



الموضوع

مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة (E.N.I.C.A.B)

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

د/ بن ساهل وسيلة

تواتي نور الهدى

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2013
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون)

إهداء



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك..... الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..... محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. إلى من كلت أنامله لي قدم لي لحظة سعادة..

إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم.. إلى القلب الكبير..... أبي العزيز

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء.. إلى القلب الناصع بالبياض.. إلى بسملة الحياة وسر الوجود..... أمي الحبيبة

إلى من كن لي نبع الحنان والصدر الرحب..... زوجات أبي

إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي.... إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..... إخوتي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة... إلى من عرفت معهن معنى الحياة.. إلى رياحين حياتي..... أخواتي

إلى الأخوات اللاتي لم تلدهن أمي.. إلى من معهن سعدت وبرفقتهن في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.....

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير.. إلى من عرفت كيف أجدهن وعلمني أن لا أضيعهن..... صديقاتي

وأخص بالذكر منهن..... "ملوكة"..... و..... "عفاف"

إلى ذو الصدر الرحب والقلب الكبير... إلى أمل الحياة..... الصديق المقرب "نونو"

إلى من معه فرحنا... ولرفقته سررنا... وبدعمه نجحنا..... الأستاذ المدرب "ابراهيم كحيل"

إلى من رافقتني طيلة هذا الدرب فكانت لي الصديقة والأخت الحنون أستاذتي وقديوتي...

..... "بن ساهل وسيلة"

إلى..... كل أفراد العائلة

إلى..... كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم

التسيير بجامعة "محمد خيضر بسكرة"

شكر وتقدير

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن

التوكل عليه سبحانه وتعالى...

يقول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس" رواه أحمد والترمذي.

لذلك قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذة المشرفة الدكتورة: "بن ساهل وسيلة" التي لم تبخل علي بنصائحها القيّمة

لإتمام هذا البحث وتعاملها المتميز معي...

وأخيرا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتي

وتوجيهي وإرشادي ولم يخلوا علي بأرائهم ومساعداتهم...

وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقههم

الملخص

تركز هذه الدراسة على مساهمة القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة، فالمعرفة في المؤسسة لا تظهر بشكل عشوائي وإنما تنتج عن تبني المؤسسة لإدارة مسؤولية عن تسييرها بطريقة منهجية من خلال تطبيق إدارة المعرفة. وباعتبار المعرفة مورد استراتيجي غير فاني لا يهلك ويتزايد ويتولد بالاستعمال، فعلى المؤسسات أن تسعى جاهدة لإنتاج معارف جديدة وقيمة لتحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار وإن هناك عوامل عديدة بالمؤسسة تساهم في عملية إنتاج المعرفة من هذه العوامل نجد القيادة الإستراتيجية التي تعتبر المسؤولة عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات والتميز والمنافسة. ومن هنا تتجلى معالم إشكالية دراستنا والتي تهدف إلى تحديد مدى مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية إنتاج المعرفة من خلال مدى مساهمتها في كل من عملية توليد المعرفة، عملية مشاركة المعرفة، وعملية التعلم. فمن خلال استخدام تقنية دراسة الحالة وجمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان توصلنا إلى نتيجة مفادها القيادة الإستراتيجية تساهم بدرجة كبيرة في كل من عملية توليد المعرفة، عملية مشاركة المعرفة، وعملية التعلم. مما يؤكد أن القيادة الإستراتيجية تساهم بدرجة كبيرة في إنتاج المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة فرع جنرال كابل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، عملية توليد المعرفة، عملية مشاركة المعرفة، عملية التعلم.

Résumé

Cette recherche s'intéresse à étudier la contribution du leadership stratégique à la production de connaissances. En effet, la connaissance ne peut être produite fortuitement, elle nécessite un processus approprié permettant son exploration généralement désigné par la gestion des connaissances. Et puisque la connaissance est considérée aujourd'hui comme une source stratégique impérissable, qui s'amplifie par l'utilisation, les entreprises sont conduites à produire de plus en plus de nouvelles connaissances afin d'atteindre l'excellence et garantir leur pérennité. Ici, le leadership stratégique joue un rôle important car il est un moyen efficace permettant la réalisation de l'équilibre stratégique entre les aspirations voulues et les besoins nécessaires, et favorisant l'alignement entre l'investissement de l'entreprise dans ses ressources stratégiques et ses objectifs. Notre problématique s'inscrit justement dans cette idée en étudiant la contribution du leadership stratégique dans les différentes étapes du processus de production de connaissance. A travers l'application d'un questionnaire en tant qu'outil de récolte de données, nous avons conclu une forte contribution du leadership à la génération de connaissance, à la participation et à l'apprentissage.

Mots clés: leadership stratégique, le processus de production de connaissances, un processus de partage des connaissances, le processus d'apprentissage.

Abstract

This research focuses on studying the contribution of strategic leadership in the production of knowledge. Indeed, knowledge can be produced by chance, it requires an appropriate process for the exploration generally designated by the knowledge management. And since knowledge is now considered a strategic imperishable source, which is amplified by the use, companies are driven to produce more new knowledge to achieve excellence and ensure their sustainability. Here, strategic leadership plays an important role because it is an effective means of achieving the strategic balance between the desired aspirations and necessary needs, and promoting alignment between the company's investment in its strategic resources and its objectives. Our problem falls precisely in this idea by studying the contribution of strategic leadership in the various stages of the production of knowledge. Through the application of a questionnaire as a tool for data collection, we entered into a strong leadership contribution to the generation of knowledge, participation and learning.

Cléses words: strategic leadership, the process of knowledge production, a process of knowledge sharing, the learning process.

تعيش اليوم مختلف المنظمات في جو اقتصادي جديد يوصف بأنه اقتصاد اللامادي التي تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية والمصدر المهم للميزة التنافسية للمنظمات الباحثة عن التميز والتفرد خاصة في ظل التحولات والتطورات الواسعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم والتي تفرض على المنظمات العديد من التحديات المحلية والعالمية. فمن الصفات الأساسية للمعرفة أنها لا تملك وتزايد وتتولد بالاستعمال مما يجعلها مصدر غير فاني للقيمة على عكس موارد الإنتاج الأخرى التي تملك مع مرور الزمن مما جعلها الأصل الأكثر تميزا في تحقيق التقدم والرقى. هذا ما دفع المنظمات لاكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف التي يتوقف على قدرتها التنافس حول الفرص المستقبلية التي لا يمكن كشفها واستغلالها إلا من خلال امتلاك موارد بشرية مميزة، والعمل على حسن تسييرها واستثمارها استثمارا أمثل. ومن أجل مواجهة هذه التحديات واقتناص الفرص وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها في بناء وتنمية قدرتها على التعامل المبكر مع التغيرات والاستعداد للتكيف معها، وإطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الموارد البشرية الفنية على كافة المستويات، بالإضافة إلى تهيئة فرص أفضل لتحسين أدائها بما يتناسب مع قدراتها.

وتؤكد الكتابات الإدارية القديمة منها والحديثة، أن منظمات عديدة مع بدايتها المتواضعة من حيث الإمكانيات والموارد حققت نجاحا ونمو متميزا دون وفرة مالية ومادية وذلك بفضل التفوق الإداري والقيادي، كما تؤكد أن الغالب من النجاحات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، سواء في المجال السياسي أو الاقتصادي أو الأمني أو الثقافي أو العسكري، جميعها ترجع إلى التفوق الإداري والتميز القيادي قبل أن تكون وفرة في الإمكانيات والموارد. ويدعم هذا التفسير تلك الحالات من المنظمات بل والدول التي تغير حالها من تعثر إلى نمو ونجاح، وحالات أخرى تغير حالها من نجاح وريادة إلى انكماش وإفلاس... كل ذلك مع تغير المديرين والقيادات. فالقيادة تعتبر محورا مهما تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيرا كبيرا في مجمل مناحي العمل المنظمي، لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي الذي زادت الحاجة فيه إلى وجود القيادة الحكيمة والقادة من ذوي المهارات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولات المتابعة المستمرة للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها. فقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم حيث يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، كما يتطلب التفاوض والتنسيق بين أطرافه المتعددة، الأمر الذي استدعى الاهتمام أكثر بالقيادة الإستراتيجية وبدور القائد الإستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل إستراتيجي في تعاملات المنظمة مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية، وكذا تصور المستقبل المرغوب للمنظمة، ثم توجيه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة. فالمنظمات اليوم تحتاج لتطوير خصائص القيادة الإستراتيجية لبناء مواردها وقدراتها وإنتاج معارف تضمن لها البقاء والاستمرار.

وعلى ضوء ذلك قمنا في إطار هذا البحث بدراسة مساهمة القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة من خلال طرح الإشكالية

التالية:

"كيف تساهم القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة؟"

الأسئلة الفرعية

وتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

هل تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة؟

هل تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة؟

هل تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم؟

فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يتطلب ذلك توضيح الفرضيات التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي:

تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة.

تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة.

تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم.

أهمية البحث

إن أهمية البحث تنبثق من أهمية كل من موضوع القيادة الذي نحاول هنا تقديم مساهمة علمية حوله لفهم مضمون السلوكيات في المؤسسة ومتغيراتها المتحكمة فيها وكيفية تأثيرها على سير المنظمة وتطورها، وكذا موضوع المعرفة وإدارتها والعمل على تسييرها من خلق وتوليد إلى نقل وتشارك فاستخدام وتطوير... لذلك فهذه الدراسة تكتسب قيمة علمية نتيجة ما تقدمه من أفكار نظرية ودراسات وأبحاث تضيف قيمة للموضوع وتكسبه هدف يسعى إليه. كما يبرز البحث قيمة عملية نتيجة توظيفنا لما جمعناه في الإطار النظري من معلومات وأفكار بشكل محكم وإسقاطه على واقع عمل مناسب تمكننا من خلاله الإجابة على إشكالية دراستنا.

أهداف البحث

تتلخص أهداف دراستنا فيما يلي:

محاولة توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة وأهم النظريات التي أبرزت قيمتها؛

توضيح أهمية السلوكيات داخل المؤسسة فيما بين القادة في المستوى الاستراتيجي والمؤوسين وطبيعة المتغيرات المتحكمة

في كليهما؛

إعداد إطار نظري للمعرفة وآليات إنتاجها لإبراز الدور المتزايد للمعرفة باعتبارها مورد لا يهتلك، وتأکید أهميتها

وضرورة إدارتها بطريقة منهجية ووضع تصور لكيفية إنتاجها؛

- تحديد العوامل المساعدة على إنتاج المعرفة بالمؤسسة؛
- إبراز كيفية مساهمة القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة وأهم المحددات المتحكمة في ذلك.

المنهج المتبع

للإلمام الجيد بكل الجوانب المحيطة بدراستنا انتهجنا أسلوب المزج بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا. وقد قمنا بإسقاط إطارنا النظري على الواقع من خلال استخدام تقنية دراسة الحالة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة فرع جنرال كابل، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

مبررات اختيار موضوع البحث

يعود سبب اختيارنا لموضوع البحث إلى ما يلي:

- ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث؛
- طبة الموضوع والذي يندرج ضمن تخصصنا؛
- الرغبة في رؤية واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات؛

هيكل البحث

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول.

حيث خصصنا الفصل الأول للإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المعرفة من خلال مفهوم المعرفة، هرمية المعرفة، أهميتها وخصائصها، أنواع المعرفة ومصادرها، العوامل المؤثرة في المعرفة ودورة حياتها، وأساليب الإدراك المعرفي. أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لماهية إدارة المعرفة فتطرقنا فيه للتطور التاريخي لإدارة المعرفة، مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، البنية التحتية لإدارة المعرفة. بينما تناولنا في المبحث الثالث مراحل عملية إنتاج المعرفة والتي تم إجمالها في ثلاثة مراحل: مرحلة توليد المعرفة، مرحلة مشاركة المعرفة، ومرحلة التعلم.

أما الفصل الثاني فقد تضمن القيادة الإستراتيجية ومساهماتها في عملية إنتاج المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، فتناولنا في المبحث الأول ماهية القيادة الإستراتيجية من خلال مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية، خصائصها وأهميتها، مفاهيم أساسية حول القائد الإستراتيجي، ومهام القيادة الإستراتيجية وعوامل نجاحها. بينما تطرقنا في المبحث الثاني لتطبيقات عملية القيادة الإستراتيجية من خلال مراحل عملية القيادة الإستراتيجية، أنماط القيادة الإستراتيجية، إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية. أما المبحث الثالث فقد تضمن قدرة القيادة الإستراتيجية على إنتاج المعرفة وذلك من خلال مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة، مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة، مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه للقيام بدراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة فرع جنرال كابل. وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة من خلال منهجية الدراسة، أدوات جمع البيانات. بينما تناولنا في المبحث الثاني تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال نشأتها وتطورها وأهميتها الاقتصادية، نشاطها وأهدافها، محيطها والهيكلة التنظيمي لها. أما في المبحث الثالث فقد قمنا بتحليل الدراسة الميدانية وتفسير النتائج على أساس المعلومات المتحصل عليها والتطبيق الكمي للاستبيان، فتناولنا استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة، استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة، استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم، وتفسير النتائج.

تمهيد

إن إنسان العصر يحتاج للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، فالمعرفة هي الأصل وهي أحد أهم عناصر الإنتاج؛ إذ أن العالم اليوم يعيش مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة لدرجة أنه أطلق عليه عالم المعرفة ومجتمع المعرفة، وقد أصبحت المعرفة تشكل ميزة تنافسية للمنظمات التي تمتلكها حيث أصبح من يمتلكها في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمتلك القدرة على العمل واغتنام الفرص واستغلال الوقت، وهذا يبرز دورها وأهميتها ومكانتها وأثرها في النجاح في جميع الأعمال والمجالات. وعليه أصبحت عملية إنتاج المعرفة أحدث أنواع العمليات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق سواء كمفاهيم أو أساليب أو تطبيقات.

والمعرفة نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظمة (الخبرات البشرية والإمكانات المادية والتكنولوجيا والبحث والتطوير والدراسات)، وهي تتولد وتتشكل وتعيد إخراج ذاتها في منظومات جديدة، وهي مصدر للإبداع متاحة للجميع وبخاصة لمن يرغب بالوصول إليها بالجهد والمثابرة، حيث أنها مصدر قوة ونفوذ يمارسها من يمتلكها على من يجهلها. وانطلاقا من هذا المنظور سوف نحاول تقديم عرض شامل عن إنتاج المعرفة، وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية المعرفة.

➤ المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

➤ المبحث الثالث: مراحل عملية إنتاج المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال وليس الأرض وإنما هي المعرفة. فهي مصدر للنجاح الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم المعرفة، هرميتها، أهميتها، خصائصها، تحت عنوان عموميات حول المعرفة، وكذا أنواعها ومصادرها، العوامل المؤثرة فيها ودورة حياتها، أساليب الإدراك لمعرفي.

المطلب الأول: عموميات حول المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

تعددت وتنوعت التعاريف الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق. إلا أنه يمكن إجمال هذه التعاريف في مجموعتين¹:

1) **مجموعة التعاريف القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات:** حيث أن دعاءة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى اعتبار المعرفة كمحتوى يجب تجسيده بشكل صريح نظراً لتميزها بنفس خصائص المعلومات. لذا فإنهم يتوجهون نحو تعريف المعرفة على النحو التالي:

✓ تراكم معلوماتي منتظم ومتخصص في مجال معين؛

✓ خبرة يمكن توصيلها وتقاسمها؛

✓ المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة

أو النشاط الراهن؛

✓ المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب؛

✓ المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة.

ودعاءة هذه الرؤية يرون أن معرفة المنظمة لا بد من أن تتحول إلى قاعدة المعرفة (*Knowledge Base*) التي هي مجموعة

الوقائع والعلاقات المخزنة بشكل منظم يمكن الاستفادة منها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية يجسد في شكل نظام الخبير. وبدلاً من

اعتبار العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني فإن الباحثين في هذا المجال ينظرون إليها كأنظمة عمل معرفي لا تختلف كثيراً عن أنظمة

المعلومات التي تساعد عمال المعرفة على تطبيق المعرفة في إنجاز الأعمال وهذا ما يجعلهم يركزون على كيفية البحث عن أساليب تقنية

متطورة لتوليد المعرفة الجديدة وتخزينها بشكل أفضل في القاعدة التنظيمية.

2) **مجموعة التعاريف القائمة على المعرفة الضمنية:** هذه التعاريف تركز على خصائص المعرفة المحتواة ضمنياً وداخلياً في عمق

الأفراد والتي لا يمكن إلا التشارك فيها وتعلمها نظراً لصعوبة التعبير عنها أو ضمان نقلها بفضل التقنيات الحديثة للآخرين . حيث

يعرف باحثي هذا المجال المعرفة بأنها²:

1 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، ط2، عمان، 2008، صص 25-26.

2 رمحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص56.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

✓ المعرفة هي ما يكمن في عمق الفرد؛

✓ المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

ولابد من التأكيد على أن المجموعتين من التعاريف السابقة تمثلان مدخلين مختلفين في إدارة المعرفة. الأول يتمثل في مدخل الترميز (*Codification*) القائم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً، والثاني مدخل الشخصنة (*Personnalisation*) الذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى. وأن كلا الجانبين يمثلان نظام المعرفة في المنظمة، وهما اللذان ينصب عليهما العمل المعرفي¹.

ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تعريف المعرفة أو توضيح مفهومها فمنها ما اهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها، والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري...، مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين وبالتالي لا بد من محاولة الإحاطة نسبياً ببعض المناهج الأخرى التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي²:

✓ **المنهج الاقتصادي:** الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي (Stewart, 1999)؛

✓ **المنهج المعلوماتي:** الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف (Newman, 2000)؛

✓ **المنهج الإداري:** ويرى في المعرفة موجوداً تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات (Endres, 1997)؛

✓ **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها (Brian, 1999)؛

✓ **المنهج الاجتماعي:** وينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها (Wick, 2000)؛

✓ **المدخل الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها (Howell, 1998)؛

✓ **المنهج الشمولي:** وتتضمن تصوراً يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية بمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز (Jillind, 2000)؛

1 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص26.

2 بسمان فيصل محجوب، "عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص3-4.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

✓ **المنهج الثنائي المصطلحي:** ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق، أنظمة خبيرة، قوائم زبائن، منشورات، مشاريع... قابلة للنقل (*Knowing about*)، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة (Herschel, 2000) (Daft, 2001).

كما سبق، نلاحظ أن هناك تعددا وتنوعا في تحديد مفهوم المعرفة والمناهج التي تناولت ذلك، حيث أن جوهر العمل المعرفي يقوم على أفراد المعرفة الذين يقومون بعملية جمع وتقاسم ونشر وتوليد المعرفة وترجمتها على أرض الواقع بتحويلها لأسلوب عمل ينعكس إيجابا على المنتجات أو الخدمات¹.

وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة.

ثانيا: هرمية المعرفة

لابد من التعرف على الجذور التاريخية للمعرفة ومستويات تطورها والتي يمكن تمثيلها برباعية تتكون من البيانات، المعلومات، المعرفة ثم الحكمة، حيث تشكل البيانات في إطار هذه الرباعية قاعدة الهرم المعرفي، التي يتم الانطلاق منها للوصول إلى الحكمة والتي بدورها تعبر عن رأس الهرم.

✓ البيانات

البيانات (*Data*): يعرفها المطيران بأنها: "مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات أو صور..."². نجد من خلال هذا التعريف أن البيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الخام التي لم تفسر بعد وليس لها قيمة في شكلها الخام.

كما يعرف لودن (Laudon) البيانات بأنها "عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها"³. وعلى ضوء هذا التعريف فقد أضاف لودن (Laudon) أن من أجل فهم البيانات وتفسيرها تستوجب عملية المعالجة لهذه الحقائق.

فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليس لها معنى أو قيمة بشكلها الأولي، ما لم تكتسب بفضل عمليات معالجة معينة صيغة مفهومة ومفيدة تحولها إلى معلومات. لذا فإننا نستطيع أن نقول بأن البيانات هي المادة الأولية للمعلومات⁴، وأن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب عملية معالجة وفقا لطرق مختلفة منها البسيطة كاستعمال المعالجة اليدوية التي تعتمد على العنصر البشري ومنها المعقدة كاستخدام النظم الحوسبة أو ما يسمى بالمعالجة الآلية⁵.

البيانات = مادة خام للمعلومات

1 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

2 نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011 ص 13.

3 Kenneth L. & Jane L. (2002), **Management Information systems**, 7th ed, Pearson Education, inc, India, p9.

4 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

5 الحميدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، دار وائل، الأردن، 2000، ص 37.

✓ المعلومات

تعرف المعلومات (*Information*) بأنها بيانات وضعت في إطار ومحتوى واضح ومحدد بفضل معالجتها واكتسابها قيمة إدراكية (بزيادة الفهم لدى الفرد) وقيمة نفعية نظرا لإمكانية استخدامها في مجالات مختلفة. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها

الشكل الكتابي، الصوتي والصوتي¹، فالمعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات اكتسبت قيمة ويتم تقديمها لغرض محدد.

ولكي نستطيع الحكم على جودة المعلومة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:²

- ❖ التوقيت: تزداد قيمة المعلومات كلما توفرت لدى المستخدم في الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا أن وصول المعلومات بعد الحاجة إليها تزيد من احتمالات تقادمها ومؤشر لانعدام قيمتها؛
- ❖ الدقة: وتعني توفر المعلومات على حسب طلب المستخدم والموضوع. كما تكمن الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتجهيزها وتلخيصها وعرضها؛
- ❖ الصلاحية: أي أن تخدم المعلومات الغرض الذي أعدت من أجله؛
- ❖ الوضوح: خلو المعلومة من الغموض وتميزها بسهولة الفهم؛
- ❖ الشمول: أي أن المعلومات تغطي كافة احتياجات المستفيدين؛
- ❖ الصحة: درجة خلو المعلومات من الخطأ؛
- ❖ الموضوعية: خلو المعلومات من التحيز ومن أي قصد للتحريف أو التغيير لغرض التأثير على مستخدمها؛
- ❖ الواقعية (المصدقية): وتعني أن تكون المعلومات ممثلة لواقع المنظمة محل الدراسة، أي يمكن التحقق منها في الواقع؛
- ❖ التكلفة (الجدوى): أن يكون العائد المتوقع من المعلومة أكبر من تكلفة الحصول عليها.

واعتمادا على هذه الخصائص يمكن معرفة مدى جودة المعلومات التي غالبا ما تتحدد من طرف متخذ القرار حسب قدرته على

استخدامها. وهناك ثلاثة عوامل تحدد جودة المعلومات هي: منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة قبول المعلومات من قبل متخذ القرار ودرجة خلوها من الأخطاء والتحيز³. فالمعلومات ما هي إلا بيانات (التي هي عبارة عن مادة خام لم تتم ترجمتها بعد)، مترجمة وموضوعة في سياق معين يكسبها قيمة⁴.

المعلومات = بيانات + سياق

إذا فالبيانات هي عبارة عن مدخلات تمت معالجتها لتتحول بعدها إلى مخرجات في شكل معلومات.

1 أسامة أحمد الروسان، "إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26/28 أبريل 2004، ص3.

2 ضياء احمد القاضي وآخرون، إحصاء ونظم معلومات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998، ص266.

3 سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص107.

4 Prax J.Y. (2002), *Le Guide du Knowledge Management*, Dunod, Paris, p36.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

✓ المعرفة

لقد رأينا فيما سبق أن المعلومة هي نتاج الفهم الذي ينتج عن الربط بين مجموعة من البيانات المشكلة، تختفي في ثنايا العلاقة الرابطة بين المعلومة والبيانات النماذج الدينامكية المساهمة في تحقق الظاهرة. فالعلم بهذه النماذج الخفية يمهد الطريق إلى ما يسمى بالمعرفة (*Knowledge*). إذ يعرف بالميس (Balmisse) المعرفة بأنها "معلومة مهضومة ومفهومة وقابلة للاستخدام وفق دينامكية معينة"¹. وبحسب هذا التعريف ينظر للمعرفة على أنها أداة لفهم المبادئ التي تحكم الظاهرة المدروسة، وبالتالي فإن الأفراد بامتلاكهم للمعرفة لا يمتلكون فقط المعلومات، وإنما يمتلكون القدرة على محاكاة المعلومات ضمن سياقهم الخاص، وبهذا فهم يخلقون معلومات جديدة تفوق بكثير مقدار الإمكانات المتاحة لهم، فهي بذلك تتيح لهم التفاعل مع التجربة ومحاكاة السياق وفق لمعطياتهم الخاصة. فيعرف كل من دافنورت وبروساك (Davenport & Prusak) المعرفة على أنها "عبارة عن مزيج من التجارب المؤطرة، القيم المتسقة، وبصائر الخبراء التي تخلق إطاراً يسمح بتقييم ودمج تجارب ومعلومات جديدة. تنشأ وتنطبق في عقول العارفين، العادات التنظيمية والعمليات، وحتى الممارسات والمعايير وليس فقط في الوثائق والسجلات"². وتبرز أهمية هذا التعريف من خلال إحاطته بمفهوم المعرفة، إضافة إلى التأكيد على الطبيعة الإدراكية لها، وإبراز مختلف الأبعاد التي تأخذها المعرفة التنظيمية. من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن البيانات هي المادة الخام المعبر عنها برموز يمكن للإنسان تفسيرها وترجمتها في شكل تقارير تسمح بتحويلها إلى معلومات مفيدة. وأما المعرفة فإنها الأفكار والحقائق المستنتجة من هذه التقارير.

المعرفة = تراكم المعلومات + التحليل + الاستخدام

✓ الحكمة

الحكمة هي تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وحقيقي، وزائف، وفهم القيمة الدائمة. وهي تشمل القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها، ويمكن إدراكها. كما أنها استخدام المعرفة المتراكمة والمعبر عنها في الوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف المختلفة، فهي تمثل ذروة الهرم المعرفي نتيجة احتوائها على عمليات معقدة يمارسها العقل البشري من أجل ضمان تراكم المعارف والخبرات وتحويلها إلى حكمة تتجاوز المتاح من المعرفة من أجل آفاق معرفية جديدة عن طريق كسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف³.

ويمكن تمثيل عملية الارتقاء المعرفي من البيانات إلى الحكمة بشكل الهرم التالي:

1 Balmisse G. (2002), *Gestion des Connaissances*, Vuibert, France, p12.

2 Gottschalk.P.(2007), *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*, Idea Group Publishing, London, p12.

3 رنجي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص38.

الشكل رقم (01): التدرج الهرمي للمعرفة



المصدر: خلف مني، دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التنسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011، ص23.

كما ترتبط عملية الارتقاء المعرفي ارتباطا عكسيا بالسياق، فكلما ارتقينا بسلم المعرفة كلما قلت حاجتنا لمعرفة السياق العام للظاهرة المدروسة، بدءا بالبيانات التي يستحيل فهمها من دون الرجوع إلى السياق العام التي أوجدت فيه وصولا إلى الحكمة التي لا يحتاج صاحبها إلى إدراك كبير للسياق من أجل فهم الظاهرة¹.

ثالثا: أهمية المعرفة

لا تملك المعرفة قيمة لذاتها وإنما تبرز أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال فيما تحققه من قيمة مضافة لها، وفي الدور الذي تؤديه في دعم نجاح المنظمة وتطورها. ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية²

- ✓ تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- ✓ تتيح المعرفة المجال للمنظمات للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وتحفيز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- ✓ تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- ✓ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها (مثل الأنظمة الخبيرة، الرجل الآلي...) أو استخدامها لتعديل منتج معين (كزيادة الجودة، تخفيض التكلفة...) أو لإيجاد منتجات جديدة (الابتكار)؛
- ✓ توجه المعرفة مديري المنظمات إلى أفضل أساليب تسيير منظماتهم؛

1 مسعي سمير، "الأهمية الإستراتيجية للمعرفة الضمنية بالنسبة للمنظمات"، المنتدى الخامس للمنظمات: "إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من اجل تنافسية المنظمات الاقتصادية في الجزائر"، جامعة عنابة 7-8 ديسمبر 2010، ص4.

2 محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة ، إذ تثبت الدراسات أن أغلب المنظمات المتطورة تكنولوجيا (High-tech) المدجة في الأسواق المالية تحقق قيمة سوقية أعلى من قيمتها المحاسبية، وغالبا ما ينسب الفرق إلى استثمارها في رأس المال الفكري والمعرفي؛

✓ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وأساس استدامتها.

رابعا: خصائص المعرفة

المعرفة نتاج عمل إنساني فكري، فقد ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات من أهمها القدرة على التفكير والتأمل التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر الصانع الأول للمعرفة التي تعتبر مورد حيوي من موارد المنظمة، فهي لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ. وإنما المعرفة تراكمية غير قابلة للنفاد ولا تهتك بالاستخدام فهي ليست محصورة بفئة دون غيرها. فالكمل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه. فهي تتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها التعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المنظمة. وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة من وجهة نظر نبيل علي نذكر منها ما يلي:¹

✓ **إمكانية توليد المعرفة:** وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة؛

✓ **إمكانية موت المعرفة:** للمعرفة عمر يمتد بتكرار استخدامها والاستثمار فيها. فموت المعرفة يشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بالكتب أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما أسلفت سابقا؛

✓ **إمكانية امتلاك المعرفة:** من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، فالطريقة الأكثر شيوعا لاكتسابها هي التعلم؛

✓ **إمكانية تخزين المعرفة:** إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين

المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة (Knowledge bases)؛

✓ **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة مثل: المعرفة الضمنية، الظاهرية، الإجرائية...؛

✓ **المعرفة لا تملك بالاستخدام:** بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت؛

✓ **إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية:** وتشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الظروف، الوسائل

والسبل اللازمة لذلك.

1. ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 92-94.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة ومصادرها

أولاً: أنواع المعرفة

أكد نجم عبود نجم على أن "المعرفة معارف أي إنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد"¹.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة في أنواع المعرفة وذلك حسب وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع، ومن أبرز هذه التصنيفات نذكر:

1) حسب زاك (Zack): قدم زاك تصنيفاً للمعرفة بحسب القدرة على استخدامها كأداة إستراتيجية في السوق للتأثير على المناخ التنافسي الذي تنشأ فيه المنظمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:²

✓ **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها؛

✓ **المعرفة المتقدمة:** هي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز من خلال معرفتها لكسب ميزة تنافسية. وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو في قطاع سوقي محدود؛

✓ **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للمنظمة بتغيير قواعد السوق والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

2) حسب لونج وفاهاي (Long & Fahey): قام لونج وفاهاي (Long & Fahey) بتقسيم المعرفة إلى معرفة فردية، معرفة جماعية ومعرفة هيكلية كما يلي:³

✓ **المعرفة الفردية:** وتشمل جميع معارف الأفراد ومهاراتهم المعلنة منها والضمنية؛

1 نضال محمد الرطمة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2 فريد كورتل، موساوي زهية، "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الخيط الاقتصادي الجديد"، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 25/23 أبريل 2005، ص 9.

3 Gottschalk P. (2005), **Strategic knowledge management technology**, Idea Group Publishing, United Kingdom, p6.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

✓ **المعرفة الجماعية:** وهي معرفة متواجدة ضمن الجماعات في العلاقات المتبادلة بين أفراد الفريق الواحد، وهي معرفة ضمنية يتشارك فيها أعضاء الفريق الواحد، وتبرز بجلاء فقط في حالة العمل الجماعي، ووجودها يعكس القدرة على المشاركة الفعالة للفريق، حيث أن مجموع المعارف الفردية لا تساوي المعرفة الجماعية (أثار التعاضد *Synergies*)؛

✓ **المعرفة الهيكلية:** وتمثل مصدر تنظيمي نمطي، موجودة بشكل مستقل عن معرفة الأفراد (جماعية كانت أو فردية) وتتمثل في أنظمة العمل الداخلية للمنظمة أو تقاليد العمل، وهي معرفة صريحة وتسمى أيضا بالمعرفة النمطية.

3) حسب بويسوت (Boisot): فقد صنف المعرفة إلى أربعة أنواع هي:¹

✓ **المعرفة الخاصة (*Propriety Knowledge*):** هي معرفة مصنفة وغير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقا لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المنظمة؛

✓ **المعرفة الشخصية (*Personal Knowledge*):** هي معرفة غير مصنفة وغير منتشرة تمثل إدراك الفرد وخبراته وبصيرته في العمل؛

✓ **المعرفة العامة (*Public Knowledge*):** وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل: الصحف، الكتب، المكتبات...؛

✓ **الفهم العام (*Common Sense*):** ويمثل المعرفة غير المصنفة ولكنها بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار.

4) حسب اسبندر (Spender): ارتكز اسبندر (Spender) على أفكار شيلستر برنارد (Bernard) في نظريته للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة، وأفكار نوناكا وتاكيوتشي في التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والنظر إلى المعرفة من منظور اجتماعي مشيرا إلى أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والمجتمع، وميز بين أربعة أشكال للمعرفة هي:²

✓ **المعرفة الواعية (*Conscious Knowledge*):** وهي معرفة فردية وصريحة والمثال عليها الحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها؛

✓ **المعرفة الموضوعية (*Objective Knowledge*):** وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صريحة مثل جسد من المعرفة المهنية المشتركة؛

✓ **المعرفة الآلية (*Automatic Knowledge*):** وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية وتمثل في المهارات الفنية والمواهب والآراء الشخصية؛

✓ **المعرفة الجماعية (*Collective Knowledge*):** وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كاملة.

5) حسب بولاني (Polanyi): بشكل عام هناك العديد من التصنيفات المقدمة للمعرفة كل حسب اختصاصه وزاوية نظره، ويعد تصنيف الفيلسوف الهنغاري بولاني (Polanyi) من أشهر التصنيفات المعتمدة في الدراسات من خلال تمييزه بين المعرفة الضمنية

1 حسانة محي الدين، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد2، المجلد 12، 2002، ص53.

2 سامر عبد المجيد البشاشة، السيد حسين الحمد، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد 2، المجلد 23، ص62.

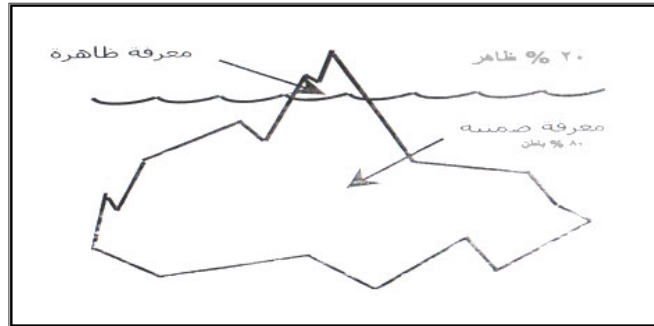
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

والظاهرة، وتمثيل العلاقة بينهما بالجبل الجليدي (*Iceberg*) الموضح في الشكل أدناه. حيث أشار بولاني في دراسته "أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة¹. ومع أهمية هذا التمييز لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظ في حينها بالاهتمام وكان نوناكا (Nonaka) من بين أهم من أعادوا الأهمية لهذا التمييز وذلك في دراسته عن المنظمات الخلاقة للمعرفة في أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال والتي اعتبرت بداية الاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنف المعرفة إلى نوعين:²

✓ **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة، القياسية، المرمزة، النظامية، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم. وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها فيما بين أطراف المنظمة وخارجها نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا، كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية. كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها، وفي أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها؛

✓ **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة المتصلة والتي تكمن في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تبرز خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

الشكل رقم (02): تصنيف المعرفة حسب وجهة نظر بولاني (Polanyi)



Source: Beijerse R. (1999), *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon*, *Journal of Knowledge Management*, Vol 3, N°2, p100.

ويظهر من الشكل أعلاه، أن المعرفة الظاهرة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام تمثل الجزء المعبر عنه بقمة الجبل الجليدي، والباقي يمثل المعرفة الضمنية.

من خلال ما تقدم من عرض مختلف أنواع المعرفة حسب تصنيفات بعض المؤلفين المختصين في مجال معرفة المنظمة وإدارتها، يمكن القول أنه مهما اختلف التصنيف إلا أننا نجد أن المعرفة في المنظمة لا تخرج عن كونها معرفة صريحة أو معرفة ضمنية.

1 Beijerse R. (1999), *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon*, *Journal of Knowledge Management*, Vol 3, N°2, p100.

2 Nonaka I., & Nishiguchi T. (2001), *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, p14.

ثانياً: مصادر المعرفة

من الصعب حصر مصادر المعرفة لعدة أسباب أهمها كونها أثرية غير ملموسة، مما جعلها صعبة التحديد والقياس خاصة الضمنية منها، إلا أنه يبقى الفرد المصدر الأول والأكثر لها حسب العديد من الدراسات، في حين يرى آخرون أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات الأول التي تتحول فيما بعد إلى معرفة (هرم المعرفة)¹.

والأكيد في الأمر أن كليهما يعدان مصدراً للمعرفة سواء الضمنية أو الصريحة منها، واللذين يمكن أن نجدهما داخل المنظمة أو خارجها، وعليه يمكننا حصر مصادر المعرفة للمنظمة في نوعين، هما:²

1) المصادر الداخلية: النابعة من داخل المنظمة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة، بناء على خبرات الأفراد المتراكمة خلال عملهم وكذا تكوينهم وتعلمهم، بالإضافة إلى العمليات التكنولوجية المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نذكر (المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، والتعلم، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، البحوث وبراءات الاختراع...)، كما يحصر الدكتور علاء فرحان المصادر الداخلية للمنظمة في العناصر التالية:³

✓ **استراتيجيو المعرفة (*knowledge trategist*):** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، الذين يلتقطون وبشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة باعتبارها رأس مال فكري؛

✓ **مهنيو المعرفة (*knowledge professionals*):** هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسئولون عن المعرفة السببية (*knowledge what*)، مهمتهم استيعاب المضمون المعرفي ومعرفة أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة؛

✓ **عمال المعرفة (*knowledge workers*):** مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الختام.

2) المصادر الخارجية: النابعة خارج المنظمة، المتوقعة على العلاقات القائمة بين المنظمة مع بيئتها أو محيطها الخارجي من زبائن، دولة، منظمات أخرى... كالمكتبات الإلكترونية، المنافسون، الموردون، العملاء، الجامعات ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية... كما يحصر الدكتور علاء فرحان طالب هذه المصادر في العناصر التالية:⁴

✓ **الزبائن (*Customers*):** حيث يشير ستوارت (Stwerat) إلى أن الزبون يشكل مصدراً مهماً للمعلومات ومن ثم للمعرفة إذ يجب على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار، فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل مع الزبائن بالاستجابة السريعة لمتطلباتهم وإشباع حاجياتهم زادت من ثقتهم فيها، وبالتالي فهم يشكلون مصدراً مهماً للمعرفة؛

1 علاء فرحان طالب، أميرة الحناي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص59.

2 نعم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص11.

3 علاء فرحان طالب، أميرة الحناي، مرجع سبق ذكره، ص62.

4 نفس المرجع أعلاه، ص63.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

✓ الموردون (*Suppliers*): هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها؛

✓ المنافسون (*Competitors*): حيث تسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمات المنافسة، وأي تسرب لأفرادها باتجاه المنافسين هو بمثابة سرقة وسلب لمواردها الأكثر حيوية؛

✓ الشركاء (*Partners*): هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معارف وخبرات، وهذا يتم بالتشارك والتحالف مع المنظمات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة ودورة حياتها

أولاً: العوامل المؤثرة في المعرفة

المقصود بها مجموعة العوامل التي تشجع عملية اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في مختلف المجالات، ومن أبرزها حسب الملكاوي ما يلي:¹

- 1) مدى توفر مراكز البحث والتطوير: وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك. فالمراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجاباً في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها؛
- 2) مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر؛
- 3) مدى توفر الدعم المالي اللازم: يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث. فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها؛
- 4) الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر إيجاباً على توليد وإنتاج المعارف الجديدة؛
- 5) الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في التوجه نحو استراتيجية الإبداع وتنمية الرغبة فيه؛
- 6) المنظمات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة؛
- 7) الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

وبالتالي فإن ممارسة التأثيرات الإيجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تسهم وبفعالية في إنتاج وتوليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة.

1 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 97-99.

ثانياً: دورة حياة المعرفة

إن دورة اكتساب المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة تمر بأربعة مراحل هي:¹

1) النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات، وأن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف بكل سهولة، الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفكرية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية. ولا بد من التنويه إلى أن الاعتماد على الشبكة العالمية (الانترنت) كمصدر للمعرفة يتطلب إنشاء البنية التحتية اللازمة وتدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات الفنية اللازمة للنفاذ إلى مصادر المعرفة، الأمر الذي قد يعني زيادة في الأعباء المالية على المدى القريب ولكن على المدى البعيد قد يشكل ذلك عائداً استثمارياً؛

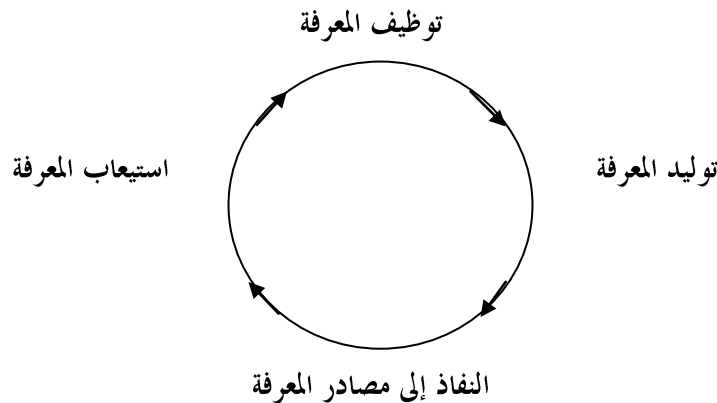
2) استيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية؛

3) توظيف المعرفة: وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها. وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن؛

4) توليد المعرفة: وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية.

ويمكن تمثيل دورة حياة المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): دورة حياة المعرفة



المصدر: رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص100.

1 رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

المطلب الرابع: أساليب الإدراك المعرفي

إن الفرد في المنظمة يتميز بأسلوبه المعرفي الخاص. فهو إما أن يميل إلى الأسلوب الرشيد القائم على أولوية المنطق والطريقة العلمية بمراحلها المتعددة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، وضع البدائل، المفاضلة بين البدائل، اختيار البديل الأفضل)، وإما أن يميل إلى الأسلوب القائم على الحدس وعلى الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي. فالأسلوب الرشيد يركز على توفر المعلومات الكثيرة وتراكم المعرفة الصريحة القابلة للتجديد بالطرق المنهجية وبالنقل والتعليم، والربط بينها بعلاقات منطقية وبخطط متدرجة قابلة للعرض والتفسير وتدريب الآخرين عليها؛ بينما الحدس هو أسلوب التجربة والخطأ المعتمد على الخبرة الطويلة في التعامل مع المواقف ويعمل وفق القواعد التجريبية والاجتهادية. ومن خلال التمييز بين الأسلوبين ترد أساليب الإدراك المعرفي (*Cognitive Styles*) الأربعة التي قدمها جانج (Jung) والتي تحدد طريقة تعامل المديرين مع المواقف وتأثيرها على صنع القرارات الإدارية. وهذه الأساليب تقوم على بعدين لجمع المعلومات هما: التحسس (*Sensation*) والحدس (*Intuition*) وأسلوبان للقيام بالأحكام والتقديرات هما: التفكير (*Thinking*) والشعور (*Feeling*). وكما يرى جانج، فإن الأفراد يفضلون أسلوباً واحداً لجمع المعلومات أو التصور وأسلوباً واحداً للأحكام. وإن ربط أسلوب التصور وأسلوب الحكم تمكن من أسلوب الإدراك المعرفي¹. وبناء على هذه التحديدات هناك أربعة أساليب للإدراك وهي:²

- 1) أسلوب التحسس/التفكير (*S/T*):** هذا الأسلوب يقوم على الوقائع والتحليل الموضوعي غير الشخصي (غير الذاتي) للموقف ثم اتخاذ القرار التحليلي الموضوعي، وهو يركز على التفاصيل ونادراً ما يرتكب الأخطاء الفعلية. كما أن له قيمة كبيرة في المنظمات التي تستهدف الوضوح وعدم الغموض في الحلول المقدمة والقرارات المتخذة، إذ أن نقطة القوة فيه تكمن في الجانب الموضوعي الذي يغلب على قراراته، أما نقطة الضعف الأساسية فيه تتمثل في الميل الواضح لتجاهل الجوانب الشخصية البيئية في القرارات إضافة إلى تجنبه المخاطرة التي هي سمة الأعمال في البيئات المتغيرة القائمة على المنافسة.
- 2) أسلوب التحسس/الشعور (*S/F*):** وهذا الأسلوب يعتمد على الوقائع لكنه يفسرها ويتعامل معها بلغة "كيف تؤثر على الأفراد؟". لهذا فإنه يبرز أهمية كبيرة للعلاقات الشخصية البيئية ومع ذلك فإنه يتخذ مدخلاً عملياً في جمع المعلومات من أجل حل المشكلات. لهذا فإن نقطة القوة فيه تتمثل في قدرته على التعامل الجيد مع المشكلات الشخصية البيئية وقبول المخاطرة المحسوبة، ولكنه في المقابل يعاني من مشكلة قبول الأفكار الجديدة التي تكسر القواعد المتعارف عليها في المنظمة.
- 3) أسلوب الحدس/التفكير (*N/T*):** وهذا الأسلوب يركز على الإمكانيات البديلة في الموقف (الحدس) ومن ثم تقييم الإمكانيات بشكل موضوعي وغير شخصي (التفكير). وهذا الأسلوب يميل إلى الابتكار والمبادرة بالأفكار الجديدة وتحمل المخاطرة مع الميل إلى التركيز في ذلك على المدى الطويل. وإن نقطة القوة فيه تتمثل في الميل إلى الجديد الابتكاري والمبادرة فيه. إلا أن نقطة ضعفه تتمثل في ميله إلى تجاهل الحجج القائمة على الوقائع وتجاهل مشاعر الآخرين؛

1 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 46-50.

2 نفس المرجع أعلاه، ص 50-56.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

4) أسلوب الحدس/الشعور (N/F): وهذا الأسلوب يبحث أيضا في الإمكانيات البديلة ولكنه يقيم الإمكانيات بلغة "كيف ستؤثر على الأفراد؟" وذوي العلاقة. وهو يهتم بالقرار التشاركي ويلتزم بتطور العاملين (الشعور) ويعول في صنع القرار على التفضيلات الفردية

أكثر من البيانات الموضوعية (الحدس) وبالتالي فإنه يمكن أن يصبح أكثر استجابة لحاجات الآخرين.

إن هذه الأساليب لا توجد كتقسيمات حادة أو صارمة لدى المديرين أو الأفراد العاملين، وإنما كل أسلوب يوجد بشكل توافقي متداخل بهذه الطريقة أو تلك أو بهذا القدر أو ذاك مع الأساليب الأخرى. لذلك فأسلوب الحدس والأسلوب الرشيد هما أسلوبان متكاملان من أجل الإدراك المعرفي لكل منهما خصائصه ومزاياه.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

بالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة، بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى المنظمات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على بعض المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة من خلال التطور التاريخي لإدارة المعرفة، ومفهومها وأهميتها، البنية التحتية لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

أولاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

إن الحديث عن المعرفة قديم قدم التاريخ، ولكن اعتبارها المصدر الأول والأساسي للثروة وتحقيق النمو والرفي للمجتمعات من خلال الاهتمام بها جاء حديثاً، بداية من ظهور عبارة "مجتمع المعرفة" سنة 1973 للعالم الأمريكي دانيال بال (Daniel Bell)، التي كانت بمثابة نقطة التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على الأصول المادية إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها¹، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 كإشارة الانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، وبالضبط حين أطلق ادوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" *"Knowledge is power"*، فبالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة، إلا أن أهميتها لم تبرز إلا بدراسات المؤتمر الأمريكي، حيث ولد بعده حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة، تم استحداث في ظله وظيفة جديدة أطلق عليها مهندس المعرفة². لتشهد بداية التسعينيات اهتماماً متزايداً و متسارعاً بالمعرفة وإدارتها، بدءاً من دراسة العالم الياباني نوناكا (Ikujiro Nonaka) "الشركات الخلاقة للمعرفة" سنة 1991، حين تناول مفهوم المعرفة بنوعها الضمني والصريح، وشرحه لكيفية التناقل بينهما وفقاً لمخططه الشهير (حلقة المعرفة)، الذي يوضحه الشكل رقم (04).

1 مجدي نوري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة: دراسة حالة منظمة البريد - المسيلة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011 ص16.

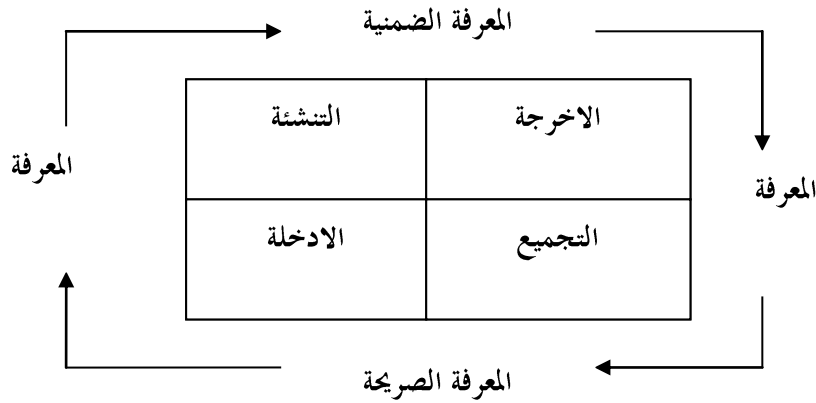
2 ربيجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص123

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

وفي عام 1993 أطلق عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر (P. Drucker) لأول مرة تسمية جديدة مرتبطة بالمعرفة هي "عمال المعرفة" (*Knowledge Workers*) الذين يمثلون حسبه أهم محركات الاقتصاد الجديد، كالأطباء المهندسين، الأساتذة...، وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات، فقد أشار كوينتاز (Quintas) إلى أن هذه الفترة شهدت انتشارا لكم هائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق 30 مؤتمر متعلق بحقل إدارة المعرفة بين عامي (1996-1997) وأن 89% من قادة منظمات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال، وأن 90% من تلك المنظمات أضحت لديها خططا لاستحداث إدارة المعرفة¹.

ولعل ما يؤكد هذا التحول في الاهتمام بالمعرفة (وإدارتها) إحصائيات المركز الدولي للبيانات (*International Data Centre*) فيما يخص معدل الإنفاق على حقل إدارة المعرفة، إذ نما بشكل سريع في السنوات الأخيرة حيث فاق 500 مليار دولار بمعدل نمو بلغ 20%، كما نجد كترجمة لهذا التحول بروز العناصر التالية: مكاتب المعرفة، مؤتمرات إدارة المعرفة، مجالات إدارة المعرفة، مسابقات وورش عمل ودورات تدريبية ومسابقات دراسية متخصصة في إدارة المعرفة، الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة، الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة، مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية في إدارة المعرفة، شهادات في إدارة المعرفة، بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب التي لا حصر لها².

الشكل رقم (04): حلقة نوناكا لخلق المعرفة



المصدر: مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة: دراسة حالة مؤسسة البريد-المسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص17.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، إلا أنه بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما شاملا ويعود ذلك لسببين: الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة

1 مجدي نويري، مرجع سبق ذكره، ص ص17-18.

2 ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص124.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

واسع ومتشعب، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، أي بمعنى التغيرات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها. ولفهم وتعريف إدارة المعرفة فهناك العديد من المناهج الأساسية والتي نذكر منها:¹

- ✓ **المنهج الوثائقي:** هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتم ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها
- ✓ **المنهج التقني:** وفقاً لهذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقانة المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية تقانة المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي باتت الانترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني؛
- ✓ **المنهج الاجتماعي:** وفقاً لهذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم؛
- ✓ **منهج القيمة المضافة:** ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة، وعلى وفقه أصبحت لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية
- ✓ **المنهج المالي:** وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والحفاظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً؛
- ✓ **المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة-كيف (*Know-how*)، فضلاً عن الدور الساند لتقنية المعلومات؛
- ✓ **منهج العملية:** يعتبر هذا المنهج إدارة المعرفة كعملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفعالية في المنظمة. ويشير هذا التعريف بوضوح إلى مفهوم العملية، لذا فإن إدارة المعرفة تعد منهجاً للارتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة واستثمارها لتحقيق عوائد ملموسة بموجبها.

هذه المناهج المتعددة لإدارة المعرفة تجعل من غير الممكن تقديم تعريف جامع وشامل لها، ولذلك فإن كل ما يمكن تقديمه هو إطار عام لحقل إدارة المعرفة ووظائف إدارة المعرفة في المنظمة. فجوهر إدارة المعرفة يتعلق بخلق قيمة للأصول غير الملموسة أو لرأس المال الفكري. وتهتم إدارة المعرفة بأنشطة تحديد واستقطاب وتوزيع المعرفة الجوهرية للمنظمة والحفاظة عليها، هذا التصور لإدارة المعرفة يبدو أكثر وضوحاً وأشمل نطاقاً من المحاولات النظرية الأخرى لتوصيف إدارة المعرفة أو التحديد لمكوناتها وأهدافها وذلك بسبب اعتمادها على فكرة محورية تشكل اللبنة الأساسية لبناء مفهوم ومضمون إدارة المعرفة والتي تتلخص في كونها تسعى لتكوين

1 خلف من، دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة ، رسالة مقدمة لبل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011 ص 33-34.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

وتسيير التعاقد الاستراتيجي (*Synergies*) بين عمليات استثمار رأس المال (استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة...) ونظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (نظم إدارة المعرفة ونظم المعلومات الذكية) وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة¹.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها عملية شاملة وواضحة تمكن من دعم التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة من خلال كسب رضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يخضع الاستثمار فيها لقانون الغلة المتزايدة². ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية³:

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- ✓ ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي؛
- ✓ تعد عملية نظامية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- ✓ تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري؛
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
- ✓ تساهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- ✓ تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

فمن خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة يمكن القول أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تساهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى إنتاج المعرفة⁴.

1 سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة وشبكات القيمة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 29/27 أبريل 2005، جامعة الزيتونة، الأردن، ص12.

2 نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص30.

3 محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص60.

4 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص157.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

المطلب الثاني: البنية التحتية لإدارة المعرفة

البنية التحتية عبارة عن نطاق الأنظمة والخدمات التي تدعم وتساند الركن الأساسي لعمل المنظمة، وذلك بغية تحقيق أفضل النتائج لإدارة المعرفة. لذلك لا بد من أن تمتلك المنظمة الرؤية الواضحة لمتطلبات البنية التحتية، وهذا ما يتطلب توفر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، إضافة إلى تعامل فعال مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير عمال المعرفة. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:¹

✓ **ثقافة تنظيمية ملائمة:** تمثل الثقافة التنظيمية محددًا هاماً لإدارة المعرفة، فالمعرفة - كما سبق وأشرنا - ليست هي المعلومات، وأن تقاسم المعرفة ليس هو تقاسم المعلومات، فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية. ويعني ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في توليد المعرفة ونشرها والاستفادة منها. مثل هذه العلاقات تتحكم فيها الثقافة التنظيمية التي تمثل في أبسط معانيها ما عبر عنه شاين (Schein) بالقيم والمعايير والممارسات المشتركة للأفراد داخل المنظمة. فالقيم هي بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية تتغلغل بعمق في مجتمع المنظمة، أما المعايير والممارسات فمن السهل ملاحظتها والتعرف عليها وهي أكثر رموز الثقافة التنظيمية وضوحاً، وتعتبر الممارسات على وجه الخصوص أسهل الطرق لتغيير السلوك نحو استخدام المعرفة والتي تؤثر مع الوقت على المعايير والقيم. ويشير الكثير من الباحثين إلى مكون هام للثقافة التنظيمية يتمثل في رؤية المنظمة مؤكدين على أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة، الأمر الذي يدفع نحو التغيير المطلوب. وبالإضافة إلى رؤية المنظمة، فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة. وتصنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة تشاركية، تعاونية، ثقافة التعايش وثقافة الصراع:²

❖ **الثقافة التشاركية (Collaborative):** يستمتع الأفراد العاملون في هذا النمط من الثقافة بالتشارك في المعلومات

والمعارف بمساعدة بعضهم البعض؛

❖ **الثقافة التعاونية (Cooperative):** يتعاون المستخدمون مع بعضهم البعض حينما يكون الأمر ضرورياً، ولكن درجة

الاتصال البين-شخصي تكون منخفضة؛

❖ **ثقافة التعايش (Co-Existence):** يسامح العاملون بعضهم البعض لأنه يستوجب عليهم القيام بذلك، ولكن تدفق

المعلومات يكون مقيداً؛

❖ **ثقافة الصراع (Conflict):** وفي هذا النوع من الثقافة يكون العاملون في نزاع مستمر.

ويجب أن تكون ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل

توليد المعرفة. ويجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة التنظيمية، وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد

1 خلف من مرجع سبق ذكره، ص ص42-49.

2 سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص113.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء المنظمي، و يجب أن تساهم الثقافة التنظيمية في خلق الإحساس بالهوية، وتعزيز الالتزام برسالة المنظمة، وكذا تعزيز مقاييس السلوك؛

✓ **هيكل تنظيمي مرن:** يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها أو يشكل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن الهيكل الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود بالتأكيد إلى عرقلة إدارة المعرفة داخل المنظمة ككل. كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة، على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة. وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به لضمان فعالية إدارة المعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة. وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها:¹

❖ **الهيكل الأفقي المتسع جداً:** حيث يكون نطاق الأشراف كبيراً، و في هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة، و يكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة و الاطمئنان على سير العمل؛

❖ **الهيكل الشبكي:** وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية، ونفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جميعاً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة. وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتسعى المنظمة إلى مساندته وتوفير كل احتياجاته. وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:²

❖ التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل، متعدد المستويات، إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً وبعده على الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس (*Inverted*)؛

❖ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تكوينها، ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة إلى نظم الخدمة الذاتية، التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شؤون الموارد البشرية اعتماد على شبكة الإنترنت أو الإنترنت؛

1 خلف من مرجع سبق ذكره، ص 45.

2 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 61.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

❖ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع، إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة (*Self-Managed Work Teams*).

✓ **التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة تكون الأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع. فمن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب تواجد المكان والزمان والمستوى الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد، بحيث تعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة العصب النابض الذي من خلاله يمكن أن تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام في المنظمة بسهولة ويسر. كما تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير إمكانية نشر وتوزيع المعرفة داخل المنظمة وإمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارج المنظمة وتسهيل اتصال الزبائن والموردين وجعلهم جزءاً من القاعدة المعرفية للمنظمة، ويتحقق ذلك من ربط المنظمة بشبكة الإنترنت وتوفير خدمات البريد الإلكتروني للأفراد وتوفير البرمجيات التي تسهل توثيق وحزن واسترجاع المعلومات بحيث يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على أفضل الميزات من المتطلبات الرئيسية لأي منظمة تريد أن تكون في المقدمة، فإدارة المعرفة في حاجة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي لا يمكن من دونها تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل¹.

