي هو أقوى مكون يُعبر عن توافر القيادة الإستراتيجية المناسب لتنمية المعرفة بمجموعة إريس سات، وفي المرتبة الثانية يأتي الإبداع والابتكار، يليه بعد ذلك في المرتبة الثالثة مشاركة فرق العمل، وفي المرتبة الرابعة التفكير الإستراتيجي من حيث تعبيره عن وجود القيادة الإستراتيجية المناسب لتنمية المعرفة، يليه في المرتبة الخامسة التمكين وفي الأخير جاء مكون إنشاء الرؤية المشتركة بتوجه أفراد المجتمع إلى الحياد.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 24). ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي المتعدد التالية:

- صلاحية نموذج الانحدار الكلية والجزئية أو المعنوية الكلية والجزئية لنموذج الانحدار؛
- عدم وجود ارتباط خطي متعدد فيما بين المتغيرات المستقلة؛
- أن تكون المتغيرات المستقلة موزعة توزيعاً طبيعياً؛
- خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية، وهي: اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، الاستقلال الذاتي للبواقي تجانس البواقي (ثبات التباين).

أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي المتعدد

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد وخطية العلاقة بين المتغيرات، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد وفقاً لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من شرط عدم وجود ارتباط خطي متعدد فيما بين المتغيرات المستقلة والتأكد أيضاً من أن المتغيرات المستقلة موزعة توزيعاً طبيعياً، ثم يتم التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لكل فرضية على حدى.

1. **المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:** يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وتعبير آخر فإن قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنه معنوي)¹.

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-37): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية بمكوناتها	تنمية المعرفة	الانحدار SSR	4,517	6	0,753	13,238	0,000*
		البواقي SSE	3,185	56	0,057		
		الإجمالي SST	7,702	62			
القيادة الاستراتيجية بمكوناتها	مرحلة الاستكشاف	الانحدار SSR	7,741	6	1,290	8,841	0,000*
		البواقي SSE	8,172	56	0,146		
		الإجمالي SST	15,913	62			
القيادة الاستراتيجية بمكوناتها	مرحلة الاستغلال	الانحدار SSR	3,666	6	0,611	10,169	0,000*
		البواقي SSE	3,364	56	0,060		
		الإجمالي SST	7,030	62			

* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يوضح الجدول رقم (3-37) نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقيادة الاستراتيجية بمكوناتها مع تنمية المعرفة، خط الانحدار للقيادة الاستراتيجية بمكوناتها مع مرحلة الاستكشاف وخط الانحدار للقيادة الاستراتيجية بمكوناتها مع مرحلة الاستغلال، والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النماذج وخطية العلاقة بين المتغيرات.

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النماذج لاختبار فرضيات الدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0,000) بالنسبة للنماذج الثلاثة، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنماذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأن نماذج الانحدار جيدة، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النماذج وملائمتها لاختبار فرضيات الدراسة.

2. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار لكل متغير من المتغيرات المستقلة على حدى، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)¹. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_6=0, b_5=0, b_4=0, b_3=0, b_2=0, b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_6 \neq 0 \text{ أو } b_5 \neq 0 \text{ أو } b_4 \neq 0 \text{ أو } b_3 \neq 0 \text{ أو } b_2 \neq 0, b_1 \neq 0$$

حيث أنّ:

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

التوالي: التمكين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي. وهي على

والجدول رقم (38-3) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص فرضيات الدراسة الثلاثة:

الجدول رقم (38-3): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (constant)	1,594	3,534	0,001
التمكين	-0,026	-0,278	0,782
التفكير الإستراتيجي	0,160	1,147	0,256
مشاركة فرق العمل	0,307	2,318	0,024
الإبداع والابتكار	0,424	2,638	0,011
إنشاء الرؤية المشتركة	0,414	3,991	0,000
التغيير الثقافي	0,247	1,656	0,103
الثابت (constant)	1,842	5,151	0,000
التمكين	0,273	4,502	0,000
التفكير الإستراتيجي	0,145	1,616	0,112
مشاركة فرق العمل	0,223	2,621	0,011
الإبداع والابتكار	0,294	2,848	0,006
إنشاء الرؤية المشتركة	0,364	5,459	0,000
التغيير الثقافي	0,234	2,443	0,018
الثابت (constant)	1,378	3,960	0,000
التمكين	0,172	2,924	0,005
التفكير الإستراتيجي	0,151	1,733	0,089
مشاركة فرق العمل	0,257	3,109	0,003
الإبداع والابتكار	0,347	3,456	0,001
إنشاء الرؤية المشتركة	0,384	5,929	0,000
التغيير الثقافي	0,239	2,569	0,013

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال الجدول رقم (38-3)، يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) في فرضيات الدراسة الثلاثة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نماذج الانحدار غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0,782) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي، فهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى غير معنوي. في حين بلغ مستوى الدلالة (0,000) و(0,005) للفرضية الفرعية الثانية وللرضية الرئيسية على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)،

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_2)، فقد قدر بقيمة (0,256)، (0,112) و(0,089) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية على التوالي. وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_2) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى، للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_3)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0,024)، (0,011) و(0,003) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية على التوالي. وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_3) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى، للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_4)، فقد قدر مستوى الدلالة بقيمة (0,011)، (0,006) و(0,001) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية على التوالي. وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_4) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى، للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_5)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0,000) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية. وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_5) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى، للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية معنوي.

وبالنسبة لمعامل الانحدار (b_6)، فقد قدر مستوى الدلالة بقيمة (0,103) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_6) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى غير معنوي. في حين بلغ مستوى الدلالة (0,018) و(0,013) للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية على التوالي، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_6) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية وللفرضية الرئيسية معنوي.

3. الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة: يمثل الارتباط الذاتي عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة. لكن نظريا لا يمكن القول بأنه لا توجد علاقات ارتباط يمكن أن تسبب مشكلة التعدد الخطي فيما بين المتغيرات المستقلة، وذلك لأنها قد تؤثر بشكل متبادل على بعضها، لكن يجب اختبار ما إذا كانت درجة ذلك الارتباط فيما بينها تؤثر على نتائج تطبيق الانحدار الخطي المتعدد، حيث يؤثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

معنوية نتيجة انخفاض القيمة الإحصائية ل (T)، بالرغم من أنّ المتغير قد يكون مهما في النموذج. ويتم التأكد من ذلك باستخدام: معامل تضخم التباين (VIF) مع مراعاة عدم تجاوزه للقيمة 10، واستخدام قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerances) مع مراعاة أن تكون قيمها أكبر من 0,1¹، وذلك لكل متغير من المتغيرات المستقلة. والجدول رقم (39-3) يبين النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (39-3): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم VIF	قيم التباين Tolérance
التمكين	1,252	0,799
التفكير الاستراتيجي	3,155	0,317
مشاركة فرق العمل	2,339	0,428
الإبداع والابتكار	1,482	0,675
إنشاء الرؤية المشتركة	2,339	0,317
التغيير الثقافي	1,704	0,587

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال الجدول رقم (39-3) يتضح بأنّ قيم معامل التضخم محصورة بين 1,252 و 3,155 وهي أقل من 10 بالنسبة لجميع المتغيرات، أما قيم التباين المسموح فكانت محصورة بين 0,317 و 0,799 وهي أكبر من 0,1، أي تحقق الشرط ($VIF < 10; Tolerance > 0,1$) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة. وبالتالي، فهذا يعني عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يسبب مشكلة، مما يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

4. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة: للتأكد من ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام معامل الالتواء (*skewness*) ومعامل التفلطح (*kurtosis*)، بحيث أنّ معامل الالتواء يجب أن يكون محصوراً بين $(1 \pm)$ ، أما معامل التفلطح فيكون محصوراً بين $(3 \pm)$. والجدول رقم (40-3) يبين النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (40-3): معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء (<i>Skewness</i>)	معامل التفلطح (<i>Kurtosis</i>)
التمكين	-0,974	-0,322
التفكير الاستراتيجي	-0,368	-0,139
مشاركة فرق العمل	-0,513	0,349
الإبداع والابتكار	-0,786	1,528
إنشاء الرؤية المشتركة	0,003	1,149
التغيير الثقافي	-0,657	1,373
القيادة الإستراتيجية	-0,684	0,423

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال الجدول رقم (40-3) يتضح بأنّ جميع المتغيرات المستقلة تتبع التوزيع الطبيعي لأنّ قيمها تنتمي للمجال المقبول سواء لمعامل الالتواء أو لمعامل التفلطح. بحيث نجد بأنّ قيم معامل الالتواء تراوحت بين (-0,974)

¹ Julie Pallant., op. cit., p 156.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

و(0,020) وهي ضمن المجال المقبول (± 1)، أما قيم معامل التفلطح فتراوحت بين (-2,282) و(1,528) وهي ضمن المجال المقبول (± 3)، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

5. شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية لكل فرضية من فرضيات الدراسة، كما يلي:

- شروط المربعات الصغرى العادية للفرضية الفرعية الأولى: يتم التأكد في هذا العنصر من شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

• إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: حتى يكون من الممكن استخدام كل من اختبار (F) واختبار (T)، سواء لاختبار المعنوية الكلية أو المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار، يجب توفر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي¹. ويتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (-Kolmogorof-Smirnov)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

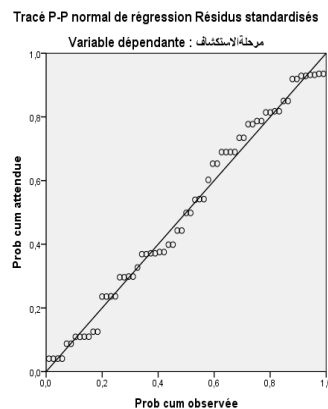
الجدول رقم (3-41): نتائج اختبار كلمجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الفرعية الأولى

البيان	قيمة احصائية الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البواقي	0,080	63	0,200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من خلال الجدول رقم (3-41) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0,200)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي. كما يتضح من خلال لوحة الانتشار للبواقي في الشكل رقم (3-3)، أنّ البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط المستقيم مما يعني أنّ البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً، أي أنّها تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما أكدته نتائج اختبار كلمجروف-سميرنوف.

الشكل رقم (3-3): لوحة انتشار البواقي للفرضية الفرعية الأولى



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

• الاستقلال الذاتي للبواقى: ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقى في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R²) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته¹. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقاً للفروض الاحصائية التالية:

الفرض العدمي (H₀): يوجد استقلال بين البواقى (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقى)

الفرض البديل (H₁): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقى (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقى)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (3-42): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	1,987

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة ل (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة ل (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديّتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_u)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند K=6، n=56، وهي كما يلي: d_L= 1,33

d_u= 1,81

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقى، وفقاً للقواعد التالية²:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان (4-d_L<DW<4).

الحالة الثانية: إذا كان (0<DW<d_L).

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان (2<DW<4-d_u).

الحالة الثانية: إذا كان (d_u<DW<2).

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أنّ لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: (4-d_u<DW<4-d_L).

الحالة الثانية: (d_L<DW<d_u).

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

وبما أنّ: قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 1,987، و $d_u=1,81$ ، فإنّ:
 $(d_u < DW_{(1,987)} < 2)$. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنّه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*): يترب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية. وبالتالي، تصبح هذه التقديرات متحيزة، وهذا ما يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها¹. ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield-Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield-Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيباً تصاعدياً وفقاً لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 13 مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (26) إلى (38). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 25 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدات رقم (01) إلى المشاهدات رقم (25)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدات رقم (39) إلى المشاهدات رقم (63). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

جدول رقم (3-43): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الفرعية الأولى

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي (SSE) ₁	1,643
السلسلة الثانية	البواقي (SSE) ₂	2,553

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

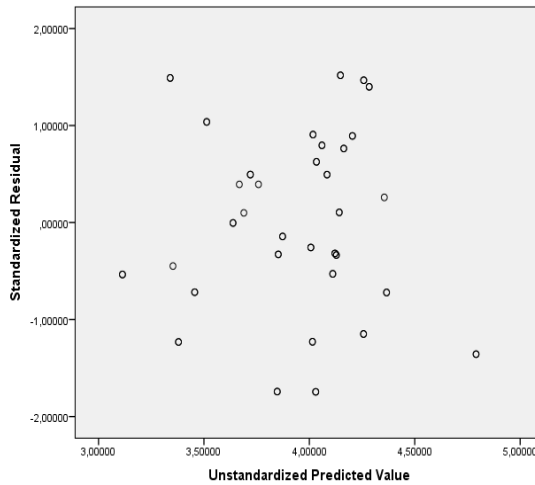
$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{2,553}{1,643} = 1,553$$

ومنه فإنّ قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (1,553) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(25;25;0,05)}$ والتي تساوي (1,955). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وهو ما تؤكدّه لوحة انتشار البواقي مع القيم المتوقعة في الشكل الموالي.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

^{63*} مشاهدة $\times 0,2 = 13$ مشاهدة.

الشكل رقم (4-3): شكل الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة للفرضية الفرعية الأولى



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من خلال ملاحظة الشكل رقم (4-3)، أنّ انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنّه لا يمكن رصد نمط معين للنقاط في الشكل، وهو ما يعني تجانس أو ثبات الأخطاء.

- شروط المربعات الصغرى العادية بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: يتم التأكد في هذا العنصر من شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

• **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:** حتى يكون من الممكن استخدام كل من اختبار (F) واختبار (T)، سواء لاختبار المعنوية الكلية أو المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار، يجب توفر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي¹. ويتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (-Kolmogorof-Smirnov)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (44-3): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الفرعية الثانية

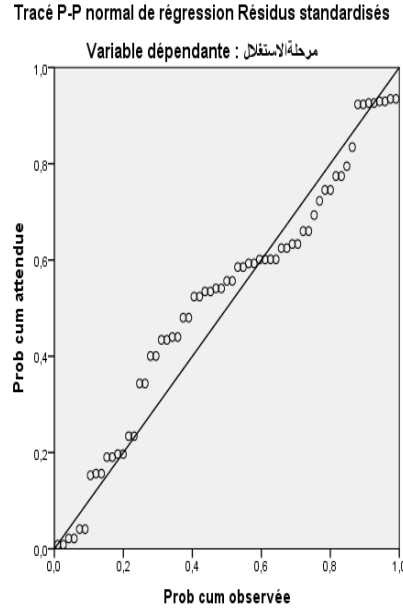
البيان	قيمة احصائية الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البواقي	0,129	63	0,062

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من خلال الجدول رقم (44-3) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0,062)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي. كما يتضح من خلال لوحة انتشار البواقي في الشكل رقم (5-3)، أنّ البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط المستقيم مما يعني أنّ البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً، أي أنّها تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما أكدته نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الشكل رقم (3-5): لوحة انتشار البواقي للفرضية الفرعية الثانية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

● **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R^2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته¹. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الاحصائية التالية:

الفرض العدمي (H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل (H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (3-45): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	2,145

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة ل (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة ل (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويرمز لها بالرمز (d_U)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند $K=6$ ، $n=56$ ، كما يلي:

$$d_L = 1,33$$

$$d_U = 1,81$$

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التي تم توضيحها من قبل.

وبما أن: قيمة إحصائية اختبار (DW) تساوي 2,145، و $d_u=1,81$ ، فإن: $4-d_u < DW_{(2,145)} < 2$. أي:
 $2 < DW_{(2,145)} < 2,19$ ، وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*): يترتب على عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية. وبالتالي، تصبح هذه التقديرات متحيزة، وهذا ما يجعل نتائج الاستدلال الاحصائي مشكوك في صحتها¹. ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield-Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield-Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيبا تصاعديا وفقا لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 13 مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (26) إلى (38). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 25 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدة رقم (01) إلى المشاهدة رقم (25)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدة رقم (39) إلى المشاهدة رقم (63). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

جدول رقم (3-46): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الفرعية الثانية

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي (SSE) ₁	1,146
السلسلة الثانية	البواقي (SSE) ₂	0,748

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

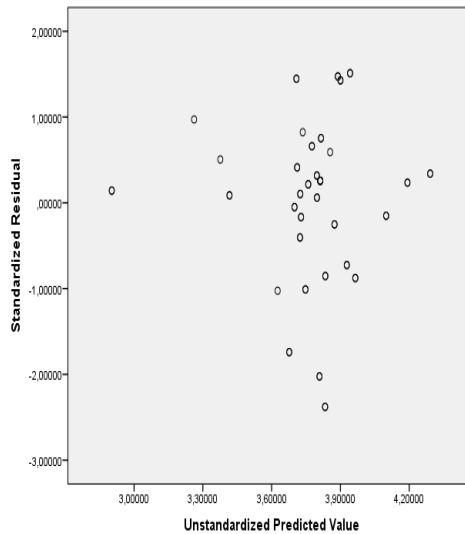
$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{0,748}{1,146} = 0,652$$

ومنه فإن قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0,652) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(25;25;0,05)}$ والتي تساوي (1,955). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وهو ما تؤكد لوحه انتشار البواقي مع القيم المتوقعة في الشكل الموالي.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

* $0,2 \times 13 = 2,6$ مشاهدة.

الشكل رقم (3-6): شكل الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة للفرضية الفرعية الثانية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من خلال ملاحظة الشكل رقم (3-6)، أنّ انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنّ لا يمكن رصد نمط معين للنقاط في الشكل، وهو ما يعني تجانس أو ثبات الأخطاء.

- شروط المربعات الصغرى العادية بالنسبة للفرضية الرئيسية: يتم التأكد في هذا العنصر من شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

• **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:** حتى يكون من الممكن استخدام كل من اختبار (F) واختبار (T)، سواء لاختبار المعنوية الكلية أو المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار، يجب توفر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي¹. ويتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (-Kolmogorof)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-47): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الرئيسية

البيان	قيمة احصائية الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البواقي	0,111	63	0,052

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

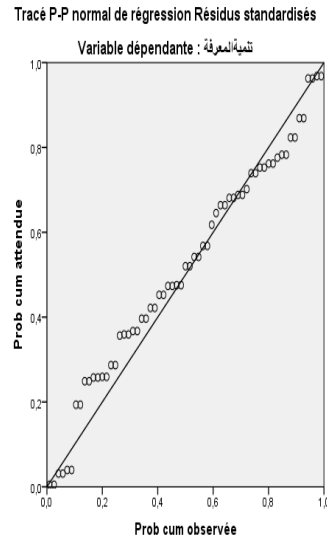
يتضح من خلال الجدول رقم (3-47) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0,052)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ومنه يتم التأكيد على اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي.

كما يتضح من خلال لوحة انتشار البواقي، أنّ البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط المستقيم مما يعني أنّ البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً، أي أنّها تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما أكدته نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الشكل رقم (7-3): لوحة انتشار البواقي للفرضية الرئيسية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

• **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R^2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته¹. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقاً للفروض الاحصائية التالية:

الفرض العدمي (H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل (H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (3-48): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الرئيسية

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	1,923

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة ل (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة ل (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويرمز لها بالرمز (d_U)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند $K=6$ ، $n=56$ ، كما يلي: $d_L= 1,33$

$d_U= 1,81$

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التي تم توضيحها من قبل.

وبما أن: قيمة إحصائية اختبار (DW) تساوي 1,923، و $d_u=1,81$ ، فإنّ: $2 < DW_{(1,923)} < d_u$. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

● - اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*): يترتب على عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية. وبالتالي، تصبح هذه التقديرات متحيزة، وهذا ما يجعل نتائج الاستدلال الاحصائي مشكوك في صحتها¹. ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield-Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield-Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيبا تصاعديا وفقا لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 13 مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (26) إلى (38). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 25 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدة رقم (01) إلى المشاهدة رقم (25)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدة رقم (39) إلى المشاهدة رقم (63). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

جدول رقم (3-49): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الرئيسية

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي ₁ (SSE)	1,172
السلسلة الثانية	البواقي ₂ (SSE)	0,386

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V 24

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

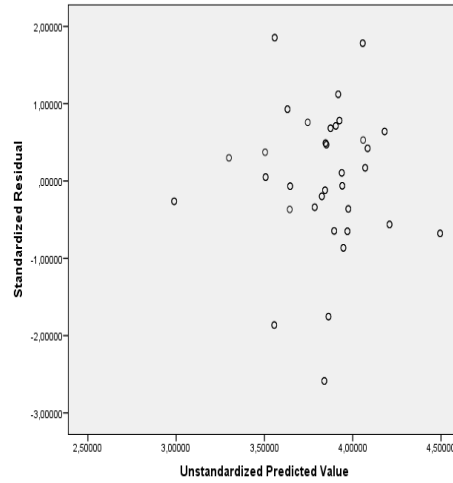
$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{0,386}{1,172} = 0,329$$

ومنه فإنّ قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0,329) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(25;25;0,05)}$ والتي تساوي (1,955). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وهو ما تؤكدُه لوحة انتشار البواقي مع القيم المتوقعة في الشكل الموالي.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

* ⁶³ مشاهدة $\times 0,2 = 13$ مشاهدة.

الشكل رقم (8-3): شكل الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة للفرضية الرئيسية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يتضح من خلال ملاحظة الشكل رقم (8-3)، أنّ انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنّ لا يمكن رصد نمط معين للنقاط في الشكل، وهو ما يؤكد تجانس أو ثبات الأخطاء.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

بعد أن تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، سيتم اختبار الفرضيتين الفرعيتين للدراسة، حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استكشاف المعرفة"، والفرضية الفرعية الثانية تنص على: "تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استغلال المعرفة".

