



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث  
ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
بعنوان:



# دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

إعداد الطالب : خويلدات محمد  
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 14 / 12 / 2023  
أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة :

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ د / أحمد بن عيشاوي
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د / بوعمامة خامرة
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	أ د / أحمد بن خليفة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د/ نوردين الطالب أحمد
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ النجمي سعيدات
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ سميرة صالح

السنة الجامعية: 2022/2023





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث  
ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

بـعـنـوان :

# دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

إعداد الطالب : خويلدات محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 14 / 12 / 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة :

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ د / أحمد بن عيشاوي
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د / بوعمامة خامرة
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	أ د / أحمد بن خليفة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د/ نوردين الطالب أحمد
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ النجمي سعيدات
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ سميرة صالحى

السنة الجامعية: 2022/2023

# إهداء

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لهذا العمل المتواضع .  
أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين وإلى زوجتي وإلى ابنتي رؤية وإلى إخوتي وأخواتي .  
إلى الأستاذ المشرف الدكتور خامرة بوعمامة

إلى الأستاذ رمزي صياغ

إلى الأستاذ عرابة الحاج

إلى الأستاذ عبد الرؤوف حجاج

إلى الأستاذة أسماء يوسف

إلى الأستاذ النجمي سعيدات

إلى كل الأساتذة الذين درسوني

إلى طلبة الدكتوراة

إلى كل عمال إتصالات الجزائر

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في اتمام هذا العمل

# شكر وتقدير

قال الله تعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِّنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) سورة النحل الآية (78)

الحمد لله والشكر لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد صل الله عليه وسلم

اللهم لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاها، اللهم لك الحمد أن وفقني لإتمام هذا العمل وبلوغ هذه الدرجة العلمية، وأسألك يا ربي المزيد من النجاحات العلمية والعملية، وأسألك يا ربي أن تفتح علينا بطاعتك وتحتّم لنا بمغفرتك ورضوانك.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى والديا الكريمين .

وأتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف أستاذي الدكتور خامرة بوعمامة على مجهوداته الجبارة ونصائحه القيمة وحرصه الدائم على المثابرة وعدم التهاون في انجاز هذا العمل

والشكر الخالص كذلك للسادة المديرين الولائيين والفرعيين والاطارات السامين والمديرين في المديرية العامة وكل عمال مؤسسة إتصالات الجزائر

كما أشكر كل أساتذتي الذين أشرفوا على تدريسي

والشكر الموفور لكل زملائي وزميلاتي الطلبة

وشكري لكل من لم يسع المجال لذكرهم ولكل من ساهم من قريب أو بعيد وساعدني في إتمام هذا العمل

محمد

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية ممثلة بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، إدارة المخاطر) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ضمن شركة اتصالات الجزائر. تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال أداتين هما الاستبانة والمقابلات لجمع بيانات الدراسة، حيث وزعت الأولى على عينة عشوائية قوامها 170 مديراً على مستوى المديرية العامة في الشركة بالإضافة إلى المديرين الفرعيين، و كبار التنفيذيين، فيما شملت الأخيرة مجموعة من المديرين على مستوى المديرية العامة وبعض المديرين التنفيذيين. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

وتم التوصل إلى العديد من النتائج من خلال الدراسة أظهرت أن القيادة الإستراتيجية لها دور في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في شركة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، اتصالات الجزائر.

## Abstract :

This study aims to identify the role of strategic leadership represented by the dimensions;(strategic direction, strategic decision making, strategic change, strategic control, risk management) in activating knowledge management processes by its dimensions (knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application),within Algeria Telecom Company. A descriptive approach was adopted via two tools, a questionnaire and interviews to collect data for the study, the former was distributed to a random sample of 170 managers at the level of the General Directorate in the company, as well as sub-managers, and senior executives, while the latter was intended for a group of managers at the level of the General Directorate and some executive directors. The statistical analysis program SPSS was used to analyze data and test the validity of the study hypotheses.

Numerous results were reached from the study and showed that strategic leadership has a major role in activating knowledge management processes in Algeria Telecom Company.

**Keywords:** leadership, strategic leadership, knowledge management, knowledge management processes, Algerian telecommunications.



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	شكرو وتقدير
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة	
02	تمهيد
03	المبحث الاول : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة
03	المطلب الاول : مفاهيم أساسية للمعرفة
13	المطلب الثاني : الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
28	المبحث الثاني : أبعاد إدارة المعرفة
28	المطلب الاول : نماذج ادارة المعرفة :
31	المطلب الثاني : عمليات ادارة المعرفة:
38	المبحث الثالث : ماهية القيادة الاستراتيجية
39	المطلب الاول : مفهوم القيادة الاستراتيجية
41	المطلب الثاني : أهمية وخصائص القيادة الإستراتيجية :
44	المبحث الرابع : أبعاد القيادة الاستراتيجية
44	المطلب الأول : ممارسات القيادة الاستراتيجية
48	المطلب الثاني : أبعاد القيادة الاستراتيجية
51	المبحث الخامس : العلاقة النظرية بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة
51	المطلب الأول : التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة :
52	المطلب الثاني : علاقة إتخاذ القرار الاستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة :
54	المطلب الثالث : علاقة التغيير الاستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة :
	المطلب الرابع : علاقة الرقابة الاستراتيجية بعمليات إدارة المعرفة :



## قائمة المحتويات

55	المطلب الخامس : علاقة إدارة المخاطر بعمليات إدارة المعرفة :
56	خلاصة الفصل :
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية وعمليات ادارة المعرفة	
58	تمهيد
59	المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
59	المطلب الأول: عرض الدراسات
68	المطلب الثاني : تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية
79	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية:
81	المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
81	المطلب الأول: عرض الدراسات
85	المطلب الثاني : تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
90	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
	خلاصة الفصل :
الفصل الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية	
98	تمهيد
99	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
99	المطلب الاول : تحديد منهج الدراسة
100	المطلب الثاني : تقديم لميدان الدراسة
104	المطلب الثالث : تحديد مجتمع وعية الدراسة
105	المطلب الرابع : مصادر جمع البيانات
106	المبحث الثاني: بناء وتصميم نموذج الدراسة:
106	المطلب الاول : تقديم نموذج الدراسة
111	المطلب الثاني : تفسير نموذج الدراسة
111	المطلب الثالث : خطوات تطبيق الدراسة
112	المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
112	المطلب الاول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
115	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
121	المبحث الرابع: قياس وتقييم أداة الدراسة
121	المطلب الاول : الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

## قائمة المحتويات

121	المطلب الثاني : صدق الاتساق الداخلي
123	المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة
126	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
128	تمهيد
129	المبحث الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
129	المطلب الأول: عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
134	المطلب الثاني: إتجاه عينة لدراسة نحو واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر
141	المطلب الثالث: إتجاه عينة لدراسة نحو مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر.
147	المبحث الثاني: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة
147	المطلب الاول : دراسة صلاحية النموذج وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
148	المطلب الثاني : إختبار صحة الفرضيات
148	المطلب الثاني : إختبار صحة الفرضيات
166	المطلب الأول : تفسير نتائج التحليل الاحصائي لإتجاه عينة لدراسة نحو متغيرات الدراسة
170	المطلب الثالث : مناقشة نتائج إختبار الفرضيات
173	المطلب الرابع : مناقشة نتائج تحليل الفروقات
174	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة
174	المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة
174	المطلب الاول : إجراءات المقابلة
175	المطلب الثاني : نتائج المقابلة
177	خلاصة الفصل:
180	الخاتمة
185	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	أنواع المعرفة حسب عدد من الباحثين	الجدول 1- 1
12	المقارنة بين خصائص المعرفة الصريحة والضمنية	الجدول 1- 2
15	مفهوم إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين	الجدول 1- 3
37	أبعاد المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وفق آراء عدد من الباحثين	الجدول 1- 4
46	ممارسات القائد الاستراتيجي	الجدول 1- 2
49	: أبعاد المتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية ) وفق آراء عدد من الباحثين	الجدول 2- 2
69	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية	الجدول 1- 3
86	تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	الجدول 2- 3
107	يوضح المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)	الجدول 1- 4
109	المتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة	الجدول 2- 4
115	معالجة مقياس ليكرات	الجدول 3- 4
137	أبعاد المتغير المستقل وعدد الفقرات التي تندرج تحتها	الجدول 4- 4
117	تصنيف عبارات البعد الأول من المحور الثاني للإستبيان	الجدول 4- 5
117	تصنيف عبارات البعد الثاني من المحور الثاني للإستبيان	الجدول 4- 6
117	تصنيف عبارات البعد الثالث من المحور الثاني للإستبيان	الجدول 4- 7
118	تصنيف عبارات البعد الرابع من المحور الثاني للإستبيان	الجدول 4- 8
118	تصنيف عبارات البعد الخامس من المحور الثاني للإستبيان	الجدول 4- 9
119	تصنيف عبارات البعد الخامس من المحور الثاني للإستبيان	الجدول 4- 10
119	أبعاد المتغير التابع وعدد الفقرات التي تندرج تحتها	الجدول 4- 11
119	مجموع أبعاد المتغير التابع	الجدول 4- 12
120	مجموع عبارات الإستبيان	الجدول 4- 13
120	العملية الإجمالية لتوزيع الإستبيان التي قام بها الباحث	الجدول 4- 14
122	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له	الجدول 4- 15
122	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له	الجدول 4- 16
123	الصدق البنائي لمحاو الدراسة	الجدول 4- 17

## قائمة المحتويات

124	يوضح معامل ألفا كرونباخ	الجدول 4-18
128	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول 5-1
130	يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	الجدول 5-2
131	:يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول 5-3
132	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول 5-4
134	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب	الجدول 5-5
135	نتائج تحليل فقرات بعد بُعد التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-6
136	نتائج تحليل فقرات بعد إتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-7
137	نتائج تحليل فقرات بُعد التغيير الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-8
138	نتائج تحليل فقرات بُعد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-9
139	نتائج تحليل فقرات بُعد إدارة المخاطر من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-10
140	نتائج تحليل فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-11
140	يوضح كيفية إختبار الفرضية الاولى	الجدول 5-12
141	نتائج تحليل فقرات بُعد إكتساب المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-13
142	: نتائج تحليل فقرات بُعد إكتساب المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-14
143	نتائج تحليل فقرات بُعد تخزين المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-15
144	نتائج تحليل فقرات بُعد توزيع المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-16
145	نتائج تحليل فقرات بُعد تطبيق المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-17
146	نتائج تحليل فقرات أبعاد عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة	الجدول 5-18
146	يوضح كيفية إختبار الفرضية الثانية	الجدول 5-19
147	نتائج تحليل الانحدار للتباين لاختبار صالحيه نموذج الانحدار الخطي	الجدول 5-20
148	طبيعة العلاقة بين المتغيرات	الجدول 5-21
149	طبيعة العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-22
149	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-23

## قائمة المحتويات

151	طبيعة العلاقة بين إتخاذ القرار الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-24
151	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-25
153	طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-26
153	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-27
155	طبيعة العلاقة بين تطبيق الرقابة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-28
155	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-29
157	طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وعمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-30
157	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المخاطر على عمليات إدارة المعرفة	الجدول 5-31
159	اختبار (T- test)	الجدول 5-32
161	نتائج اختبار الفروقات بين أجوبة العينة حول متغير القيادة الاستراتيجية تعزى (العمر ، المنصب ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية)	الجدول 5-33
163	اختبار (T- test)	الجدول 5-34
164	نتائج اختبار الفروقات بين أجوبة العينة حول متغير عمليات إدارة المعرفة تعزى للعمر	الجدول 5-35
165	نتائج اختبار lsd للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات العمر	الجدول 5-36

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
06	الشكل ( 1-1 ) يبين التسلسل المنطقي للمعرفة
07	الشكل رقم ( 1-2 ): الهرم المعرفي
10	الشكل (3-1) خصائص المعرفة
13	الشكل رقم (1-4): مصادر المعرفة
28	الشكل ( 5-1 ) يبين مراحل نموذج Marquard
29	الشكل (6-1) يبين مراحل نموذج Fraunhofer IPK
30	الشكل (7-1) يبين مراحل نموذج Duffy
34	الشكل ( 8-1 ) العمليات الجوهرية الأربعة لإدارة المعرفة
35	الشكل رقم: ( 9-1 ) يوضح العمليات الأساسية لإدارة المعرفة
106	الشكل رقم ( 1-3 ) نموذج الدراسة
130	الشكل رقم (1-4):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
132	الشكل رقم ( 2-4 ) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
133	الشكل رقم (3-4):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات المؤهل العلمي (المستوى التعليمي)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
196	الملحق رقم: (01) مخرجات برنامج SPSS	01
198	الملحق رقم: (02) إستمارة الإستبيان	02
204	الملحق رقم: (03)	03
209	الملحق رقم: (04)	04
211	الملحق رقم: (05)	05
212	الملحق رقم: (06)	06

مقدمة

## توطئة

لقد شهدت بيئة الأعمال عدة تغيرات في مرحلة إتسمت بتطورات تكنولوجية ومعرفية في جميع المجالات الاقتصادية الامر الذي أدى بأغلب المؤسسات إلى تحقيق قفزة نوعية خاصة في جودة منتجاتها وخدماتها على حسب النشاط الممارس من طرفها، وهذا نظرا للتنافس الحاصل فيما بينها بحيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الريادة في السوق اوالمحافظة على بقائها وإستمرارية نموها، ويتحقق ذلك بعدة عوامل من أهمها تحسين أداء المنظمة والافراد وكذا التسيير الجيد الذي يقوم به المسؤولين في شتى الوظائف على حسب إختلاف مناصبهم الإدارية، مما جعل أغلب المؤسسات تولي إهتمامها الكبير بهرم السلطة في المؤسسة وهو القيادة الاستراتيجية لانها تعتبر الاداة الاساسية في التسيير، خاصة في ظل إزدياد المنافسة بين المؤسسات وكذا التحول الكبير الذي تفرضه العولمة.

لقد أصبح دورها لا يقتصر فقط على تنمية وتطوير أساليب وإستراتيجيات العمل المعتمد على التدريب وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الاداء، بل يكمن دورها أساسا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بحيث تساهم فيه من خلال الاثر الفاعل لها في توليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعارف من أجل تحسين أداء الفرد والمنظمة وكذا من أجل مواجهة التغيرات المتسارعة في كل من حاجات الزبون ورغباته من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة لكسب أكثر عدد ممكن من الزبائن والحصول على الفرص التسويقية، من أجل بقائها دائما رائدة في السوق، مع مواجهة جميع تحديات المنافسين في جميع القطاعات، خاصة قطاع الاتصالات الذي يشهد تنافسا شديدا نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

تبرز قدرات مؤسسات الاتصالات من خلال التواصل مع الزبائن والقدرة على إشباع حاجاتهم وسد رغباتهم والتي يمكن أن تحققها المنظمة إذا اتبعت إستراتيجية جديدة في أسلوب تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتميزة والتي بدورها تؤدي إلى الابداع التسويقي وهو الاداء الاكثر قوة في نجاح هذه المؤسسات من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وبالتالي توفر الفرص السوقية بأسواق جديدة حيث ينتج عنه تحقيق الريادة في السوق ويتحقق ذلك كلية بالاعتماد على القيادة الاستراتيجية الممارسة التي تعتبر الاداة الاساسية في التسيير والتي بفضلها تحقق المؤسسة جميع أهدافها المسطرة .

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من المؤسسات التي لها اهمية كبيرة على المستوى الوطني وهي ذات طابع تجاري خدماتي بحيث تسعى إلى تحقيق أغلب أهدافها من خلال جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن وهذا بتلبية أغلب حاجيات ورغباتهم ، ويتم ذلك بسعيها الدائم إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة خاصة في مجال خدمة الانترنت في ظل زيادة الطلب عليها محاولة منها إلى تحقيق رضا زبائنها ، بحيث لجأت إلى عدة طرق في التسيير لتحقيق ذلك ، منها زيادة الاهتمام أكثر بهرم السلطة في المؤسسة والمتمثلة في القيادة بحيث أصبح لها دور واضح وفعال في تحسين أداء الفرد ليس فقط من خلال تطوير وتدريب الفرد داخل المؤسسة ولكن يتجلى من خلال إشرافها على توليد وتشارك وتطبيق المعرفة بين العمال داخل المؤسسة والذي بدوره ينتج عنه تحسين أداء المؤسسة





مما يساهم ذلك في تقديم خدمات بما يتوافق مع تطلعات زبائنها، وكذا تحقيق الريادة مستقبلا .

## 1- طرح الإشكالية

مما سبق وبغية معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

**مامدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟**

وتندرج تحت هذه الاشكالية الرئيسية أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي :

- إلى أي مدى يتم تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- إلى أي مدى يؤثر تحديد التوجه الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- ما اثر إتخاذ القرار الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- إلى أي مدى يؤثر التغيير الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- ما مدى تأثير تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- ما أثر إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أسئلة الدراسة المتعلقة بالبحث عن مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية تفعيل عمليات المعرفة يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف إختبار صحتها من خلال مسار هذه الدراسة كما يلي:

أ- الفرضية الرئيسية :

**للقيادة الاستراتيجية أثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛**

ب- الفرضيات الفرعية :

- مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي منخفض في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

- أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- أثر إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛

### 3- أهمية الدراسة

تأتي دراستنا هاته لتسليط الضوء على أحد أهم المصطلحات الإدارية المعاصرة، والتي زاد إهتمام الباحثين بها مؤخرا وهي القيادة الاستراتيجية وأهميتها ومدى تأثيرها في تحسين أداء العاملين من خلال تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية، وهذا مما إستدعى الى دراسة هذه العلاقة بينهما، إضافة الى ذلك اهتمام أغلب المؤسسات بالتسيير الذي يعتبر من أهم مقومات نجاح المؤسسات، كما تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

#### - الأهمية العلمية :

تندرج أهمية الدراسة إعتبارا من أن المواضيع المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من أكثر المواضيع الهامة بالنسبة للمنظمات وخاصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نظرا لإزدياد الحاجة لتحسين ورفع أداء الموارد البشرية في هذه القطاعات .

إن الدراسات التي تُعنى بالقطاع الاقتصادي الجزائري تحتاج الى الدراسات الحديثة في مجال التسيير سواء بالنسبة للفرد او المنظمة، ولهذا فان هذه الدراسة هي محاولة من الباحث تقديم مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية بحيث ستكون مرجعا يستدل به من طرف الباحثين والدارسين في مجال التسيير بصفة خاصة والإداري والاقتصادي عامة .

#### - الأهمية العملية :

تعتبر هاته الدراسة مهمة للقيادات على مستوى الإدارة العليا أو مستوى المدراء التنفيذيين في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، بحيث تساعدهم في معرفة دورهم كمسيرين، خاصة في تحسين المستوى والذي تقوم به المديرية العامة سنويا في جميع وظائف المؤسسة، كما أن هذه الدراسة تمثل أداة لمتخذي القرار من أجل تقديم أفكار جديدة تساعد في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة معارفهم وخبراتهم المهنية، كما أن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ستكون بمثابة توصيات وإقتراحات تساعد متخذي القرار وهي الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة أو المؤسسات الاقتصادية على وضع استراتيجية مناسبة في التسيير من اجل تحقيق الأهداف المسطرة .

#### 4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة الدور الاساسي التي تقوم به القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة إتصالات الجزائر؛
- تشخيص واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ومدى تفعيلها لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة من اجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها؛
- التعرف على اهم المعوقات والعراقيل التي تواجه القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الاتصالات بالجزائر.
- إبراز الدور المتزايد للقيادة الاستراتيجية في تعظيم وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية الحديثة؛
- إعداد إطار نظري خاص بالقيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة؛
- بيان أهمية القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- تبيان طرق التسيير الحديثة التي تجعل المؤسسات الجزائرية تواكب التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الأعمال في ظل المنافسة الداخلية والخارجية وحتمية مجاراتها والتكيف معها؛
- تقديم بعض الحلول والتوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية لأصحاب القرار من أجل إتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة؛

#### 4- مبررات إختيار الموضوع :

- يعود إختياري لموضوع دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دون غيره من المواضيع الأخرى لإدارة الاعمال لجملة من الأسباب تتمثل قي:
- الرغبة الشخصية في البحث في مواضيع أنواع وأدوات وطرق التسيير مثل القيادة الاستراتيجية واثرها في تحسين الأداء وعلاقتها بإدارة المعرفة لكونها تعتبر حديثة وهي من أهم ركائز تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة؛
- الأهمية الكبيرة لمثل هذه المواضيع كونها تعالج الدور الاساسي الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في المؤسسات خاصة فيما يخص تحسين أداء الافراد من خلال زيادة المعارف والخبرات المهنية وذلك عن طريق توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعارف بين الموظفين؛
- التعرف على أبعاد القيادة الاستراتيجية الأكثر تفعيلا لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية؛
- الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية؛
- علاقة موضوع هذه الدراسة بتخصص إدارة الاعمال ومحاوله الوصول الى نتائج جديدة بعد الانتهاء من الدراسة؛



- الميل الشخصي للباحث حول هذه المواضيع الحديثة لاسيما المرتبطة بإدارة المعرفة، ومعرفة مدى توافرها لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - إثراء المكتبة الجزائرية عامة ومكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بمثل هذه الدراسات والتي تعالج نوع من أنواع الطرق الحديثة في التسيير لدى المؤسسات الاقتصادية؛
- 5- حدود الدراسة:** بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل الدراسة تم وضع حدود وأبعاد للدراسة تمثلت أساساً فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يتطرق موضوع الدراسة إلى معالجة الإشكالية المطروحة والمتمثلة في معرفة الدور التي تقوم به القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة وهي (التوجه الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، إدارة المخاطر) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع متمثلاً في الأبعاد التالية (إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في مؤسسة إتصالات الجزائر.

- **الحدود البشرية:** يقصد بالحدود البشرية مجتمع الدراسة المستهدف، وقد أجريت الدراسة على المديرين سواء على مستوى المديرية العامة أو المديرين الولائيين والفرعيين والمركزيين والاطارات السامين، بحيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 170 مابين مدير واطار سامي.

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة، بالإضافة الى المديرات الولائية 58 ولاية على مستوى الوطن .

- **الحدود الزمنية:** إستغرق إنجاز الجانب النظري من هذه الأطروحة فترة ثلاثة سنوات كاملة، من أول تسجيل بالدكتوراه إلى غاية التسجيل الثالث، كما تم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وتحكيمها في فترة قاربت ثمانية أشهر من بحث وتصميم وتحكيم، في حين تم توزيع وإسترجاع أداة الدراسة بين شهري جوان وجويلية من سنة 2022 .

## 6- تقسيمات الدراسة :

بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ومناقشة صحة الفرضيات المطروحة من عدمها، تم تقسيم الدراسة إلى شقين رئيسيين، وهذا وفقاً لمنهجية IMRAD شق نظري بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية، وشق تطبيقي بعنوان الدراسة الميدانية، وذلك وفق التقسيم الآتي:

**الفصل الأول:** جاء هذا الفصل بعنوان الأدبيات النظرية ويضم أربعة مباحث رئيسية، يتعلق الأول بمفاهيم أساسية للمعرفة تم فيه توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وأنواعها وخصائصها، أما المبحث الثاني فتم تقديم فيه مفاهيم عامة حول عمليات إدارة المعرفة من خلال التطرق الى أهم التعريفات لإدارة المعرفة ونماذج إدارة المعرفة



بالإضافة إلى مبررات التحول إلى إدارة المعرفة، وفي الأخير تم التطرق إلى أبعاد عمليات إدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث فتم تقديم فيه كل ما يتعلق بالجوانب النظرية لكل من القيادة، والقيادة الاستراتيجية ومهام القائد الاستراتيجي بالإضافة إلى أبعاد القيادة الاستراتيجية، في حين تناولت في المبحث الرابع العلاقة النظرية بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة .

**الفصل الثاني:** فهو بعنوان الأدبيات التطبيقية حيث تم معالجته وفقاً لمباحث ثلاثة، تناولت في المبحث الأول عرض للدراسات السابقة باللغة العربية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوع الدراسة، أما المبحث الثاني تم عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، في حين جاء في المبحث الثالث ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها، حيث ركزت على أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الإطار الزمني ومتغيرات الدراسة، ميدان ومكان الدراسة، أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية، وأخيراً من حيث نتائج الدراسة.

**الفصل الثالث:** جاء هذا الفصل بعنوان الإطار المنهجي للدراسة وهو مقسم إلى أربعة مباحث، قدمت في المبحث الأول الأسلوب المتبع في الدراسة، وفي المبحث الثاني تطرقت إلى مجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثالث فكان توضيحاً للأساليب المستخدمة في الدراسة، في حين تم التركيز في المبحث الرابع على جودة أداة الدراسة المستخدمة.

**الفصل الرابع:** تم عنونة هذا الفصل بعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها، وقُسم إلى خمس مباحث رئيسية الأول يتعلق بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، أما الثاني تناولت فيه دراسة جودة البيانات، وفي المبحث الثالث تطرقت إلى اختبار صحة الفرضيات، أما المبحث الرابع فتناولت فيه تفسير نتائج الدراسة، في حين المبحث الخامس فضم نموذج مقترح لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.

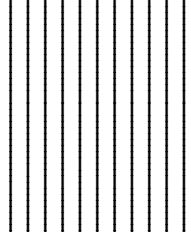
## 7- صعوبات الدراسة :

لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات وعراقيل تواجه الباحث عند إنجازها لدراسته، وفي هذه الدراسة صادفت مجموعة من الصعوبات أثناء إعداد الدراسة ومن أبرزها :

- التأخر الكبير في جمع الردود على الإستبيان والمقابلة بسبب انشغال المديرين بمهامهم وعدم وجود وقت متسع للإجابة عليهما.

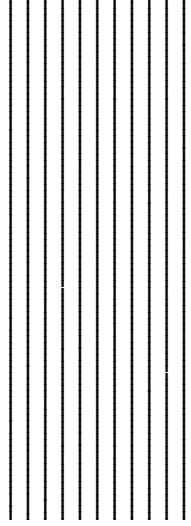
- إتساع النطاق الجغرافي لمجتمع الدراسة، وبعدها عن مقر إقامة الباحث، بحيث شملت كل المديرين الولائيين على المستوى الوطني، إضافة الى ذلك المديرين والاطارات السامين على مستوى المديرية العامة لاتصالات الجزائر والتي مقرها بالعاصمة، مما صعب من طريقة الاتصال والحصول على المعلومات وكذا الرد على الاستبيان والمقابلة.
- صعوبة إيجاد الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين وخاصة في نفس القطاع المدروس وهو المؤسسات الاقتصادية وبالتحديد مجال الاتصالات .
- وجود صعوبة في حصر وتحديد أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية ) وهذا بسبب وجود عدة اختلافات في الدراسات السابقة من طرف الباحثين نظرا لوجود عدة وظائف للقائد الاستراتيجي حسب نظر الباحثين مما صعب من تحديد الابعاد.





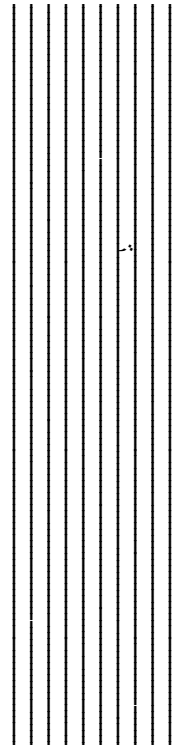
# الفصل الأول

## I



الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وعمليات

إدارة المعرفة





## تمهيد :

تسعى كل مؤسسة الى تحسين أدائها، من خلال تحسين أداء الافراد وهذا بإيجاد طرق حديثة في التسيير بحيث أصبح للقيادة دورا فعالا في رفع وتحسين أداء الافراد ، الأمر الذي جعل جميع المنظمات المعاصرة تولي إهتماما كبير بها، بحيث تعتبر كأداة أساسية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة داخل المؤسسة .

وفي هذا الفصل سوف أتطرق إلى مفاهيم أساسية في المعرفة ومفاهيم عامة لإدارة المعرفة، وكذا الى ماهية القيادة الاستراتيجية بالتطرق إلى أهم مفاهيمها وخصائصها وممارستها بالاضافة إلى تناول أهم أبعادها، وأختم دراسة هذا الفصل بتوضيح العلاقة النظرية بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، إستنادا بأحدث الدراسات العلمية العربية والأجنبية التي لها صلة بهذا الموضوع .

- المبحث الاول : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

- المبحث الثاني : أبعاد إدارة المعرفة

- المبحث الثالث : ماهية القيادة الاستراتيجية

- المبحث الرابع : أبعاد القيادة الاستراتيجية

- المبحث الخامس : العلاقة النظرية بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة

## المبحث الاول : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

### المطلب الاول : مفاهيم أساسية للمعرفة

إن المعرفة هي من الحقول القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ وقد حظت باهتمام كبير من قبل العديد من العلماء والباحثين بحيث كانت جهودهم أولاً في وضع الأسس والأصول النظرية والفهم العلمي لكل حقل من حقول المعرفة ، نالت المعرفة الأهمية والاهتمام الكبير من قبل المنظمات الحديثة وأضحت تمثل التوجه الإداري المعاصر لمسايرة التغيرات المتسارعة في عالم متغير بفعل تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية ومصدر لتحقيق الثروة من الأصول غير الملموسة بعدما كانت تنبع من العوامل المادية الملموسة<sup>1</sup>.

لقد تبين لأغلب المؤسسات أهمية دور المعرفة، حيث أصبحت تمثل أهم عناصر النجاح وبدأت تفكر في كيفية التركيز على عمليات خلق المعرفة وحزنها وتوزيعها ومن ثم إعادة تطبيقها ، كما يمكن تطبيقها في كل زمان ومكان في منظمات الأعمال المعاصرة بغرض تحقيق زيادة في العوائد المالية وتعظيم ثروتها لذا فهي تعمل على توليد وتجميع الأفكار والرؤى والأفكار والنظريات.

في هذا المبحث سوف يتم التركيز على نشأة وتطور المعرفة عبر العصور القديمة، وتتبع مراحل تطورها فضلاً عن التطرق إلى مفهوم المعرفة بشكل أكثر تفصيلاً من تناول العديد من المفاهيم المختلفة التي طرحها العديد من الباحثين والكتاب، وتبيان مدى أهميتها وخصائصها التي تتميز بها وأنواعها مع التركيز على المعرفة بشقيها المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأهم مصادر الحصول عليها.

### الفرع الاول : مفهوم المعرفة ومراحل نشأتها

لم تكن المعرفة وليدة اليوم وإنما هي حصيلة نتائج تراكمي على مر العصور المختلفة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر وقد حظيت بالاهتمام الكبير من فلاسفة الشرق والغرب بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي للناس.

تعود البدايات الأولى للمعرفة إلى بداية خلق الله للإنسان حيث أحسن خلقة وعلمه البيان وهداه الى سواء السبيل كقوله تعالى ( وعلم ادم الأسماء كلها)<sup>2</sup> وقوله تعالى ( خلق الانسان. علمه البيان)<sup>3</sup>.

يشير التاريخ الى البعض من الاسهامات المعرفية التي ازدهرت في الحضارات القديمة ومنها الحضارة السومرية والفرعونية واليونانية والتي حصل فيها تراكم معرفي مكان معرفي مكن الإنسان من تحقيق الإنجازات العملية الكبيرة.

1 حاتم كاظم متعب الشيباوي، مرجع سابق، ص 63

2 القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 31

3 القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآية 4

وكذلك المخطوطات التي عثر عليها في مباني وقصور الحضارة السومرية وكذلك مخطوطات وأرشيفات اللغة المسمارية التي يعود عمرها الى أكثر من 4000 سنة كانت تحاول تنظيم سجلات الحضارة، لها دور أساسي في منع فقدان المعرفة وخزنها من جيل الى جيل، أما الكتابة المسمارية في الحضارة السومرية استعملت الابر الخشبية للكتابة على الطين الرطب ومن ثم فإن هذه الألواح التي تتشكل يتم خزنها كانت تدوم لألاف السنوات بدون أن تتأكل أو تفقد.

أما المصريون فقد قاموا قبل أربعة آلاف سنة ببناء الاهرامات التي وقف امامها العقل البشري في حالة دهشة فاليوم معرفة المصريين قد فقدت ومازالت تقنياهم حتى اليوم بمثابة لغز يواجه العلماء، ومن أولويات الحضارة الفرعونية آنذاك تأسيس المكتبات العامة العظيمة، ومن أكثر هذه المكتبات بروزا كانت مكتبة الاسكندرية في مصر التي أسست في القرن الثالث قبل الميلاد، ودامت تقريبا لمدة 1000 سنة واحتوت المكتبة أكثر من 500000 عمل مكتوب يدويا من النسخ صنعت وتم خزنها.<sup>1</sup>

وقد وجدت بعض المعارف التي عملت خلال الحضارة الاسلامية طريقها الى أوروبا، وقد تم ترجمة بعضها والتي يستخدمها حاليا في العديد من الجامعات الاجنبية المرموقة.

ويرى الكبيسي أن رجحان كفة الحضارة العربية الإسلامية على بقية الحضارات من خلال براعتهم في نقل معارف الحضارات الأخرى، إذ أن دورهم لم يقتصر على الترجمة والنسخ حسب وإنما كانت لديهم إسهاماتهم الخاصة في توليد المعرفة الجديدة عندما أيقنوا بأن العلم هو معرفة تستهدف أغراضا علمية تطبيقية.<sup>2</sup>

#### أولا : مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة :

قبل التطرق للتمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة وتوضيح العلاقة بينهما نشير أولا لتعريف المعرفة.

1- **المعرفة** : هي عبارة عن بيانات ومعلومات وارشادات وافكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان

أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات

النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات وفي نشاط المجتمع، وأيضا في الحياة الخاصة.<sup>3</sup>

— **البيانات**: هي عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها على شكل رموز

كلمات صور أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة.<sup>4</sup>

1 حاتم كاظم متعب الشيباوي، مرجع سابق، ص 39

2 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة بغداد، 2002

3 محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 18

4 هيثم حجاري، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005، ص 113.

— **المعلومات** : يرى (سعد غالب ياسين) أن المعلومات هي عبارة عن معالجة البيانات من خلال إخضاعها للتحليل والتركيب ويجب أن يكون للمعلومات سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثقة وكما يقول (دراكر) أن المعلومات هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف.<sup>1</sup>

— **المعرفة** : لقد تباينت آراء وتعريف الكتاب في إعطاء مفهوم واضح ومحدد للمعرفة ومازال الاختلاف قائماً لغرض الاتفاق على صيغة موحدة .

يرى Young&Ernest المعرفة : على أنها ما يحتاج الأفراد معرفته للقيام بأعمالهم.<sup>2</sup>

وعرفها Advinson المعرفة على أنها تطبيق الخبرات التقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية لتشكيل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة مورداً يتعين عليها الاستفادة منها.<sup>3</sup>

وأوضح Stewart المعرفة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة لا تعد كذلك إلا إذا اكتشف واستثمرت من المؤسسة وحولت إلى قيمة لخلق الثروة عبر التطبيق.<sup>4</sup>

أما Boisot عرف المعرفة بأنها أصول غير ملموسة من المتوقع أن تساهم في تدفق الخدمات والقيم للمنظمة أو المجتمع لفترة يصعب التنبؤ بها مسبقاً على عكس الأصول الملموسة التي تتميز بمحدودية فترة حياتها.<sup>5</sup>

وأشار Darling إلى المعرفة بأنها عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة والثقافة المتراكمة للمنظمة.<sup>6</sup>

وأضاف Ward&Reet أيضاً بأن المعرفة عبارة عن مجموعة من الأفكار والعلاقات والنظريات والنماذج.<sup>7</sup>

أما Awad&Ghaziri، يعرفها بأنها تراكم مجموعة من الحقائق عن موضوع ما والقواعد الاجرائية المرتبطة بموضوع ما وطرق الاكتشاف التي تشير إلى الخبرة المتراكمة عبر السنين.<sup>8</sup>

وعرفها أيضاً Evangelista على أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات وبصيرة الخبراء والتي تعطي إطاراً للتقييم ودمج تجارب ومعلومات جديدة تتولد وتطبق في عقول العارفين وغالباً ما تصبح جزءاً لا يتجزأ من المنظمات ليس فقط على شكل وثائق أو مستودعات ولكن على شكل إجراءات تنظيمية وعمليات وممارسات وقواعد.<sup>9</sup>

1 سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، العدد

2 Newman & conrad, " The knowledge Management Theory", U.S.A.2000.

3 Advinson, " Developing Intellectual Capital Of Skandia Long Ronge planning", Vol. 30, 1994, p. 259.

4 Stewart, " knowledge Capital Decapolis and Deeds "New York, Vol. 30, 1999, p. 249.

5 Boist, " knowledge Assets "New York, Oxford, University, Press 1998.

6 Darling, " BuldingThe knowledge Organisation, Business Quartely ", Vol.61, 1996, p2.

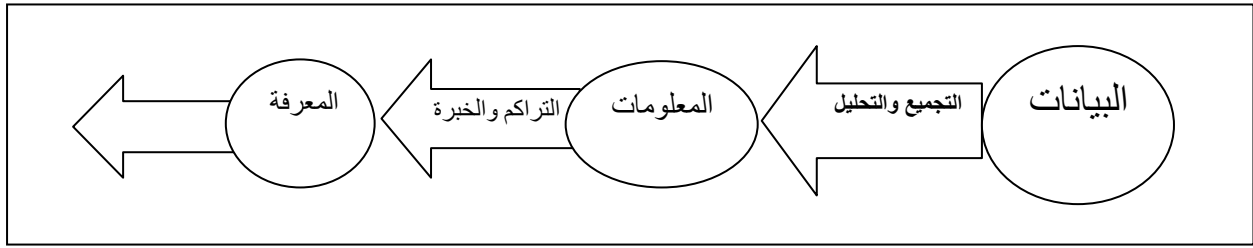
7 مصطفى، شعيب إبراهيم، اثر المعرفة التقنية والسلوك الابداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية، اطروحة دكتوراة، إدارة الاعمال،

8 Awad , Gaziri, " knowledge Management "USA, Vol. 25, 2004, p. 49.

9 Evangelista ,Eiposito, "The Adoption of knowledge Management Systems in small firms, "Electronic journal of knowledge, Vol. 2, 2010, NO 01.

ويرى أغلب الباحثون في حقل المعرفة أنه من المهم فهم العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة، فالبيانات هي تعتبر المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز وحقائق خام، أما المعلومات فهي ناتجة من معالجة وتحليل البيانات لغرض الاستفادة منها، والمعرفة هي تجميع وتراكم للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكن فهمه ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة.