✓ **قيادة المعرفة:** تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون، وكما أن هناك أسلوباً للتعلم من خلال العمل، فهناك أسلوب آخر للتعلم يتم من خلال الاحتذاء بالقوة. فالقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بما أفراد وجماعات و فرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل، ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة².

ومن المفاهيم الجديدة التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال نجد القيادة التحويلية والتي تستند على استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف. فالقيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين تهدف إلى إحداث التأثير على العاملين حتى تتحقق الأهداف. لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه

1 محمود العبدى، "مفهوم وأساليب تقييم و تكوين الموحودات المعرفية"، المؤتمر العلمي الرابع الريادة و الإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا الأردن، 2005، ص 08.

2 حسن العلوانى، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القىادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001 ص 317.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

النابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب الطاعة والامتثال من جانب الجماعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات¹. ويمكن إجمال صفات قادة المعرفة في النقاط التالية:²

- ❖ يمتلكون رؤية واضحة حول المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة؛
- ❖ لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية؛
- ❖ يستعملون العمليات واطر العمل بالمنظمة كقوة مرئية؛
- ❖ يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت قياس المنافع والكلف صعبة؛
- ❖ يستعملون الاتصالات الفعالة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال؛
- ❖ في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً)؛
- ❖ يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات؛
- ❖ عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم؛
- ❖ يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

✓ **توفير عمال المعرفة:** إن إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، من خلال العمل على تحديد المعلومات المطلوبة، ثم استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق حتى يتم فهم نتائج الاستخدام. فالتغيير في محتوى العمل يتطلب بيئة اجتماعية تتطلب تشجيع الإبداع والابتكار بين العاملين. فإن المنظمة التي تستخدم المعرفة بشكل مكثف مؤلفة من عمال المعرفة، وهم أشخاص مستقلين ذاتياً يدركون بأن معارفهم مهمة لأجل أداء المنظمة ولذا وبدل تحديد مستواهم الوظيفي في الهيكل التنظيمي، من الأفضل أن يكون لديهم نوع من المرونة والحركية، كما أن انخراطهم وإخلاصهم للمنظمة يعتمد على الكيفية التي تستخدم فيها مهاراتهم، وفي الأخير يمكن القول أن عمال المعرفة هم أشخاص ذوي كفاءات عالية في مختلف المجالات يدركونها قبل غيرها وتكمن قيمتهم الرئيسية في المعرفة التي يوزونها في رؤوسهم يمكنهم أن يحققوا للمنظمات نتائج مهمة من خلال قدراتهم على حل المشاكل وخلق أفكار جديدة والوصول إلى الإبداع والابتكار، مما يعطي للمنظمة ميزة تنافسية كبيرة، وبالمقابل فإن على المنظمة أن تمنحهم ثقافتها وأن تعطيهم مرونة وحرية في أداء أعمالهم وفي التعبير عن أفكارهم وأن تحسن مكافأهم على إنجازاتهم لكي تشجعهم على إعطاء كل ما لديهم³.

1 سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، صفر 1426هـ، صص 18-19.

2 خلف مكي، مرجع سبق ذكره، صص 48.

3 خلف مكي، مرجع سبق ذكره، صص 48-49.

المبحث الثالث: مراحل عملية إنتاج المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً في الوقت الحاضر، ولم يعد هناك مشكلة في تطبيقها بقدر ما تكمن المشكلة في كيفية إنتاج المعرفة في ظل التسابق نحو اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف الدقيقة . ويقصد بعملية إنتاج المعرفة تلك العملية التي يتم من خلالها القدرة على الإضافة العلمية إلى رصيد المعرفة سواء من خلال تطوير وتنمية المعارف الموجودة فعلاً أو من خلال خلق معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل، وذلك بمحاولة كشف المعرفة التي يحتفظ بها العاملون والتي اكتسبوها من خلال الأنشطة التي يقومون بها، لذا يتعين على المنظمة الاتجاه نحو تشجيع الاتصال وتبادل الخبرات والمهارات والتحديد والتعلم بالإضافة إلى تشجيع الأفراد على اكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية التي تحول دون ذلك بالاستعانة ببعض الأدوات الشكلية كنماذج وأساليب التخطيط أو الوسائل التي تسمح بتجسيد وتنظيم نشاط إنتاج المعرفة¹، والتي من أهمها:²

- ✓ أدوات تسمح بتحديد وتعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات وتحليلها بالنظام المعلوماتي؛
- ✓ أدوات عصف الأفكار وابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الاقتراحات الفردية بإخراج ما هو في الذهن وتحويله إلى

معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات وهيكلتها المعرفة وتثبيتها والقيام بتوزيعها؛

- ✓ أدوات التبادل والاقتسام التي تسمح بنشر المعرفة المختلفة.

وعليه سنقوم من خلال هذا المبحث تحديد مراحل عملية إنتاج المعرفة. وذلك انطلاقاً من النموذج الذي اعتمده هيثم علي حجازي في عمليات إدارة المعرفة فبناءً عليه قمنا بتحديد مراحل عملية إنتاج المعرفة المتمثلة في مرحلة توليد المعرفة، مرحلة مشاركة المعرفة، ومرحلة التعلم، والتي سيتم تفصيلها فيما يأتي.

المطلب الأول: مرحلة توليد المعرفة

عملية توليد المعرفة تعني عند العديد من الكتاب "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمُعرفة جديدة³. وما يجدر الإشارة إليه أنه قبل القيام بعملية توليد واكتساب المعرفة يجب القيام بعملية تشخيص المعرفة التي تهدف إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب. إذ

1 عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، المركز الجامعي بالوادى، 2010-2011 ص38.

2 نفس المرجع أعلاه، ص38.

3 نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص44.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

تشتمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المنظمة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية. وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، فعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى. حيث ترى داسي أن المنظمات إذا أرادت أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين، الأول يتمثل في مصادر المعرفة الداخلية وما تملكه المنظمة من إمكانيات وما يحمله أفرادها من مهارات ومعارف وخبرات ومعلومات ذات فائدة وأثر على المنظمة، والمحور الثاني هو مصادر المعرفة الخارجية وهي البيئة المعرفية الخارجية المحيطة بالمنظمة وقنوات توريد المعرفة من الخارج إلى الداخل. ويمكن إسناد مهمة تشخيص المعرفة إلى الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية سواء الداخلية أو الخارجية¹.

وبالتالي فإن عملية توليد المعرفة هي مجموعة العمليات التي تشتمل على أسر واكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ واكتساب وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصون ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرها، وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل. ويرى أريارت (Uriarte) أنه ونتاجا لاشتداد حدة المنافسة في طبيعة ومكونات الأسواق ظهرت الحاجة المتزايدة لدى المنظمات المختلفة لخلق معرفة جديدة وتوليد مفاهيم وأفكار حديثة وابتكارية، وارتبط نجاح المنظمات بمدى قدرتها على توليد واكتساب معارف جديدة تميزها عن المنظمات الأخرى. بينما تشير داسي إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على إدارات البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد عملية توليد واكتساب المعرفة إلى كافة مكونات منظومة العمل من الأفراد في المنظمة ومن ذلك مشاركة فريق العمل والاعتماد على مصادر المعارف المتعددة لتوليد رأس مال فكري جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة².

ولتحقيق فعالية توليد المعرفة يقترح كواكس (Coakes) تنفيذ النشاطات الآتية:³

- ✓ إدارة اجتماعات غير رسمية لأن الأجواء غير الرسمية تساعد على التخفيف من حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية؛
- ✓ استخدام التناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها العاملون؛
- ✓ ترجمة المعرفة الضمنية ثم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تحفيزا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية؛
- ✓ استخدام هيكل تنظيمي مرن أو شبكي؛
- ✓ استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية.

وقد قدم كين (Quinn) أربعة مبادئ لتوليد المعرفة:⁴

1 عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص35.
2 عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص35-36.
3 عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص38-39.
4 نفس المرجع أعلاه، ص39.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

- ✓ تعزيز مقدرة العاملين في حل المشكلات؛
- ✓ التغلب على معارضة العاملين للمشاركة بالمعارف؛
- ✓ التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية؛
- ✓ تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

إن إدارة المعرفة في المنظمة تحتاج إلى استخدام وتحديد الأدوات والتقنيات المناسبة لتوليد المعرفة الضرورية واستقطابها، ومن أهم التقنيات التي يمكن أن تعتمد عليها ما يلي:¹

1) التقنيات التقليدية: تهدف هذه التقنيات إلى التمهيد لعملية استقطاب المعرفة الضمنية باستخدام وسائل وأساليب وتقنيات تمثيل وتمذجة وتشفير وتخزين للمعرفة المستقطبة من أصحابها وخبراء المجال، ومن هذه الأساليب نجد المقابلات إذ توجد ثلاثة أنواع للمقابلات هي: المقابلات الغير هيكلية التي ليس لها مخطط مسبق واضح يشير إلى المواضيع التي سوف تطرح أو الأسئلة التي يجب أن تثار من قبل إدارة المعرفة والتي يتطلب الإجابة عليها بدقة وتفصيل، المقابلات شبه هيكلية تعد الأسئلة فيها وفق جدول أعمال معد سلفا إذ يجب أن تكون إدارة المعرفة مرنة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تعكس أيضا على قبول الأجوبة المرنة، المقابلات الهيكلية المبرمجة حيث تعد إعدادا جيدا من قبل إدارة المعرفة بوضع جدول أعمال متفق عليه ورسم مخطط واضح ودقيق لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تطرح حول المواضيع المهمة في حفل المعرفة المختص. كما نجد من بين هذه الأساليب أيضا الملاحظة والمعاشرة في ميدان العمل مع خبراء المجال من أجل فهم مناخ العمل وإدراك مراحل تطور سلوك الخبير أثناء مواجهته للمشكلة موضوع القرار وأثناء مراحل عملية صنع القرار؛

2) التقنيات الحديثة: ومن هذه التقنيات نجد: أسلوب العصف الذهني الذي يتم بإجراء جلسات من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من قبل مجموعة من المهتمين بالموضوع خلال فترة زمنية قصيرة في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيدا عن المصادر والتقويم، وكذا خرائط المعرفة التي تحدد مكان المعرفة وسرعة الوصول لها عبر مسارات واضحة في المنظمة إذ أنها تفيد في تحديد فجوات المعرفة التي توجد في القدرات الحالية وهي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة، كما نجد أيضا تحليل البروتوكول الذي يعتبر وسيلة مهمة تستخدمها إدارة المعرفة لتسجيل وتحديد الإجراءات المنهجية التي يستخدمها خبير المجال لحل مشكلات العمل غير المبرمجة وشبه المبرمجة ويستخدم هذا التحليل كأسلوب لاستقطاب المعرفة الضمنية لخبير المجال من خلال رسم وتحليل مضمون الإجراءات المنهجية المتبعة لحل المشكلات الجوهرية للمنظمة وذلك من خلال دراسة حالة كل مشكلة جوهرية على حدا فلكل مشكلة سيناريو خاص بها وبالتالي لا يمكن تكرار السيناريوهات إلا بتكرار خصائص المشكلات نفسها.

1 عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-44.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

المطلب الثاني: مرحلة مشاركة المعرفة

تنمو المعرفة بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص وتتعاظم لدى جميع الأطراف. ونعني بمشاركة المعرفة توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها وتبادلها من شخص لآخر. ويرى المطيران أن مشاركة المعرفة تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع، وقد تتم المشاركة في المعرفة من خلال طرق عديدة منها المقابلات والاجتماعات والزيارات والندوات والعصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالإنترنت وغيره. كما يضيف العلي وزملائه تطبيقات يتم استخدامها لمشاركة المعرفة منها البرامج التدريبية المستمرة، التعلم التنظيمي، تنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة وتقديم خدمات تزيد من كفاءة المنظمة، إضافة لأن المنظمات الناجحة تركز على تحويل المعرفة عن طريق إما جمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تبني ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات¹. ويلخص طبطبي النقاط الأساسية المتعلقة بعملية مشاركة المعرفة وهي كالتالي:²

- ✓ مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها؛
- ✓ إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة؛
- ✓ إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام، أو ضمن المنظمة بشكل عام. وبالتالي فإن المشاركة بالمعرفة تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات، وهنا لا بد من توضيح ثلاثة أمور مهمة وهي:³
- ✓ المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني باستطاعة مستلم المعرفة من أن يفهمها بشكل كافٍ مما يجعله قادراً على القيام بالفعل بموجبها؛
- ✓ ماذا تعني المشاركة؟ وهل هي المعرفة بدلاً من الاتصالات المستندة على المعرفة، وهذا يعني بأن ما يريده المرسل هو مشاركة المستلم للمعرفة مما يجعله قادراً على اتخاذ الفعل بموجبها، كما وان الرسالة تحتوي وببساطة على الانتفاع من المعرفة من دون مساهمة المستلم في المشاركة بالمعرفة؛
- ✓ المشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

1 عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2 نفس المرجع أعلاه، ص 73.

3 عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 297.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

حيث أن المشاركة بالمعرفة تتم من خلال ثلاثة خطوات جوهرية نذكرها فيما يلي:¹

- ✓ **استرجاع المعرفة:** مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة، الذي من خلاله يتعلم الأفراد من المنظمة؛
- ✓ **تبادل المعرفة:** مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف الفردية، وهنا يتعلم الفرد من خلال المشاركة مع الأفراد الآخرين؛
- ✓ **خلق المعرفة:** حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لخلق معارف جديدة، حيث يكون نتيجة توليفة من خلال المشاركة مع الأفراد الموجودين.

وأنة إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات والإنترانت) فإن المنظمات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. بحيث يتفق، معظم المؤيدين لإدارة المعرفة على أنه لابد من التركيز على الجوانب الاجتماعية للمشاركة بالمعرفة، مثل الاجتماعات وجهها لوجه، وغرف الحوار، وبناء الثقة من خلال الاتصال الشخصي².

كما نجد أن عملية المشاركة بالمعرفة تحمل في طياتها كل من مرحلة النقل والتوزيع للمعرفة (النشر). حيث حدد باداركو (badarco) توفر أربعة شروط لنقل المعرفة وهي:³

- ✓ يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة؛
- ✓ يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها وقادرة على نقلها؛
- ✓ يجب توفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك؛
- ✓ يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون نقل المعرفة.

ويتم التوزيع والتوصيل إما عن طريق النشر عبر وسائل الاتصال المقروءة كالكتب والدوريات والأدلة أو عن طريق البث الإذاعي، والتلفزيوني ووسائل الاتصال المسموعة والمرئية كتقديم المحاضرات وعقد الندوات وتوزيع الأشرطة؛ وينبغي المفاضلة بين وسائل التوزيع والاتصال هذه ومراعاة طبيعة المعرفة نوعا وكما، ومدى الحاجة لها وضغط الوقت المطلوب لإيصالها وخلفية الطرف المستفيد منها ومدى قدرته على استيعابها⁴.

ومن أجل نجاح المشاركة المعرفية بالمنظمة هناك مجموعة من الشروط اللازم توافرها ومن أهمها ما يلي:⁵

- ✓ يتعين على إدارة المعرفة القيام بنشر ثقافة المشاركة داخل المنظمة وهذه الثقافة تتطلب:
- وجود قيم ومهام مشتركة بين العاملين مما يجعل لديهم لغة مشتركة وهدف مشترك؛

1 خلف مني، مرجع سبق ذكره، ص53.

2 نفس المرجع أعلاه، ص54.

3 محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص101.

4 عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص49.

5 عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص49-50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

- خلق المرونة اللازمة للمشاركة مع خلق فرق عمل تدير نفسها بشكل ذاتي؛
- تحفيز العاملين على المشاركة بتقديرهم والاعتراف بهم؛
- الاتصال المفتوح مع العاملين.
- ✓ التحدث بشكل مختلف لمعرفة العاملين وقيادتهم نحو التحدث بحرية والتسليم لهم إلى حد أقصى مع ملاحظة سلوكهم وممارسة الاتجاه الحيادي؛
- ✓ الإصغاء لتسهيل معرفة وفهم ما يقوله العاملون، ليس من خلال سماع ما يقوله الآخرون بل الاعتقاد بما يقولونه، وعدم ممارسة التأويلات بل ممارسة الإصغاء على المدى القصير،
- ✓ الملاحظة والتي تعتبر أصعب من الإصغاء لتطلبها شبكة تسمح بملاحظة الإشارات، الإيماءات، والعناصر المطلوب ملاحظتها؛
- ✓ الحفظ بالذاكرة فالاعتقاد بسوء التذكر مشكلة تقود إلى صعوبة الاحتفاظ بالذاكرة لذلك يجب ممارسة الحفظ بالذاكرة للنصوص القصيرة واستخدام مناهج تسمح بزيادة النتائج؛
- ✓ تحليل اللهجة والسلوك فكل معرفة تتطلب تصنيفا ولكل تصنيف شبكة تحليل لذا يجب تعلم ماهي العناصر المناسبة للهجة (الكلمات، الموضوعات، الجمل)، ومؤشرات اللهجة الموجودة في كل خطاب (درجة تجريد اللهجة، طبيعة الهدف...).
- وعموما فنتيجة للتفاعل بين مختلف أفكار فريق العمل يصبح الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير الإبداع على مستوى الفرد متأثرا بذلك بمجموعة من العوامل كالقيادة، تكوين الجماعة، هيكل الجماعة، استمرارية الجماعة، وغيرها، فقد أكدت بعض الدراسات أنه كلما كان الفريق متجانسا كلما نمت قدراته الإبداعية.
- لكن رغم أن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات إلا أن هناك معوقات تحد من عملية المشاركة أهمها:¹
- ✓ الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية؛
- ✓ مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية؛
- ✓ معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية؛
- ✓ مشاركة المعرفة الخطأ وتعرض المنظمة والآخرين للضرر؛
- ✓ الشعور بالإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة وقد يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا أحسوا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضا ينتظرهم.

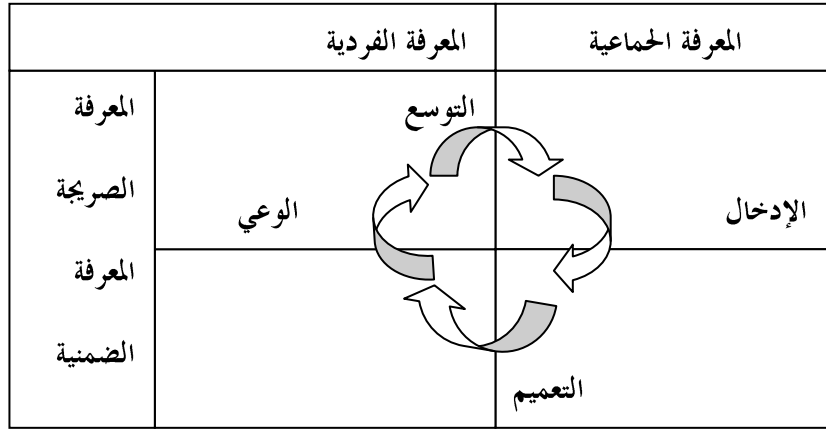
1 عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

المطلب الثالث: مرحلة التعلم

التعلم في بيئة المنظمة يحصل بصورة طبيعية من خلال المشاركة الفعالة للعاملين، ومن خلال الممارسات التنظيمية لجماعات وفرق العمل، يكون أساسه عمليات التعلم الفردي أو الجماعي في المنظمة والتي يمكن أن تكون بشكل مستقل. فهو العملية الحيوية الديناميكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية. فتدفقات المعرفة تبدأ أولاً من محور الفرد ثم تبدأ بالتدفق في حركة تصاعدية إلى فرق وجماعات العمل، ويرى نوناكا وبومارد (Nonaka & Baumard) أنه لا يتم انتقال المعارف إلى الفرد كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي يعتمد عليها¹. وانطلاقاً من هذا اقترح نوناكا وبومارد (Nonaka & Baumard) نموذج يدمج البعدين الفردي والجماعي مثله في الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): المعارف الفردية والجماعية



المصدر: عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011، ص51.

كما يظهر في الشكل فإن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي يؤدي إلى التعلم من خلال ثمانية طرق:²

- ✓ عند انتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع (*Extension*) في المعارف؛
- ✓ في الاتجاه المعاكس من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك (*Appropriation*) من طرف الفرد؛
- ✓ عند انتقال المعارف الكامنة من الفرد إلى الجماعة تكون في حالة تعميم (*Socialisation*)؛
- ✓ أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردنة (*Individualisation*). بمعنى أن المعارف تصبح على مستوى الفرد؛
- ✓ عند انتقال المعارف الشخصية الباطنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعياً بها (*Conscient*)؛
- ✓ عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى باطنية عند نفس الفرد فتكون قد انضمت إلى معارفه الباطنية، أي يكون قد أدمجها أو استوعبها (*Assimilation*)؛
- ✓ عند تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة تكون في حالة ارتباط (*Articulation*)؛

1 عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص51.

2 نفس المرجع أعلاه، ص52.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

✓ وفي الاتجاه المعاكس تكون في حالة إدخال أو تدخيل (*Intériorisation*).

فمن خلال امتزاج هذه المعارف وانتقالها في حلقة حلزونية تساعد الأفراد والجماعات وتمنحهم فرصا جديدة لاكتساب المعرفة وانتاجها، وهذا ما يسمح لهم بالتعلم والقدرة على رؤية الأشياء من أبعاد وأوجه مختلفة. فعملية التعلم في المنظمة تعرف بالتعلم المنظمي وهي الحصول على المعرفة والمهارة، فالمعرفة تتعلق بالجزء النظري من التعلم أي "ماذا؟"، أما المهارة فتتعلق بالجزء العملي من التعلم أي "كيف؟"، وتتمثل مختلف حلقات التعلم المنظمي في:¹

✓ **حلقة التعلم المنفردة:** أي التعلم كيف نقدر أن نحسن، وهذا التحسين الذي يمكن ملاحظته في المستوى التشغيلي أو مستوى الحقائق والمعلومات؛

✓ **حلقة التعلم المزدوجة:** وهو مستوى أكثر عمقا من الأول الذي يتعلق بأسئلة ترتبط "بماذا تعمل؟" ويصف المعرفة المتطورة وفهم التوقعات حولها، وينتج عنها تغيرات إستراتيجية أو تجديدية؛

✓ **حلقة التعلم الثلاثية:** هذا المستوى من التعلم هو الأصعب من الكل للانجاز، والذي يركز على غرض أو مبادئ المنظمة وتحدياتها.

والمنظمة بحاجة إلى التعلم من أجل فهم كيف تقود الأعمال من حيث فلسفتها ونظمها ومداخل حل مشاكلها واتخاذ قراراتها، وكذلك كيفية تطوير مهاراتها وتنظيم المعرفة وتمييزها ونشرها من خلال إتباع المبادئ التالية:²

✓ فلسفة تعلم تسهم في تطوير المعرفة في مختلف أنحاء المنظمة؛

✓ معدلات محسنة من التعلم تعمل على توليد المزيد من الخيارات والفرص؛

✓ اعتماد مبدأ تمدد الأهداف؛

✓ إتاحة الفرص إلى تشجيع اتخاذ المخاطرة ولكن حيث الضرر من المخاطرة ضمن الحد الأدنى؛

✓ نظم لتعزيز المعرفة والتعلم؛

✓ تحفيز عمليات المعرفة الرئيسية؛

✓ نظم تقاطع الحدود الوظيفية مثل فرق العمل والشبكات.

وإن مرحلة تعلم المعرفة تحمل في طياتها كل من مرحلة تخزين وتطبيق المعرفة، فعملية تخزين المعرفة تعني ترميز المعرفة التي تمتلكها المنظمة والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة. وترى داسي أن هذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة وذلك من خلال الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة وتخزينها وتوثيقها بكافة الطرق سواء من خلال الملفات الورقية أو الإلكترونية وتحديثها بشكل مستمر وكذا إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرعة المناسبة بما يمكن الاستفادة منها. كما تؤكد على أن المنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها للكثير من المعارف التي يحملها الأفراد والذين يتركون العمل في المنظمة لسبب أو لآخر، إضافة لتزايد معدلات دوران العمل بشكل كبير وما كثر استخدامه مؤخرا بشكل من

1 عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره ، ص52.

2 نفس المرجع أعلاه، ص53.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج المعرفة

العقود المؤقتة والاستشارية. وبالتالي فإن عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها هي عملية مهمة للغاية لأن أي إهمال يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى بالذاكرة التنظيمية. إذ يصنف العلواني الذاكرة التنظيمية إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وغيره، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية وهي المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين¹. بينما تمثل عملية تطبيق المعرفة جوهر عملية إدارة المعرفة، فبناءً عليها يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزاً وارتقاءً. فعملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتها. فالمعرفة وبغض النظر عن طبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقوقها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق العلمي. وأينما تحولت المعرفة من أفكار مرمزة أو سرديات يحكيها الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو يؤدي إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، فعند ذلك تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة والمجتمع. ويقول متاكزيتيز (Metaxiotis) بأن مرحلة تطبيق المعرفة تشتمل على استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات والتي في النهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة، وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها مرة أخرى... وتستمر الدورة².

وحتى تتم عملية التعلم بفعالية على المنظمة أن تشجع على: الحلول التنظيمية للمشاكل، البحث النظري عن المعرفة الجديدة وفحصها، التعلم من التجارب الماضية، التعلم من الآخرين، نقل المعرفة. فإن المنظمة الساعية للتعلم هي ببساطة المنظمة التي تسعى إلى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الآخرين، غير أن نجاح هذه العملية يتوقف على قدرة إدارة المنظمة على تخزين المعرفة التي قامت باكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التعلم واستقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو إعادة إنتاجها على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وهذا بتكوين نظم التعلم التنظيمي وثقافة التعلم لاكتساب المعرفة وإنتاجها، ويتم ذلك من خلال خلق بيئة للتعلم، وتأسيس ثقافة للتعلم³.

1 عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2 نفس المرجع أعلاه، ص 37-38.

3 عواطف عبوش، مرجع سبق ذكره، ص 53-57.

الخلاصة

على ضوء ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح جليا أهمية موضوع المعرفة وذلك لما تحققه المعارف من قيم مضافة للمنظمات، فهي تعتبر بوابة للولوج إلى النجاح الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. وباعتبار أن المعرفة عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجاتها في التطور فقد تعددت المناهج التي تناولتها مما جعل هناك صعوبة في تحديد مفهوم شامل للمعرفة.

وإن المعرفة في المنظمة لم يتم إيجادها وإنما قد أخذت طريقها للاستخدام بإنشاء إدارة خاصة بها مسؤولة عن تسييرها بطرق منهجية، إذ يركز عمل هذه الإدارة على بناء قاعدة معرفية قوية للمنظمة باستعمال كل الأدوات اللازمة التي تساعد على العمل بطريقة فعالة لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من إنتاج المعرفة.

فنجاح إدارة المعرفة أساسا يتوقف على عملية إنتاج المعرفة التي تمثل القدرة على الإضافة العلمية إلى الرصيد المعرفي سواء من خلال تطوير وتنمية المعارف الموجودة فعلا أو من خلال خلق معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل، وذلك بمحاولة كشف المعرفة التي تكون في شكل تجارب كامنة لدى العمال والذاكرة التنظيمية، بنشر ثقافة المشاركة وذلك بالاتجاه نحو تشجيع الاتصال وتبادل الخبرات والمهارات والتجديد والتعلم. حيث أن المعرفة يتم إيجادها من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إذ يتحدد ذلك ضمن أربعة أنماط لتحويل المعرفة هي: المعرفة المشتركة، المعرفة الخارجية، المعرفة التجميعية، والمعرفة الداخلية. وهكذا فإن خلق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ من الأفراد ثم تتدرج صعوداً عبر المجتمعات، وتخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية. وبالتالي فإن عملية إنتاج المعرفة تمر بثلاثة مراحل وهي: مرحلة توليد المعرفة يتم فيها استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية والتنظيمية، ومرحلة مشاركة المعرفة يتم فيها عملية التفاعل المستمر والمتبادل للمعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد وفرق العمل وجماعات المعرفة بالمنظمة، وبين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق، وأخيرا مرحلة التعلم وفيها يحصل التعلم بصورة طبيعية من خلال المشاركة الفعالة للعاملين ومن خلال الممارسات التنظيمية لجماعات وفرق العمل، ويكون أساسه التعلم الفردي والجماعي في المنظمة.

وإن هناك عوامل عديدة بالمنظمة تساهم في عملية إنتاج المعرفة، ومن هذه العوامل نجد القيادة الإستراتيجية. وهذا ما سيكون محل دراسة الفصل الثاني.

تمهيد

تعد القيادة محورا مهما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيرا كبيرا في مجمل مناحي العمل المنظمي، لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي الذي زادت الحاجة فيه إلى وجود القيادة الحكيمة والقادة من ذوي المهارات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولة المتابعة المستمرة للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، فالقيادة تسعى لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف التنظيم.

وقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم حيث يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، كما يتطلب التفاوض والتنسيق بين أطرافه المتعددة، وكان ذلك بفعل العديد من العوامل منها: سرعة التغيير، زيادة حالة عدم التأكد... الأمر الذي استدعى الاهتمام أكثر بالقيادة الإستراتيجية وبدور القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملات المنظمة مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية، وكذا تصور المستقبل المرغوب للمنظمة، ثم توجيه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة. فالمنظمات اليوم تحتاج لتطوير خصائص القيادة الإستراتيجية لبناء مواردها وقدراتها وإنتاج معارف تضمن لها البقاء والاستمرار. وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح قدرة القيادة الإستراتيجية على إنتاج المعارف بالمنظمات، من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية.

➤ المبحث الثاني: تطبيقات عملية القيادة الإستراتيجية.

➤ المبحث الثالث: قدرة القيادة الإستراتيجية على إنتاج المعرفة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية

يعتبر موضوع القيادة الإستراتيجية من الموضوعات التي نالت ولا تزال تنال اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في المجال الإداري على حد سواء، ذلك أن نجاح المنظمات في أدائها لأدوارها يعتمد إلى حد كبير على وجود رؤية واضحة وخطة عملية فعالة. وهذه القضايا تمثل في مجملها جوهر القيادة الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق المنظمات لأهدافها بفعالية وكفاية. هذه الأهمية التي يحظى بها موضوع القيادة الإستراتيجية أوجدت العديد من الأدبيات التي ساعدت على تطوير هذا الموضوع وطرح العديد من الرؤى النظرية والعملية حوله في منظمات الأعمال. وبالتالي نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية، خصائصها وأهميتها، مفاهيم أساسية حول القائد الاستراتيجي، وكذا مهام القيادة الاستراتيجية وعوامل نجاحها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية

ينبغي قبل تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية الإشارة أولاً إلى مفهوم كل من القيادة والإستراتيجية بشكل عام . فهناك تعاريف عديدة وكثيرة حول القيادة وفيما يلي أبرزها:

- ✓ يعرف أوردوي تيد (Tead) القيادة على أنها: "اتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لتحقيق الأهداف"¹. من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة عبارة عن صفات وسمات وخصائص يتمتع بها الفرد حيث تمكنه من توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف، لكن هذا التعريف يتجاهل المواقف والظروف التي يؤدي فيها القائد نشاطه فتعدد المواقف التي تظهر في العمل يجعل من الصعب الالتزام بسمات معينة، وعدم الاتفاق على السمات ذاتها يظهر صعوبة الاعتماد على هذا التعريف.
- ✓ ويعرفها ستوجل (Stogdill) بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"². من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالنشاط والدور الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وتوجيههم لأداء النشاط وخاصة لتحقيق الأهداف.
- ✓ ويرى القريوتي أن القيادة هي: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد"³. نجد أن التعريفين السابقين ركزا على صفات القائد وقدرته على التأثير في الآخرين، بينما اتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين خصائص القائد الشخصية وخصائص أتباعه ، فلا توجد قيادة لولا وجود من يقادون، حيث لكل قائد أتباع يعجبون بسلوكه، ويقبلون به، ويمثلون لأوامره طواعية، ويقتنعون بقدراته على تحقيق أهدافه، ويندفعون للعمل معه باحترام وتعاون.

1 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ص257.

2 محمود المصري رفيق، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 1، المجلد 15، فلسطين، 2007، ص629.

3 نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص15.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

✓ كما تعرفها منال طلعت على أنها: "عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليها تحقيق أهداف مشتركة والقيام بإجراءات فعالة لتحقيق تلك الأهداف"¹. يضيف هذا التعريف أن القيادة مرتبطة بالموقف الذي من خلاله يبرز القائد، والظروف المحيطة به. حيث يمكن اعتبار شخص ما قائدا بحكم ظروف موقف معين، ولا يمكن اعتباره كذلك في ظروف موقف مغاير.

من السهل الملاحظة من خلال هذه التعاريف مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت ودقيق للقيادة، فمنهم من ركز على القائد واعتبر أن القيادة هي صفات وسمات معينة تتوفر فيه، والبعض الآخر ركز على الدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، متجاهلين بذلك جماعة المرؤوسين وظروف الموقف، بينما اعتبر آخرون أن القيادة عملية تفاعل بين القائد ومرؤوسيه والموقف. وعللف عملية القيادة تنشأ بين من يأمر، ومن ينجز، ولا تقوم إلا لو وجد من يقود (القائد)، ومن يقادون (الأتباع)، وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين. فعلى ضوء هذا يمكننا اعتبار أن القيادة بمفهومها العام هي: قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة نتيجة التفاعل بين خصائص القائد والجماعة والموقف بهدف تحقيق الغايات المنشودة.

وهناك أيضا الكثير من التعاريف للإستراتيجية، بعضها يركز على أصلها العسكري والبعض الآخر على استعمالها السياسي، وفي الأساس فإن الإستراتيجية لفظة يونانية مشتقة من كلمة استراتيجوس (*strategies*) وتعني آنذاك فن قيادة القوات وتمثل هذا الفن باستخدام أفضل الوسائل في ظل السلطات السياسية والإمكانات العسكرية المتاحة لتحقيق الأهداف. إذ يعرفها كلاوزفيتز (Clausewitz) بأنها "فن استخدام الاشتباك من أجل هدف الحرب"، ففي فترة الأربعينات والخمسينيات من القرن العشرين انتقلت الإستراتيجية من المجال العسكري في إدارة المعارك والحروب إلى المجال التنظيمي من خلال وضع الخطط الإستراتيجية بالاعتماد على إدراك المتغيرات في البيئة المحيطة وما تحمله من فرص وتهديدات وما لدى المنظمة من نقاط قوة وضعف، ثم بدأت خلال الستينات من القرن المنصرم تنتقل إلى الدولة ومنظمات الإدارة الحكومية².

وتعرف الإستراتيجية على أنها "الطريقة التي تعمل بها المنظمات والأسلوب الذي تفكر به للحفاظ على البقاء والتقدم والنمو"³ وقد عرفها أغور أنسوف (Agor Ansofe) بأنها "تلك التوجهات نحو النمو والتوسع في الأسواق الجديدة"⁴، كما عرفها مايكل بورتر (M. Porter) على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية وتقوم على أربعة عوامل أساسية هي نقاط القوة والضعف للمنظمة، الفرص والتهديدات، ما يطلبه المجتمع من المنظمة، قيم الإدارة، وإن نشاط المنظمة الإستراتيجي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هي: البيئة الخارجية، الموارد الداخلية، والأهداف التي حددها المنظمة"⁵.

ويعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية تماما كما هو الحال بالنسبة للإستراتيجية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي

1 منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص112.

2 محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية . رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص25-27.

3 روبرت أ بيترس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص27.

4 محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص28.

5 نفس المرجع أعلاه، ص28.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

- وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها. ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين اتجاه ذلك وفيما يأتي بعض ما تيسر الإطلاع عليه في هذا المجال.
- أورد كل من ايثار عبد الهادي الفيحان واحسان دهب جلاب في مقالهما "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية" مجموعة تعاريف للقيادة الاستراتيجية كما يلي:¹
- ✓ عرف كراو (Crow) القيادة الإستراتيجية على أنها "تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح؛"
 - ✓ واعتبرها ماجي (Magee) "عمليةً يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات؛"
 - ✓ وربطها كلاً من هيل وجونس (Hill & Jones) "بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهماها؛"
 - ✓ وعبر عنها كل من فلوي وسامسون (Foley & Samson) "بالقدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي متى ما تطلب الأمر؛"
 - ✓ ووافقهم الرأي أسكس (Asx Report) "بوصفها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في الأمد القصير؛"
 - ✓ أما بيتي وكينن (Beatty & Quinn) فقد أشارتا إلى أن القيادة الإستراتيجية "تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية".
- كما تناول كل من معن وعد الله المعاضيدي وأيمن جاسم محمد الطائي التعاريف الموالية للقيادة الاستراتيجية²:
- ✓ عرف هوسمر (Hosmer) القيادة الاستراتيجية بأنها "شعور نفسي موجه على نحو غير غامض إلى تعزيز إمكانات المنظمة من ناحية الوجود الفريد والتميز بين المنافسين والتوجه لتحديد الخطط الإستراتيجية نسبياً لزيادة الكسب المالي عن طريق المنافسة؛"
 - ✓ كما عرفها رو (Rowe) بأنها "قدرة التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن قابلية المنظمة للنجاح في المدى البعيد؛"
 - ✓ فيما يشير إليها بوال (Boal) بأنها "سلسلة من القرارات والنشاطات وكلاهما عملية موجهة في طبيعتها لتحقيق الموائمة بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها".

1 ايثار عبد الهادي الفيحان ، احسان دهب جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية ، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 59، 2006، ص 4-5.

2 معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 105، مجلد 33، 2011، ص 112.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

مما سبق نجد أن القيادة الإستراتيجية هي العملية المستخدمة للتأثير في إنجاز الرؤية المرغوبة للمنظمة فهي عملية تصور المستقبل، ثم تنظيم الموارد وتطوير الإجراءات وتهيئة المعلومات للوصول إلى ذلك المستقبل، وهي تمثل قدرة الأفراد على التفكير الإستراتيجي، التصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل.

ثانياً: ما يميز القيادة الإستراتيجية عن القيادة الاعتيادية

إن الفرق بين القيادة (*Leadership*) والقيادة الإستراتيجية (*Strategic Leadership*) يكمن في جانبين هما:¹

✓ تتعلق القيادة بالقيادة في أي مستوى من مستويات المنظمة، في حين تتعلق القيادة الإستراتيجية بدراسة القادة على مستوى قمة المنظمة أي على مستوى الإدارة العليا؛

✓ إن بحوث القيادة تركز بشكل خاص على العلاقة بين القادة والأتباع، وفي حقيقة الأمر هذه العلاقة تم بحثها من عدة أوجه فمدخلي الصفات والأساليب يركزان على القادة، ومداخل معالجة المعلومات ونظريات القيادة المتضمنة تركز على المرؤوسين، والمداخل الاجتماعية ونماذج بدائل القيادة تركز على البيئات، ومداخل الطوارئ ونظرية التبادل بين القادة والأعضاء ونماذج القيادة الفردية ومداخل البنية الاجتماعية تركز جميعها على طبيعة التفاعل بين القادة والمرؤوسين والبيئات، وعلى عكس هذا التركيز الجزئي فإن بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على كيفية قيادة القادة داخل التنظيم من خلال اختيار أفضل نماذج التفاعل والتأثير عليهم بما يمكن من جعل جهودهم وجهود مرؤوسيهم تساهم بشكل متناسق في خدمة رؤية المنظمة وتحقيق التميز لها.

ويؤكد هاوس وأديتيا (House & Aditya, 1997) وبوال وشولت (Boal & Schults, 2007) على أن العديد من نظريات القيادة قد قدمت معلومات مفيدة تركز على المهمة والفرد والسلوك الموجه، فيما تركز القيادة الإستراتيجية على تكوين معنى وغرض المنظمة أي رسالتها. إذ تتميز القيادة الإستراتيجية بجوانب اختلاف عن غيرها من أنواع القيادة، وقد حدد البعض جوانب الاختلاف تلك مثل ريشارد وكاثرين (Richard & Kathrine) بالآتي:²

✓ **النطاق الواسع للقيادة الإستراتيجية:** إذ يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة أحياناً، الأمر الذي يتطلب النظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً معتمداً ومتربطاً بالأجزاء؛

✓ **تأثيرات القيادة الإستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن:** فالقائد الإستراتيجي يبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، مما يتطلب إحداث الموازنة والمواءمة بين هذين النوعين من الأهداف. فكل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غايتها وصياغة وتكوين الإستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا؛

✓ **القيادة الإستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً مهماً:** إذ تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى تغيير تنظيمي مهم، مثل التغيير في الأدوار والهياكل وخطط العلاقات العامة والقياس إلى الهدف الإستراتيجي للمنظمة على اعتبار أن لهذه التغييرات التنظيمية آثاراً إستراتيجية مستقبلية.

ويمكن توضيح الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول رقم (9) الموالي:

1 دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، العدد 2، المجلد 45، 2005، ص 260.
2 معن وعد الله المعاضدي، أيمن جاسم محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

الجدول رقم (01): معايير التمييز بين القيادة التقليدية والإستراتيجية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً على الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق رؤية المنظمة رغبة في الوصول بها إلى مستوى أداء متميز من خلال حسن استغلال الفرص الناتجة عن التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي لجعل المنظمة رائدة في سوقها وقائدة متحركة في محيطها الداخلي.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط استناداً إلى ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية.	اعتماد منطق التفكير الإستراتيجي بوضع مستقبل الآتية والمستقبلية.
القرارات	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات.	اعتماد عملية اتخاذ قرارات قائمة على أساس المهارات والكفاءات لكل أطراف التنظيم وقدرتهم على تصور مستقبل متميز للمنظمة.
الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها.
المنافسة	تعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية.	تميل لعدم الاكتفاء بمصادر التميز التشغيلية (التكلفة، الجودة، السرعة) ومحاولة إرساء أسس جديدة للتنافسية قائمة على الذكاء، الفطنة، الخفة والمرونة (التوفيق بين أهداف ذوي المصالح).
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات العمل.	تقوم على أساليب عمل فائقة المرونة قائمة على أساس المهارات، والمشاركة وحرية التفكير.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة.

المصدر: محمد موسى الزعي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية

لعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص46، (بتصرف من الطالبة).

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإستراتيجية وأهميتها

أولاً: خصائص القيادة الإستراتيجية

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

تشمل القيادة الاستراتيجية الخيار المستقبلي لرؤيا محددة للتعامل مع التغيرات سواء كانت تتعلق بالبيئة الداخلية (القوة والضعف)، أو بالبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). وقد وضع تومسون وستريكلاندا (Thompson & Strickland) مجموعة قواعد للقيادة الاستراتيجية هي:¹

- ✓ البقاء في القمة لمراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتعامل مع الإشكالات التي تحدث أثناء عملية التنفيذ؛
- ✓ توسع ثقافة المنظمة والتمرس على ممارسات القيادة؛
- ✓ إبقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة للتأقلم مع التغيرات في البيئة؛
- ✓ التوجه لوضع رؤية تصورية للمنظمة.

ويرى كل من جوست وفوري (Jooste & Fouri) أن القيادة الاستراتيجية تتصف بالخصائص التالية:²

- ✓ تحديد الرؤية والاتجاه؛
 - ✓ وضع ضوابط تنظيمية متوازنة للتعامل مع التغيرات المستقبلية؛
 - ✓ الاستفادة الفعالة من الموارد الحالية للمنظمة والتفكير في الاستثمار في الموارد المستقبلية؛
 - ✓ المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة قائمة على أساس التعامل الذكي والمرن مع التغيرات البيئية.
- أما حميدي (Hamidi) فقد حدد عناصر القيادة الاستراتيجية بالمكونات الآتية:³

- ✓ تمكين الموظفين؛
- ✓ التفكير الاستراتيجي؛
- ✓ مشاركته فرق العمل؛
- ✓ الإبداع والابتكار؛
- ✓ الرؤية؛
- ✓ التغيير الثقافي.

وتتميز القيادة الإستراتيجية بعدد من الخصائص نذكر من أهمها:⁴

- ✓ **وضوح الرؤية:** أن يكون لدى القائد الاستراتيجي 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 العمل بالمنظمات؛
- ✓ **إحساس عالي بالمحيط:** أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس عالي وذكي بالتغيرات التي تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمنظمة؛

1 علي حسون الطائي وآخرون، مقال تحت عنوان " دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط دائرة المشاريع " ، على الموقع، <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=3104>، تاريخ زيارة الموقع 2013/02/12، على الساعة 10:54، ص7.

2 علي حسون الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص7.

3 نفس المرجع أعلاه، ص7-8.

4 بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص11.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

✓ **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:** أن يكون للقائد الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين؛

✓ **الابتكار:** أن تتوفر لدى القائد الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك؛

✓ **العزم والثابته:** أن يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراره حتى النهاية، ففوة القائد الاستراتيجي تكمن في حماسه الذي يصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها لتابعيه؛

✓ **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل:** الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتمييزهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لدى القائد الاستراتيجي؛

✓ قدرة القائد الاستراتيجي على فهم مغزى الأحداث دون تأثره بظواهر الأمور؛

✓ قدرة القائد الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

ثانيا: أهمية القيادة الإستراتيجية

إن القيادة الإستراتيجية في أي منظمة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن عملية إدارة وتقييم وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادة الإستراتيجية كونهما الأعم. بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة. 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 منظمة وبيئتها الاجتماعية، فالمنظمات تدعم المشاريع الاجتماعية وبرامجها التي تعود بالنفع لاحقا على المنظمة ذاتها¹. وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية بالمنظمة في كونهما²

✓ حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصورها المستقبلية؛

✓ توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مما يساعدها في الوصول إلى التميز والريادة وتحويل أهدافها وغاياتها المطلوبة إلى نتائج؛

✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

✓ تمكين المنظمة من إحداث التغيير الاستراتيجي؛

✓ إن تصرفات القائد الاستراتيجي وسلوكياته تدفع الأفراد وتؤثر فيهم على النحو الذي يمكن المنظمة من الوصول إلى مستوى أداء أعلى والحصول على مكانة متميزة؛

✓ تحقق الموازنة بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها؛

✓ تساهم في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

إن القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن

الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون عملية التفكير الاستراتيجي بهدف

1 محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

2 بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

تطوير المنظمات. فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة¹.

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد الإستراتيجي

أولاً: ماهية القائد الإستراتيجي

لقد تعددت الكتابات حول السؤال: "من هو القائد الإستراتيجي؟" وقد وردت الإجابة عنه ضمن عناوين مختلفة ومتنوعة مثل: صفات القائد الإستراتيجي، مهاراته، خصائصه، مقوماته، عناصره المميزة...، فعندما يتم الحديث عن القائد الإستراتيجي لا يعني ذلك الحديث عن القيادة عامة الذي غالباً ما كان ينظر إليه كطرف مهم ذو صفات متميزة يشبه في مكانته الآلهة عند الإغريق والرومان والوثنيين، ولكن القائد الإستراتيجي يجب أن يجمع الصفات التالية:

✓ هو قائد، ولذلك يجب أن تتجمع فيه صفات القائد العادي²؛

✓ له رؤية خاصة، صاحب رسالة، يشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة هو الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية مما يؤدي إلى استثارة تابعيه حسياً وفكرياً ليضعوا رؤية جديدة أو تحديات فكرية مما يولد دافع أقوى للأداء أكثر مما هو متوقع³،

✓ القائد الإستراتيجي يهتم بممارسة طرق مختلفة لجعل المنظمة قادرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة، ووضع الهياكل والعمليات التي من شأنها تنفيذ الاستراتيجية⁴.

5 ويجب أن يتمتع القائد الإستراتيجي بصفات ومقومات ومهارات عديدة منها:

- ✓ يجمع المعلومات عن حاضر المنظمة ومستقبلها والمرحلة الانتقالية بينهما، ولديه القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية بما يدور حوله، ويعمل على توزيع هذه المعرفة ونشرها بين التابعين لديه فيعلمهم ويمكنهم ويزيد من قوتهم ونفوذهم، فهو يحث على التعلم التنظيمي ونشر العلم والمعرفة بين العاملين وتوظيفها لتستطيع المنظمة أن تتعلم من تعلم العاملين لديها،
- ✓ لديه المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها بسرعة، فهو ينظر للماضي لأخذ العبر والدروس منه وللحاضر لتشخيصه وتحليله وللمستقبل لتكوين صورة ذهنية عنه والتعرف عليه؛
- ✓ لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المنظمة وتغيرها نحو الأفضل والأحسن؛

1 محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص38.

2 محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص47-48.

3 نفس المرجع أعلاه، ص37-38.

4 Séguin F., **Le leadership stratégique: Un art subtil à exercer**, Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, http://www.enap.ca/CAPITALE/docs/ateliers/S%C3%A9guin_Le_leadership_strat%C3%A9gique_un_art.pdf, 03/02/2013, 14:34.

5 محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص48-52.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

✓ لديه إستراتيجية لنشر التعلم التنظيمي بين العاملين وتكوين منظمة متعلمة تحصل على المعرفة وتوزعها على عامليها وتخزنها ثم توظفها في التطوير والتغيير؛

✓ القدرة على إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع؛

✓ لديه ثقة بنفسه وبمروءوسيه وطموح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

✓ القدرة على الاستماع للآخرين وقبول الرأي الآخر والحوار معه والاتصال والتواصل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها

لتكوين شبكة من العلاقات تعزز مكانة المنظمة في المجتمع وتقوي نفوذها؛

✓ يملك الموارد النادرة: الخبرة العملية والفنية بالعمل، الخبرة العلمية فيه، ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة ومعالجتها والتي تسهم في توليد الأفكار الجديدة والمستقبلية القابلة للتحقيق، مما يعطيه ويعطي منظمته القوة والنفوذ على المدى الطويل.

والقائد الإستراتيجي يجب أن يجمع بالإضافة إلى الصفات القيادية والشخصية الصفات الإستراتيجية، فإذا تخلفت الصفات الإستراتيجية عنده أصبح يركز فقط على حاضر المنظمة مما لا يسمح له بالتقدم والنهوض بها. لذلك يجب عليه التحلي بصفات إستراتيجية وقيادية حتى يصبح "مفكرا إستراتيجيا لديه بعد النظر والبصيرة النافذة والرؤية المستقبلية" ويكتسب قدرة مميزة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وقدرة على إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية التي يتبناها ويؤمن بها. فالتكامل بين الصفات القيادية والإستراتيجية ضروري لدى القائد الإستراتيجي للنهوض بالمنظمة وتطويرها وتحقيق التميز والتفوق لها.

ثانيا: مقارنة بين القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي

لا شك أن هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي، فكويتير (Kwiter) يميز بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وفق اهتمامهم بعامل الزمن، نوع القضايا التي يهتمون بها، نمط التفكير المعتمد في منظماتهم...، وذلك كما يلي:¹

✓ دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي والحاضر؛

✓ إن دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القائد التقليدي؛

✓ دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحُدس أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات

السابقة.

ويفرق بعضهم أيضا بين سلوك القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي، وذلك من خلال النشاطات اليومية، التصور المستقبلي للمنظمة، كما هو موضح فيما يلي:²

✓ القائد الإستراتيجي يضع خطط للمستقبل، بينما القائد التقليدي يقوم بتخطيط النشاط اليومي للأفراد؛

✓ القائد الإستراتيجي مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب، بينما القائد التقليدي مسؤول عن توجيه

الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية؛

1 محمد موسي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 42-44.

2 نفس المرجع أعلاه، ص 44.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

- ✓ القائد الإستراتيجي يضع سيناريوهات كترجمة لأبعاد رؤيته تمكنه من الرسم الدقيق للمستقبل، أما القائد التقليدي يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي؛
- ✓ نظرة القائد الإستراتيجي سببية (*Proactive*) إذ تقوم على كيفية تكسير عوائق حاضره لفرض تصوره الطموح للمستقبل، أما القائد التقليدي فهو بيروقراطي روتيني؛
- ✓ القائد الإستراتيجي هو العقل المدبر للمنظمة، أما القائد التقليدي فهو منفذ لخطط المنظمة.

إن محاولات المقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي والتي تم الإشارة لبعضها تركيز على جوانب معينة ولا ت طرح نظرة شاملة وعامة لما يجب أن يفعله القادة، لذلك يذكر البعض مقارنات للسلوكيات والأدوار والمسؤوليات والمهارات بين القائد التقليدي والإستراتيجي. والجدول رقم (02) بين مقارنة واسعة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي وفقا لما يراه العديد من الكتاب: "وارن بينيس، بيرت نانوس، روبرت تاونسيند، جون كوتر، مانفرد دي فيرس، وارين بلانك، وجون كاتزنباك، وآخرون".

جدول رقم (02): مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي

القائد التقليدي	القائد الإستراتيجي
يدير.	يبدع.
يعول على السيطرة.	يعول على الثقة.
يركز على التكتيك والأنظمة.	يركز على الفلسفة والتصور إلى جانب التفكير النظامي للأمور.
ينتهج مسار تحقيق الأهداف.	يبنى رؤية مستقبلية طموحة ويعكسها على حاضره.
يقبل الوضع القائم.	يتحدى الوضع القائم.
يركز على الحاضر.	يركز على المستقبل.
يطور الخطط والجدول المفصلة.	يطور الرؤى والإستراتيجيات ويفوض للآخرين التخطيط والجدولة.
يسعى للتقيد بالنظام والمحاسبة.	يسعى للتغيير.
يتجنب المخاطر.	يواجه المخاطر.
يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد.	يلهم التابعين بالتغيير.
يستخدم سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي.	يستخدم قوة التأثير في الأفراد إلى جانب السلطة.
يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات.	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات.

المصدر: محمد موسي الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية — رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص45، (بتصرف من الطالبة).

ثالثا: سلوك القائد الإستراتيجي ومسؤولياته

أجمعت العديد من الدراسات على ضرورة توجيه سلوك القائد الإستراتيجي لتحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمات وذلك من خلال:¹

- ✓ إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة تغيير الواقع الواقع بما يخدم التغييرات المستقبلية؛
- ✓ التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة؛

1 محمد موسي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص40.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

- ✓ عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية؛
- ✓ استخدام أسلوب السيناريوهات على الدوام، والتساؤل المستمر ماذا لو حدث كذا؟؛
- ✓ الاحتياط للمشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب؛
- ✓ أن لا يجعل التخطيط هدفاً بحد ذاته رغم أهميته بل أداة تخدم رؤية المنظمة وتتميز بالمرونة بما تتطلبها التغييرات المفاجئة.

ويضيف آخرون أن سلوك القائد الإستراتيجي يتحدد وفقاً لعدة أمور أهمها ما يلي:¹

- ✓ توافر القدرات القيادية في القائد الإستراتيجي؛
 - ✓ القدرة على معرفة التابعين وميولهم واتجاهاتهم وسلوكهم ومهاراتهم؛
 - ✓ صياغة وفهم مستقبل المنظمة بوضوح والطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة؛
- وتقع على عاتق القائد الإستراتيجي مسؤوليات متعددة منها:²
- ✓ تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية لها؛
 - ✓ تحديد الخطوط العامة للإستراتيجيات والسياسات والهيكلة للمنظمة والذي من شأنه تحويل الرؤية والغرض والقيم إلى قرارات عملية؛
 - ✓ تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم؛
 - ✓ تعزيز مساهمات المنظمة في البيئة الاجتماعية بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

المطلب الرابع: مهام القيادة الإستراتيجية وعوامل نجاحها

أولاً: مهام القيادة الاستراتيجية

لقد وردت نماذج عديدة لمهام وأدوار القيادة الإستراتيجية، ويمكن تلخيص أهم هذه النماذج فيما يلي:

- ✓ نموذج هاندسوب ونورمان (**Handscombe & Norman**): طرحا هذا النموذج عام 1989 في مؤلفهم "القيادة الإستراتيجية"، إذ يقوم على وجود أربعة أدوار للقيادة الإستراتيجية هي: تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالهدف الإستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية ، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن؛
- ✓ نموذج تومسون (**Thompson**): ظهر هذا النموذج عام 1997 من خلال إسهام تومسون (Thompson) في مؤلفه "الإدارة الإستراتيجية: الإدراك والتغيير"، ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقيادة الإستراتيجية وهي: الرؤية

1 محمد موسي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص40.

2 نفس المرجع أعلاه، صص40-41.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

الإستراتيجية، الاستشراف العملي للأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير؛

✓ **نموذج هاجن وهاسن (Hagen and Hassan):** تبلورت فكرة هذا النموذج حول خمسة أدوار للقيادة الإستراتيجية تتمثل في الآتي: تطوير المقدرة الجوهرية (المقدرة المميزة)، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفعال للتقانة الجديدة، التصرف الإستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

ونجد أن النموذج الذي قدمه كل من هيت (Hitt) وزملاءه أكثر النماذج شمولية وواقعية، إذ قدموا فيه ست مهام للقيادة الإستراتيجية وهي:¹

✓ **تحديد التوجه الإستراتيجي:** ويعني تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة لفترة طويلة الأمد، وإن القائد الاستراتيجي يكون بحاجة إلى نظرة شاملة عن المنظمة وذلك يتطلب القدرة على إجراء مسح وتصور للبيئة بغرض إنشاء معرفة بكافة المراهين على المنظمة مثل: الزبائن، الموردين، حاملي الأسهم...، والأحداث والاتجاهات البيئية البارزة الأخرى، وأن يعزز تلك المعرفة في رؤية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة وذلك يتطلب القدرة على حل المشكلات المتزايدة التعقيد، وأن تصبح المنظمة فعالة بشكل مسبق في أسلوبها وأن تنشأ خيارات إستراتيجية تجعلها قادرة على التميز والاستمرارية

✓ **اكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها:** إن الموارد والإمكانات التي تدعم الميزة التنافسية وتكون مصدراً لها موجودة في وظائف المنظمة كالصنيع والتمويل والتسويق والبحث والتطوير، وعلى المنظمة استغلالها في تطبيق استراتيجياتها من أجل التطور والوصول إلى حالة التميز عن المنافسين؛

✓ **تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وإمكانات تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات، واتساقاً مع هذه الوجهة فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار. لذا على القائد الاستراتيجي أن يمتلك المهارات الكافية لتطوير رأس المال البشري المسؤول عنه، حيث يرى هيت (Hitt) أن القادة الاستراتيجيين يمكن أن يلعبوا دوراً حاسماً في تحويل المنظمة من واقعها الحالي إلى المستقبل المرغوب من خلال تدريب وتطوير رأس المال البشري؛

✓ **المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة:** تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية فمنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على أنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة، فيما أشار آخرون إلى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي؛

✓ **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة، وفي

1. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، صص 12-13.