1. اختبار دور القيادة الإستراتيجية في مرحلة استكشاف المعرفة: يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استكشاف المعرفة"، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة الإستراتيجية ومرحلة الاستكشاف، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة الفرعية في مرحلة الاستكشاف. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة القيادة الإستراتيجية بمكوناتها بمرحلة الاستكشاف في مجموعة إريس سات. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين مكونات المتغير المستقل والمتمثل في "القيادة الإستراتيجية" والمتغير التابع والمتمثل في "مرحلة الاستكشاف". وكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

جدول رقم (3-50): معاملات الارتباط بين مكونات القيادة الإستراتيجية ومرحلة استكشاف المعرفة في مجموعة إريس سات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0,060	0,474	التمكين ومرحلة الاستكشاف
0,100	0,502	التفكير الاستراتيجي ومرحلة الاستكشاف
0,049	0,249*	مشاركة فرق العمل ومرحلة الاستكشاف
0,001	0,401**	الإبداع والابتكار ومرحلة الاستكشاف
0,000	0,543**	إنشاء رؤية مشتركة ومرحلة الاستكشاف
0,135	0,266	التغيير الثقافي ومرحلة الاستكشاف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-50) يتضح بأن أكبر معامل الارتباط بلغت قيمته (0,543) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,000$)، وهو يمثل معامل الارتباط بين إنشاء رؤية مشتركة ومرحلة الاستكشاف، وهي علاقة ارتباط متوسطة وموجبة. تليها علاقة ارتباط متوسطة وموجبة لمرحلة الاستكشاف مع الإبداع والابتكار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,401) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,001$). ثم علاقة مشاركة فرق العمل مع مرحلة الاستكشاف بمعامل ارتباط يساوي (0,249) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,049$)، وهي علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة. في حين جاءت معاملات الارتباط لكل من التفكير الإستراتيجي، التمكين والتغيير الثقافي مع مرحلة الاستكشاف غير معنوية، وذلك لأن مستويات الدلالة المتحصل عليه لكل منها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$).

وتشير هذه النتائج إلى أنّ مرحلة الاستكشاف تتم من خلال إنشاء الرؤية المشتركة، الإبداع والابتكار ومشاركة فرق العمل، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه العناصر كمكونات للقيادة الإستراتيجية في تشجيع ودعم البحث عن المعارف خارج المؤسسة والسعي لما هو غير مألوف.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الفرعية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية ومرحلة الاستكشاف، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-51): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة استكشاف المعرفة

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (\bar{R}^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	7,741	6	0,697	0,486	0,431	0,38200	8,841	0,000
البواقي	8,172	56						
الإجمالي	15,913	62						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-51) نلاحظ أنّ معامل الارتباط لمكونات القيادة الإستراتيجية معا مع مرحلة الاستكشاف قدر ب (0,697)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0,431)، أي أنّ 43,1% من التغيرات الحاصلة في مرحلة الاستكشاف راجع إلى مكونات القيادة الإستراتيجية مجتمعة. وهذا يعني أنّ مكونات القيادة الإستراتيجية فسرت 43,1% من التغيرات الحاصلة في مرحلة الاستكشاف، وأنّ الباقي أي (56,9%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0,38200) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة الفرعية في مرحلة الاستكشاف. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استكشاف المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي المتعدد غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استكشاف المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي المتعدد معنوية (تختلف عن الصفر).
ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y_1 = b_0 + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i} + b_3 x_{3i} + b_4 x_{4i} + b_5 x_{5i} + b_6 x_{6i} + u_i$$

حيث أنّ:

(y_1): يمثل المتغير التابع المتمثل في مرحلة استكشاف المعرفة (*k.explor*) knowledge exploration phase.
(x_{1i})، (x_{2i})، (x_{3i})، (x_{4i})، (x_{5i})، (x_{6i}): تمثل المتغيرات المستقلة الفرعية، وهي على التوالي: التمكين (E)، التفكير الاستراتيجي (ST)، مشاركة فرق العمل (PT)، الإبداع والابتكار (CI)، إنشاء الرؤية المشتركة (SV) والتغيير الثقافي (CC).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1)، (b_2)، (b_3)، (b_4)، (b_5)، (b_6): تمثل معاملات خط الانحدار بالنسبة للمتغيرات المستقلة الفرعية، وهي على التوالي: التمكين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي.

(u_i): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-52): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة استكشاف المعرفة

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري SEb		
0,001	3,534		0,451	1,594	الثابت (constant)
0,782	-0,278	-0,041	0,094	-0,026	التمكين
0,256	1,147	0,191	0,140	0,160	التفكير الإستراتيجي
0,024	2,318	0,357	0,133	0,307	مشاركة فرق العمل
0,011	2,638	0,429	0,161	0,424	الإبداع والابتكار
0,000	3,991	0,465	0,104	0,414	إنشاء الرؤية المشتركة
0,103	1,656	0,189	0,149	0,247	التغيير الثقافي

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال الجدول رقم (3-52) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة لمشاركة فرق العمل على مرحلة الاستكشاف، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (2,318) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,024) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. كما أنّ هناك أثر ذو دلالة للإبداع والابتكار على مرحلة الاستكشاف، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,638) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,011) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. ويتضح كذلك من خلال الجدول رقم (3-52) أنّ هناك أثر ذو دلالة لإنشاء رؤية مشتركة على مرحلة الاستكشاف، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,991) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. في حين لا يوجد أثر ذو دلالة لكل من التمكين، التفكير الإستراتيجي والتغيير الثقافي على مرحلة الاستكشاف، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (-0,278)، (1,147) و(1,656) على التوالي عند مستويات دلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد. وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم (3-52) فإنّ معادلة خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة الاستكشاف هي كما يلي:

$$k. \text{explor} = 1,594 + 2,318 \text{ PT} + 2,638 \text{ CI} + 3,991 \text{ SV}$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنّه في حالة غياب مكونات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة فإنّ مرحلة الاستكشاف تقدر بـ (1,594). كما أنّه كلما زادت مشاركة فرق العمل بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة مرحلة الاستكشاف بـ (2,318)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين. كما أنّ ارتفاع مستوى الإبداع والابتكار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مرحلة الاستكشاف بـ (2,638)، مما يشير إلى علاقة إيجابية كذلك بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ زيادة إنشاء الرؤية المشتركة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مرحلة الاستكشاف بـ (3,991)، مما يشير إلى علاقة إيجابية أيضاً بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 1,594 عند مستوى معنوية (0,001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: لا تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة الاستكشاف عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، وقبول الفرضية البديلة (H_1). وبناء على التحليل السابق، يتضح بأن القيادة الإستراتيجية تلعب دورا في مرحلة الاستكشاف من خلال مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار وإنشاء الرؤية المشتركة.

ومنه يتم قبول جزئي للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:

"تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استكشاف المعرفة"

2. اختبار دور القيادة الإستراتيجية في مرحلة استغلال المعرفة: يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استغلال المعرفة"، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة الإستراتيجية ومرحلة الاستغلال، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة الفرعية في مرحلة الاستغلال. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة القيادة الإستراتيجية بمكوناتها بمرحلة الاستغلال في مجموعة إريس سات. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين مكونات المتغير المستقل والمتمثل في "القيادة الإستراتيجية" والمتغير التابع والمتمثل في "مرحلة استغلال المعرفة". وكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-53): معاملات الارتباط بين مكونات القيادة الإستراتيجية ومرحلة استغلال المعرفة في مجموعة إريس سات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
8040,	0,020*	التمكين ومرحلة الاستغلال
0,101	0,208	التفكير الاستراتيجي ومرحلة الاستغلال
0,009	0,147**	مشاركة فرق العمل ومرحلة الاستغلال
0,016	0,169*	الإبداع والابتكار ومرحلة الاستغلال
0,007	0,335**	إنشاء رؤية مشتركة ومرحلة الاستغلال
0,017	0,299*	التغيير الثقافي ومرحلة الاستغلال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-53) يتضح بأن أكبر معامل الارتباط بلغت قيمته (0,335) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,007)، وهو يمثل معامل الارتباط بين إنشاء رؤية مشتركة ومرحلة الاستغلال، وهي علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة. تليها علاقة ارتباط بين التغيير الثقافي ومرحلة الاستغلال، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,299) عند مستوى الدلالة (0,017)، وهي تمثل علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة. وكانت لمرحلة الاستغلال علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة مع الإبداع والابتكار، بمعامل ارتباط يساوي (0,169) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,016). ويأتي بعد ذلك علاقة ارتباط موجبة وضعيفة كذلك بين مشاركة فرق العمل ومرحلة الاستغلال، بمعامل ارتباط يقدر بـ (0,147) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,009). وفي المرتبة الأخيرة جاءت علاقة الارتباط بين

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

التمكين ومرحلة الاستغلال بمعامل ارتباط يقدر بـ (0,020) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,048). كما يتضح من خلال الجدول رقم (3-53) بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين التفكير الإستراتيجي و مرحلة الاستغلال، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

وتشير هذه النتائج إلى أنّ مرحلة الاستغلال تتم من خلال إنشاء الرؤية المشتركة، التغيير الثقافي، الإبداع والابتكار، مشاركة فرق العمل والتمكين، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه العناصر كمكونات للقيادة الإستراتيجية في دعم الاستخدام الأمثل للمعارف الموجودة في المؤسسة والاستفادة منها في عملية التحسين.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الفرعية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة الاستغلال كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-54): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة استغلال المعرفة

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (\bar{R}^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	3,666	6	0,722	0,521	0,470	0,24511	10,169	0,000
الباقي	3,364	56						
الإجمالي	7,030	62						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (3-54) نلاحظ أنّ معامل الارتباط لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة الاستغلال قدر بـ (0,722)، ويدل هذا على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات. كما أنّ معامل التحديد المصحح قدر بـ (0,470)، أي أنّ 47% من التغيرات الحاصلة في مرحلة الاستغلال راجع إلى مكونات القيادة الإستراتيجية مجتمعة. وهذا يعني أنّ مكونات القيادة الإستراتيجية فسرت 47% من التغيرات الحاصلة في مرحلة الاستغلال، وأنّ الباقي (53%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0,24511) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة الفرعية في مرحلة الاستغلال. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً كبيراً في مرحلة استغلال المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي المتعدد غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً كبيراً في مرحلة استغلال المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي المتعدد معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y_2 = b_0 + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i} + b_3 x_{3i} + b_4 x_{4i} + b_5 x_{5i} + b_6 x_{6i} + u_i$$

حيث أنّ:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

(y_2): المتغير التابع المتمثل في مرحلة استغلال المعرفة (*knowledge exploitation phase*) ($k.exploi$).
 (x_{1i})، (x_{2i})، (x_{3i})، (x_{4i})، (x_{5i})، (x_{6i}): المتغيرات المستقلة الفرعية، وهي على التوالي: التمكين (E)، التفكير الاستراتيجي (ST)، مشاركة فرق العمل (PT)، الإبداع والابتكار (CI)، إنشاء الرؤية المشتركة (SV) والتغيير الثقافي (CC).

(a): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.
 (b_1)، (b_2)، (b_3)، (b_4)، (b_5)، (b_6): تمثل معاملات خط الانحدار بالنسبة للمتغيرات المستقلة الفرعية، وهي على التوالي: التمكين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي.
 (u_i): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (3-55): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة استغلال المعرفة

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري SEb		
0,000	5,151		0,358	1,842	الثابت (<i>constant</i>)
0,000	4,502	0,640	0,061	0,273	التمكين
0,112	1,616	0,260	0,090	0,145	التفكير الإستراتيجي
0,011	2,621	0,390	0,085	0,223	مشاركة فرق العمل
0,006	2,848	0,447	0,103	0,294	الإبداع والابتكار
0,000	5,459	0,614	0,067	0,364	إنشاء الرؤية المشتركة
0,018	2,443	0,269	0,096	0,234	التغيير الثقافي

الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال الجدول رقم (3-55) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للتمكين على مرحلة الاستغلال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4,502) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. كما أنه هناك أثر ذو دلالة لمشاركة فرق العمل على مرحلة الاستغلال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,621) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,011) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. كما يتضح كذلك من خلال الجدول رقم (3-55) أنّ هناك أثر ذو دلالة للإبداع والابتكار على مرحلة الاستغلال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,848) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,006) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وأيضاً وجود أثر ذو دلالة لإنشاء الرؤية المشتركة على مرحلة الاستغلال، حيث قدرت قيمة (T) المحسوبة (5,459) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة للتغيير الثقافي على مرحلة الاستغلال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,443) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,018) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. في

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

حين لا يوجد أثر ذو دلالة للتفكير الإستراتيجي على مرحلة الاستغلال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1,616) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,112) وهز أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-55)، فإنّ معادلة خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة الاستغلال هي كما يلي:

$$k. exploi = 1,842 + 0,273E+0,223 PT + 0,294 CI + 0,364 SV + 0,234 CC$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنّه في حالة غياب مكونات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة فإنّ مرحلة الاستغلال تقدر بـ (1,842). كما أنّه كلما زاد التمكين بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى ارتفاع مرحلة الاستغلال بـ (0,273)، مما يشير إلى علاقة موجبة بين المتغيرين. وتؤدي كذلك زيادة مشاركة فرق العمل بوحدة واحدة، إلى ارتفاع مرحلة الاستغلال بـ (0,223)، مما يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المتغيرين. كما أنّ ارتفاع الإبداع والابتكار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مرحلة الاستغلال بـ (0,294)، وهذا يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ زيادة إنشاء الرؤية المشتركة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مرحلة الاستغلال بـ (0,364)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين. ويؤدي ارتفاع التغيير الثقافي بوحدة واحدة إلى زيادة مرحلة الاستغلال بـ (0,234)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين أيضا.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 1,842 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنّه: "لا تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استغلال المعرفة" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، وقبول الفرضية البديلة (H_1). وبناء على التحليل السابق، يتضح بأنّ القيادة الإستراتيجية تلعب دورا في مرحلة استغلال المعرفة من خلال كل من التمكين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي.

ومنّه يتم قبول جزئي للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنّه:

"تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة استغلال المعرفة"

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

يتم في هذا العنصر اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: "تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في تنمية المعرفة"، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة الفرعية في تنمية المعرفة. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة مكونات القيادة الإستراتيجية بتنمية المعرفة في مجموعة إريس سات. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين مكونات المتغير المستقل والمتمثل في "القيادة الإستراتيجية" والمتغير التابع والمتمثل في "تنمية المعرفة". وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-56): معاملات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة في مجموعة إريس سات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0,020	0,294*	التمكين وتنمية المعرفة
0,000	0,408**	التفكير الاستراتيجي وتنمية المعرفة
0,036	0,265*	مشاركة فرق العمل وتنمية المعرفة
0,003	0,363**	الإبداع والابتكار وتنمية المعرفة
0,000	0,505**	إنشاء رؤية مشتركة وتنمية المعرفة
0,007	0,339**	التغيير الثقافي وتنمية المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-56) يتضح بأن أكبر معامل الارتباط بلغت قيمته (0,505) عند مستوى الدلالة (0,000)، وهو يمثل معامل الارتباط بين إنشاء رؤية مشتركة وتنمية المعرفة، وهي علاقة ارتباط متوسطة وموجبة. تليها علاقة الارتباط بين تنمية المعرفة والتفكير الإستراتيجي وهي علاقة ارتباط متوسطة وموجبة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,468) عند مستوى الدلالة (0,000). ثم علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين الإبداع والابتكار وتنمية المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,363) عند مستوى الدلالة (0,003). وتأتي بعدها علاقة الارتباط بين التغيير الثقافي وتنمية المعرفة بمعامل ارتباط يقدر بـ (0,339) عند مستوى الدلالة (0,007)، وهي علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة. ثم علاقة الارتباط بين التمكين وتنمية المعرفة بمعامل ارتباط يقدر بـ (0,294) عند مستوى الدلالة (0,020)، وهي علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة. وتأتي في الأخير علاقة الارتباط بين مشاركة فرق العمل وتنمية المعرفة بمعامل ارتباط يقدر بـ (0,265) عند مستوى الدلالة (0,036)، وهي أيضا علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة.

وبالتالي، فإنّ تنمية المعرفة لها علاقة ارتباط مع كل مكونات القيادة الإستراتيجية، وهذا يشير إلى أنه كلما عملت المؤسسة على الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية وتجسيدها أكثر كلما أدى ذلك إلى تنمية معارفها. مما يؤكد الدور الذي تؤديه القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة داخل مجموعة إريس سات. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرئيسية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-57): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقيادة الإستراتيجية مع تنمية المعرفة

مستوى المعنوية	قيمة (F)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح (R^2)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)
0,000	13,238	0,23848	0,542	0,586	0,766	6	4,517	الانحدار
						56	3,185	البواقي
						62	7,702	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-57)، نلاحظ أنّ معامل الارتباط لمكونات القيادة الإستراتيجية مع تنمية المعرفة قدر بـ (0,766)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات. كما أنّ معامل التحديد المصحح قدر بـ (0,542)، أي أنّ 54,2% من التغيرات الحاصلة في تنمية المعرفة راجع إلى مكونات القيادة الإستراتيجية مجتمعة. وهذا يعني أنّ مكونات القيادة الإستراتيجية فسرت 54,2% من التغيرات الحاصلة في تنمية المعرفة، وأنّ الباقي، أي (45,8%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0,23848) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الرئيسية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة الفرعية تنمية المعرفة. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في تنمية المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي المتعدد غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في تنمية المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي المتعدد معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = b_0 + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i} + b_3 x_{3i} + b_4 x_{4i} + b_5 x_{5i} + b_6 x_{6i} + u_i$$

حيث أنّ:

(y): المتغير التابع المتمثل في تنمية المعرفة *Knowledge development* (KD).

(x_{1i})، (x_{2i})، (x_{3i})، (x_{4i})، (x_{5i})، (x_{6i}): المتغيرات المستقلة الفرعية، وهي على التوالي: التمكين (E)، التفكير الاستراتيجي (ST)، مشاركة فرق العمل (PT)، الإبداع والابتكار (CI)، إنشاء الرؤية المشتركة (SV) والتغيير الثقافي (CC).

(a): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_1)، (b_2)، (b_3)، (b_4)، (b_5)، (b_6): تمثل معاملات خط الانحدار بالنسبة للمتغيرات المستقلة الفرعية، وهي على التوالي: التمكين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي.

(u_i): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

الجدول رقم (3-58): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمكونات القيادة الإستراتيجية مع تنمية المعرفة

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري SEb	
0,000	3,960		0,348	الثابت (constant)
0,005	2,924	0,386	0,059	التمكين
0,089	1,733	0,259	0,087	التفكير الإستراتيجي
0,003	3,109	0,430	0,083	مشاركة فرق العمل
0,001	3,456	0,505	0,100	الإبداع والابتكار
0,000	5,929	0,620	0,065	إنشاء الرؤية المشتركة
0,013	2,569	0,263	0,093	التغيير الثقافي

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

من خلال الجدول رقم (3-58) يتضح أنّ هناك أثر ذو دلالة للتمكين على تنمية المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,924) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,005) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. كما أنّ هناك أثر ذو دلالة لمشاركة فرق العمل على تنمية المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,109) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. كما نلاحظ أيضاً وجود أثر ذو دلالة للإبداع والابتكار على تنمية المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,456) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة للإنشاء الرؤية المشتركة على تنمية المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5,929) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وكان أيضاً للتغيير الثقافي أثر ذو دلالة على تنمية المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,569) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,013) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. في حين لا يوجد أثر ذو دلالة للتفكير الإستراتيجي على تنمية المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1,733) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,089) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد. وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم (3-58) فإنّ معادلة خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية مع تنمية المعرفة هي كما يلي:

$$KD = 1,378 + 0,172 E + 0,257 PT + 0,347 CI + 0,384 SV + 0,239 CC$$

انطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول أنّه في حالة غياب مكونات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة فإنّ تنمية المعرفة تقدر بـ (1,378). كما أنّه كلما ارتفع التمكين بوحدة واحدة كلما زادت تنمية المعرفة بـ (0,172)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين. كما أنّ زيادة مشاركة فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع تنمية المعرفة بـ (0,257)، مما يشير إلى علاقة إيجابية أيضاً بين المتغيرين. ويؤدي ارتفاع الإبداع والابتكار بوحدة واحدة إلى زيادة تنمية المعرفة بـ (0,347)، مما يشير أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ زيادة إنشاء الرؤية المشتركة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تنمية المعرفة بـ (0,384)، وهذا ما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

كذلك. ويؤدي ارتفاع التغيير الثقافي بوحدة واحدة إلى زيادة تنمية المعرفة بـ (0,239)، مما يشير أيضا إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قُدرت بـ (1,378) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: "لا تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في تنمية المعرفة" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، وقبول الفرضية البديلة (H_1). وبناء على التحليل السابق، يتضح بأن القيادة الإستراتيجية تلعب دورا في تنمية المعرفة من خلال التمكين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي.

ومنه يتم قبول جزئي للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

"تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في تنمية المعرفة"

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذا البحث دراسة دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة باعتبارها مصدرا لتحقيق تميز دائم للمؤسسة وتحقيق يقظتها في تتبع ومراقبة بيئة عملها لتتعلم كيف تكون ذكية في انتهاز الفرص وتجنب المخاطر. وقد تم اختبار دور القيادة الإستراتيجية من خلال مكوناتها المتمثلة في: التمكين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي في كل من مرحلة الاستكشاف ومرحلة الاستغلال. وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مجموعة إريس سات.