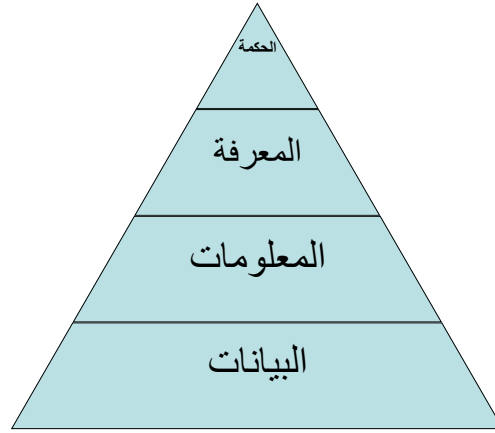
الشكل ( 1-1 ) يبين التسلسل المنطقي للمعرفة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

ومن أجل ترتيب العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة إلى غاية الكفاءة، أبرز (Claire Beyon) ما يسمى بالهرم المعرفي والذي رتبهم على أساس مبدأ التسلسل، والموضحة في الشكل التالي :

## الشكل ( 1- 2 ) يبين الهرم المعرفي



المصدر: Claire Beyon, Manager les connaissances, edition liaison, paris, 2003, p 28

من خلال الشكل رقم (1- 2) والذي يبدأ من قاعدته السفلى بالبيانات والتي تمثل رموزا وحقائق مجردة لم يجر عليها تعديل، ويلى ذلك المعلومات وهي بيانات تمت معالجتها، وصولا إلى المعرفة ومن تم إلى الحكمة. وبالتالي فهناك علاقة إرتباطية واضحة بين البيانات والمعلومات والمعرفة .

وأشار مؤيد السالم<sup>1</sup> للعلاقة بينهما من خلال النقاط التالية:

- تساعد المعرفة في تحويل البيانات إلى معلومات؛
  - يمكن تخزين المعرفة في نظم معلومات يدوية أو الكترونية؛
  - تستلم البيانات كمدخلات وتنتج معلومات كمخرجات؛
  - لا تكفي المعلومات لاتخاذ قرارات ناجحة بل لابد من وجود معرفة بخصوص هذه المعلومات؛
  - يؤدي اتخاذ القرار إلى تكوين بيانات جديدة؛
  - يمكن أن يؤدي نظام استخدام المعلومات ونظام المعلومات إلى تعديل في المعرفة نفسها؛
  - أن البيانات وكذلك المعلومات هي أحد عناصر إدارة المعرفة.
- فالمعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معينا، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث تحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة(

1 مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 30

2 إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان الأردن، 2004، ص 24.

- والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن تحديد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية:<sup>1</sup>
- المعرفة تشكل قوة وثروة في ان واحد تميز المنظمات في عصرنا باعتبار المورد الاستراتيجي الاكثر أهمية للمنظمة المعاصرة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات؛
  - المعرفة اكثر الموجودات (الاصول) قيمة في المنظمات الحديثة في عصرنا الحالي متمثلة بخبرات ومهارات وجهود الافراد العاملين؛<sup>2</sup>
  - تساعد المعرفة على تحول المنظمة التي تعتمد الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المبني على المعرفة؛
  - مصدر حيوي ومهم لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأعمال فهي التي تعطي القوة للابتكارات بأن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية مستدامة للمنظمة.
  - تساعد المعرفة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة لأن العقل البشري هو الذي يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة مما يؤدي الى استنباط التكنولوجيا الحديثة والتي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدي إلى التطوير والتنمية المستدامة .
  - المعرفة تعتبر المورد الأكثر أهمية مقارنة بالموارد الاخرى والمورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يساهم استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية .
  - تعد المعرفة أحد المتغيرات الأساسية التي سوف تؤثر على التقدم العلمي والتكنولوجي والذي أصبح أحد الآلات الأساسية في المنافسة ما بين المنظمات.<sup>3</sup>
  - المعرفة التي تقوم المنظمات بتوظيفها وإدارتها من خلال الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الصريحة والضمنية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومساندة عملية صنع واتخاذ القرارات، وسرعة الاستجابة والابتكار.
  - إكتسبت المعرفة أهميتها كعلم إداري حديث ساعد على تطور المنظمات فأصبحت منظمات معرفية يديرها مديرو المعرفة من خلال اعمال المعرفة .
  - أصبحت المعرفة ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية وعامل ذو قيمة للمنظمات وذلك نتيجة للتراكم المعرفي الذي صاحب حركة العولمة بقواتها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.<sup>4</sup>

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 13

2 جردات، ناصر محمد، إدارة المعرفة، دار جدارا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 22

3 نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 19

4 السلمي، علي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص 18

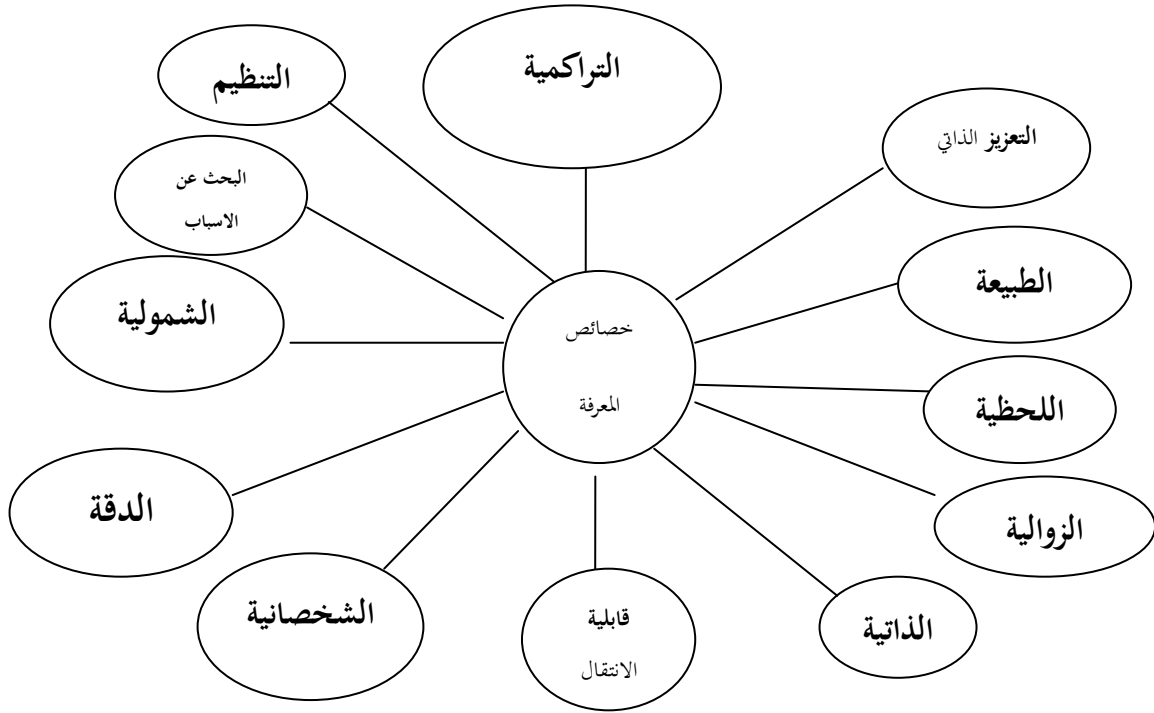
- اسهمت المعرفة في تحول منظمات الاعمال الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغييرات المتسارعة في بيئة الاعمال والمواجهة التعقيد المتزايد فيها.<sup>1</sup>
- الفرع الثالث : خصائص المعرفة :** المعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيرا مباشرا على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة . ومن هذه الخصائص نذكر :
- التراكمية : إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- الشمولية واليقين : المعرفة قابلة لأن تنقل إلى كل الناس واليقينية تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة.<sup>2</sup>
- الدقة: تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.
- الشخصية : فهم المعرفة وتفسيرها سيخضع للمؤثرات الشخصية.
- قابلية المعرفة للانتقال: أي قابلية المعرفة للانتقال بين الافراد والمنظمات من خلال التشارك بها.
- الذاتية : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان المشاركة لاتنقصها عملية توليد المعرفة تختلف من شخص لآخر فمن يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره سيبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره.
- الزوالية : قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للزوال مع مرور الوقت ولاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة.
- اللحظية : لا احد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وماهي تلك المعرفة المتولدة لأنها وليدة اللحظة.
- الطبيعة المضمرة، المخفية: فالمعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان.
- التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان المشاركة فيها لا تنقصها .

### الشكل (1-3) خصائص المعرفة

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، المجلد 17، العدد 62

<sup>2</sup> أبودية، عماد، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والاداء، جامعة الزيتونة، الاردن، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان الاردن، 2004





المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### الفرع الرابع : أنواع المعرفة ومصادر المعرفة:

لقد تعددت أنواع ومصادر المعرفة وهذا حسب رأي كل باحث ،بحيث منهم من يرى وجود ثلاث انواع ومنهم من يرى انها تنقسم الى اربع انواع ، وسيتم تقديم بعض التصنيفات لمجموعة من الباحثين وفق رأي كل واحد منهم .

#### أولاً: أنواع المعرفة :

صنفت المعرفة من قبل العديد من الكتاب والباحثين بأشكال عدة , والجدول التالي يوضح أهم التصنيفات لمجموعة من الباحثين وفق رأي كل واحد منهم :

الجدول (1-1) أنواع المعرفة حسب عدد من الباحثين

ت	الباحث / السنة	نوع المعرفة
1	Collins 1993	المعرفة المجسدة ، المعرفة المرمزة ، المعرفة العقلية ، المعرفة الثقافية
2	Nonaka&Lakcuhi, 1995	المعرفة الصريحة ، المعرفة الضمنية ، معرفة ماذا ، معرفة لماذا ، معرفة من
3	Stewart ,1997	المعرفة التلقائية، المعرفة التجميعية، المعرفة الموضوعية ،المعرفة الضمنية، المعرفة الكامنة، المعرفة الإبداعية.
4	Zack, 1998	المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة، المعرفة الابداعية
5	Blumentrit&Johnson, 1999	المعرفة المرمزة، المعرفة العامة، المعرفة الاجتماعية، المعرفة المسجدة.
6	Prusak,2000	المعرفة الإدراكية، المعرفة الفنية، المعرفة العملية، المعرفة المهجينة.
7	Hielfat & Raubitseck , 2000	المعرفة الفردية، المعرفة الجماعية.
8	Zouder&Kogu,	المعرفة الفردية، المعرفة الجماعية.
9	Duffy, 2000	المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.
10	Daft, 2001	المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.
11	Hehshg, 2001	المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.
12	Vorbeck, et.al, 2001	المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.
13	Hollmans, 2001	المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.
14	Allen,2003	المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.
15	Backman,2001	المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية، المعرفة الكامنة، المعرفة المجهولة.
16	نجم , 2008	المعرفة الضمنية، المعرفة المعلنة، المعرفة التكنولوجية، المعرفة الضلحة، المعرفة العميقة، المعرفة السببية، المعرفة الموجهة.
17	العلي واخرون,2009	المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.
18	الكبيسي , 2011	المعرفة الصريحة ,المعرفة الضمنية
19	الظاهر , 2012	المعرفة العامة، المعرفة الخاصة، المعرفة الفنية، المعرفة المفاهيمية.

المصدر: الزيادات ، محمد عواد ، (2008) إدارة المعرفة دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان

— الأردن.

ومن خلال الاطلاع على آراء الباحثين أعلاه نجد أن أغلبهم قد ركزوا على تقسيم المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .

— **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية والمنظمة المكتوبة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، المعلومات الرقمية المخزنة.

— **المعرفة الضمنية:** هي معرفة غير ملموسة وغير موثقة وغير المكتوبة مخزونة في عقول الافراد المميزين وتكاد تكون مقتصرة على هؤلاء الأشخاص، وتكون على شكل الأحاسيس والتصورات والحدس والظن والقيم والمهارات والخبرات النوعية<sup>1</sup>.

والجدول التالي يبين المقارنة خصائص كل من المعرفة الصريحة والضمنية وأين يمكن إيجادها .

**الجدول (1-2) يبين المقارنة بين خصائص المعرفة الصريحة والضمنية**

نوع المعرفة	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	1. رسمية 2. نظامية	1. أشكال الملكية الفكرية 2. براءات الاختراع 3. التصميمات الصناعية
المعرفة الضمنية	1. غير رسمية 2. يكون التعبير عنها بالطرق النوعية والحدس 3. غير قابلة للنقل والتعليم	4. عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة

المصدر : الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، إدارة المعرفة

ثانيا: مصادر المعرفة:

تنوعت مصادر المعرفة بحيث يصعب حصرها أو تعدادها ومع يمكن تقسيمها الى مصدرين رئيسيين:

**المصادر الداخلية:** وتتمثل في مايلي:

— **الإنسان أو الفرد العامل:** الافراد العاملين الذين لديهم افكار ومعارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال هم مصدر للمعرفة ويطلق عليهم في مجتمع المعرفة برأسمال الفكري .

— **فرق العمل:** مجموعة العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم .

— **البحوث والدراسات:** وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة حيث تسهم في خلق معرفة جديدة .

<sup>1</sup> عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، المجلد 15، العدد 60

– **المصادر الخارجية** : تتجسد في الأفراد بوصفهم صناع معرفة والبيئة العامة ( الانترنت، المكتبات) وبيئة المهمة ( المجهزون، المنافسون، الزبائن) والتقنية ( المؤتمرات الداخلية، والتعلم الصفي). الشكل التالي يبين مصادر المعرفة<sup>1</sup>. ويوضح الشكل الموالي مصادر المعرفة:

**الشكل رقم (1-4): مصادر المعرفة**



source :Fernandez, knowledge management challenges solutions and technologies, pearson E ducation, Inc, New Jersey, USA , 2004

**المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لادارة المعرفة**

من أجل التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة سيتم التناول في هذا المطلب إلى مراحل تطور إدارة المعرفة .

**الفرع الاول : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة** : لقد مرت مفاهيم إدارة المعرفة بعدة مراحل منذ أزمنة قديمة إلى غاية الوقت الراهن، وهذا من بداية إهتمام الفلاسفة إلى غاية نظرة الكتاب والباحثين المعاصرين وما قدموه من مفاهيم وتعريف عدة وفيمايلي يتم إستعراض نشأتها ومراحل تطور مفاهيمها .

**أولا : نشأة إدارة المعرفة:**

لا يعتبر مفهوم إدارة المعرفة جديد بل أدرج من طرف الفلاسفة منذ آلاف السنين ثم تبعمهم غيرهم من الكتاب والباحثين، بحيث كانت المشكلة الرئيسية في إدارة المعرفة معروفة على مستوى النظري على مدى عقود من الزمن لكنها لم تكن معروفة على المستوى التطبيقي إلا في السنوات الأخيرة وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لإدراك الفوائد وبعض مبادراتها الناجحة.

<sup>1</sup> الطاهر، اسمهان ماجد، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2013

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات في القرن الماضي هو دونمارشانند DonMarchand على أنها تعتبر المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل. ويرى رائد الإدارة داركر Durcker والذي يسمى أبو إدارة المعرفة، بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.<sup>1</sup> كم أكد بيتر داركر على بداية الحاجة لإدارة المعرفة تعود لمجموعة من الاسباب من أهمها :

- تمثل المورد الأساس للقوة الاقتصادية لأي دولة وهي تختلف عن موارد وعناصر الإنتاج التي حددها علماء الاقتصاد التقليديون المتمثلة ( الأرض، العمل، رأس المال والموارد الطبيعية).<sup>2</sup>

وفي عام 1985 قامت شركة هاوليت باكارد Hewlert Packard وهي شركة متخصصة بصناعة الحواسيب المحمولة بإطلاق برامج القناة الحاسوبية المسماة (Managing Knowledge for the Computer Dealer Channe) فكانت بمثابة شبكة أخبار من مضامينها برامج لإدارة المعرفة.<sup>3</sup>

وفي عام 1991 نشر توم ستيوارت كتاباته عن رأس المال الفكري وتوالت أيضا المؤتمرات فكان أول مؤتمر للمعرفة عام 1994 تحت رعاية أرنست ويانج Young , Ernst&am (2005).

وفي عام 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة لقد تبع ذلك إصدار مجموعة كبيرة من المؤلفات والكتب والإعلان عن ندوات عمل، وعقد حوالي 33 مؤتمرا خلال الفترة 1996-1997.<sup>4</sup>

في عام 1999 أخذ الاهتمام في التزايد في إدارة المعرفة تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي حيث خصص البنك الدولي 4% من ميزانية الإدارة السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة (الكبيسي 2005) كما أن هناك منظمات حققت نتائج مذهلة مثل نيسكوب Nescope العاملة في مجال الانترنت ومنظمة ميكروسوفت Mecro soft.<sup>5</sup>

تناول الباحثون إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أمات الثاني فهو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عثمان، علاء محمد خليل، إتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين،

2010

<sup>2</sup> جردات، ناصر محمد، إدارة المعرفة، دار جدارا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 59

<sup>3</sup> Danvenport, **Process Innovation innovation**, Re Engineering Work Through Information Technology.

Boston, 1993

<sup>4</sup> الدهان، أميمة، المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة الملك عبد العزيز، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 19

<sup>5</sup> بروس، جيلبرت، إدارة المعرفة لبناء النجاح، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2001، ص 29

<sup>6</sup> العمري، غسان، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 79

ويرى (Sherhar&Natarajan) أن ظهور إدارة المعرفة يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم : وهي تتمثل في :

- كيفية تقني اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عب الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية.
  - كيفية استخدام تقنية المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
  - الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين والخبرات المعرفية المتراكمة والمبادرات والإبداعات وتطبيقاتها التي أصبحت تشكل سبعا للمنظمات المتنافسة من أجل البقاء في مراكز الريادة.
- اليوم اصبحت أغلب منظمات الاعمال تدرك دور ادارة المعرفة كعامل استراتيجي تنافسي وعامل لتحقيق النمو مما يجعلها تزيد من حجم الانفاق على برامج إدارة المعرفة المختلفة والشاملة كإستجابة للضغوط عليها باتجاه الابتكارات في عالم ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .<sup>1</sup>

### ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة :

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خارجها حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها ، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة.

لقد حظي موضوع إدارة المعرفة بإهتمام كبير من قبل العديد من الأكاديمين والباحثين والكتاب والمدراء التنفيذيين في المنظمات الكبيرة التي استخدمت إدارة المعرفة وحققت جراء ذلك الكثير من النجاحات في عملها . من هذا المنطلق وعلى الرغم من هذا الاهتمام الكبير لم يحظ مفهوم إدارة المعرفة بتعريف واحد شامل ومتفق عليه بل اختلفت حوله آراء الكتاب والباحثين كونه مفهوما مازال قيد التطور والاكتشاف، لكن ذلك لم يمنع ظهور العديد من التعاريف، نذكر منها:

<sup>1</sup>Mahesh, Knowledge Management, A cognitive perspective on Busienss and Education USA , 2000

الجدول (1-3) مفهوم إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين

التعريف	الباحث
فن تحويل ابتكار قيمة من الأصول المنظمة غير الملموسة	Sveibly ,1997
تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة جماعية موجهة اتجاه الإبداع من خلال استثمار الأفكار والمهارات والخبرات وتعزيز القدرات التنافسية.	Skyrme, 1997
إيجاد وتعلم ومشاركة المعرفة لغرض تحسين الأداء التنظيمي	Davenport, 1998
ابتكار النتائج لتكوين معرفة المنظمة وتحديدتها والحصول عليها وتوزيعها على الأفراد الباحثين عنها.	Newman ,2000
عملية نظامية تكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب وإنشاء وخزن ومشاركة وتطوير وتكرار من قبل الافراد والجماعات لتحقيق أهدافها.	Rastogi, 2000
أسلوب لتوليد المعرفة الجديدة من خلال التعلم والمشاركة في المعرفة في عموم المنظمة من خلال توظيف تقنية المعلومات في تحقيق الأهداف المطلوبة.	دروش, 2001
بأنها عملية نظامية متكاملة في الحصول وتكوين وخزن والمشاركة ونشر وتطوير المعرفة.	Holowetzki2002,
طريقة فهم منهجية لإدارة الموجودات الفكرية والمعلومات بطريقة تمنح المنظمة ميزة تنافسية.	Bergeron, 2003
التعامل مع المعرفة بدءاً بجيازتها وبتوصيفها وتنظيمها ثم معالجتها	أبودية، 2004
عملية تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتطبيق المعرفة.	العلي وآخرون، 2006
استقطاب وإنشاء وتوليد وتقاسم المعرفة وتوزيعها.	نجم، 2005
عمل الإدارة على تكليف الأفراد الذين يمتلكون المهارات لانجاز أهداف المنظمة	Dess et al, 2007
عملية اكتساب ومشاركة واستعمال وإعادة استعمال المعلومات لبناء التحية وزيادة انتاجية المنظمة.	Plunk et al, 2008
تطبيق اساليب ادارة المعرفة بشكل ملائم في دعم وخدمة الافراد وتكنولوجيا المعلومات وبما يحقق النجاح.	Newman, 2010
بأنها مصطلح معبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة في اكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد والتكيف	الكبيسي ، 2014

المصدر : حامد كاظم متعب الشيباوي، (2019)، إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة (Gartner Group)<sup>1</sup> بأنها عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل لتحديد وإنتراع موجودات المعلومات لمشروع ما، وإسترجاعها، والتشارك فيها وتقييمها .

ويعرفها (Griffiths)<sup>2</sup> بأنها التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظمتها الداعمة. في حين عرفها الكبيسي على أنها : تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية، وعكسها في عمليات الاعمال للوصول الى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الاجل.

كما عرفها على أنها العمل من أجل تعظيم كفاءة إستخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب إرتباطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طرق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

تعددت أهداف وأهمية إدارة المعرفة حسب نظرة الباحثين في هذا المجال وسيتم التطرق إلى أهميتها وأهدافها حسب النحو التالي :

#### أولاً : أهمية إدارة المعرفة:

إن من أبرز مؤشرات تميز المؤسسات إدارتها الفاعلة سيما وأن إدارة المعرفة تحقق للمنظمة دعماً تطورياً ويمكن التعبير عن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :<sup>4</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع جودة الموجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعمل إدارة المعرفة على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة وتطبيقها وتقييمها..تعد إدارة المعرفة لتحفيز المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
- تعد إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها لخلق معرفة جيدة.
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية عبر تمكين المنظمة تبني المزيد الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات الجديدة.
- . تتيح إدارة المعرفة الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمي.

<sup>1</sup> Gartner Group, will your Culture Support KM? Work Force, 77,(10), 1998, P44

<sup>2</sup> Griffiths, E, knowledge Management For Global Opration Savd its Impact, Oil and Gaz in dustry, February, 13, 1997, P 62

<sup>3</sup> صلاح الكبيسي، مرجع سبق ذكره ص 161.

<sup>4</sup> الزيادات، محمدعواد، مرجع سبق ذكره ص 216.



وتتمثل أهمية إدارة المعرفة أيضا في مايلي <sup>1</sup>:

- إدارة المعرفة تشكل مدخلا استراتيجي عمليات الإصلاح الإداري والتنمية المتكاملة للعاملين في المنظمة.
- تعد المعرفة من أهم الموارد في منظمات الأعمال التي تسعى نحو النجاح والاستمرار.
- تساعد إدارة المعرفة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة بها وعلى توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال مايلي <sup>2</sup>:

- إدارة المعرفة ذات صفة حركية ولها القدرة على حل المشكلات.
- إدارة المعرفة تلعب دورا أساسيا في بقاء المنظمة على المدى البعيد.
- تساعد المدراء التنفيذيين من خلال مايمتلكونه من قدرات وقابليات في تعزيز الأداء المنظمي.
- تساهم في الحصول على التقنيات الرائدة التي تقود للإبداع والابتكار من خلال الاستثمار الفعال للمعرفة.

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة أيضا فيمايلي <sup>3</sup>:

- تساهم في بناء الثقة المتبادلة بين عمال المعرفة والادارة وتسهيل التشارك المعرفي بينهم.
  - تعزيز قدرة العاملين على حل مشاكل التي تواجههم في مجال عملهم.
  - تساهم إدارة المعرفة في مرونة المنظمة بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.
  - اتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع لإفرادها وجماعاتها .
  - أسهمت في تحول منظمات الأعمال الى منظمات معرفية قائمة على المعرفة.
- وأشار Grossman إلى أهمية إدارة المعرفة للمنظمات المعاصرة من خلال الأسباب التالية:<sup>4</sup>

- تحدد الأصول غير الملموسة
- تبين التراكم والابتكار والدوافع في المنظمة
- زيادة الإبداع والابتكار والدوافع في المنظمة.

ويرى سالم بأن المنظمات الحديثة باتت في أمس الحاجة الى إدارة المعرفة عمليا وبشكل فاعل وهي تنبع من كونها:

- تستغلال الأصول الفكرية للمنظمة بشكل فاعل ومبدع ومنظم.
- تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة ورفع قيمتها السوقية
- التعرف على المستوى الحقيقي الموجود للمعرفة في المنظمة واي المعارف لازالت تحتاج الى تطوير وتنشيط من اجل تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> الطاهر، إسمهان ماجد، مرجع سبق ذكره ص 116.

<sup>2</sup> Stankosky, Creating the Discipline of knowledge Management , 17, 2005, P 59

<sup>3</sup> Awad, Gaziri, knowledge Management For Global, prentice Hall , USA, 2004, P 76

<sup>4</sup> Grossman, An Overview knowledge Management Assessment, USA. 2006, P22

لقد أصبحت إدارة المعرفة تشكل توجهها حقيقيا في المنظمات الحديثة كونها تمثل أداة فعالة في مواجهة مثيلاتها من المنظمات الاخرى وعامل من عوامل تحقيق النجاح وصولا لتحقيق أهدافها المتوخاة .

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ومن هنا فإن أهمية إدارة المعرفة تظهر من خلال النقاط التالية: <sup>1</sup>

- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
  - تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخريين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
  - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
  - أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
  - حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
  - أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛
  - أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
  - يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها وإستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
  - إن إدارة المعرفة تعزز قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. <sup>2</sup>
- ثانيا : أهداف ادارة المعرفة:

تدرك معظم المنظمات أن إدارة المعرفة ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة وتدرک ايضا ان لهذه الوسيلة أهداف معينة، وبدون تحديد تلك الاهداف تصبح إدارة المعرفة مجرد كلفة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الاساليب للعمليات المعرفية الاخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق. <sup>3</sup>

بحيث يرى Heisig&Vorbeck إلى اهداف ادارة المعرفة من خلال ما يلي: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Nonaka, I, and Takeuchi, H , **The knowledge creating company: how Japanese companies create The dynamics of innovation**, Oxford university press. 1995, P15

<sup>2</sup> Mckechine, **Websters New Twentieth Century Dictionary of English Language**, willian Collins Ward Publish Co, Inc, 1998,

<sup>3</sup> صلاح الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 176

<sup>4</sup> Heisig&Vorbeck, **knowledge Best practices in Europe** , Berlin, Germany, 2000 .

- تسهيل ودعم الابداع.

- ضرورة التوجه للزبون وتلبية حاجاته ورغباته

- تسهيل عملية التخطيط والتنبؤ

وحدد ( السيانى) نوعين من الأهداف التي تهدف إليها إدارة المعرفة وهي<sup>1</sup>:

— **الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة** : ينبغي على المنظمة إعتبار أهداف المعرفة جزءا أساسيا ومكملا للأهداف الكلية الاخرى للمنظمة وان تكون متناسقة معها .

— **الأهداف العملية لإدارة المعرفة** : الأهداف العملية لإدارة المعرفة في مضمونها أهداف فرعية من الأهداف الإستراتيجية ومن خلال جدول زمني دقيق تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ويؤكد Hols على الأهداف التالية لإدارة المعرفة<sup>2</sup>:

1. توليد المعرفة اللازمة لتحويل وانتقال ونشر وتوزيع على المنظمات ذات العلاقة .

2. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل منتظم ومستمر.

3. تخزين وحفظ المعرفة في الأماكن الخاصة بها.

4. تسهيل عملية التشارك بالمعرفة.

5. تنمية مهارات وقدرات صناع المعرفة.

وأشار أبو فارة إلى مجموعة من الأهداف وهي<sup>3</sup>:

1. تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها.

3. القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

4. القدرة على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في التحسين والتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

4. القدرة على التحقق من مقدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي .

5. القدرة على تحديد المعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

<sup>1</sup>السياني، محمد، المعرفة المعلوماتية والإدارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الادارية والمالية، جامعة فيلاديفيا الاردن ،2001.

<sup>2</sup> Hols, **The knowledge Management Value Systems with application** , USA, vol 20, 2001.

<sup>3</sup>أبو فارة، يوسف أحمد، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والاداء، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الاردن .

### الفرع الثالث: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة

لتحقيق إدارة المعرفة في المنظمة فإن ثمة عناصر ومتطلبات لا بد من توفرها وتحقيقها نذكرها في مايلي :

#### أولا : عناصر ادارة المعرفة:

أشار العديد من الباحثين والكتاب منهم الكبيسي إلى العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وهي:<sup>1</sup>

1. الاستراتيجية: الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها لنوعي المعرفة الضمنية والصرحة فهي في مجال المعرفة الضمنية تعمل على تنمية شبكات التواصل بين الافراد لغرض التقاسم والتشارك بالمعرفة . اما في مجال المعرفة بقصد اعادة استخدامها والاستفادة منها لاحقا.

2. الأشخاص : الأفراد ينثلون العامل الأساس في إدارة المعرفة وهم صناع المعرفة الذين يقومون بخلق المعرفة والتشارك بها ويوفرون الموارد غير الملموسة في المنظمة.

3. التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في عملية توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها.

4. العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة والتي يجب الحفاظ عليها.

تتكون إدارة المعرفة من مجموعة عناصر أساسية توافرها مهما حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وأبرز هذه العناصر كما أوردها الشيمي مايلي:<sup>2</sup>

1. التعاون : يمثل المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق لمساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر إيجابيا في عملية خلق المعرفة بين الأفراد والأقسام والوحدات.

2. الثقة : وتعني الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك وتعمل الثقة على تسهيل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3. التعلم : يعبر عن عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير أفرادها القادرين والمستعدين لاستخدامها في إتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير أفرادها بما يؤهلهم بفاعليه في عملية يخلق المعرفة.

4. المركزية : تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة، ويحتاج خلق المعرفة إلى مركزية عالية.

1 صلاح الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 89

2 الشيمي، اشرف عبد الرحمان، إدارة المعرفة وراس المال الفكري، دار علاء الدين ، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر .

5. الرسمية : تعكس المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية، المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة ،ومع ذلك، يحتاج خلق المعرفة إلى مستوى عال من المرونة أثناء تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل .
6. الخبرة الواسعة والعميقة : ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصّصية.
7. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، يرى كثيرون أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
8. الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق، المنتجات والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة المبتكرة من الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، وتلعب المعرفة دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

تتمثل عناصر إدارة المعرفة أيضا بمايلي<sup>1</sup>:

1. البيانات : وهي مجموعة من الحقائق غير المترابطة وتصبح معلومات عند تصنيفها وتحليلها ووضعها في اطار مفهوم للمتلقي.
2. المعلومات : بيانات تمت معالجتها واصبحت ذات صفة مصداقية ويمكن تقديمها في اشكال متعددة ومنها الكتاب او الصورة او المحادثة مع طرف آخر.
3. القدرة: أي القدرة على صنع المعلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لغرض الاستفادة منها مثل قدرة الافراد على التفكير والابداع والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات .
4. الاتجاهات : الاتجاهات التي تدفع وتحفزهم للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف وتشكل عنصر اساسيا لادارة المعرفة.

**ثانيا : متطلبات ادارة المعرفة:** لتحقيق إدارة المعرفة في المنظمة فإن ثمة متطلبات لا بد من تحقيقها وهي<sup>2</sup>:

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بتكنولوجيا الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة.
2. توفير الموارد البشرية اللازمة التي هي من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة
- فالموارد البشرية تمثل أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازم لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.
1. الهيكل التنظيمي: يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية والإبداعات الكامنة لدى الموظفين بالعمل، لذا لا بد من هيكل تنظيمي مرن بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

<sup>1</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم ، إدارة المعرفة، دار جدار للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2011، ص 93.

<sup>2</sup> عليان، ربحي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2012 .

2. العامل الثقافي : يعتبر عاملا مهما في ادارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاجها وتقاسمها لتأسيس مجتمع مبني على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية في العلاقات بين أفراد. ومنهم من يرى أن متطلبات ادارة المعرفة تتمثل بمايلي:<sup>1</sup>
2. دقة المعلومات الصحيحة ومن ثم توثيقها وتبادلها عبر وسائل الاتصال المتاحة بين المنظمات والأفراد
3. التشارك وتبادل المعلومات بين مختلف المراتب والمستويات بما يسهم في اتخاذ قرارات صحيحة من الاسفل الى الاعلى وبالعكس.
4. التعليم والتدريب ركنان اساسيان من اركان ادارة المعرفة.
5. تنمية الموارد البشرية التي يجب ان تسير في خط مواز لامتلاكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. و من هذه المتطلبات أيضا نذكر:<sup>2</sup>
1. تنامي دور المعرفة كقاعدة لفاعلية المنظمة إذ يعد بقاء المنظمات مرهونا بقدرتها على التعامل مع المعلومات والمعرفة.
2. تزايد حدة المنافسة ظاهرة الإبداع المنظمي ما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالإبداع مما يحتاج بدوره إلى أفكار ومعلومات ومعرفة.
3. قصر الوقت المتاح لاكتساب المعرفة بسبب التبدلات السريعة في الموافق البيئية مما يستلزم توافر إدارة المعرفة.
4. قصور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مقدرات جوهرية للمنظمات المعرفة إذ أكد المتخصصون أن تكنولوجيا المعلومات تمثل جزء داعم لتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة الفاعلة.
- ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى إن هناك مجموعة من الضرورات دفعت المنظمات إلى تبني إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي وهي كالتالي.<sup>3</sup>
1. ظهور العديد من النظريات الإدارية المعاصرة التي أولت اهتمام كبير لرأس المال البشري وما يملكه من معرفة ضمنية يمكن أن تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحسين الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال، ومن هذه النظريات نظرية اعتمادية الموارد.
2. تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات معرفية تستند جل عملياتها على ماتملكه من معرفة.
3. احتدام المنافسة بين المنظمات المعرفية بخصوص المورد البشري الموهوب وظهر ما يسمى ( المنافسة من أجل المواهب) ما دفع المنظمات إلى تدوين وخصن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد العاملين الموهوبين خوفا من انتقالهم إلى منظمات منافسة أخرى وبالتالي خسارة ما يملكون من معرفة.

1 الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 122

2 صالح ، أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقته بعوامل المحافظة على رأي المال الفكري، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2001 .

3 حامد كاظم متعب الشيباوي، مرجع سبق ذكره، ص 76

4.التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات ساعد في تقديم أجهزة وبرامج عالية الجودة منخفضة التكلفة مقارنة مع السابق وبالتالي أصبحت المنظمات ملزمة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير المعرفة من خلال التنقيب عنها وجمعها واستثمارها.

### الفرع الرابع: مبادئ إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ والتي تظهر القواعد الأساسية التي يجب أن تتبعها المنظمات لتصميم أنظمة المعرفة، كما تؤكد المبادئ على أهمية المشاركة في المعرفة وتؤكد على تدفق الوثائق وعمليات الاتصال والتركيز على أهلية المعرفة بشكل يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكييف وتطبيق المعرفة، ومن هذه المبادئ ما يلي:<sup>1</sup>

- إن إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر التي تكونها؛
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلولاً ناجحة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا؛
- تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعين لأهمية المعرفة؛
- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة؛
- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل؛
- يعتبر الوصول إلى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث إن إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية؛
- تعتبر المعرفة قوة؛
- إن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً؛
- إن المعرفة تسعى للإستمرارية، فالمعرفة تريد أن تكون وتدوم كإستمرارية الحياة؛
- إن المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه، ويعني إنتشار وإتساع المعرفة التنظيمية أنه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها؛
- إن إتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمراً مفضلاً، حيث إن النظم القابلة للتكيف تؤدي إلى الإتقان، فالمعرفة تحسن معدل النمو للنظم اللامركزية بدرجة أعلى وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق؛
- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً، حيث إن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة؛

1 إسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق ص ص 42، 41

- إن المعرفة لا تنمو إلى ما نهاية، ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تفتى، تماماً كما تفتى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه، وإستمرارية إستخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان إلى تراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تساهم في القدرة على إنماء وتطور المعرفة؛
- إن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل فردي، فالمعرفة عملية إجتماعية، ويعني ذلك أنه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعية؛
- لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فإذا كانت المعرفة حقاً تنظم نفسها بنفسها ذاتياً، فإن الطريقة الأكثر أهمية لتقدمها هي إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي وإيجاد بيئة مساندة للمعرفة؛
- لا يوجد مستوى واحد للمعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ أو ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث إنها يجب أن تدعم وتساند عند مستويات متعددة، وبالعديد من الطرق المختلفة؛
- إن الكيفية التي تُعرف بها المعرفة تحدد الطريق التي تدار بها.

#### الفرع الخامس: مبررات التحول نحو ادارة المعرفة:

- هناك مجموعة من المبررات التي شجعت المنظمات على التحول في إتجاه إدارة المعرفة ذكرها الباحثين، حيث أكد أغلبهم أن تحول المنظمات للإهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء إستجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في إتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في إتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>
1. التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن .
  2. زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
  3. الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات .
  4. انخفاض دورة حياة المنتجات.
  5. ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
  6. عدم استمرار الموارد البشرية الكفوءة في العمل .
- و يرى الساعد وحريم أن هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها منها:<sup>2</sup>
1. عوامة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة الضوء.

<sup>1</sup> Mertins, Helsing, **knowledge Management: Best practices in Europe** , vol 22, 2001.

<sup>2</sup> الساعد، رشيد محمد، حسين محمود، علاقة إدارة المعرفة بتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة، المجلة الاردنية، مجلد 8، العدد 1 عمان الاردن، 2004 .



2. قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها.
3. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.
4. تعقيدات السلع والخدمات.
5. معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارتها بفعالية . وهكذا من الضروري أن تدرك المنظمات أن إدارة المعرفة والعمليات الإبداعية هي الوسيلة للبقاء في مركز تنافسي قوي في ظل ظروف عمل قاسية وصعبة وسريعة التغيير.
- وهناك أيضا عوامل كثيرة أدت بالمنظمات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة مما عد مؤشرا على أهميتها في تعزيز جهود المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها التنافسية في ظل بيئة متطورة وديناميكية، ومن هذه الإسهامات تلك التي ذكرها السحيمي وعبد الرحمان في مايلي<sup>1</sup>:
1. تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
3. إمكانية قياس المعرفة ذاتها حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
4. إدراك أسواق المال أن المعلوماتية والمعرفة التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
5. تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها فظلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
6. تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من ادارتها عملية معقدة تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
7. اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

1 السحيمي، زينب عبد الرحمان، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009.

8. التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
  9. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
  10. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
  11. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة تقييم الإنتاج.
- تم تشخيص أربعة قوى ساهمت في جعل إدارة المعرفة نشاطا أساسيا في المنظمات الحديثة .
- و أورد Awad & Ghaziri مجموعة مبررات جعلت من إدارة المعرفة ذات أهمية كبيرة للمنظمات الحديثة وهي:<sup>1</sup>
1. خلق اسس المعرفة والتعلم منها.
  2. بناء الثقة المتبادلة بين أعمال المعرفة والادارة وتسهيل التشارك المعرفي بينهم .
  3. تحقيق الاثر الايجابي على عمليات الاعمال تعزيز قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل.

<sup>1</sup> Awad, Gaziri, **knowledge Management For Global**, prentice Hall , USA, 2004, P 89

## المبحث الثاني : أبعاد إدارة المعرفة

تباين آراء الكتاب والباحثين في مجال إدارة المعرفة على تحديد نماذج وعمليات إدارة المعرفة أو ترتيبها ولكن هناك توجه للتركيز على أكثر النماذج والعمليات إشارة لدا الباحثين وهي :

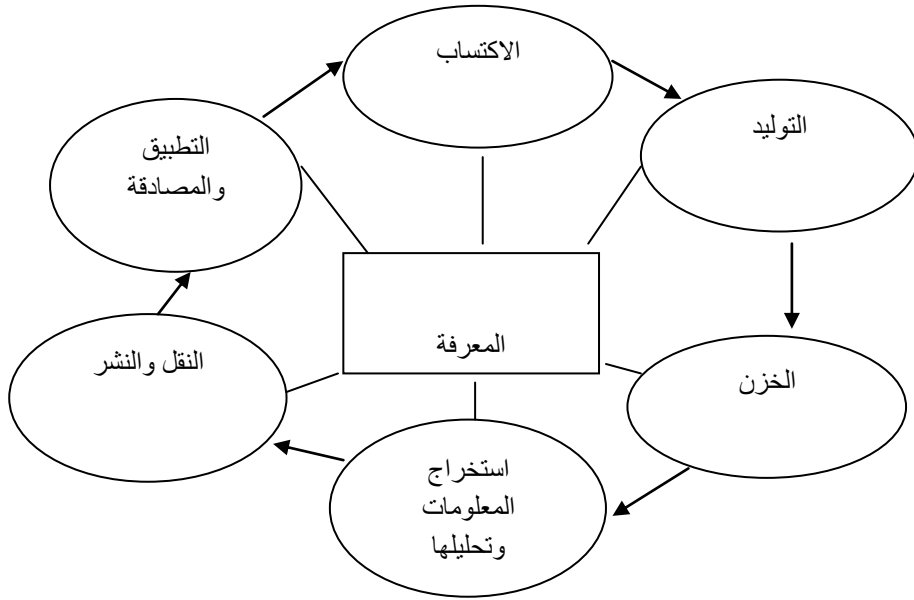
### المطلب الأول : نماذج إدارة المعرفة :

توجد نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجياتها نذكر منها:

1. نموذج (Marquard 2002) : يتألف هذا النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم

وهي مبينة في الشكل التالي:

الشكل ( 1-5 ) يبين مراحل نموذج Marquard



Source :Marquardt,M. ,(2002) ,Buildin theLearning Organizatio,Davis-Black Publishing Company,U.S.A

المراحل الستة المتسلسلة لهذا النموذج كالآتي:

1.الاكتساب

2.التوليد

3.الخزن

4.استخراج المعلومات وتحليلها

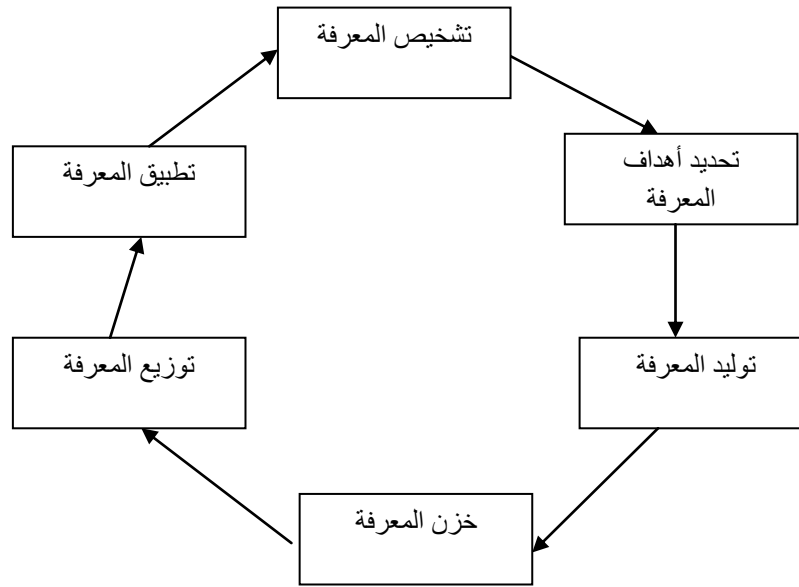
5.النقل والنشر

6.التطبيق والمصادقة

## 2. نموذج منظمة (2000) Fraunhofer IPK

والذي اعتمده (Heisig & Vorbeck، 2000) في الدراسة المسبقة حول الشركات الاوروبية وقد تضمن النموذج ستة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي :

## الشكل (1-6) يبين مراحل نموذج Fraunhofer IPK



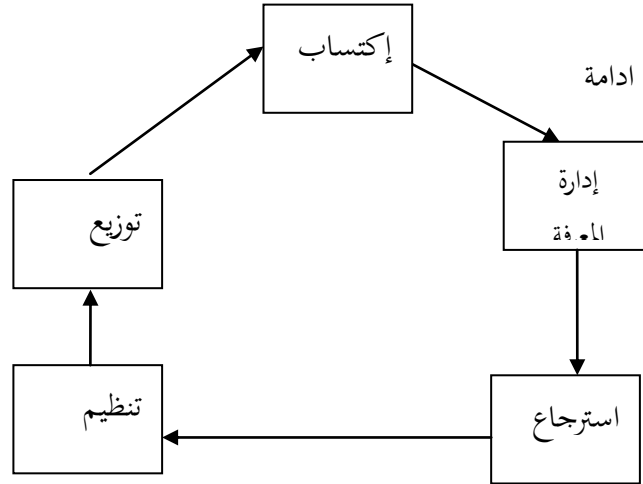
Source: Heisig, P., & Vorbeck J. (2000) Knowledge Best Practices in Europe, Springer Verlag Berlin, Germany.

العمليات الجوهرية الستة لهذا النموذج هي:

1. تشخيص المعرفة
2. خلق المعرفة
3. امتلاك المعرفة
4. تنظيم المعرفة
5. توزيع المعرفة
6. تطبيق المعرفة

3. نموذج (Duffy 2000) : بموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على معرفة تشتمل على العمليات التالية:

الشكل (1-7) يبين مراحل نموذج Duffy



Source : Duffy , J &(2000), Knowledge Management : What every Information Professional Should Know, Information Management Journal, Vol: 34 Issue:4

العمليات الأساسية الخمسة وفقا لهذا لنموذج Duffy :

1. تشخيص المعرفة
2. امتلاك المعرفة
3. تنظيم المعرفة
4. تنظيم المعرفة
5. توزيع المعرفة
6. تطبيق المعرفة

4. نموذج منظمة الإدارة الأمريكية AMS

وأشارت Hanly 2000، الى نموذج منظمة الإدارة الأمريكية الذي يتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي :

1. اكتشاف المعرفة : حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل الأولى اهتمت بالتقنية المتقدمة والثانية اهتمت في تطبيق افضل البرامج التطبيقية من داخل وخارج المنظمة.
2. أسر المعرفة وتنظيمها : استخدمت المنظمة الأمريكية للإدارة تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة.
3. المشاركة بالمعرفة : حيث طورت المنظمة الأمريكية للإدارة الخدمة المعلوماتية من قبل متخصصين للحصول على المعرفة.

**المطلب الثاني : عمليات ادارة المعرفة:**

إن جوهر إدارة المعرفة يتمثل في عملياتها والتي يمكن من خلالها للمنظمة الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها بشكل مؤثر على الأداء، ويمكن إبراز أهم هذه العمليات فيما يلي :

1. **اكتساب المعرفة** : امكانية الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة مثل الخبراء والمختصون والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات وأرشيف المنظمة وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات.<sup>1</sup>

2. **تخزين المعرفة** : بعد اكتساب المعرفة يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:<sup>2</sup>

أ- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأي معلومات جديدة في ملفات عادية أو باستخدام الحاسب الآلي بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها.

ب- قيام كل شخص في المنظمة بعملية جمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من قبل الجميع.

3. **نقل المعرفة**: تعتمد على وجود اليات وطرق صورة رسمية لنقل المعرفة تتمثل بالتقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والمنشورات والندوات في المنظمة اما الطرق غير الرسمية تتمثل بتغير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل.<sup>3</sup>

4. **تطبيق المعرفة** : جعل المعرفة جاهزة للاستخدام من خلال حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح

البعض الآخر وجعلها جاهزة للاستخدام وفحصها باستمرار وإدخال الجديد المناسب عليها وإستبعاد المتقادم.<sup>4</sup>

ويرى Denning أن تصنيف عمليات إدارة المعرفة يمكن توضيحها كالآتي:<sup>5</sup>

**المرحلة الأولى: تحديد وتشخيص المعرفة**

وهي تشخيص وتحديد الأفراد الذين يقومون بالمعالجات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة وتشتمل الخطوة أيضا على الأشخاص الذين يكون أداءهم في القمة والخبراء من ذوي الخبرات والمهارات العالية.

<sup>1</sup> حمودة، هدي، نحو آفاق الاصلاح والتطوير الاداري لاداء الاعمال الكترونيا عبر شبكات الانترنت، مركز لحزوث الشرق الاوسط، العدد الخامس عشر، جامعة عين شمس، 2009.

<sup>2</sup> Michael, **Building The learning Organisation**, New york, 1996.

<sup>3</sup> Genesh, **Knowledge Management in Organisation Examining the interaction between Technologies**, journal of Knowledge Management, Vol 5 ,No:1, 2001.

<sup>4</sup> صلاح الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 87

<sup>5</sup> Denning, **Technology for knowledge management** , The website for business organizational , 2004.

**المرحلة الثانية: إثارة وانتزاع المعرفة**

ينبغي أن يعرف بأن الوظيفة الأكثر صعوبة والأكثر دقة وحرجة في توليد المعرفة هي الإجراءات المتعلقة بكيفية انتزاع المعلومات من أصحاب الاداء الأفضل والخبراء فيما يتعلق بنشاطاتهم التي يؤديونها والقواعد التي يستخدمونها في صناعة القرارات.

**- المرحلة الثالثة: الاستحواذ على المعرفة**

عملية الاستحواذ المعرفة تعني وجود كمية جيدة من المعلومات قد تم استخلاصها من قبل أصحاب الأداء الأفضل او الخبراء وينبغي أن تخزن بشكل جيد ومنظم في المنظمة.

**- المرحلة الرابعة: تنظيم المعرفة**

ينبغي أن تنظم وترتب المعرفة التي تم انتزاعها والحصول عليها بشكل منطقي بحيث يسمح لأي فرد في المنظمة من استرجاع المعلومات الضرورية منها بشكل سريع ومناسب.

**- المرحلة الخامسة: تطبيق المعرفة**

هو أن تكون هذه المنظمة قادرة على إيجاد ضمانات للتطبيقات المعرفية الخيرة بواسطة أصحاب الأداء المميز لكي تصبح هذه المعرفة وتتوسع وتنتشر إلى تطبيقات لاحقة من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

**- المرحلة السادسة: تسجيل المعرفة**

تسجيل المعرفة يعني بأن تطبيقات ما تم عمله وإنجازه لن يكون مصيره النسيان فالتوثيق الجيد يساعد المستخدم على فهم كيفية التعامل مع الموافق المشابهة في المستقبل.

**- المرحلة السابعة: المشاركة بالمعرفة**

المعرفة التي تم اقتناصها وتسجيلها وتوثيقها ينبغي ان يتم التشارك بيها وتوزيعها على عموم الافراد والمجاميع في المنظمة لاستخدامها كمعرفة قديمة الى جانب المعرفة الجديدة.

**- المرحلة الثامنة: تقييم طريقة بناء المعرفة**

ينبغي التقييم أن يكون مستمر حتى يتم تحديث قاعدة البيانات وإبقائها ذات معنى وفائدة وينبغي أن يركز على إسهامات العاملين وأداءهم في المنظمة.

**- المرحلة التاسعة: تحسن طريقة بناء المعرفة:**

التحسين والتطوير هي عبارة عن إصلاحات مستمرة تؤثر على كافة الإجراءات والعمليات والتطبيقات للمعرفة في عموم المنظمة وبالتالي تساعد في انسيابية المعرفة بشكل جيد وسهل.

ويرى الدوري إلى أن مراحل إدارة المعرفة تتضمن أربعة عمليات أساسية وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معتز، إنتظار احمد، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الزيتونة الاردنية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان الاردن، 2004 .

1. **تجديد المعرفة:** اختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة وتعتبر من العمليات الأساسية في المنظمة وبالإمكان تحقيقها بمساعدة برامج الكمبيوتر.
  2. **اكتساب المعرفة:** ويعني الترابط الحاصل مابين المعلومات مثل الجهود التي تقوم بها المنظمة في تهيئة الوثائق اللازمة للخطة.
  3. **المشاركة في المعرفة :** وهي المشاركة في المعرفة من خلال قوائم البيانات أو خطة التوزيع الطارئة والرسائل الالكترونية أو شبكة الانترنت الداخلية المستخدمة.
  4. **خزن المعرفة :** توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في المنظمة ومسئوليتها عن تجميع المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها مع الأفراد والمنظمات الأخرى.
- وأشار الجاموس إلى مراحل أو عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين هي على النحو التالي:<sup>1</sup>
1. **تشخيص المعرفة :** تحديد المصادر والمواقع والقواعد المعرفية والأشخاص الحاملين للمعرفة الضمنية في عقولهم التي تلعب دورا أساسيا في إيصال المعرفة بأشكال متعددة إلى المنظمة من القصص والمخططات والجداول.
  2. تحديد أهداف المعرفة : من أهداف إدارة المعرفة هو توليد الأفكار الجديدة المناسبة وبمستوى عال من الجودة والقدرة على تحقيق التكامل بين العمليات في المنظمة المعرفية لغرض الوصول للأهداف المطلوبة
  3. **توليد المعرفة :** عملية الحصول على المعرفة المطلوبة من خلال اساليب متعددة وطرق مختلفة كالشراء للمعرفة بالطريقة المباشرة او عن طريق الاستخدام والتوظيف او الحصول على المعرفة من خلال المبادلة او احيانا اسرها او الاستحواذ عليها من عقول الأفراد الحاملين لها او مستودعات الذاكرة التنظيمية للمعرفة.
  4. **خزن المعرفة** أو تخزين المعرفة في مستودعات الذاكرة او ما يطلق عليها مصطلح (الذاكرة التنظيمية ) والتي تحتوي على المعرفة في اشكال مختلفة مثل الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة وكذلك المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الافراد وشبكات العمل.
  5. **توزيع المعرفة :** توزيع المعرفة يشكل مصدر وعائد مالي للمنظمة لذا فهي تلجا الى توزيع المعرفة الضمنية الموجود في عقول الافراد العاملين وخبراتهم ومهاراتهم واما توزيع المعرفة الصريحة يتم من خلال الادوات الالكترونية كالانترانت والانترانت والاكسترانت.
  6. **تطبيق المعرفة :** عملية تطبيق المعرفة الفعال هو أكثر اهمية من المعرفة نفسها وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة المناسبة للمنتجات والخدمات لغرض اشباع أكبر قدر ممكن من حاجات الزبائن واشباع رغباتهم المتزايدة.

1 الجاموس، عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2013 .

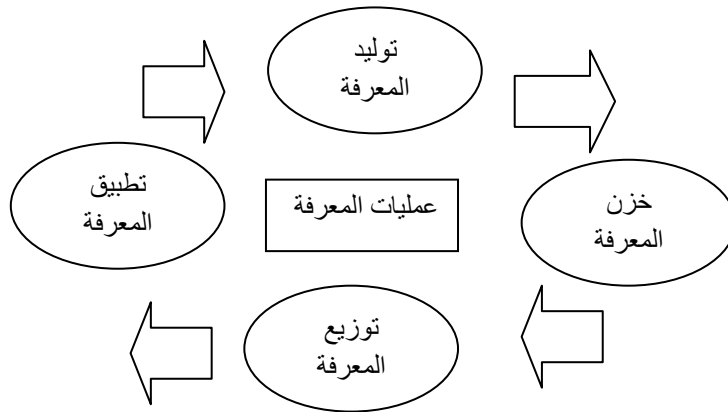


7. **استرجاع المعرفة** : عملية استرجاع المعرفة تشير الى العمليات التي تهدف الى البحث والوصول الى المعرفة بسهولة وباقل وقت بهدف استرجاعها وتطبيقها في حل المشكلات واستخدامها في تغير وتحسين عمليات الاعمال.

8. **إدامة المعرفة** : يقصد بعملية ادامة المعرفة عمليات التنقيح والنمو والتغذية المستمرة التي من شأنها رفع جاهزية المعرفة في كل وقت .

العمليات الاربعة الجوهرية والاساسية لادارة المعرفة وكما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل ( 1-8 ) العمليات الجوهرية الأربعة لإدارة المعرفة

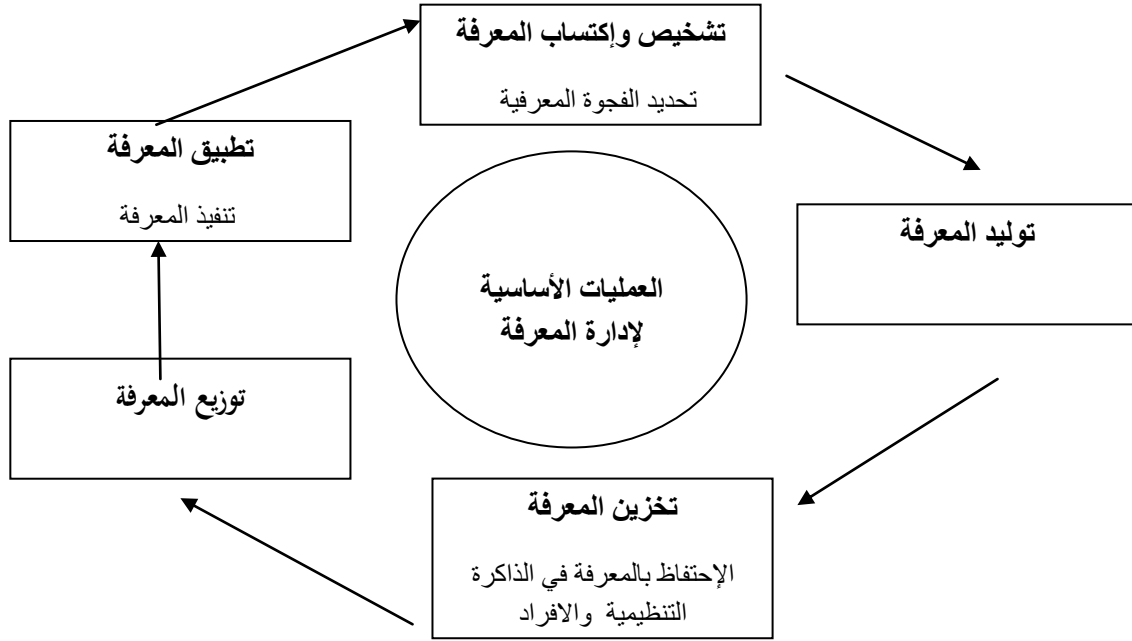


#### المصدر من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

من خلال إستعراض عمليات إدارة المعرفة أعلاه وإتفاق العديد من الباحثين والكتاب، نجد تشعب مجال إدارة المعرفة وتعدد إستخداماتها جعل من تنوع عملياتها أمراً طبيعياً، فإدارة المعرفة تتكون من مجموعة من العمليات الأساسية وهي التي تحدد دورة حياتها، لهذا تنوعت وإختلفت وجهات نظر الباحثين حول عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها، وأحيانا أخرى حتى في مسمياتها من مكونات أو عمليات أساسية أو جوهرية وبالرغم من هذا الإختلاف إلى أن هناك إجماع بين هؤلاء المفكرين في كون عمليات إدارة المعرفة ضرورية وحاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة .

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على أهم العمليات والتي يتضح أنها ضرورية ومهمة لإدارة المعرفة، إنطلاقاً من مسح الدراسات السابقة، وتمثل في الشكل التالي :

الشكل رقم: ( 1- 9 ) يوضح العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

وعليه فالعمليات الأساسية لإدارة المعرفة هي:

أولاً: إكتساب المعرفة

ثانياً توليد المعرفة

العملية الثانية من عمليات إدارة المعرفة هي عملية توليد المعرفة، فبعد قيام المنظمة بتشخيص وإكتساب المعرفة وتحديد الأهداف من المعرفة، تأتي مرحلة التوليد لمعرفة جديدة، وهي الحصول على المعرفة بطرق مختلفة، وتبرز أهميتها في أنها تقود المنظمة إلى الإبداع التنظيمي مما يمكنها من إكتساب خبرة تنافسية في مجال نشاطها، وتتم عملية توليد المعرفة من خلال الأفراد العاملين بالمنظمة أو من الخبراء الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في هذا المجال،

ويرى Laudon & Laudon<sup>1</sup> أن المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتماداً على نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الانترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحياناً المنظمات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العلمية والاحصاءات الحكومية.

1 أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة

من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، سنة 2012

## ثالثا: تخزين المعرفة :

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات تخزين المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة نقطة الإرتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار يرى Laudon & Laudon أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل إمكانية إسترجاعها وإستخدامها من قبل العاملين، ويتم ذلك من خلال أنظمة إدارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب إطار شامل يقوم بخزن جميع الوثائق، وقواعد بيانات معرفية، والأنظمة الخبيرة التي تساعد على الإحتفاظ بالمعرفة من خلال تحويل المعرفة إلى ثقافة وعمليات تنظيمية، وهنا يجب على الإدارة دعم ومساندة أنظمة الخزن من خلال مكافئة العاملين على بذل الجهد والوقت لتحديث وخزن هذه الوثائق بشكل دوري، ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.<sup>2</sup>

## رابعا: توزيع المعرفة :

تعتبر مشاركة المعرفة من الاستراتيجيات المهمة التي ركزت عليها المنظمات في السنوات الأخيرة الماضية المعرفة من أجل تحقيق المزايا التنافسية .

ويقصد بمشاركة المعرفة (الدمج بين المعرفة المختلفة والموجودة فعلاً من اجل خلق معرفة جديدة وضمن نشر المعرفة الجديدة في كل أنحاء المنظمة)<sup>3</sup>

وهي عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية<sup>4</sup>

إن مشاركة المعرفة هي عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم في حاجة إليها، وهذا النقل يكون فاعلا إذا فهم المتلقي المعرفة المنقولة إليه وكان قادرا على استخدامها، ويتم النقل بوحدة من العمليتين هما التفاعل الإجتماعي والتبادل، أي تبادل الأشخاص للمعارف التي يمتلكونها لغرض تركيبها وتذويبها، إن العاملين من خلال تفاعلاتهم الرسمية وغير الرسمية أثناء العمل يتبادلون المعرفة، ويمثل هذا التبادل مصدرا للميزة التنافسية للشركة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بروبست جيلبرت، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004، ص 30

<sup>2</sup> Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "Management Information Systems" , 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007, P 435

<sup>3</sup> Peter, H., Christensen, "Knowledge Sharing: Time Sensitiveness and Push-Pull Strategies in Anon-Hype Organization" , 2003

<sup>4</sup> Dalkir, Kimiz, Knowledge Management in Theory and Practice, U.S.A. Elsevier Buttesworth-Heinemann, 2005 P 22

<sup>5</sup> مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 80.

إن مشاركة المعرفة أو ما يطلق عليها أحيانا التشارك المعرفي أو تشارك المعرفة تعتبر عملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة ويتمثل في تلك العملية الطوعية التي تنطوي على نقل، تحويل وتبادل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر من خلال التفاعل الاجتماعي والتبادل تنتج عنه خلق معارف جديدة تعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة.

#### خامسا: تطبيق المعرفة

يمثل تطبيق المعرفة المرحلة الأخيرة من دورة حياة المعرفة، والتي يجري فيها توظيف المعرفة المتاحة لدى المنظمة لتحقيق أهدافها بفاعلية، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي توظف المعرفة المتاحة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار يرى (الخيرو، وجلال)<sup>2</sup> : أن تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة حيث لا يكفي الحصول على المعرفة وخزنها والمشاركة فيها فقط، بل استثمار تلك المعرفة في مجال حل المشكلات وإتخاذ القرارات، فالمعرفة التي لا تنعكس بالتنفيذ أو بالتطبيق تبقى مجرد كلفة ضائعة، وأن نجاح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة الموظفة قياسا بما متوافر لديها.

الجدول التالي يوضح أبعاد المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وفق آراء عدد من الباحثين :

الجدول رقم (1-4) : أبعاد المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وفق آراء عدد من الباحثين

الأبعاد الباحث، السنة	تحديد المعرفة	تشخيص المعرفة	الإكساب المعرفة	الاستحواذ على المعرفة	إتوليد المعرفة	تخزين المعرفة	تقييم طريقة بناء المعرفة	تنظيم المعرفة	تحسين طريقة بناء المعرفة	تسجيل المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
1 حمودة 2005	X		x		X	x					x	x
2 الكبيسي 2005	X				X	x					x	X
3 Dennin g 2004	X	x		x			X	x	x	X	x	

1 الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 76

2 الخيرو، قتيبة صبحي أحمد وجلال سحر، أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، بعنوان: "إدارة المعرفة في العالم العربي" من 26-28 نيسان 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردن.

x						x			x		X	الدوري 2004	4
x	x					x	X			x	X	الزيادات 2008	5
x	x					x	X			x	X	هناء جاسم 2010	6
x	x					x	X			x	X	الجاموس 2013	7
x	x							x	x		X		عمليات إدارة المعرفة المشتر كة

#### من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

من الجدول نلاحظ أن الابعاد المشتركة والاكثر تداولاً حسب اراء بعض الباحثين السابقين هي :تحديد المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة ،توزيع المعرفة

#### المبحث الثالث : ماهية القيادة الاستراتيجية

يرى العديد من العلماء والباحثين في المجال الاقتصادي خاصة في طرق التسيير التي تستخدمها المؤسسات أن من أسباب ومقومات نجاح المؤسسة هي القيادة المناسبة، بحيث ظهرت عدة مصطلحات ومفاهيم وأنواع جديدة للقيادة منها القيادة التحويلية والابداعية والاستراتيجية، وزاد الإعتماد أكثر عليها في التسيير على حسب نوع نشاط المؤسسة، مما جعل أغلب المؤسسات تولي إهتماماً كبيراً بالقيادة خاصة القيادة الاستراتيجية لأنها تعتبر الأنسب في تسيير المؤسسات الحديثة، لكونها تستخدم إستراتيجية واضحة ووفق أهداف مسطرة في التسيير، وهذا من اجل تحسين أداء الافراد في فترة وجيزة ، مما ينتج عنه تحقيق التميز والريادة في ظل المنافسة المتسارعة بين المؤسسات نظراً للتطور التكنولوجي الذي أستخدم في أغلب وظائف المؤسسة .

ومما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية القيادة الاستراتيجية من خلال مايلي :

- المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية؛
- المطلب الثاني: أهمية و خصائص القيادة الاستراتيجية؛

**المطلب الأول : مفهوم القيادة الاستراتيجية**

تدعم القيادة الاستراتيجية التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق، كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق إستراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعا ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا المطلب . لفهم القيادة الإستراتيجية يستلزم أولا التطرق إلى مفهوم القيادة ومفهوم الاستراتيجية.

**الفرع الأول: مفهوم القيادة:**

تنوعت التعاريف المتعلقة بالقيادة بحيث لا نجد تعريف عام وشامل، وبالرغم ذلك يوجد تعريف ملم بأغلب الجوانب التي لها علاقة بالقيادة بحيث تعرف كالتالي :

هي قدرة الفرد في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد ، وتتركز على سبع عناصر هي: مجموعة العمليات، الصفات الشخصية، فن الإقناع بالالتزام، فن التأثير في الآخرين، شكل الإقناع، علاقات ووسيلة تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني : مفهوم الاستراتيجية :**

تعرف الإستراتيجية على أنها إجراء يتخذه المديرون لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المؤسسة . يمكن أيضا تعريف الإستراتيجية بأنها إتجاه عام محدد للمؤسسة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل.<sup>2</sup>

**الفرع الثالث : مفهوم القيادة الاستراتيجية :**

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبية في المفاهيم الإدارية، لأن جذوره الأولى إنحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية إستثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها.

ومن هذا المنطلق نجد إلى تباين من وجهات نظر المهتمين إتجاه ذلك، ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

بين (Bass) أن المنظمات تمر بالعديد من التحديات التي يجب أن نتعامل معها في إطار الحاجة إلى الاستمرارية والتغيير، ومن هنا ظهر دور القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجيهات وأهداف المنظمة طويلة الأجل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمينة قهواجي، " دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات " مجلة ابعاد إقتصادية، الجزائر، العدد 5، 2015، ص315

<sup>2</sup> جاسم عبد الرحمان " الادارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات " مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، الاردن، العدد 16، 2022، ص17

<sup>3</sup> Bass, Gergory G. Lumpkin , GT. & Eisner alan B. Strategic Management Clearing Competitive Advantage MC Graw,Hill,3 New York, U.S.A,2008.

بحيث عرف Hitt القيادة الإستراتيجية : بأنها "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الإستراتيجي"<sup>1</sup>.

و أيضا عرفها Hitti بأنها " عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون "<sup>2</sup>.

وعبر عنها Dess بأنها " مهمة المنظمة بأكملها للتأثير على النتائج الإستراتيجية للمنظمة"<sup>3</sup>.

وعرفها كل من ( Carpenter, 2006 ) ( Sanders & Crowe , 1993 ) بأنها " الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وإيصالها، وإلهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح "<sup>4</sup>.

ويرى كل من ( Tampoe & Macmillan , 2000 ) بأنها "عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الإستراتيجية "<sup>5</sup>.

ويرى (Par) أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية "<sup>6</sup>.

وعرف (Guillot) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد ذي الخبرة وصاحب الحكمة والرؤية على ابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة ومتقلبة ومعقدة ".<sup>7</sup>

وعرف ( Chen & lee ) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة".<sup>8</sup>.

ويعرفها (Pisapia) بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد".<sup>9</sup>

<sup>1</sup> Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane. The **Essence of Strategic Leadership:Managing Human and Social Capital**. Journal of leadership & Organaizational Studies, Vol.9, No.1, 2002.

<sup>2</sup> Hitt, Miched A.Ireland R.D &Hockessin Robert , **Strategic management competitiveness and Globalization South**–Western ,5thed USA, 2003

<sup>3</sup> Dess , Gregory Gregory Glum pin, strategic **Management: Creating Compleitive Advantages** McGrawHill M New York, USA. 2007.

<sup>4</sup> اثابت، رائد حماد، "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة

التدريسية "رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013م

<sup>5</sup> جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 2

<sup>6</sup> – Par ,BgenPaul.R.Hussey. Canadian Forces, **Strategic Leadership in Theory and Practice**, 2000,p11.

<sup>7</sup> –Guillot, W. Michael, **Strategic Leadership, DefiningThe challenge** Air & Space Power Journal ,Vol.17,No.4.2003.

<sup>8</sup> –Lee, Yuan–Puen & Chen, Shin – Hao. **A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution** –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.

<sup>9</sup> –Pisapia, John, **The Strategic Leader** – New Tactics For AGlobalizing World. Information Age publishing USA2009

ويعرفها (أحمد والفقية) بأنها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة القسم.<sup>1</sup>

يعرف ( Mungong & Hit ) بأنها " القدرة على التوقيع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي ضرورة"<sup>2</sup>.

ويشير الطائي إلى أن لقيادة الإستراتيجية هي : " التفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة 3."

### المطلب الثاني : أهمية وخصائص القيادة الإستراتيجية :

بعد تناول الباحث لمفهوم القيادة الإستراتيجية من الضروري توضيح أهمية وخصائص القيادة الإستراتيجية ، وسيتم التطرق أولاً لأهمية القيادة الاستراتيجية حسب مايلي :

### الفرع الاول : أهمية القيادة الاستراتيجية

أدرجها بعض الباحثين في النقاط التالية :

- أ- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة<sup>4</sup>.
- ب- تسهم القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها<sup>5</sup>.
- ج- القيادة الإستراتيجية ترسم الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمد عليها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر في القواعد السلوكية والثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>أحمد، أشرف السعيد والفقية، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية، الرؤساء والأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران" مجلة كلية التربية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011م.

<sup>2</sup> - Mungong, Goliatath " **Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment of Aprvately owned Newspeper In Zambia**, Master Of Business Administration ,2007:05.

<sup>3</sup>الطائي، على حسون، حسين، ضياء محمد، محمد، نسرین جاسم، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط دائرة المشاريع، مجلة كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة بغداد، العدد 61، المجلد 17، 2011، ص 7.

<sup>4</sup> -Dass , Gregory Gregory Glum pin, **strategic Management: Creating Compleitive Advantages**, cGrawHill M, New York ,USA.2007:p37.

<sup>5</sup>- Lee, Yuan-Puen & Chen, Shin - Hao. **A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership Leadership and Business Execution** Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.

<sup>6</sup> شارلزهل، وجونز، جاريت "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل" ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، 2001، ص654- 655.



د- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المنظمي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمية، وتهئية السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة.<sup>1</sup>

هـ- تنبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة تتركز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>2</sup>

و- القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة والقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع.<sup>3</sup>

ي- تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وتأتي أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وأنها عنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.<sup>4</sup>

ك- القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية الإبداعية للقيادة الإستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية.<sup>5</sup>

ل- تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة.<sup>1</sup>

1 أحمد، أشرف السعيد والفقير، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران" مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011، ص 19.

2 الدوري، زكريا مطلق، "إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة" - اليانوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009

3 "الركابي، كاظم نزار" الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة "عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، 93

4 Hamidi, Yadollah. **Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skill is Necessary.** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 3, No3, pp. 2563-2569.

5 د مسلم، علي عبدالمهدي "أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة الإدارية العامة، المجلد 45. العدد 2، 2008، ص 171-237.

ل- تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية<sup>2</sup>.

م- القيادة الإستراتيجية كونها هيكلية فهي تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الإستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج<sup>3</sup>.

ن- تركز القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية تقوم بعملية تقييم وتقييم الأداء الإستراتيجي من خلال الآتي:

- تحديد حاجات ومتطلبات العملاء من المنظمة والسعي لتحقيقها.
- معرفة مستوى تحقيق الأهداف.
- تحديد أسباب الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي سواء كانت الفجوة سلبية أم إيجابية واتخاذ القرارات التصحيحية.
- تطوير وتحسين السلعة أو الخدمة.
- تطبيق مفهوم الجودة الذي يحقق بالتصحيح ومعالجة أسباب الانحرافات والتطوير المستمر.
- زيادة العائد نتيجة تحسين الأداء والمنتجات والعمليات.

### الفرع الثاني : خصائص القيادة الإستراتيجية :

للقيادة الإستراتيجية عدة خصائص نذكر منها<sup>4</sup>:

- أ- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.
- ب- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمي.
- ج-- تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث يصبح محركات التعليم مستمرة.
- د- تتمثل القيادة الإستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.

<sup>1</sup> يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 362، الطبعة الأولى، 2002، ص 27.

<sup>2</sup> رشيد، صالح عبد الرضا وحلاب، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 370.

<sup>3</sup> المربع، صالح بن سعد، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني" أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

<sup>4</sup> هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائدا إستراتيجيا. ترجمة معين الامام، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006م، ص 36-46.

هـ - تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطا علائقي وإنما كنشاط إستراتيجي.

#### المبحث الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية

إختلفت مفاهيم أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية من باحث إلى آخر، وكذلك ممارسات القيادة الاستراتيجية ، ومن هذا المنطلق سيتم تناول بعض آراء الباحثين فيهما على النحو التالي :

- المطلب الأول : ممارسات القيادة الاستراتيجية .

- المطلب الثاني : أبعاد القيادة الاستراتيجية .

#### المطلب الأول :ممارسات القيادة الاستراتيجية

تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبدون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، التكنولوجية، الديموغرافية والاقتصادية لذلك سيتم التركيز في هذا المطلب على مهام القائد الاستراتيجي ومهاراته وأدواره وممارساته .

#### الفرع الاول : ماهية القائد الاستراتيجي :

عادة ما يتشكل القادة الاستراتيجيون من أعضاء مجلس الإدارة، فريق الإدارة العامة، ومدراء الأقسام والوحدات وللتعرف على القائد الاستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفها به الباحثين:

-القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة.<sup>1</sup>

- أن القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة الكاريزمي الملهم القوي، ولكن قائد رشيد، يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.

- إن ما يتميز به القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية المنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف .

-القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخص له رؤية خاصة وصاحب رسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة في الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها .

-يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسؤول عن تطوير الاستراتيجية والتأثير عن الآخرين لإتباعها.

<sup>1</sup> Francine Séguin, TayebHafsi et Christiane Demers, **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, Montréal Edition transcontinental , 2008, page 325.

- القائد الاستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزائه وتركيبها، وبملاك خارطة عقلية (Cognitive Map) تجعله قادراً على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات، بما يحقق أهداف المنظمة وغاياتها إدارة المشاكل: القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشكل.

- نقد الذات واختبار النفس.

- الفعالية في ظل محيط معقد .

- مهارات صياغة الغايات، الأهداف، والوسائل.

**الفرع الثاني : مهارات القائد الاستراتيجي :**

**أ. المهارات الشخصية: وتشمل:**

- الاتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح متنوعين.

- إلهام الآخرين بالعمل.

- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح).

- مهارات تنسيق الغايات، الأهداف والوسائل.