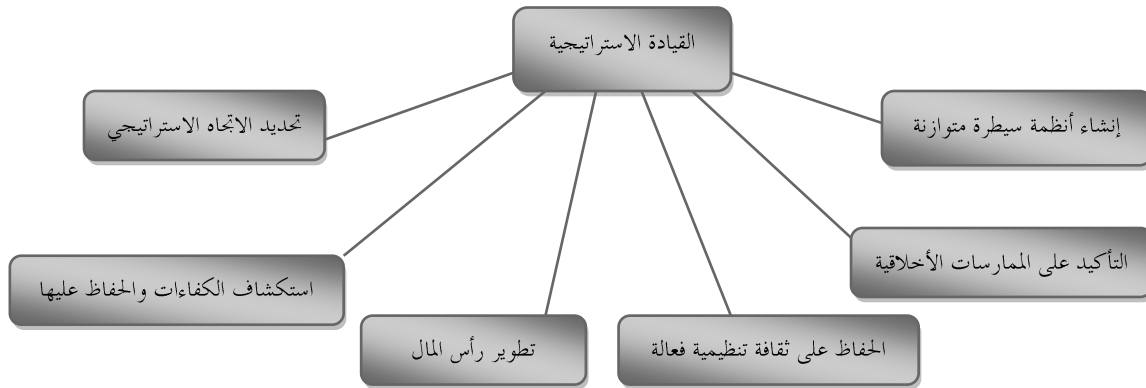
الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

السياق نفسه فقد عدّها بروكتور (Proctor) المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية. وعلى الرغم من ذلك يشير البعض إلى التزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة. وبالتالي فإن تطبيق الاستراتيجيات يجب أن ينطوي على ممارسات أخلاقية كجزء مكمل لثقافة المنظمة مما يزيد من استجابة الموظف مع متطلبات عمله

✓ إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المدبرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تساهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية، والرقابة الإستراتيجية. والقائد الإستراتيجي الفعال هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

والشكل رقم (06) يوضح هذه المهام:

الشكل رقم (06): مهام القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر هيت وزملائه (Hitt & All)



المصدر: علي حسون الطائي وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط دائرة المشاريع، على الموقع

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=3104>, تاريخ زيارة الموقع 2013/02/12، على الساعة 10:54.

ثانياً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

1 هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية من أهمها:

✓ امتلاك القائد الرؤية الصحيحة (*Vision*) القائمة على الحكمة والعلم بأمر المنظمة والعاملين، مع التركيز على العاملين، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الإستراتيجي للطريقة التي يتبعها ويقتد على أساسها لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه؛

✓ سعة المعرفة (*Cognition*) وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الإستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك؛

1 صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 29-30.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

- ✓ إدارة الوقت (*Time Management*) هي: "الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانات المتاحة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل"، لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية؛
- ✓ العقيدة الصحيحة (*Dogma*) هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها؛
- ✓ الفطنة وبعد النظر (*Far-Sightedness*) وقدرة القائد الإستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف؛
- ✓ الشجاعة (*Bravery*) وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

المبحث الثاني: تطبيقات عملية القيادة الإستراتيجية

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مراحل عملية القيادة الاستراتيجية، أنماط القيادة الاستراتيجية، وكذا إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مراحل عملية القيادة الإستراتيجية

- إن مهارات التفكير الاستراتيجي والممارسة الإستراتيجية والتأثير الاستراتيجي هي ما يحول الإستراتيجية إلى عملية تعلم في المنظمة. أي هي ما يحدد جوهر القيادة الإستراتيجية.
- ✓ التفكير الاستراتيجي: ينطوي على وجود رؤية لما يمكن للمنظمة أن تحقق في المستقبل، من خلال منحها طرق جديدة لفهم التحديات والفرص المتاحة وفقا منظر مختلف؛
- ✓ الممارسة الإستراتيجية: هي الجهد المنسق اللازم للمنظمة لتنفيذ الرؤية وقدرتها على الفهم والاستبصار المستمدة من التفكير الاستراتيجي الفعال؛
- ✓ التأثير الاستراتيجي: يدور حول خلق وتهيئة ظروف الالتزام والوضوح والتآزر في جميع أنحاء المنظمة.

فعند التمييز بين هذه العناصر الثلاثة التي ترشد عن كيفية التوجه الفعال نحو القيادة الإستراتيجية، من الضروري إبراز الطريقة الديناميكية التي يتفاعل من خلالها كل من التفكير الاستراتيجي والممارسة الإستراتيجية والتأثير الاستراتيجي. فهي ليست عمليات مستقلة، متباينة أو خطية، وإنما تقوم في مجملها على التفكير الجماعي والتأثير في وقت واحد، وعلى التفكير والممارسة في آن واحد وذلك رغم أن المواقف التنظيمية غالبا ما تتطلب وقت محدود للتفكير الاستراتيجي العميق لفترات طويلة قبل الإقبال على التنفيذ والممارسة¹.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية

يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأحوال، لذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة الإستراتيجية تبعا لتباين الأنماط القيادية. وما يجدر بنا الإشارة إليه هو أن هناك العديد من الأنماط القيادية التي يمكن أن يتبعها القائد الإستراتيجي، لكن نحاول

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

من خلال هذا المطلب إبراز أهم الأنماط المميزة للقيادة الإستراتيجية وهي: نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة، نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية، نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية.

أولاً: نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية ووضع الخطط على أساسها بكل قوة ووضوح. وتتميز القيادة الإستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة من خلال المشاركة في صياغة رسالتها وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور، كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة. وتحذ تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية وتعزز عمليات التعلم بصفة مستمرة، كما تساهم بدرجات متباينة في صقل الإستراتيجيات القائمة، كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل المنظمة، ولذلك تسبغ قدر من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يحقق تميز المنظمة وطموحاتها¹.

ثانياً: نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية

تطورت فكرة القيادة التحويلية في الأول من قبل بيرنز (Burns) سنة 1978، ومن ثم طورها أفوليو وباص (Avolio & Bass)، وقد عرفها بيرنز (Burns) بأنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود"². ونمط القيادة الإستراتيجية التحويلية هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكرياً ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برؤيته ويخلق الإثارة بحماسة ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل ويشكك في الأشياء الجارية والصحيحة، ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية. ويركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة وتطوير الرؤوسين وتحقيق الغايات الكبرى، فبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم أو القيادة الاستشرافية أو القيادة التحويلية³.

إن القادة التحويليون يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية وهو ما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين، ويذهب باس (Bass) إلى أن القائد التحويلي يركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها وليس فقط لتلبية الاحتياجات الحالية، وإنما توجيه الاهتمام نحو الاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية، حيث يشير بيرنز (Burns) إلى أن القيادة التحويلية تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي المنظم والتضحيات ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة، بينما يؤكد فيرholm (Fairholm) على أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى

1 صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2 Mungonge G. (2007), A Case Study of strategic Leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia, Masters of Business Administration, Rhodes University, p17.

3 صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

المشتركة والقيم لرفع القائد والتابعين إلى مستويات التفكير والتحفيز والروح المعنوية من خلال دفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويعكس سلوك القيادة التحويلية أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية، ويكون أكثر ملاءمة مع الموقف الذي ينطوي تغيير في الحالة القائمة للتعلم المدخل في المنظمة. كما يحتوي جدول أعمال القادة التحويليين على رؤية للتغيير ومنح التغيير صفة تنظيمية من خلال تشجيع عملية التعلم للأفراد والجماعات وإعطاء قيمة للتخاطب الفعال كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية والجماعية في ضوء تشجيع الأفراد على اقتحام حدود التعلم بخبراتهم ومهاراتهم لإنجاز أعمال المنظمة المختلفة. كما يجلب القادة التحويليون صفات إيجابية في اتجاه نقل التعلم عن طريق العرض والترويج لأنماط السلوك، مما يترتب عليه تساقط تلك الأنماط إلى المستويات التنظيمية الأدنى، ويكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يتحدى التعلم ذا الصبغة التنظيمية، وركز القادة في هذا النمط على إدارة التغيير الجذري من خلال التحكم في التعلم المستمر للأفراد والجماعات عن طريق إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة. ومن ناحية أخرى فإن القادة التحويليون يسعون إلى تشجيع الثقافة المفتوحة والبنى العضوية والنظم القابلة للتكيف والإجراءات المرنة وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير وتتحدى التعلم ذي الصبغة التنظيمية. وعادة ما تتصف بهذا النمط من القيادة الإستراتيجية المنظمات التي تمتلك إمكانات عالية للنمو والإبتكار¹. لذلك يمكن القول بأن القيادة التحويلية ترعى ما يلي:²

- ✓ ثقافة مفتوحة؛
- ✓ بنية عضوية؛
- ✓ نظم وإجراءات مرنة؛
- ✓ استراتيجية المنقب.

ثالثاً: نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية

يعرف بيرنز (Burns) القيادة التنفيذية بأنها "عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف؛ أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً ما لا تستمر طويلاً"³. ويعد نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له. وعادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم، وتتجلى فعالية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، وما في ذاكرتها من أصول وصقل هذه الأعمال والأصول، والاستفادة منها. كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة. ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي

1 صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

2 نفس المرجع أعلاه، ص 20.

3 الهلال الشربيني الهلال، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 21، أفييل 2001، ص 3.

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

(المنتج والمشرف)، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المنظمة وتعزيزه ووصقله، حيث أن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذو الصبغة التنظيمية. ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، وممارسة التفكير المتقارب، ونقل الثوابت والقيم التنظيمية، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وغيرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة.

نوضح في الجدول رقم (03) مقارنة بين أنماط القيادة الاستراتيجية المشاركة والتحويلية والتنفيذية:

الجدول رقم (03): مقارنة بين القيادة الاستراتيجية المشاركة التحويلية والتنفيذية

القيادة الاستراتيجية المشاركة:	القيادة الاستراتيجية التحويلية:	القيادة الاستراتيجية التنفيذية:
تحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.	تحفز الأفراد فكرياً مع مراعاة مشاعرهم.	تحفز الأفراد مادياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية.
المشاركة في تحقيق أهداف القطاع.	تعمل في نظام مقترح يعتمد على الالهام والتطوير المستمر.	تتضمن تحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المنظمة وأساليب مكافأهم والتزامهم.
توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور.	توفر تغذية راجعة بناءة لاكتشاف الأخطاء وتطوير الأداء.	توفر تغذية راجعة بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته.
تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات.	تعتمد على الالهام في تأدية المهام مع خلق الإثارة واستبعاد الافتراضات التي مر عليها الزمن.	تؤدي المهام وفق الإجراءات المحددة سلفاً.
تعتمد على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة.	تعتمد على التجربة باستمرار، مع التشكيك في التجارب السابقة.	تتبع تجارب الآخرين مع اعتمادها بشكل رئيس على المنطق.
تميل إلى تشكيل فرق عمل لاكتشاف الأفضل.	تمنح كل فرد في المنظمة فرصة التجريب لاكتشاف الأفضل.	يقوم بالتجريب المتخصصين فقط.
تعتمد على العلاقات الإنسانية.	تعكس أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية.	تعكس أدوار العملية الداخلية والهدف المنطقي.
. تتناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة وفك رموز الغموض	تتلاءم مع المواقف التي نطوي على تغيير في الحالة القائمة.	تتناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة سواء بتعزيزها أو وصقلها.
تشجع عمليات التعلم الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	تشجع عملية التعلم الفردي والجماعي من خلال تحفيز أعضاء المنظمة على التشكيك في الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمحادثات ذكية والتوصل إلى ملاحظات مبدعة.	ترعى عملية التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذي الصبغة التنظيمية.
تعزز عمليات التعلم بصفة عامة.	تتحدى عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.	تعزز عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.
تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة.	تناسب البيئات السريعة ودائمة التغيير.	تناسب البيئات السريعة قليلة التغيير.
تساهم بدرجات متباينة في صقل الإستراتيجيات القائمة.	الأسلوب الأفضل لتسويق رؤية إستراتيجية للتغيير أو وضع نظام جديد.	الأسلوب الأفضل لصقل الإستراتيجيات أو النظم القائمة.
تركز على المشاركة في اتخاذ القرار.	تركز على إجراء التجارب والحجزة والتغير المقطع والبدائل المتعددة.	تركز على المنطق المسبق والتغير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية.
تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية وتطويرها والاستفادة منها.	تتحلى فعاليتها في تحديد الخدمات والمنتجات والعمليات والبن عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للأفراد والجماعات.	تتحلى فعاليتها في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة وما في ذاكرتها من أصول وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها.

المصدر: صالح بن سعد المرعي، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة مقدمة

لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 22-23.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

ويلاحظ من الجدول السابق وجود تباين بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلا أنها جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة. فبينما تركز القيادة الإستراتيجية المشاركة على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات، تركز القيادة الإستراتيجية التحويلية على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، وتعتبر التجربة الخطأ مصدر من مصادر التعلم، بينما تركز القيادة الإستراتيجية التنفيذية على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية. وبصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق وطبيعة عمل كل منظمة¹.

المطلب الثالث: إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية

يشير دراكر (Drakar) إلى أن القائد الإستراتيجي هو أهم أركان نجاح المنظمة، فلا بد من لدوره في تحقيق ذلك، حيث تتوازي الحاجة إلى الكفاءة القيادية مع التقنية المتقدمة، إذا لم تتفوق عليها، كما أن سلوك القائد الإستراتيجي يوازي في أهميته سلوك المنظمة فكلاهما منبثق من الآخر، وعليه نحاول من خلال هذا المطلب إبراز متطلبات وأساليب وسبل إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية، أدوات ووسائل إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية، وكذا المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية.

أولاً: متطلبات إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية

يتم إعداد وتنمية القادة الإستراتيجيين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال:²

- ✓ اكتشاف القادة الإستراتيجيين وبنائهم، ثم تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب؛
- ✓ الاختيار السليم للقيادة الإستراتيجية؛
- ✓ الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل؛
- ✓ المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- ✓ التقدير والحفز المستمر والمحاسبة المستمرة؛
- ✓ التعليم والتدريب المستمر؛
- ✓ القدرة الشاملة.

فاستثمار المنظمة في القيادة الإستراتيجية يعتبر تحدياً من التحديات المعاصرة نظراً لمكانتها المهمة في ضبط مواقع المسؤولية، وبناء وتدريب كافة المدراء والموظفين على أسس النجاح والتميز. كما تقع على عاتقهم مهمة معالجة المشكلات التي تواجه المنظمات

1 صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2 صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

ويفتحون أمامها آفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار فضلا عن تنمية قاعدة بشرية للمنظمة من العاملين وتأهيلهم عبر برامج تدريبية مكثفة وطويلة وتوزيعهم على خطوط الإنتاج والمواقع المناسبة في المنظمة.

ويتم إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية باستخدام أسلوبين هما:¹

1) الأسلوب الأنجلو-أمريكي: يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال القيادة الإستراتيجية من خلال مرحلتين:

أ) البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية: كليات ومعاهد القيادة لتزويدهم بمداخل نظرية في فن القيادة، وهذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية أو بتحديد مهارات ومعلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي؛

ب) البرامج التدريبية في معاهد متخصصة: وذلك لتدريب القيادة على كيفية المزاجية بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعويد على ممارسة العمل القيادي، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر

إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها؛

2) الأسلوب الفرنسي: يهتم بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول، حيث يزج بالمتدربين في ممارسة العمل القيادي مع

القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف اطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات والتخصصات، ثم ينتقل بالمتدربين إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل من خلال الوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة بالمفاهيم القيادية النظرية.

ويكمن السبيل في إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية في القيام بما يلي:²

- ✓ تحديد الاحتياجات الفعلية للقيادة الإستراتيجية كما ونوعا كهدف واضح، وذلك في ضوء الموجود الفعلي للقيادة الإستراتيجية مقارنة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية وفق المواصفات والمؤهلات المطلوبة وفي إطار ثلاثة مستويات رئيسية: المستوى التنظيمي (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية)، المستوى الفني (متخصصة وغير متخصصة)؛ المستوى الهيكلي (قيادات سياسية وقيادات إدارية)؛
- ✓ تحديد الهياكل التنظيمية القادرة على تنفيذ برامج تنمية القيادة الإستراتيجية بتوفير الاحتياجات المادية والنوعيات المطلوبة لتحقيق الأنشطة والفعاليات اللازمة لها؛
- ✓ تحديد المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادة الإستراتيجية؛

1 نفس المرجع أعلاه، ص34.

2 صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص35.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

- ✓ تحديد جهة مركزية مسؤولة، حيث يفترض وضع البرامج وتنظيم هيكلها التنفيذي وتوجيه الفعاليات والأنشطة وجود متابعة دقيقة لتقييم كفاءة وفعالية تلك البرامج، مما يتطلب وجود جهة مركزية تعنى بخطط تنمية القيادة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها؛
- ✓ وضع برنامج زمني مناسب لإعداد القيادة الإستراتيجية.

ثانياً: أدوات ووسائل إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية

تنوع الأدوات والوسائل المتبعة في إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية تبعاً لتنوع نشاطات كل منظمة، وخصائص القادة الإستراتيجيين فيها، وإن كان من أهم هذه الأدوات والوسائل: الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، تدريب الحساسة، التمكين، والتعلم التنظيمي، كما يتضح مما يلي:¹

- ✓ **الإدارة بالأهداف:** هي من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية القيادات، وتتضمن وضع أهداف محددة والعمل في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيقها، وتعد أحد أساليب التطوير التنظيمي التي تساهم في زيادة قدرات القادة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، حيث يجتمع قادة الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة والفرعية ووقت إنجازها؛
- ✓ **إدارة الجودة الشاملة:** هي عبارة عن أسلوب إداري يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء من خلال عمل القادة والمدراء والمرؤوسين بشكل مستمر في القطاعات الإنتاجية والخدمية لتحقيق توقعات المستفيدين، وأداء العمل الصحيح بشكل أفضل وأكثر فعالية منذ البداية وبأقل وقت وجهد وتكلفة. وتهدف إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تلافي العيوب والأخطاء أولاً بأول، وتطوير طرق العمل، واختصار الإجراءات، وتجنب تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات والعمل بمبدأ العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية. وإدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها القيادة الإستراتيجية للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت وتقليل الجهد وخفض التكلفة؛
- ✓ **تدريب الحساسة:** هو نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث يسعى هذا التدريب إلى زيادة حساسية القادة الإستراتيجية نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج، وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي بتعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استشعار جوانب النقص في السلوك الذاتي مقارنة مع الآخرين؛
- ✓ **التمكين:** التمكين هو الشعور بقوة التأثير وإرادة التعبير والمشاركة من قبل العاملين من خلال منحهم قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة، وتأهيلهم لتولي مسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع. وتتركز أهمية التمكين في دوره في

1 صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص 36-39.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

تحقيق أهداف المنظمة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف واستخراج أقصى طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعاتها بهدف إحراز تقدم منظم في مجالات تطوير الأداء والعمل على تفرغ القيادة الإدارية العليا للمهام الصعبة وعدم إشغالها بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل لأن ذلك ينعكس إيجابا على المرؤوسين الذين يزيد عددهم في المنظمة عن القادة لذلك يجب أن يشعروا بفعاليتهم لأن المرؤوسين غير المؤثرين قد يكونوا أكثر إعاقة للمنظمة من القائد الخامل؛

✓ **التعلم التنظيمي:** عملية تؤدي إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، فالتعلم التنظيمي عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها. وتتنوع أساليب التعلم التنظيمي ومنهجياته فيما يلي:

➤ **التعلم الأحادي الاتجاه:** بموجبه يتعلم العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو لا يكونوا راضين عنها، فالتعلم الأحادي الاتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم؛

➤ **التعلم المزدوج الاتجاه:** بموجبه يتجه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يتساءلون كيق نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟، وبدلا من أن يظل التعلم مرتبطا بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الانحرافات فإنه يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحويل دون وقوعها مستقبلا.

وتتضح أهمية التعلم التنظيمي وأسبابه في عدة عوامل خارجية تتسارع في النمو والتطور تتركز في التفجر المعرفي المتسارع والتغير في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه في بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت مهمة الراغبين في التعلم، والتغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم.

ثالثا: المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية

من أبرز المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية:¹

- ✓ البيروقراطيات المترهلة؛
- ✓ الأنظمة واللوائح؛
- ✓ المركزية الشديدة وعدم التفويض؛
- ✓ عدم الاستقرار الإداري؛
- ✓ نقل واستخدام التكنولوجيا؛
- ✓ غياب المنافسة؛

1 صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص 39-45.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

- ✓ التخطيط غير السليم الذي يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صانع القرار في عملية التوقع المستقبلي عند اتخاذ القرار، مما يجلب فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العملي؛
- ✓ عدم كفاءة القيادة الإدارية؛
- ✓ الانغلاق الثقافي الحضاري؛
- ✓ الانحراف الإداري الأخلاقي؛
- ✓ عدم الاستفادة من التقدم التقني في مجال الإدارة؛
- ✓ انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين؛
- ✓ غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية؛
- ✓ سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.

المبحث الثالث: قدرة القيادة الإستراتيجية على إنتاج المعرفة

إن المنظمات تبحث باستمرار عن أصحاب المهارات والقدرات الذهنية والفنية المتميزة القادرين على إنتاج المعارف، وعن سبل المحافظة على ما تمتلكه من مهارات وقدرات سابقة والسعي جاهدة لإثرائها وزيادتها. وتعتبر القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل عام ومهارات الأفراد بشكل خاص، فالقيادة الإستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المنظمات لم يكن من المتصور تحقيقها وذلك من خلال التغيير والإبداع فهي السبب في تفوق منظمات عن أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى المستقبل، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة. فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعها الخطر المتوقع، وعليه يمكن القول بلأن القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخصا له رؤية خاصة وصاحب رسالة ويشعر أن الغاية من وجوده بالمنظمة هو الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها، مما يؤدي إلى استئارة تابعيه عقليا وفكريا ليضعوا رؤية جديدة أو تحديات فكرية مما يولد دوافع أقوى للأداء أكثر مما هو متوقع وإنتاج معارف جديدة.

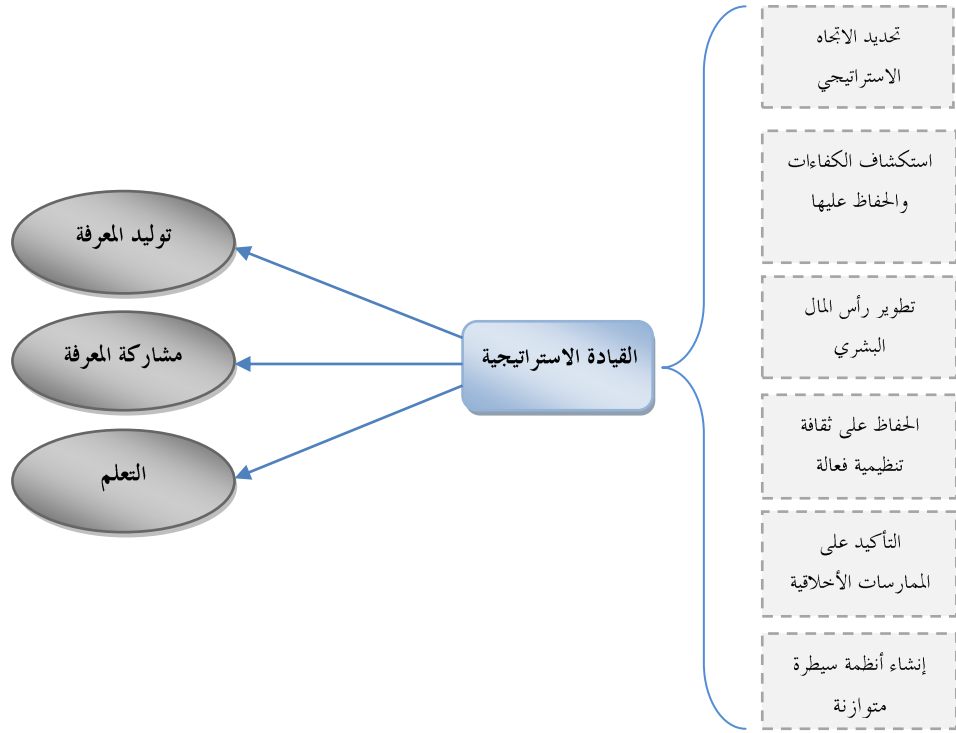
ويعتبر عملية إنتاج المعرفة من أهم التحديات التي يرغب القادة الإستراتيجيون في تجسيدها على أرض الواقع، فنتيجة للتطورات التي طرأت في قواعد اللعبة الاقتصادية بات من الضروري على المنظمة إعادة صياغة توجهاتها الإستراتيجية بما يتلائم وهذه التطورات، وفي ظل هذه الظروف أصبحت الموارد البشرية واحدة من المرتكزات الرئيسة بالنسبة للمنظمة، حيث تسعى إلى الاستثمار فيها على النحو الذي يحقق لها التميز، ويمكن أن نلمس دور القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة من خلال إسقاط مختلف مهام القيادة الإستراتيجية على مراحل عملية إنتاج المعرفة.