أولا: تفسير نتائج دور القيادة الإستراتيجية في مرحلة استكشاف المعرفة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد الجزئي لصحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بدور القيادة الإستراتيجية في مرحلة الاستكشاف، أي "تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة الاستكشاف"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر بـ (0,697)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0,431)، أي أنّ القيادة الإستراتيجية بمكوناتها مجتمعة فسرت ما نسبته (43,1%) من التغيرات الحاصلة في مرحلة الاستكشاف.

وهذا يعني أنّ نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أنّ القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات تلعب دورا في مرحلة الاستكشاف، من خلال مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار وإنشاء الرؤية المشتركة، وذلك للدور الذي تلعبه هذه العناصر كمكونات للقيادة الإستراتيجية في تشجيع ودعم البحث عن المعارف خارج المؤسسة والسعي لما هو غير مألوف. في حين أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنّ التمكين، التفكير الإستراتيجي والتغيير الثقافي ليس لها دور في مرحلة الاستكشاف.

حيث أكدت نتائج الدراسة الحالية أنّ مشاركة فرق العمل لها دور في مرحلة الاستكشاف، فمجموعة إريس سات وفقا لما جاء في تحليل الاجابات، تهتم باقتراحات ومساهمات فرق العمل وتمنحهم حرية إبداء آرائهم وتأخذها

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

بعين الاعتبار وتشجعهم على توليد أفكار وحلول إبداعية. فمشاركة فرق العمل في اتخاذ القرار وأداء المهام باستقلالية أكبر، تمنحهم حرية أكبر وتحفزهم على البحث عن حلول وطرق جديدة للعمل واستكشاف مجالات غير مسبوقه من قبل؛ فالمشاركة تمثل تحفيزاً لأعضاء الفريق لبحثوا عن التميز في كل ما هو جديد وحتى يبرهنوا على استحقاقيتهم للمشاركة في اتخاذ القرار والاستقلالية في العمل.

وهي النتيجة التي توصل إليها (Beckman) والذي اعتبر أنّ أعضاء الفريق الذين لديهم درجات عالية من القواسم المشتركة، سيحسن من قدرة المؤسسة على متابعة الاستكشاف¹. كما أكد (Fay and all) على أنّ فرق العمل تعمل على إحداث تغيير في التجارب، في الإدراك وفي مواقف الأفراد، ما يؤدي بدوره إلى دعم وتحسين قدراتهم الإبداعية على حل المشاكل بطريقة مبتكرة، وذلك أنّ فرق العمل الموجهة ذاتياً تشجع تزاوج الأفكار، كما يؤدي الجمع بين الأفراد للعمل وفقاً لأهداف مشتركة إلى تنوع وتباين في التوجهات، في التجارب وفي المعارف التي تدعم معالجة أكثر شمولية للمعلومات والبحث عن مجموعة أوسع من الخيارات. وتؤدي كذلك استقلالية الفرق إلى الشعور بالمسؤولية وتزيد من الحوافز الذاتية التي ترتبط بتصور الأفكار الجديدة وتنفيذها؛ ويضيف (Fay and all) أنّ عمل الفرق يتأثر بالتغيرات الهيكلية التي تحدث في المؤسسة بحيث يتم تنظيم العمل وفقاً لما يتناسب مع العمل الجماعي من خلال تبني استخدام الهياكل التنظيمية المصفوفية، الهياكل القائمة على الفرق والهياكل المسطحة والتي تعزز الاتصالات بين الوحدات الفرعية وهذا ما يسمح بتقارب وجهات نظر متعددة عند حدوث مشاكل ومشاركة الأفكار ومناقشتها، بحيث تساعد وجهات النظر والخبرات المتعددة الأفكار الجيدة على النضج لتصبح ابتكارات بسرعة أكبر وتساهم أيضاً في التخلي عن الأفكار السيئة أو السلبية، ليتم بذلك تحسين تدفق الأفكار والمعرفة وتصبح المؤسسات أكثر مرونة²، وقابلية التكيف مع التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية. وهذا ما يجسده الاستكشاف باعتباره عملية تكيفية مرنة تسمح بالتكيف مع التكوين الجديد للمؤسسة³. ويذكر في نفس الإطار (Koryaka and all) أنّ عدم تجانس الفريق وتنوعه يؤدي إلى توسيع نطاق المعلومات التي يتم جمعها وتحفيز الاختلافات في تفسير المواقف وفي الحلول المقترحة للمشاكل، كما يساعد تنوع وجهات النظر في مقاومة التحيز (*biases*) والأخطاء في اتخاذ القرار، وهذا ما يميز الاستكشاف⁴.

كما أنّ دعم القيادة الإستراتيجية للتعاون والتآزر عبر الفرق والوحدات التنظيمية في مجموعة إريس سات بدلا من ترك المجال لظهور سلوكيات المنافسة، يساعد بشكل كبير على تحقيق التوافق بين الأعضاء -وهذا ما تم تأكيده في دراسة واقع القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة-، وجعل علاقات العمل تتسم بالتسامح والتقارب ويقلل من ظهور النزاعات؛ وبالتالي، فإنّ تميز بيئة العمل بهذه المميزات يجعلها فضاء هادئاً، مستقراً ومناسباً لتطلع الأفراد للبحث عن الجديد والتجديد واستكشاف كل ما هو غير معروف سعياً منهم لجعل مؤسستهم سبّاقة في مجال عملها وفي

¹ Cao Q., Simsek Z., and Zhang H., op. cit., p 1277.

² Fay D., Shipton H., West M. A., and Patterson M. (2015), Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 24, N° 2, p 263.

³ Jacoby N., op. cit., p 3.

⁴ Koryaka O., Lockett A., Hayton J., Nicolaou N., and Mole K. (2018), Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and Exploitation, *Research Policy*, Vol. 47, N° 2, p 415.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

مجالات جديدة، كنتيجة لولائهم لها ورضاهم عن ظروف ومحيط العمل فيها. وهذا ما أكدته (Hilton and Begel)، حيث اعتبروا أنّ رضا الأفراد وولائهم لمؤسستهم يجعلهم يستكشفون تحديات جديدة¹، ويسعون لاكتساب معارف جديدة واستيعابها من مصادر خارجية، وبالتالي تنمية الحصيلة المعرفية للمؤسسة.

كما أكدت نتائج الدراسة الحالية أنّ الإبداع والابتكار لهما دور في مرحلة الاستكشاف، فاهتمام مجموعة إريس سات بتشجيع الإبداع والابتكار نابع من سعيها لتحقيق التميز والاختلاف والوصول إلى التفوق والبقاء في بيئة ابتكارية وتنافسية شديدة. وهذا ما يحفز التفكير المتباين ويشجع البحث المتواصل وتجربة طرق مختلفة دون الخوف من العقاب في حالة ارتكاب الأخطاء، وتشجيع المخاطرة، والانفتاح على المعارف الجديدة وتوليد الأفكار المبتكرة، وهذا ما يسمح بالتحول من قاعدة المعارف والمهارات الحالية للمؤسسة والتوجه إلى الفرص الجديدة واكتساب مهارات وخبرات جديدة ومتنوعة، ويظهر ذلك جليا من خلال دخول مجموعة إريس مجال صناعة العجلات وذلك بإنشاء مجمع صناعي لتصنيع العجلات (*Des produits pneumatiques*)، والذي يختلف تماما عن مجال عملها المعتاد، حيث تُعتبر المؤسسة الجزائرية الأولى التي تستثمر في هذا المجال، فهي بذلك تسعى لأن تكون مؤسسة ابتكارية ورائدة وسباق، من خلا بحثها عن الفرص الجديدة والمخاطرة باستكشاف أسواق جديدة.

وهذا ما أكدته (Wang and Pervaiz)، حيث اعتبروا أنّ قدرة القيادة الإستراتيجية على الابتكار تسلط الضوء على قدرة المؤسسة على تحديد الفرص الخارجية في الوقت المناسب ومطابقتها مع القدرات الداخلية من أجل تقديم منتجات مبتكرة واستكشاف أسواق جديدة²، لتتمكن بذلك من اكتساب معارف وخبرات جديدة وتتعلم مهارات جديدة وتحقق تنمية معرفية تمثل إضافة مهمة لأصولها الأساسية.

وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية أيضا أنّ إنشاء رؤية مشتركة يلعب دورا في مرحلة الاستكشاف. فبما أنّ مجموعة إريس سات تسعى لأن تكون مؤسسة مبدعة وتعمل على ولوج مجالات جديدة تختلف عن نشاطها المعتاد كمجال صناعة العجلات مثلا، فهذا يدل على أنّها تهتم بوضع تصورات لتوجهاتها المستقبلية وتعمل بشكل استباقي لتحديد احتياجاتها واحتياجات عملائها الحاليين والمستقبليين، وذلك لتحقيق الأهداف والتطلعات الجماعية من خلال إنشاء رؤية مشتركة تبحث من خلالها مجموعة إريس سات عن الاختلاف والتميز عن الوضع الحالي وذلك بتشجيع نشاط استكشافي لكل ما هو غير معروف من قبل.

وهذا ما أكدته (Jansen and all)، حيث اعتبروا أنّ الرؤية المشتركة تجسد الأهداف والتطلعات الجماعية التي تُعبر عن المسار التنموي لمستقبل المؤسسة. كما أنّ التشارك في مجموعة من الأهداف والقيم يوفر توجهها استراتيجيا مشتركا يخفف من المصالح المتضاربة ويقلل من الخلافات، ويُمكن من التغلب على الآثار السلبية للأهداف المتباينة بين القادة المسؤولين عن الاستكشاف. وعلى النقيض من ذلك، فإنّ نقص هذه القيم المشتركة يؤدي إلى عدم الثقة

¹ Hilton M., and Begel A. (2018), A Study of the Organizational Dynamics of Software Teams, ICSE-SEIP '18: Proceedings of the 40th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice, Gothenburg, Sweden, May 27-June 3, p 3.

² Wang C. L., and Pervaiz K. A., op. cit., p 306.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

والشك داخل المؤسسة، مما يجعل من الصعب وضع مميزات مشتركة وتحديد مهارات وقدرات متنوعة ووجهات نظر مختلفة وجمعها في وحدات استكشافية¹.

وعلى عكس ما جاء في الجانب النظري فقد بينت نتائج الدراسة الحالية أنّ التمكين ليس له دور في مرحلة الاستكشاف في مجموعة إريس سات، وهذا ما يتناقض مع ما أكده العديد من الباحثين في عدة دراسات منها: دراسة (Matook S and all. 2016)، دراسة (Caniëls M and all. 2016)، دراسة (Håkonsson D. 2016)، ودراسة (D and all. 2016)، ودراسة (Sok P and O' Cass. 2015).

كما بينت نتائج هذه الدراسة أنّ التفكير الإستراتيجي ليس له دور في مرحلة الاستكشاف في مجموعة إريس سات، ما يجعل نتائج هذه الدراسة متناقضة مع جاء في الجانب النظري كدراسة (Mom T. J. M and all. 2007) ودراسة (Charlotta S. A and all. 2012)... وقد يرجع السبب لعدم قدرة القيادات في مجموعة إريس سات على الاستخدام الفعال لمهارات التفكير الإستراتيجي، وهذا ما أكدته الإجابات على عبارات الاستبيان والتي بينت عدم موافقة المستجوبين على معظم العبارات المتعلقة بمكون التفكير الإستراتيجي. وبينت أيضا الدراسة الحالية أنّ التغيير الثقافي ليس له دور في مرحلة الاستكشاف في مجموعة إريس سات، وهو ما يتناقض كذلك مع ما تم تقديمه في الجانب النظري من دراسات، مثل الدراسة التي قدمها: (Dayan M and all. 2016)، دراسة (Matzler K and all. 2013) ودراسة (Pandey S., and Sharma R. 2009).

ثانيا: تفسير نتائج دور القيادة الإستراتيجية في مرحلة الاستغلال

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد الجزئي على صحة الفرضية الفرعية الثانية بشكل جزئي والمتعلقة بدور القيادة الإستراتيجية في مرحلة الاستغلال، أي "تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في مرحلة الاستغلال"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قدر ب (0,722)، وبمعامل تحديد مصحح قدر ب (0,470)، أي أنّ القيادة الإستراتيجية فسرت ما نسبته (47%) من التغيرات الحاصلة في مرحلة الاستغلال.

وهذا يعني أنّ نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أنّ القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات تلعب دورا في مرحلة الاستغلال بشكل جزئي، وذلك من خلال التمكين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي، حيث تلعب هذه العناصر كمكونات للقيادة الإستراتيجية دورا في دعم الاستخدام الأمثل للمعارف الموجودة في المؤسسة والاستفادة منها في عملية التحسين. أما مكون التفكير الإستراتيجي، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنّ ليس له دور في مرحلة الاستغلال بمجموعة إريس سات.

حيث أظهرت الدراسة الحالية أنّ للتمكين دورا في مرحلة الاستغلال، فمجموعة إريس سات تستفيد من خبرات وكفاءات الموظفين وتستعين بأرائهم واقتراحاتهم لإجراء تحسينات في المنتجات التي تقدمها وفقا للتقنيات التكنولوجية المتوفرة عندها، وهذا ما يدعم النشاط الاستغلالي لهذه المؤسسة.

¹ Jansen J. J. P., George G., Van den Bosch A. J. F., and Henk V. W. (2008), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership, *Published in Journal of Management Studies*, Vol. 45, N^o. 5, p 986.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

وهذا ما أكده (Caniëls and all) حيث اعتبروا أنّ ثقافة التمكين تشجع وتحفز الأفراد على استخراج أفضل ما لديهم، ففي هذه البيئة يتبادل القادة والموظفون التصورات المشتركة حول ما يجب انجازه في العمل، وبالتالي، يتم تحفيز الأنشطة الاستغلالية للموظفين¹. وتُضيف (Spretizer) أنّ العاملين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد²، المتوفرة في المؤسسة واستخدامها لتحقيق تحسينات في الأداء وفي المنتجات، بهدف تحقيق إيرادات وأرباح ثابتة ومعروفة وفي وقت قصير من جهة، وتحقيق تنمية في الرصيد المعرفي لها من جهة أخرى.

كما أكدت الدراسة الحالية أيضا أنّ مشاركة فرق العمل لها دور في مرحلة الاستغلال، حيث تشجع القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات التعاون والتشارك بين فرق ومجموعات العمل، وهذا ما يخلق شعور بالتقارب بين الأعضاء ويجعل بيئة العمل تتميز بالترابط والعلاقات الجيدة، فتكون بذلك أهداف الأعضاء متوافقة. وهذا ما تم استنتاجه من خلال دراسة واقع القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات، حيث تم ملاحظة وجود بيئة عمل تتميز بالتسامح وعلاقات الأخوة وانخفاض مستوى الرسمية، كما أكدت ذلك الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة من خلال ملاحظة طرق وأساليب التعامل بين الموظفين، ووجود سبل الحوار والتي تسمح بتبادل المعارف والخبرات المتنوعة وإطلاع بعضهم على المستجدات في مجالات عديدة تخص التسيير والإدارة أو الإلكترونيك أو الأساليب المحاسبية وغيرها. كل هذا كان بدافع الثقة التي نشأت داخل وفيما بين الفرق، وهذا ما يساهم بشكل كبير في استغلال المعارف والخبرات المتبادلة بينهم لتحقيق تحسينات في المنتجات وزيادة كفاءة أداء العمل وتنمية معارف وخبرات المؤسسة، ومن أمثلة هذه التحسينات إدخال تقنية (No frost) على صناعة الثلجات في سنة 2012 والتي تمنع تشكل الجليد وتحافظ على خصائص الأغذية وطعمها مع الاستهلاك المنخفض للطاقة.

لذلك فقد أكد (Sundstrom and all) على ضرورة استخدام المؤسسات لفرق متعددة الوظائف في جميع الأنشطة التطويرية³، لتحسين أدائها وتطوير منتجاتها بما يحقق رضا زبائنها ويُسبغ احتياجاتهم، وهذا ما يمثل الأنشطة الاستغلالية؛ فهي تستهدف وفقا لـ (Röhm) تحسين المنتجات الحالية أو تخفيض التكاليف عند تقديم المنتجات والخدمات مع المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة وتعرضها لمستوى منخفض من المخاطر، لأنّ هذه الأنشطة عادة ما تكون مفهومة ومعروفة من طرف المؤسسة، وبالتالي يساعد الانخراط في الاستغلال المؤسسة على تجنب الفشل وحماية استثماراتها وتحسين الفرص المتاحة⁴. كما أكد (Cao and all) أنّ التنوع في الخبرات، وفي المعارف والاختلاف في الانتماءات التنظيمية لأعضاء الفريق، يحسن من قدرة المؤسسة على متابعة الاستغلال وخاصة عندما

¹ Caniëls M., Neghina C., and Schaetsaert N., op. cit., op. cit., p 1103.

² Spreitzer, G. M., op. cit., op. cit., p 483.

³ Sundstrom E., De Meuse K. P., and Futrell D. (1990), Work Teams: Applications and Effectiveness, *American Psychologist*, Vol. 45, N° 2, p 120.

⁴ Röhm C. W., (2016), How Do Top Management Teams Impact Exploration and Exploitation in Family Firms? The Role of Family Top Management Team Involvement and Family CEOs' Goals, Complete copy of the dissertation approved by the Faculty of Economics of the Technical University of Munich to obtain the degree of Doctor of Economics, Entrepreneurship Research Institute, p 78.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

يتمتع التنوع مع وجود قواسم مشتركة لأعضاء الفريق¹. ويؤكد (Koryaka and all) أيضا على أنّ فعالية الفريق ذات أهمية في حالة أنشطة الاستغلال التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة وتقليل التباين².

وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية أيضا أنّ الإبداع والابتكار لهما دور في عملية الاستغلال، فسعي مجموعة إريس سات لأن تكون مبدعة في مجال عملها، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة وبسرعة تقادم التكنولوجيا، يفرض عليها أن تواكب هذه التطورات من خلال سعيها لإدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها باستخدامها لما تملكه من إمكانيات معرفية وخبرات حتى تحافظ على مكانتها في السوق، وتنال رضا زبائنهم وتتمكن من تحقيق أرباح أكبر وترفع من مستوى معارفها كما ونوعا، وهذا ما يمثل نشاطات الاستغلال.

وهذا ما يظهر بوضوح في نشاط مجموعة إريس سات، فمنذ بداية نشاطها في 2004، عملت هذه المؤسسة على إدخال تحسينات على العديد من منتجاتها، كأجهزة التلفاز من خلال انتقالها من تلفاز نوع (CRI) إلى *Plazma*، ثم *LED*، ثم الانتقال إلى إنتاج أجهزة تلفاز مجهزة بنظام تشغيل الأندرويد (*Android*) في سنة 2015؛ بالإضافة إلى إنتاج مكيفات الهواء بجهاز تحكم عادي في سنة 2007، ليتم في سنة 2015 تطوير طريقة استعمالها بإدخال نظام (*wifi*)، أي إمكانية التحكم في مكيف الهواء عن بعد، وغيرها من الأمثلة.

وهذا ما أكدته (Chanal and Mothe)، حيث قالوا أنّ المؤسسات التي تعمل في صناعة يتم فيها إنشاء ثم تدهور مزايا تنافسية بوتيرة سريعة، حيث تكون دورة حياة المنتجات والتقنيات قصيرة بينما تصل الاستثمارات إلى مبالغ كبيرة في كثير من الأحيان، ويكون الطلب قوي والداخليين الجدد والتكنولوجيا الجديدة تكون عديدة، فإنّ منطق الابتكار الأول في هذه البيئات شديدة المنافسة وسريعة التغير هو العمل على زيادة سرعة إدخال منتجات جديدة أو ما يسمى بالاستغلال³. فالابتكار هنا وفقا لـ (Demircioglu) يزيد من الإنتاجية والكفاءة، ويحسن الأداء ورضا العملاء، كما يزيد القدرة على المنافسة وجودة الخدمات، ويقلل من تكاليف المنتجات والخدمات⁴. فالوتيرة السريعة والمدة الزمنية القصيرة التي تميز حياة المنتجات في الصناعة الالكترونية بشكل خاص، تفرض على المؤسسات العاملة في هذا المجال أن تركز على إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها حتى تضمن مكانتها في السوق وتحسن كفاءتها في أداء العمل وتزيد من أرباحها، والأهم من ذلك تزيد رصيد معارفها وتنمي إمكانياتها المعرفية. فتركيز المؤسسة اهتمامها على التحسين المستمر حسب (Koryaka and all) يدعم الاستغلال، لأنّه يُعبر عن نوع من اكتساب المعرفة التي تؤدي إلى تحسن في الروتين، والحد من عملية هدر الموارد وتضييعها⁵.

كما أكدت الدراسة الحالية كذلك أنّ لإنشاء رؤية مشتركة دور في مرحلة الاستغلال بمجموعة إريس سات. فوضع رؤية لأي مؤسسة يُعتبر أمرا بالغ الأهمية، لأنّه يترجم رسالتها وغاية وجودها إلى خطة يتم تطبيقها وصولا إلى

¹ Cao Q., Simsek Z., and Zhang H., op. cit., p 1277.

² Koryaka O., Lockett A., Hayton J., Nicolaou N., and Moleb K., op. cit., p 417.

³ Chanal V., and Mothe C. (2005), Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile, *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, N°. 154, p 175.

⁴ Demircioglu M. A. (2016), Organizational Innovation. In: Farzmand A. (eds), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing, Cham, p 3.