**ب. المهارات النفسية: وتشمل:**

- نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصدها، ثقافتها وقوانينها.

- تحديد المتغيرات المتتابة في النظم، والقرارات، والمنظمات، وفهمها.

- مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل.

كذلك صنف مهارات القيادة إلى مهارات تصورية conceptual، تقنية technical وشخصية Interpersonal، حيث تتضمن المهارات التصورية كل مهارات التفكير المطلوبة، والتعامل مع عالم استراتيجي معقد وغامض. أما المهارات التقنية فتتضمن معرفة السياسات الخارجية الاقتصادية، والنظم الثقافية المؤثرة على المنظمة. وأما المهارات الشخصية فتشمل بناء الجماعات داخل المنظمة وخارجها، والقدرة على الاتصال الفعال.

**الفرع الثالث : ممارسات القائد الاستراتيجي:**

إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثل: أعمال، مهام، أدوار، وظائف مسؤوليات... الخ، ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، لخصها hit & al فيما يأتي:<sup>1</sup>

1. تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي):

<sup>1</sup> جولمان دانيال وآخرون: القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ، الرياض 2004 ص 95 .

على القائد تطوير رؤية وإبصارها إلى أعضاء المنظمة، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمراً مهماً لتوجيه المنظمة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات والخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.

## 2. بناء الكفاءات المحورية الديناميكية:

وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات الأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتجديدها، بحيث تصبح هي الفائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية و/أو بناء ميزة جديدة.

## 3. الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله:

ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته من خلال التدريب، ومكافأة المهارات المتطورة، واستغلال المواهب بأحسن الطرق.

## 4. الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة:

إن القائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الإجراءات الضرورية الإبقاء المنظمة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة أو تطويرها داخلياً، كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا التأكيد فعالية العمل في المنظمة.

## 5. الاعتماد على استراتيجيات قيمة:

إن الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الاستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة، الاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك يجب إتباع استراتيجية التميز في التكلفة.

## 6. بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها:

يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتأمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.

## 7. تطبيق الرقابة بنوعيتها: رقابة مالية وأخرى استراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأس مالها

المالي والتحكم في ممارساتها، كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابية استراتيجية تسهل المرونة، وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.<sup>1</sup>

## 8. الالتزام بالممارسات الأخلاقية:

<sup>1</sup> تشابمان اليونان، تعلم القيادة، ترجمة مفيد ناجي عودة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002، ص 17-18.

يلعب القائد الاستراتيجي دورا مهما في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة، بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي تطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل المنظمة.

وقد تبنت هذه الممارسات العديد من الدراسات مثل دراستي (Ali et al;Schul)، حيث يرى schultz & boal أن القائد الاستراتيجي يقوم بعدة مهام هي: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خلق الرؤية المستقبلية وإيصالها، تطوير القدرات والكفاءات الرئيسية، تطوير الهياكل، الرقابة والعمليات التنظيمية، اختيار الجيل القادم للقادة وتطويره، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة. كما أشار Ali et al إلى أن أهم مسؤوليات القائد الاستراتيجي تتمثل في :

-تحديد التوجه التسويقي للمنظمة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الاستراتيجي للمنظمة (strategic intent).

-تطوير ثقافة تنظيمية مدعمة للفعالية.

- الاهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية؛ ويتضمن: إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على جميع أصحاب المصالح، تحديد المعايير وفقا للتغذية الراجعة، تطوير طرق وإجراءات لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل احترام وكرامة.

-تأسيس رقابة تنظيمية، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوبة.

فيما يأتي تلخيص لممارسات القائد الاستراتيجي حسب عدة باحثين:

### الجدول (1-2): ممارسات القائد الاستراتيجي

دور القائد الاستراتيجي	الباحثون
تحديد أهداف المنظمة ورؤيتها. استغلال المهارات الأساسية للحفاظ عليها. تطوير رأس مال بشري الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة . التركيز على الممارسات الأخلاقية والاهتمام بها. تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة.	Hitt & Ierlaned (2005)
اتخاذ القرارات الاستراتيجية. خلق الرؤية المستقبلية وإيصالها، تطوير الهياكل التنظيمية، العمليات والرقابة التنظيمية إدارة دوائر انتخابية متعددة. اختيار الجيل الجديد من القادة وتطويره. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة.	Hooijber & Boal (2000)

غرس نظم قيم أخلاقية ضمن الثقافة التنظيمية.	
ثمانية أدوار هي: المبدع، الوسيط، المسهل، الناصع، المنسق، المراقبة المنتج والموجه.	Quinn (1988)
المحدد للرؤيا، المحفز، المحلل، والرئيس المتعسف (الموجه بالمهام).	Quinn & Hart (1993)
اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنتجات والخدمات. اختيار التنفيذيين الرئيسيين. توزيع الموارد على أغلبية مكونات التنظيم. صياغة الأهداف التنظيمية والاستراتيجية تقدم توجه للمنظمة مع احترام مجال عملها. تهيئة التصاميم التنظيمية وأغلب البنى التحتية وتثبيتها، مثل نظم التعويض، الرقابة، والمعلومات . تمثيل المنظمة في أهم الدوائر الانتخابية مثل المؤسسات المالية، الوكالات الحكومية، مجموعات الاهتمام بالزبون... إلخ. التفاوض مع هذه الدوائر الانتخابية حول الشرعية والموارد .	hoeus & aditya (1997)

Source : Musca et al, 2009, p 5-6

من الضروري على القادة الاستراتيجيين أن يركزوا جهودهم في هذه الممارسات على المهام طويلة الأجل، بينما يحددون الاحتياجات قصيرة الأجل في ظل هذا التوجه طويل الأجل للمنظمة حيث يرى Hitt et al أن أسباب فشل القيادة الاستراتيجية في القيام بدورها هي التركيز على العوائد قصيرة المدى وعدم الاهتمام بالأداء طويل المدى وإعطاء الأولوية للمساهمين غير المهمين، بالإضافة إلى الكبرياء ، المبالغة في الثقة بالنفس ، والتحيز الشخصي في القرارات الاستراتيجية.

### المطلب الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية

تحتوي القيادة الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد هي كالتالي:

#### 1. التوجه الاستراتيجي:

هو تطوير الرؤية الاستراتيجية والتي بدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد، فإذا ما استطاع توضيح وجهة نظره وإشراك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم ودعمهم لرؤيته مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد يوسف الزغي، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق لميزة التنافسية، دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية بالسعودية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 42. العدد 2، 2020، ص 247.

## 2. إتخاذ القرار الاستراتيجي :

هي تلك القرارات التي تؤثر على قدر ومستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة، إذن هي القرارات التي تصنع في الإدارة العليا ( مجلس الإدارة ، المديرية العامة....) وهي قرارات إستثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المؤسسة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المؤسسة من خلال فهم كيفية إنسياب عملية صنع القرار، من هذا التعريف نستنتج أن القرار الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة تحت الإحاطة بالمتغيرات البيئية .

وتأسيسا على ما ورد آنفا، يمكن أن نستنتج أن القرار الاستراتيجي هو الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم وتتميز بمركزية عالية<sup>1</sup>.

## 3. التغيير الاستراتيجي :

فهو عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان او مهام او اجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة الى حالة جديدة غير مألوفة . أو هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من اجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

ويحصل في المنظمات من حيث بيئتها او هيكلها او تقنياتها او افرادها . وبالنظر لأتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المنظمات، فقد بات نجاحها مرهونا" بالكيفية التي تديرها تلك المنظمات هذا التغيير.<sup>2</sup>

## 4. الرقابة الاستراتيجية :

هي العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المؤسسة ونتائج مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المرغوب في جميع المستويات من أجل إتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة<sup>3</sup>.

## 5. إدارة المخاطر :

<sup>1</sup> مقرش فوزية، أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، ادارة الاعمال. جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 59-60.

<sup>2</sup> طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين "التغيير الاستراتيجي وانعكساته على الاداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص 64-65.

<sup>3</sup> نوفل سمالي، تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال إستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8. العدد 2، 2020، ص 459.



هي تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر وتحديدتها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان والفهم بأنها ضمن الحدود المقبولة، والاطار الموافق عليه ضمن مجلس الادارة<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح أبعاد المتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية ) وفق آراء عدد من الباحثين

الجدول رقم (2- 2) : أبعاد المتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية ) وفق آراء عدد من الباحثين

تعزيز الثقافة التنظيمية	الممارسة الاخلاقية	إدارة المخاطر	الرقابة الاستراتيجية	اتخاذ القرار الاستراتيجي	التغيير الاستراتيجي	تطوير رأس المال البشري	التوجه الاستراتيجي	الأبعاد الباحث، السنة	
X	X		X			x	x	أكرم محسن 2006	1
X	X	x			X	x	x	ضياء محمد حسين 2012	3
X			X	X		x	x	أحمد علي محمد 2016	4
X	X			X		x	x	عبدالمالك 2018	5
X	X		X	X		x	x	الابعاد المشتركة بين الباحثين	

من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول السابق يتضح ان أبعاد القيادة الاستراتيجية المشتركة حسب آراء الباحثين تتمثل في :  
تحديد التوجه الاستراتيجي ، الرقابة الاستراتيجية ، تطوير رأس المال البشري ، تعزيز الثقافة التنظيمية ، الممارسة الاخلاقية ، إتخاذ القرار الاستراتيجي .

المبحث الخامس : العلاقة النظرية بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة :

تمهيد :

<sup>1</sup> إيمان قادري ، خليل عبد القادر، إدارة المخاطر ودورها في تحسين الاداء المصرفي ، دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 13. العدد 4، 2021، ص 731.

بعد الإحاطة النظرية بمتغيرات الدراسة القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة كل على حدى سيخصص هذا المبحث لدراسة العلاقة النظرية الموجودة بينهما في المنظمة، من خلال التطرق إلى علاقة كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية بعمليات إدارة المعرفة، كما سيتم التعريف بهذه الأبعاد.

### المطلب الأول : التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة :

يتكون التوجه الإستراتيجي من ثلاث أبعاد أو مؤشرات هي: الرؤية المستقبلية للمؤسسة، الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة. رسالة المؤسسة، إذ سيتم شرح العلاقة النظرية التي تربط بين التوجه الإستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة عن طريق توضيح العلاقة الموجودة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة.

#### 1.1 علاقة الرؤية المستقبلية للمؤسسة بعمليات إدارة المعرفة :

بما أن الرؤية المستقبلية لكل مؤسسة هو سعيها بأن تكون الرائدة مابين المؤسسات في مجال نشاطها وفي نفس القطاع الذي تنشط فيه باقي المؤسسات المنافسة، وتحقق هذه الريادة بعدة عوامل أساسية وهي إستغلال كل المعارف الموجودة في المؤسسة من خلال الاستفادة من خبرات العمال وذلك بالاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة بداية من توليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة خاصة تطبيق وتوزيع المعرفة اللذان لهما دور كبير في توضيح وترسيخ الثقافة الإبداعية الإبتكارية التي تساعد في خلق القدرة التنافسية للمؤسسة على المستوى الجزئي بينما على المستوى الكلي تحقيق الرؤية المستقبلية لكل مؤسسة، لان المعرفة تعتبر من بين الأدوات الرئيسية لتحقيق ذلك<sup>1</sup>.

#### 2.1 علاقة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعمليات إدارة المعرفة :

تظهر علاقة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعمليات إدارة المعرفة في أن تحقق هذه الاهداف يتطلب تحقيق العناصر الاساسية للاهداف الاستراتيجية وهي الكفاءة والابداع وتسيير المخاطر والذي ينتج عن تحقيقهم الريادة في السوق في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، ويمكن تفصيل العلاقة فيمايلي<sup>2</sup> :  
بالنسبة لتحقيق الكفاءة يتطلب :

1- خلق معرفة جديدة لتعزيز وظائف المؤسسة وتحسين طرق التسيير .

2- نقل المعرفة مابين المسؤولين في المؤسسة والعمال فيما بينهم .

1- توسيع ونقل المعرفة في المنظمة .

تحقيق الابداع يتطلب مايلي :

<sup>1</sup>عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية " رؤية مستقبلية "، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص 57.

صلاح الدين عواد، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة مديري الرقابة المالية بالعراق، كلية الادارة، 2013، ص

- 1- توليد المعرفة جديدة للإنتاج والابداع
  - 2- نقل المعرفة من الخبراء وتحويلها الى إبداع .
  - 3- توزيع المعرفة من أجل الزيادة في الابداع
- تسيير وإدارة المخاطر يتطلب :

- 1- خلق معرفة جديدة يقلل من المخاطر .
- 2- تخزين المعارف الموجودة في الافراد عند إستخدامها عند الحاجة اليها يساعد في تسيير المخاطر.
- 3- نقل وتوزيع المعرفة يسهل من تسيير المخاطر .

### 3.1 علاقة رسالة المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة :

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق رغبات وإحتياجات الزبون وتقييم افضل الخدمات على حسب نوع الخدمة المقدمة من اجل كسب رضا وولاء الزبون في ظل المنافسة وهو ما يعبر هذا عن رسالة المؤسسة ويتحقق ذلك، أولاً بتوليد واكتساب معارف جديدة في ظل إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتحدد الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون ويتطلب كذلك إستغلال كل المعارف الموجودة والمخزنة في المؤسسة من الخبرات الخارجية وأخبرات العمال وما ينتج عنه زيادة في الابداع والابتكار، ويتطلب ذلك ايضاً نقل وتوزيع المعرفة بشكل مناسب على العمال داخل المؤسسة من أجل استخدامها بشكل يفي ومتطلبات تحقيق الاهداف الاستراتيجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : علاقة إتخاذ القرار الاستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة :

يتطلب إتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة عدة مقومات وعوامل يجب توفرها من أهمها وجود مديرين أو مسؤولين لديهم القدرة على إستيعاب وفهم المعلومات الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد منظمة من أجل الوصول إلى الاهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم، ويتضح ذلك من خلال علاقة المؤشرات التالية بعمليات إدارة المعرفة :<sup>2</sup>

### 1.2 تشخيص وتحديد المشاكل الاستراتيجية وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة :

تساعد عمليات إدارة المعرفة في تشخيص وتحديد المشاكل الاستراتيجية من خلال مايلي :

- 1- إن توليد المعرفة الجديدة يساعد القيادة الاستراتيجية من مدير أو مسؤول في تشخيص أو تحديد أي مشكل إستراتيجي بحيث يتم إستخدامها في الوقت المناسب .
- 2- تخزين المعرفة الموجودة لدى الخبراء الموجودين في المؤسسة أو خارجها يؤدي إلى تراكم المعارف، مما يسهل ويساعد المدير في تحديد المشكل الاستراتيجي .
- 3- يؤدي توزيع ونقل المعرفة ما بين العمال أو ما بين كل مسؤول وفرد في إلى تحديد أي مشكل على كل مستوى من مستويات المؤسسة .

1 عجيلة محمد، عزاي عمر، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية " رؤية مستقبلية "، مرجع سبق ذكره، ص59، 2006

2 مظفر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرار، جامعة كركوك للعلوم الادارية، دهوك، المجلد03، العدد02، 2013، ص2

4- تطبيق المعرفة في المؤسسة له دوراً أساسياً في تحديد أي مشكل بحيث يكون بناءً على تطبيق المعرفة المناسبة في الوقت المناسب .

## 2.2 تحليل كافة البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة :

البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات تظهر أساساً في ثلاث عمليات أساسية المعرفة وهما :

1- تخزين المعرفة : بحيث المعارف المخزنة من خلالها يتم تحليل كل البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية

2- توزيع المعرفة : توزيع المعرفة يسهل من تحليل كل البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية .

3- تطبيق المعرفة : تطبيق المعرفة من خلاله يتم تحليل كل البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية .

## 3.2 تحديد كافة البدائل الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة :

تحديد كافة البدائل الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة يتضح أساساً في مايلي :

**توزيع المعرفة :** لان البدائل الاستراتيجية تكون أساساً من المشاركة في إتخاذ القرار والتي تتم من خلال نقل

المعرفة بين كل مسؤول حسب ما كان منصبه وبقية عمال المؤسسة.

**تطبيق المعرفة :** عند قيام المسؤول في المؤسسة بتطبيق المعرفة المناسبة ينتج عنه تحديد البدائل الاستراتيجية .

## 4.2 تقييم كافة البدائل الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة :<sup>1</sup>

تقييم كافة البدائل الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة يتضح من أن المعارف المعلومات لا تقوم

في الغالب بإتخاذ القرار ولكن ما توفره هذه المعارف التي تم تخزينها في عقول الافراد، أو في الحواسيب يساهم في

تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقاً لأي معايير مرغوب فيها، ثم يتم نقلها عبر الافراد وهنا تسهل عملية

الإختيار، ويمكن أن تساهم تطبيق المعارف أيضاً في مرحلة الإختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي

للبدائل، وأيضاً إجراء وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة (ماذا، إذا) ؟ فعن طريقها يمكن إختيار

السيناريوهات المختلفة لحل المشكلة، وذلك لدعم عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي النهائي، إذ يمكنها أن تساهم

في عملية التقييم وإقتراح أفضل الحلول الممكنة.

## 5.2 إختيار البديل الاستراتيجي الامثل وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة :

إن الدور الذي تلعبه المعرفة في مرحلة تطبيق الحلول وإختيار البديل الاستراتيجي الامثل لا يقل شأناً عن

دورها في المراحل السابقة لإتخاذ القرار الاستراتيجي، فإختيار وتنفيذ القرار المناسب يستلزم عمليات إقناع للأطراف

المشاركة وعلى رأسها الأطراف التي ستقوم بالتنفيذ، كما أن عملية الإقناع بالقرار كلما اعتمدت على تقديم

مخرجات المعارف الناتجة من إكتساب وتوليد المعارف السابقة وكذا المعارف المخزنة والتي يتم توزيعها على الافراد

داخل المؤسسة، ما يسهل الإقناع والتفسير والتبرير لإختيار البديل الاستراتيجي حتى يسهل تنفيذه<sup>2</sup>.

تواني وسيلة فلاتي إيمان، أثر إدارة المعرفة على إتخاذ القرار بمنظمات الاعمال، إتصالات الجزائر، مذكرة، كلية الاقتصاد، جامعة المدية

1، ص 89، 2017

2 تواني وسيلة فلاتي إيمان، أثر إدارة المعرفة على إتخاذ القرار بمنظمات الاعمال، مؤسسة إتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

**المطلب الثالث : علاقة التغيير الاستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة :**

إن التطرق إلى العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة يتضمن دراسة علاقة كل من ( تغيير أساليب وطرق العمل، إستخدام التكنولوجيا الحديثة، التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، تغيير الهيكل التنظيمي) بعمليات إدارة المعرفة وستضح ذلك من خلال مايلي :

**1.3 تغيير أساليب وطرق العمل وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة :**

تتضح هذه العلاقة بين تغيير أساليب وطرق العمل بعمليات إدارة المعرفة من خلال تغيير ثقافة المؤسسة السائدة بحيث أن وجود ثقافة تنظيمية تدعم المعرفة وتساعد على توليد وتشارك المعرفة في اي منظمة او مؤسسة بمثابة الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير ومواجهة أي تحدي صعب يواجه المنظمة والمؤسسات ويتطلب ذلك عدة عوامل نذكر منها :

- 1- تأسيس رؤية وافكار تتناسب مع التركيز مع التعميم لمشاركة المعرفة .
- 2- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والحفزة للعاملين .
- 4- تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الاسباب التي تعيق من توليد ونقل المعرفة.

**2.3 إستخدام التكنولوجيا الحديثة وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة :**

إن إستخدام التكنولوجيا في طرق ووسائل العمل بالمؤسسة يسهل في كل عمليات إدارة المعرفة بداية من توليد المعرفة من المصادر الداخلية او الخارجية بحيث يساعد على اكتسابها بطريقة سهلة، ويساعد ايضا على تخزين المعرفة في الحواسيب والبرامج الحديثة، ودورها ايضا يظهر في أنه يسرع من نقل وتوزيع المعرفة بين الافراد داخل المؤسسة ممايساعد ذلك على تطبيقها .

**3.3 التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة :**

كما ذكر سابق فإن هذه العلاقة متمثلة في علاقة كل من الرؤية المستقبلية للمؤسسة،الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، غاية المؤسسة وعمليات إدارة المعرفة .

**4.3 تغيير الهيكل التنظيمي وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة :**

بما أن الهياكل التنظيمية الاكثر ملائمة لعمليات إدارة المعرفة هي التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة لممتغيرات ويتحقق ذلك بتبني الهيكل التنظيمي الافقي والبعد عن الهيكل التنظيمي العمودي، إذ يعد من المؤشرات الاساسية لنجاح اي عمل بما يحتوي من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وابداء الابداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد ان يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع افراد

المعرفة بدأ ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتساب وتوليد المعرفة، والتحكم فيها وادارتا وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : علاقة الرقابة الاستراتيجية بعمليات إدارة المعرفة :

بالنسبة لعلاقة الرقابة الاستراتيجية بعمليات إدارة المعرفة تظهر في كل من علاقة ( الاهداف الاستراتيجية، الطرق والاساليب الحديثة في الرقابة الاستراتيجية، اسباب المخاطر، تخصيص ميزانية مالية لادار المخاطر) بعمليات غدارة المعرفة، وهذا من خلال مايلي :

#### 1.4 المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة :

تتضح هذه العلاقة في أن تحديد الاهداف الاستراتيجية يؤدي بالمسؤولين في المؤسسة بتحديد المعارف وذلك من خلال توليد وإكتساب المعرفة من المصادر الخارجية مثل الخبراء الخارجيين او من خلال منظمات أخرى، ومن خلال تخزين المعارف لاستخدامها عند تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

#### 2.4 الطرق والاساليب الحديثة في الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة :

كما ذكر سابقا فإن إستخدام الطرق الحديثة في العمل أوفي مجال الرقابة الاستراتيجية يؤدي بالمؤسسة إلى توليد المعارف واكتسابها سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية ثم يتم تخزينها لاستخدامها في الرقابة والتي بدورها تسهل في كل مراحل الرقابة الاستراتيجية ويتم ذلك عمد توزيع وتطبيق المعارف الموجودة لديها .

#### 3.4 قياس مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة

ترتكز هذه العلاقة من خلال ان توليد المعارف الجديدة يسهل ويساعد على تحديد مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وكذلك إستخدام المعارف المخزنة وتطبيقها يساهم في مستوى تحقيقها وويتم ذلك بعد توزيع المعارف بين العمال في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### المطلب الخامس : علاقة إدارة المخاطر بعمليات إدارة المعرفة<sup>3</sup>

تستخدم إدارة المؤسسة طرق علمية في تقدير المخاطر المتوقعة، الأمر الذي يتطلب من إدارة المعرفة القيام بالأنشطة ذات العلاقة بتوليد المعرفة وتطويرها باستمرار لتسهيل من ذلك، ثم تقوم بتحديد المخاطر الأكثر تأثير على الاهداف الاستراتيجية وتسعى لتجنب الاسباب التي تؤدي الى الوقوع فيها من خلال الاعتماد على كل المعارف المخزنة، والتي يتم توزيعها وتطبيقها من أجل تزويد الإدارة العليا بالمعارف اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة، ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع المخاطر التي تعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية مع تخصيص ميزانية مالية للتعامل مع المخاطر التي قد تتعرض اليها .

فارس يونس، الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي بين عمليات ادارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي، اطروحة دكتوراة إدارة الاعمال، جامعة

السودان، ص316، 2017.

2فارس يونس، الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي بين عمليات ادارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، 2017.

3اديب العمري، دور إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر، بحث في المؤتمر العالمي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد، 2007

### خلاصة الفصل :

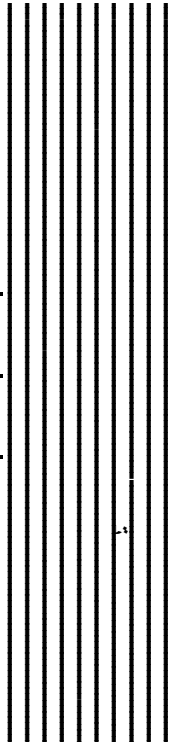
تناولنا في هذا الفصل الأول من الدراسة إستعراض للأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة، من خلال تقديم المفاهيم الأساسية للقيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، وكذا إبراز الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بالإضافة إلى المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة، كما تم تناول العلاقة النظرية بين المتغيرين المستقل والتابع، وما تم ملاحظته هو غياب تعريف شامل وموحد للقيادة الاستراتيجية بحكم إختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في هذا المجال، وهو ما إنعكس كذلك في العدد الكبير من الأبعاد المحددة له، والتي قدمها هؤلاء الباحثين لقياس مستوى في بيئات مختلفة، اما بالنسبة للمتغير التابع عمليات إدارة المعرفة، فان اغلب الباحثين تناولو تعريفا واضحا ومتشابه، ولم يختلفو في الأبعاد التي تقيس المستوى، ويعود ذلك إلى أن الأبعاد كانت منحصرة نوعا ما في نظر وراي اغلب الباحثين، ومن خلال الفصل التالي سيتم مناقشة أبرز الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وإبراز أهم الإختلافات بينها وبين الدراسات الحالية .



## II



# الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية وعمليات ادارة المعرفة

- 
- المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
  - المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
  - المبحث الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة



**تمهيد :**

بعدها تم التطرق لأبرز الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة في الفصل الأول من القسم الأول، نتناول في هذا الفصل الثاني أبرز الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، وقد تم تخصيص لها فصل كامل ومستقل نظرا لأهمية الدراسات السابقة في كل دراسة كونها تعطينا النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، والأدوات المستخدمة في التحليل، وبالتالي فهي عنصرا مهما في خطوات الرسالة العلمية. وستتطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة بالعربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة أو أحدهما بحيث نتطرق بالتفصيل في المبحث الأول الى الدراسات باللغة العربية، أما في المبحث الثاني فسأتطرق إلى أبرز الدراسات الأجنبية في الموضوع، وأختتم هذا الفصل بمبحث ثالث أتناول فيه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وإبراز الفرق بينهما سواء من خلال أدوات التحليل، ومجتمع الدراسة وكذلك النتائج المتوصل إليها. وبالتالي فقد تضمن هذا الفصل أربعة مباحث وهي:

**المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية**

**المبحث الثالث: ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية**

**المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية**

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الدراسات السابقة باللغة العربية التي لها علاقة مباشرة بالاشكالية المطروحة وأخرى لها علاقة غير مباشرة، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم .

**المطلب الأول: عرض الدراسات****1\_ دراسة (حامدي محمد ، بعبطيش شعبان) 2022**

**بعنوان : (تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بباتنة)**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بباتنة حيث تمثلت أبعاد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة والمتغير التابع هو أداء العاملين، وقد شمل مجتمع الدراسة عمال إتصالات الجزائر بباتنة، وتم اختيار عينة عشوائية منها تتكون من 50، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ملائمة لهذا النوع من الدراسات، وبالاعتماد على التحليل الاحصائي للبيانات بإستخدام برنامج SPSS .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بنسبة 79 % .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وتعزيز ألياتها وذلك للرفع من كفاءة العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وتحسين أدائهم .

**2\_ دراسة ( بلخير محمد ، بن قدور أشواق ) 2021**

**بعنوان : ( دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير في المؤسسة العمومية )<sup>1</sup>**

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، ومعرفة مدى تجسيد المؤسسة الجزائرية لاستراتيجية التغيير، وإبراز دور القيادة الاستراتيجية وأهميتها في أحداث وقيادة التغيير في المؤسسة العمومية الجزائرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسة العمومية لم تعتمد أي جانب يتعلق بالاستراتيجية رغم تبنيها للاستشراف. إلا أنه يبقى عمل إداري روتيني بحت، إضافة إلى تعيين مدراء وليس قادة، وبالتالي غياب الاجتهاد المؤسساتي لغياب قائد التغيير الذي يحمل مواصفات القائد المفكر الاستراتيجي. فضلا عن أن المؤسسة العمومية التعليمية والتكوينية لم تعد تقدم تكوينا قاعديا للموارد البشرية للمؤسسات، وإنما تعتمد على جانب غالبا ما تحدده المؤسسة الاصلية، او المعاهد والمدارس التكوينية ويكون تقني أكثر يتعلق بالعمل والإنتاج، مما جعل المؤسسات تفتقر للتشريع القيادي والذي تقوم به جهات عليا، اما دور المدير والقائد المحلي تنفيذ التعليمات والبرقيات النازلة.

<sup>1</sup>بلخير محمد، بن قدور اشواق، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير في المؤسسة العمومية، مقال بمجلة التمكين الاجتماعي، المجلد3، العدد 03، سبتمبر2020.

**3\_ دراسة (بركانة مامة، بوشنافة الصادق) 2021**

**بعنوان: (واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب بوهران)** <sup>1</sup> تناولت هذه الدراسة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوهران لإدارة المعرفة، هذه الأخيرة التي إعتبرت متغيرا للدراسة، معرفة مستوى إهتمام المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة الأربعة التي اعتمدت كأبعاد لمتغير الدراسة (توليد المعرفة، تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة، نقل وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع مجموعة من الاستبانة على عينة عشوائية من عمال المؤسسة .

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى كل عمليات إدارة المعرفة الأربعة، إلا أنّ اهتمامها بعملية تطبيق المعرفة أكثر من اهتمامها بباقي العمليات، هذه النتائج التي توصلت إليها تُحتم على المؤسسة الجزائرية زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة كممارسة إدارية معاصرة وأداة من الأدوات الأساسية التي تُساعد في ضمان استمراريتها في السوق، خاصة إذا فُتح المجال للمؤسسات الأجنبية في مجال توزيع الكهرباء والغاز للدخول للأسواق الجزائرية .

**4- دراسة ( عبد الله عادل ) 2020**

**بعنوان : (القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بدولة الكويت )** <sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية إتباعها في الشركات الدولية لصناعة الأغذية بقطاع الأغذية والمشروبات في الكويت بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة من قبل الشركات العلامية المنتجة للأغذية ، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية ، تكونت عينة البحث من 147 مفردة من أعضاء مجلس الإدارات ومديري الإدارات ، ورؤساء الأقسام 13 شركة وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلال الاستبيان كأداة أساسية .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

1. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل .

<sup>1</sup>بركانة مامة، بوشنافة الصادق، واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب بوهران، مقال بمجلة التكامل الاقتصادي، المجلد9، العدد 02،2021، ص506-495

<sup>2</sup> عبد الله عادل، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بدولة الكويت، مقال بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد16، العدد 01، مارس2020.

2. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية
3. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير رأس المال .
4. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية .
5. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين وضع رؤية وتصور للمستقبل .
6. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار وتطوير الأجيال القادمة .
7. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم الابداع والابتكار .

##### 5\_ دراسة ( مالكي محمد ، ساوس الشيخ ) 2020

بعنوان : ( عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة بشار )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة من خلال عملياتها والمتمثلة في: تشخيص المعرفة ، توليد تخزين ، مشاركة ، وتطبيق المعرفة في تعزيز عملية التغيير في المجال الاستراتيجي، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي لاختيار فرضيات الدراسة ، كما تم جمع البيانات من خلال توزيع إستبانة تم تصميمها لهذا الغرض ومعالجتها بطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية بإستخدام برنامج Smart pls.

توصلت الدراسة الى انه يوجد تأثير إيجابي لادارة المعرفة في تعزيز التغيير الاستراتيجي ، كما تبين أن عمليات إدارة المعرفة المؤثرة في تعزيز التغيير الاستراتيجي تتمثل في عمليتي تخزين ومشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة إتصالات الجزائر .

وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها:

- ضرورة الاهتمام بعمليات المعرفة في المؤسسة خاصة تطبيق وتوزيع المعرفة اللتان تعتبران أساسيتان في التغيير الاستراتيجي .

##### 6\_ دراسة (حريزي فاروق) 2019

بعنوان : دور استخدام بوابات الانترنت في دعم عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستخدام بوابات الانترنت في دعم عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، ومن خلال هذا الدور تم توضيح الأثر بين المتغير المستقل بوابات الانترنت والمتغير التابع عمليات إدارة المعرفة حيث يحتوي هذا الأخير على العاد أساسية هما توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتشارك المعرفة وتطبيق المعرفة وتم التركيز في هذه في هذه الدراسة على عملية التوليد والتطبيق للمعرفة ، وتم الاعتماد على الدراسة الكمية إستخدمت فيها الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف ، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لاستخدام بوابات الانترنت على عملية توليد المعرفة وتطبيق المعرفة وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالاهتمام بعمليتي تخزين وتوزيع المعرفة في المؤسسة .

### 7\_ دراسة (صديقي أمينة) 2019

**بعنوان : (واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة )<sup>1</sup>**

تناولت هذه الدراسة واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومعرفة أبرز معوقات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، بإعتبار أن مؤسساتنا الجزائرية غير متبينة لهذه الاستراتيجية بمفهومها الواسع بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إستعداد مؤسساتنا العمومية الجزائرية لتنفيذ إدارة المعرفة . وهذا من خلال معالجة الإشكالية التالية : ماهو واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة ، ومن أجل معالجة هاته الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال إعداد إستبانة تعالج جوانب الموضوع وتوزيعها على العينة المستهدفة ، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليلها .

ومن بين أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نذكر منها : وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة ومستوى تخزين المعرفة في المؤسسة متوسط ، مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة مرتفع ، مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة متوسط ، بالإضافة الى وجود مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخزين وتطبيق المعرفة ، وتفادي جميع المعوقات التي تعيق تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة .

### 8\_ دراسة (سمية خليفي، عبد الرزاق سلام) 2019

**بعنوان : (أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية)<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية، الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 53 مفردة، كما تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS).

<sup>1</sup> صديقي أمينة، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مقال بمجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، أكتوبر 2019.

<sup>2</sup> سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية، مقال بدراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 04، أكتوبر 2019، السنة الحادي عشر.

أظهرت النتائج أن إتجاه عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين بالمديرية كان مرتفعاً، حيث قدر المتوسط لمحور عمليات إدارة المعرفة بـ 3.75 بدرجة موافقة مرتفعة، وقدر المتوسط لمحور أداء العاملين بـ 3.75 كذلك بدرجة موافقة مرتفعة .

كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر واضح لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وهذا لأهمية المعرفة كمورد للشروة.

وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بنشر الوعي لدى العاملين في المديرية حول ضرورة تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أدائهم، كذلك يجب حث العاملين وتشجيعهم على تطوير أدائهم ومعارفهم للوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى العمل على جذب كفاءات من خارج المديرية من أجل المديرية من أجل زيادة المعرفة داخلها .

كما إقتترحت الدراسة بضرورة الإهتمام بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة داخل المديرية وتشجيعهم على تبادل هذه المعارف مع العاملين الآخرين في المديرية، مع منح جزء من الحرية للعاملين من أجل تطوير معارفهم دون الشعور بالخوف والعمل على إزالة كل المشاكل والصعوبات التي تحول دون التطبيق الفعال للمعرفة .

## 9\_ دراسة ( خليفى ، أمال ) 2018

**بعنوان :** ( دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" )<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"- بسكرة- واستهدفت العمال الإداريين بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك معرفة دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تفعيل إدارة المعرفة لدى العمال الإداريين ، ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك"- بسكرة- والبالغ عددهم (55) عامل وعاملة، حيث تم أخذ عينة عشوائية والتي تتكون من العمال الإداريين البالغ عددهم (45) عامل، تم توزيع الاستبيان عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (38) استبيان صالح لتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية المستخدمة لبرنامج SPSS.V19 للتعامل مع البيانات واستخراج نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل ألفا كرونباخ.

توصلت الدراسة الى وجود دور واضح وفعال للقيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة ويتضح هذا الدور من خلال اشراف المديرين والمسؤولين على توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة بين العمال الاداريين بالخدمات الاجتماعية في المؤسسة .

<sup>1</sup> خليفى أمال، دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية سوناطراك ، مقال بمجلة، المجلد 05، العدد

**10\_ دراسة (مانع صبرينة، بن حجوبة عبد الحميد) 2018**

**بعنوان :** (دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة

حالة مؤسسة إتصالات الجزائر تيسمسيلت)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة إتصالات تيسمسيلت، تمت الدراسة على عينة من الافراد من المؤسسة من خلال إعتقاد إستمارة تخدم هذه الدراسة وقد تم تحليل بياناتها وتائجها بمختلف الاساليب الاحصائية بالوصف والتحليل وكذا من أجل إختبار فرضياتها وتأكيد أو نفي العلاقة بين المتغير المستقل (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتغير التابع الاداء البشري، حيث بلغ المتوسط الكلي 4.31 والانحراف المعياري 0.80.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والاداء البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر تيسمسيلت، كما توصلت إلى تأكيد الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة من خلال الاداء البشري الذي له علاقة بنجاح أو فشل المؤسسة، في وسط بيئة ديناميكية غير مستقرة .

**11\_ دراسة (شذى شفيق محسن عطاء) 2017**

**بعنوان :** (أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الاداء بشركات الاتصالات السودانية)<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق تميز الاداء وأثر المتغير الوسيط المعرفة في تحقيق تميز الاداء، ودراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمعرفة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للملائمة طبيعة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم تصميم أداة الدراسة الاستبانة وقد صممت وفق قسمين القسم الاول يحتوي المتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني يحتوي ثمانية فقرات 64 لكل محور ويغطي متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات شركة سودتال وشركة زين والبالغ عددهم 800 قائد ، وقد اجريت الدراسة على عينة قدرها 160 مفردة تم إختيارهم عن طريقة العينة الحصصية غير الاحتمالية، تم التأكيد من الثبات عن طريق الاعتمادية ، تمت الاجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضية عن طريق استخدام برنامج spss الاصدار 21 ومن خلال التحليل تم استبعاد بعدين في الاداء هما النمو والتعلم، وبقي بعدين العملاء والمالي وظهرت اهم النتائج التي تم التوصل اليها :

يوجد أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الاداء، كما يوجد اثر ايجابي للمعرفة الضمنية والظاهرة في تميز العملاء، كذلك لا يوجد أثر ايجابي للمعرفة الضمنية في التميز المالي، كما ان المعرفة الضمنية والظاهرة لا تتوسط

<sup>1</sup> مانع صبرينة، بن حجوبة عبد الحميد، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة

إتصالات الجزائر تيسمسيلت، مقال بمجلة دراسات إقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2018

<sup>2</sup> شذى شفيق محسن عطاء، أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الاداء بشركات الاتصالات السودانية ، أطروحة دكتوراه، تخصص

ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2017

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز العملاء، وتوصلت الدراسة إلى : أن المعرفة الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المالي، بينما المعرفة الظاهرة لا تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المالي.