لذلك يمكننا تصور النموذج التالي لطبيعة العلاقة بين عملية إنتاج المعرفة التي كانت محل دراسة الفصل الأول مع القيادة

الإستراتيجية المتطرق إليه في الفصل الثاني كما هو في الشكل رقم (07):

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الأول: مساهمة القيادة الإستراتيجية في توليد المعرفة

عملية توليد المعرفة تهتم بالبحث والكشف عن المعارف الجديدة اللازمة والكافية لتطوير المنظمة، وقد تساعد القيادة الاستراتيجية على التجديد والابتكار والقدرة على تعزيز مقومات توليد معارف جديدة لدى العاملين. ويمكن توضيح ذلك من خلال اسقاط مختلف مهام القيادة الاستراتيجية على عملية توليد المعرفة كما يلي:

- ✓ يعد تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة أحد أهم مهام القيادة الإستراتيجية، فخلال هذه المهمة يعمل القائد الاستراتيجي على توضيح الرؤية الاستراتيجية ومدى حاجة المنظمة لتوليد معارف جديدة تجعلها قادرة على التميز والاستمرارية، وان حصول القائد الاستراتيجي على تأييد الأفراد العاملين بالمنظمة. بمحاولة استغلال كل طاقاتهم الكامنة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى إدراكه للأساليب التي يستند عليها لإثارة الأفكار الجديدة وفهم الأفكار التي لم تكن واضحة من قبل واستغلال الأفكار الكامنة لدى العاملين، بالإضافة إلى ذلك لابد من تمييز القائد الاستراتيجي بجملة من الخصائص التي تتيح له إمكانية إقناع الأفراد بالتوجه المتبنى من قبله، وقد تم ذكر هذه الخصائص فيما سبق.
- ✓ بعد إقناع القائد الاستراتيجي للأفراد العاملين بمدى حاجة المنظمة لتوليد معارف جديدة تجعلها قادرة على التميز والاستمرارية، عليه أن يحاول اكتشاف وإظهار مجموعة القدرات والمهارات التي يمتلكونها، والتي تعد مصدرا لتمييز المنظمة وبالتالي فان امتلاك المنظمة لأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية يعد مصدرا لارتقائها وتميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، بمعنى القائد الاستراتيجي هنا يبحث هنا عن ما يمتلكه الأفراد من رصيد معرفي.
- ✓ إن لكل فرد قدرات خاصة به يمكن أن تكون مصدرا للإبداع والابتكار ودعمه أساسية للتجديد والتطوير لمعارفه، وعلى القائد الاستراتيجي الاهتمام بما يمكن للأفراد إضافته من معارف جديدة عن طريق إنجاز العمل، التعلم الذاتي من الآخرين،

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

- وذلك بتطوير رأس المال البشري المسؤول عنه وتنمية قدراتهم الخاصة بغية زيادة فعاليتها وتكيفها مع مختلف التطورات والتغيرات المعرفية ومحاولة استغلال طاقاتهم الكامنة. وإن هذا الاهتمام يجعل الأفراد يشعرون بالرضا على عملهم مما يكون لديهم الاحساس بالولاء والأمان والثقة في منظمتهم، وكذا الاستعداد النفسي لمقابلة عملهم بروح معنوية مرتفعة وبذل أقصى طاقاتهم الذهنية والإبداعية للتطوير الخلاق والبناء لأفكارهم.
- ✓ إن توليد معارف جديدة داخل المنظمة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية فعالة تشجع على التغيير الثقافي واكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية بالإضافة إلى زرع مفهوم التجديد والابتكار في عقول العاملين.
- ✓ وحتى يصل القائد الاستراتيجي إلى توليد معارف جديدة بالمنظمة لابد أن تقوم هذه العملية على أسس موضوعية وعادلة مع مراعاتها للفوارق الفردية بين موارده البشرية، وهذا ما يؤكد ضرورة اعتماد ممارسات أخلاقية أثناء القيام بعملية توليد المعرفة. فالتمييز هنا يكون على أساس معرفي بمعنى ضمان منافسة معرفية مشروعة فيما بين الأفراد فمن يعرف أكثر يرقى ويحفز أكثر وعلى الآخرين البحث عن معارف جديدة وتطويرها للحصول على نفس المزايا.
- ✓ إن عملية توليد المعرفة تتطلب رقابة مستمرة من قبل القيادة الإستراتيجية وذلك لمتابعة الانحرافات عن ما يخطط له القائد من مستوى معرفي يرغب بالوصول إليه ويدفع أطراف المنظمة نحوه لحظة بلحظة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

من خلال ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم القيادة الاستراتيجية في عملية توليد المعرفة"

المطلب الثاني: مساهمة القيادة الاستراتيجية في مشاركة المعرفة

توجد المعرفة في ذهن الفرد الذي يحتفظ بها، وتتميز بصعوبة تقاسمها مع الآخرين. وقد تساعد القيادة الاستراتيجية في محاولة إبراز معارف العاملين بحثهم على المساهمة بأفكارهم وآرائهم لإيجاد الإجابات المثمرة للأسئلة المطروحة. ويمكن توضيح ذلك من خلال اسقاط مختلف مهام القيادة الاستراتيجية على عملية مشاركة المعرفة كما يلي:

- ✓ أثناء قيام القائد الاستراتيجي بمهمة تحديد الوجهة الاستراتيجية للمنظمة عليه أن يعمل على توضيح مدى حاجة المنظمة لمشاركة أفكار ومعارف أطرافها ومدى أهمية الفكرة المطروحة التي تصبح ملك الجميع والتي يمكن تطويرها أو تعديلها أو المزج بينها وطرحها على أنها أفكار جديدة تجعل المنظمة قادرة على التميز والاستمرارية، وإن حصول القائد الاستراتيجي على تأييد أطراف المنظمة بمشاركة أفكارهم ومعارفهم وتقاسمها وتناقلها فيما بينهم يتوقف بالدرجة الأولى على مدى إدراكه للأساليب التي يستند عليها لتنمية المشاركة المعرفية والعمل الجماعي واستغلال الأفكار الكامنة لدى العاملين، بالإضافة إلى ذلك لابد من تمييز القائد الاستراتيجي بجملة من الخصائص التي تتيح له إمكانية إقناع الأفراد بالتوجه المتبنى من قبله، وقد تم ذكر هذه الخصائص فيما سبق.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

- ✓ بعد إقناع القائد الاستراتيجي للأطراف بمدى أهمية مشاركة معارفهم للمنظمة، عليه أن يحاول اكتشاف وإظهار مجموعة القدرات والمهارات التي تمتلكها فرق العمل، وإدراك الأفكار التي تساعد الآخرين على طرح أفكار جديدة والتي تعد مصدرا لتمييز المنظمة، بمعنى القائد الاستراتيجي هنا يبحث هنا عن الطريقة التي يتبادل من خلالها أطراف المنظمة ما يمتلكونه من رصيد معرفي.
- ✓ إن لكل فرد قدرات ومعارف خاصة به يمكن أن تكون مصدرا للإبداع والابتكار وهذه المعارف قد لا تنمو إلا بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات، وعلى القائد الاستراتيجي الاهتمام بما يمكن للأفراد إضافته من معارف جديدة عن طريق إنجاز العمل الجماعي، التعلم من الآخرين، وذلك بتطوير رأس المال البشري المسؤول عنه وتنمية قدراتهم الجماعية بغية زيادة فعاليتها وتكيفها مع مختلف التطورات والتغيرات المعرفية ومحاولة استغلال طاقاتهم الكامنة من خلال التفاعل المعرفي بينهم. وإن هذا الاهتمام يولد لدى الأطراف ثقة في أنفسهم بقدراتهم وأفكارهم من جهة، وثقة في قدرات وأفكار الآخرين من جهة أخرى وإدراك مدى أهمية التعاون ومشاركة الفعلية.
- ✓ إن مشاركة المعارف وتقاسمها وتناقلها داخل المنظمة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية فعالة تشجع خلق الإحساس لدى الفرد بأن معارفه غير كافية للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا عند مناقشة الجماعة التي تنظر إلى الموضوع من جوانب مختلفة كل حسب طبيعة عمله وشخصيته، وكذا خلق روح التعاون والتضامن ونسب ثقافة تقاسم المعرفة وبالتالي كسر حاجز الخوف من طرح الأفكار وتبادل المعارف مع الآخرين وإدراك مدى أهمية المشاركة المعرفية والعمل الجماعي.
- ✓ على القائد الاستراتيجي أن يؤكد على ضرورة اعتماد الممارسات الأخلاقية أثناء عملية مشاركة المعارف بالمنظمة. فلا بد أن تقوم هذه العملية على أسس موضوعية وعادلة مع مراعاتها للفوارق الفردية بين الموارد البشرية، فعندما يتق الأطراف بعضهم ببعض إلى درجة تتحول عندها هذه الثقة إلى طاقة نفسية وقيم إيجابية تثري بيئة العمل وتؤثر فيها حيث تخلق الرغبة في تبادل الأفكار والمعارف بينهم عندها يشعرون بكونهم متفاعلين مع بعضهم إذ يصبح بإمكانهم التحكم في حماسهم وطاقاتهم النفسية بالدرجة التي تسمح لهم بالتوافق مع المتغيرات دون عناء، مما يدفعهم إلى التخصص في اكتشاف فرص النمو السانحة وخوض التجارب الجديدة دون خوف والتشارك في المعارف خاصة وأنه من الصعب مشاركة الآخرين في أفكارهم إلا إذا وثقوا فيهم وشعروا بالارتياح والرضا معهم.
- ✓ إن عملية مشاركة المعرفة تتطلب رقابة مستمرة من قبل القيادة الإستراتيجية وذلك لتتبع الانحرافات عن ما يخطط له القائد من مستوى معرفي يرغب بالوصول إليه ويدفع أطراف المنظمة نحوه لحظة بلحظة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

من خلال ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم القيادة الاستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة"

المطلب الثالث: مساهمة القيادة الإستراتيجية في التعلم

الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

التعلم يحصل داخل الفرد، ولا بد من تحول التعلم الفردي إلى تعلم منظمي، وقد تساعد القيادة الاستراتيجية على ذلك من خلال الحوار والمناقشة والمشاركة الفعالة للأطراف. فلكل فرد قدراته الخاصة التي تساعد على تعلم واكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف الضرورية لتوليد أفكار وتنميتها وتطوير وإنتاج معارف جديدة، كما أنه أحياناً لا تكفي القدرات الفردية للتعلم بل يجب أن تتلاحم وتتعاون القدرات الجماعية حتى يتم التعلم بالشكل المطلوب، فالتعلم يعتمد على تراكم الخبرات وتداخل وتبادل المهارات، خاصة وأن التعلم الفعال لا يعتمد على تلقي المعلومات بل على المناقشة والمشاركة الفعلية فيها. فلكل فرد تجاربه وخبراته الخاصة التي تختلف عن الآخرين وتبادل المعرفة بين الأفراد يقوي النسيج الاجتماعي بينهم ويعزز الثقة بينهم ويمكن توضيح كيف تساعد القيادة الاستراتيجية على عملية التعلم من خلال اسقاط مختلف مهام القيادة الاستراتيجية على عملية التعلم كما يلي:

- ✓ إن القائد الاستراتيجي عند قيامه بمهمة تحديد الوجهة الاستراتيجية للمنظمة عليه أن يعمل على توضيح مدى أهمية وحاجة المنظمة للتعلم الفردي والجماعي لأطرافها ومدى أهمية الاستثمار في المعارف التي تجعل المنظمة قادرة على التميز والاستمرارية.
- ✓ على القائد الاستراتيجي أن يحاول اكتشاف المجموعات التي لديها نفس مجالات الاهتمام والتي يجمع جهودهم ومناقشة أفكارهم يتم الوصول إلى إنتاج ابتكاري لم يكن لينتج لولا اجتماعهم.
- ✓ على القائد الاستراتيجي الاهتمام بما يمكن للأفراد إضافته من معارف جديدة عن طريق تطبيقها واستعمالها فيما يخدم المنظمة، وذلك بتطوير رأس المال البشري المسؤول عنه وتنمية قدراتهم الجماعية بغية زيادة فعاليتها وتكيفها مع مختلف التطورات والتغيرات المعرفية ومحاولة استغلال طاقاتهم الكامنة من خلال التفاعل المعرفي بينهم، ومحاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى الأطراف وتقديم الحوافز وترغيبهم بالكشف عنها وتوضيها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي الأطراف وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها.
- ✓ إن عملية التعلم داخل المنظمة تتطلب وجود ثقافة تنظيمية فعالة تشجع على خلق روح التعاون بين الأفراد، خلق مناخ إيجابي يحفز الأطراف ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها.
- ✓ على القائد الاستراتيجي أن يؤكد على ضرورة اعتماد الممارسات الأخلاقية أثناء عملية التعلم بالمنظمة. فلا بد أن يتأكد للأطراف أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات.
- ✓ إن عملية المعرفة تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، وعلى القائد الاستراتيجي متابعة تحديث الرصيد المعرفي لضمان التوافق مع معطيات الموقف الاجتماعي المتغير.

من خلال ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم القيادة الاستراتيجية في عملية التعلم"

الخلاصة

من خلال ماسبق يتضح جليا أهمية موضوع القيادة الاستراتيجية الذي حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملات المنظمة مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية، وكذا تصور المستقبل المرغوب للمنظمة، ثم توجيه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة.

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 منظمة وبيئتها الاجتماعية، فالمنظمات تدعم المشاريع الاجتماعية وبرايمها التي تعود بالنفع لاحقا على المنظمة ذاتها. كما أن القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها،

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج المعرفة

والقيادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون عملية التفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات. فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وقد وردت نماذج عديدة لتحديد مهام القيادة الاستراتيجية من أبرزها النموذج الذي قدمه هيت (Hitt) وزملائه (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية).

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

إن المنظمات تبحث باستمرار عن أصحاب المهارات والقدرات الذهنية والفنية المتميزة القادرين على إنتاج المعارف، وعن سبل المحافظة على ما تمتلكه من مهارات وقدرات سابقة والسعي جاهدة لإثرائها وزيادتها. وتعتبر القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل عام ومهارات الأفراد بشكل خاص، وتعتبر عملية إنتاج المعرفة من أهم التحديات التي يرغب القادة الإستراتيجيون في تجسيدها على أرض الواقع، فنتيجة للتطورات التي طرأت في قواعد اللعبة الاقتصادية بات من الضروري على المنظمة إعادة صياغة توجهاتها الإستراتيجية بما يتلائم وهذه التطورات، وفي ظل هذه الظروف أصبحت الموارد البشرية واحدة من المراكز الرئيسة بالنسبة للمنظمة، حيث تسعى إلى الاستثمار فيها على النحو الذي يحقق لها التميز.

وعلى ضوء ما تم دراسته في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تطرقنا إليه في النظري من خلال تطبيق دراسة عملية على مجموعة مؤسسات محل الدراسة.

تمهيد

بعد الإطلاع على كل من عملية إنتاج المعرفة، والقيادة الإستراتيجية في الفصلين السابقين. نحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لمدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة .

وللإحاطة بمختلف جوانب دراستنا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وفقا لما يلي:

✚ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

✚ المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة .

✚ المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية وتفسير النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة المتبعة، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نحاول هنا الإجابة عن السؤال "كيف أبحث؟" والذي من خلاله تتوضح عمليتي إنتاج المعرفة وهما: الاستكشاف والاختبار. فالثنائية استكشاف-اختبار تستوحي أهميتها من المنطق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء أو أسلوب الإبعاد، فإن الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط.

أولاً: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها¹.

فالمنهج فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة لنا أو لإثبات حقيقة نعرفها فبدون المنهج فان البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف، دون الربط بينها وبين استخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الإبداع العلمي تنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين أساسيين هما المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري. وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا أولاً المنهج الاستكشافي ثم المنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلص من إطارنا النظري والموضحة في نموذجنا المعتمد.

1) المنهج الاستكشافي: الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة. وفي مجال دراستنا، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظري. أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين³.

2) المنهج الاختباري: الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية رغبة في التفسير⁴. فالاستكشاف يمكن أن يتم بثلاثة طرق (نظرية، تجريبية، خلية) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به. فالاستكشاف والاختبار هما إذا طريقتان تدعمان إعداد المعارف.

1 محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999، ص52.

2 وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

3 نفس المرجع أعلاه، ص5.

4 نفس المرجع أعلاه، ص5.

ثانياً: أساليب الاستدلال المستخدمة

يعتبر بلوغ (Blaug) أن الاستنباط هو "الأسلوب المعتمد في الاختبار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، ودون الالتجاء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب"¹. فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي: إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. والاستنباط نوعان:²

✓ **الاستنباط الصريح:** الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس برهان دقيق مثل الحساب والقياس. هذا النوع من الاستنباط من الصعب استخدامه في علوم التسيير.

✓ **الاستنباط البناء:** فهو 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

ويوجد أيضاً أسلوبا الاستقراء والإبعاد، التي يعتمد عليهما الاستكشاف. فمن الناحية الإثباتية، يسعى الاستقراء أو الإبعاد ليس للبرهان، وإنما لإثبات روابط أو علاقات بين أشياء أو ظواهر، نتيجة للصرامة التي استنتجت بها يمكن اعتبارها افتراضات صحيحة من دون برهان أو إثبات مؤكد. وبالتالي فهذه الافتراضات لا يمكن أن تكون مؤكدة بقدر ما تكون تلك المستنتجة من الاستنباط. لكن كل الأنماط الاستدلالية هي في حقيقة الأمر مترابطة فيما بينها³. ففي بحثنا حاولنا تبني أسلوب الإبعاد (*abduction*) والافتراض الاستنباطي (*Hypothético-déductif*).

1) أسلوب الإبعاد: هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة من أجل استنتاج قوانين عامة، كما يدعو أسلوب الاستقراء، لأننا في هذا البحث لا يهمننا أساساً الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهمننا إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول القيادة الاستراتيجية وقدرتها على إنتاج المعرفة. أي يكفينا اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من الدقة والعمق بينها، انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تساهم في تفسير الظاهرة. التعرف على هذه العلاقات يتوقف على بلورتنا وإعادة نظرنا في كل بناء نظري من أجل اقتراح افتراضات تحدد طبيعة الروابط بين الظواهر، فهو يهدف إذن إلى محاولة استنتاج فرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها.

2) أسلوب الافتراض-الاستنباطي: وأحسن أسلوب لاختبار فرضية هو أسلوب الافتراض-الاستنباطي الذي ينتقل بطبعه، كالأستنباط، من العام إلى الخاص. أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

1 دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص13.

2 وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص5.

3 دبله فاتح، مرجع سبق ذكره، ص14.

المطلب الثاني: أدوات 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

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع. فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك ال وسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر فقط: دراسة الحالة، المقابلة، الاستمارة أو سير الآراء، التحريب، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات¹.

نستخدم في بحثنا تقنية دراسة الحالة حيث أنها تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، تكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الأشخاص محل الدراسة بينما الدراسة من دون مشاركة فلا تتطلب الاندماج. فللمشاركة طموحات أكثر من الدراسة من دون مشاركة لأنها لا تهدف فقط إلى تقديم عناصر عن الوضع، بل أنها تهدف إلى الوصول إلى الفهم العميق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي إدراك التجربة المعيشة بهدف فهم الوسط الذي يعيشون فيه². لكن نظراً لعدم ضرورة العيش في وسط الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي يشاركونهم حياتهم العملية من أجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1) مجتمع الدراسة: نقصد بمجتمع الدراسة "كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة"³، ويتمثل مجتمع دراستنا في الإطارات العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة، وحسب ما ورد في تقرير لخصيلة الأفراد العاملين في المؤسسة بلغ عدد العمال إلى غاية 31 مارس 2013 "929" عامل. وبلغ عدد الإطارات بالمؤسسة "133" والعدد موزع حسب الجدول رقم (04).

1 وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص2.

2 موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص184.

3 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، عمان، 1999، ص84.

جدول رقم (04): توزيع عدد الأفراد العاملين في المؤسسة حسب الفئة المهنية

الرقم:	الفئة المهنية:	العدد:
01	إطارات	133
02	أعوان تحكم	118
03	أعوان تنفيذ	678
/	المجموع	929

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

(2) عينة الدراسة: تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تمكن من تعميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة¹. وذلك بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت، بسبب تعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث. وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه يجب أن يكون هناك؟

✚ تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومفردات مجتمع البحث؛

✚ تكافؤ فرص الظهور في العينة لجميع مفردات المجتمع؛

✚ عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

ويتميز اختيار دراسة العينة بدلاً من دراسة المجتمع كله بعدة مزايا منها:³

✚ إمكانية الحصول على معلومات وفيرة؛

✚ سهولة الحصول على ردود وافية ومتكاملة ودقيقة؛

✚ توفير الوقت والسرعة.

وقد اتبعنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في دراستنا، والتي تتطلب حصر كامل مفردات مجتمع الدراسة ومعرفة ليغطي لكل مفردة من مفردات هذا المجتمع نفس احتمال الظهور في العينة، كما أن اختيار أي عنصر من عناصره لا يؤثر على اختيار العناصر الأخرى. حيث قمنا بسحب العينة بطريقة عشوائية من مجتمع القادة (الذين يمثلون أتباع القائد الاستراتيجي) المكون من إطارات المؤسسة والذي يبلغ عدد الأفراد به "133" عامل، وقد تم اختيار 30% من أفراد المجتمع ليتم إسقاط الدراسة عليها. حيث قمنا بتوزيع "40" استبيان على إطارات المؤسسة وتم استرجاع "36" استبيان أي بنسبة 90%.

1 محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص83.

2 مروان عبد الحميد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص158.

3 ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2000، ص138.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

وفيما يلي أهم خصائص عينة الدراسة مدرجة في الجدول رقم (05) وذلك بناء على المعلومات الأولية للاستبيان:

جدول رقم (05): خصائص عينة الدراسة

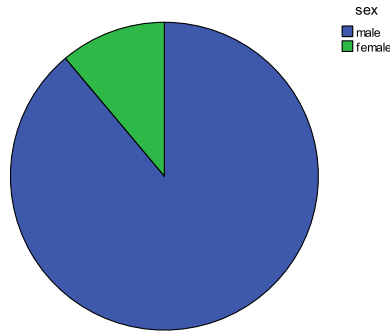
المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	32	88,9
	أنثى	04	11,1
	المجموع	36	100
السن	25 سنة فأقل	00	00
	بين 26-35 سنة	09	25
	بين 36-45 سنة	14	38,9
	46 سنة فأكثر	13	36,1
	المجموع	36	100
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	15	41,7
	ليسانس	20	55,6
	ماجستير	01	02,8
	دكتوراه	00	00
	المجموع	36	100
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	08	22,2
	بين 6-10 سنة	02	05,6
	بين 11-15 سنة	10	27,8
	16 سنة فأكثر	16	44,4
	المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

✓ حسب الجنس

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بمجموع "32" إطار، أي ما يعادل نسبة 88,9% من عينة الدراسة. أما جنس الإناث فكان عددهن "04" أي ما يعادل نسبة 11,1% من عينة الدراسة. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم "08" كما يلي:

شكل رقم (08): الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب الجنس



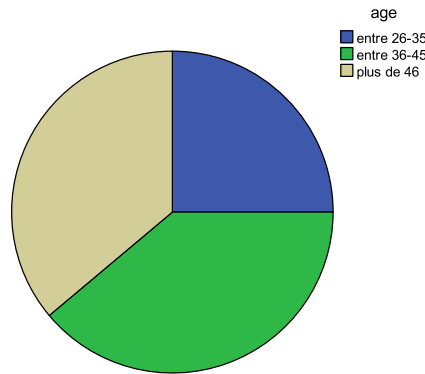
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

✓ حسب السن

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة بنسبة 38,9%، تليها الفئة العمرية 46 سنة فأكثر بنسبة 36,1%، ومن ثم الفئة العمرية بين 26-35 سنة بنسبة 25%، بينما تقدر نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بـ 0%.

حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (09) كما يلي:

شكل رقم (09): الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب السن

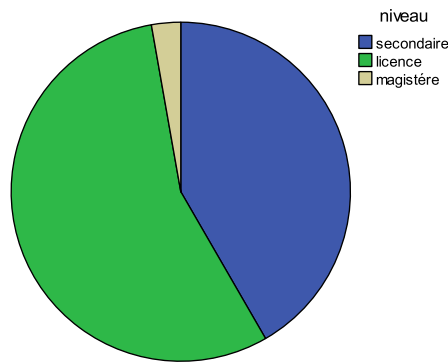


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

✓ حسب المؤهل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم موظفون ذوي المؤهل العلمي ليسانس بنسبة 55,6%، كما تقدر نسبة الموظفين ذوي المؤهل العلمي الثانوي بـ 41,7%، بينما تقدر نسبة الموظفين ذوي المؤهل العلمي ماجستير بـ 02,8%، أما نسبة الموظفين المتحصلين على شهادة الدكتوراه فكانت 0% . وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم (10):

شكل رقم (10): الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

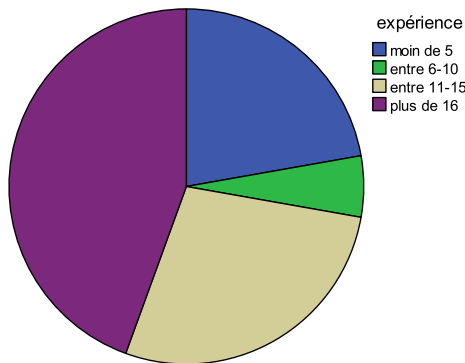


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

✓ حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة بفترة 16 سنة فأكثر بنسبة 44,4%، تليها فئة بين 11-15 سنة بنسبة 27,8%، ثم فئة 5 سنوات فأقل بنسبة 22,2%، بينما كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 6-10 سنوات 05,6% . وهذا ما يتضح من خلال الشكل رقم (11):

شكل رقم (11): الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

1) طبيعة البيانات المجمعة: قبل بداية تطبيق أداة الدراسة، اعتمدنا عملية جمع لبيانات عامة كمية ونوعية تخص التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها وكل المعلومات العامة حولها، وذلك بإجراء مجموعة من المقابلات المباشرة مع المسؤولين في المؤسسة. في هذه الحالة لا تعتبر المقابلات من أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة وإنما أداة مساعدة على جمع البيانات المكتملة، وقد ساعدنا المسؤولون من خلال المقابلات في تقديم شرح مفصل حول مهام ووظائف كل مديرية وكل مكتب تابع لها، كما تم جمع مجموعة من البيانات الكمية والنوعية انطلاقاً من الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة والتي تخص الهيكل التنظيمي لها وطبيعة نشاطها...

2) أدوات جمع بيانات الدراسة المستخدمة

ولجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، فقلخترنا من بين أدوات جمع البيانات المستعملة في البحث العلمي أسلوب الاستبيان الذي يهتم بجمع بيانات كمية، حيث يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما، يُطلب من المستجوب الإجابة عليها¹. ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، تصورات وآراء الأفراد، ويساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث². وقد تم استخدام الاستبيان في بحثنا لما يتميز به من مميزات نذكر منها³:

✓ يعتبر الاستبيان من بين الطرق الموضوعية لأن توزيعه على عدد مناسب من المستجوبين يخفف من احتمال وقوع النتائج في مشكل الذاتية؛

✓ يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي؛

✓ يعطي للمبحوث الحرية في الإجابة عن الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوط نفسية، كما أنه يفسح له المجال للرجوع إلى المراجع أو بعض الوثائق للإجابة عن بعض الأسئلة إذا تطلب الأمر ذلك؛

✓ عادة ما تصل نتائجه إلى درجات عالية من المصدقية والثبات، وذلك نتيجة لما يمر به من مراجعة وتحكيم؛

✓ يعرض أفراد العينة إلى نفس الأسئلة وبنفس الأسلوب، بالإضافة إلى أنه لا يفسح المجال أمام الباحث ليتدخل في إجابات المبحوث.

وقد قمنا بتصميم استبيان موجه لإطارات المؤسسة باعتبارهم مجتمع أتباع للقائد الاستراتيجي من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة. 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 وخبرتهم؛

✚ صياغة استبيان الدراسة صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين لاعتمادها؛

1 فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الخامد، عمان، 2009، ص58.

2 محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63.

3 فايز جمعة صالح النجار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

توزيع الاستمارات على عينة البحث المستهدفة.

ولقد اشتمل الاستبيان الموجه للإطارات بالمؤسسة على جزئيين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية الدراسة وأهدافها، وهذين الجزأين هما:

✓ **الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين، ويضم العبارات (1-4) والمتمثلة في: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

✓ **الجزء الثاني:** ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة والذي بدوره قمنا بتقسيمه إلى ثلاث محاور:

❖ **المحور الأول:** ويغطي دور القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة، حيث يشتمل على ثمانية عبارات موزعة كالتالي:

❖ **المحور الثاني:** ويغطي دور القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة، حيث يشتمل على ستة عبارات موزعة كالتالي:

❖ **المحور الثالث:** ويغطي دور القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم، حيث يشتمل على ستة عبارات موزعة كالتالي:

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة ومعالجتها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical Package for Social Sciences*) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

✓ تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة الثلاث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

⇐ من 1 إلى 1.79 يعبر عن "لا أتفق تماماً".

⇐ من 1.80 إلى 2.59 يعبر عن "لا أتفق".

⇐ من 2.60 إلى 3.39 يعبر عن "غير متأكد".

⇐ من 3.40 إلى 4.19 يعبر عن "أتفق".

⇐ من 4.20 إلى 5 يعبر عن "أتفق تماماً".

✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة. ولتحديد آراء (أو استجابات) أفرادها اتجه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

✓ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*) في حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

- ✓ تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ✓ تم استخدام اختباراً جودة المطابقة لمعرفة أي من التوزيعات الاحتمالية التي يتبعها توزيع البيانات لمجتمع الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب الأبعاد الرئيسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.
- ✓ تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بعد من الأبعاد الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب الأبعاد الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد صحيح فيعني تركيز الاتجاهات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري الواحد صحيح أو أعلى فيعني تركيز الاتجاهات و تشتتها)، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- ✓ كما حاولنا استخدام اختبارات (T) للمجموعة الواحدة للتعرف على متوسط درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة ومتوسط درجة الموافقة على باقي محاور الدراسة ولكن في مجتمع الدراسة ككل.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث الجاد لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه. وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منهما:

1) صدق أداة الدراسة: ويعني صدق أداة الدراسة قدرة استبيان الدراسة على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وقد تم تحديده من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

✓ **الصدق الظاهري:** لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (عدد من الأساتذة المتخصصين 07) من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة. حيث أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة. وقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، حيث تم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم.

✓ **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفتنا لصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها، بل بالإضافة إلى آراء المحكمين قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه، وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

وفيما يلي الجدول رقم (06) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه.

جدول رقم (06): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول	1	X1	**0,884
	2	X2	**0,590
	3	X3	**0,868
	4	X4	**0,862
	5	X5	**0,848
	6	X6	**0,926
	7	X7	**0,853
	8	X8	**0,911
المحور الثاني	9	Y1	**0,822
	10	Y2	**0,861
	11	Y3	**0,891
	12	Y4	**0,912
	13	Y5	**0,882
	14	Y6	**0,906
المحور الثالث	15	Z1	**0,867
	16	Z2	**0,906
	17	Z3	**0,838
	18	Z4	**0,881
	19	Z5	**0,861
	20	Z6	**0,896

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا من عبارات المحاور الثلاث أن أغلب العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0,01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان. فمعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول "مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية توليد المعرفة" موجبة وتراوح بين (0,590) في حدها الأدنى للعبارة رقم (02) و(0,926) في حدها الأعلى للعبارة رقم (06) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني "مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة" موجبة أيضا وتراوح بين (0,822) في حدها الأدنى للعبارة رقم (01) و(0,912) في حدها الأعلى للعبارة رقم

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

(04) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثالث "مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية التعلم" هي الأخرى موجبة وتراوح بين (0,838) في حدها الأدنى للعبارة رقم (03) و(0,906) في حدها الأعلى للعبارة رقم (02) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث.

وفيما يلي الجدول رقم (07) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة

ومجمل محاور الاستبيان

جدول رقم (07): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من جميع فقرات المحاور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول	1	X1	**0,869
	2	X2	**0,548
	3	X3	**0,818
	4	X4	**0,825
	5	X5	**0,846
	6	X6	**0,876
	7	X7	**0,810
	8	X8	**0,911
المحور الثاني	9	Y1	**0,801
	10	Y2	**0,832
	11	Y3	**0,898
	12	Y4	**0,854
	13	Y5	**0,884
	14	Y6	**0,857
المحور الثالث	15	Z1	**0,807
	16	Z2	**0,785
	17	Z3	**0,757
	18	Z4	**0,859
	19	Z5	**0,808
	20	Z6	**0,758

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

ويتضح من عبارات جميع المحاور أن أغلب العبارات داخل جميع المحاور دالة عند مستوى 0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق

الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

2) **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة (الإستبيان) التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الإستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في المرة الأولى وبين إجاباتهم في المرة الثانية ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات (معامل الارتباط) أكبر من (0.70)¹.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ² (α cronbach's) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فظهر ما يلي:

الجدول رقم: (08) معاملات الثبات عن طريق إستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة	08	0,943
مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة	06	0,939
مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم	06	0,937
الإتجاه العام	20	0,974

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (08) أن معامل ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) تراوح ما بين (0,943) لجميع عبارات المحور الأول "مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة" و هو معامل ثبات مرتفع جدا، وبين (0,939) لكافة عبارات المحور الثاني "مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة" وهو معامل ثبات مرتفع جدا أيضا، وبين (0,937) لجميع عبارات المحور الثالث "مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم" وهو معامل مرتفع جدا هو الآخر. كما أن معامل ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) لجميع العبارات (الإتجاه العام للأداة) كان (0,974) وهو مرتفع جدا أيضا مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

ونستخلص مما سبق أن أداة القياس (الإستبيان) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جدا مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

3) إختيار جودة المطابقة: من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة

هو التوزيع الطبيعي، حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية

1 فهني محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص59.