⁵ Koryaka O., Lockett A., Hayton J., Nicolaou N., and Moleb K., op. cit., p 417.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

تحقيق هذه الغاية. فالرؤية تساعد من خلال تغييرها وفقا لما هو مطلوب وللظروف السريعة التغير والتطورات في مجال الصناعة الالكترونية بشكل خاص في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة وخاصة الموارد المعرفية للبحث عن التحسين التدريجي والمستمر للمنتجات المقدمة لزبائن المؤسسة، فتمكن بذلك من تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، وتحسن كفاءة أداء أعمالها وتصل إلى تنمية حصيلتها المعرفية نتيجة الاستخدام المستمر للمعرفة المتوفرة. وتظهر التحسينات التي أدخلتها مجموعة إريس سات على منتجاتها في أجهزة التلفاز، الثلاجات، مكيفات الهواء والهواتف.

وهذا ما أشار إليه (Brecken)، حيث أكد أنه عندما يتم توضيح الرؤية وإتباعها، فإن القرارات اليومية في كل المؤسسة تستجيب للمشاكل والتحديات الحالية بطرق تحرك المؤسسة نحو المستقبل بدلا من الحفاظ على الوضع الراهن¹. كما يذكر (Koryaka and all) أن القيادة الريادية تُنشأ سيناريوهات تصورية تُستخدم لتجميع وتعبئة فريق من المشاركين الذين يصبحون ملتزمين بالرؤية لاستغلال خلق القيمة الاستراتيجية². كما أكد (Cato and Gordon) أن توفير بيئة عمل تثيرها رؤية مشتركة من شأنه أن يعزز تطوير وتنمية الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وورفع الأرباح³. كما يؤكد أيضا (Wang and Rafiq) أن الرؤية المشتركة تقوم بتوجيه الموارد نحو الفرص المعروفة وتعزز قدرة المؤسسة بشكل كامل، فمثلا عند القيام بتطوير منتج جديد يمكن توفر رؤية مشتركة من اختيار الأفكار الإبداعية المناسبة بناء على الأهداف التنظيمية⁴ الموضوعية.

وقد أكدت كذلك نتائج الدراسة الحالية أن للتغيير الثقافي دورا في مرحلة الاستغلال بمجموعة إريس سات. فالبيئة التنافسية وسرعة التغير التي تميزها تجعل كل مؤسسة تبحث عن المحافظة على مكانتها ودعم حصتها في السوق، وتهتم بالمحافظة على زبائنها وتحقيق أرباح متواصلة، لذلك يصبح تبني مبدأ التغيير المستمر حاجة ملحة، والذي ينجح بداية من تغيير الذهنيات وترسيخ عقلية المرونة والتكيف مع المستجدات. فالثقافة هي العامل المحرك للسلوك الإنساني، لذلك يكون من المهم على القائد الاستراتيجي ذو الشخصية الكاريزمية المؤثرة أن يسعى لإحداث تغييرات في القيم والمبادئ الثقافية الموجهة لسلوكيات الموظفين فيما يتماشى مع ضروريات بيئة الأعمال وسرعة تقادم التكنولوجيا.

ولذلك فإن نتائج هذه الدراسة في مجموعة إريس سات أكدت بأن قادتها يتبنون التغيير الثقافي كوسيلة لاستمرارية إدخال التحسينات على المنتجات المقدمة للزبائن، من خلال تغيير سلوكيات العمل وتحديث طرق أدائه بشكل أفضل، من خلال تشجيع تبادل واستخدام مخزون المؤسسة المعرفي بشكل يدعم تنمية هذا المخزون من جديد.

وعلى عكس ما جاء في الجانب النظري فقد بينت نتائج هذه الدراسة أن التفكير الاستراتيجي ليس له دور في مرحلة الاستغلال في مجموعة إريس سات، وقد يرجع السبب لعدم قدرة القيادات في مجموعة إريس سات على ممارسة

¹ Brecken D. (2004), Leadership Vision and Strategic Direction, *The Quality Management Forum*, Vol. 30, N°. 1, p 6.

² Koryaka O., Lockett A., Hayton J., Nicolaou N., and Moleb K., op. cit., p 416.

³ Cato S. T., and Gordon J. (2012), Relationship of the strategic vision alignment to employee productivity and student enrollment, *Research in Higher Education Journal*, Vol. 15, N°. 1, p 6.

⁴ Wang, C. L. and Rafiq, M., op. cit., p 15.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

مهارات التفكير الإستراتيجي، وهذا ما أكدته الإجابات على عبارات الاستبيان والتي بينت عدم موافقة المستجوبين على معظم العبارات المتعلقة بمكون التفكير الإستراتيجي، وهذا ما يفسر عدم وجود دور للتفكير الإستراتيجي في مرحلة الاستغلال.

ثالثا: تفسير نتائج دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد الجزئي للفرضية الرئيسة والمتعلقة بدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة، أي "تلعب القيادة الإستراتيجية دورا كبيرا في تنمية المعرفة"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قدر ب (0,766)، وبمعامل تحديد مصحح قدر ب (0,542)، أي أنّ القيادة الإستراتيجية فسرت ما نسبته 54,2 % من التغيرات الحاصلة في تنمية المعرفة.

وهذا يعني أنّ نتائج الفرضية الرئيسة تشير إلى أنّ القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات تلعب دورا في تنمية المعرفة بشكل جزئي، وذلك من خلال التمكين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي. أما بالنسبة لمكون التفكير الإستراتيجي، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنّ ليس له دور في تنمية المعرفة.

فتمكين العاملين في المؤسسة من خلال منح الاستقلالية للموظفين والاهتمام بأرائهم وأفكارهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، يُحفز استخدامهم لمعارفهم وخبراتهم واستغلال التكنولوجيا المتوفرة لتحسين الأداء، كما أنّه يزيد من طموحاتهم لاثبات استحقاقيتهم للثقة الممنوحة لهم فيسعون للبحث عن كل ما هو جديد ويخاطرون باستكشاف مجالات مختلفة عن ما هو مألوف لديهم وتقديم اقتراحات مغرية نتيجة لذلك. وبالتالي، يتم امتزاج رصيد المعرفة التنظيمية في المؤسسة مع المعارف الخارجية الجديدة، لتتمكن بذلك المؤسسة من تنمية رصيدها المعرفي وتزيد من حصيلتها المعرفية كما ونوعا.

كما أكدت الدراسة الحالية أنّ لمشاركة فرق العمل دورا في تنمية المعرفة، فالمشاركة تزيد من فرص تبادل المعارف والخبرات وتزيد من الاحتكاك والترابط بين الأعضاء، فهي تخلق بيئة مشجعة على استخدام المعارف، الخبرات والتكنولوجيا المتوفرة على مستوى المؤسسة ومحفزة أيضا على استطلاع معارف جديد والبحث عن غير المعروفة من قبل. وبهذا تتمكن المؤسسة من تنمية معارفها لتمتلك بذلك ثروة معرفية تمكنها من خلق قيمة مستدامة وتحقيق ثروة غير منتهية.

وأكدت أيضا نتائج الدراسة الحالية أنّ للإبداع والابتكار دورا في تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات، فباعتبار أنّ الإبداع يؤدي إلى إنتاج وتوليد أفكار مفيدة والابتكار هو التطبيق الناجح لهذه الأفكار المبدعة، فهذا ما يسمح بتراكم الخبرات والمعارف وزيادة التعلم بشكل مستمر ومتكرر، وهو جوهر تنمية المعرفة حسب ما ذكره (Dawson)¹. فما تقدمه مجموعة إريس سات من منتجات جديدة ومتميزة وما تدخله من تحسينات هو نتيجة

¹ Dawson R. A., op. cit., p 176.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة

لخبرات ومعارف سابقة تمثل مخرجات حلقة تنمية المعرفة، يتم استثمارها ومزجها مع معارف وتكنولوجيا جديدة في عملية تراكمية ليتم من جديد تشكل معارف وخبرات تمثل مدخلات لعملية تنمية معرفية جديدة.

كما أكدت أيضا نتائج الدراسة الحالية أنّ لإنشاء رؤية مشتركة دور في تنمية المعرفة، فتركيز مجموعة إريس سات على تحديد غاياتها وتصوير مستقبلها جعل استغلالها للموارد المتوفرة لديها وبحثها عن موارد جديدة وخاصة الموارد المعرفية أمرا ضروريا لتصل إلى ما تريده، وممكنها كذلك من تنمية وزيادة رصيدها المعرفي. ولذلك نجد أنّها عملت منذ نشأتها على إدخال تحسينات على منتجاتها باستخدام التقنيات والمعارف التي تمتلكها حتى تواكب وتلبي احتياجات زبائنها وهذا ما يظهر جليا من خلال منتجاتها الالكترومنزلية والالكترونية كأجهزة التلفاز والثلاجات والهواتف النقالة وغيرها. كما أنّها عملت أيضا على ولوج واستكشاف مجالات جديدة كمجال صناعة العجلات وهو مجال يختلف تماما عن نشاطها الرئيسي، حيث تُعتبر المؤسسة الأولى وطنيا التي تستثمر في هذا المجال. ولم تُحرز هذه المؤسسة هذه النتائج دون امتلاكها لرؤية تم إنشاؤها جماعيا ما يجعل تطبيقها يكون أسهل، وهذا ما أكدته (Magee R. R) حيث أكد على أنّ مساهمة الأفراد في وضع وتطوير الرؤية يحقق التزامهم بها ويقلل مقاومتهم للتغيير ويجعلهم يستوعبونها ويتصرفون بطرق تتفق معها¹.

وأكدت نتائج الدراسة الحالية أيضا أنّ التغيير الثقافي يلعب دورا في تنمية المعرفة، فاهتمام مجموعة إريس سات بالتغيرات والتطورات التي تحصل في محيطها وتتبعها للمستجدات من جهة، وسعيها لأن تكون رائدة وسبّاقة من جهة أخرى، يدفعها لأن تُغير سلوكيات موظفيها بما يتناسب ويتوافق مع هذه التغيرات، ولا يتم ذلك إلا من خلال إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية والتي تُعتبر موجها ومحركا للسلوك التنظيمي.

وهذا ما أكدته (Essawi and Tilchin) حيث اعتبرا أنّ عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتضمن تحديد القيم المطلوبة ووضع خطة لتغيير سلوكيات الموظفين بناء على هذه القيم. وهما يؤكدان على أنّ العنصر الأكثر أهمية في تغيير القيم التنظيمية هو مساعدة الموظفين على تبني سلوكيات تتوافق مع هذه القيم². ولذلك تشجع القيادة في مجموعة إريس سات الموظفين على الحوار والنقاشات الدائمة وتبادل الآراء والأفكار بينهم كسلوكيات تسهل تبنيهم لقيم جديدة وقبولهم لها وتدعم كذلك نقل وتبادل المعارف والمعلومات المتوفرة داخل المؤسسة واستخدامها بكفاءة أكبر، وتمكنهم أيضا من اكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية يتم مزجها مع المخزون المعرفي السابق للمؤسسة لتتم بذلك تنمية المعرفة. وهذا ما أكدته دراسة واقع تنمية المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أكدت الإجابات بأنّ القادة في المؤسسة محل الدراسة يحاولون أن يكونوا قدوة في سلوكياتهم ومعاملاتهم ويدعمون قيم تبادل المعارف والخبرات بتشاركتهم مع باقي الموظفين في معارفهم وتشجيعهم على تبادل الآراء والأفكار، وبالتالي، دعم التعلم الجماعي.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أنّ التفكير الاستراتيجي ليس له دور في تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات. فهذه الدراسة بينت أنّ التفكير الاستراتيجي ليس له دور في كل من مرحلة الاستكشاف ومرحلة الاستغلال وتم أيضا

¹ Magee R. R., op. cit., p 23.

² Essawi M., and Tilchin O. (2013), A Model of Knowledge Management Culture Change, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 3, N^o. 5, p 468.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة

تأكيد عدم وجود دور له في تنمية المعرفة. وكما تم ذكره سابقا، قد يرجع السبب لعدم قدرة القيادات في مجموعة إريس سات على ممارسة التفكير الإستراتيجي، وهذا ما أكدته الإجابات على عبارات الاستبيان والتي بينت عدم موافقة المستجوبين على معظم العبارات المتعلقة بمكون التفكير الإستراتيجي، وبالتالي، هذا ما يفسر عدم وجود دور للتفكير الإستراتيجي في تنمية المعرفة.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل للتوجه الاستيمولوجي الذي تم إتباعه وذلك بالمزج بين التوجه التفسيري والوضعي، من خلال إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد لتحليل نموذج دراستنا والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين ظاهري الدراسة: القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة. ومن خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة والاستبيان كأداة لدراسة مجموعة إريس سات، من خلال توزيع 63 استبيان. وقد تم الخروج بنتائج بينت قبول جزئي لفرضيات الدراسة، حيث أثبتت النتائج أنّ القيادة الإستراتيجية تلعب دورا في مرحلة استكشاف المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار وإنشاء الرؤية المشتركة، كما تلعب القيادة الإستراتيجية دورا في مرحلة استغلال المعرفة من خلال التمكين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء رؤية مشتركة والتغيير الثقافي.

وبناء على تلك النتائج تم قبول جزئي لإشكالية الدراسة، حيث تم التوصل إلى أنّ التمكين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي كمكونات للقيادة الإستراتيجية تلعب دورا في تنمية المعرفة.

الْحَمْدُ لِلَّهِ

إنّ عمل المؤسسات في بيئة متقلبة تتميز بتطورات وتحوّلات متغيرة بشكل فائق السرعة وغير متوقع، جعل سعيها لتحقيق مكانة قوية في السوق والحفاظ عليها أمرا صعبا إذا لم يتوفر لديها الإمكانيات الكافية لذلك. ولا تشتمل الإمكانيات الكافية في عصر الاقتصاد المعرفي على الموارد المادية فقط بل أصبحت الموارد غير المادية ممثلة بالمعرفة تمثل المورد الجوهري ومفتاح الحصول على ميزة تنافسية وتحقيق التفوق والبقاء على المدى الطويل، وهذا ما جعل المؤسسات تتنافس لاكتساب كميات كبيرة من المعارف، غير أنّ ذلك وحده لم يحقق لها التميز والاستمرارية التي تهدف إليها، بل كان من الضروري أن تختار من هذه المعارف ما يناسبها وتعمل على تحسينها، تجديدها وإثرائها حتى تصبح موردا متفردا ومتميزا عن معارف باقي المنافسين.

وهذا ما جعل المؤسسات تُدرك ضرورة العمل على تنمية المعرفة من خلال الإدارة الفعالة للمخزون المعرفي المتوفر لديها، مع دعم، اكتساب والحصول على المعرفة من مصادر خارجية جديدة، فهي ترى قدرة المؤسسة على استكشاف واستغلال المعارف الجديدة بشكل مستمر كأساس لبقائها قادرة على المنافسة في بيئة مضطربة، معقدة، غامضة وديناميكية. حيث تمثل تنمية المعرفة عملية تفاعل مستمر تتراكم خلالها المعارف والخبرات التي تُعتبر قاعدة أساسية لتحقيق فهم وإدراك أعمق، ويمثل تراكمها كمدخلات لعملية تنمية معرفية جديدة؛ فهي تعتمد أساسا على عملية تغذية عكسية بحيث تتدفق المعارف خلال هذه العملية مشكلة مخزونا من الفهم والاستيعاب والوضوح يزيد من مستوى الإدراك والوعي لدى المؤسسة وأعضائها، ليكون هذا التراكم بداية لعملية جديدة. ووفقا لـ (O'Brien E., Clifford S., and Southern M; 2011) تتم تنمية معارف المؤسسة من خلال مرحلتين أساسيتين هما مرحلة استكشاف المعرفة ومرحلة استغلال المعرفة.

يتم في مرحلة استكشاف المعرفة اكتساب والسيطرة على أصول معرفية جديدة، فهي تضمن التحول عن قاعدة المعارف والمهارات الحالية للمؤسسة والتركيز على الفرص الجديدة والمهارات التقنية والتوجه إلى الخبرة في السوق والعلاقات الخارجية؛ فهذه المرحلة هي عملية بحث عن مصادر خارجية للمعرفة الجديدة والمختلفة وتطويرها، والتي تحمل في طياتها التباين عن المعرفة السابقة والاختلاف عن مثيلاتها، واستيعابها وتحمّل المخاطرة نتيجة التوجه المستقبلي الذي يتميز بعدم اليقين، والذي يتطلب المرونة والقدرة على التكيف لاكتشاف مجالات غير معروفة من قبل وابتكار معارف جديدة تخص كل مجالات حياة المؤسسة، والتحول عن قاعدة المعارف والمهارات الحالية للمؤسسة والتوجه لفرص ومعارف جديدة وصولا لتنمية معارف المؤسسة وتوليد القدرات اللازمة للبقاء والازدهار على المدى الطويل.

يهدف استكشاف المعرفة إلى توليد فرص عمل جديدة تُخرج المؤسسة عن نطاق الإستراتيجية الحالية، والبحث بشكل استباقي عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الناشئة، كما تستهدف بنشاطها مجموعة جديدة من العملاء. وتشتمل مرحلة استكشاف المعرفة حسب (Popadiuk) على بعدين أساسيين هما: ممارسات المعرفة التنظيمية والمتضمنة مقدار الأفكار الجديدة التي يمكن للمؤسسة توليدها، وتشتمل أيضا على المصادر الجديدة للمعرفة التي تستخدمها المؤسسة والتي تستمدّها من شركائها، بالإضافة لمدى استخدامها الفعلي للمعرفة الموجودة لديها؛

والبعد الثاني هو الممارسات المبتكرة والتي تشتمل على مقدار المنتجات والعمليات الجديدة لدى المؤسسة، وتركيزها على الابتكار الجذري للمنتجات والابتكار الجذري للتكنولوجيات، بالإضافة للبحث المتواصل عن أسواق جديدة.

في مرحلة استغلال المعرفة تبحث المؤسسات في المقام الأول عن الفرص فيما يحيط بها، فالاستغلال يستند إلى المعارف الموجودة داخل المؤسسة ويعزز المهارات، والعمليات والهياكل القائمة من قبل. فهو إستراتيجية لا تبحث عن التميز في الاختلاف ولا تعتمد على مقارنة القطيعة مع القديم، وإنما تعتبر التميز بناء تدريجي وتسلسلي قائم على معارف سابقة للنجاح على المدى القصير، ومزجها مع ما هو جديد من المعارف لتوسيع قاعدة معارف وخبرات المؤسسة وتحقيق تنمية معرفية مستمرة.

عرف (March) استغلال المعرفة على أنه التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة والتنفيذ، للمعرفة الموجودة في المؤسسة. ويشتمل استغلال المعرفة على عمليتين أساسيتين هما تحويل وتطبيق المعرفة. حيث يشير التحويل لبراعة المؤسسة في دمج المعارف الجديدة مع المعارف الموجودة من قبل؛ أما التطبيق فيشير إلى مهارة المؤسسة في تنفيذ وتطبيق المعارف والتكنولوجيا وتكييفها في منتج جديد. وبذلك، فاستغلال المعرفة هو القدرة على تحسين وتوسيع وبلورة مفاهيم جديدة في تطبيقات حقيقية في المؤسسة والبناء على القدرات التكنولوجية القائمة، واستخدام المعارف الموجودة من قبل بعد مزجها مع المعارف الجديدة، لتضمن بذلك المؤسسة تنمية رصيدها المعرفي وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة سريعة التغير والتحول.

ويعمل استغلال المعرفة على تحسين التكنولوجيا القائمة، مما يتطلب تنسيقاً فردياً وقواعد وروتينات ثابتة من أجل إدارة فعالة للأنشطة. ومن خلال أربعة أبعاد يشتمل عليها استغلال المعرفة والتي قدمها (Popadiuk)، يتم استغلال المعارف الموجودة في المؤسسة، وهي: التنافسية والتي تتضمن مقدار المنافسين الجدد للمؤسسة، المنافسة على الأسعار، استخدام الأساليب الترويجية في مجال عمل المؤسسة؛ ثم بعد التوجه الاستراتيجي؛ البعد الثالث يمثل الكفاءة التنظيمية والتي تخص توليد روتينات دقيقة ومتخصصة، التركيز على تحسين الأنشطة والاهتمام بعوائد اقتصاديات الحجم؛ أما البعد الرابع فيمثل الشراكات والتي تظهر من خلال العلاقات مع الشركاء الخارجيين، درجة الارتباط بهم والشفافية في الجهود المشتركة معهم.

يكون النجاح في عملية تنمية المعرفة نتيجة مسار دقيق وخطوات مُنهجة وعلى أساس إستراتيجية تضعها قيادة إستراتيجية واعية ومُدركة للأحداث والاحتياجات البيئية المتغيرة، ووفقاً لتصور ورؤية مستقبلية لمؤسسة ذكية في انتهاز الفرص وبقظة في رصد بيئة عملها وقراءتها.

فالقيادة الإستراتيجية تمثل العملية التي يتم من خلالها تصور واستشراف مستقبل المؤسسة ووضع صورة توضح ملامحها، لإحداث التغييرات الضرورية في حاضرها وصولاً إلى رؤية مستقبلية لها. يتم ذلك بدعم وتعاون جميع أعضاء المؤسسة وتنظيم واستغلال الموارد المادية والبشرية وتوفير المعلومات والمعارف الضرورية لذلك، فهي تمثل قدرة الأفراد

على التفكير الإستراتيجي، التأثير وتحفيز التابعين والتواصل معهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم باعتبارهم مصدرا للتميز والتفوق، بهدف الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة وغير المتوقعة، وللحصول على مكاسب على المدى القصير وتحقيق الأهداف على المدى البعيد واكتساب ميزة تنافسية.

يعتمد نجاح القيادة الإستراتيجية على مدى قدرتها على تحديد توجهات المؤسسة المستقبلية وإيصالها للآخرين والتأثير فيهم لتقبلها والعمل بها والسعي لدمج المصالح الشخصية المتضاربة والمختلفة مع المصلحة العامة. هذا ما يتطلب أن تتوفر في القيادة الإستراتيجية مميزات تمكنها من تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المرغوبة كالتركيز على التوجه المستقبلي، التميز بالقدرة الاستيعابية وتحمل المخاطرة.

بالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن تمتلك القيادة الإستراتيجية قدرة على التكيف مع كل الظروف، وأن تتميز بالمرونة والحزم في نفس الوقت، وأن تكون ذكية في مواجهة كل التحولات السريعة في البيئة من خلال العمل بشكل استراتيجي، لتصل في الأخير إلى التعلم وإثراء مخزونها المعرفي. حيث، يمكنها تحقيق ذلك من خلال امتلاكها لمهارات تجعلها قادرة على التوقع لكشف التهديدات ورصد الفرص وإشارات التغيير داخل وخارج المؤسسة قبل المنافسين، وتمنحها قدرة على تحدي ومواجهة الوضع الراهن والمستقبلي، وتمتيزه في وضع تفسيرات دقيقة وموضوعية للمعطيات والأحداث بشكل يُمكن القائد الإستراتيجي من المفاضلة بين الخيارات والبدائل بطريقة علمية وصولا لاتخاذ قرارات يوازن فيها بين السرعة والدقة، والأخذ بعين الاعتبار كل من الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، مع البراعة في إيجاد أرضية مشتركة وتحقيق التوافق بين جميع الأعضاء الذين لديهم وجهات نظر مختلفة ومخططات متباينة. لتتمكن بعدها من التعلم من تجارب الناجح والفاشل بطريقة متفتحة وبناءة لاستخراج الدروس الضمنية، وخاصة من التجارب التي فشلت في البداية ولكنها تمكنت من النجاح وإيجاد حلول مبتكرة فيما بعد.

لذلك، فإنّ تحقيق ما تطمح إليه المؤسسات يستدعي منها العمل على تحديد نقاط القوة والاستفادة الكاملة منها والاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة والكفاءات الموجودة والاستغلال الأمثل لمخزون المعارف والخبرات، والبحث عن معارف جديدة، مبتكرة ومختلفة عن المعرفة السابقة وتجريبها ومن ثمّ استيعابها واغتنام الفرص الجديدة، ليُدْرَج ذو القيمة منها ضمن مخزونها المعرفي وتصل بذلك إلى تنمية معارفها، وتضمن عندها تميزها واختلافها عن باقي المؤسسات.

هذا ما يتطلب من القيادة أن تكون ذات رؤية مشتركة بين جميع الأعضاء، وقدرة على توقع كل تطور وتغيير يحدث، مشجعة للتطوير والابتكار ومحفزة على المخاطرة، تعمل بشكل جماعي وتشاركي من خلال تمكين العاملين، وتأسيس أسلوب تفكير يتجاوز منطق التفكير الحالي إلى المستوى الإستراتيجي بعيد المدى مؤسس على تغيير ثقافي مستمر ودائم مُتكيف مع كل تغيير يحدث في بيئة المؤسسة. وذلك من خلال توفر ستة عناصر في القيادة الإستراتيجية، هي: تمكين العاملين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء رؤية مشتركة والتغيير الثقافي

لقد تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة فرضيات تعكس جملة من العلاقات تربط بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإستراتيجية بمكوناتها المتمثلة في: تمكين العاملين، التفكير الإستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء رؤية مشتركة والتغيير الثقافي، وذلك وفقاً لـ (Yadollah H. 2009)؛ والمتغير التابع المتمثل في تنمية المعرفة والمعبر عنه في مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة استكشاف المعرفة ومرحلة استغلال المعرفة.

تم إدراج هذه الدراسة ضمن التوجه الاستيمولوجي التفسيري والوضعي، وقمنا باختيار مسارنا المنهجي لتحليل نموذج دراستنا وذلك باختيار المنهج الاستكشافي وفقاً لأسلوب الإبعاد من أجل التوصل إلى بلورة أفكارنا واقتراحها في شكل علاقات تربط بين ظاهرتي الدراسة: القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة. وقد تم فيما بعد إسقاط هذه الفرضيات على الواقع باختيارنا لتقنية دراسة الحالة في مجموعة إريس سات. حيث تم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 24)، حيث توصلنا من خلالها إلى نتائج محددة.

أولاً: نتائج البحث

من خلال النتائج المتعلقة بتحليل الاستبيان الخاص بمجموعة إريس سات، اتضح أنّ القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً في مرحلة استكشاف المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار وإنشاء الرؤية المشتركة، وذلك للدور الذي تلعبه هذه العناصر كمكونات للقيادة الاستراتيجية في تشجيع ودعم البحث عن المعارف خارج المؤسسة والسعي لما هو غير مألوف.

فمشاركة فرق العمل تؤثر بشكل مهم في مرحلة استكشاف المعرفة، فهي تساهم في الابتعاد عن الفردية في التصرف وتدعم الجهد الجماعي المشترك من جهة، وتمنح استقلالية وحرية أكبر للبحث واكتشاف حلول وطرق جديدة للعمل، من جهة أخرى. كما يمثل مشاركة فرق العمل مصدراً للتكامل الوظيفي بين القائد وجميع أعضاء الفريق، حيث تتداخل وتتكامل خبراتهم مما يزيد من الفهم الشامل لمعارف هذه الشبكة من العلاقات، ويكسبهم معارف متنوعة ويسهل توليد رؤى ووجهات نظر متنوعة، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على الاستكشاف؛ فدعم القيادة الإستراتيجية للتعاون عبر الفرق يساعد بشكل كبير في تحقيق التوافق والتقارب، ما يجعل بيئة العمل فضاءً مستقراً تقل فيه النزاعات والصراعات، ومناسباً لذلك لتطلع الأفراد للبحث عن الجديد والتجديد واستكشاف كل ما هو غير معروف، واكتساب معارف جديدة والحصول عليها من مصادر خارجية، وبالتالي تنمية الحصيلة المعرفية للمؤسسة.

كما يلعب الإبداع والابتكار دوراً في مرحلة استكشاف المعرفة. فتشجيع القائد الاستراتيجي للإبداع والابتكار، يحفز الأفراد على التفكير المتباعد ويدعم البحث المتواصل والتجريب من أجل الوصول إلى نتائج مختلفة عن ما سبق والحصول على معارف جديدة، وهذا هو جوهر الأنشطة الاستكشافية، والتي تبحث عن كل ما هو مختلف

ومميز ويتواكب مع البيئة المتغيرة. كما أنّ القيادة المبدعة تشجع الانفتاح على المعلومات الجديدة المساعدة على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتتعامل مع الأخطاء كجزء من عملية التعلم وليس كخطأ يعاقب عليه الأتباع الذين يحاولون إيجاد أفكار جديدة ويفشلون في ذلك، فهي تشجع المخاطرة، وبذلك تضمن التحول عن قاعدة المعارف والمهارات الحالية للمؤسسة والتوجه إلى الفرص الجديدة والمهارات التقنية واكتساب خبرات جديدة ومتنوعة. وذلك، باعتبار أنّ الإبداع عملية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة، فهو يتميز بالقدرة على تجاوز الأفكار السابقة واستكشاف مسارات معرفية جديدة، والقائد المبتكر يتصور الحالة المستقبلية المرغوبة، ويبحث عن أفضل الطرق للوصول إليها، ويكون الغموض في هذه الحالة ميزة وليس مشكلة، ليفتح بذلك المجال للبحث المتنوع والابتعاد عن الروتين التنظيمي والتعرف على تجارب جديدة ومختلفة، ليتم بذلك اكتساب مهارات، خبرات ومعارف جديدة، وفهمها بشكل يدعم تنمية رصيد المؤسسة من المعارف.

يلعب إنشاء رؤية مشتركة أيضا دورا في مرحلة استكشاف المعرفة، لإنشاء رؤية مشتركة تسمح برسم تصور مشترك للمستقبل، وتساعد الأفراد على تبني نفس التوجه والقيم، لتزيد ثقتهم في بعضهم ويحتفي السلوك الانتهازي، ومن ثمّ يتم توليد أفكار جديدة جماعيا واستكشاف معارف وحلول جديدة، وتحقيق بذلك تنمية في معارفها، لتكون مصدرا لتوليد قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية. وبذلك، فالرؤية المشتركة تُمكن من اختيار أفكار إبداعية مناسبة للعمل يتم دمجها مع التقنيات المستقبلية والمتطلبات التنظيمية ومزجها في منتج مبتكر، توجهه نحو تشجيع الأنشطة الاستكشافية. فهذه الرؤية تسمح بالنظر إلى المؤسسة وبيئتها المتقلبة من منظور ما ينبغي أن تكون عليه وليس من منظور ما هي عليه، والبحث عن الاختلاف والتمايز عن الوضع الحالي، فهي تستوعب الحالات الطارئة التي تعكس علاقة المؤسسة ببيئتها المتغيرة.

كما اتضح أنّ القيادة الاستراتيجية تلعب دورا في مرحلة استغلال المعرفة من خلال كل من التمكين، مشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار، إنشاء الرؤية المشتركة والتغيير الثقافي.

فتمكين العاملين له دور في مرحلة استغلال المعرفة، فهو يمثل سياسة توفر من خلالها القيادة الاستراتيجية المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ويخلق جو عمل اجتماعي، يساهم في تشجيعهم على العمل والمشاركة بكل مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم في إدارة المؤسسة. وبالتالي، فهذه الممارسة تسمح للمؤسسات باستغلال معارف الأفراد وكفاءاتهم والاستفادة منها، باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسة، وهذا ما يمثل الاستغلال المعرفي، ونتيجة لذلك يتم توسيع قاعدة معارف المؤسسة الحالية وتنميتها.

كما أنّ مشاركة فرق العمل لها دور في مرحلة استغلال المعرفة. فعمليات المشاركة هذه تُنتج ترابط أهداف الفريق وتماسكهم وتدعم الثقة المتبادلة بينهم ما يزيد من تقاربهم، ليتم بموجب ذلك توزيع الموارد المعرفية لتكون في متناول الجميع، ويتم استخدامها بشكل يومي لتُدمج بذلك ضمن الإجراءات الروتينية بحيث يمكن الرجوع إليها في أي وقت، وبالتالي، يتم تحسين وتنمية قاعدة معارف المؤسسة. فهذه الإجراءات الروتينية تمثل مصدرا لاستغلال المعرفة

الذي يمثل تعلم روتيني تبحث من خلاله المؤسسة عن التحسين والتجديد من خلال الاستفادة من الأصول الموجودة في المؤسسة. كما يمثل امتزاج وتكامل معارف وخبرات أعضاء الفريق نتيجة مهمة لمشاركة فرق العمل؛ فالتنوع في الخبرات والمعارف والاختلاف في الانتماءات ووجهات النظر عندما يمتزج مع وجود قواسم مشتركة وروابط بين الأعضاء يدعم كفاءة أداء العمل ويحسن قدرة المؤسسة على متابعة الجهود الاستغلالية بما يحقق تنمية شاملة لمعارفها. يلعب الإبداع والابتكار دورا في مرحلة استغلال المعرفة. فتشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة يجعلها تعزز وتدعم انشاء بيئة مواتية لازدهار الإبداع والابتكار، وذلك من خلال إنشاء ظروف وشروط عمل تتميز بالودية بين جميع الأعضاء، فعندما تساعد البنية الاجتماعية للمؤسسة العاملين على الشعور بالأمان والقبول، تبدأ إبداعاتهم بالظهور ويتم استغلال مخزون معارفهم في ذلك، فتتحسن كفاءة أداء العمل وجودته وتتطور تصاميم المنتجات والخدمات، وهذا هو جوهر عملية الاستغلال، ما يحسن بدوره من نوعية وكمية المعارف في المؤسسة ويحقق لها تنمية معرفية، تجعلها تحافظ على استمرارية تنافسياتها وتميزها.

يلعب إنشاء رؤية مشتركة دورا في مرحلة استغلال المعرفة. فالاشتراك في وضع رؤية تتضمن تصورات الأعضاء لمستقبل المؤسسة، وتحدد مسارات العمل بحيث تنسجم مصالحهم وتندمج الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية وتتأسس علاقات ثقة متبادلة، يسمح بتبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة بسهولة أكثر ويساعد على ترجمة المعارف والأفكار الضمنية في عقول الأفراد إلى آراء واقتراحات تدعم انشاء هذه الرؤية وتغذي تدفق المعارف والأفكار داخل المؤسسة، ليتم بذلك تطبيقها واستخدامها بما يساعد على إحداث تحسينات نوعية في منتجات المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى، يُترجم لتحسينات في الأصول المعرفية للمؤسسة وتحسينات في استخدامها، وبالتالي، دعم الأنشطة الاستغلالية وتنمية الرصيد المعرفي.

كما يلعب التغيير الثقافي دورا في مرحلة استغلال المعرفة، فباعتبار أنّ الثقافة هي المحرك والموجه لسلوكيات الفرد فهو لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات التي يرسمها مخزونه الثقافي. وبالتالي، فإنّ إحداث التغيير ينجح عندما يتمكن القائد الاستراتيجي ذو الشخصية الكاريزمية المؤثرة من تغيير قيم واتجاهات ومواقف الأفراد وذلك باختراق الشبكة الثقافية المحركة للسلوك، بحيث يحدث هذا بتفاعل بين الأصول المعرفية المكونة لقاعدة معارف المؤسسة، ويتم بذلك تحسين لكفاءة أداء العمل بما يتلاءم مع مستجدات بيئة الأعمال. كما يكون لإحداث تغيير في ثقافة الأفراد تأثير على إعادة النظر في أفكارهم وتنشيط إعادة التفكير، وبالتالي، إحداث تعديلات تدريجية تجعل المؤسسة تتفوق في استغلال الكفاءات الموجودة وتستخدم الموارد المتاحة بكفاءة أكبر لتحقيق تحسينات في الأعمال القائمة وفي تصاميم المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا ما يمثل أساس الأنشطة الاستغلالية.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أنّ تنمية المعرفة تحتاج لقيادة إستراتيجية تفسح المجال للموظفين لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات من خلال تمكينهم وإعطائهم حرية أكبر لأداء العمل ومنحهم سلطة أكبر لمتابعة عملهم ونتائجه وتكليفهم بمهام تحتاج لمهارات أعلى بما يسمح بتنمية وتطوير معارفهم وخبراتهم؛ كما أنّ تشجيعهم

على المشاركة ضمن فرق العمل والابتعاد عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار، يجعل بيئة العمل يسودها روح التعاون والثقة بينهم، ويتم بذلك التطبيق والاستخدام الأمثل للأصول المعرفية للمؤسسة والبحث عن الجديد والتميز منها في مصادر خارجية وضمن مجالات مختلفة بما يضمن تنمية شاملة لمعارف المؤسسة ويحقق اختلافها وتميزها عن مثيلاتها؛ ويكون هذا السعي للتميز والاختلاف نابع من رغبة القيادة الاستراتيجية بأن تكون المؤسسة مبدعة مشجعة للتطوير والابتكار ومحفزة على المخاطرة، فُنشئ بذلك بيئة محفزة على التحدي وتحرير تفكير الأعضاء لإظهار إبداعاتهم وتبادل الآراء والأفكار بما يسمح باستخدام المعارف سواء في شكلها الصريح أو الكامنة لديهم بعد مزجها مع معارف جديدة غير معروفة لديهم تم اكتسابها من مصادر خارجية والحصول عليها من مجالات لم تكن معروفة من قبل. وهذا ما تساعد عليه وجود رؤية مشتركة يتم انشاؤها في بيئة تعاونية تشجع المشاركة وتفضل التعاون في رسم تصورات لمستقبل المؤسسة، والعمل على نحو استباقي لتشكيل البيئة المستقبلية تعزيزاً لتحقيق الأهداف، وهذا ما يتطلب التفكير ومعالجة المعلومات بشكل خلاق خارج الحدود الموضوعية، وبالتالي، رؤية المؤسسة ليس كما هي بل كما ينبغي أن تكون. وبالتالي، فدم القيادة الاستراتيجية لوضع رؤية مشتركة يحفز الاستخدام المتبادل للموارد المعرفية المتوفرة في هذه البيئة التعاونية والبحث المشترك عن معارف جديدة لتحقيق الأهداف، ومنه تنمية مستمرة للمخزون المعرفي للمؤسسة. كما يدعم هذه التنمية إحداث القيادة الاستراتيجية لتغييرات في قيم ومبادئ الأعضاء بما يتلاءم مع ظروف وضروريات العمل، فالقائد الاستراتيجي ذو شخصية مؤثرة، وهو يمثل قدوة للآخرين، ما يسهل عملية إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة، التي تهدف للنمو والتطور والتكيف مع البيئة المتغيرة.

ثانياً: التوصيات

- استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسات الجزائرية من رفع مستوى اهتمامها بالمعارف وتنميتها. وفي هذا الإطار يمكن اقتراح ما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتشجيع إتباع أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يمزج بين التفكير العقلاني المتقارب وعمليات التفكير الخلاق المتباعد، ويعتمد على نموذج عقلي لنظام شامل يركز فيه على فهم الترابط داخل هذا النظام وعلاقته المتداخلة، واستيعاب متغيرات النظام البيئي الخارجي. بالإضافة إلى، تشجيع نشره في جميع المستويات الإدارية، وذلك للاستفادة من مهارات، خبرات ومعارف جميع الأعضاء واكتساب الجديد منها وتحقيق تنمية معرفية تزيد من حصيلة معارف المؤسسة كما ونوعاً؛
 - ضرورة اهتمام القيادة بإحداث تعديلات وتغييرات في القيم والمبادئ الثقافية المتعلقة بتشجيع المخاطرة والبحث عن الجديد وغير المؤلف والولوج إلى مجالات جديدة وغير معروفة من قبل، دون الخوف من الغموض وعدم اليقين الذي يُمزجها، حيث تكون هذه البيئة مشجعة لعمليات الابتكار والاستكشاف؛

- زيادة الاهتمام بإشراك جميع الأعضاء في وضع تصورات لمستقبل المؤسسة وإعطائهم الفرصة لاقتراح الأفكار وحرية إبداء الرأي واستظهار طاقاتهم الكامنة لتحقيق استفادة أكبر منها، من جهة، والوصول لرضاهم ثم ولائهم للمؤسسة، من جهة أخرى، ليسهل بذلك توجيههم لتحقيق تنمية معرفية في المؤسسة؛
- منح المزيد من الصلاحيات خاصة للموظفين الذين أثبتوا كفاءتهم في العمل، ومنحهم مسؤوليات جديدة مع مساءلتهم، وذلك لزيادة تطلعاتهم وبجتهن عن التميز في كل ما هو متميز وبالتالي زيادة التوجه إلى استكشاف معارف جديدة وتحسين عمليات استغلال معارف المؤسسة؛
- ضرورة السعي لإقامة مشروع لإدارة المعرفة والاهتمام بتعيين إطارات متخصصة (عمال المعرفة) في إدارة المعارف وذات كفاءة وخبرة في هذا المجال لإدارة وتسيير المعارف والخبرات المتراكمة بشكل علمي ودقيق؛
- ضرورة الاهتمام بإنشاء ذاكرة تنظيمية، ليتم تخزين المعارف ذات القيمة والتي يمكن أن تفقدها المؤسسة، وخاصة المعارف الضمنية لدى الموظفين من ذوي الخبرات الطويلة، حماية لهذه الأرصدة المعرفية ولتسهيل استرجاعها بالسرعة المطلوبة عند الحاجة لاستخدامها؛
- تحسين مستوى نظام التحفيز وتنوعه بين الحوافز المادية والمعنوية بشكل يمكن من إشباع احتياجات العاملين وتحقيق رضاهم. إضافة إلى تحديد أهداف هذا النظام بدقة حتى يتم من خلاله توجيه مسار العمل لانتهاج أسلوب العمل الجماعي والتعاون وتشجيع مبادرات التشارك في المعارف، بالإضافة لمكافحة الاقتراحات والأفكار المتميزة؛
- العمل على تطوير علاقات وعمليات التعاون الخارجي، وزيادة ودعم الاستفادة من معارف وخبرات الشركاء الخارجيين في المجال المعرفي، وذلك لدعم التعلم وتنمية المعارف واستكشاف مجالات معرفية وتكنولوجية جديدة.

ثالثاً: حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يكون عائق أمام تعميم نتائج الدراسة. إضافة إلى أنّ ضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع واستعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلاً). كما أنّ عملية تنمية المعرفة تم تحديدها على أساس مرحلة استكشاف المعرفة ومرحلة استغلال المعرفة، ومن الممكن أن تكون هناك مراحل أخرى لتنمية المعرفة.

إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة القيادة الإستراتيجية بإضافة متغيرات جديدة وتأثيرها على تنمية المعرفة باعتماد نماذج جديدة؛ بالإضافة لمحاولة دراسة تأثير القيادة الإستراتيجية على الإبداع والابتكار؛ أو دراسة مدى مساهمة مهارات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة ونتاجها وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يأخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات.

كما يمكن دراسة مدى مساهمة استكشاف واستغلال المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات، إضافة إلى دراسة مدى تأثير وجود ذاكرة تنظيمية على استكشاف واستغلال المعارف، ومحاولة تنمية روح البراعة التنظيمية (*Organizational ambidexterity*) في المؤسسات الجزائرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة بدعم من القيادة الإستراتيجية، أو البحث عن آليات جديدة لإنشاء وتحسين القدرة الاستيعابية لها لتمكينها من تحقيق التوازن والتكامل بين استكشاف واستغلال المعارف، أو دراسة مدى تأثير الذكاء الاقتصادي على تنمية المعرفة، بالإضافة إلى توضيح مراحل وضرورة أن تكون المؤسسات بارعة في التعامل مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن من تحقيق ما تريده وتحسن من أدائها وتزيد قوتها، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسات المقترحة.