## 12\_ دراسة (أحمد عدنان الطيط، إبراهيم العايد) 2017

**بعنوان :** (دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية)<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في إختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية وطبقت الدراسة على (65) مديراً يعملون في شركات الاتصالات السعودية، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة طورت إستبانه لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت من (35) فقرة، منها (30) فقرة تقيس إدارة المعرفة و(5) فقرات تقيس البديل الاستراتيجي، وحققت أداة الدراسة دلالات صدق وثبات مقبولة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الأنحدار المتعدد للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. وإن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وتخزينها في إختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في إختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة العمل على تقييم المعارف التي تمتلكها شركات الاتصالات مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى. وقيام شركات الاتصالات باكتساب المعرفة من خلال الاستعانة بمؤسسات إقليمية أو دولية. والعمل على عقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية إختيار البدائل الاستراتيجية.

## 13\_ دراسة (قوادرية ربيحة، خليفي عيسى) 2017

**بعنوان :** (مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة إتصالات

الجزائر فرع بسكرة، الجزائر)<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية رأس المال البشري بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة ومساهمتها في إدارة المعرفة، ومن أجل تحقيق الهدف من هذه الدراسة تم إستخدام الاستبانه كأداة لقياس المتغيرات وزعت على عينة قدرها (45) مديرا من الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وأمكن استرجاع (40) استبانه صالحة لتحليل النتائج وفيما يخص تحليل البيانات فقد أستخدم البرنامج الإحصائي Spss.v 19 .

<sup>1</sup>أحمد، الطيط، دور إدارة المعرفة في إختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري الاتصالات بالسعودية، مجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 2017، 1.

<sup>2</sup>قوادرية ربيحة ، خليفي عيسى ، مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، الجزائر، مقال بمجلة البحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 01، سبتمبر 2017، ص 341-358 .



ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المؤسسة لديها إهتمام متوسط بتنمية رأس المال البشري من وجهة نظر مديريها، وأنّ أبعاد قياسها هي على التوالي حسب أهميتها: التدريب، التعليم، كما أنّ مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة هو مستوى متوسط، وأنّ أبعاد قياسها هي على التوالي حسب أهميتها: اكتساب المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة .

وأظهرت النتائج أن تنمية رأس المال البشري تساهم في إدارة المعرفة بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.562). وأن تنمية رأس المال البشري تفسر (31.6%) من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة .

#### 14\_ دراسة (نعيمة يحيوي، سهام شوشان) 2017

**بعنوان :** (دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة -دراسة حالة مجمع كوندور بيرج بوعريج)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور- بيرج بوعريج-، ومن أجل الوصول لأهداف البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة المدعم باستبانة وزعت على عينة من الإطارات بالشركة، تمت الاجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضية عن طريق إستخدام برنامج spss ومن خلال التحليل والتفسير تم التوصل إلى النتائج :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) والقيادة المبدعة.

#### 15\_ دراسة (أقطي جوهرة، فريد بن عبيد) 2017

**بعنوان :** (دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار الاثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة، حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربع أبعاد هي، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية الفعالة، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي وممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة، كما تم تقسيم التشارك في المعرفة إلى استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة والذي يتضمن كل من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة.

<sup>1</sup>نعمة يحيوي، سهام شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة -دراسة حالة مجمع كوندور بيرج بوعريج، مقال بمجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 04، العدد 01، 2017، ص 525-541

<sup>2</sup>أقطي جوهرة، فريد بن عبيد، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مقال بمجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 01، العدد 02، سبتمبر 2017

استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظف، حيث تم جمع البيانات الاولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 19 للبرنامج الاحصائي spss.

توصلت الدراسة إلى أن الممارسات القيادة المرتبطة بالثقافة التنظيمية الداعمة تفسر إيجابيا سلوك التشارك في المعرفة الذي أنشأته هذه الثقافة كما تدعم تبني استراتيجية التشارك في المعرفة للحفاظ على هذه الثقافة، فجهود الادارة العليا في الفندق من خلال ثقافة الانفتاح على المعرفة تنعكس إيجابا على مواقف واستعدادات وسلوكيات الموظفين للتشارك في معارفهم من جهة، كما تترجم هذه الثقافة في استراتيجية التشارك في المعرفة التي تتبناها الادارة العليا في الفندق من جهة أخرى.

وأن الهيكل الهرمي وحده ليس مشكل حيث أن للفنادق الجزائرية مشكل أعمق من ذلك وهو عدم إدراك التشارك في المعرفة بين الموظفين، ويعتقدون أن ذلك يحدث بشكل تلقائي بين الموظفين.

ويشير الباحثين إلى أن ما توصلت إليه هذه الدراسة إضافة إلى ما أكدته بعض الدراسات عن أهمية التشارك في المعرفة في نجاح المنظمة، يفتح مجالا واسعا أمام الباحثين الأكاديميين والممارسين من الاستفادة من هذا النموذج وتقديم إضافات عليه أو تعديله.

وفي ضوء هذه النتائج أكدت هذه الدراسة والعديد من الدراسات ضرورة وجود قيادة استراتيجية في الفنادق بدل الاكتفاء بممارسة عمليات الادارة الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها :

ضرورة إنشاء تخصصات بالجامعة مرتبطة بالإدارة الفندقية التي من شأنها تسريع تطور الفنادق الجزائرية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التخصصات المفتوحة بالجامعة كي تتناسب مع ما تحتاجه المؤسسات حقيقة، ولا يمر ذلك إلا بوضع خطط شاملة من مستويات عليا.

## 16\_دراسة ( تواتي، نور الهدى ) 2014

بعنوان : ( مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة )<sup>1</sup>

ركزت هذه الدراسة على مساهمة القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة، فالمعرفة في المؤسسة لا تظهر بشكل عشوائي وإنما تنتج عن تبني المؤسسة لإدارة مسؤولة عن تسييرها بطريقة منهجية من خلال تطبيق إدارة المعرفة وباعتبار المعرفة مورد استراتيجي غير فاني لا يهتلك ويتزايد ويتولد بالاستعمال، فعلى المؤسسات أن تسعى جاهدة لإنتاج معارف جديدة وقيمة لتحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار وإن هناك عوامل عديدة بالمؤسسة تساهم في

<sup>1</sup>تواتي، نور الهدى، مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل بيسكرة، مذكرة، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 .

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 هذه الدراسة والتي تهدف إلى تحديد مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية 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 وتوزيعها على عدد من المسؤولين في المؤسسة، توصلت إلى نتيجة مفادها أن 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.

### المطلب الثاني : تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية

بعد التطرق في المطلب السابق إلى أهم الدراسات السابقة باللغة العربية والتي تناولت أغلبها دور أو أثر المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وكان أغلبها في قطاع الاتصالات والذي هو محل هذه الدراسة، ومنها من تم تناول واقع كل من القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسات إقتصادية في الجزائر أو دولية وأخرى في قطاعات مختلفة مثل قطاع التعليم العالي، ولقد جاءت مرتبة من الاحداث إلى الاقدم، فيمالي سيتم التطرق إلى ملخص عام للدراسات السابقة باللغة العربية يحتوي على أصحاب الدراسة، طبيعة الدراسة هدف الدراسة، مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عينة الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من كل دراسة سبق عرضها .

والمملخص العام للدراسات السابقة باللغة العربية متمثل في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-1) : ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	اداة الدراسة	اهم النتائج او التوصيات
1	دراسة (حامدي محمد ، بعيطيش شعبان) 2022	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بباتنة حيث تمثلت أبعاد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة والمتغير التابع هو أداء العاملين	العاملين في المديرية العملية للإتصالات بولاية باتنة	50 مفردة الإستبيان	أظهرت النتائج أن إتجاه عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين بالمديرية كان مرتفعاً، حيث قدر المتوسط لمحور عمليات إدارة المعرفة بـ 3.75 بدرجة موافقة مرتفعة، وقدر المتوسط لمحور أداء العاملين بـ 3.75 كذلك بدرجة موافقة مرتفعة. كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر واضح لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وهذا لأهمية المعرفة كمورد للثروة. أوصت الدراسة بنشر الوعي لدى العاملين في المديرية حول ضرورة تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أدائهم

2	<p>دراسة                  (بلخير محمد ، بن قدور                  أشواق) سنة 2021</p>	<p>أطروحة                  دكتوراه</p>	<p>هدفت هذا الدراسة                  إلى التعرف على واقع                  القيادة الاستراتيجية                  في المؤسسة الجزائرية،                  ومعرفة مدى تجسيد                  المؤسسة الجزائرية                  لاستراتيجية التغيير،                  وابرار دور القيادة                  الاستراتيجية وأهميتها                  في احداث وقيادة                  التغيير في المؤسسة                  العمومية الجزائرية.</p>	<p>عينة من                  المؤسسات                  العمومية الجزائرية</p>	<p>مؤسسات                  عمومية                  جزائرية</p>	<p>الإستبيان                  والمقابلات</p>	<p>توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المؤسسة العمومية لم تعتمد أي جانب يتعلق بالاستراتيجية رغم تبنيتها للاستشراف. إلا انه يبقى عمل إداري روتيني بحت، إضافة إلى تعيين مدراء وليس قادة، وبالتالي غياب الاجتهاد المؤسساتي لغياب قائد التغيير الذي يحمل مواصفات القائد المفكر الاستراتيجي. فضلا عن أن المؤسسة العمومية التعليمية والتكوينية لم تعد تقدم تكوينا قاعديا للموارد البشرية للمؤسسات، وإنما تعتمد على جانب غالبا ما تحدده المؤسسة الاصلية، او المعاهد والمدارس التكوينية ويكون تقني أكثر يتعلق بالعمل والإنتاج، مما جعل المؤسسات تفتقر للتشريع القيادي والذي تقوم به جهات عليا، اما دور المدير والقائد المحلي تنفيذ التعليمات والبرقيات النازلة.</p>
---	--	--	---	--	--	--	---

<p>توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى كل عمليات إدارة المعرفة الأربعة، إلا أنّ اهتمامها بعملية تطبيق المعرفة أكثر من اهتمامها بباقي العمليات، هذه النتائج التي توصلت إليها تُحتم على المؤسسة الجزائرية زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة كممارسة إدارية معاصرة وأداة من الأدوات الأساسية التي تُساعد في ضمان استمراريتها في السوق، خاصة إذا فُتِح المجال للمؤسسات الأجنبية في مجال توزيع الكهرباء والغاز للدخول للأسواق الجزائرية .</p>	<p>الإستبيان</p>	<p>70 مفردة</p>	<p>في العاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز بوهران</p>	<p>تناولت هذه الدراسة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوهران لإدارة المعرفة، هذه الأخيرة التي اعتبرت متغيرا للدراسة، لمعرفة مستوى إهتمام المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة الأربعة وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة (بركانة مامة، بوشنافة الصادق) 2021</p>	<p>3</p>
---	------------------	-----------------	--	---	-------------	---	----------

4	دراسة ( عبد الله عادل ) 2020	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية إتباعها في الشركات الدولية لصناعة الأغذية بقطاع الأغذية والمشروبات في الكويت بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة من قبل الشركات العالمية المنتجة للأغذية ، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية	موظفي مجموعة فنادق جزائرية	147 عاملا	الإستبيان	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: 1. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل . 2. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية 3. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير رأس المال . 4. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية . 5. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين وضع رؤية وتصور للمستقبل . 6. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار وتطوير الأجيال القادمة . 7. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم الابداع والابتكار .
5	دراسة (سمية خليفي، عبد الرزاق سلام) 2019	مقال	هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر عمليات	العاملين في المديرية العملية	53 مفردة	الإستبيان	ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداءالعاملين

			للإتصالات بولاية المدية	إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية، الجزائر.			
	بنسبة 79						
	وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وتعزيز الياتها وذلك للرفع من كفاءة العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وتحسين أدائهم.						
6	حريزي فاروق 2019	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستخدام بوابات الانترنت في دعم عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر.	عينه عشوائية من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة	100 مفردة	الإستبيان	أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لاستخدام بوابات الانترنت على عملية توليد المعرفة وتطبيق المعرفة وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالاهتمام بعمليتي تخزين وتوزيع المعرفة في المؤسسة .



المعرفة

<p>أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نذكر منها : وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة متوسط ، مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة مرتفع ، مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة متوسط ، بالإضافة الى وجود مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخزين وتطبيق المعرفة ، وتفادي جميع المعوقات التي تعيق تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة .</p>	<p>الإستبيان</p>	<p>60 مفردة</p>	<p>عينة من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إستعداد مؤسساتنا العمومية الجزائرية لتنفيذ إدارة المعرفة وهذا من خلال معالجة الإشكالية التالية : ماهو واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة</p>	<p>مقال</p>	<p>صديقي امينة 2019</p>	<p>7</p>
<p>من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بنسبة 79 % وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وتعزيز الياتها وذلك للرفع من كفاءة العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وتحسين أدائهم.</p>	<p>الإستبيان</p>	<p>53 مفردة</p>	<p>العاملين في المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية</p>	<p>هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية، الجزائر</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة (سمية خليفي، عبد الرزاق سلام) 2019</p>	<p>8</p>

المعرفة

<p>توصلت الدراسة الى وجود دور واضح وفعال للقيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة ويتضح هذا الدور من خلال اشراف المديرين والمسؤولين على توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة بين العمال الاداريين بالخدمات الاجتماعية في المؤسسة .</p>	<p>استبيان</p>	<p>55 عاملاً وعاملة</p>	<p>العمال الإداريين بالمؤسسة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية "سوناطراك" بسكرة ، إضافة إلى ذلك معرفة دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تفعيل إدارة المعرفة لدى العمال الإداريين</p>	<p>مقال</p>	<p>خليفة ، أمال 2018</p>	<p>9</p>
---	----------------	-------------------------	----------------------------------	--	-------------	------------------------------	----------

<p>10 مانع صبرينة، بن حجوبة عبد الحميد 2018</p>	<p>مقال</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة إتصالات تيسمسيلت .</p>	<p>عينة من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بتسمسيلت</p>	<p>73 عامل</p>	<p>استبيان</p>	<p>توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والاداء البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر تسمسيلت، كما توصلت إلى تأكيد الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة من خلال الاداء البشري الذي له علاقة بنجاح او فشل المؤسسة، في وسط بيئة ديناميكية غير مستقرة.</p>
<p>11 دراسة (أقطي جوهره) سنة 2017</p>	<p>أطروحة دكتوراه</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجياتها والأثر غير المباشر لها</p>	<p>موظفي مجموعة فنادق جزائرية</p>	<p>341 موظفا</p>	<p>لإستبيان والمقابلات</p>	<p>توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرهما ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة أن يتم إنشاء تخصصات بالجامعة مرتبطة بالإدارة الفندقية التي من شأنها تسريع تطور الفنادق الجزائرية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التخصصات المفتوحة بالجامعة كي تتناسب مع ما تحتاجه المؤسسات حقيقة، ولا يمر ذلك إلا بوضع خطط شاملة من مستويات عليا.</p>

<p>12</p> <p>شذى شفيق محسن عطاء 2017</p>	<p>أطروحة دكتوراه</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق تميز الاداء واثـر المتغير الوسيط المعرفة في تحقيق تميز الاداء، ودراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمعرفة</p>	<p>مسؤولين في شركة الاتصالات سودتال وشركة زين</p>	<p>160 مفردة</p>	<p>استبيان</p>	<p>اهم النتائج التي تم التوصل اليها : يوجد أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الاداء، كما يوجد أثر إيجابي للمعرفة الضمنية والظاهرة في تميز العملاء، كذلك لا يوجد أثر إيجابي للمعرفة الضمنية في التميز المالي، كما ان المعرفة الضمنية والظاهرة لا تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز العملاء، وخلصت الدراسة ان المعرفة الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز المالي، بينما المعرفة الظاهرة لا تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المالي .</p>
<p>13</p> <p>أحمد عدنان الطيط إبراهيم العايد 2017</p>	<p>مقال</p>	<p>هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في إختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية</p>	<p>مدراء بشركة الاتصالات بالسعودية</p>	<p>65 مدير</p>	<p>استبيان</p>	<p>توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. وإن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وتخزينها في إختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في إختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.</p>

14	قوادرية ربيحة، خليفة عيسى 2017	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، ومساهمتها في إدارة المعرفة	مدراء في مؤسسة اتصالات الجزائر	45 مدير	إستبيان	وأظهرت النتائج أن تنمية رأس المال البشري تساهم في إدارة المعرفة بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.562). وأن تنمية رأس المال البشري تفسر (31.6%) من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة .
15	نعيمة يحياوي سهام شوشان 2017	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور- برج بوعريريج	إطارت في مجمع كوندور برج بوعريريج	عينة من الاطارات	استبيان	تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أهم النتائج : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) والقيادة المبدعة.
16	تواتي، نور الهدى 2014	مذكرة	هدفت هذه الدراسة دراسة مدى مساهمة القيادة الإستراتيجية في إنتاج المعرفة .	عينة من المدراء	عينة من مديرين	مقابلة	توصلت الدراسة إلى : 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.

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية:

من خلال الجدول رقم ( 3- 1) والذي يضم تصنيفا مختصرا للدراسات السابقة باللغة العربية نلاحظ ما يلي:

#### 1- الإطار الزمني:

من خلال الجدول السابق يتضح أن الدراسات السابقة باللغة العربية جاءت أغلبها محصورة في الفترة الزمنية من (2017- 2022) وهي مدة تقدر بـ5سنوات، وهي فترة قصيرة مما يدل على حداثة الموضوع، وزيادة أهميته في الآونة الأخيرة لدى الباحثين في ميدان الإدارة والتسيير.

#### 2- متغيرات الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة باللغة العربية إتضح لنا انها تطرقت الى أغلب وظائف القيادة الاستراتيجية حسب رأي كل باحث وعلى حسب الدراسة الميدانية لكل مؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه ومن خلال ذلك يتبين أن اغلب الدراسات إشتراك في الابعاد التالية (التوجه الاستراتيجي، إتخاذ القرار الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية) والتي تعتبر أبعاد توضح وظائف القيادة الاستراتيجية وليس خصائصها لان معظم الدراسات كانت ميدانية في مؤسسات إقتصادية وبالتحديد مؤسسات الاتصالات، أما الدراسات التي تناولت عمليات إدارة المعرفة فكلها تناولت واشتركت في خمس أبعاد وهي(توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) بحيث لم يكن هناك أي اختلاف بين الباحثين بحيث أن أغلب الدراسات إتفقت على هذه الابعاد .

أما الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة ( عمليات ) إدارة المعرفة فكانت دراسة (خليفة أمال، 2018) التي تناولت العلاقة والأثر بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، حيث ضم المتغير المستقل أبعاد مختلفة والمتغير التابع ركز على الابعاد التالية وهي ( توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة،تطبيق المعرفة ) ومن الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كذلك نجد دراسة (سمية خليف، وعبد الرزاق سلام، 2019) التي تطرقت إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، وهي تشمل محور إدارة المعرفة. الأمر الذي ساعد الباحث وأفاده إلى حد ما في إثراء الجانب النظري للدراسة، وبناء أداة البحث، وكذا التعقيب على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ومقارنتها بدراستنا الحالية، ومن الدراسات القريبة للدراسة الحالية كذلك دراسة (أقطي جوهرة، فريد بن عبيد، 2017) التي إهتمت بمعرفة دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك المعرفي، ومنها من تناولت واقع عمليات وإدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية كدراسة (صديقي أمينة، 2018، ) و(بركانة مامة، بوشنافة الصادق، 2021)، وهو ما يفسر أن الدراسات السابقة العربية تناولت موضوع دور وأثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة بصفة عامة وعمليات إدارة المعرفة بصفة خاصة .

**3- ميدان ومكان الدراسة:**

فيما يخص الميدان الذي أجريت فيه الدراسات السابقة باللغة العربية فكانت اغلبها في قطاع الاتصالات، أي أغلبها كانت في مؤسسات الاتصالات الوطنية او الدولية، وتوجد بعض الدراسات فقط التي شملت قطاعات أخرى، وهذا ما يتناسب مع الدراسات الحالية، مما يسهل من المقارنة بين الدراسات السابقة والمحلية، أما بخصوص مكان هذه الدراسات فكانت ما بين البيئة الجزائرية والبيئة الخارجية على حسب المؤسسة محل الدراسة والقطاع الذي تنشط فيه، ومنها بعض الدول العربية كالسودان والكويت .

**4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:**

من الجدول ( - ) يتضح أن أغلب الدراسات السابقة باللغة العربية إستخدمت الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينات المبحوثة، وتم معالجة بيانات هذه الدراسات بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، ويُعد الإستبيان الأداة الأكثر مناسبة لهذا النوع من البحوث التي تتميز بتعدد المتغيرات وكثرتها، وهناك بعض الدراسات التي إعتمدت على أداة المقابلة والملاحظة لتعزيز أسئلة الإستبيان، وجمع أكبر عدد من البيانات، مثل دراسة (أقطي جوهره، فريد بن عبيد، 2017).

**5- نتائج الدراسة:**

فيما يخص نتائج الدراسات السابقة باللغة العربية نلاحظ أنها جاءت متباينة من دراسة إلى أخرى، فنجد منها دراسات وضحت دور القيادة الاستراتيجية في تسيير وتحسين اداء الموارد البشرية أو دورها في تحسين أداء المنظمة من جهة أخرى والذي أساسا يتم بتفعيل عمليات إدارة المعرفة ، والاعلبيية بينت دور واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية مع دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، باستثناء دراسة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة .

وهناك دراسات أخرى تناولت احد متغيري الدراسة المستقل او التابع ودرست العلاقة او اثره على متغيرات أخرى وتوصلت الى نتائج تشبه نتائج الدراسة الحالية ونلاحظ أيضا نتائج الدراسات السابقة كانت مختلفة في بعض الأحيان بالمقارنة مع الدراسة الحالية، خاصة التي كانت في مؤسسات غير مؤسسات الاتصالات، وحتى إختلاف أهداف كل دراسة يوصل الى نتائج مختلفة مقارنة مع الدراسة الحالية التي تبرز الدور الأساسي الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق الى الدراسات باللغة الأجنبية التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بإشكالية الدراسة الحالية وهذا حسب الترتيب الزمني بداية بالحديثة .

المطلب الأول: عرض الدراسات

### 1\_ دراسة (2021)<sup>1</sup> (Ragaa Hassen, Korichi Mohamed Sghir)

بعنوان ( **Knowledge Management processes and their impact on firm's Performance – Field study in Sonelgaz company – Unit of Djelfa**).

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء في مؤسسة سونلغاز في المديرية الولائية بالجلفة، ومعرفة ما إذا كان هناك إحصائيًا اختلافات كبيرة في كل من عمليات إدارة المعارف والأداء في المنظمة حسب الجنس والمستوى التعليم وتم تصميم استبيان وزع على مجموعة من العمال بإختلاف منابهم مسؤولين او عمال أي تم جمع البيانات من عينة عشوائية، توصلت الدراسة إلى أهم نتيجة وهي : أن كل عمليات إدارة المعرفة لها تأثير على الأداء في المؤسسة قيد الدراسة .

### 2\_ دراسة (2021)<sup>2</sup> ( Ben yahia Souad , Makhlouf Azdin )

بعنوان : **Contributions Of Administrative Leadership In Adopting Knowledge Management**

هدفت هذه الورقة البحثية بشكل أساسي إلى التأكيد على الدور المهم الذي تلعبه القيادة في تبني إدارة المعرفة وأظهرت أن دور القادة في إدارة المعرفة هو تحديد أشكال المعرفة المتاحة والمطلوبة، والسعي لاكتسابها، وبناء استراتيجية إدارة المعرفة بشكل واضح. ميزات طموحة وممكنة، والعمل على تنفيذ تلك الإستراتيجية، وذلك باستخدام كافة الجهود المتاحة للعاملين وإشراكهم في الإعداد والتنفيذ من خلال تدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم وتقييم إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> Ragaa Hassen, Korichi Mohamed Sghir , **Knowledge Management processes and their impact on firm's Performance – Field study in Sonelgaz company – Unit of Djelfa**, Journal des Recherche economique manageriales , Vol 15, N° 02, 2021: P 099-117

<sup>2</sup> Ben yahia Souad , Makhlouf Azdin, **Contributions Of Administrative Leadership In Adopting Knowledge Management**, Journal of Economic studies Vol 15, N°02, 2021: P 388-406.



3\_ دراسة (2021)<sup>1</sup> (Bouhelal Fatima, Adouka Lakhdar)**The Reality of knowledge management in organisation Greater : بعنوان  
Amman Municipality Experience .**

نظرا لحدائثة إدارة المعرفة كأحد موضوعات الساعة، فرضت ضرورة معالجة هذا البحث وإعطائه الاهتمام الكافي من خلال الإمام بإطاره المفاهيمي ومحاولة تناول أهم عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وشرح الدوافع التي دفعت مؤسسة عمان الكبرى إلى تبني هذا المفهوم، وإبراز الخطوات العملية التي اتخذتها هذه المؤسسة في ترسيخ إدارة المعرفة كأحد معايير التميز التي وضعتها في رسالتها، تم توزيع استبيان على عينة من عمالها، أظهرت النتائج أن أمانة عمان الكبرى إتبعت مجموعة من المراحل العملية من أجل دمج إدارة المعرفة في العمليات اليومية للمؤسسة، من مرحلة التوعية لضمان الالتزام بمرحلة التخطيط والتنفيذ، ونشر المعرفة، ثم ضمان التواصل الفعال. بين الأطراف المشاركة في هذه التجربة. يعد التكامل التدريجي للمعرفة أمراً ضرورياً لاستغلال المعرفة الضمنية والصريحة الموجودة في المنظمة، مما يعزز قدرتها التنافسية وتميزها .

4- دراسة (2020)<sup>2</sup> (Nawal Boualleg, Abdelkader Bensaada)**Strategic Leadership Practices Of 21 st century and Busines : بعنوان  
Performance .**

هدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية ممارسات القيادة الاستراتيجية للقرنين العشرين والحادي والعشرين في الشركات الجزائرية، من جانب الاتجاه الاستراتيجي، واستغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسة الأخلاقية، وإنشاء الضوابط التنظيمية المتوازنة ومعرفة العلاقة بين هذه الممارسات القيادية وأداء الأعمال، حيث تم فحص أداء الأعمال من خلال مجالين رئيسيين هما الأداء المالي والسوقي، والأداء الاجتماعي، وأجريت الدراسة من خلال توزيع استبيان على مجموعة من الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة باستخدام عينة مكونة من 43 شركة.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية للقرن الحادي والعشرين هي الأكثر أهمية من قبل الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة، كما أن هناك علاقة وثيقة بين هذه الممارسات والأداء.

<sup>1</sup> Bouhelal Fatima, Adouka Lakhdar, The Reality of knowledge management in organisation Greater Amman Municipality Experience, Revue organisation et Travail, Vol 10, N°1, 2021: P 213-226

<sup>2</sup> Nawal Boualleg, Abdelkader Bensaada, The Reality of knowledge management in organisation Greater Amman Municipality Experience, Journal The Social Empowrment , Vol 02, N°1, 2020: P 279-296

**5\_ دراسة (2020) <sup>1</sup>(Annane sarah, Bouheroud Fatiha)**

بعنوان :

**The Reality Of Applying Knowledge Management In Algerian Economic Institutions: Case Study Of A Group Of Institutions In The City Of Setif.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية في بمدينة سطيف من خلال إختيار عينة قوامها (25) مؤسسة . أشارت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يختلف حسب الطبيعة المختلفة للمؤسسة وحجم المؤسسة وجنس المديرين وعمرهم . وأظهرت نتائج الدراسة أهم العوامل المعوقة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية .

**6- دراسة (2019) <sup>2</sup>(Sachin Suknunan, Manoj Maharaj)****strategy The role of knowledge management in institutional: development and competitiveness at leading African universities.**

هدفت هذه الدراسة فحص دور وتأثير إدارة المعرفة في صنع القرار وصياغة الإستراتيجيات للقيادة في الجامعات بأفريقيا وتحديد ما إذا كانت إدارة المعرفة تضيف قيمة وتزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات ،بحيث تم إستطلاع عبر 20 جامعة أفريقية رائدة وتم إجراؤه في عام 2014، وم الاعتماد على طريقة مختلطة من المناهج الكمية والنوعية، أظهرت النتائج مايلي :

- أن إدارة المعرفة لديها الإمكانيات للتأثير بشكل إيجابي على صياغة الإستراتيجية المؤسسية، ولكن يجب تمثيلها بشكل مثالي على المستوى التنفيذي من أجل تحقيق إمكاناتها بالكامل.
- هناك حاجة إلى مزيد من ممارسة إدارة المعرفة في مجالات التدريس والتعلم الأكاديمي والبحث.
- يوجد نقص في معلومات إدارة المعرفة المتطورة والقوية أنظمة في معظم المؤسسات الرائدة في إفريقيا.
- وأن تلك المؤسسات الرائدة والناجحة إستخدمت أنظمة معلومات.
- ومن خلال النتائج يتضح أن إدارة المعرفة يمكن أن تلعب دورًا حاسمًا دور في نجاح الجامعة وقدرتها التنافسية

<sup>1</sup> Annane sarah, Bouheroud Fatiha, **The Reality Of Applying Knowledge Management In Algerian Economic Institutions: Case Study Of A Group Of Institutions In The City Of Setif**, Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences , Vol 13, N°02, 2020.

<sup>2</sup> Sachin Suknunan, Manoj Maharaj, **The role of knowledge management in institutional strategy development and competitiveness at leading African universities**, Journal Knowledge and Performance Management, Vol 03, N°1, 2019.

**7\_دراسة (2018) <sup>1</sup>( Abdelheq lachachi, Mustapha Houhou )****Les catalyseurs du Management des connaissances dans les Entreprises Algeriennes :Cas D algerie Telecom Tlemcen .**

تناولت هذه الدراسة موضوع محفزات إدارة المعرفة في الشركات الجزائرية، استنادًا إلى نظرية الموارد لتحديد المعرفة كمورد استراتيجي، فإن هدفنا هو تحديد محفزات إدارة المعرفة من خلال التقسيم إلى قسمين: العوامل الشخصية وهي: الطموح والسلوك والقيادة. والعوامل التنظيمية وهي: المهمة، الرؤية والاستراتيجية والثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث أجريت دراسة الحالة داخل المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائرية بتلمسان من أجل مراقبة العوامل المحفزة لإدارة المعرفة في الشركات الجزائرية، وتم استخدام استبيانًا يتضمن 16 سؤالًا في 4 محاور تتعلق بعناصر البحث، وبالنسبة لمعالجة البيانات، استخدم برنامج Spss الإصدار 11 بتوزيع 200 استبيان وتمكننا من استرداد 123 استبيانًا، توصلت الدراسة إلى أهم نتيجة وهي: أنه لا توجد ثقافة تنظيمية وثقة بين الموظفين وحتى الشعور بالانتماء الذي يعزز تبادل المعرفة لأن هناك فرقًا بين أهداف القادة وتوقعاتهم. وبين الموظفين من ناحية أخرى، ووجد أن القادة يدعمون فرص التدريب بصفة أقل .

**8\_دراسة (2012) <sup>2</sup>( Clair Doloriert , Sally Sambrook )****Leadership and knowledge management in UK IC organisations .: بعنوان**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وتبيين دور ومدى مساهمة القيادة في نشاط إدارة المعرفة، وهذا على حسب كل نوع أو نمط من أنماط القيادة الممارسة على المنظمة، وتم تحليل نوعين من أنواع القيادة لتبيين مدى مساهمة النوعين في تنشيط إدارة المعرفة في المنظمة محل الدراسة، حيث تمت الدراسة على 111 مدير من مديري المعرفة في منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة المتحدة، بحيث أجريت مع بعضهم مقابلة بالاضافة الى أسئلة في شكل إستبيان، توصلت الدراسة إلى الال الدراسة إلى مايلي :

- يجب على على المنظمات أن تكون على دراية بأسلوب القيادة المعتمد من طرف مديري المعرفة من أجل تنشيط أبر لادارة المعرفة .
- عندما يتبنى مديرو المعرفة داخل المنظمة أساليب القيادة التحويلية والمعاملات ينتج عنه زيادة في تنشيط إدارة المعرفة .

<sup>1</sup> Abdelheq lachachi, Mustapha Houhou , **Les catalyseurs du Management des connaissances dans les Entreprises Algeriennes :Cas Dalgerie Telecom Tlemcen**, Journal des Recherches Mangeriales , Vol 02, N°1, 2018: P 206-220

<sup>2</sup> Clair Doloriert et Sally Sambrook, **Leadership and knowledge management in UK IC organisations**, Palestinian Journal of Management Developent , Vol 32, N°1, 2012: P 4-17

**المطلب الثاني : تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية**

يحتوي ملخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية على أصحاب الدراسة، طبيعة الدراسة، هدف الدراسة، مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عينة الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من كل دراسة سبق عرضها في الفرع الأول.

الجدول رقم ( 3-2) : تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	اداة الدراسة	اهم النتائج والتوصيات	
1	دراسة ( Ragaa Hassen, Koric hi Mohamed Sghir ) 2022	مقال	الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء في مؤسسة سونلغاز في المديرية الولائية بالجللفة .	عمال مؤسسة سونلغاز بالمديرية الولائية بالجللفة	عينة عشوائية من العمال	استبيان	توصلت الدراسة إلى أهم نتيجة وهي : أن كل عمليات إدارة المعرفة لها تأثير على الأداء في المؤسسة قيد الدراسة .
2	دراسة ( Ben yahia Souad , Makhlouf Azdin ) 2021	مقال	هدفت هذه الورقة البحثية بشكل أساسي إلى التأكيد على الدور المهم الذي تلعبه القيادة في تبني إدارة المعرفة.	مدراء المؤسسات إقتصادية	عينة من مدراء المؤسسات إقتصادية	المقابلة	أظهرت أن دور القادة في إدارة المعرفة هو تحديد أشكال المعرفة المتاحة والمطلوبة، والسعي لاكتسابها، وبناء استراتيجية إدارة المعرفة بشكل واضح. ميزات طموحة وممكنة، والعمل على تنفيذ تلك الإستراتيجية، وذلك باستخدام كافة الجهود المتاحة للعاملين وإشراكهم في الإعداد والتنفيذ من خلال تدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم وتقويم إدارة المعرفة.

<p>توصلت الدراسة ألى نتائج من اهمها : أمانة عمان الكبرى إتبعـت مجموعة من المراحل العملية من أجل دمج إدارة المعرفة في العمليات اليومية للمؤسسة، من مرحلة التوعية لضمان الالتزام بمرحلة التخطيط والتنفيذ، ونشر المعرفة، ثم ضمان التواصل الفعال. بين الأطراف المشاركة في هذه التجربة</p>	<p>استبيان</p>	<p>عينة من العمال</p>	<p>عمال امانة عمان</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تناول أهم عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى شرح الدوافع التي دفعت عمان الكبرى إلى تبني هذا المفهوم، وإبراز الخطوات العملية التي اتخذتها في ترسيخ إدارة المعرفة كأحد معايير التميز التي وضعتها في رسالتها</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة <b>Bouhelal Fatima, Adouka Lakhdar 2021</b></p>	<p>3</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية للقرن الحادي والعشرين هي الأكثر أهمية من قبل الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة، كما أن هناك علاقة وثيقة بين هذه الممارسات والأداء.</p>	<p>استبيان</p>	<p>43شركة</p>	<p>مجموعة من الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية ممارسات القيادة الاستراتيجية للقرنين 20 و 21 في الشركات الجزائرية، ومعرفة العلاقة بين هذه الممارسات القيادية وأداء الأعمال، حيث تم فحص أداء</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة <b>Nawal ) Boualleg, Abdelkader ( Bensaada 2020</b></p>	<p>4</p>

				الأعمال من خلال مجالين رئيسيين هما الأداء المالي والسوقي، والأداء الاجتماعي.				
5	دراسة	<b>Annane sarah, Bouheroud Fatiha 2020</b>	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية	مؤسسات إقتصادية	25 مؤسسة	المقابلة	توصلت الدراسة الى : أن مستوى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يكون حسب الطبيعة المختلفة للمؤسسة وحجم المؤسسة وجنس المديرين وعمرهم
6	دراسة	<b>Sachin Suknunan, Manoj Maharaj 2019</b>	مقال	هدفت هذه الدراسة فحص دور وتأثير إدارة المعرفة في صنع القرار وصياغة الإستراتيجيات للقيادة في الجامعات بأفريقيا وتحديد ما إذا كانت إدارة المعرفة تضيف قيمة وتزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات	جامعات افريقية رائدة	20 جامعة	استبيان	توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : - أن إدارة المعرفة لديها الإمكانيات للتأثير بشكل إيجابي على صياغة الإستراتيجية المؤسسية، ولكن يجب تمثيلها بشكل مثالي على المستوى التنفيذي من أجل تحقيق إمكاناتها بالكامل. - هناك حاجة إلى مزيد من ممارسة إدارة المعرفة في مجالات التدريس والتعلم الأكاديمي والبحث. - يوجد نقص في معلومات إدارة المعرفة المتطورة والقوية أنظمة في معظم المؤسسات الرائدة في إفريقيا.

<p>توصلت الدراسة الى أهم نتيجة وهي : أنه لا توجد ثقافة تنظيمية وثقة بين الموظفين وحتى الشعور بالانتماء الذي يعزز تبادل المعرفة لأن هناك فرقاً بين أهداف القادة وتوقعاتهم. وبين الموظفين من ناحية أخرى، ووجد أن القادة يدعمون فرص التدريب بصفة أقل.</p>	<p>استبيان</p>	<p>200</p>	<p>عمال شركة الاتصالات الجزائرية</p>	<p>تناولت هذه الدراسة موضوع محفزات إدارة المعرفة في الشركات الجزائرية، استناداً إلى نظرية الموارد لتحديد المعرفة كمورد استراتيجي، فإن هدفنا هو تحديد محفزات إدارة المعرفة من خلال التقسيم إلى قسمين: العوامل الشخصية وهي: الطموح والسلوك والقيادة. والعوامل التنظيمية وهي: المهمة، الرؤية والاستراتيجية والثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة <b>Abdelheq lachachi, Mustapha Houhou</b></p>	<p>7</p>
<p>توصلت الدراسة إلى مايلي : - يجب على على المنظمات أن تكون على دراية بأسلوب القيادة المعتمد من طرف مديري المعرفة من أجل تنشيط أبر لادارة المعرفة . - عندما يتبنى مديرو المعرفة داخل المنظمة أساليب القيادة التحويلية والمعاملات ينتج عنه زيادة في تنشيط إدارة المعرفة .</p>	<p>استبيان</p>	<p>111</p>	<p>مديري المعرفة في منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة المتحدة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وتبيين دور ومدى مساهمة القيادة في نشاط إدارة المعرفة، وهذا على حسب كل نوع أو نمط من أنماط القيادة الممارسة على المنظمة .</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة <b>Clair Doloriert , Sally Sambrook 2012</b></p>	<p>8</p>



### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يوضح الجدول رقم ( 2-3 ) تلخيص للدراسات السابقة باللغة الأجنبية من حيث طبيعة الدراسة وهدفها، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة وأبرز النتائج والتوصيات التي خرجت بها، وفيما يلي إظهار لأهم عناصرها:

#### 1- الإطار الزمني:

جاءت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية في فترة محصورة من (2018-2021) ما تمثل 4 سنوات وهي مدة قصيرة تساعدنا في معرفة الاختلاف الموجود بينها، حتى وإن كان هناك إختلاف في طبيعتها ونتائجها.