2 قام كرونباخ باستنتاج القانون التالي: $\alpha = (n/n - 1)(1 - \sum S_i^2 / S^2)$

n1: تمثل عدد العبار في أداة القياس.

S2i: تمثل تباين العبارة رقم (i).

S2: تمثل تباين مجموع الدرجات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكونه يشبه الجرس. وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية.

تهدف من خلال هذا الاختبار معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية التي يتبعها توزيع بيانات الدراسة ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين:

✓ **الفرضية الصفرية:** تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

✓ **الفرضية البديلة:** لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة في حالة الحصول على مستوى دلالة المعنوية أكبر من المستوى الدلالة المعنوية (0.05).

جدول (09): اختبار جودة المطابقة *Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon*

Variable	C	B	A	المتغيرات
N	36	36	36	حجم العينة
Moyenne Paramètres normaux ^{a,b}	3,828	3,847	3,756	متوسط البيانات
Ecart-type	0,823	0,990	0,944	الانحراف المعياري
Absolue Différences les plus extrêmes	0,249	0,256	0,219	أكبر فرق بين البيانات ودالة التوزيع الاحتمالية
Positive	0,208	0,176	0,188	
Négative	0,249-	0,256-	0,219-	
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,494	1,534	1,316	قيمة اختبار جودة المطابقة
Signification asymptotique (bilatérale)	0,023	0,018	0,063	مستوى دلالة الاختبار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (09) أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0,023) بالنسبة لمتغيرات المحور الثالث و(0,018) بالنسبة لمتغيرات المحور الثاني وجميعها أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، أما قيمة مستوى دلالة الاختبار بالنسبة لمتغيرات المحور الأول هي (0,063) وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أننا لا نستطيع استخدام تحليل T .

1 فهمي محمد شامل، مرجع سبق ذكره، ص66.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- ✓ لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:
- ✓ التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية.
- ✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- ✓ اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الاعتمادية الثبات.
- ✓ معامل بيرسون للارتباط.

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

من خلال هذا المبحث نحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة" (EN.I.CA.B) من حيث نشأتها وتطورها وأهميتها الاقتصادية، نشاطها وأهدافها، وكذا التعرف على محيطها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

نتناول من خلال هذا المطلب نشأة المؤسسة محل الدراسة وتطورها، وكذا أهميتها الاقتصادية.

أولاً: نشأة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة وتطورها

لإنشاء المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) مجموعة من العقود مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:

- ✚ المؤسسات الوطنية: كانت مساهمتها 60%، وهي تضم:
 - ✓ GENI-SIDER: تكفلت بأشغال الهندسة المدنية.
 - ✓ BATIMETAL: اهتمت بالهياكل الحديدية.
 - ✓ ENITEL: أسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالإنارة.
 - ✓ ENETEC: اهتمت بالتكييف و التهوية.
 - ✓ ENP: أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء.
- ✚ المساهمات الأجنبية: مساهمتها تقدر بـ 40%، وتضم:
 - ✓ SKET: من ألمانيا مختصة بإنشاء هذا النوع من المشاريع، تكفلت بدراسة وتجهيز المشروع بالآلات والمعدات وتكوين اليد العاملة المحلية بألمانيا.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

✓ INVEST-IMPORT: من يوغسلافيا سابقا مهمتها تركيب الآلات.

✓ SOGELERG: من فرنسا اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.

✓ VENOCOTTE: مؤسسة بلجيكية اهتمت في التركيب و المراقبة لأجهزة الإنتاج.

وفي إطار الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على الاقتصاد الوطني عموما وعلى المؤسسات العمومية خصوصا، تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) التي كان إنشاؤها بقرار رقم 83/69 الصادر سنة 1969، حيث تجزأت إلى عدة مؤسسات كالتالي:

✓ E.N.I.E: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية.

✓ E.D.I.M.E.L: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي.

✓ E.N.I.E.M: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

✓ E.N.I.P.E.C: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات.

✓ E.N.I.CAB: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مقرها بالعاصمة.

تقرر تقسيم هذه الأخيرة - المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل - إلى ثلاثة مؤسسات قانونية على شكل شركات بأسهم تابعة للشركة القابضة العمومية كالتالي:

✚ مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة (E.N.I.C.A.B): شركة بأسهم رأس 320000000 دج مقرها بسكرة،

مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة و تصل طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنويا، و هي التي سنتطرق إليها بالتفصيل كونها المؤسسة محل الدراسة.

✚ مؤسسة الكوابل الكهربائية بالجزائر (CAB.EL): شركة بأسهم رأس مالها 700000000 دج مقرها بالقبة، مختصة

بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنويا.

✚ مؤسسة الكوابل الهاتفية (CA.TEL): شركة أسهم رأس مالها 500000000 دج مقرها واد السمار بالخراس، مختصة في

صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا.

أنشئت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (E.N.I.C.A.B) في سنة 1986 وكانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، تم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح "مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، إلا أن تبعيتها للدولة وسوء تسييرها جعلها تدخل ضمن شراكة أجنبية بغرض تحسين وضعيتها وإصلاحها وذلك في إطار التحولات الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر في إطار التعاون الاقتصادي بين الدول الأوروبية ودخول الجزائر المنظمة العالمية للتجارة، حيث تم خصصة "مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة" "ENICAB" بنسبة 70% لصالح المؤسسة الإسبانية جنرال كابل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

(GENERAL CABLE) في ماي 2008، أما النسبة الباقية 30% مازالت تحت تصرف الدولة. كما أنه تم تغيير اسم المؤسسة لتصبح "مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة".

ثانيا: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة وأهميتها الاقتصادية

1) التعريف بالمؤسسة: تعد مؤسسة "صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة" من المؤسسات الكبيرة الرائدة في مجال صناعة الكوابل، فهي من أكبر المصانع على المستوى الوطني والإقليمي في مجال تخصصها، كما أنها حائزة على علامة الجودة ISO-9001/2000 منذ 2003/11/17 بعدما نالت علامة الجودة ISO-9002/94 بتاريخ 2001/06/01. تتربع على مساحة 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة، حيث تشتمل ورشات إنتاج، مباني إدارية، مساحات للتخزين... أما القسم الباقي هو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار تشتمل على مواقف السيارات ومساحات خضراء. ويبلغ عدد عمالها إلى غاية 2013/03/31 "929" عامل حوالي 77 % منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى:

✚ إطارات: 133 عامل.

✚ أعوان تحكم: 118 عامل.

✚ أعوان تنفيذ: 678 عامل.

بالنسبة للطاقة التشغيلية التي تستعمل في المؤسسة فهي الطاقة الكهربائية بالدرجة الأولى.

2) الأهمية الاقتصادية للمؤسسة: إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، يعتبر إنجازا جديا مهم، فالأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على إنتاج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة، فهي تنتج أغلب أنواع الكوابل حسب المواصفات التي يطلبها الزبون إذا توفرت المواد الأولية، وكل ذلك بنوعية ترقى إلى مستويات عليا، وهذا نتيجة تحكمها في تقنية الإنتاج المتطورة، وهذه الميزة العالية مكنتها من التحصل على شهادة نظام الجودة العالمية في جوان 2001 مما أعطى لها إمكانية الدخول إلى الأسواق الخارجية، ويمكن تلخيص أهمية المؤسسة على المستوى الوطني في مايلي:

✚ إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها؛

✚ تخفيض نسبة إستيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق؛

✚ تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية رفيعة؛

✚ القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتطورة في مثل هذه المنتجات.

المطلب الثاني: نشاط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة وأهدافها

نحاول من خلال هذا المطلب تحديد نشاط المؤسسة محل الدراسة وأهدافها.

أولاً: نشاط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

إنجازات هذه المؤسسة وجهودها أثمرت بعد إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص بإنتاج ما يقارب 500 نوع من الكوابل والتي جمعت في 04 مجموعات هي:

✚ الكوابل المنزلية (**Les cables Domestiques**): تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع، وتستخدم في البنايات و الاستخدامات المنزلية، ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط، تصنع من مادة النحاس والكومبند PVC.

✚ الكوابل الصناعية (**Les cables industriels**): يبلغ عددها 70 نوعاً، وتستخدم هذه الكوابل لتشغيل الآلات الصناعية كالمحركات، تصنع من مادة النحاس والألمنيوم وتعزل بـ PVC و PRC، ويتراوح ضغطها ما بين 50 و 1000 فولط.

✚ الكوابل الكهربائية ذات التوتر العالي و المتوسط: تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 و 3000 فولط، أما ذات التوتر العالي فتتفوق شدة توترها 3000 فولط، ويبلغ عدد الكوابل ذات التوتر المتوسط حوالي 70 نوع.

✚ الكوابل الغير معزولة (**Les cables nus**): تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من مولد إلى آخر، وتصنع من الألمنيوم وخليط AGC، يتكون من الماغنيزيوم والسيليسيوم، والألمنيوم، تتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

ومنذ أن استقلت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة، استطاعت إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 98 و 99 من بينها:

✚ كوابل **ALU/ACIER**: وهي كوابل معزولة بمادة PRC، مظفورة بالشبكات الهوائية ذات التوتر 0.6 إلى كيلو فولط، تستعمل لإيصال الكهرباء من حي إلى آخر.

✚ كوابل (**ALEMELEC**): وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ، حيث يتمتع النوعين بالخفة والنوعية الجيدة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

كما أن المؤسسة تقوم بإنتاج البكرات الخشبية حيث تملك المؤسسة ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات كي تلف عليها الكوابل، ويستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من المواد المساعدة في إنتاجها. وفي السنوات الأخيرة أصبحت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة لا تقوم بإنتاج الكوابل فقط، بل أضافت إلى ذلك إنتاج حبيبات الكومبند (PVC والتي صارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية.

وبالتالي فإن نشاط المؤسسة يقتصر على إنتاج وتسويق الكوابل الكهربائية، حبيبات الكومبند (PVC)، وكذا البكرات الخشبية. ولكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى العديد من المواد الأولية نذكر منها: النحاس و الألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي، كما تتوفر على PVC; PRC; PRS; La craie، كمواد أولية أساسية للعزل. بالإضافة إلى المواد الاستهلاكية كالمواد الكيميائية المكونة للغلاف المستعملة لتحضير PVC والطاقة.

إن عملية إنتاج الكوابل بالمؤسسة تمر بعدة مراحل وهي:

- **مرحلة القلند:** وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
- **مرحلة الظفر:** وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
- **مرحلة العزل:** وهي عملية تغليف الأسلاك.
- **مرحلة التجميع:** وهي عملية ضم الأسلاك معزولة.
- **مرحلة التسليح أو التدريع:** وهي عملية تلفيف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.
- **مرحلة التغليف:** وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

ثانياً: أهداف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة

تهدف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة إلى مايلي:

- البقاء كمورد رئيسي ضمن قطاع النشاط لكي تحظى بالإشراف الدولي؛
- إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية؛
- المحافظة على استمراريتهها ومواجهتها؛
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية احتياجات السوق؛
- المساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة وإدخال العملة الصعبة؛
- خلق فرص تسويق وإرضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم؛
- السعي للحصول على شهادة ازو 14001، حيث يمثل هذا التوجه سياسة عامة تشمل جميع نشاطات المؤسسة.

المطلب الثالث: محيط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة والهيكل التنظيمي لها

نتناول من خلال هذا المطلب محيط المؤسسة محل الدراسة، وكذا الهيكل التنظيمي لها.

أولاً: محيط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة

إن أي مؤسسة تريد البقاء والنمو والاستمرارية لا بد لها من فهم محيطها الداخلي والخارجي جيداً، وتحديد مميزاته وأقطابه وإمكانياتها للتأقلم مع، وفيما يلي عرض لكل من المحيط الداخلي والخارجي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة، وكذا أهم المتعاملين معها.

1) المحيط الداخلي للمؤسسة: وهو جو أساسي لنجاح أي مؤسسة، ويمثل مجموع العلاقات السلمية والوظيفية الموجودة بين العمال والإدارة في شكل علاقات إنسانية، تكون من أبسط عامل إلى أعلى إطار، وكل هذا من أجل تحقيق التكامل الداخلي، وبلوغ الأهداف المرجوة. ولتحسيد كل هذا لا بد من تنفيذ الأوامر والقيام بكل المهام المطلوبة، ويتميز هذا المحيط بمجموعة مميزات:

العلاقة الإنسانية المتينة بين العمال، نتيجة المعاشرة الطويلة في ساحة العمل فأغلبهم يعملون بالمؤسسة منذ أكثر من عشر سنوات؛

وجود نقابة عمالية علاقتها بالعمال علاقة مساعدة، فهي الوسيط الدائم لحل المشاكل وتحسين الظروف وعلاقتها بالإدارة علاقة تعاون، بحيث تجمعهم اجتماعات عمل منظمة بين الطرفين وتنعقد كلما دعت الضرورة؛

التعاون والتآزر، لوعيهم بضرورة تحسين الإنتاج نوعاً وكماً، بعد حصولها على شهادة نظام الجودة العالمية ISO9002.

2) المحيط الخارجي: هو مجموعة أنظمة المعلومات، السياسات، القوانين والظروف المختلفة تجمعهم علاقات معقدة وتميزهم منطقية التأثير والتأثير. يمكن تقسيم المحيط الخارجي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة إلى قسمين:

محيط خارجي وطني؛

محيط خارجي دولي.

فالأول تميز باحتكار المؤسسة له لفترة طويلة، غير أنه برزت في الفترة الأخيرة تغيرات جديدة كظهور الخواص والمستثمرين الأجانب وهذا نتيجة لسياسة الاستثمار والانفتاح الخارجي المتبعة من طرف الدولة. أما الثاني فيمتاز بصعوبة المخاطر أثناء التسويق

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

الدولي وكذا قوة المنافسة وانخفاض العملة الوطنية أمام العملات الأجنبية، هذه الصعوبات وغيرها أثرت على المؤسسة وأجبرتها على إدراج استراتيجيات قوية تضمن لها التميز الدائم.

3) أهم المتعاملين مع المؤسسة: إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات الشراء للمواد الأولية وبيع لمنتجاتها،

كونت مجموعة من المتعاملين الأجانب والمحليين، ومن أهم هذه المنتجات:

✚ النحاس: يستورد من شركة SARCUYSAN التركية؛

✚ الألمنيوم: يستورد من شركة MIDALCABEL البحرينية؛

✚ مادة PRC تستورد من شركة BOREALIS البلجيكية، وكذا شركة PLASCOM السعودية، بالإضافة إلى

شركة ASPELL الفرنسية؛

✚ مادة الطباشير: تستورد من شركة ONYME.SOCIETE.BOYAMA الفرنسية؛

✚ مادة الخشب توفرها للمؤسسة شركة ENAB بسكيكدة.

أما زبائن المؤسسة فنذكر من بينهم:

✚ SONELGAZ المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز وهي الزبون الرئيسي للمؤسسة؛

✚ KAHRIF المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية؛

✚ المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها؛

✚ كما أن للمؤسسة شبكة من الموزعين بعدد 13 منتشرين في كامل أنحاء الوطن، وهي تعمل على توسيعها مستقبلا.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن مخطط يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، وقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة عدة تغيرات منذ نشأتها، بغية تحديد جيد للوظائف، وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية، وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي جديد يسمح لها بإعادة توزيع السلطات، تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة للمحيط الذي تنشط فيه. حيث يضم خمسة مديريات وعدة دوائر تشرف عليها المديرية العامة، نشرحها كما يلي:

✚ **المديرية العامة:** هي الهيئة العليا، مهمتها الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية التي تتفرع عنها، والتي يمثلها المدير الذي

بدوره يعمل على ربط الدوائر والمصالح والمحافظة على حسن سير المؤسسة، كما تشرف على تنسيق بين مختلف المديريات

ويساعدها في ذلك مجموعة استشارية تضم مجموعة من المساعدين هم:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

- ✓ **رئيس مشروع المعلوماتية:** هو الناطق الرسمي باسم المؤسسة، يتكفل بكل نشاطات الإعلام والإشهار داخل المؤسسة وخارجها، وكذلك يقوم بكل ما هو متعلق بجانب الاتصال مع أطراف خارج المؤسسة؛
- ✓ **مساعد رئيس المدير العام لضمان النوعية:** تتمثل مهمته في مراقبة نظام التسيير وفق مبادئ نظام الجودة، مع متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإيزو؛
- ✓ **مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والتراعات:** يهتم بحل التراعات التي قد تتعرض لها المؤسسة، سواء كانت داخلية بينها وبين العمال، أو خارجية بينها وبين العملاء والموردين... إلخ؛
- ✓ **مراقبة الحسابات:** يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة، والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية؛
- ✓ **مساعد المدير العام لمشروع حبيبات الكومبند (PVC):** مسؤول على ورشة حبيبات الكومبند (PVC).
- ✚ **السكرتارية:** تهتم بتنشيط وترقية المؤسسة، نظرا لعلاقتها المباشرة مع المدير. كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير، وتمثل مهامها في تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة (المدير العام)، والرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات... إلخ. وفيما يلي شرح للمديرية الخمس التي تندرج تحت المديرية العامة:
- ✚ **المديرية التقنية:** مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج وتضم أربع دوائر هي:
 - ✓ **دائرة الصيانة:** تشرف على عمليات الصيانة لوسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل النقل والتكليف، وتضم الصيانة الميكانيكية، مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة عتاد النقل والتكليف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية؛
 - ✓ **دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية:** تعمل على مراقبة المنتج التام الصنع ومدى تطابقه مع المواصفات والمقاييس المعمول بها، ومراقبة الجودة، وأيضا مراقبة المواد الأولية المشتراة. حيث تضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب؛
 - ✓ **دائرة إنتاج الملحقات:** تعمل على تزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتجديد المياه في الورشات، إلى جانب تزويد المؤسسة بالخشب لإنتاج البكرات. وتضم ثلاثة مصالح: مصلحة المنافع، مصلحة تحضير حبيبات PVC، مصلحة صناعة البكرات والاسترجاع؛
 - ✓ **دائرة إنتاج الكوابل:** تشرف على تخطيط وسير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكل منتجات. حيث تضم خمسة مصالح: مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل بمادة PRC، مصلحة العزل والتلفيف، مصلحة التجميع والتغليف.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

- ✚ **مديرية الشراء:** تهتم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة وهي تشمل دائرة الشراء التي تهتم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار وكل المواد الضرورية للعملية الإنتاجية، والتي بدورها تضم ثلاثة مصالح: تضم مصلحة الشراء والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية؛
- ✚ **المديرية التقنية التجارية:** وهي مديرية ذات طابع تجاري، تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير وتسويق المنتج النهائي، وتضم دائرتين هما:
 - ✓ **دائرة التسويق:** مهمتها دراسة السوق واحتياجاته من المنتج المصنع، كما تقوم بالبحث عن عملاء جدد ومنافذ توزيع جديدة، وهي بدورها تتضمن مصلحتين: مصلحة التسويق، ومصلحة البيع؛
 - ✓ **دائرة تسيير المنتج النهائي:** وتضم مصلحتين هما: مصلحة تسيير إنتاج الملحقات، ومصلحة تسيير الكوابل.
- ✚ **مديرية المالية والمحاسبية:** تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة فهي توضح وضعها المالي والمحاسبي من خلال متابعة وتسجيل كل العمليات المالية والمحاسبية، حيث تتكون من دائرتين هما:
 - ✓ **دائرة المحاسبة:** تهتم بمتابعة المصاريف والإيرادات اليومية للمؤسسة وتسجيلها والقيام بعملية الجرد، وهي تضم مصلحتين هما: مصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة المحاسبة التحليلية؛
 - ✓ **دائرة المالية والميزانية:** تهتم بتسجيل العمليات المالية وإعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة. وتضم مصلحتين هما: مصلحة المالية، ومصلحة الميزانية.
- ✚ **مديرية الموارد البشرية والوسائل:** تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من تأهيل العاملين، وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين،...)، وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر. تتكون من دائرة المستخدمين والتكوين والتي بدورها تضم مصلحتين: مصلحة المستخدمين، ومصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية. كما تدرج تحت مديريةية الموارد البشرية والوسائل مصلحتين هما: مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة الوقاية والأمن.

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية وتفسير النتائج

- يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة (إطارات مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة) حول مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة.
- وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة (أو درجة المساهمة) بين أفراد العينة على العبارات المختلفة (أو المحاور الرئيسية) التي تغطي الدراسة يفوق قيمة محددة بشكل معنوي أم لا لتحقيق تساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية توليد المعرفة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

قد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة. حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (10) كما يلي:

جدول رقم (10): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تماماً أتفق	مؤكد غير	لا أتفق	تماماً لا أتفق	المجموع الأول
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	
08	أتفق	01,15	03,61	05	23	00	05	1X
				13,9	63,9	00	13,9	
01	أتفق	0,88	04,02	08	25	01	00	2X
				22,2	69,4	2,8	00	
04	أتفق	01,29	03,75	13	12	02	07	3X
				36,1	33,3	5,6	19,4	
05	أتفق	01,11	03,72	09	15	07	03	4X
				25	41,7	19,4	8,3	
07	أتفق	01,04	03,69	07	18	05	05	5X
				19,4	50	13,9	13,9	
06	أتفق	01,19	03,69	09	17	02	06	X6
				25	47,2	5,6	16,7	
02	أتفق	01,15	03,77	09	18	04	02	X7
				25	50	11,1	5,6	
03	أتفق	01,07	03,77	08	19	04	03	X8
				22,2	52,2	11,1	8,3	
	أتفق	0,94	03,75	68	147	25	31	درجة الكلية
				23,61	51,04	08,68	10,76	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي المرجح العام لدرجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة بلغ (3.75) وبانحراف معياري بلغ (0.94) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة بوجه عام، حيث بلغت نسبة التوجه العام لأفراد عينة الدراسة نحو درجة المساهمة "أتفق" (51,04%).

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن العبارة الثانية تأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مرجح بلغ (04,02) وانحراف معياري بلغ (0,88) بتوجه نحو درجة "أتفق"، تليها كل من العبارتين السابعة والثامنة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,77) وانحراف معياري بلغ (01,15)، (01,07) على التوالي بتوجه نحو درجة "أتفق"، ثم العبارة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,75) وانحراف معياري بلغ (01,29) بتوجه نحو درجة "أتفق"، فالعبارة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,72) وانحراف معياري بلغ (1,11) بتوجه نحو درجة "أتفق"، فالعبارتين السادسة والخامسة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,69) وانحراف معياري بلغ (1,19)، (01,04) على التوالي بتوجه نحو درجة "أتفق"، وفي الأخير تأتي العبارة الأولى بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,61) وانحراف معياري بلغ (01,15) بتوجه نحو درجة "أتفق".

المطلب الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة

للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (11) كما يلي:

جدول رقم (11): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المتوسط المرجح					المتوسط المرجح
				أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
04	أتفق	01,05	03,83	07	23	02	01	03	1Y
				19,4	63,9	5,6	2,8	8,3	
05	أتفق	0,98	03,80	06	23	03	02	02	2Y
				16,7	63,9	8,3	5,6	5,6	
03	أتفق	01,10	03,83	10	17	04	03	02	3Y
				27,8	47,2	11,1	08,3	5,6	
02	أتفق	01,21	03,88	14	12	04	04	02	4Y
				38,9	33,3	11,1	11,1	5,6	
06	أتفق	01,35	03,77	14	11	04	03	04	5Y
				38,9	30,6	11,1	8,3	11,1	
01	أتفق	01,04	03,94	11	17	05	01	02	6Y
				30,6	47,2	13,9	2,8	5,6	

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

	أتفق	0,99	03,84	62	103	22	14	15	درجة
				28,70	47,68	10,18	06,48	06,94	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي المرجح العام لدرجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة بلغ (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.99) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة بوجه عام، حيث بلغت نسبة التوجه العام لأفراد عينة الدراسة نحو درجة المساهمة "أتفق" (47,68%).

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن العبارة السادسة تأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,94) وإنحراف معياري بلغ (01,04) بتوجه نحو درجة "أتفق"، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,88) وإنحراف معياري بلغ (01,21) بتوجه نحو درجة "أتفق"، ثم العبارتين الثالثة والأولى بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,83) وإنحراف معياري بلغ (01,10)، (01,05) على التوالي بتوجه نحو درجة "أتفق"، فالعبارة الثانية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,80) وإنحراف معياري بلغ (0,98) بتوجه نحو درجة "أتفق"، وفي الأخير تأتي العبارة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,77) وإنحراف معياري بلغ (1,35) بتوجه نحو درجة "أتفق".

المطلب الثالث: استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم

للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (12) كما يلي:

جدول رقم (12): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم

الدرجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المتوسط المرجح					المتوسط المرجح
				تماماً أتفق	أغلباً أتفق	متوسط	أغلباً لا أتفق	تماماً لا أتفق	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
06	أتفق	01,03	03,72	04	26	01	02	03	1Z
				11,1	72,2	2,8	5,6	8,3	
05	أتفق	0,84	03,75	04	23	06	02	01	2Z
				11,1	63,9	16,7	5,6	2,8	
03	أتفق	0,83	03,86	05	25	03	02	01	3Z
				13,9	69,4	8,3	5,6	2,8	
04	أتفق	01,01	03,80	08	19	04	04	01	4Z
				22,2	52,8	11,1	11,1	2,8	

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

02	أُتفق	0,91	03,88	07	23	02	03	01	5Z
				19,4	63,9	5,6	8,3	2,8	
01	أُتفق	01,01	03,94	09	22	01	02	02	6Z
				25	61,1	2,8	5,6	5,6	
	أُتفق	0,82	03,82	37	138	17	15	09	درجة الكلية
				17,12	63,88	7,87	6,94	4,16	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي المرجح العام لدرجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم بلغ (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.82) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم بوجه عام، حيث بلغت نسبة التوجه العام لأفراد عينة الدراسة نحو درجة المساهمة "أُتفق" (63,88%).

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن العبارة السادسة تأتي في الترتيب الأول. بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,94) وانحراف معياري بلغ (01,01) بتوجه نحو درجة "أُتفق"، تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,88) وانحراف معياري بلغ (0,91) بتوجه نحو درجة "أُتفق"، ثم العبارة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,86) وانحراف معياري بلغ (0,83) بتوجه نحو درجة "أُتفق"، فالعبارة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,80) وانحراف معياري بلغ (01,01) بتوجه نحو درجة "أُتفق"، فالعبارة الثانية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,75) وانحراف معياري بلغ (0,84) بتوجه نحو درجة "أُتفق"، وفي الأخير تأتي العبارة الأولى بمتوسط حسابي مرجح بلغ (03,72) وانحراف معياري بلغ (1,03) بتوجه نحو درجة "أُتفق".

المطلب الرابع: تفسير النتائج

إنطلاقاً من التحليل السابق نحاول من خلال هذا المطلب تفسير النتائج بما يتلاءم مع فرضيات دراستنا.

أولاً: مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة

رأينا في تحليل النتائج فيما سبق أن أغلبية الإجابات توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان ("أُتفق")، وهذا ما يثبت الفرضية الأولى "تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة". حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول مدى مساهمة وضوح التوجه المستقبلي للمؤسسة في عملية توليد معارف جديدة بالمؤسسة، فكلما كان التوجه المستقبلي للمؤسسة واضحاً كلما تمكنوا من تحديد قدراتهم على المساهمة في تحقيقه وإبداع طرق جديدة لبلوغه. كما يتفقون حول مساهمة اكتشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها في عملية توليد المعرفة، فتوفر الإمكانيات يحفزهم على استغلالها بكفاءة وبشكل مبتكر من أجل تحقيق نجاح المؤسسة. ويتفقون أيضاً حول مساهمة تطوير رأس المال البشري في عملية توليد المعرفة فاقتراح المدير لأساليب وبرامج لتطوير وتنمية مهارات وقدرات عامليه يزيد من استعدادهم النفسي لإبراز قدراتهم على العمل وبذل أقصى طاقاتهم المعرفية لتطوير المؤسسة. كما يتفقون أيضاً

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

على أن كل من الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية والرقابة المستمرة يساهمون في عملية توليد المعرفة، فنشر المدير حب المثابرة على العمل والتعلم وتقديم الجديد لدعم مكانة المؤسسة في السوق بين عامله وتعامله معهم بطريقة عادلة يشجعهم على تطوير معارفهم ويحثهم على تقديم الأفكار الجديدة في العمل، كما أن الرقابة المستمرة من طرفه تدفعهم للسعي للعمل بكفاءة وإظهار ما يمتلكونه من معارف ومهارات تميزهم عن بعضهم البعض.