قائمة المراجع

I. الكتب

1. أحمد الخطيب وعادل سالم معايه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
2. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2008.
3. جمال حلاونة وعلي صالح، مدخل إلى علم التنمية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
4. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة وإثراء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
5. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
6. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
7. رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2005.
8. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
9. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
10. سلطان كرملي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2005.
11. سونيا البكري، نظم المعلومات الإدارية: دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
12. صالح بن سعد المريع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: (مركز الدراسات والبحوث)، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
14. عبد البري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بميك، القاهرة، مصر، 2007.
16. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
17. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
18. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008.
19. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

20. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
21. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
22. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
23. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. فايز الزعبي ومُجد إبراهيم الزعبي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
25. فايز جمعه صالح النجار، نبيل جمعه النجار وماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. مُجد داغر منقذ وعادل حرحوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2000.
27. مُجد عبيدات، مُجد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999.
28. مُجد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
29. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
30. مدحت مُجد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
31. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: مفاهيم، مبادئ، تطبيقات، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الثالثة، مصر، 2009.
32. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
33. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
34. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
35. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
36. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

II. الأطروحات

1. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
2. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

1. إبتسام علي سلامة الضمور، مُجد صبحي أبو صالح وعبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
2. أحمد حسن العزام ومُجد نور صالح الجداية، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في ظل قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015.
3. أحمد علي صالح ومُجد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
4. أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر: دراسة نظرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007.
5. أسامة أحمد الروسان، إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
6. أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، المجلد 20، العدد 2، العراق، 2007.
7. إيثار عبد الهادي الفيحان وإحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، الجامعة المستنصرية، العراق، 2006.
8. أيمان عسكر حاوي، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، العراق، المجلد 22، العدد 5، 2009.
9. بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
10. بن بريك عبد الوهاب وموفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري، 2012.
11. بن ساهل وسيلة وخلف منى، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 13-14 ماي، 2012.
12. بن ساهل وسيلة، أفضليات التجميع بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي: بين الدعم والقيادة-دراسة استكشافية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، بسكرة، الجزائر، 2016.
13. بواشري أمنة وسالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة: دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، مجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6، جامعة الجزائر 3، 2015.
14. جعفر خليل مرعي، احمد ثامر نجم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013.

15. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، العراق، 2010.
16. الحاج عرابة ومُجد زرقون، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، العدد 1، 2014.
17. حاكم محسن، حامد كريم وعباس مزعل، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 28، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
18. حريم حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005.
19. حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
20. حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005.
21. الحوري فالح عبد القادر وطارق شريف يونس، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الإستراتيجي: دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 12، العدد 1، الأردن، 2010.
22. خالد بن سليمان الصالحي، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 40، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
23. خالد بوجعدار وشهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
24. خالد حمد أمين ميرخان وشيروان عمر أومر، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل، مجلة جامعة دهوك، المجلد 18، العدد 1، العراق، 2015.
25. خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم مُجد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي (SLA-AGC)، المؤتمر السنوي العشرين، الدوحة، قطر، 25-27 مارس، 2014.
26. خالد مُجد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، 2016.
27. زايد عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 25-26 ديسمبر، 2008.

28. سالمى جمال، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 21-22 ماي، 2002.
29. سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة الأنبار، العراق، 2012.
30. سلوى أمين الساميري، رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
31. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، دمشق، سوريا، 2010.
32. سمالي يحضيه ومُجد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005.
33. صالح بن سعد المربع، القيادات الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، مجلة الأمن والحياة، العدد 374، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
34. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، مجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد 23، العدد 1، العراق، 2003.
35. صندرة سايب، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 42، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2014.
36. عبد العزيز بن عبد الله السنبل، دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي (الأمن مسئولية الجميع)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 24-25-26 سبتمبر، 2001.
37. عبد الوهاب سمير مُجد، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة: مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
38. علي حسون فندي، هديل كاظم سعيد وأسماء طه، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدور القيادة الرؤيوية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، العراق، 2013.
39. علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكاتب الأردنية: المكاتب ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، الأردن، 29-31 أكتوبر، 2013.
40. عليان نذير، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004.
41. فالتة اليمين، درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية: دراسة إستكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
42. فالي نبيلة، التنمية: من النمو إلى الإستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 7-8 أبريل، 2008.
43. فراس رحيم يونس العزاوي، تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كوردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، جامعة بغداد، العراق، 2016.

44. فريد كورتل، موساوي زهية وخالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005.
45. ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
46. محسن طاهر مسلم، أثر إستراتيجية التفكير التناظري في تنمية دافع الإنجاز الدراسي والعادات العقلية في مادة الفيزياء لدى طلاب الصف الرابع العلمي، مجلة كلية التربية، العدد 17، جامعة واسط، العراق، 2014.
47. مُجّد عبد العال النعيمي وهنادة ماجد المومني، مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فعالية القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان، مجلة البصائر، المجلد 15، العدد 1، جامعة البتراء، الأردن، 2012.
48. مُجّد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم، الأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005.
49. مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007.
50. معن وعد الله المعاضيدي وأيمن جاسم مُجّد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات العمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011.
51. ممدوح عبد العزيز مُجّد رفاعي، إدارة المعرفة: تقييم دور العمليات الاجتماعية، التجسدية، التوافقية والذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2002.
52. مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005.
53. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد 13، العدد 2، 1999.
54. موسى رحامي، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005.
55. موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
56. نبوية عيسى وعواطف خلوط، توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2017.
57. نعيمة حسن جبر رزوقي، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 117، جامعة الكويت، 2005.

58. نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 2، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
59. نعيمة يجاوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات: دراسة ميدانية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011.
60. واعر وسيلة وموسي عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة-، الملتقى العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل، 2009.
61. ولد عابد عمر وعلوطني لمين، آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، الشلف، الجزائر، 2017.
62. يوسف حجيم الطائي، محمد جبار الصائغ وقيصر علي هادي، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
63. يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم الذجاوي وأمير نعمة مخيف الكلابي، تأثير مبادئ هندسة المعرفة التسويقية في الحد من ممارسات التسويق الخفي: بحث تحليلي لأراء عينة من الصيادلة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 39، جامعة الكوفة، العراق، 2016.
64. يونس عواد وقدري عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما على الفعالية التنظيمية: من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، سوريا، 2015.

IV. الأيام الدراسية

1. بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري، 2010.
2. دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22 فيفري، 2010.

V. المحاضرات والمطبوعات العلمية

1. عبد الرحمن الواصل، البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
2. هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009.

1. المهند بن حسن السبيعي، دليل تصميم الاستبيانات: مباحث في أنواع الأسئلة والمقاييس، الإصدار الرابع، 2013. على الخط: www.scribd.com/doc/40735232.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les ouvrages

1. Allard-Poesi F., et Maréchal C. (1999), Construction de l'objet de la recherche, in Thiétart R.A et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
2. Barney J.B., and Arikan A. M. (2001), The resource based view: Origins and implications. In: Hitt M. A., Freeman E. R., Harrison J. S. (Eds). *Handbook of Strategic Management* (pp. 124-188), Oxford: Blackwell.
3. Cross T .B. (2017), Knowledge Engineering 2017: The Uses of Artificial Intelligence in Business, TECHtionary Corporation.
4. Dawson R. A. (2000), Developing Knowledge-Based Client Relationships: the future of professional services, Boston: Butterworth-Heinemann business books
5. Demircioglu M. A. (2016), Organizational Innovation. In: Farazmand A. (eds), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing, Cham.
6. Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2009), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8 th Edition, South-Western Cengage Learning.
7. Hitt M. A., Ireland R. D., and Hoskisson R. E. (2011), Concepts Strategic Management: Competitiveness & Globalization, 9 th Edition, South-Western Cengage Learning.
8. Hughes R. L., and Beatty K. C. (2005), Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success, Jossey-Bass business & management series, 1st Edition, Jossey-Bass: A Wiley Imprint, John Wiley & Sons, Inc., United States of America.
9. Julie Pallant. (2007), SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows, Third edition, Open University Press, McGraw-Hil.
10. Kothari C.R. (1990), Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India.
11. Laljani N. (2009), Making Strategic Leaders, 1st Edition, palgrave macmillan.
12. Le Cadre d'auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF). (2006), Édition Belgique.
13. Magee R. R. (1998), Strategic Leadership Primer, Department of Command, Leadership, and Management, Carlisle Barracks, PA : U.S. Army War College.
14. Maliszewska J.P. (2013), Managing Knowledge Workers: Value Assessment, Methods, and Application Tools, Management for Professionals, Springer Science & Business Media.
15. O'Brien E., Clifford S., and Southern M. (2011), Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods, Hershey: Information Science Reference (IGI Global), 1st Edition, New York, USA.

16. Potterfield T. A. (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*, Quorum Books, Westport, Connecticut, USA.
17. Sekaran, U. (2004), *Research Methods for Business a Skill Building Approach*, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
18. Thiétart R.A et coll. (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, France.
19. Torrington, D., Hall L., and Taylor S. (2005), *Human Resource Management*, 6th Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited.

II. Les Thèses

1. Bensahel W. (2008), *Création de valeur au sein des entreprises intensives en immatériel : le cas des entreprises de biotechnologie*, Thèse Doctorat en sciences de gestion, Ecole Supérieure des Affaires (ESA), Université de Lille2, France.
2. Duursema H. (2013), *Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad*, Erim Ph.D. Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management.
3. Farzad, A. (2007), *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks in Isfahan*, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran.
4. Jordao J.M.V. (2010), *Le knowledge-based view à l'épreuve des faits : l'interaction entre le knowledge et le knowing et son impact sur la gestion de la connaissance: cas d'expérimentation dans le secteur de services informatiques*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) en Humanities and Social Sciences / Business administration, Paris , France.
5. Lear L. W. (2012), *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*, submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of business leadership, graduate school of business leadership, University of South Africa, Pretoria, South Africa.
6. Mercier D. (2007), *Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination*, Thèse doctorat en sciences de l'information, Faculté des Etudes Supérieures, Université de Montréal, Montréal, Canada.
7. Murnane J.A. (2008), *Valuing Stakeholder Knowledge: An Interpretive Study of Knowledge Cultivation and Enablement in a Nonprofit Human Services Organization*, A dissertation submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Iowa State University Capstones, Theses and Dissertations.
8. Röhm C. W., (2016), *How Do Top Management Teams Impact Exploration and Exploitation in Family Firms? The Role of Family Top Management Team Involvement and Family CEOs' Goals*, Complete copy of the dissertation approved by the Faculty of Economics of the Technical University of Munich to obtain the degree of Doctor of Economics, Entrepreneurship Research Institute.
9. Wanasika I. (2009)a, *Strategic Leadership and Rationale for Economizing-strategizing Principles*, Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University.

III. Les Revues & Périodiques

1. Abdul-Jalal H., Toulson P., and Tweed D. (2013), Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 7.
2. Agbor E. (2008), Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 N^o. 1.
3. Ahadiat A. (2009), Strategic Leadership as Determinant of Strategic Change: A Theoretical Review and Propositions, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol. 2, N^o. 2.
4. Akor P. U. (2014), Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State, *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 4, N^o.7.
5. Akude J.E. (2014), Knowledge for Development: A Literature Review and an Evolving Research Agenda, Discussion Paper 18/2014, Bonn: German Development Institute/ Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
6. Alavi M., and Leidner D.E., (2001), knowledge management and knowledge management system: conceptual foundation and research issues, *MIS Quarterly Review*, Vol. 25, N^o. 1.
7. Ali Salih A., and Abdulrahman M. (2015), The Role of Strategic Intelligence in The Development of Managers Competencies Portfolio a Study With Reference Jordanian Commercial Banks, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom Vol. 3, N^o.12.
8. Amanchukwu R. N., Stanley G. J., and Ololube N. P. (2015), A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, *Management*, Vol. 5, N^o. 1.
9. Andriopoulos C., and Lewis M. W. (2009), Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, *Organization Science*, Vol. 20, N^o. 4.
10. Appelbaum L., and Paese M, What Senior Leaders Do: The Nine Roles of Strategic Leadership, *White Paper*, Development Dimensions International (DDI).
11. Arnold R.D., and Wade J.P. (2015), A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach, *Procedia Computer Science*, Vol. 44.
12. Arnold T. J., Fang E., and Palmatier R. W. (2011), The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N^o. 2.
13. Audia P. G. and Goncalo J. A . (2007), Past Success and Creativity over Time: A Study of Inventors in the Hard Disk Drive Industry, *Management Science*, Vol. 53, N^o. 1.
14. Avolio B.J., Gardner W.L. (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, N^o. 16, N^o. 3.
15. Azyabi N., J Fisher. (2014), Exploration and Exploitation as Knowledge Management Strategic Approaches in Saudi Arabian SMEs, Proceedings of the 25th Australasian Conference on Information Systems, Auckland, New Zealand, 8th -10th December, p 3.
16. Baei F., Ahmadi M., Malafeh N.S.A., and Bae A. (2017), The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare), *International Review of Management and Marketing*, Vol. 2, N^o. 7.
17. Bartol K.M; and Srivastava A. (2002), Encouraging knowledge sharing: The role of

organizational reward systems, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, N^o. 1.

18. Bass B. M. (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organization Psychology*, Vol.8, N^o. 1.

19. Bass B. M. (2007), Executive and Strategic Leadership, *International Journal of Business*, Vol. 12, N^o.1.

20. Benner M. I., and Tushman M. L. (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 28, N^o. 2.

21. Berraies S., Chaher M., and Ben Yahia K. (2014), Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance, *Business Management and Strategy*, Vol. 5, N^o. 2.

22. Bettoni M. C., Andenmatten S., and Mathieu R. (2007), Knowledge Cooperation in Online Communities: a Duality of Participation and Cultivation, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, N^o. 1.

23. Boal K. B., and Schultz P. L. (2007), Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive System, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, N^o. 4.

24. Boal KB., and Hooijberg R. (2000), Strategic Leadership Research: Moving On, *Leadership Quarterly*, Vol. 11, N^o. 4.

25. Bozkiroglu B. B. (2006), The Characteristics of Knowledge in Evolutionary Economics, Paper provided by STPS - Science and Technology Policy Studies Center, Middle East Technical University in its series STPS Working Papers with number 0613, Turkey

26. Branch K.M. (2002), Participative management and employee and stakeholder involvement, *Management Benchmark Study*, Office of Science, Department of Energy, Air University.

27. Brand M. J., Gemser G, Maccow D., and Sorge A. (2002), The use of exploration and exploitation strategies for internationalization by old and new economy SMEs, In *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College.

28. Bratianu C., and Orzea I. (2010), Organizational Knowledge Creation, *Management, Marketing Challenges for Knowledge Society*, Vol. 5, N^o. 3.

29. Bratianu C. (2013), The Triple Helix of the Organizational Knowledge, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 1, N^o. 2.

30. Bratianu C. (2016), Knowledge Dynamics, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 4, N^o. 3.

31. Brecken D. (2004), Leadership Vision and Strategic Direction, *The Quality Management Forum*, Vol. 30, N^o. 1.

32. Bretonès D., and Saïd A. (2006), Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M): deux facettes complémentaires d'une même problématique, *Colloque « En route vers Lisbonne »*, 9 et 10 novembre.

33. Burriss L. (2007), Strategic Leadership: A Recommendation for Identifying and Developing the United States Army's Future Strategic Leaders, Research paper, Army Command and General Staff Coll Fort Leavenworth KS.

34. Camisón C., and Villar-López A. (2011), Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N^o. 8.

- 35.** Caniels M., Neghina C., and Schaetsaert N. (2017), Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 5.
- 36.** Cao Q., Simsek Z., and Zhang H. (2010), Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity, *Journal of Management Studies*, Vol.47, N°. 7.
- 37.** Cardoso V. C., and Barradas G. B. (2016), Creativity, Production Engineering and entertainment industry, *Brazilian Journal of Science and Technology*, Vol. 3, N°. 20.
- 38.** Cato S. T., and Gordon J. (2012), Relationship of the strategic vision alignment to employee productivity and student enrollment, *Research in Higher Education Journal*, Vol. 15, N°. 1.
- 39.** Ceptureanu S., and Ceptureanu E. (2010), Knowledge Creation / Conversion Process, *Review of International Comparative Management*, Vol. 11, No. 1.
- 40.** Chanal V., and Mothe C. (2005), Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration: une étude de cas dans le secteur automobile, *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, N°. 154.
- 41.** Charlotta S. A., Kohtamaki M., and Kuckertz A. (2012), Exploration and Exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the Exploitation trap, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 6, N°. 1.
- 42.** Chau T., Maurer F., and Melnik G. (2003), Knowledge Sharing: Agile Methods vs. Tayloristic Methods, Proceedings of the 12th IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises (WETICE'03).
- 43.** Chaudhry A. Q., and Javed H. (2012), Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 N°. 7.
- 44.** Cheema S., Akram A., and Javed F. (2015), Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 7, N°. 2.
- 45.** Christensen P. H. (2007), Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, N°. 1.
- 46.** Cremer D. D. (2006), Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, N°. 1.
- 47.** Crossan M., Vera D., and Nanjad L. (2008), Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, N°. 5.
- 48.** Curado C. (2006), The Knowledge Based-View of the firm: from theoretical origins to future implications, Instituto Superior de Economia e Gestao -Departamento de Gestão Working Paper Series n° 1/2006, UniversidadeTécnica de Lisboa.
- 49.** Dayan M., Zacca R., Husain Z., Di Benedetto A., and Ryan J. (2016), The effect of entrepreneurial orientation, willingness to change, and development culture on new product exploration in small enterprises, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, N°. 5.
- 50.** Dean T. (1985), Implications of controversy research for management, *Journal of management*, Vol. 11, N°.3.
- 51.** Dhammika K. A. S. (2014), Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference, Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking, (ME14 DUBAI Conference), Dubai, 10-12 October.

- 52.** Druskal V. U. (1994), Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church, *Leadership Quarterly*, Vol 5, N°2.
- 53.** Elenkov D. S., Judge W and Wright P. (2005), Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N° 7.
- 54.** Enkel E., Heil S., Hengstler M., and Wirth H. (2017), Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?, *Technovation*, Vol 60-61.
- 55.** Eriksson P. E. (2013), Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, N° 3.
- 56.** Ermine J. L. (2000), La gestion des connaissances: Un levier stratégique pour les entreprises, Journées Ingénierie des connaissances IC'2000, Centre pour l'UNESCO, Université de Toulouse, 10-12 Mai.
- 57.** Essawi M., and Tilchin O. (2013), A Model of Knowledge Management Culture Change, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 3, N° 5.
- 58.** Fay D., Shipton H., West M. A., and Patterson M. (2015), Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 24, No. 2.
- 59.** Ferreras-Méndez J. L., Fernández-Mesa A., and Alegre J. (2016), The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look, *Technovation*, vol. 54.
- 60.** Girard J., and Girard J. (2015), Defining knowledge management: Toward an applied compendium, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 3, N° 1.
- 61.** Goel S., and Jones R. J. (2016), Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions, *Family Business Review*, Vol. 29, N° 1.
- 62.** Golafshani, N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, Vol. 8, No. 4.
- 63.** Gottschalk P. (2007), Knowledge Management Systems: Value Shop Creation, Idea Group Publishing.
- 64.** Green D. (2008), Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector, *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1, N° 1.
- 65.** Greve H. R. (2005), Interorganizational learning and heterogeneous social structure, *Organization Studies*, Vol.26, N° 7.
- 66.** Hackman R. L. R., Pascual J. R., and Mary E. G. V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, Vol. 73, N° 1.
- 67.** Hackman R. L. R., Pascual J. R., and Mary E.G. V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, Vol. 73, N° 1.
- 68.** Håkonsson D. D., Eskildsen J. K., Argote L., Mønster D., Burton R. M., and Obel Børge. (2016), Exploration versus exploitation: Emotions and performance as antecedents and consequences of team decisions, *Strategic Management Journal*, Vol. 37, N° 6.
- 69.** Hilton M., and Begel A. (2018), A Study of the Organizational Dynamics of Software Teams, ICSE-SEIP '18: Proceedings of the 40th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice, Gothenburg, Sweden, May 27-June 3.

- 70.** Hoel H., Glaso L., Hetland J., Cooper C. L., and Einarsen S. (2010), Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying, *British Journal of Management*, Vol. 21, N^o. 2.
- 71.** Horth D., and Buchner D. (2014), Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results, White Paper, Center for Creative Leadership.
- 72.** Ichijo K., and Nonaka I. (2007), Knowledge creation and management: New challenges for managers, Oxford University Press, New York.
- 73.** Ireland R. D., and Hitt M. A. (2005), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, N^o. 4, Reprinted from 1999, Vol. 13, N^o. 1.
- 74.** Jahani S., Ramayah T., and Effend A.A. (2011), Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 3, N^o. 1.
- 75.** Jain K. K., Sandhu M. S., and Sidrm G. K. (2007), Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia, Research papers, JASA2, Malaysia.
- 76.** Jansen J. J. P., George G., Van den Bosch A. J. F., and Henk V. W. (2008), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership, *Published in Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 5.
- 77.** Jarrar Y., Schiuma G., and Zairi M. (2010), Defining organisational knowledge: A Best Practice Perspective, Research Paper: European Centre For Best Practice Management / 0024.
- 78.** Jooste C., and Fourie B. (2009), The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, *Southern African Business Review*, Vol. 13, N^o. 3.
- 79.** Judge T. A., and Piccolo R. F. (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N^o. 5.
- 80.** Kamask R., and Bulutlar F. (2010), The influence of knowledge sharing on innovation, *European Business Review*, Vol. 22, N^o. 3.
- 81.** Kang J, Rhee M and Kang K.H., (2010), Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37.
- 82.** Kantabutra S. (2006), Leader And Follower Factors In Customer And Employee Satisfaction: It Takes Two To Tango, *Journal of Applied Business Research – Fourth Quarter*, Vol. 22, N^o. 4.
- 83.** Kelly A. P., and Burbach M. E. (2010), Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 11, N^o. 2.
- 84.** Koryaka O., Lockettb A., Haytonb J., Nicolaoub N., and Moleb K. (2018), Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and Exploitation, *Research Policy*, Vol. 47, N^o. 2.
- 85.** Kostopoulos K.C., Spanos Y.E., and Prastacos G.P. (2002), The Resource Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages, European Academy of Management (EURAM) 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management (CD), Stockholm, Sweden, 8-9-10 May.