#### 2- متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول ( 2-3 ) يتضح أن متغيرات الدراسات كانت أغلبها تناوت أثر وواقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية أو الدولية .

ف نجد مثلا دراسة 2021, Raga Hassen, Korichi Mohamed Sghir، والتي تناولت أثر عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء في مؤسسة سونلغاز في المديرية الولائية بالجللفة، ومعرفة ما إذا كان هناك إحصائياً إختلافات كبيرة في كل من عمليات إدارة المعارف والأداء في المنظمة حسب الجنس والمستوى التعليمي، وأخرى تناولت أهم العوامل التي تساعد وتحفز من تطبيق عمليات وإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أو الدولية مثل دراسة كل من Annane sarah, Bouheroud 2018, Abdelheq lachachi, Mustapha Houhou و تتفق دراستنا الحالية أكثر مع دراسة (Ben yahia Souad, Makhoulf Azdin, 2021) كونها تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تبني إدارة المعرفة من خلال انها ابرزت الدور الأساسي وبالتفصيل الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، ودراسة ( Clair Doloriert, Sally Sambrook بينت دور ومدى مساهمة القيادة في نشاط إدارة المعرفة، وهو الأمر الذي ساعد الباحث في إثراء الجانب النظري للدراسة، ووضع تصور أولي لأبرز العراقيل والصعوبات التي واجهت هؤلاء الباحثين لتجنبها، كما أفاد الباحث في تحديد أداة الدراسة التي سيعتمد عليها .

#### 3- ميدان ومكان الدراسة:

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم ( 2 - 3 ) يتبين لنا أن الدراسات السابقة باللغة الأجنبية جاءت في ميادين مختلفة فمنها التي كانت في قطاع التعليم العالي، وقطاع الاتصالات، ومنها التي جاءت في القطاع الاقتصادي خاصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث جاءت دراسة ( Annane sarah, Bouheroud (Fatiha, 2021

والتي تناولت عينة تتكون من حوالي 25 مؤسسة إقتصادية باختلاف حجمها وجنس المديرين وأعمارهم على مستوى ومنها أيضا دراسة Sachin Suknunan, Manoj Maharaj والتي شملت قطاع التعليم العالي

وبخصوص مكان إجراء هذه الدراسات فتنوعت رغم قلتها حوالي ثلاث قارات حول العالم، وهي آسيا، إفريقيا، أوروبا، فنجد الدول التي أجريت فيها مثل، بريطانيا، وهناك عدة دول من المنطقة العربية مثل عمان ودول من عربية من إفريقيا، مما يعطي لدراستنا الحالية نظرة كبيرة حول موضوع القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، كون هذه الدراسات أجرت مسحا للموضوع في ثلاث قارات من العالم.

#### 4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

إعتمدت أغلب الدراسات السابقة باللغة الأجنبية على أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكانت المعالجة الإحصائية بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، بإستثناء دراسة Sachin Suknunan, Manoj Maharaj , 2019 فقد إعتمدت على الطريقة الاستطلاعية لعينة مكونة من 25 جامعة إفريقية وإستخدام مناهج كمية ونوعية للوصول إلى النتائج .

#### 5- نتائج الدراسة:

تباينت نتائج الدراسات السابقة باللغة الأجنبية تبعاً لتباين أهدافها ومتغيراتها وكذا تباين ميادينها وبيئتها، غير أن أغلبها أكدت على الدور الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في التسيير وتحسين أداء الفرد أو المنظمة في المؤسسات مهما كان نوع نشاطها من خلال تحسين أداء الفرد بصفة خاصة وأداء المنظمة بصفة عامة وهذا بتفعيل عمليات إدارة المعرفة .

#### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في ضوء المراجعة العامة لأدبيات الدراسات التطبيقية العربية، وكذا الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، إستعرض الباحث 24 دراسة سابقة، منها 16 دراسة باللغة العربية، و8 دراسات باللغة الأجنبية، تم عرضها حسب تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، على نطاق زمني (2017-2022)، أي لفترة زمنية تقدر بـ 5 سنة، وهي فترة قصيرة نسبياً مما يدل على حداثة الموضوع، وإزداد أهميته بحيث انه يركز على أهم مقومات نجاح المؤسسة وهو التسيير والذي يعتمد على القيادة الاستراتيجية.

وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث من عدة جوانب وأعطته صورة أولية عن أداة الدراسة الحالية، وأبرز الصعوبات والعراقيل التي واجهتها هذه الدراسات من أجل الاستفادة منها في هذه الدراسة، كما أثرت دراستنا الحالية من خلال المعلومات والأفكار التي إحتوتها، وعلى الرغم من ذلك وجد الباحث نقاط تشابه ونقاط إختلاف بين دراسته والدراسات السابقة التي تم إستعراضها، ويمكن التمييز بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال العناصر التالية:

- 1- متغيرات الدراسة:
- 2- ميدان ومكان الدراسة:
- 3- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:
- 4- الجوانب التي إستفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
- 5- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

### 1- متغيرات الدراسة

يوضح الشكل رقم (3-1) المتغيرات التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة، وهي على جزئين جزء يتعلق بالمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية، وجزء آخر وهو المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة، وبما أن دراستنا تحوي العديد من المتغيرات الفرعية، يوجد بينها وبين الدراسات السابقة أوجه تشابه وإختلاف، وسوف نذكر فيما يلي أهمها فقط:

#### أولاً: المتغير المستقل

من خلال عرض الدراسات السابقة التي توضح القيادة الاستراتيجية وأثرها سواء على عمليات إدارة المعرفة أو على متغير تابع آخر، لاحظنا وجود عدد كبير من الأبعاد التي تم إختيارها في كل دراسة، ومن هذا المنطلق توجد بعض المتغيرات في دراستنا غير موجودة في الدراسات السابقة، فمثلا ركزت دراسة (أقطي جوهرة، فريدبن عبيد 2017) على قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربع أبعاد هي، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية الفعالة، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي وممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة، كذلك جاءت دراسة (شذى شفيق، محسن عطاء 2017) للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق تميز الاداء وأثر المتغير الوسيط المعرفة في تحقيق تميز الاداء، ودراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمعرفة وهي كلها متغيرات لم نتطرق لها في دراستنا، في حين ركزت دراسة (عبد الله عادل، 2020) على متغيرات فرعية للتعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية إتباعها في الشركات الدولية لصناعة الأغذية في الكويت بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة، أما الدراسة التي إعتمدت على بعض المتغيرات التي تناولناها في دراستنا نجد دراسة (خليفة، أمال، 2018) حيث إعتمدت على المتغيرات التالية ( التوجه الاستراتيجي، الممارسة الاخلاقية، تعزيز وممارسة الثقافة التنظيمية، التغيير الاستراتيجي ) وبالتالي إشتركت مع هذه الدراسة في متغيري التوجه الاستراتيجي، والتغيير الاستراتيجي، وكذلك الأمر لدراسة ( تواتي، نور الهدى، 2014) التي ترى نفس أبعاد الدراسة الحالية، أما دراسة (بلخير محمد ، بن قدور أشواق، 2021) فقد إختلفت عن دراستنا في بُعدين من أبعاد القيادة الاستراتيجية، وجزير بالذكر أن دراستنا تناولت المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية من خلال خمسة أبعاد، وهي بدورها تضم مجموعة من المتغيرات الفرعية حيث يضم البعد الأول العوامل الفردية وتم قياسها إنطلاقاً من أربع متغيرات فرعية وهي (الرؤية المستقبلية، الاهداف الاستراتيجية،

رسالة المؤسسة، غاية المؤسسة )، بالإضافة إلى ذلك فالمتغيرات الفرعية التي تم إستخدامها في دراستنا تم معالجتها في بعض الدراسات كأبعاد ر للقيادة الاستراتيجية .

### ثانيا: المتغير التابع

إن المتغير التابع في دراستنا تمثل في عمليات إدارة المعرفة وقد تم قياسه إنطلاقا من خمس أبعاد فرعية وهي (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة ) وهي تختلف في بعد واحد مقارنة بالدراسات السابقة وهو بعد تشخيص المعرفة، بحيث اغلب الدراسات استثنت هذا البعد وركزت على أربع أبعاد اساسية وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة منها دراسة كل من ( حامدي محمد، بعيطيش شعبان، 2022)، ودراسة (حريزي فاروق، 2019 ) وأيضا دراسة (صديقي أمينة، 2019 )، بإستثناء دراسة واحدة فهي تتفق مع دراستنا في خمس أبعاد لعمليات إدارة المعرفة وهو ماورد في دراسة (مالكي محمد ، ساوس الشيخ، 2020)، أما باقي الدراسة فكلها ركزت على أربع أبعاد لعمليات إدارة المعرفة وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة.

### 2- ميدان الدراسة:

فيما يخص ميدان الدراسة فقد كانت دراستنا في المديرات الولائية لاتصالات الجزائر على مستوى 50 ولاية عبر الوطن، وكذا المديرية العامة بالجزائر العاصمة، وهي مؤسسة اقتصادية، أما الدراسات السابقة فقد تنوعت فيها ميادين الدراسة، ولكن اغلبها كان في قطاع الاتصالات بما يتناسب ودراستنا الحالية، باستثناء بعض الدراسات التي كانت في قطاعات أخرى كقطاع التعليم العالي، والقطاع العمومي .

### 3- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

ركزت أغلب الدراسات السابقة على أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة الى المقابلة وبعض البرامج التي تم تصميمها لهذا الغرض ومعالجتها كطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية ، وإستخدام برنامج Smart pls مثل دراسة (مالكي محمد ، ساوس الشيخ، 2020 )، أما دراستنا فهي من الدراسات القليلة التي إعتمدت على أداتين لجمع البيانات وهما الإستبيان والمقابلة، وهما الأداتين التي إعتمد عليهما بعض الدراسات السابقة باللغة العربية أو الاجنبية مثل دراسة Clair Doloriert , Sally Sambrook, 2012، أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية للبيانات فقد إستخدمت دراستنا التحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بينما إعتمدت دراسة (Sachin Suknunan, Manoj Maharaj, 2019) على إستخدام مناهج كمية ونوعية بالإضافة إلى الطريقة الاستطلاعية لعينة من الجامعات في إفريقيا، لكن الملاحظ أن اغلب الدراسات إعتمدت على التحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

**4- الجوانب التي إستفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

1. من حيث المفاهيم: ساهمت الدراسات السابقة في وضع الإطار العام لهذه الدراسة، فقد كانت غنية بالمفاهيم والتعاريف المتنوعة، حيث تم الإقتباس منها وإستخراج متغيرات الدراسة وكذا المصطلحات المرتبطة بها؛
2. من حيث الإطار النظري: ساهم الاطار النظري للدراسات السابقة من الإحاطة بالجوانب النظرية لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
3. من حيث الجانب الميداني: مكنتنا الدراسات السابقة من الخطوات والإجراءات الأساسية الواجب إتباعها في الدراسة الميدانية، كما ساعدتنا في الوصول تدريجيا إلى النتائج النهائية؛
4. من حيث منهج الدراسة: التمكن من معرفة أي من المناهج العلمية الأنسب لهذا النوع من الدراسات، وبالتالي فقد ساعدت الباحث في تحديد منهج الدراسة الحالية؛
5. من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة: ساهمت الدراسات السابقة في مساعدتنا على تصميم أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى محاور وفقرات تعكس الأبعاد التي تم إختيارها للدراسة؛
6. من حيث المراجع والمصادر: تقديم باقة من المصادر المتنوعة سمحت للباحث بالإطلاع عن كل الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة؛
7. من حيث النتائج المتوصل إليها: حيث قدمت الدراسات السابقة نتائج متنوعة مكنتنا من مقارنتها مع دراستنا الحالية؛
8. من حيث التوصيات: مساعدة الباحث في معرفة جوانب القصور في الدراسات السابقة والإستفادة من المقترحات والتوصيات التي خرجت بها.

**5- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- أ. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت موضوع دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة في قطاع الاتصالات، وتبين ذلك من خلال نقص الدراسات السابقة خلال البحث والتي تناولت ذات الموضوع؛
- ب. تعتبر دراستنا من الدراسات القليلة التي ربطت بين متغير القيادة الاستراتيجية بأبعاده الخمس (التوجه الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، إدارة المخاطر) والمتغير التابع عمليات ادرة المعرفة بأبعاده الخمس (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة)؛
- ت. قدمت دراستنا الحالية نموذجا مقترحا لتفعيل عمليات إدارة المعرفة من طرف القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، وكذلك بالمؤسسة محل الدراسة، وهي من الدراسات القليلة حسب علم الباحث التي قدمت نموذجا مقترحا يمكن تطبيقه في بعض المؤسسات .

ث. توصلت دراستنا هذه الى نظرة مختلفة حول المتغيرات المستخدمة بالمقارنة مع الدراسات الأخرى، مستندة في ذلك على الإطار الميداني للدراسة، ووجود بعض الدراسات الحديثة التي اولت الاهتمام بمتغيرات مناسبة للمؤسسات الحديثة خاصة فيما يخص القيادة الاستراتيجية .

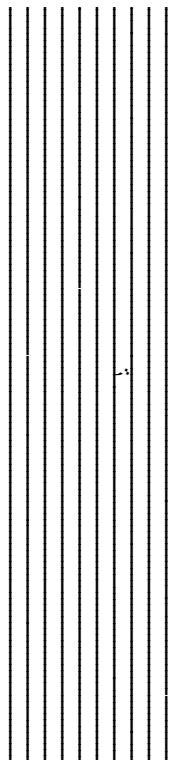
**خلاصة الفصل :**

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة باللغة العربية وكذا اللغة الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، حيث تعتبر الدراسات السابقة هي أساس كل بحث علمي ينطلق منه أي باحث في دراسته، لأنها تزوده بالمنهج التي تم إستخدامها، والأدوات المناسبة التي تساعده في جمع البيانات كما تسمح له بالإستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها، والمقترحات التي خرجت بها مما يمكن الباحث من مقارنة دراسته معها، وبالتالي فالدراسات السابقة ضرورية لأي بحث علمي يتبع الأسس العلمية والمنهجية المعترف بها.

حيث لاحظت من خلال إستعراض الدراسات السابقة وجود إهتمام متزايد من قبل الكتاب والباحثين مؤخرًا بمواضيع الطرق الحديثة في التسيير وخاصة مواضيع القيادة الاستراتيجية وهذا نظرا لأهميتها سواء بالنسبة في تحسين أداء الفرد أو المنظمة، الامر الذي أدى بالمؤسسات الحديثة أن توليها إهتماما كبير ويتم عليها بصفة كلية في التسيير من اجل نجاحها وتحقيق أهدافها .

# الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة الميدانية





### تمهيد

بعدما تم الطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة لمتغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة ، سيتم التطرق في هذا الفصل الثالث شرحا للإطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال عرض الخطوات المنهجية التي تم إعمالها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة والتي كانت على مستوى المديرية الولائية لاتصالات الجزائر والمديرية العامة على مستوى العاصمة .

ويبرز هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد الأسلوب المتبع في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأسلوب المتبع من خلال التطرق إلى منهجية الدراسة والأداة المستخدمة وهي الإستبيان كأداة أساسية والمقابلة كدعم للنتائج المتحصل عليها، من خلال تحديد أجزائها ومحاورها، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، ويتضمن هذا الفصل كذلك إبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وجودة أداة الدراسة، وبالتالي فقد تضمن هذا الفصل أربعة مباحث وهي:

#### – المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

– المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة

– المطلب الثاني : تقديم لميدان الدراسة

– المطلب الثالث : تحديد مجتمع وعية الدراسة

– المطلب الرابع : مصادر جمع البيانات

#### – المبحث الثاني: بناء وتصميم نموذج الدراسة

– المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

– المطلب الثاني : التعريف بنموذج الدراسة

#### – المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

– المطلب الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

– المطلب الثاني : مقياس التحليل

– المطلب الثالث: أداة الدراسة

#### – المبحث الرابع: قياس وتقييم أداة الدراسة

– المطلب الأول : الصدق الظاهري

– المطلب الثاني : الاتساق الداخلي

– المطلب الثالث : الاتساق البنائي

– المطلب الرابع : ثبات الأداة

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح كل من تصميم الدراسة بتوضيح منهجية الدراسة ومختلف أنواع البحوث المستخدمة بالدراسة وكذلك توضيح المصادر المعتمدة لجمع المعلومات، كما سيتم شرح أداة الدراسة ووحدات القياس المستعملة.

#### المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة

لكل دراسة علمية منهجية معينة يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى حقيقة ما، " وهي مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب في إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"<sup>1</sup> بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف المتوخاة منها التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وإستنادا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزء منه، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، كونه " المنهج الذي يقرر خصائص مشكلة معينة، ودراسة الظروف المحيطة بها، أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالتها وخصائصها وتصنيفها وكشف إرتباطها بمتغيرات أخرى ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة"<sup>2</sup>.

وفي هذه الدراسة يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة وهي القيادة الاستراتيجية ومحاولة معرفة إرتباطها بمتغير تابع وهو عمليات إدارة المعرفة في بيئة معينة وهي المديرية الولائية لاتصالات الجزائر في ولايات الوطن، والمديرية العامة بالعاصمة، وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة لتفسير هذه الظاهرة، وتسجيل ملاحظات حولها كما هي عليه في الواقع، وتقديم تفسيرات حولها.

ولتحقيق الأهداف المرجوة في هذا البحث سوف أتطرق إلى المناهج التالية:

**المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

**المنهج الاستقصائي:** ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

#### المنهج الإحصائي:

**المنهج المقارن :** بهدف معرفة الفروق في درجة اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

<sup>1</sup> أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان 2005، 121

<sup>2</sup> محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 108

**المطلب الثاني : تقديم لميدان الدراسة**

من أجل دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، تم إختيار المديرية العامة لاتصالات الجزائر والمديريات الولائية كمحل الدراسة الميدانية، وعليه سيتم في هذا المطلب وصف تفصيلي للمؤسسة محل الدراسة.

**الفرغ الاول :تقديم المؤسسة محل الدراسة ( المديرية العامة لاتصالات الجزائر والمديرية الولائية ):**

**أولا: تعريف المديرية الولائية لاتصالات الجزائر :**

سنمر بإسهاب الى المراحل التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر بداية من قرار انشاءها ثم اهم المحطات التي عرجت عليها بالإضافة الى أهدافها ثم تعريف بمديرية الاتصالات ورقلة.

**1- نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر تاريخ اتصالات الجزائر:**

وعيا بالتحديات التي فرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال،باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات،وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م،بحيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وتم الفصل بين نشاط التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات،وتطبيقا لهذا المبدأ،تم إنشاءسلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، الاولى تتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريدالجزائر"،والثانية بالاتصالات ممثلة في "إتصالات الجزائر".

وفي إطارفتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهرجوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة الهاتف النقال، وإستمرارا لتنفيذبرنامج فتح السوق للمنافسة والذي شمل فروع أخرى،حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م،وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 .

**2- الانطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر:**

في 1جانفي 2003 ،كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر،حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 ملكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارهاالذي بدأتهمنذالاستقلال،لكنب رؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عل بوزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة شرسة والبقاءفيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

**ثانيا : تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر :**

إتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب ( 99 ) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب 50.000.000.000 :دج،هي ملك لدولة بنسبة 100 %،ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي

2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديارالخميس، المحمدية بالجزائر العاصمة، يبلغ عدد عمالها حاليا حوالي 18000 عامل، موزعة على 58 مديرية ولائية، بالإضافة الى عدد منهم على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة .

هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، بتقديم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنها، مصممة لابتكار استخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء .

### ثالثا : أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر :

دخلت مؤسسة إتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

### رابعا : أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

\_\_ التكفل بخدمة الهاتف والانترنات ومختلف الارسلات عبر الاقمار الصناعية .

\_\_ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المواطنين

\_\_ تطوير واستثمار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

### خامسا : إستراتيجية المؤسسة :

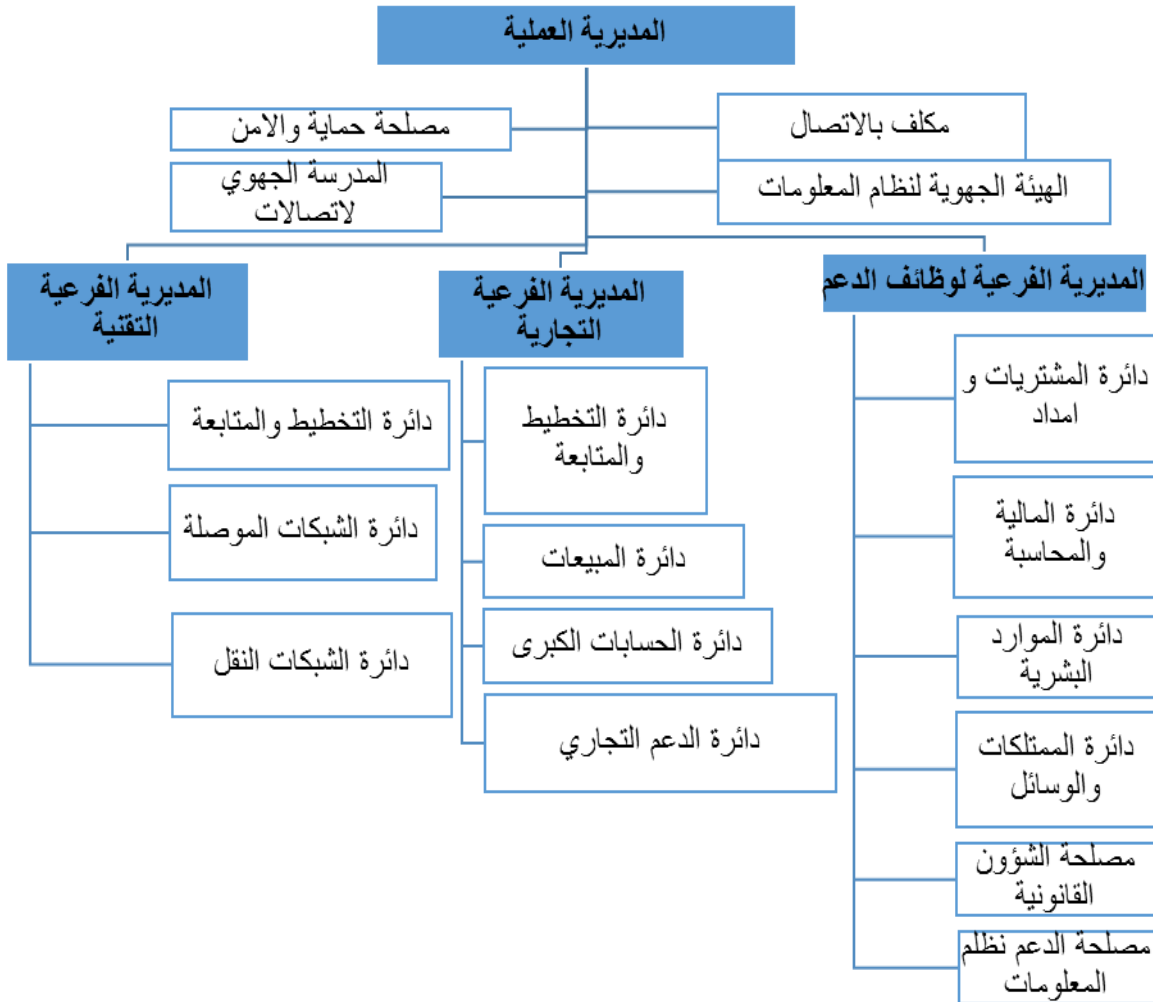
تنتهج مؤسسة إنصالات استراتيجية واضحة تتمثل في محاولة السيطرة على السوق وتحقيق الريادة من خلال جلب أكبر عدد من الزبائن مقارنة لبنافيسيتها من مؤسسة موبيليس وجيزي واوريدو ، وهذا من خلال تحسين حودة خدماتها بهدف تحقيق رغبات زبائنها في ظل التطور التكنولوجي الذي تشهده الاتصالات وخدمة الانترنت .

### الفرع الثاني : نشأة المديرية:

وفق لقرار المديرية العامة رقم 02 /15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائرية تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر وإتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ويبلغ عدد عمال المديرية العملية بورقلة حاليا 598 عامل موزعة على 3 مديريات فرعية تجارية وتقنية والوسائل العامة والموارد البشرية بالإضافة الى مجموعة من المراكز التقنية حسب تخصص كل مركز .

أولا : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة



ثانيا : رؤية المؤسسة :

تتطلع المؤسسة الى توفير باقة متكاملة من الخدمات في مجال الانترنت بكل انواعها وخدمة الهاتف الثابت بقيمة وجودة عالية بحيث تسهم في احداث فرق نوعي ومستدام في السوق .

تسعى المؤسسة ان تكون هي الرائدة في تقديم خدمات الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشتى انواعها .

## ثالثا : رسالة المؤسسة

أ- ان نكون مزود خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المفضل لدى عملائنا من الافراد والؤسسات على المستوى الوطني .

ب- نشري حياة عملائنا بتقديم خدمات الاتصالات والانترنات ذات الجودة العالية نمو ونتطور بالاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة .

## المطلب الثالث : تحديد مجتمع وعية الدراسة

## الفرع الاول : مجتمع الدراسة

يعد حصر مجتمع الدراسة من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته ومجتمع الدراسة وهو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي تقتصر عليها الدراسة، وبما أن الدراسة الميدانية لهذا البحث تسعى لمعرفة مدى مساهمة القيادة الايتراتيجية في تفعيل عمليات المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر يكون المجتمع المستهدف محصوراً في جميع المديرين الولائيين والفرعيين على المستوى الوطني والمديرين على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة والبالغ عددهم الإجمالي 240 مدير، مقسمة بين 50 مدير ولائي و150 مدير فرعي ولائي و40 مابين اطار سامي ومدير مركزي على مستوى المديرية العامة .

## الفرع الثاني : عينة الدراسة

أما عن عينة الدراسة والتي تعرف بأنها " مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثله في الدراسة"، أي أن عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، بعد ذلك يتم تعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

بالنسبة للعينة، المعتمدة في هذه الدراسة تتمثل في عينة عشوائية مكونة من مجموعة من المدراء في المؤسسة بلغ عددهم الإجمالي 170 مديرا من مجتمع الدراسة الذي قدر بـ 240 مديرا مقسما مابين مديريين ولائيين على مستوى الولايات و مديريين مركزيين وفرعيين واطارات سامين على مستوى المديرية العامة والتي تمثل الإدارة العليا بالنسبة للمؤسسة ، أما العمال فهم غير معينين بهذه الدراسة ، نظرا لانهم لا يمثلون القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، والبالغ عددهم حوالي 18000 عاملا.

وتمّ الإعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون في تحديد عينة الدراسة اللازمة للمعالجة والتحليل في دراستنا الحالية وهي كالتالي:

$$n = \frac{N \times \pm P(1 - p)}{N - 1 \times (d^2 \div z^2) + p(1 - p)}$$

وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة للمديرين والاطارات السامين كانت النتيجة تساوي 147. وتعتبر العينة المدروسة مناسبة للدراسة، حيث يشير (Uma Sekaran, 1992,P294)<sup>1</sup> إلى أن مجتمع الدراسة الذي يبلغ (750 مفردة تكون العينة 254 فأكثر ممثلة له، ومجتمع الدراسة الذي يبلغ 800 مفردة، تكون العينة التي تمثله 260 فأكثر).

بناءً على ماسبق بلغت العينة المدروسة 170 مفردة، وهي تمثل ما نسبته 70 % من مجتمع الدراسة، وبالتالي فهي نسبة جيدة وتفي بأغراض الدراسة، ويمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة الكلي. حاولنا أن تشمل العينة المدروسة عدد كبير من المديرين الولائين والفرعيين على المستوى الوطني، أي في 58 ولاية بالإضافة الى عينة من مديريين مركزيين وإطارات سامين على مستوى المديرية العامة والتي تمثل الإدارة العليا للمؤسسة إذ قمنا بتوزيع 170 إستبياناً عليهم، استرجع منها 164 إستبياناً، أي بنسبة إسترجاع تبلغ 95%، وتم رفض 8 إستمارة غير صالحة للتحليل والمعالجة .

#### المطلب الرابع : مصادر جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحث في دراسته على عدة مصادر منها الثانوية والأولية، لجمع المعلومات وتحليلها، يمكن توضيحها على النحو التالي:

##### 1- المصادر الثانوية:

في الجانب النظري من هذه الدراسة إعتد الباحث على الكتب والمقالات العلمية المحكمة، وأطروحات الدكتوراه والبحوث والدوريات، سواءً باللغة العربية أو اللغات الأجنبية، وذلك فيما يخص الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على عمليات إدارة المعرفة بالمديريات الولائية والمديرية العامة لاتصالات الجزائر، ضف إلى ذلك عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والتعليق عليها ومقارنتها بهذه الدراسة، وبالتالي فإطلاع الباحث على المصادر الثانوية مكنه من وضع تصور شامل حول متغيرات الدراسة وإقتباس معلومات تتوافق مع أسس البحث العلمي.

##### 2- المصادر الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة بالإعتماد على الأداة الأساسية لهذه الدراسة وهي الاستبيان، إذ قام الباحث بتصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة، بهدف قياس متغيرات الدراسة عن طريق جملة من العبارات التي تقيس أثر المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) بالمديريات الولائية والمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وبعد إسترجاع الاستبيانات الاستبائية قام الباحث بتفريغها وتحليلها بإستخدام برنامج (EXCEL) وكذا (SPSS 21)، إعتماداً على الاختبارات الإحصائية المناسبة، من أجل الوصول إلى دلالات وقيم تخدم أهداف الدراسة ونتائجها.

<sup>1</sup> Uma sekaran., **research methods for business: A skill Building A Proach**, Fourth Edition, USA, 1999 P 294.

### المبحث الثاني: بناء وتصميم نموذج الدراسة:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بناء وتصميم نموذج الدراسة من خلال تقديم نموذج الدراسة مع الشرح المبسط، وذكر أبعاد كل من المتغير المستقل والتابع على حدة، مع تقديم التعاريف الجرائية لكل أبعاد المتغيرين.

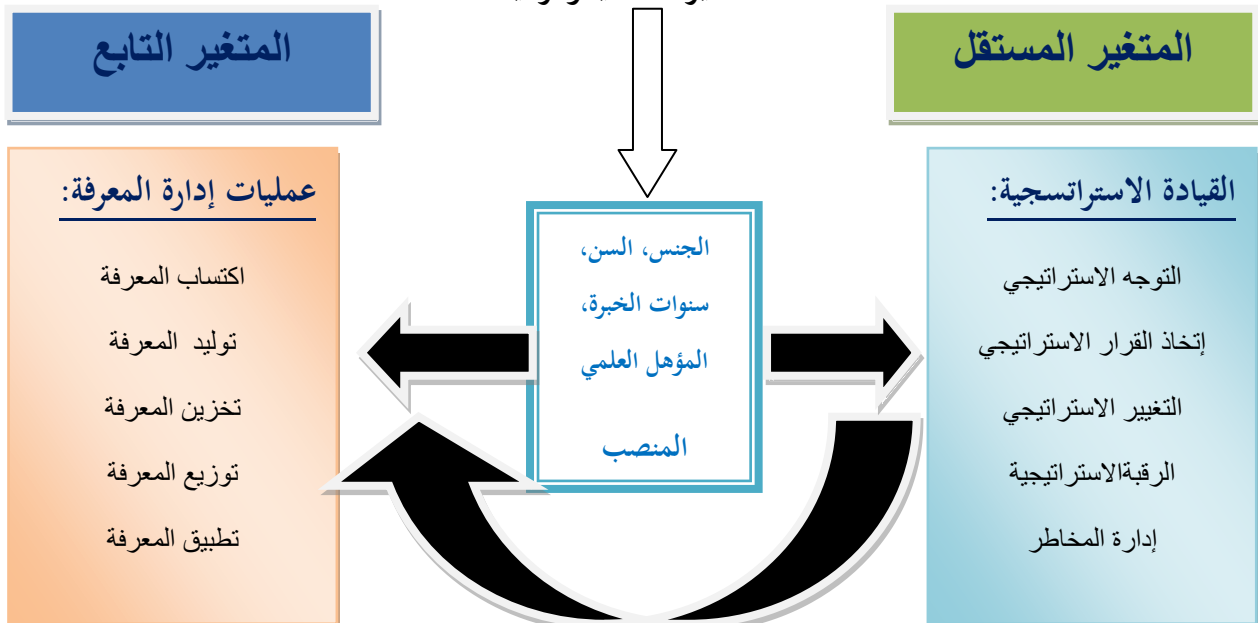
#### المطلب الاول : تقديم نموذج الدراسة

#### الفرع الاول : نموذج الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة والذي يسعى الباحث للوصول إليه هو معرفة دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العامة والمديريات الولائية لاتصالات الجزائر، ومحاولة معرفة أي من أبعاد القيادة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على عمليات ادرة المعرفة، وما طبيعة هذا التأثير، ليتم وفقاً لذلك بتقديم توصيات للاهتمام أكثر بالقيادة الاستراتيجية من أجل تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أنه من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة وكذا التعاريف الاصطلاحية والاجرائية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة ومدى ملائمتها لدراستنا الحالية، تم تحديد الأبعاد ذات الأهمية النسبية والتي تتوافق مع العينة المدروسة ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

#### الشكل رقم ( 3-1 ) نموذج الدراسة

#### المتغيرات الديموغرافية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ مايلي :

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في القيادة الاستراتيجية وهي اهم مقومات التسيير في المؤسسة بحيث تساهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال اكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع المعرفة بين الأفراد أو الجماعات والمؤسسات من خلال الاتصالات التي تتم بين طرفين، طرف مالك للمعرفة وطرف مُستقبل للمعرفة، كما يحدث من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ينتج عنه خلق معرفة جديدة تعود بالنفع على الأفراد والمنظمة بصفة عامة،

**التعريف الإجرائي للقيادة الاستراتيجية** بهدف نقل مفهوم القيادة الاستراتيجية من مفهومها المجرد وجعلها قابلة للقياس عن طريق فحص الابعاد السلوكية للمدراء في مؤسسة إتصالات الجزائر، يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة على أنها مختلف المهام والقرارات التي يقوم بها المديرون في مؤسسة اتصالات الجزائر والمتمثلة في خمس أبعاد رئيسية وهي (التوجه الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، إدارة المخاطر)، ويوضح الجدول الموالي هذه الأبعاد والمتغيرات الفرعية لكل منها.

الجدول رقم ( 4 - 1 ) يوضح المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

ترتيب البعد	أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية	التعريف الاجرائي	العبارات
البعد الأول	التوجه الاستراتيجي	ويتمثل في قدرة مدراء مؤسسة إتصالات الجزائر على خلق رؤية تحدد المعنى المطلوب وتحديد رسالة واهداف واضحة للمؤسسة ، والتنبؤ بما يمكن أن يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة والاستعداد للاستجابة من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.	5

5	مجموعة من القرارات تقوم بها الإدارة العليا يتم من خلالها تحديد المشاكل الاستراتيجية، ثم تدرس كل البيانات المتعلقة بهذه المشاكل الاستراتيجية، والتي ينتج عنها وجود بدائل متاحة للحلول يتم تقييمها من أجل إختيار البديل الاستراتيجي الامثل وهذا لتحقيق الاهداف المستقبلية للمؤسسة .	إتخاذ القرار الاستراتيجي	البعد الثاني
5	طريقة من طرق التسيير تقوم إدارة المؤسسة من خلالها التغيير في طرق وأساليب العمل بإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وكذا تغيير التوجه الاستراتيجي من أجل الدخول في أسواق جديدة .	التغيير الاستراتيجي	البعد الثالث
5	طريقة من طرق التسيير يتم من خلالها متابعة كل أنشطة المؤسسة بداية من ضبط المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية، وإستخدام الطرق والاساليب الحديثة في تقييم النتائج الاستراتيجية المحققة مقارنة بالمعايير التي تم وضعها سابقا والذي ينتج عنه قياس مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية .	الرقابة الاستراتيجية	البعد الرابع
5	طريقة من طرق التسيير يتم من خلالها إستخدام المسؤولين في الإدارة بتقدير المخاطر المتوقعة وفق طرق علمية، ثم تحديد المخاطر الاكثر تأثيرا على الاهداف الاستراتيجية من أجل تحمل هذه المخاطر عند حدوثها، بالاضافة إلى توفير ميزانية مالية للتعامل مع المخاطر في حالة الوقوع فيها والسعي إلى تجنب الاسباب التي تؤدي إلى الوقوع فيها .	إدارة المخاطر	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة

ثانيا : المتغير التابع :

إن المتغير التابع في هذه الدراسة يتمثل في عمليات إدارة المعرفة وهي: عمليات تهدف الى فهم ادارة المعرفة وكيفية تنفيذها على احسن وجه من خلال الحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية وتحويلها الى معارف ثم مشاركة هذه المعارف وتخزينها وتوزيعها ثم استرجاعها للتطبيق.

**التعريف الإجرائي لعمليات إدارة المعرفة** بهدف نقل مفهوم عمليات إدارة المعرفة من مفهومها المجرد وجعلها قابلة للقياس عن طريق فحص هذه العمليات في مؤسسة إتصالات الجزائر، وعليه يمكن تعريفها في هذه الدراسة على أنها مختلف العمليات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر لإدارة المعرفة لديها والمتمثلة في خمس أبعاد رئيسية وهي (إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، إكتساب المعرفة)، ويوضح الجدول الموالي هذه الأبعاد والمتغيرات الفرعية لكل منها.