ثانيا: مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة

من خلال تحليل النتائج السابق نجد أن أغلبية الإجابات توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان ("اتفق")، وهذا ما يثبت الفرضية الثانية "تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة". حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن بلوغ التوجه المستقبلي للمؤسسة يتطلب التعاون والمشاركة بالأفكار والخبرات. كما يتفقون حول مساهمة اهتمام المدير بالمناقشة والتواصل فيما بين الأفراد و فرق العمل للمشاركة بالأفكار والمعارف فيما بينهم من أجل تحقيق نجاح المؤسسة. إذ يتفقون أيضا على أن اهتمام المدير بالتحفيز على العمل الجماعي يدفعهم إلى زيادة رغبتهم في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة لحل مشاكل المؤسسة ومناقشتها فيما بينهم وبذل أقصى طاقاتهم المعرفية لتطوير المؤسسة. كما يتفقون أيضا على أن كل من الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية والرقابة المستمرة يساهمون في عملية مشاركة المعرفة، فكسر المدير للحواجز فيما بين عامله يشجعهم على الحوار والمشاركة بالأفكار دون أي حرج، كما أن تعامله معهم بطريقة عادلة وعدم التمييز بينهم يشعرهم بالارتياح ويدفعهم لتأسيس علاقات طيبة فيما بينهم أساسها التعاون على اقتراح الجديد، وأيضا مراقبة العمل وسلوكات الأفراد باستمرار تزيد من احساسهم بالمسؤولية وتدفعهم لتقديم أفضل ما يمكنهم من اقتراحات والتشارك بها للحصول على التميز.

ثالثا: مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم

وجدنا من خلال تحليل النتائج فيما سبق أن أغلبية الإجابات توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان ("اتفق")، وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة "تساهم القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم" هي الأخرى مؤكدة. حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن المدير يستغل كل ما يقترحه من أفكار جديدة وحلول للمشاكل تمكن المؤسسة من تحسين وضعها وتحقيق النجاح. كما يتفقون حول توفير المدير لكل الإمكانيات في سبيل تطبيق الأفكار الجديدة التي يقترحونها. إذ يتفقون أيضا على أن المدير يدفعهم باستمرار إلى تطبيق كل ما تعلموه بأنفسهم أو من غيرهم وكل ما يمتلكونه من أفكار وخبرات في تطوير أعمالهم وتطوير المؤسسة. كما يتفقون أيضا على أن كل من الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية والرقابة المستمرة يساهمون في عملية التعلم، فالمدیر ينشر فيما بين الأفراد حب العمل الجماعي واستغلال الخبرات والمهارات التي يمتلكونها في تقديم الأفضل للمؤسسة، و يقضي باستمرار على

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث

الفروقات من خلال دعم العمل الجماعي والتكامل فيما بين قدرات الأفراد حتى تبرز مساهمة كل فرد في تفوق المؤسسة، كما يفرض رقابة مستمرة على العمل حتى يضمن التوظيف الجيد لطاقت الأفراد والعمل بمهارة وكفاءة في تحقيق مستوى أداء أفضل من خلال ما سبق نجد أن القيادة الإستراتيجية تساهم في عملية إنتاج المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة فرع جنرال كابل.

الخلاصة

تمت هذه الدراسة لدراسة مساهمة القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة ، حيث استهدفت التحقق من الفرضيات التالية:

✚ "تساهم القيادة الاستراتيجية في عملية توليد المعرفة".

✚ "تساهم القيادة الاستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة".

✚ "تساهم القيادة الاستراتيجية في عملية التعلم".

وقد اتبعنا في دراستنا هذه كل من المنهجين الاستكشافي والاختباري، وتبيننا أسلوب الإبعاد والافتراض الاستنباطي، حيث استخدمنا تقنية دراسة الحالة، واعتمدنا على أسلوب الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، فقمنا بتصميم استبيان باللغة العربية موجه لإطارات المؤسسة (القادة). وقد قمنا بقياس مصداقية هذه الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وكذا الصدق البنائي بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان. ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ (0).

ثم قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا إلى أن القيادة الإستراتيجية تساهم في كل من عملية توليد المعرفة، عملية مشاركة المعرفة، وعملية التعلم. وبالتالي فهي تساهم في عملية إنتاج المعرفة.

لقد برزت في التطبيقات التسييرية الحديثة أهمية القيادة الإستراتيجية نظرا لقدرتها على التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية. وتعتبر القيادة الإستراتيجية المسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون عملية التفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات. فالقيادة الإستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وقد وردت نماذج عديدة لتحديد مهام القيادة الإستراتيجية من أبرزها النموذج الذي قدمه هيت (Hitt) وزملائه (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية).

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

ومن التحديات الحديثة للقيادة الإستراتيجية توجه الأبحاث نحو دراستها من جانب قدرتها على تمكين المنظمة من الاستغلال الجيد لمواردها الإستراتيجية في مواكبة التطورات المختلفة وخلق فرص تميز جديدة. وقد ركز معظمها على البحث عن مدى مساهمتها في ضمان استثمار فعال في المعرفة التي تمثل نقطة حرجة لبقاء المنظمة الحالي والمستقبلي نتيجة الدور الإستراتيجي الذي تلعبه باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمنظمة. فالمعرفة أساساً موجودة في عقول العاملين لذا تسعى المنظمة جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية واستثمارها بطريقة رشيدة لضمان تحويل كل معارفها الضمنية إلى معارف ظاهرة، مما يتطلب الأمر بالضرورة تغيير التفكير تجاه الموارد البشرية بالعمل معها لا العمل عن طريقها. ولقد حاز موضوع المعرفة على اهتمام الباحثين والمفكرين فتبعوا منشأه وتطورات مناهجه ليظهروا تارة امتداده التاريخي وتارة أخرى حديثه. فلكل منهج حججه وبراهينه ولعل ذلك ما يفسر شمولية معنى المعرفة ووسع مضامينها. فالمعرفة ما هي إلا قدرة إدراك وتعلم التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف وتحفيزهم للإبداع. وهي تتمتع بالشخصنة فغالبية المعارف يحتفظ بها في رؤوس مبتكريها ومنظرها على شكل معرفة متجدرة تأخذ صيغة إمكانيات ذهنية تظهر بالأفعال، أما بقية المعارف تكون مدونة وموثقة.

إن المعرفة تنتج من مجمل التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات، القرارات، السياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية لها، هذا ما يجعل من الصعب تصور شكل واحد متجانس لها نتيجة تباين أشكالها. وبالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة بحكم أهميتها من أهم الموارد المساهمة في نجاح المنظمة، برزت أهمية وضرورة الإدارة المنهجية للأصول المعرفية بالمنظمة، والمجسدة في شكل رأس مال فكري وفي شكل تجارب كامنة لدى أفرادها وذاكرتها التنظيمية، من خلال عملية التنقيب في رصيدها المعرفي عن المعارف الموجودة فعلاً والمحافظة عليها، وتقييم المعارف التي يجب أن توفرها ومحاولة الحصول

عليها لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من إنتاج المعرفة الضرورية والاستفادة منها لتحقيق أداء المنظمة. فتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يمكنها من تنمية قدرتها على التعامل مع المتغيرات.

وتمر عملية إنتاج المعرفة بثلاث مراحل وهي: مرحلة توليد المعرفة يتم فيها استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية والتنظيمية. ومرحلة المشاركة المعرفية يتم فيها عملية التفاعل المستمر والمتبادل للمعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المنظمة، وبين المنظمة والمستفيدين، وبين المنظمات التي تعمل في السوق. وأخيرا مرحلة التعلم وفيها يحصل التعلم بصورة طبيعية من خلال المشاركة الفعالة للعاملين، ومن خلال الممارسات التنظيمية لجماعات و فرق العمل، يكون أساسه عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة.

لذلك تبحث المنظمات باستمرار عن أصحاب المهارات والقدرات الذهنية والفنية المتميزة القادرين على إنتاج المعارف، وعن سبل المحافظة على ما تمتلكه من مهارات وقدرات سابقة والسعي جاهدة لإثرائها وزيادتها. وتعتبر القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل عام ومهارات الأفراد بشكل خاص، وتعتبر عملية إنتاج المعرفة من أهم التحديات التي يرغب القادة الإستراتيجيون في تجسيدها على أرض الواقع، فنتيجة للتطورات التي طرأت في قواعد اللعبة الاقتصادية بات من الضروري على المنظمة إعادة صياغة توجهاتها الإستراتيجية بما يتلائم وهذه التطورات، وفي ظل هذه الظروف أصبحت الموارد البشرية واحدة من المرتكزات الرئيسة بالنسبة للمنظمة، حيث تسعى إلى الاستثمار فيها على النحو الذي يحقق لها التميز.

وقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج دراسة استخرجنا من خلاله مجموعة من الفرضيات تم تطبيقها وفقا لمنهج استكشافي واختباري على دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة فرع جنرال كابل " ENICAB"، وذلك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات توصلنا من خلاله إلى نتائج مختلفة.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد توصلنا من خلال بحثنا الى العديد من النتائج ج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بشكل تتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

بالنسبة للفرضية الأولى

إن مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة بوجه عام تحققت بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تؤكد على أهمية مهام القيادة الإستراتيجية المتمثلة في: تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، اكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، في عملية توليد المعرفة، أي أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الإستراتيجية وعملية توليد المعرفة.

بالنسبة للفرضية الثانية

إن درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة بوجه عام كانت كبيرة، وهذه النتيجة تؤكد أهمية مهام القيادة الإستراتيجية المتمثلة في: تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، اكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، في عملية مشاركة المعرفة، أي أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الإستراتيجية وعملية مشاركة المعرفة.

بالنسبة للفرضية الثالثة

إن مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم بوجه عام تحققت بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تؤكد أهمية مهام القيادة الإستراتيجية المتمثلة في: تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، اكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، في عملية التعلم، أي أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الإستراتيجية وعملية التعلم.

وبناء على تلك النتائج يتأكد أن القيادة الإستراتيجية تساهم بدرجة كبيرة في إنتاج المعرفة انطلاقاً مما تم إسقاطه على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة فرع جنرال كابل.

ثانياً: الاقتراحات المقدمة للمؤسسة

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض الإقتراحات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسة محل الدراسة من تبنيها:

على المؤسسة التركيز أكثر في بناء تميزها ومكانتها السوقية على المصادر الإستراتيجية كالمعرفة، والاهتمام بتوفير الجو المناسب للموارد البشرية لتمكينهم من استثمار طاقاتهم وقدراتهم في إنتاج المزيد منها؛
يجب تبني نظرة إستراتيجية أكثر تطوراً للقيادة واتجاه الأساليب العلمية الحديثة المساعدة في ذلك.

ثالثاً: حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، فتوجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يجعل نتائج الدراسة نسبية. كما أن مراحل إنتاج المعرفة قد تم تحديدها على أساس تبني نموذج واحد. إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلاً).
إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة القيادة الإستراتيجية وإضافة متغيرات جديدة، والتعمق أكثر في عملية إنتاج المعرفة وإضافة متغيرات جديدة. وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من

المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

أولاً: المراجع باللّغة العربية

I. الكتب

- 1) الحميدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، دار وائل، الأردن، 2000.
- 2) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2000.
- 3) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.
- 4) روبيرت أبيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية ، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 5) سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 6) سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 7) ضياء احمد القاضي وآخرون، إحصاء ونظم معلومات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998.
- 8) عامر خضير الكبسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 9) عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 10) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 11) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
- 12) فايز جمعه صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009.
- 13) فهمي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 14) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، عمان، 1999.
- 15) محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16) محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
- 17) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
- 18) مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
- 19) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 20) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 21) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، ط2، عمان، 2008.

22) نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.

II. الرسائل الجامعية

- 1) خلف منى، دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011.
- 2) صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 3) عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 4) عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011.
- 5) مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة: دراسة حالة منظمة البريد -المسيلة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- 6) محمد موسي الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 7) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 8) نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 9) الهلالى الشربيني الهلالى، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 21، أفريل 2001.

III. المجالات

- 1) ايثار عبد الهادي الفيحان، احسان دهب جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006.
- 2) حسانة محي الدين، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 2، المجلد 12، 2002.

3) دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، العدد 2، المجلد 45، 2005.

4) سامر عبد الحميد البشابشة، السيد حسين الحمد، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد 2، المجلد 23.

5) محمود المصري رفيق، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 1، المجلد 15، فلسطين، 2007.

6) معن وعد الله المعاضيدي، أيمن حاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي مجلة تنمية الرفادين، العدد 105، مجلد 33، 2011.

IV. الملتقيات

1) أسامة أحمد الروسان، "إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26/28 أبريل 2004.

2) بسمان فيصل محجوب، "عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.

3) بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012.

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

5) دبله فاتح، النماذج الإستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

6) سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، صفر 1426هـ.

7) سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة وشبكات القيمة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 27/29 أبريل 2005، جامعة الزيتونة، الأردن.

8) فريد كورتل، موساوي زهية، "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23/25 أبريل 2005.

9) محمود العبدوي، "مفهوم وأساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية"، المؤتمر العلمي الرابع الريادة و الإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا الأردن، 2005.

- 10) مسعي سمير، "الأهمية الإستراتيجية للمعرفة الضمنية بالنسبة للمنظمات"، المنتدى الخامس للمنظمات: "إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من اجل تنافسية المنظمات الاقتصادية في الجزائر"، جامعة عنابة 7-8 ديسمبر 2010.
- 11) وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي ، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- 1) Balmiss G. (2002), **Gestion des Connaissances**, Vuibert, France.
- 2) Beijerse R. (1999), **Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon**, *Journal of Knowledge Management*, Vol 3, N°2.
- 3) Gottschalk P. (2005), **Strategic knowledge management technology**, Idea Group Publishing, United Kingdom.
- 4) Gottschalk.P.(2007), **Knowledge Management Systems: Value Shop Creation**, Idea Group Publishing, London.
- 5) Kenneth L. & Jane L. (2002), **Management Information systems**, 7th ed, Pearson Education, inc, India.
- 6) Mungonge G. (2007), **A Case Study of strategic Leadershpt in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia**, Masters of Business Administration, Rhodes University.
- 7) Nonaka I., & Nishiguchi T. (2001), **Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation**, Oxford University Press.
- 8) Prax J.Y. (2002), **Le Guide du Knowledge Management**, Dunod, Paris.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1) Center for Creative Leadership, **Strategic Leadership: An Organizational Imperative**, 2004, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/general/cclstrategicwhitepaper.pdf>, Le 21/04/2013, à 15h30.
- 2) Séguin F., **Le leadership stratégique: Un art subtil à exercer**, Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, http://www.enap.ca/CAPITALE/docs/ateliers/S%C3%A9guin_Le_leadership_strat%C3%A9gique_un_art.pdf, 03/02/2013, 14:34.
- 3) علي حسون الطائي وآخرون، مقال تحت عنوان "دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط دائرة المشاريع"، على الموقع، <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=310>، تاريخ زيارة الموقع 2013/02/12، على الساعة 10:54.

قائمة الجداول

رقم الجدول:	عنوان	الصفحة:
	الجدول:	
01	معايير التمييز بين القيادة التقليدية والإستراتيجية	44
02	مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي	49
03	مقارنة بين القيادة الإستراتيجية المشاركة والتحويلية والتنفيذية	56
04	توزيع عدد الأفراد العاملين في المؤسسة حسب الفئة المهنية	72
05	خصائص عينة الدراسة	73
06	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور	79
07	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من جميع فقرات المحاور	80
08	معاملات الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ	81
09	إختبار جودة المطابقة	82
10	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة	92
11	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة	93
12	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو درجة مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم	94

قائمة الأشكال

الصفحة:	عنوان	رقم الشكل:
	الشكل:	
12	التدرج الهرمي للمعرفة	01
16	تصنيف المعرفة حسب وجهة نظر بولاني (Polanyi)	02
19	دورة حياة المعرفة	03
22	حلقة نوناكا لخلق المعرفة	04
34	المعارف الفردية والجماعية	05
52	مهام القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر هيت وزملائه (Hitt & All)	06
61	نموذج الدراسة	07
74	الدائرة النسبية لوصف عينة الدراسة حسب الجنس	08
74	الدائرة النسبية لوصف عينة الدراسة حسب السن	09
75	الدائرة النسبية لوصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
75	الدائرة النسبية لوصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء.....
	شكر وتقدير.....
أ	مقدمة عامة.....
05	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإنتاج
06	المعرفة.....
07	تمهيد.....
07	المبحث الأول: ماهية المعرفة.....
07	المطلب الأول: عموميات حول
09	المعرفة.....
12	أولاً: مفهوم
13	المعرفة.....
14	ثانياً: هرمية المعرفة.....
14	ثالثاً: أهمية المعرفة.....
17	رابعاً: خصائص المعرفة.....
18	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
18	ومصادرها.....
19	أولاً: أنواع
20	المعرفة.....
21	ثانياً: مصادر
21	المعرفة.....
21	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة ودورة
22	حياتها.....
24	أولاً: العوامل المؤثرة في
25	المعرفة.....
29	ثانياً: دورة حياة
29	المعرفة.....
32	المطلب الرابع: أساليب الإدراك
35	المعرفي.....
38	المبحث الثاني: ماهية إدارة
39	المعرفة.....
40	المطلب الأول: عموميات حول إدارة
41	المعرفة.....
41	أولاً: التطور التاريخي لإدارة
41	المعرفة.....
41	المعرفة.....

44	ثانيا: مفهوم إدارة
45المعرفة
45ثالثا: أهمية إدارة المعرفة.
47	المطلب الثاني: البنية التحتية لإدارة
48المعرفة
48	المبحث الثالث: مراحل عملية إنتاج
49	المطلب الأول:مرحلة توليد
50المعرفة
51	المطلب الثاني: مرحلة مشاركة
51المعرفة
53المطلب الثالث: مرحلة التعلم.
54خلاصة الفصل الأول.....
54	الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في إنتاج
54المعرفة
54تمهيد
55المبحث الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية.
56المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القائد الاستراتيجي
58	أولا: مفهوم القيادة
58الاستراتيجية.
60ثانيا: ما يميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة الاعتيادية.
61المطلب الثاني: خصائص القيادة الاستراتيجية
62وأهميتها.
63	أولا: خصائص القيادة
64الاستراتيجية.
66ثانيا: أهمية القيادة الاستراتيجية.
67المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد
68الاستراتيجي.
69	أولا: ماهية القائد
70الاستراتيجي.
70ثانيا: مقارنة بين القائد الاستراتيجي والقائد
70التقليدي.
71ثالثا: سلوك القائد الاستراتيجي
71ومسؤولياته.
72المطلب الرابع: مهام القيادة الاستراتيجية وعوامل
72نجاحها.
77أولا: مهام القيادة الاستراتيجية.

79	ثانيا: عوامل نجاح القيادة
84	الاستراتيجية.....
84	المبحث الثاني: تطبيقات عملية القيادة الاستراتيجية.....
84	المطلب الأول: مراحل عملية القيادة
84	الاستراتيجية.....
86	المطلب الثاني: أنماط القيادة الاستراتيجية.....
87	أولا: نمط القيادة الاستراتيجية
87	المشاركة.....
88	ثانيا: نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية.....
89	ثالثا: نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية.....
89	المطلب الثالث: إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية.....
90	أولا: متطلبات إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية.....
92	ثانيا: أدوات ووسائل إعداد وتنمية القيادة
92	الاستراتيجية.....
94	ثالثا: المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة
95	الاستراتيجية.....
96	المبحث الثالث: قدرة القيادة الاستراتيجية على إنتاج
96	المعرفة.....
97	المطلب الأول: مساهمة القيادة الاستراتيجية في توليد
97	المعرفة.....
98	المطلب الثاني: مساهمة القيادة الاستراتيجية في مشاركة
99	المعرفة.....
104	المطلب الثالث: مساهمة القيادة الاستراتيجية في
109	التعلم.....
112	خلاصة الفصل الثاني.....
116	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للبحث.....
	تمهيد.....
	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
	أولا: المنهج المتبع.....
	ثانيا: أساليب الاستدلال المستخدمة.....
	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
	أولا: تقنية البحث.....
	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.....
	ثالثا: الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة.....
	رابعا: صدق وثبات اداة

.....الدراسة.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في

.....الدراسة.

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل -

بسكرة.....

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل -

بسكرة.....

أولا: نشأة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل -

بسكرة.....

ثانيا: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة وأهميتها

الاقتصادية.....

المطلب الثالث: نشاط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

وأهدافها.....

.....أولا: نشاط المؤسسة.

.....ثانيا: أهداف المؤسسة

المطلب الرابع: محيط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة والهيكل التنظيمي

لها.....

.....أولا: محيط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة.....

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل -

بسكرة.....

.....المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية وتفسير النتائج.....

المطلب الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية توليد

المعرفة.....

المطلب الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة

المعرفة.....

المطلب الثالث: استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في عملية

التعلم.....

.....المطلب الرابع: تفسير النتائج.....

أولا: مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية توليد

المعرفة.....

ثانيا: مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية مشاركة

المعرفة.....

.....ثالثا: مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية التعلم.....

.....خلاصة الفصل الثالث.....

.....الخاتمة العامة.....

.....المراجع.....

قائمة الجداول والأشكال.....

قائمة المحتويات.....

الملاحق.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: ماستر تسيير استراتيجي

قسم: علوم التسيير

للمنظمات

استبيان

موجه لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

الإخوة/ الأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

أما بعد:

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "مساهمة القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة" وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في مجال تسيير استراتيجي للمنظمات بجامعة محمد خيضر بسكرة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم. ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة. نشكر لكم حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالبة:

تواقي نور الهدى

السنة الجامعية: 2012-2013

البيانات العامة

تهدف من خلال تعرفنا على البيانات العامة إلى الإطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال وموظفي المؤسسة بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج، لذا يرجى منكم وضع العلامة (x) في المكان الملائم.

- ❖ الجنس: ذكر أنثى
- ❖ السن: 25 سنة فأقل بين 26-35 بين 36-45 46 فأكثر
- ❖ المؤهل العلمي: مستوى ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه
- ❖ سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل بين 6-10 سنوات بين 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

المحور الأول: دور القيادة الإستراتيجية في عملية توليد المعرفة

يرجى منك وضع علامة (x) في الخانة التي توافق رأيك، مع اختيار إجابة واحدة فقط في كل حالة.

الرقم	العبارة	لا أتفق تماما	لا أتفق	لا	غير متأكد	أتفق	لأتفق تماما
01	يوضح مديرك للجميع التوجه المستقبلي للمؤسسة حتى يتيح الفرصة لك ولكل العاملين لفهم مسار الأعمال وتحديد خططك المعرفية للعمل على أساسه.						
02	كلما كان التوجه المستقبلي للمؤسسة واضحا كلما تمكنت من تحديد قدرتك على المساهمة في تحقيقه وإبداع طرق جديدة لبلوغه.						
03	يوفر مديرك لك كل الإمكانيات ويحفزك على استغلالها بكفاءة وبشكل مبتكر من أجل تحقيق نجاح المؤسسة.						
04	يسعى مديرك لاقتراح أساليب وبرامج لتطوير وتنمية مهارات وقدرات عامليه.						
05	يشعر مديرك باستعدادك النفسي لإبراز قدرتك على العمل بمهارة وبذل أقصى طاقاتك المعرفية لتطوير المؤسسة.						
06	ينشر مديرك فيما بينكم حب المثابرة على العمل والتعلم وتقديم الجديد لدعم مكانة المؤسسة في السوق						
07	يتعامل مديرك مع العاملين بطريقة عادلة، ويشجع على تطوير معارفهم ويحث على تقديم الأفكار الجديدة في العمل.						
08	الرقابة المستمرة من طرف مديرك تجعلك تسعى للعمل بكفاءة وإظهار ما تمتلكه من معارف ومهارات تميزك عن غيرك.						

المحور الثاني: دور القيادة الإستراتيجية في عملية مشاركة المعرفة

يرجى منك وضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيك، مع اختيار إجابة واحدة فقط في كل حالة.

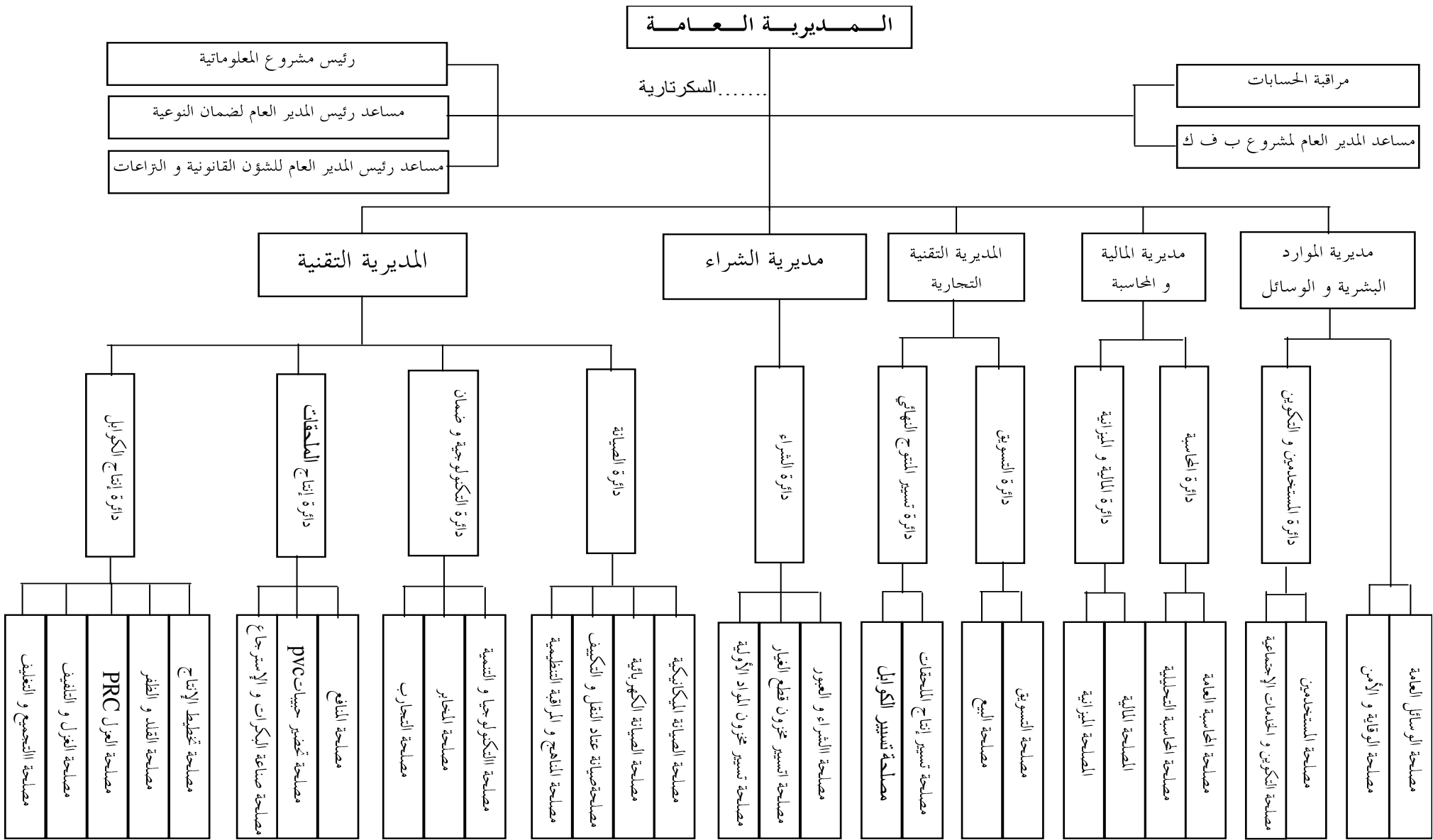
الرقم	العبرة	لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	لأتفق تماما
09	يوضح مديرك بان ما تسعى المؤسسة إليه يتطلب التعاون المشاركة بالأفكار والخبرات لتحقيق المؤسسة لمستوى أفضل.					
10	يولي مديرك أهمية كبيرة للمناقشة والتواصل والحوار فيما بين الأفراد وفرق العمل للمشاركة معهم في حل المشكلات.					
11	إن اهتمام مديرك بالتحفيز على العمل الجماعي يدفعك إلى زيادة رغبتك في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة لحل مشاكل المؤسسة ومناقشتها مع زملائك.					
12	يعمل مديرك على كسر الحواجز فيما بينكم لتشجيعكم على الحوار والمشاركة بالأفكار من دون أي حرج.					
13	لا يميز مديرك بين عامليه، وهذا يشعرك بالارتياح ويدفعك إلى تأسيس علاقة طيبة معه ومع زملائك أساسها التعاون على اقتراح الجديد.					
14	يراقب مديرك العمل وسلوكات الأفراد باستمرار، هذا ما يزيد إحساس الجميع بالمسؤولية ويدفعهم لتقديم أفضل ما يمكنهم من اقتراحات والتشارك بها للحصول على رضاه.					

المحور الثالث: دور القيادة الإستراتيجية في عملية التعلم

يرجى منك وضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيك، مع اختيار إجابة واحدة فقط في كل حالة.

الرقم	العبرة	لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	لأتفق تماما
15	يستغل مديرك كل ما تقترحونه له من أفكار جديدة وحلول للمشاكل تمكن المؤسسة من تحسين وضعها.					
16	يوفر مديرك كل الإمكانيات في سبيل تطبيق الأفكار الجديدة التي تقترحونها.					
17	يدفعك مديرك باستمرار إلى تطبيق كل ما تتعلمه بنفسك أو من غيرك وكل ما تمتلكه من أفكار وخبرات في تطوير عملك.					
18	ينشر مديرك فيما بين الأفراد حب العمل الجماعي واستغلال الخبرات والمهارات التي يمتلكونها في تقديم الأفضل للمؤسسة.					
19	يقضي مديرك باستمرار على الفروقات من خلال دعم العمل الجماعي والتكامل فيما بين قدرات الأفراد حتى تبرز مساهمة كل فرد في تفوق المؤسسة.					

					يفرض مدير رابة مستمرة على العمل حتى يضمن التوظيف الجيد لطاقات الأفراد والعمل بمهارة وكفاءة في تحقيق مستوى أداء أفضل.	20
--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----



الهيئة لكل الذين ظفروا للموسسة