- 86.** Laureiro-Martinez D., Brusoni S., Canessa N., and Zollo M. (2014), Understanding The Exploration–Exploitation Dilemma: An fMRI Study Of Attention Control and Decision-Making Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 36, N^o. 3
- 87.** Lavie D., Stettner U., and Tushman M. L. (2010), Exploration and Exploitation Within and Across Organizations, *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, N^o. 1.
- 88.** Lawrence E. (1999), Strategic Thinking, A discussion paper, Personnel Development and Resourcing Group, Public Service Commission of Canada.
- 89.** Lee H., and Choi B. (2003), Knowledge Management Enablers, Processes, and organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, N^o. 1.
- 90.** Leitch J., Lancefield D., and Dawson M. (2016), The 10 Principles of Strategic Leadership: How to develop and retain leaders who can guide your organization through times of fundamental change, *strategy+business magazine*, N^o. 84.
- 91.** Li Y., Vanhaverbeke W., and Schoenmakers W. (2008), Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation, *Journal compilation*, Vol. 17, N^o. 2.
- 92.** Liedtka, M.J, (1998), Strategic Thinking: Can it be Taught?, *long range planning*, Vol. 31, N^o 1.
- 93.** Lin H., and McDonough E. F. (2011), Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity, *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 58, N^o. 3.
- 94.** Liu W. (2006), Knowledge Exploitation, Knowledge Exploration, and Competency Trap, *Knowledge and Process Management*, Vol 13, N^o. 3.
- 95.** Low K.Y.J., and Ho E.Y.C. (2015), A Knowledge-based Theory of the Multinational Economic Organization, *Long Range Planning*, Vol. 49, N^o 6.
- 96.** Maier R., and Schmidt A. (2015), Explaining organizational knowledge creation with a knowledge maturing model, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 13, N^o. 4.
- 97.** Marić A. (2016), Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, Fakultet strojarstva i brodogradnje (FSB), University of Zagreb.
- 98.** Masa'deh R. M. T., Tarhini A., Al-Dmour R. H., and Obeidat B. Y. (2015), Strategic IT-Business Alignment as Managers' Explorative and Exploitative Strategies, *European Scientific Journal*, Vol.11, N^o.7.
- 99.** Matook S., Soltani S., and Maruping L. M. (2016), Self-Organization in Agile ISD Teams and the Influence on Exploration and Exploitation, *Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin*, (ICIS 2016).
- 100.** Matzler K., ABFALTER D. E., Mooradian T. A. and Bailom F. (2013), Corporate Culture As An antecedent Of Successful Exploration and Exploitation, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, N^o. 5.
- 101.** Medcof J. W., and Wang C. (2017), Does national culture influence exploratory and exploitative innovation?, *International Journal of Technology Management*, Vol. 73, N^o. 4.
- 102.** Miguel R. F., Saavedra C. C., and Lindemann U. (2016), Factors Influencing Knowledge Application: A Review From The Knowledge Management Field, *International Design Conference - Design, Dubrovnik-Croatia*, May 16-19.
- 103.** Mihalache O. R., Jansen J. J. P., Van Den Bosch F. A. J., and Volberda H. W. (2014), Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framwork, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 8, N^o. 2.

- 104.** Mintzberg H, (1994), The fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*.
- 105.** Mohamad A. (2016), Les innovations d'exploration et d'exploitation: Le rôle de la capacité d'absorption, 25^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, l'Association Internationale de Management Stratégique, Hammamet, Tunisie, 30 mai-1^{er} juin.
- 106.** Mohamad A. (2016), Les innovations d'exploration et d'exploitation: Le rôle de la capacité d'absorption, 25^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, l'Association Internationale de Management Stratégique, Hammamet, Tunisie, 30 mai-1^{er} juin.
- 107.** Mom T. J. M., Van Den Bosch F. A. J., and Volberda H. W. (2007), Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N^o. 6.
- 108.** Musca G., Perez M., Rouleau L., and Giordan Y. (2009), A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment : The Darwin Expedition in Patagonia, *Les Cahiers de recherche du GÉPS*, Vol. 3, N^o. 1.
- 109.** Mushtaq R., and Bokhari R. H. (2011), Knowledge Sharing: Organizational Culture and Transformational Leadership, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12, N^o. 2.
- 110.** Mweru M. C., and Muya M.T. (2016), Features of Resource Based View Theory: An Effective Strategy in Outsourcing, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 3, N^o 2
- 111.** Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, N^o 1.
- 112.** Nonaka I., and Konno N. (1998), The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40, N^o 3.
- 113.** Norman D. A., and Verganti R. (2014), Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change, *Design Issues*, Vol. 30, N^o. 1.
- 114.** O'Reilly C. A., and Tushman M. L. (2011), Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, Vol. 53, N^o4.
- 115.** Odumeru J. A., and Ogbonna I. G. (2013), Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, N^o. 2.
- 116.** Omotayo F. O. (2015), Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.
- 117.** Paliszkievicz J., Svanadze S., and Jikia M. (2017), The role of knowledge management processes on organizational culture, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 5, N^o. 2
- 118.** Pandey S., and Sharma R. (2009), Organizational Factors for Exploration and Exploitation, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 4, N^o. 1.
- 119.** Pannu M.H. (2017), The Impact of Knowledge Management Infrastructure on organizational Performance in SMES, *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, Vol.4, N^o. 2.
- 120.** Park S., Park W., Kim S., and Kim C. Y. (2012), Team Learning and Creativity: the Roles of Exploitation and Team Cohesiveness, *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 12, N^o. (3/4).

- 121.** Pelletier G. (1998), Le Leadership au Sein des Organisations: Un Regard D'Amérique, *Sciences Humaines*, numéro thématique Comprendre les organisations, Hors série N°20.
- 122.** Pieterse A. N., Knippenberg D. V., Schippers M., and Stam D. (2010), Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, N° 4.
- 123.** Popadiuk S. (2012), Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous, *International Journal of Information Management*, Vol. 32, No. 1.
- 124.** Popadiuk S., and Bido D. S. (2016), Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms, *RAC, Rio de Janeiro*, Vol. 20, N° 2.
- 125.** Popsa E. R., and Nicula V. (2014), Development of Knowledge in Organization: a necessary approach, *Buletin științific*, Vol. 1, No. 37.
- 126.** Quintas P., Lefrere P., and Jones G. (1997), Knowledge Management: a strategic agenda, *Long Range Planning*, Vol. 30, N° 3.
- 127.** Rezaee F., and Jafari M. (2016), The effect of knowledge based view on sustainable competitive advantage, *Accounting*, Vol. 2, N° 2.
- 128.** Riaz A., and Haider M. H. (2010), Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *BEH - Business and Economic Horizons*, Vol. 1, N° 1.
- 129.** Riege A. (2005), Three-dozen knowledge sharing barrier managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, N° 3.
- 130.** Rivera G., and Rivera I. (2016), Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in the Context of a Mexican University, *Revista Innovar journal*, Vol. 26, N° 59.
- 131.** Rosing K., and Zacher H. (2016), Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 126, N° 5.
- 132.** Rouzbahani M.T., Alibakhshi D., Ataie S., Koulivand A., and Goudarzi M. M. (2013), The Relationship between Bureaucratic Leadership Style (Task-Oriented) and Customer Relationship Management (CRM), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.3, N° 2.
- 133.** Rowe W. G. (2001), Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, N° 1.
- 134.** Salmoni B. A., Hart J., McPherson R., and Winn A. K. (2010), Growing Strategic Leaders for Future Conflict, *Parameters: U.S. Army War College*, Vol. 40, N° 1.
- 135.** Sánchez-Pérez M., Marín-Carrillo M. B., and Bourlakis M. (2014), Exploration and Exploitation Innovations in the Food Firms, Proceedings of the 8th International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks, organized by the International Center for Food Chain and Network Research, University of Bonn, Germany, February 17-21, Innsbruck-Igls, Austria.
- 136.** Saqib M., Mohamed Udin Z., and Baluch N. (2017), The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance in Today's Economy, *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 12, N° 3.
- 137.** Schmidt T. (2005), What Determines Absorptive Capacity?, the DRUID Tenth Anniversary Conference on: Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems, Copenhagen, Denmark.
- 138.** Schoemaker P. J.H., Krupp S., and Howland S. (2013), Strategic Leadership: The Essential Skills, *Harvard Business Review*.

- 139.** Shahzad K., Zia S. A., Haris Aslam M. M., Syed A. R and Bajwa S. U. (2013), Role of organizational vision and adaptability in knowledge management, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 11, N^o. 2.
- 140.** Sharma M. K., and Jain S.(2013), Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, Vol. 3, No. 3.
- 141.** Sok P., and O’Cass A. (2015), Achieving service quality through service innovation exploration – exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, N^o. 2.
- 142.** Sørensen J. B. (2002), The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, N^o. 1.
- 143.** Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N^o 2.
- 144.** Sternberg R. J., Kaufman J. C., and Pretz J. E. (2003), A propulsion model of creative leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, N^o. 4-5.
- 145.** Sundstrom E., De Meuse K. P., and Futrell D. (1990), Work Teams: Applications and Effectiveness, *American Psychologist*, Vol. 45, N^o. 2.
- 146.** Suryaningrum D. H. (2012), Knowledge Management and Performance of Small and Medium Entities in Indonesia, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, N^o. 1.
- 147.** Szpitter A. A. (2014), La gestion des connaissances dans le processus d’innovation de produit, *Management and Business Administration. Central Europe*, Vol. 22, N^o. 3(126).
- 148.** Szpitter A. A. (2014), La gestion des connaissances dans le processus d’innovation de produit, *Management and Business Administration. Central Europe*, Vol. 22, N^o. 3(126).
- 149.** Tabeau K., Gemser G., Hultink E. J., and Wijnberg N. M. (2016), Exploration and exploitation activities for design innovation, *Journal of Marketing Management*, Vol. 33, N^o. 3-4.
- 150.** Tamayo-Torres J., Gutierrez-Gutierrez L., and Ruiz-Moreno A. (2014), The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms, *European Journal of Operational Research*, Vol. 232, N^o. 1.
- 151.** Thomas T., Schermerhorn J. R., and Dienhart J. W. (2004), Strategic leadership of ethical behavior in business, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, N^o. 2.
- 152.** Ting Si Xue C. (2017), A Literature Review on Knowledge Management in Organizations, *Research in Business and Management*, Vol. 4, N^o. 1.
- 153.** Ukaidi C. U. A. (2016), The Influence of Leadership Styles On Organizational Performance In Nigeria, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.4, N^o. 4.
- 154.** UN Annique C. (2007), Managing The Innovators For Exploration and Exploitation, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 2, N^o. 3.
- 155.** Valaei N., Rezaei S., and Ismail W. K. W. (2017), Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling, *Journal of Business Research*, Vol. 70.
- 156.** Varela J. A., Fernández P., Del Río M. L., and Bande B. (2005), Cross-Functional Conflict, Conflict Handling Behaviours and New Product Performance in Spanish Firms, *Creativity and innovation management*, Vol. 14, N^o. 4.
- 157.** Von Bergen C. W., and Bressler M. S. (2014), Laissez Faire Leadership: Doing Nothing and its Destructive Effects, *European Journal of Management*, Vol. 14, N^o. 1.

- 158.** Wagner L., and Belle J.V. (2007), Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Practical Methodology, International Conference on Decision Support Systems (ICDSS) 2007 Proceedings. 1, at AIS Electronic Library.
- 159.** Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S., and Peterson S. J. (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, Vol. 16, N° 1.
- 160.** Wanasika I. (2009)b, In search of Global Leadership, *Journal of International Business and Cultural Studies*, Vol. 1.
- 161.** Wang C. L. and Pervaiz K. A. (2004), The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, N° 4.
- 162.** Wang C. L., and Rafiq M. (2009), Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12, N° 1.
- 163.** Wang C. L., and Rafiq M. (2014), Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms, *British Journal of Management*, Vol. 25, No. 1.
- 164.** Wei F., Yuan X., and Di Y. (2010), Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates: A Cross-level Study, *Frontiers of Business Research en Chine*, Vol. 4, N° 1.
- 165.** Wilson M. (1993), Knowledge Engineering, Proceeding of 20th Czech-Slovak Conference on Computer Science (SOFSEM '93). Hrdonov, Sumava, Czech Republic: Czech Society for Computer Science.
- 166.** YadoLLah H. (2009), Strategic leadership for effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 3, N° 3.
- 167.** Yang T., and Wang N. (2008), The Cultivation of Cluster's Sustainable Competence Based on Knowledge Management, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, N° 7.
- 168.** Yordsala S., Tesaputa K., and Sri-Ampai A. (2014), The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School, *International Education Studies*, Vol. 7, N° 1.
- 169.** Zacher H., and Rosing K. (2015), Ambidextrous leadership and team innovation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, N° 1.
- 170.** Zaidi M. F. A., and Othman S. N. (2015), Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia, *Social sciences*, Vol. 10, N° 6.

IV. *Rapports & Publication*

- 1.** CATALOGE 2018 (Formation, Etudes & Conseil), Institut National de la Productivité et du Développement industriel (INPED).
- 2.** Cummings J. (2003), Knowledge Sharing: A Review of the Literature, The World Bank Operations Evaluation Department.
- 3.** Dubois N., and Wilkerson T. (2008), Gestion des connaissances: Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils.

- 4.** Jacoby N. (2007), Exploration and exploitation strategies. What kind of analytical models ?, Cahiers de la Maison des Sciences Economiques 2005.40 - ISSN : 1624-0340, halshs-00194719.
- 5.** Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF): L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation, CAF 2013.
- 6.** Outil d'auto-évaluation Gestion des Connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale.

تائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	206
2-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر	207
3-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	207
4-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المنصب الإداري	208
5-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المستوى الإداري	209
6-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق مدة العمل	209
7-3	طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي	213
8-3	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	216
9-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تنمية المعرفة) والدرجة الكلية للمحور	218
10-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القيادة الإستراتيجية) والدرجة الكلية للمحور	219
11-3	المؤسسات المنافسة لمجموعة إريس سات	228
12-3	أنواع منتجات مجموعة إريس سات وأسعارها	229
13-3	معايير الجودة المعتمدة من طرف مجموعة إريس سات	231
14-3	مخطط التدريب لمجموعة إريس سات لسنة 2017	233
15-3	عرض نتائج العامل الأول المتعلق بالقيادة في نموذج (CAF)	237
16-3	عرض نتائج العامل الثاني المتعلق بالاستراتيجية والتخطيط في نموذج (CAF)	241
17-3	عرض نتائج العامل الثالث المتعلق بإدارة الموارد البشرية في نموذج (CAF)	244
18-3	عرض نتائج العامل الرابع المتعلق بالشركاء والموارد في نموذج (CAF)	248
19-3	عرض نتائج العامل الخامس المتعلق بإدارة العمليات في نموذج (CAF)	252
20-3	عرض نتائج استبيان دراسة واقع القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات	257
21-3	مستوى تنمية المعرفة الناجم عن ممارسات المعرفة التنظيمية	265
22-3	مستوى تنمية المعرفة الناجم عن الممارسات المبتكرة	268
23-3	مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن مرحلة الاستكشاف	270
24-3	مستوى تنمية المعرفة الناتج عن بعد التنافسية	271
25-3	مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن بعد التوجه الإستراتيجي	273
26-3	مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن بعد الكفاءة التنظيمية	275
27-3	مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن بعد الشراكات	277
28-3	مستوى تنمية المعرفة الناتجة عن مرحلة الاستغلال	279
29-3	ترتيب المتوسطات الحسابية لمراحل تنمية المعرفة	280
30-3	مستوى القيادة الإستراتيجية الناتجة عن التمكين	281
31-3	مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن التفكير الإستراتيجي	284
32-3	مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن مشاركة فرق العمل	287

290	مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن الإبداع والابتكار	33-3
292	مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن إنشاء الرؤية المشتركة	34-3
294	مستوى القيادة الإستراتيجية الناجمة عن التغيير الثقافي	35-3
296	ترتيب المتوسطات الحسابية لمكونات القيادة الإستراتيجية	36-3
304	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة	37-3
305	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	38-3
307	اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به	39-3
307	معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة	40-3
308	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الفرعية الأولى	41-3
309	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الفرعية الأولى	42-3
310	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الفرعية الأولى	43-3
311	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الفرعية الثانية	44-3
312	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الفرعية الثانية	45-3
313	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الفرعية الثانية	46-3
314	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الرئيسية	47-3
315	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الرئيسية	48-3
316	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الرئيسية	49-3
318	معاملات الارتباط بين مكونات القيادة الإستراتيجية ومرحلة استكشاف المعرفة في مجموعة إريس سات	50-3
318	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة استكشاف المعرفة	51-3
320	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة استكشاف المعرفة	52-3
321	معاملات الارتباط بين مكونات القيادة الإستراتيجية ومرحلة استغلال المعرفة في مجموعة إريس سات	53-3
322	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة استغلال المعرفة	54-3
323	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمكونات القيادة الإستراتيجية مع مرحلة استغلال المعرفة	55-3
325	معاملات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وتنمية المعرفة في مجموعة إريس سات	56-3
325	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقيادة الإستراتيجية مع تنمية المعرفة	57-3
327	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمكونات القيادة الإستراتيجي مع تنمية المعرفة	58-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	هرم المعرفة التقليدي	1-1
14	النموذج الدائري لدورة حياة المعرفة	2-1
15	المستويات الخمسة للتسلسل الهرمي للمعرفة	3-1
24	خصائص المقاربة المبنية على الموارد ونتائجها	4-1
32	نموذج عمليات التعاون المعرفي	5-1
38	النظم المادية لإدارة المعرفة	6-1
62	حلقة التعلم حسب (Kolb)	7-1
67	نموذج مراحل نضج المعرفة	8-1
70	نموذج تنمية المعرفة لـ (Titu)	9-1
72	نموذج لولب المعرفة لـ (Nonaka and Takeuchi)	10-1
129	تركيبة القائد الإستراتيجي	1-2
174	نموذج الدراسة	2-2
224	الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات	1-3
235	نموذج أداة التقييم الذاتي (CAF)	2-3
308	لوحة انتشار البواقي للفرضية الفرعية الأولى	3-3
311	شكل الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة للفرضية الفرعية الأولى	4-3
312	لوحة انتشار البواقي للفرضية الفرعية الثانية	5-3
314	شكل الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة للفرضية الفرعية الثانية	6-3
315	لوحة انتشار البواقي للفرضية الرئيسية	7-3
317	شكل الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة للفرضية الرئيسية	8-3

تائمة المحتويات

الاهداء	
شكر وتقدير	
الفهرس	
الملخص	
مقدمة عامة.....	أ-ز
الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ومراحل تنميتها.....	1-99
تمهيد.....	2
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة.....	3
المطلب الأول: ماهية المعرفة.....	3
أولاً: إبستمولوجيا المعرفة.....	3
ثانياً: مفهوم المعرفة.....	6
ثالثاً: علاقة المعرفة مع البيانات المعلومات والحكمة.....	13
المطلب الثاني: محددات المعرفة كمورد استراتيجي في المؤسسة.....	16
أولاً: تصنيفات المعرفة.....	16
ثانياً: خصائص المعرفة.....	20
ثالثاً: مصادر الحصول على المعرفة.....	22
رابعاً: التحول من المقاربة المبنية على الموارد إلى المقاربة المبنية على المعرفة.....	23
المطلب الثالث: احتياجات المعرفة في المؤسسة.....	28
أولاً: الذكاء الإستراتيجي ضرورة في المؤسسات القائمة على المعرفة.....	28
ثانياً: زراعة المعرفة.....	31
ثالثاً: هندسة المعرفة.....	33
المبحث الثاني: نظرة عامة على إدارة المعرفة في المؤسسة.....	34
المطلب الأول: التحول إلى إدارة المعرفة.....	34
أولاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة.....	34
ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة.....	36
ثالثاً: الحاجة لإدارة المعرفة.....	38

40.....	المطلب الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.
40.....	أولاً: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة.
43.....	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة.
51.....	ثالثاً: عناصر إدارة المعرفة.
52.....	المطلب الثالث: الاحتياجات الأساسية لإدارة المعرفة.
52.....	أولاً: توفير البنية التحتية اللازمة.
53.....	ثانياً: فريق المعرفة.
54.....	ثالثاً: الهيكل التنظيمي المرن.
55.....	رابعاً: ثقافة المعرفة.
56.....	خامساً: قيادة المعرفة.
58.....	سادساً: رؤية وإستراتيجية المعرفة.
59.....	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتنمية المعرفة.
59.....	المطلب الأول: ماهية تنمية المعرفة.
59.....	أولاً: مفهوم تنمية المعرفة.
65.....	ثانياً: أهمية تنمية المعرفة.
67.....	ثالثاً: نماذج تنمية المعرفة.
75.....	المطلب الثاني: الاستكشاف والاستغلال لتنمية المعرفة في المؤسسة.
75.....	أولاً: ماهية استكشاف المعرفة واستغلالها.
89.....	ثانياً: العلاقة بين استكشاف واستغلال المعرفة.
95.....	المطلب الثالث: القدرة الاستيعابية، آلية لتحقيق التوازن بين استكشاف المعرفة واستغلالها.
95.....	أولاً: تعريف القدرة الإستيعابية.
96.....	ثانياً: مراحل القدرة الإستيعابية.
98.....	ثالثاً: أنواع القدرة الإستيعابية.
99.....	خلاصة الفصل
197-100.....	الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية وقدرتها على تنمية المعرفة.
101.....	تمهيد
102.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية.
102.....	المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية.
102.....	أولاً: تعريف القيادة الإستراتيجية.
108.....	ثانياً: نظريات القيادة الإستراتيجية.