الجدول رقم ( 4 - 2 ) يوضح المتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة)

ترتيب البعد	أبعاد المتغير التابع عمليات ادارة المعرفة	التعريف الاجرائي	العبارات
البعد الأول	إكتساب المعرفة	عملية الترابط الحاصل ما بين المعلومات مثل الجهود التي تقوم بها المنظمة في البحث والحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية.	4
البعد الثاني	توليد المعرفة	هي عملية الحصول على المعرفة الجديدة او شراءها او مبادلتها او الاستحواذ عليها من مصادرها المختلفة سواء المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وقدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية الكامنة لدى عقول الافراد العاملين في المنظمة والمعرفة الصريحة التي تمثل رصيد المنظمة من الخبرات والمهارات الجديدة والتعاملات والقرارات .	4

4	هي عملية الاحتفاظ بالمعرفة و البحث عنها وسهولة الوصول اليها وإسترجاعها في مستودعات المعرفة والمتمثلة بالذاكرة التنظيمية وتحديثها وترميزها وحمايتها باستمرار من حول المنظم .	تخزين المعرفة	البعد الثالث
4	: تتمثل بأنشطة نشر المعرفة وتقاسمها وسهولة تدفقها وتحويلها من المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة او انتقالها من حامل المعرفة الى المتلقي لها والتشارك المعرفي بين مختلف الاقسام المستفيدة داخل المنظمة بالوقت المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة .	توزيع المعرفة	البعد الرابع
4	على أنها تتمثل في توظيف أو إستثمار أو اعادة أستعمال أو الانتفاع بالمعرفة المتاحة لدى المنظمة في الوقت المناسب لغرض تحقيق ميزة تنافسية أو حل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار معين، بحيث نجح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة المطبقة.	تطبيق المعرفة	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة

#### المطلب الثاني : تفسير نموذج الدراسة

لا تنشط المنظمة بمعزل عن تأثير متغيرات البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، فالداخلية وبحكم معرفتها يمكن التحكم فيها إلى حد ما، أما الخارجية عكس ذلك ، مما يؤدي بقيادة المنظمة التوجه أكثر نحو طرق حديثة في التسيير لانه مهم جدا ولا بد من التحكم فيه بطريقة جيدة، فهو فرصة أو نقطة قوة إذا تم استغلاله بطريقة حكيمة، أدى بالمنظمة إلى تحقيق مجمل أهدافها ، ومن أهم العوامل التي تساعد على ذلك تفعيل عمليات إدارة المعرفة عن طريق القيادة الاستراتيجية المناسبة في المنظمة.

من خلال الشكل السابق والذي يوضح مخطط توضيحي لنموذج الدراسة يرى الباحث من خلاله أن القيادة الاستراتيجية في المؤسسة والمتمثلة في الاطارات السامية من المديرين وغيرهم لها تأثير في تفعيل عمليات إدارة

المعرفة وهذا من خلال أثر كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة مثل أثر التوجه الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، ليكون الناتج هو الأنشطة التي تساهم في توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة، والذي سيتم دراسته في الجانب التطبيقي من الدراسة .

### المطلب الثالث : خطوات تطبيق الدراسة

نتناول في هذا المطلب الخطوات التي تم اتباعها لإتمام هذه الدراسة، والتي إستخدمها الباحث.

فيما يلي إستعراض الخطوات المتبعة في تطبيق هذه الدراسة:

- في البداية تم الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، أو أحدهما، وتلخيصها والتعليق عليها؛
- مراجعة الأدبيات النظرية وإعداد الإطار النظري للدراسة؛
- جمع إستبيانات مختلفة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة أو أحدها، والمقارنة بينها لإستخراج الأبعاد المناسبة ولمعرفة أي منها يتلائم مع الدراسة الحالية وإشكالياتها؛
- إعداد إستبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف، ومن تم تقديمه إلى أساتذة مختصين لتحكيمة، وإجراء التعديلات التعديلات حتى يتلائم مع الدراسة الميدانية؛
- مراسلة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالعاصمة عن طريق مراسلة رسمية من طرف رئيس قسم الموارد البشرية لاتصالات الجزائر بورقلة، من اجل تقديم تسهيلات للباحث للقيام بالدراسة الميدانية بالمديرية العامة والمديريات الولائية؛
- تحديد حجم العينة والمقدر 70 % من مجتمع الدراسة؛
- توزيع الاستبيان بحوالي 170 إستمارة بعد التأكد من صدقه وثباته على العينة الكلية للدراسة وهم المدراء الولائيين والمدراء الفرعيين على مستوى المديريات الولائية بالإضافة الى المدراء المركزيين والاطارات السامين على مستوى المديرية العامة .
- إسترجاع الإستمارات الموزعة على عينة الدراسة ،حيث بلغت نسبة الإسترجاع 95 % من إجمالي الإستمارات الموزعة؛
- فرز الإستمارات الغير صالحة للمعالجة الاحصائية، حيث بلغت الاستمارات الصالحة للتحليل 156 إستمارة، وهي تمثل ما نسبته 95% من إجمالي الإستمارات المسترجعة؛
- القيام بتقييم وترميز الإستمارات الصالحة للمعالجة وتفرغها في برنامج (EXCEL)، من أجل معالجتها إحصائيا بإستخدام برنامج ( SPSS )، بهدف الحصول على نتائج الدراسة؛
- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة .

**المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة**

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح كل من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة من خلال التطرق إلى برنامج وأساليب التحليل الإحصائي و الاختبارات المستخدمة لاختبار صحة فرضيات الدراسة ومعرفة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والاختبارات المستخدمة لاختبار صحة فرضيات الدراسة ، ثم وحدات القياس ومقياس الدراسة .

**المطلب الاول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة****الفرع الاول : برنامج وأساليب التحليل الإحصائي**

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تمّ إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) إصدار 21، الذي يسمح بتحليل البيانات الأولية التي تمّ جمعها لأغراض هذه الدراسة لتماشي هذا الأسلوب مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها وأسئلتها ونوع بياناتها، ولغرض تحليل البيانات وتفسيرها ومناقشتها عمل الطالب على إعتتماد الأساليب الإحصائية التي تمّ إستخدامها :

**أولاً : أساليب التحليل النوعية:** يتم إستخدام هذه الأساليب لتحليل محتوى البيانات التي جمعت من خلال المقابلات التي أجريت مع عينة من المديرين قبل إعداد الإستبيان وخلال عملية المسح والتوزيع، وذلك من أجل تحليل محتوى وأفكار ووجهات نظر المديرين والاطارات السامين إتجاه الجوانب والأبعاد ذات العلاقة بواقع تطبيق وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، ومن خلال ذلك يتم تجميع التفسيرات والمعاني المتشابهة للمستجوبين حول مستوى تطبيق وتفعيل عمليات إدارة المعرفة والبيئة والحوافز وكذا المشاكل والمعوقات التي تحول دون ذلك، حيث تمّ الإستعانة بهذه التفسيرات في مواقع مختلفة في دراستنا الحالية وخاصة في فصل عرض النتائج وتحليلها من أجل التوصل إلى فهم أعمق وأشمل لنتائج وحيثيات الدراسة، مع طرح اسئلة في آخر الإستبيان تمّ إعطاء فيه المجال للمديرين والاطارات السامين للحكم على مدى فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتقديم أهم اقتراحاتهم لتطبيق وتفعيل أكثر لعمليات إدارة المعرفة.

**ثانيا : أساليب التحليل الكمية:**

تضمنت في الغالب إستخدام الأساليب الإحصائية المساعدة في تحليل بيانات الإستبيان، حيث تمّ الإعتتماد على الأساليب التالية:

- **معامل الارتباط:** لتأكيد صدق الإتساق الداخلي للإستبيان والعلاقة بين المتغيرات تمّ إستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛

- **معامل الثبات:** الذي يعكس إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، حيث قام الطالب بإستخدام معامل الثبات معتمداً طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بهدف التحقق من التجانس والاتساق الداخلي

لأداة القياس والتأكد من ثباتها، ويعتبر إختبار ألفا كرونباخ من أكثر إختبارات الثبات إستخداماً، وتتراوح قيمه ما بين (0 و 1)، إذ تعد القيم التي تساوي أو تزيد عن (0.5) في العادة أنها مستويات مقبولة للثبات العلمي الداخلي لأداة القياس، وكلما قربت قيمة ألفا من (1) فإنها تدل على وجود درجة عالية من الثبات ودرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفي حال كانت قيمة ألفا كرونباخ أقل من (0.5) فإن أداة القياس تكون ضعيفة في إتساقها الداخلي؛

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم بغرض وصف خصائص مجتمع الدراسة؛

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه المقاييس هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً،

- إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test): لإختبار متوسط العبارات (إيجابية، سلبية، محايدة)؛

- إختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test): لإختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين وذلك من أجل بيان دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوتنحسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية ومستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛

تحليل الانحدار الخطي: يستخدم تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة :

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_n x_n$$

المتغيرات:  $b_0, b_1, b_2, \dots, b_n$  هي المتغيرات المستقلة؛

المعاملات:  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  هي ثوابت.

وتحليل الانحدار يسمى ثنائياً إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل والأخر متغير تابع، أما إذا كان هناك عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد سمي تحليل الانحدار بتحليل الانحدار المتعدد .

### ثالثاً : مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت

تستخدم مقياس النزعة المركزية لتحديد مركز البيانات المتاحة، ويجب ملاحظة أن وصف كيفية انتشار البيانات على جانبي القيمة المتوسطة لا يقل أهمية عن تحديد مركز البيانات، ويعرف انتشار القيم حول القيمة المتوسطة بالتشتت فإذا زاد التشتت فإن هذا يدل على قلة تجانس البيانات، أما إذا قل التشتت فهذا يدل على زيادة تجانس البيانات وإذا كان التشتت مساوياً للصفر فهذا يعني تطابق قيم جميع المفردات، أي تجانسها الكامل، وهذا بالطبع نادر الحدوث وإذا تساوى متوسطي عينتين فإن هذا لا يعني أنهما متماثلتان في تشتت مفرداتهم .

ومن افضل مقاييس التشتت الانحراف المعياري حيث يقيس انحرافات الدرجات عن متوسطها، وعند حساب الانحراف المعياري تكون هناك انحرافات موجبة وأرى سالبة ولهذا فالانحراف يربع للتخلص من الإشارة السالبة ويعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن الوسط الحسابي أو يساوي الجذر التربيعي للتباين .

### الفرع الثاني : الاختبارات المستخدمة لاختبار صحة فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على معادلة الانحدار البسيط، و قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية فإنه يتم استخدام تحليل التباين ANOVA Variance of Analysis يستخدم تحليل التباين في أبسط حالاته لفحص مساواة متوسطين أو أكثر، إذ سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي Way One ANOVA ويستخدم هذا النوع من تحليل التباين إذا كان لكل فرد من أفراد العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العملي أو المتغير المستقل وهو متغير من النوع الاسمي أو الترتيبي له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أما المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العملي .

### الفرع الثالث : وحدات القياس ومقياس الدراسة :

أ- **وحدات القياس :** في الدراسة الحالية تم استخدام وحدات القياس الاسمي لدراسة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي، أما القياس النسبي فقد تم استخدامه لدراسة خصائص عينة الدراسة من حيث العمر، بينما القياس بالفترة أو الفئوية فتم استخدامه لقياس مدى موافقة المستقصين على العبارات التي تقيس أثر القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، فالفروقات في الاختيار ما بين أي نقطتين على هذا المقياس تبقى ثابتة.

ب- **مقياس الدراسة :** اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الثلاثي، إذ يؤكد هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سالبة (عكسية)، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي :

وقد تمّ معالجة مقياس ليكرت الخماسي من خلال المعادلة الآتية:

$$0.66 = \frac{1-3}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة} = \text{وعليه يمكن}$$



## الجدول رقم (3-4): معالجة مقياس ليكارت (درجة الموافقة)

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
1.66-1	ضعيفة
2.33 -1.67	متوسطة
3 -2.34	مرتفعة

## المصدر: من إعداد الطالب

حيث تحدد درجة الموافقة بناءً على مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما هو موضح في الجدول أعلاه:

- إذا كان قيمة المتوسط المرجح تقع في المجال (1- 1.66) فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة؛
- إذا كان قيمة المتوسط المرجح تقع في المجال (1.67- 2.33) فإن درجة الموافقة تكون متوسطة؛
- إذا كان قيمة المتوسط المرجح تقع في المجال (2.34- 3) فإن درجة الموافقة تكون مرتفعة

## المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للبحث، حيث يعتبر الاستبيان من أهم أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بإعدادها وصياغتها بطريقة منظمة، حول موضوع ما، ثم يقوم بطرحها على مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أفراد عينة الدراسة، بهدف جمع المعلومات والبيانات لدراساتها وإستخراج نتائج قاطعة منها حول مشكلة الدراسة. ويوفر الاستبيان عدة مزايا لا توجد في أدوات البحث الأخرى منها أن المبحوثين يجيبون بكل صراحة وموضوعية نظراً لأن الإجابة تكون غير مباشرة وسريّة، وبالتالي إعطاء الحرية والوقت الكاف للمبحوثين للإجابة بكل أريحية عن الظاهرة المبحوثة.

كما يمكننا الاستبيان من الوصول إلى شريحة كبيرة من المجتمع المراد دراسته وفي فترة زمنية قصيرة مقارنة بأدوات البحث العلمي الأخرى كالملاحظة والمقابلة، ويمكن توزيع بطريقتين يدوية أو إلكترونية. وبالإضافة إلى الاستبيان تم استخدام المقابلة كأداة لدعم الاستبيان والتي تعطي نتائج أكثر واقعية وشفافة لكونها تكون وجه لوجه مع المدراء عن طريق طرح أسئلة مباشرة يتم الإجابة عليها مباشرة، فالمقابلة أيضاً تعتبر أداة قوية في جمع المعلومات والبيانات الدقيقة والتي تساعدنا أكثر في التحليل والتفسير من أجل الوصول إلى نتائج واضحة ودقيقة .

وبالتالي تعتبر كلا الأدوات ملائمين لطبيعة هذا النوع من الدراسات، ونظرا لحجم العينة المدروسة وإنتشارها في رقعة كبيرة جدا في مساحة تقدر بـ 85 % من التراب الجزائري، وهو ما يجعل من الصعوبة بما كان الحصول على المعلومات واسترجاع الاستبيان واجراء بعض المقابلات مع المدراء .

### الفرع الاول : الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية للمستجوبين:

وتم في هذا الجزء الأول من الاستبيان توضيح البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك حسب البيانات التالية (الجنس، السن، طبيعة المنصب، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

#### المحور الثاني: متغيرات الدراسة

ويتعلق هذا المحور بمتغيرات الدراسة القيادة الاستراتيجية، وعمليات إدارة المعرفة

– المتغير المستقل : يتعلق بقياس المتغير المستقل وهو القيادة الاستراتيجية ، ويشمل هذا المحور على خمس أبعاد وهي (التوجه الاستراتيجي ، إتخاذ القرار الاستراتيجي ، التغيير الاستراتيجي ، الرقابة الاستراتيجية ، إدارة المخاطر) وكل بعد يتضمن بعض المتغيرات .

الجدول رقم (4-4): أبعاد المتغير المستقل وعدد الفقرات التي تندرج تحتها

رقم البعد	عنوان البعد	الفقرات
1	التوجه الاستراتيجي	من 01 الى 05
2	إتخاذ القرار الاستراتيجي	من 06 إلى 10
3	التغيير الاستراتيجي	من 10 الى 15
4	الرقابة الاستراتيجية	من 16 إلى 20
5	إدارة المخاطر	من 21 إلى 25
المجموع:		25

المصدر: من إعداد الطالب

#### البعد الأول: (التوجه الاستراتيجي)

وهو أول بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويتمثل في ( الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية، رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، غاية المؤسسة )، ويشتمل هذا البعد على 5 عبارات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5) تصنيف عبارات البعد الأول من المحور الثاني للإستبيان

المجموع	"البعد الاول "					
	التوجه الاستراتيجي	الرؤية المستقبلية	الأهداف الاستراتيجية	رسالة المؤسسة	تطوير رسالة المؤسسة	غاية المؤسسة
5	1	1	1	1	1	1
	عدد العبارات					

المصدر: من إعداد الطالب

البعد الثاني (اتخاذ القرار الاستراتيجي)

وهو البعد الثاني من أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويتمثل في (تحديد المشاكل الاستراتيجية، تحليل المشاكل الاستراتيجية، تحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الأمثل)، ويحتوي هذا العدد على 5 عبارات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6) تصنيف عبارات البعد الثاني من المحور الثاني للإستبيان

المجموع	"البعد الثاني "					
	اتخاذ القرار الاستراتيجي	تحديد المشاكل الاستراتيجية	تحليل المشاكل الاستراتيجية	تحديد البدائل الاستراتيجية	تقييم البدائل الاستراتيجية	اختيار البديل الأمثل
5	1	1	1	1	1	1
	عدد العبارات					

المصدر: من إعداد الطالب

البعد الثالث: (التغيير الاستراتيجي): وهو البعد الثالث من القيادة الاستراتيجية ويضم كل من (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية)، ويحتوي هذا الجزء على عبارات، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (4-7) تصنيف عبارات البعد الثالث من المحور الثاني للإستبيان

المجموع	"البعد الثالث "					
	التغيير الاستراتيجي	تغيير طرق العمل	الدخول في أسواق جديدة	استخدام تكنولوجيا حديثة	تغيير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	تغيير الهيكل التنظيمي
5	1	1	1	1	1	1
	عدد العبارات					

المصدر: من إعداد الطالب

**البعد الرابع: (الرقابة الاستراتيجية):**

الرقابة الاستراتيجية وهو البعد الرابع من أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويضم كل من ( معايير الأهداف الاستراتيجية، قياس الأهداف الاستراتيجية، أساليب الأهداف الاستراتيجية، تحقيق الأهداف الاستراتيجية ) ويحتوي هذا الجزء على 5 عبارات، كما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم ( 4- 8 ) تصنيف عبارات البعد الرابع من المحور الثاني للإستبيان**

المجموع	"البعد الرابع"				
	تحقيق الأهداف الاستراتيجية	أساليب الأهداف الاستراتيجية	قياس الأهداف الاستراتيجية	معايير الأهداف الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية
5	1	1	1	1	عدد العبارات

**المصدر: من إعداد الطالب**

**البعد الخامس: (إدارة المخاطر):** إدارة المخاطر وهو البعد الخامس من أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويضم كل من (تقدير المخاطر المتوقعة، تحديد المخاطر المؤثرة على الأهداف الاستراتيجية، تحمل المخاطر المعيقة للاهداف الاستراتيجية، تحمل المخاطر المعيقة للاهداف الاستراتيجية، تجنب الأسباب الموقعة للمخاطر، توفير ميزانية للتعامل مع المخاطر الموجودة ) ويحتوي هذا الجزء على 5 عبارات، كما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم ( 4- 9 ) تصنيف عبارات البعد الخامس من المحور الثاني للإستبيان**

المجموع	"البعد الخامس"					
	توفير ميزانية للتعامل مع المخاطر	تجنب الأسباب الموقعة للمخاطر	تحمل المخاطر المعيقة للاهداف	تحديد المخاطر المؤثرة على الاهداف	تقدير المخاطر المتوقعة	إدارة المخاطر
5	1	1	1	1	1	عدد العبارات

**المصدر: من إعداد الطالب**

وعليه ومن خلال الجداول السابقة فإن المحور الثاني من الاستبيان يحتوي على 25 عبارة تقيس المتغير المستقل في الدراسة، وهو القيادة الاستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي :

## الجدول رقم ( 4 - 10 ) مجموع عبارات المحور الثاني من الإستبيان

المجموع	المحور الثاني أبعاد عمليات إدارة تامعرفة					
	الإبعاد	التوجه الاستراتيجي	اتخاذ القرار الاستراتيجي	التغيير الاستراتيجي	الرقابة الاستراتيجية	إدارة المخاطر
عدد العبارات	5	5	5	5	5	5
25						

المصدر: من إعداد الطالب

## - المتغير التابع

يتعلق بقياس المتغير التابع وهو عمليات إدارة المعرفة، ويشمل هذا المحور على خمس أبعاد وهي (،،،) وكل بعد يتضمن بعض المتغيرات

## الجدول رقم ( 4 - 11 ): أبعاد المتغير التابع وعدد الفقرات التي تندرج تحتها

رقم البعد	عنوان البعد	الفقرات
1	اكتساب المعرفة،	من 26 الى 29
2	توليد المعرفة	من 30 إلى 33
3	تخزين المعرفة	من 34 إلى 37
4	تطبيق المعرفة	من 38 إلى 41
5	توزيع المعرفة	من 42 إلى 45
المجموع		20

المصدر: من إعداد الطالب

## الجدول رقم ( 4 - 12 ) مجموع أبعاد المتغير التابع

المجموع	المحور الثاني أبعاد عمليات إدارة تامعرفة					
	الإبعاد	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
عدد العبارات	4	4	4	4	4	4
20						

المصدر: من إعداد الطالب

وبهذا يكون الاستبيان قد إشتمل على 45 عبارة، تم إعدادها من الباحث للإحاطة بالجانب التطبيقي للدراسة، حيث توزعت هذه العبارات وفقا للجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-13) مجموع عبارات الإستبيان

مجموع عبارات الإستبيان			
محاور الاستبيان	المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية	المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	مجموع العبارات
عدد العبارات	25	20	45

المصدر: من إعداد الطالب

أما عن عملية توزيع وإسترجاع الاستبيان يمكن إجمالها في الجدول الموالي:

#### يوضح الجدول رقم (4-14) العملية الإجمالية لتوزيع الإستبيان التي قام بها الباحث

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة
170	164	8	156

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الدراسة

يبين الجدول رقم (4-11) المجموع الكلي لعملية توزيع الإستبيان على المدراء العاملين بالمديرية العامة، وكذا المدراء الولائيين والفرعيين، وما تم ملاحظته هو ان عدد الإستمارات المرفوضة صغير والذي بلغ 8 إستمارة وهو ما يمثل نسبة (5%) من الإستمارات المسترجعة نظرا لوجود عدة استبيانات تحمل إجابات غير مكتملة، وأحيانا إجابات المبحوثين غير واضحة، وبالتالي فنسبة الاستمارات المرفوضة منخفضة نسبيا.

وللتفصيل أكثر عن توزيع الاستبيان على المدراء أنظر الملحق رقم ( )

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء مقابلة مع مجموعة من مدراء ومدراء فرعيين ومركزيين واطارات سامين بالمؤسسة، نحيث مكنتنا هذه المقابلات من أخذ صورة عامة على واقع القيادة الاستراتيجية بمؤسسة إتصالات الجزائر وإنطباعات المدراء فيما يخص مدى قدرتهم على تفعيل عمليات إدارة المعرفة بين مختلف مصالح المؤسسة، حيث كانت نتائج المقابلات التي قمت بها مع المدراء تصب على دورهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بحيث أشار ووضح بعض المديرين إلا أنه هناك برامج تواصل حديثة تساعد المدراء في التواصل بين مختلف مصالح المؤسسة وبين المديرية العامة والمدراء في الولايات الأخرى.

ومن خلال ماسبق يمكن عرض نموذج للمقابلة التي تم إجرائها مع بعض المديرين والاطارات السامين في المؤسسة أنظر الملحق رقم ( )

### المبحث الرابع: قياس وتقييم أداة الدراسة

صدق قائمة الإستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل أفراد عينة الدراسة، وقد تمّ التأكد من صدق قائمة الإستبيان من خلال ما يلي:

**المطلب الاول : الصدق الظاهري (صدق المحتوى):** بعد الإنتهاء من إعداد الإستبيان وبناء فقراته، وعرضها على الأستاذ المشرف وبهدف التأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت لقياسه تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين داخليا وخارجيا بلغ عددهم (8) محكمين تمّ اختيارهم من ذوي الخبرة والعلم والكفاءة من الأساتذة في مجال البحث العلمي للحكم عليها وذلك للتأكد من:

- مدى سلامة وصحة الصياغة اللغوية لفقرات الإستبيان؛
- شمولية الفقرات ومناسبتها لمجالات الدراسة؛
- مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تدرج تحته؛
- أي ملاحظات أو تعديلات أخرى يرونها مناسبة.

تمّ اجراء التعديلات وفقاً للتوجيهات والمقترحات التي اتفق عليها أغلب المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة، وبذلك تكون قائمة الإستبيان قد استقرت بصورتها النهائية على (45) فقرة موزعة على مجالات الدراسة وفق ما تمّ عرضه في النقطة المتعلقة ببناء أداة الدراسة.

**المطلب الثاني : صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور، كما يلي:

- **صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول: القيادة الاستراتيجية:** تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) والجداول التالية تبين ذلك.

الجدول رقم (4 - 15): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له

البعد الأول: القيادة الاستراتيجية		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الابعاد
,000	,654**	التوجه الاستراتيجي
0.000	,755**	اتخاذ القرار الاستراتيجي
0.000	,794**	التغيير الاستراتيجي
0.000	,652**	الرقابة الاستراتيجية
0.000	,792**	إدارة المخاطر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول (4 - 16) أن كل أبعاد المحور الأول لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.652 ، 0.794) بدرجة المحور الذي تنتمي إليه مما يعني أن المحور الأول من الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة: تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) والجدول التالي تبين ذلك

الجدول رقم (4 - 16): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له

البعد الثاني : عمليات إدارة المعرفة		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الابعاد
,000	,737**	تشخيص المعرفة
0.000	,690**	توليد المعرفة
0.000	,729**	تخزين المعرفة
0.000	,667**	تطبيق المعرفة
0.000	,651**	توزيع المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)



يتضح من الجدول ( 4- 17 ) أن كل أبعاد المحور الثاني لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، وتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين ( 0.651 ، 0.737 ) بدرجة المحور الذي تنتمي إليه مما يعني أن المحور الثاني من الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

للتحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان، تمّ حساب معاملات الارتباط<sup>2</sup> بين كل محور من المحاور الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 4 - 17): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	القيادة الاستراتيجية	,904**	0.000
الثاني	عمليات إدارة المعرفة	,923**	0.000

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وهي معاملات ارتباط عالية، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وبناءً على ذلك إن محتوى كل محور من محاور الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة.

### المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة

يرمي إختبار ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، أي أن الثبات يشير إلى مدى الثقة بالمعلومات التي توفرها الأداة، ويتم التعبير عن الثبات

رقمياً من خلال معامل يعرف بمعامل الثبات، ولهذا الغرض تمّ حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويعبر عنه بالصيغة:<sup>1</sup>

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

حيث يمثل :

**n** = عدد فقرات الاستبيان؛

**V<sub>t</sub>** = التباين الكلي للاستبيان؛

**V<sub>i</sub>** = تباين نتيجة الفقرات.

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمه المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تمّ حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعي (SPSS) والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-18): يوضح معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
1	المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية	25	0.899
2	المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة	20	0.820
	الاستبيان الكلي	45	0.949

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

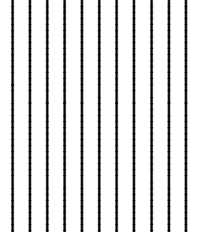
تضمن إستبيان الدراسة خمسة وأربعون (45) عبارة مقسمة على محورين رئيسيين بالإضافة للمحور الأول المتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين، وبهدف التأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ

1 أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، الإسكندرية 1999، ص 301.

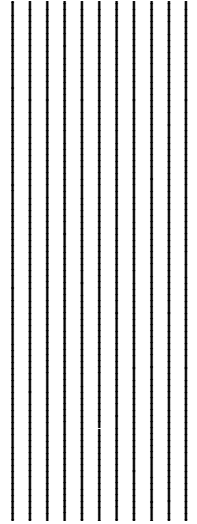
للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية، حيث يلاحظ من الجدول رقم ( - ) أن قيم معامل الثبات بلغت ( 94.9 %) وهي نسبة مرتفعة وجيدة للدراسة مقارنة بالحد الأدنى والمقبول (60%).

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق للإطار المنهجي العام لهذه الدراسة من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة، والتعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي المديرية العامة والمديريات الولائية لاتصالات الجزائر، بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد الأداة المستخدمة ومصادر جمع البيانات سواء الثانوية أو الأولية، كما إحتوى هذا الفصل على الخطوات التي إتبعها الباحث في دراسته، وإستعراض الأدوات الإحصائية المستخدمة، وأخيرا تم إبراز نموذج ومتغيرات الدراسة، ويعتبر الإطار المنهجي للدراسة خطوة أولى ومهمة للدراسة الميدانية والتي من خلالها يتم الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية بالإستعانة بالأساليب الإحصائية الملائمة، للوصول إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وهو ما سنتناوله من خلال الفصل الموالي.

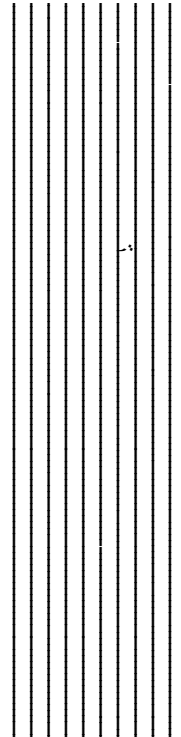


**VI**



الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة



**تمهيد :**

بعدها تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية لمتغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة وإستعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية عن طريق مناقشتها وإثرائها، ووضع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، بالإضافة إلى معالجة منهجية البحث والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، نحاول من خلال هذا الفصل الرابع معرفة مستوى القيادة الاستراتيجية وما مدى تأثيرها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العامة والمديريات الولائية لاتصالات الجزائر، وذلك بإجراء دراسة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة للوقوف المباشر على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وما دور العوامل الشخصية والديموغرافية في هذا التأثير، من خلال عرض لمختلف النتائج التي تم التوصل إليها من جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة، وفي الأخير يتم تحليل ومناقشة نتائج المقابلة كدعم للنتائج المتحصل عليها والتي تم إجرائها مع عينة من مديريين على مستوى المديرية العامة في المؤسسة وبعض المدراء التنفيذيين على المستوى الولائي .

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة**

**المبحث الثاني: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة**

**المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة**

**المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة**

## المبحث الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورتها النهائية، وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في إطار ما هو مخطط له بدءاً بالخصائص الشخصية، ثم القيام بدراسة الاتجاه العام لعينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة .

## المطلب الأول: عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص الديموغرافية التي تتميز بها عينة الدراسة، بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من اجل اعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة وأنها فعلاً تعكس مجتمع الدراسة، وأن طبيعة البيانات التي تتم معالجتها كونها صادرة من ممارسين مختصين أم غير ذلك، وهذا على النحو الموالي:

## أولاً: حسب الفئة الجنس

يبين الجدول رقم ( 5- 1 ) والشكل رقم ( - ) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

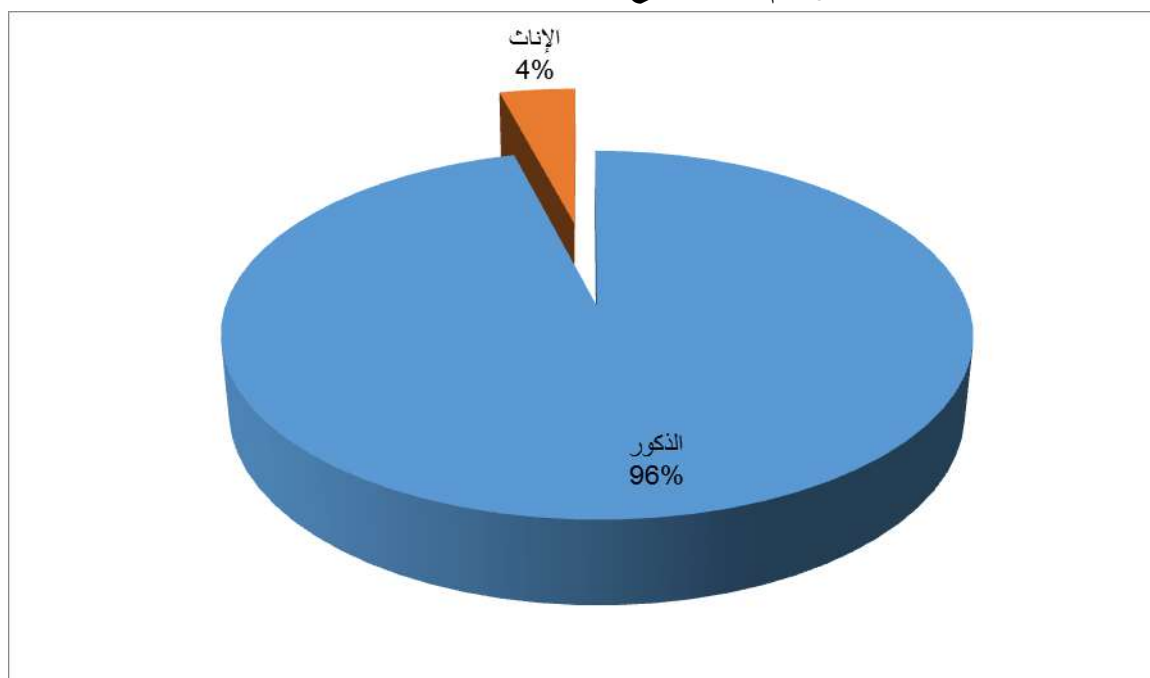
## الجدول رقم (5-1):توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75.6%	118	الذكور
24.4%	38	الإناث

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يظهر من الجدول أعلاه أن عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الاناث، حيث بلغ 118 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 75.6%، من مجموع أفراد العينة، في حين بلغ عدد الاناث 38 وبنسبة مئوية تقدر بـ 24.4% من مجموع أفراد العينة، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة أكثر من نسبة الاناث، كما أن طبيعة المنصب تحتوي على نسبة الذكور أكثر، وذلك لان المدير أو الاطار السامي في المؤسسة غالباً ما يكون ذكراً، باستثناء بعض الولايات التي يشغل فيها منصب مدير أنثى .

الشكل رقم (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

ثانيا: حسب الفئة العمرية

يبين الجدول رقم ( 5-2 ) توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم ( 5 - 2 ) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	7	4.5%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	30	19.2%
	46 سنة وأكثر	38	24.4%
	من 36 إلى أقل من 46 سنة	81	51.9%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

وفيما يخص بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 36 إلى أقل من 46 سنة) أعلى نسبة بواقع (51.9%)

أي بمجموع عدد 81 تكرار، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (أكبر من 46 سنة) بنسبة (24.4%)

من مجموع أفراد عينة الدراسة، أي بنسبة تكرار 38 مفردة.



اما الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية بلغت (19.2%) أي بنسبة تكرار بلغت 30 مفردة، وأخيرا جاءت فئة 25 سنة فاقل في المرتبة الاخيرة بنسبة مئوية تقدر بـ (4.5%). بنسبة بلغت 7 مفردات، وعليه فمن خلال هذه النتائج نلاحظ أن مديري ومسؤولي المؤسسة محل الدراسة يغلب عليها عنصر الكهول، أي أن غالبية المديرين في نهاية مشوارهم العملي، في حين تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تنصيب الشباب في هذه المناصب للاستفادة من خبرات المديرين السابقين ويعد هذا أمر إيجابي نظرا لأن هذه الفئات تكون في أوج عطائها وإبداعها، ضف إلى ذلك أن نسبة الشباب في المجتمع الجزائري هي الأكثر مقارنة مع الفئات الأخرى.

### ثالثا: حسب سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (-) توزيع افراد عينة الدراسة حسب سوات الخبرة

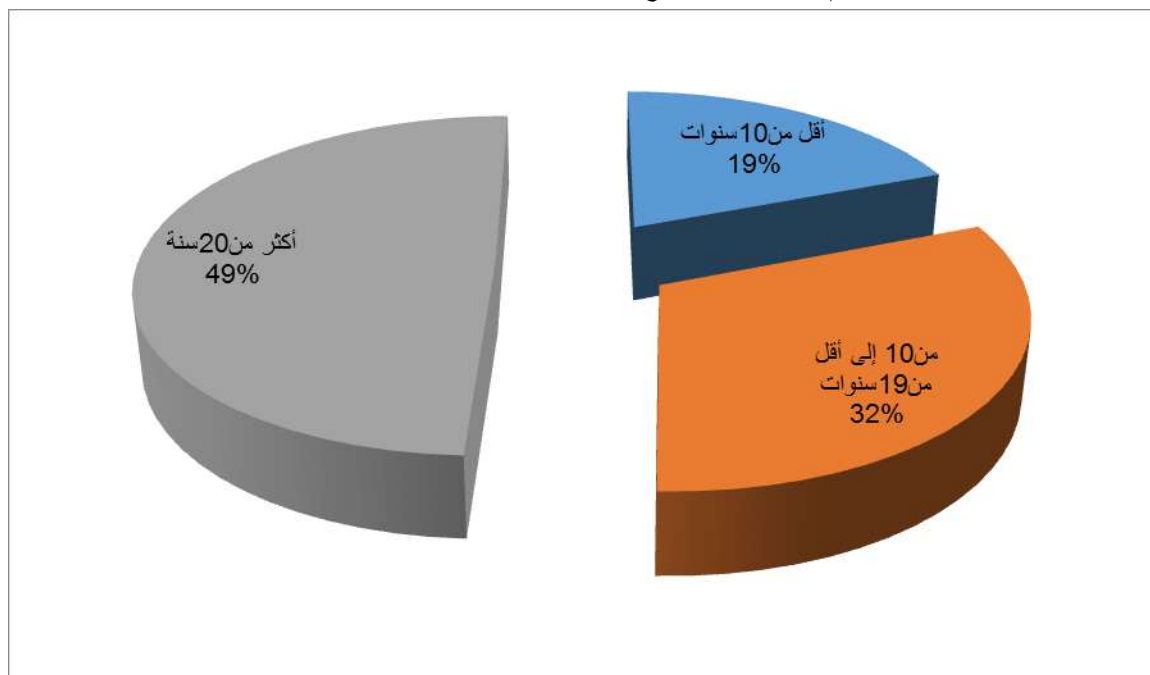
جدول رقم(3-5): يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 10 سنوات	30	19.2%
	من 10 إلى أقل من 19 سنوات	49	31.4%
	أكثر من 20 سنة	77	49.4%

### المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة وحسب الجدول رقم (3-5)، والشكل رقم (-) فقد جاءت الفئة من (10 إلى 19 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (49.4%)، تليها الفئة (أكثر من 20 سنوات) بنسبة بلغت (31.4%)، أما الفئة (أقل من 10 سنوات) فجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة مئوية بلغت (19.2%)، ومنه يمكننا القول أن اغلب المدراء في المؤسسة محل الدراسة يتكلمون خبرة في مجال العمل يفوق 10 سنوات، الامر الذي مكنهم من الحصول على المناصب العليا في المؤسسة وجعلهم يتمتعون بمستوى مقبول جدا من الخبرة المهنية. ويوضح الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة المهنية .