110.....	ثالثا: أهمية القيادة الإستراتيجية.....
112.....	المطلب الثاني: ماهية القائد الإستراتيجي.....
112.....	أولا: تعريف القائد الإستراتيجي.....
113.....	ثانيا: خصائص القائد الإستراتيجي.....
116.....	ثالثا: مهام القائد الإستراتيجي.....
120.....	المطلب الثالث: ضروريات القيادة الإستراتيجية.....
120.....	أولا: مميزات القيادة الإستراتيجية.....
124.....	ثانيا: مهارات القيادة الإستراتيجية.....
128.....	ثالثا: شروط التحول إلى القيادة الإستراتيجية.....
132.....	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق القيادة الإستراتيجية.....
132.....	المطلب الأول: دعائم تطبيق القيادة الإستراتيجية.....
132.....	أولا: مبادئ تطبيق القيادة الإستراتيجية.....
137.....	ثانيا: ممارسات القيادة الإستراتيجية.....
145.....	ثالثا: مكونات القيادة الإستراتيجية.....
154.....	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية.....
154.....	أولا: نمط القيادة التبادلية.....
157.....	ثانيا: نمط القيادة التحويلية.....
159.....	ثالثا: نمط القيادة الرؤيوية.....
162.....	رابعا: نمط القيادة الأوتوقراطي.....
164.....	خامسا: نمط القيادة البيروقراطية.....
165.....	المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية وبيئة الأعمال.....
165.....	أولا: طبيعة بيئة القيادة الإستراتيجية.....
167.....	ثانيا: مسؤوليات القيادة الإستراتيجية في البيئات الديناميكية.....
173.....	المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية كآلية لتنمية المعرفة.....
175.....	المطلب الأول: علاقة القيادة الإستراتيجية بمرحلة استكشاف المعرفة.....
175.....	أولا: تمكين العاملين ومرحلة استكشاف المعرفة.....
177.....	ثانيا: التفكير الإستراتيجي ومرحلة استكشاف المعرفة.....
178.....	ثالثا: مشاركة فرق العمل ومرحلة استكشاف المعرفة.....
179.....	رابعا: الإبداع والابتكار ومرحلة استكشاف المعرفة.....
182.....	خامسا: إنشاء رؤية مشتركة ومرحلة استكشاف المعرفة.....

183.....	سادسا: التغيير الثقافي ومرحلة استكشاف المعرفة
186.....	المطلب الثاني: علاقة القيادة الإستراتيجية بمرحلة استغلال المعرفة
186.....	أولا: تمكين العاملين ومرحلة استغلال المعرفة
188.....	ثانيا: التفكير الإستراتيجي ومرحلة استغلال المعرفة
189.....	ثالثا: مشاركة فرق العمل ومرحلة استغلال المعرفة
191.....	رابعا: الإبداع والابتكار ومرحلة استغلال المعرفة
193.....	خامسا: إنشاء رؤية مشتركة ومرحلة استغلال المعرفة
193.....	سادسا: التغيير الثقافي ومرحلة استغلال المعرفة
196.....	خلاصة الفصل
338-198.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة
199.....	تمهيد:
200.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث
200.....	المطلب الأول: المكانة الاستيمولوجية للدراسة
202.....	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
202.....	أولا: المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد
203.....	ثانيا: منهج الاختبار وفقا لأسلوب الافتراض الاستنباطي
204.....	ثالثا: المقاربة المنهجية الكمية-النوعية
205.....	المطلب الثالث: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات
205.....	أولا: تقنية البحث
206.....	ثانيا: مجتمع الدراسة
210.....	ثالثا: جمع البيانات
213.....	رابعا: أساليب التحليل الإحصائي المستعملة
216.....	خامسا: ثبات وصدق أداة الدراسة
221.....	المبحث الثاني: التعريف بمجموعة إريس سات وتحديد واقع متغيرات الدراسة
221.....	المطلب الأول: تقديم عام لمجموعة إريس سات
221.....	أولا: التعريف بمجموعة إريس سات
224.....	ثانيا: الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات
228.....	ثالثا: مجموعة إريس سات في سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية
234.....	المطلب الثاني: دراسة واقع تنمية المعرفة في المؤسسة محل الدراسة
234.....	أولا: تعريف أداة التقييم الذاتي

235.....	ثانيا: هيكل أداة التقييم الذاتي.....
236.....	ثالثا: كيفية استخدام أداة التقييم الذاتي.....
255.....	المطلب الثالث: واقع القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.....
264.....	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.....
264.....	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة.....
264.....	أولا: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور تنمية المعرفة.....
281.....	ثانيا: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور القيادة الإستراتيجية.....
298.....	ثالثا: عرض نتائج تحليل الاستبيان.....
303.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
303.....	أولا: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي المتعدد.....
317.....	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.....
324.....	ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.....
328.....	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.....
328.....	أولا: تفسير نتائج دور القيادة الإستراتيجية في مرحلة استكشاف المعرفة.....
331.....	ثانيا: تفسير نتائج دور القيادة الإستراتيجية في مرحلة استغلال المعرفة.....
335.....	ثالثا: تفسير نتائج دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة.....
338.....	خلاصة الفصل.....
348-339.....	الخاتمة.....
369-349.....	قائمة المراجع.....
371-370.....	قائمة الجداول.....
372.....	قائمة الأشكال.....
377-373.....	قائمة المحتويات.....
378.....	الملاحق.....

المسلاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان أطروحة دكتوراه علوم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبيان خاص بدراسة علمية تحت عنوان: **دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة -دراسة حالة مجموعة إريس سات (IRIS SAT)-**، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة تحضيراً للحصول على درجة دكتوراه علوم تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف.

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بكل حيادية وموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بنتائج موضوعية، علماً أن هذه البيانات ستُعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الباحثة: طباحي سناء

الأستاذة المشرفة: أ.د بن ساهل وسيلة

sana_tabakhi@yahoo.fr

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها هو معرفة المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بإطارات مؤسسة إريس سات، بغرض تحليل النتائج، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	من 20 إلى 29 سنة	العمر
	من 30 إلى 39 سنة	
	من 40 إلى 49 سنة	
	من 50 فأكثر	
	تقني سامي	المستوى التعليمي
	ليسانس	
	ماجستير	
	مهندس دولة	
	ماجستير فما فوق	
	مدير المؤسسة	المنصب الإداري
	نائب مدير المؤسسة	
	رئيس مصلحة	
	رئيس قسم	
	مساعد إداري	
	الإدارة العليا	المستوى الإداري
	الإدارة الوسطى	
	أقل من 5 سنوات	مدة العمل في المؤسسة
	من 5 إلى 10 سنوات	
	أكثر من 11 سنة	

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: تنمية المعرفة

الرجاء منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لاختياركم.

مراحل تنمية المعرفة وعبارات القياس

مرحلة الاستكشاف

أولاً: ممارسات المعرفة التنظيمية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 تُساهمون في تقديم حجم كبير من الأفكار الجديدة في مؤسستكم.
					2 تكتسبون معارف، خبرات ومهارات جديدة من شركائكم كالجوامع، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات -FCE-.
					3 تقومون بتخزين حجم كبير من المعارف في الذاكرة التنظيمية لمؤسستكم باستخدام موقع الإنترنت الخاص بمؤسستكم (iWeb).
					4 تقومون بتقاسم ومشاركة معارفكم وخبراتكم مع الآخرين باستمرار.
					5 تقومون بتنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين باستمرار من خلال إجراء دورات تدريبية وتعليمية لتمكينهم من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.
					6 تُقدرون المعرفة الفردية (خبرات، مهارات، كفاءات...) لكل موظف وتحاولون الاستفادة منها في العمل.
ثانياً: الممارسات المبتكرة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					7 تُركزون على استخدام أساليب وطرق عمل جديدة.
					8 تعملون بشكل مستمر على إيجاد تقنيات تسويقية جديدة.
					9 تسعى جهاتكم لابتكار منتجات جديدة ومختلفة تماماً عن منتجاتكم الحالية.
					10 تُحاولون باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل ومختلفة تماماً عن التكنولوجيا المستعملة حالياً.
					11 تسعى باستمرار لدخول أسواق جديدة ومختلفة تماماً عن سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية.

مرحلة الاستغلال

أولاً: التنافسية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					12 السوق التي تعملون بها تستقطب منافسين جدد باستمرار.
					13 يتميز سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بمنافسة قوية.

					14	تعتبرون الترويج والإشهار لمنتجاتكم ضرورة حتمية في ظل السوق الذي تعمل فيه مؤسستكم.
					15	تُركز المؤسسة بشكل كبير في بيع منتجاتها على إستراتيجية تخفيض أسعار المنتجات.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانياً: التوجه الاستراتيجي	
					16	تُتمون بتبني تصورات مستقبلية جديدة وتحسينات للوضعية الحالية للمؤسسة.
					17	تُتمون بتوضيح تصورات ومسارات عمل المؤسسة الحالية لجميع الموظفين.
					18	تسعون للتوفيق والمواءمة بين أهداف المؤسسة وبرامجها قصيرة الأجل.
					19	تُركزون على تحقيق مكاسب وأرباح مستمرة على المدى القصير.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: الكفاءة التنظيمية	
					20	تعملون وفق إجراءات وقواعد عمل دقيقة ومتخصصة (روتين تنظيمي).
					21	تُتمون بتحسين أنشطة العمل الحالي أي تركزون على تحسين أداء العمل.
					22	تعملون على زيادة كمية الإنتاج لتخفيض حجم التكاليف (بهدف زيادة العوائد).
					23	تقومون برقابة مستمرة للتأكد من مدى تطابق أداء العمل مع ما هو مطلوب.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رابعاً: الشراكات	
					24	تربطكم روابط قوية بشركائكم الخارجيين (كالجامعات، مراكز التكوين المهني ومنتدى رؤساء المؤسسات -FCE-).
					25	تتميز الجهود المشتركة بينكم وبين شركائكم بالشفافية.
					26	تستمر علاقاتكم (مدة العقد) مع شركائكم لمدة طويلة.
					27	تتشاركون مع شركائكم الخارجيين في المعارف (أي في المعلومات، التكنولوجيا، الخبرات والمهارات...).

المحور الثاني: القيادة الإستراتيجية

الرجاء منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب لاختياركم.

مكونات القيادة الإستراتيجية وعبارات القياس					
أولاً: التمكين					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 لدى الموظفين رأي في تحديد مسؤولياتهم الوظيفية.
					2 تُوفرون المعلومات الكافية للموظفين حول ما تريدون تحقيقه مستقبلاً.
					3 تتشاورون مع الموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات في مجالات أعمال المؤسسة.
					4 الموظفون يشعرون بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة.
					5 يمكن للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.
ثانياً: التفكير الإستراتيجي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					6 تطلعون باستمرار على أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية لمؤسستكم وبأجزائها المختلفة، كما أنكم على دراية بكل العلاقات والروابط فيها.
					7 أنتم على اطلاع تام بكافة التغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على عملكم.
					8 لديكم فهم عميق لمشاكل العمل المختلفة وعلاقتها مع بعضها وكذلك تأثيرها على بعضها البعض.
					9 لمواجهة مشكلة معينة في المؤسسة، تقومون باستغلال حلول مشاكل سابقة مشابهة لها، لتسهيل تشخيصها وإيجاد حلول مناسبة لها.
					10 تعملون على إيجاد حلول مبدعة ومختلفة لمشاكل العمل، كما تحللون أسباب نشوئها وطرق منع حدوثها مرة أخرى.
ثالثاً: مشاركة فرق العمل					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					11 تُساهمون بشكل جماعي في تحديد العمليات الرئيسية للعمل.
					12 تتشاركون المعلومات مع الآخرين متى احتاجوا إلى ذلك.
					13 تُقسمون الموظفون إلى فرق عمل يتمتع كل منهم بمواهب متنوعة ومهارات متكاملة.
					14 تدعمون التعاون بدلاً من المنافسة عبر الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
					15 تأخذون مساهمات ومبادرات جميع الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة.
					16 يتم تشجيع جميع الموظفين قدر الإمكان على توليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشاكل.

رابعا: الإبداع والابتكار					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					17 تُشجعون الموظفين على التفكير والعمل بطرق مبتكرة وحديثة.
					18 تتقبلون كل أنواع التغييرات والابتكارات كوسيلة مفيدة وفعالة لتحسين مؤسستكم.
					19 لديكم استعداد لمحاولة القيام بالعمل بطرق جديدة والبحث عن حلول غير مألوفة وحديثة.
					20 يُنظر زبائن مؤسستكم للمنتجات المقدمة لهم على أنّها منتجات حديثة وغير مسبوقه.
					21 منتجاتكم الجديدة هي عبارة عن تغييرات وتحسينات طفيفة في منتجاتكم السابقة.
خامسا: إنشاء الرؤية المشتركة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					22 مؤسستكم لديها رؤية واضحة وشفافة.
					23 يشارك كل أعضاء المؤسسة في رسم توجهاتها.
					24 كل من يعمل في المؤسسة على علم بالخطط على المدى الطويل وباتجاهات ومسارات العمل.
					25 تتوافق الرؤية التنظيمية لمؤسستكم مع أهداف الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.
					26 جميع الموظفين ملتزمون بتحقيق أهداف المؤسسة.
سادسا: التغيير الثقافي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					27 تشجع مبادئ وقيم مؤسستكم المبادرات الجديدة وتدعم تحمل المخاطر.
					28 تشجعون أداء العمل بطرق جديدة ومستحدثة في المؤسسة.
					29 خلال إعادة تنظيم المؤسسة لديكم قدرة على التعلم والتكيف مع ما هو جديد.
					30 لديكم اهتمام بالأفكار الجديدة.
					31 تتمتعون بمرونة وقابلية للتكيف عندما تكون التغييرات ضرورية.
					32 لديكم قيم مشتركة حول كيفية العمل معا لحل المشاكل المشتركة والوصول إلى أهداف متبادلة.

شكرا جزيلًا لوقتكم وحسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان دراسة واقع تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات ضمن التحضير لأطروحة دكتوراه علوم
موجه إلى الإطارات في مجموعة إريس سات

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة علمية تحت عنوان: **دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة -دراسة مجموعة إريس سات (IRIS SAT)-**، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة لدراسة واقع تنمية المعرفة في مجموعة إريس سات، تحضيراً للحصول على درجة دكتوراه علوم تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف.

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بكل حيادية وموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، علماً أن هذه البيانات ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الباحثة: طباحي سناء

الأستاذة المشرفة: أ.د بن ساهل وسيلة

العامل الثاني: الإستراتيجية والتخطيط (هل عرفنا خطوط التحسين الاستراتيجية لإدارة المعرفة لدعم أهداف منظماتنا؟)

هذه الممارسات:	غير موجودة	مقرر تنفيذها	طبقت جزئيا	طبقت بالكامل	يتم تقييمها بعد التطبيق	تم تعديلها بعد التقييم	أصبحت عملية نظامية
<p>تقوم المؤسسة بجدد المعارف المهمة المهددة بالزوال (أي تحليل المخاطر)</p> <p>مثلا: - المعرفة الموثقة بشكل غير كاف - المعرفة الموجودة لدى عدد قليل من الموظفين</p> <p>تحدد المؤسسة المعارف الجديدة التي يجب تنميتها وتطويرها (الكفاءات والخبرات، ...)</p> <p>مثلا: - المعرفة الناتجة بالفعل - الأهداف الإستراتيجية - التغييرات القادمة - احتياجات أصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء الداخليين، الوحدات الإستراتيجية، ومقدمو الخدمات،...)</p>							
<p>تتضمن خطة إدارة مؤسستنا برنامج لإدارة المعارف يشمل مجموعة من المشاريع</p> <p>قامت مؤسستنا بتخطيط الاستثمارات (في الموارد البشرية والمعدات) لتنفيذ ودعم إدارة المعرفة</p> <p>مثلا: تكوين وتدريب متخصصين في مجالات متعددة كظم المعلومات، التكنولوجيا...</p>							
<p>تستخدم مؤسستنا مؤشرات لقياس التقدم المحقق في إدارة المعرفة وتعديل برنامج عملها</p> <p>مثلا: - نسبة العوامل الفعالة في شبكات تبادل الممارسات الجيدة - معدل استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة</p>							

8

9

10

11

12

العامل الرابع: الشركاء والموارد (هل يتم التعاون مع مؤسسات أخرى؟ وما هي الوسائل المستعملة المساعدة على الاستفادة من إدارة المعرفة؟)

غير موجودة	مقرر تنفيذها	طبقت جزئيا	طبقت بالكامل	يتم تقييمها بعد التطبيق	تم تعديلها بعد التقييم	أصبحت عملية نظامية
هذه الممارسات:						
تستفيد مؤسستنا من شركائها لتعلم واكتشاف التطورات والتوجهات الجديدة						
مثلا: - التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية						
- المشاركة مع الإدارات الحكومية (الجماعات المحلية...)						
- المشاركة في الجمعيات المهنية (في القطاعات العام والخاص)						
تستعمل مؤسستنا مهارات خبرائها بشكل كامل.						
مثلا: - يتم تحديد محتوى التدريب استنادا إلى أفضل الممارسات						
- تصريف الوظائف التي أنشأت بالتعاون مع موظفين من الخبراء في المجال						
تستفيد مؤسستنا من أدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة.						
مثلا: - موقع إلكتروني						
- إنترانت للموظفين						
- إدارة الوثائق الإلكترونيا (Plate-forme de gestion documentaire)						
- قواعد البيانات						
تحقق القواعد والإجراءات إمكانية الاستخدام الأمثل لأدوات تكنولوجيا المعلومات ومصادر الوثائق.						
مثلا: - الخصوصية عند الدخول لقواعد البيانات						
- وضع الوثائق في قواعد الإعلام الآلي						
- تحديد الحقول (Champs obligatoires) الواجب ملؤها عند حفظ الوثائق						

21

20

19

18

															29
															30

جعل المعارف الأساسية ذات طابع رسمي (أي تخزينها بطريقة تسمح باستعمالها من طرف الجميع).
 مثلا: - كتابة التعليمات والإجراءات وقواعد التشغيل ومعايير الجودة
 - إعداد كتب المعرفة (*livres de connaissances*) التي تحتوي على دراسات الحالة، الدروس المستفادة من التجارب والتخصص التعليمية

معرفة الخبراء متاحة ويتم الوصول إليها بسهولة.
 مثلا: - وجود دليل الخبراء،
 - وجود موقع إلكتروني مع أكثر الأسئلة المطروحة أو خط هاتفي دائم لطرح الأسئلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان دراسة واقع القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات ضمن التحضير لأطروحة دكتوراه علوم
موجهة إلى الإطارات في مجموعة إريس سات

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة علمية تحت عنوان: **دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة -دراسة مجموعة إريس سات (IRIS SAT)-**، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة لدراسة واقع القيادة الإستراتيجية في مجموعة إريس سات، تحضيرا للحصول على درجة دكتوراه علوم تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف.

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بكل حيادية وموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، علما أن هذه البيانات ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الباحثة: طباحي سناء

الأستاذة المشرفة: أ.د بن ساهل وسيلة

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	في بعض الأحيان	نادرا	أبدا
مهارة التوقع						
1	- تقوم بجمع المعلومات من شبكة واسعة من الخبراء والمصادر من داخل وخارج مجال عملك أو وظيفتك.					
2	- يمكنك توقع التحركات المحتملة للمنافسين وردود الفعل المحتملة لمبادراتهم أو منتجاتهم الجديدة.					
مهارة التحدي						
3	- تقوم بإعادة صياغة المشكلة من عدة زوايا لفهم الأسباب الجذرية لها.					
4	- تقوم بالبحث عن وجهات نظر متنوعة لرؤية جوانب متعددة من قضية معينة.					
مهارة التفسير						
5	- تتميز بحب الاستطلاع والتفتح على كل جديد.					
6	- تقوم باختبار العديد من فرضيات العمل بمشاركة الآخرين قبل استخلاص النتائج.					
مهارة اتخاذ القرار						
7	- تقوم بتحقيق التوازن بين الاستثمار طويل الأجل بهدف النمو مع التركيز على المدى القصير من أجل تحقيق النتائج المرجوة.					
8	- تقوم بتحديد المبادلات، المخاطر والنتائج غير المقصودة للزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين مثل المساهمين، المسيرين والموظفين...، وذلك عند اتخاذ القرارات.					
مهارة التوافق						
9	- تقوم بتقييم مدى علاقات التسامح بين أصحاب المصلحة (أي بين المساهمين، المسيرين والموظفين) ومدى تحفيزهم للتغيير في العمل.					
10	- تقوم بتحديد ومعالجة تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة أي بين المساهمين، المسيرين والموظفين.					
مهارة التعلم						
11	- يتم التواصل بين أعضاء المؤسسة من خلال قصص النجاح والفشل لتشجيع التعلم التنظيمي.					
12	- تقومون بتصحيح مسار عملكم على أساس إثباتات غير أكيدة، حتى بعد أن يتم اتخاذ القرارات.					