الشكل رقم ( 4-2 ) :توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

رابعا : المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم ( 4-5 ) والشكل رقم ( - ) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (4-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

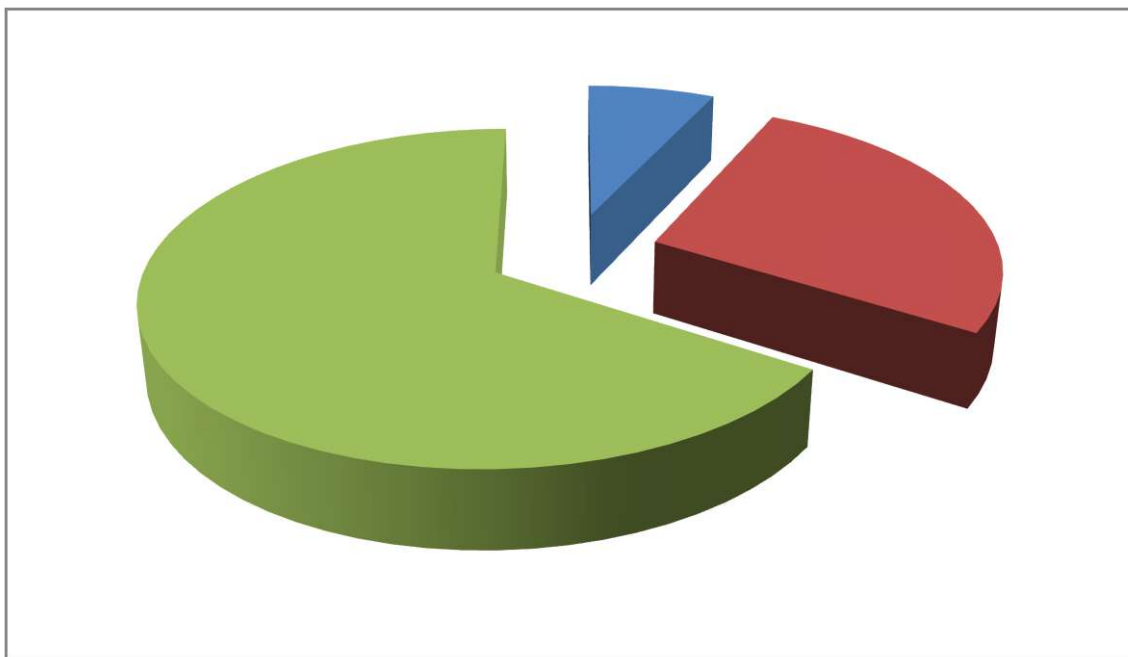
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	6	3.8%
	دراسات عليا	23	14.7%
	شهادة الماجستير، مهندس	56	35.9%
	شهادة ليسانس، شهادة الدراسات التطبيقية	71	45.5%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة ووفقا للجدول رقم (-)، والشكل رقم (-) فقد تحصلت الفئة حاملي شهادة ليسانس، شهادة الدراسات التطبيقية او مايعادلها على أعلى نسبة بقيمة بلغت (45.5%) أي بواقع تكرار 71 مفردة، يليهم حملة شهادة ماستر، مهندس بنسبة مئوية تقدر بـ (35.9%) بمجموع تكرار 56، في حين جاءت الفئة التي تحمل دراسات عليا في المرتبة الثالثة بواقع تكرار بلغ 23 مفردة، أي بنسبة مئوية تقدر بـ (14.7%)، بينما جاءت الفئة التي تملك مستوى تعليمي أقل من الثانوي في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية تقدر بـ (3.8%)، أي بنسبة تكرار 6 مفردات، وبالتالي يلاحظ ان غالبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليم جامعي، بنسبة تقدر (96.2%) وهي نسبة مرتفعة وجيدة.

ويؤكد هذا الإهتمام الذي توليه المؤسسة محل الدراسة بإستقطاب الكفاءات العلمية من خريجي الجامعات، وهو مؤشر يدل على أن المؤهل العلمي من أهم متطلبات التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لاحتياجها للكفاءات بسبب نوعية الخدمات التي تقدمها، مما يجعلها تهتم بهذه الفئة، وهذا يعتبر أمر إيجابي وينعكس على الأداء العام للمؤسسة، وفيما يلي توضيح أكثر عن طريق رسم بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات المؤهل العلمي (المستوى التعليمي)



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

رابعا: حسب المنصب

يبين الجدول رقم (5-5) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب

## الجدول رقم (5-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المنصب	مدير فرعي	11	7.1%
	مدير مركزي	16	10.3%
	رئيس دائرة بالمديرية العامة	18	11.5%
	مدير ولائي	53	34%
	اطار سامي	58	37.2%

## المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

فيما يتعلق بمتغير المنصب لأفراد عينة الدراسة ووفقا للجدول رقم (-)، والشكل رقم (-) فقد تحصلت الفئة إطار سامي أعلى نسبة بقيمة بلغت (37.2%) أي بواقع تكرار 58 مفردة، يليهم مدير ولائي بنسبة مئوية تقدر بـ (34%) بمجموع تكرار 53، في حين جاءت فئة رئيس دائرة بالمديرية العامة في المرتبة الثالثة بواقع تكرار بلغ 18 مفردة، أي بنسبة مئوية تقدر بـ (11.5%)، بينما جاءت فئة مدير مركزي في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية تقدر بـ (10.3%)، أي بنسبة تكرار 16 مفردة، أما فئة مدير فرعي جاءت في المرتبة الاخيرة بنسبة (7.1%)، مما سبق يلاحظ ان غالبية أفراد العينة هم إطارات ساميين ومدراء مركزيين بالمديرية العامة ومدراء ولائيين، حيث يمثلون القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، وهم الذين يشرفون على التسيير وتحديد استراتيجية واهداف المؤسسة المستقبلية، بينما يشاركونهم في ذلك بعض رؤساء الدوائر بالمديرية العامة، وعدد قليل من المدراء المركزيين والفرعيين .

## المطلب الثاني: إتجاه عينة لدراسة نحو واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر

يتم من خلال هذا المطلب دراسة اتجاهات عينة الدراسة بهدف معرفة واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من أجل إثبات أو نفي صحة الفرضية الاولى التي تنص : مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر.

ويتم من خلال التحليل الإحصائي للبيانات وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية وهي التوجه الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي، إدارة المخاطر، والتي بدورها تنقسم إلى متغيرات فرعية، وقد كات النتائج على النحو الموالي:

## الفرع الاول : بعد التوجه الاستراتيجي :

يمكن التوجه الاستراتيجي في قدرة مدراء مؤسسة إتصالات الجزائر في صياغة رسالة المؤسسة وتطويرها وتحديد كل من رؤية وغاية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تمت الإشارة إليه في ثنيا هذه الدراسة.

يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة

الدراسة: جدول رقم (5-6): نتائج تحليل فقرات بعد بُعد التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر عينة

## الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تحدد الادارة العليا للمؤسسة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	2.6667	.60464	3	موافق
02	تعمل ادارة المؤسسة على تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .	2.8077	.45600	1	موافق
03	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بصياغة وبناء رسالة المؤسسة.	2.7115	.59035	2	موافق
04	تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تطوير رؤية المؤسسة .	2.6218	.60474	5	موافق
05	تسعى الادارة العليا للمؤسسة الى تعريف وتوضيح غاية المؤسسة بالنسبة للعمال.	2.6346	.61263	4	موافق
المتوسط العام لبعد التوجه الاستراتيجي		2.6885	.42334	--	موافق

يوضح الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة حول بُعد التوجه الاستراتيجي، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 06 (تعمل ادارة المؤسسة على تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.8077، أما العبارة رقم 04 (تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تطوير رؤية المؤسسة)، حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.6218، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.6885 بإنحراف معياري 42334. أنها كان مرتفعا .

## الفرع الثاني : بعد إتخاذ القرار الاستراتيجي

يمكن إتخاذ القرار الاستراتيجي في أنه مجموعة من القرارات تقوم بها الادارة العليا يتم من خلالها تحديد المشاكل الاستراتيجية، ثم دراسة كل البنات المتعلقة بهذه المشاكل الاستراتيجية، والتي ينتج عنها وجود بدائل متاحة للحلول يتم تقييمها من أجل إختيار البديل الاستراتيجي الامثل وهذا لتحقيق الاهداف المستقبلية للمؤسسة .

يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد إتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة

الدراسة:

جدول رقم (5-7): نتائج تحليل فقرات بعد إتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتشخيص وتحديد المشاكل الاستراتيجية.	2.5577	.61424	01	موافق
02	تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تحليل كافة البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية.	2.4808	.68600	03	موافق
03	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتحديد كافة البدائل الاستراتيجية.	2.4423	.72948	04	موافق
04	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتقييم كافة البدائل الاستراتيجية .	2.3974	.69727	05	موافق
05	تختار الادارة العليا للمؤسسة البديل الاستراتيجي الامثل من البدائل المتاحة من اجل تنفيذه .	2.5321	.62651	02	موافق
	<b>المتوسط العام لبعد إتخاذ القرار الاستراتيجي</b>	<b>2.4821</b>	<b>.52098</b>	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (5-7) إجابات عينة الدراسة حول بُعد إتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 01 (تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتشخيص وتحديد المشاكل الاستراتيجية)، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.5577، أما العبارة رقم 04 (تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتقييم كافة البدائل الاستراتيجية)، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.3974، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.4821 بإنحراف معياري 52098. أنها كان مرتفعا.

### الفرع الثالث : بعد التغيير الاستراتيجي

يكمن التغيير الاستراتيجي في أنه طريقة من طرق التسيير تقوم إدارة المؤسسة من خلالها التغيير في طرق وأساليب العمل وتغيير الهيكل التنظيمي بإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وكذا تغيير التوجه الاستراتيجي من أجل الدخول في أسواق جديدة .

يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد إتخاذ التغيير الاستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة

جدول رقم (5-8): نتائج تحليل فقرات بُعد التغيير الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تقوم ادارة للمؤسسة باحداث تغييرات في اساليب وطرق العمل	2.6090	.67751	02	موافق
02	تسعى ادارة المؤسسة للدخول في اسواق جديدة .	2.5705	.62333	03	موافق
03	تقوم ادارة المؤسسة بتغيير طبيعة الخدمات المقدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة	2.5385	.71287	04	موافق
04	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .	2.4359	.74643	05	موافق
05	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	2.7244	.58557	01	موافق
	المتوسط العام لبُعد التغيير الاستراتيجي	2.5756	.46633	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج sps

يوضح الجدول رقم (5-8) إجابات عينة الدراسة حول بُعد التغيير الاستراتيجي، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 05 (تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.7244، أما العبارة رقم 03 (تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة)، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.4359، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.5756 بإنحراف معياري 46633. أنها كان مرتفعاً.

#### الفرع الرابع : بعد الرقابة الاستراتيجية

تكمن الرقابة الاستراتيجية على أنها طريقة من طرق التسيير يتم من خلالها متابعة كل أنشطة المؤسسة بداية من من ضبط المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية، وإستخدام الطرق والاساليب الحديثة في تقييم النتائج الاستراتيجية المحققة مقارنة بالمعايير التي تم وضعها سابقا والذي ينتج عنه قياس مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (5-9): نتائج تحليل فقرات بُعد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تقوم ادارة المؤسسة بضبط المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية .	2.5385	.64643	04	موافق
02	تستخدم ادارة المؤسسة الطرق والاساليب الحديثة في الرقابة الاستراتيجية.	2.5577	.64498	02	موافق
03	تقوم ادارة المؤسسة بتقييم النتائج الاستراتيجية المحققة وذلك بالمقارنة بالمعايير التي تم وضعها .	2.5385	.68519	03	موافق
04	تعمل ادارة المؤسسة على قياس مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية .	2.6218	.65592	01	موافق
05	تحدد ادارة المؤسسة اسباب الانحرافات بناء على الفجوة الاستراتيجية .	2.2372	.85845	05	محايد
	<b>المتوسط العام لبُعد الرقابة الاستراتيجية</b>	<b>2.4987</b>	<b>.55113</b>	--	موافق

يوضح الجدول رقم (5-9) إجابات عينة الدراسة حول بُعد الرقابة الاستراتيجية، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 04 (تعمل ادارة المؤسسة على قياس مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية) قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.6218، أما العبارة رقم 05 (تحدد ادارة المؤسسة اسباب الانحرافات بناء على الفجوة الاستراتيجية) حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.2372، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.4987 بإنحراف معياري 55113. أنها كان مرتفعا .

#### الفرع الخامس: بعد إدارة المخاطر

تكمن إدارة المخاطر في أنها طريقة من طرق التسيير يتم من خلالها إستخدام المسؤولين في الادارة بتقدير المخاطر المتوقعة وفق طرق علمية، ثم تحديد المخاطر الأكثر تأثيرا على الاهداف الاستراتيجية من أجل تحمل هذه المخاطر عند حدوثها، بالإضافة إلى توفير ميزانية مالية للتعامل مع المخاطر في حالة الوقوع فيها والسعي إلى تجنب الاسباب التي تؤدي إلى الوقوع فيها .



يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد إدارة المخاطر في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة الدراسة :

**جدول رقم (5-10): نتائج تحليل فقرات بُعد إدارة المخاطر من وجهة نظر عينة الدراسة**

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	الرقم
تستخدم ادارة المؤسسة طرق علمية في تقدير المخاطر المتوقعة .	2.3013	.75707	05	محايد	01
تقوم ادارة المؤسسة بتحديد المخاطر الاكثر تاثير على الاهداف الاستراتيجية .	2.3077	.81609	04	محايد	02
تعمل ادارة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية.	2.3397	.84622	03	محايد	03
تقبل ادارة المؤسسة امكانية الوقوع في بعض المخاطر وتسعى لتجنب الاسباب التي تؤدي الى الوقوع فيها	2.5321	.71319	01	موافق	04
توفر إدارة المؤسسة ميزانية مالية للتعامل مع المخاطر التي قد تتعرض اليها.	2.4808	.71366	02	موافق	05
<b>المتوسط العام لبُعد إدارة المخاطر</b>					
	<b>2.3923</b>	<b>.65289</b>	--	موافق	

**المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss**

يوضح الجدول رقم (5-10) إجابات عينة الدراسة حول بُعد إدارة المخاطر، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 04 (تقبل ادارة المؤسسة امكانية الوقوع في بعض المخاطر وتسعى لتجنب الاسباب التي تؤدي الى الوقوع فيها) قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.5321، أما العبارة رقم 01 (تستخدم ادارة المؤسسة طرق علمية في تقدير المخاطر المتوقعة ) حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.3013، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام **2.3923** بإنحراف معياري **.65289**. أنها كان مرتفعاً.

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول رقم (5-11): نتائج تحليل فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعده التوجه الاستراتيجي	2.6885	.42334	01	موافق
02	المتوسط العام لبعده إتخاذ القرار الاستراتيجي	2.4821	.52098	04	موافق
03	المتوسط العام لبعده التغيير الاستراتيجي	2.5756	.46633	02	موافق
04	المتوسط العام لبعده الرقابة الاستراتيجية	2.4987	.55113	03	موافق
05	المتوسط العام لبعده إدارة المخاطر	2.3923	.65289	05	موافق
	المتوسط العام	2.5274	.42114	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين أن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعده التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره 2.6885 وانحراف معياري 0.42334 يليه بعد التغيير الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره 2.5756 وانحراف معياري 0.46633 ، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.5274 بإنحراف معياري 0.42114. أنها كان مرتفعاً .

الإختبار الإستدلالي: بغرض معرفة أن النتائج السابقة لها البعد من وجهة نظر عينة الدراسة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ، تمّ القيام بإختبار One-Sample T-Test وهذا على النحو الموالي:

$H_0$  - مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية غير مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

$H_1$  - مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

الجدول رقم (5-12): يوضح كيفية إختبار الفرضية الاولى

العينة	N	T	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المدرء والاطارات السامين	156	18.336	0.000	0.05	03	2.52	0.42

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

عموماً ومن خلال الجداول السابقة يتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية كان مقبولاً، وذلك بإستخدام إختبار T لعينة واحدة لكلا العينتين (One-Sample T-Test) وأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وعليه فإن نتائج الإختبار بيّنت أن مستوى

تجسيد ابعاد القيادة الاستراتيجية مرتفعاً، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه نستنتج مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر.

وهذا ماثبت صحة الفرضية الاولى التي تنص : مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: إتجاه عينة لدراسة نحو مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر. يتم من خلال هذا المطلب دراسة اتجاهات عينة الدراسة بهدف معرفة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من أجل إثبات أو نفي صحة الفرضية الثانية التي تنص : مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر.

ويتم من خلال التحليل الإحصائي للبيانات وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهي إكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة توزيع المعرفة ، والتي بدورها تنقسم إلى متغيرات فرعية، وقد كات النتائج على النحو الموالي:

**الفرع الاول : بعد إكتساب المعرفة :** يكمن إكتساب المعرفة في أنه عملية الترابط الحاصل ما بين المعلومات مثل الجهود التي تقوم بها المنظمة في البحث والحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية. يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة الدراسة: جدول رقم (5-13): نتائج تحليل فقرات بُعد إكتساب المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تكتسب المؤسسة معرفتها من خلال التبصر في تجارب العاملين وتجارب الاخرين	2.4103	.80219	03	موافق
02	تقوم المؤسسة بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية من اجل معرفة الفجوات المعرفية وتداركها	2.3462	.77588	04	محايد
03	تعتبر المعرفة المكتسبة في المؤسسة نتاج للعمل الفردي والجماعي للعاملين	2.5256	.69513	02	موافق
04	تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة داخليا من العامل نفسه، فرق العمل والبحوث والدراسات	2.5769	.68192	01	موافق
	<b>المتوسط العام لبُعد إكتساب المعرفة</b>	<b>2.3923</b>	<b>.65289</b>	--	موافق

لمصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (-) إجابات عينة الدراسة حول بُعد إكتساب المعرفة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 04 (تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة داخليا من العامل نفسه، فرق العمل والبحوث والدراسات) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.5769، تليها العبارة رقم 03 (تعتبر المعرفة المكتسبة في المؤسسة نتاج للعمل الفردي والجماعي للعاملين) بمتوسط حسابي قدره 2.5256 ، ، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.5274 بإختراف معياري 42114. أنها كان مرتفعا .

### الفرع الثاني : بعد توليد المعرفة

يكمن توليد المعرفة في أنه عملية الحصول على المعرفة الجديدة او شراؤها او مبادلتها او الاستحواذ عليها من مصادرها المختلفة سواء المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وقدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية الكامنة لدى عقول الافراد العاملين في المنظمة والمعرفة الصريحة التي تمثل رصيد المنظمة من الخبرات والمهارات الجديدة والتعاملات والقرارات .

يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة الدراسة:

### جدول رقم (5-14): نتائج تحليل فقرات بُعد إكتساب المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة	2.6859	.59897	01	موافق
02	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية من اجل توليد معارفها	2.6026	.70646	04	موافق
03	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل من اجل توليد معارفها	2.6090	.67751	03	موافق
04	تقوم المؤسسة بإجراء البحوث التطبيقية من اجل توليد المعارف وتطويرها	2.6282	.71136	02	موافق
	المتوسط العام لبُعد توليد المعرفة	2.6314	.52321	--	موافق

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (5-14) إجابات عينة الدراسة حول بُعد توليد المعرفة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 01 (تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.6859، تليها العبارة رقم 04 (تقوم المؤسسة بإجراء البحوث التطبيقية من اجل توليد المعارف وتطويرها) بمتوسط حسابي قدره 2.6282، أما العبارة رقم 02 (تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية من اجل توليد معارفها) حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.6026 ، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.5274 بإختراف معياري 42114. أنها كان مرتفعا .

## الفرع الثالث : بعد تخزين المعرفة

يكمن تخزين المعرفة على عملية الاحتفاظ بالمعرفة وو البحث عنها وسهولة الوصول اليها وإسترجاعها في مستودعات المعرفة والمتمثلة بالذاكرة التنظيمية وتحديثها وترميزها وحمايتها باستمرار من حول المنظم .  
يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (5- 15): نتائج تحليل فقرات بُعد تخزين المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تعتمد المؤسسة في خزن المعارف على السجلات والوثائق المكتوبة	2.6859	.62014	01	موافق
02	تعتمد المؤسسة في خزن المعارف والمعلومات على التكنولوجيا الحديثة التي يمكن الرجوع اليها والاستفادة منها وقت الحاجة	2.6410	.65203	02	موافق
03	تمتلك المؤسسة نظاما للسيطرة على المعارف والمعلومات الموجودة وتسهيل تداولها بين العاملين	2.5897	.64129	04	موافق
04	تستعمل المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها ( نظم دعم القرار	2.6090	.69629	03	موافق
	المتوسط العام لبُعد تخزين المعرفة	2.6314	.50836	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم ( 5-15 ) إجابات عينة الدراسة حول بُعد تخزين المعرفة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 01 (تعتمد المؤسسة في خزن المعارف على السجلات والوثائق المكتوبة) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.6859، تليها العبارة رقم 02 (تعتمد المؤسسة في خزن المعارف والمعلومات على التكنولوجيا الحديثة التي يمكن الرجوع اليها والاستفادة منها وقت الحاجة) بمتوسط حسابي قدره 2.6410 ، أما العبارة رقم 03 (تمتلك المؤسسة نظاما للسيطرة على المعارف والمعلومات الموجودة وتسهيل تداولها بين العاملين) قد حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.5897 ، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.5274 بإنحراف معياري 42114. أنها كان مرتفعا .

## الفرع الرابع : بعد توزيع المعرفة

يكمن توزيع المعرفة على أنها تتمثل في أنشطة نشر المعرفة وتقاسمها وسهولة تدفقها وتحويلها من المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة او انتقالها من حامل المعرفة الى المتلقي لها والتشارك المعرفي بين مختلف الاقسام المستفيدة داخل المنظمة بالوقت المناسب وبالشكل المناسب وباقل تكلفة ممكنة .

يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (5-16): نتائج تحليل فقرات بُعد توزيع المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية	2.7500	.49023	02	موافق
02	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق وقواعد البيانات وشبكة المعلومات الداخلية	2.7436	.49346	03	موافق
03	تقوم المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للإفراد والوحدات الادارية	2.6859	.58810	04	موافق
04	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة بهدف تحسين العمليات وتقليل التكاليف	2.7821	.54825	01	موافق
	المتوسط العام لبُعد توزيع المعرفة	2.7404	.35683	--	موافق

يوضح الجدول رقم (5-16) إجابات عينة الدراسة حول بُعد توزيع المعرفة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 04 (تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة بهدف تحسين العمليات وتقليل التكاليف) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.7821، تليها العبارة رقم 01 (تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية) بمتوسط حسابي قدره 2.7500 ، أما العبارة رقم 03 (تقوم المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للإفراد والوحدات الادارية) حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.6859 ، ، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.5274 بإنحراف معياري 42114. أنها كان مرتفعا .

## الفرع الخامس : بعد تطبيق المعرفة

يكمن تطبيق المعرفة على أنها تتمثل في توظيف أو استثمار أو إعادة استعمال أو الانتفاع بالمعرفة المتاحة لدى المنظمة في الوقت المناسب لغرض تحقيق ميزة تنافسية أو حل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار معين، بحيث نجاح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة المطبقة.

يوضح الجدول الموالي البيانات التي تحدد الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر كما يراها أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (5-17): نتائج تحليل فقرات بُعد تطبيق المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تقوم المؤسسة بتجسيد المبادرات والبرامج ذات الصلة بالمعرفة	2.6410	.60052	02	موافق
02	تمنح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم	2.5641	.63428	04	موافق
03	تعتمد المؤسسة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج اعمالها ونشاطاتها	2.6410	.61117	03	موافق
04	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تطبيق المعرفة من قبل خبراء متمرسين	2.6795	.62204	01	موافق
	المتوسط العام لبُعد تطبيق المعرفة	2.7404	.52321	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (5-17) إجابات عينة الدراسة حول بُعد تطبيق المعرفة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 04 (تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تطبيق المعرفة من قبل خبراء متمرسين) قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.6795، تليها العبارة رقم 01 (تقوم المؤسسة بتجسيد المبادرات والبرامج ذات الصلة بالمعرفة) بمتوسط حسابي قدره 2.6410، أما العبارة رقم 02 (تمنح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم) حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.5641، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.5274 بانحراف معياري 42114. أنها كان مرتفعا .

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل فقرات أبعاد عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول رقم (5-18): نتائج تحليل فقرات أبعاد عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء إكتساب المعرفة	2.3923	.65289	05	موافق
02	المتوسط العام لبعء توليد المعرفة	2.6314	.52321	04	موافق
	المتوسط العام لبعء تخزين المعرفة	2.6314	.50836	03	موافق
03	المتوسط العام لبعء توزيع المعرفة	2.7404	.35683	01	موافق
	المتوسط العام لبعء تطبيق المعرفة	2.7404	.52321	02	موافق
04	المتوسط العام	2.6199	.38082	--	موافق

من خلال الجدول أعلاه تبين أن بعد كل من توزيع وتطبيق المعرفة جاء متساويين ومرتفعين في نفس الوقت بمتوسط حسابي (2.7404) يليهما بعدي توليد وتخزين المعرفة بمتوسط حسابي، وكان أعلى متوسط حسابي قدره (2.6314)، وكانت النتيجة النهائية لهذا البعد حسب المتوسط الحساب العام 2.6199 بإنحراف معياري 3.8082. أنها كان مرتفعا، وفي الاخير حصل بعد إكتساب المعرفة على أدنى تأييد بمتوسط حسابي 2.3923 وإنحراف معياري 0.65289.

الإختبار الإستدلالي: بغرض معرفة أن النتائج السابقة لها البعد من وجهة نظر عينة الدراسة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، تم القيام بإختبار One-Sample T-Test وهذا على النحو الموالي:

$H_0$  - مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة غير مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

$H_1$  - مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

يشمل هذا القسم على خمس محاور رئيسية وهي التي تشكل أبعاد المتغير التابع لعمليات إدارة المعرفة، وهي إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، والتي بدورها تنقسم إلى متغيرات فرعية

والنتائج التالية توضح ذلك :

الجدول رقم (5-19): يوضح كيفية إختبار الفرضية الثانية

العينة	N	T	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
المدرء والاطارات السامين	156	18.336	0.000	0.05	03	2.61	0.38



عموماً ومن خلال الجداول السابقة يتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية كان مقبولاً، وذلك باستخدام إختبار T لعينة واحدة لكلا العيّنتين (One-Sample T-Test) وأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه فإن نتائج الإختبار بيّنت أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مرتفعاً في مؤسسة إتصالات الجزائر، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه نستنتج مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص : مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة

### إتصالات الجزائر

#### المبحث الثاني: إختبار صحة الفرضيات ودراسة الفروق

قبل إجراء اختبار الفرضيات التي تبين مستوى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية ( التوجه الاستراتيجي ، إتخاذ اقرار الاستراتيجي ، التغيير الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية ، إدارة المخاطر ) على عمليات إدارة المعرفة ، سيتم التحقق من مدى صلاحية النموذج ومدى وجود علاقة تأثيرية للقيادة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة، حتى تتمكن من إجراء الإختبارات المتعلقة بتأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على عمليات المعرفة .

#### المطلب الاول : دراسة صلاحية النموذج وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفرع الاول: صلاحية النموذج : قبل إجراء الاختبارات ينبغي التأكد من صلاحية النموذج بين المتغيرين حتى يتسنى لنا اختبار الفرضيات، وذلك بحساب قيمة ( F ) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة وباستخدام تحليل الانحدار للتباين كما هو مبين في الجدول أدناه

#### الجدول رقم (5-20): نتائج تحليل الانحدار للتباين لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي

الجدول (08) : نتائج تحليل الانحدار للتباين لاختبار صالحيه نموذج الانحدار الخطي					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	(F) Sig
الانحدار	10,088	1	10,088	125,380	,000 <sup>b</sup>
الخطأ	12,391	154	,080		
المجموع	22,478	155			

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة عمليات التابع المتغير :

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستراتيجية القيادة المستقل المتغير ,

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ( $F=125.38$ ) موجب ومستوى المعنوية  $\text{Sig (F)} = 0.000$  أقل من مستوى المعنوية المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

**الفرع الثاني : طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:** للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية للقيادة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة، تم إجراء اختبار لتحليل التأثير بمعامل الارتباط ( $R$ )، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (5-21) : طبيعة العلاقة بين المتغيرات

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate
1	0,670 <sup>a</sup>	0,449	0,445	0,28365

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية,

**المصدر :** من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ( $R = 0.67$ ) و هذا يعني وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.449$ ) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (44.9%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (44.9%) من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى القيادة الاستراتيجية والباقي (55.1%) تعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، بالاعتماد على ما سبق، أصبح من الممكن استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لاختبار فرضيات الدراسة .

**المطلب الثاني : إختبار صحة الفرضيات**

لمعرفة مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة إتصالات الجزائر سيتم إختبار الفرضيات الموالية :

**إختبار الفرضية الثالثة :** تنص الفرضية على أن مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

**$H_0$ -** مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي غير مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

**H<sub>1</sub> - مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛**

قبل إختبار الفرضية نتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لتحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة، تم إجراء إختبار تحليل التأثير لمعامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) كما هو مبين في الجدول أدناه:

**الجدول ( 5-22 ) : طبيعة العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة**

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate
1	,464 <sup>a</sup>	,215	,210	,33851

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ( $R = 0.464$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية قريبة من المتوسط بين التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.215$ ) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (21.5%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (21.5%) من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى التوجه الاستراتيجي والباقي (78.5%) تعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، بالاعتماد على ما سبق، أصبح من الممكن استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين في الجدول أدناه

**الجدول ( 5-23 ) : نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات**

#### إدارة المعرفة

المستوى مستوى دلالة t	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المودج Model
				Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	الخطأ المعياري	B	

					Std. Error	معاملات المتغيرات	
,000			8,574		,175	1,499	الثابت (Constant)
	,215	,464 <sup>a</sup>		,464			1
,000			6,494		,064	417	تحديد التوجه الاستراتيجي

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة : المتغير التابع :

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه مايلي:

- مستوى معنوية الحد الثابت يساوي (  $0.000^*$  ) وهو أقل من مستوى المعنوية (  $\alpha=0.05$  ) وعليه الحد الثابت معنوي، كما أن مستوى معنوية معامل الانحدار (تحديد التوجه الاستراتيجي) يساوي (  $0.000^*$  ) وهي أيضا أقل من مستوى المعنوية (  $\alpha=0.05$  ) أي أنه معنوي؛

- قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة؛

- معامل الارتباط الخطي بين بعد التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع يقدر ب (  $46.4\%$  ) أي أن هناك ارتباط متوسط؛

- بلغت نسبة معامل التحديد (  $21.5\%$  ) والتي تبين مدى دقة بعد التوجه الاستراتيجي في تقدير عمليات إدارة المعرفة، أي أن (  $46.4\%$  ) من عمليات إدارة المعرفة يعود لبعد التوجه الاستراتيجي والنسبة المتبقية (  $53.6\%$  ) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ؛

- أن المعاملات النمطية "Beta" كانت (  $0.46.4$  ) أي (  $46.4\%$  ) تعبر عن نسبة أثر بعد التوجه الاستراتيجي على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة.

وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (  $0.000$  ) أقل من مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  )،

ومنه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أن مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر

مما سبق يمكن صياغة معادلة الإحدار البسيط لبعده التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

$$Y=1,499 +0. 417 x_1 + e_i$$

إختبار الفرضية الرابعة : أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

$H_0$ - أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي غير مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

**H<sub>1</sub>** : أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛ قبل إختبار الفرضية نتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لإتخاذ القرار الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة، تم إجراء اختبار تحليل التأثير لمعامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (5-24) : طبيعة العلاقة بين إتخاذ القرار الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate
1	,471 <sup>a</sup>	,222	,217	,33708

a. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذ القرار الاستراتيجي,

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ( $R = 0.47$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية قريبة من المتوسط بين إتخاذ القرار الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.222$ ) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (22.2%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (22.2%) من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى إتخاذ القرار الاستراتيجي والباقي (77.8%) تعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، بالاعتماد على ما سبق، أصبح من الممكن إستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين في الجدول أدناه .

الجدول (5-25) : نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة

المستوى مستوى دلالة t	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المودج Model
				Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B معاملات المتغيرات	

,000			13,400		,132	1,766	الثابت (Constant)	1
,000	,222	,471 <sup>a</sup>	6,621	,471	,052	,344	إتخاذ القرار الاستراتيجي	

a. Variable dépendante : المتغير التابع : عمليات إدارة المعرفة :

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه مايلي:

- مستوى معنوية الحد الثابت يساوي ( $0.000^*$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وعليه الحد الثابت معنوي، كما أن مستوى معنوية معامل الانحدار (إتخاذ القرار الاستراتيجي) يساوي ( $0.000^*$ ) وهي أيضا أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه معنوي؛

- قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة؛

- معامل الارتباط الخطي بين بعد إتخاذ القرار الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع يقدر بـ (47.1%) أي أن هناك ارتباط قريب متوسط؛

- بلغت نسبة معامل التحديد ( $22.2\%$ ) والتي تبين مدى دقة بعد إتخاذ القرار الاستراتيجي في تقدير عمليات إدارة المعرفة، أي أن ( $22.2\%$ ) من عمليات إدارة المعرفة يعود لبعده إتخاذ القرار الاستراتيجي والنسبة المتبقية ( $77.8\%$ ) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ؛

- أن المعاملات النمطية "Beta" كانت ( $0.471$ ) أي ( $47.1\%$ ) تعبر عن نسبة أثر بعد إتخاذ القرار الاستراتيجي على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة.

وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي ( $0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )،

ومنه نقبل الفرضية الرابعة التي تنص على أن مستوى تأثير إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر

مما سبق يمكن صياغة معادلة الإنحدار البسيط لبعده إتخاذ القرار الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

$$Y=1,766 +0.344 x_2 + e_i$$

إختبار الفرضية الخامسة: مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

$H_0$  : : مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة غير مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

$H_1$  : : مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

قبل إختبار الفرضية نتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية التغيير الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة، تم إجراء اختبار تحليل التأثير لمعامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ). كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول ( 5-26 ) : طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate
1	,621 <sup>a</sup>	,386	,382	,29933

a. Valeurs prédites : (constantes), التغيير الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ( $R = 0.621$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية قريبة من المتوسط بين التغيير الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.386$ ) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (38.6%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (38.6%) من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى التغيير الاستراتيجي والباقي (61.4%) تعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، بالاعتماد على ما سبق، أصبح من الممكن استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين في الجدول أدناه .

الجدول ( 5-27 ) : نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على عمليات

إدارة المعرفة

المستوى دلالة t	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المودج Model
				Standardize d Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	الخطأ المعياري Std.	B معاملات	

				Error	المتغيرات	
,000			9.729	,135	1,313	الثابت (Constant)
	,386	,621 <sub>a</sub>	,621			التغيير الاستراتيجي
,000			9.843	,052	,507	

a. Variable dépendante : المعرفة إدارة عمليات التابع المتغير :

### المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه مايلي:

- مستوى معنوية الحد الثابت يساوي ( $0.000^*$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وعليه الحد الثابت معنوي، كما أن مستوى معنوية معامل الانحدار (التغيير الاستراتيجي) يساوي ( $0.000^*$ ) وهي أيضا أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه معنوي؛
  - قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة؛
  - معامل الارتباط الخطي بين بعد التغيير الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع يقدر بـ (62.1%) أي أن هناك ارتباط قوي؛
  - بلغت نسبة معامل التحديد ( $38.6\%$ ) والتي تبين مدى دقة بعد التغيير الاستراتيجي في تقدير عمليات إدارة المعرفة، أي أن ( $38.6\%$ ) من عمليات إدارة المعرفة يعود لبعده التغيير الاستراتيجي والنسبة المتبقية ( $61.4\%$ ) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ؛
  - أن المعاملات النمطية "Beta" كانت (0.621) أي (62.1%) تعبر عن نسبة أثر بعد التغيير الاستراتيجي على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة.
- وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومنه نقبل الفرضية الخامسة التي تنص على أن مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر
- مما سبق يمكن صياغة معادلة الإحدار البسيط لبعده التغيير الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

$$Y=1,313 +0. 507 x_3 + e_i$$

إختبار الفرضية السادسة: أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛



**H<sub>0</sub> :** أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة غير مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

**H<sub>1</sub> :** أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

قبل إختبار الفرضية نتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية الرقابة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة، تم إجراء اختبار تحليل التأثير لمعامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول ( 5-28 ) : طبيعة العلاقة بين تطبيق الرقابة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate
1	,515 <sup>a</sup>	,266	,261	,32742

a. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة الاستراتيجية,

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ( $R = 0.515$ ) وهذا يعني وجود عالقة ارتباط طردية قريبة من المتوسط بين تطبيق الرقابة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.266$ ) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (26.6%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (26.6%) من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى تطبيق الرقابة الاستراتيجية والباقي (73.4%) تعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، بالاعتماد على ما سبق، أصبح من الممكن استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين في الجدول أدناه .

الجدول ( 5-29 ) : نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة

مستوى دلالة t	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المودج Model	
				Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	B	الثابت (Constant)	
				Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات المتغيرات		1
,000	,266	,515 <sup>a</sup>	14.172	,515	,122	1,730		
,000			7.462		,048	,356	تطبيق الرقابة الاستراتيجية	

a. Variable dépendante : تطبيق الرقابة الاستراتيجية :

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه مايلي:

- مستوى معنوية الحد الثابت يساوي (  $0.000^*$  ) وهو أقل من مستوى المعنوية (  $\alpha=0.05$  ) وعليه الحد الثابت معنوي، كما أن مستوى معنوية معامل الانحدار (تطبيق الرقابة الاستراتيجية) يساوي (  $0.000^*$  ) وهي أيضا أقل من مستوى المعنوية (  $\alpha=0.05$  ) أي أنه معنوي؛
- قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة؛
- معامل الارتباط الخطي بين بعد تطبيق الرقابة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع يقدر بـ ( 51.1% ) أي أن هناك ارتباط متوسط؛
- بلغت نسبة معامل التحديد ( 26.6 % ) والتي تبين مدى دقة تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تقدير عمليات إدارة المعرفة، أي أن ( 26.6 % ) من عمليات إدارة المعرفة يعود لبعد التغيير الاستراتيجي والنسبة المتبقية ( 73.4 % ) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ؛
- أن المعاملات النمطية "Beta" كانت ( 0.515 ) أي ( 51.5% ) تعبر عن نسبة أثر بعد تطبيق الرقابة الاستراتيجية على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة. وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي ( 0.000 ) أقل من مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  )، ومنه نقبل الفرضية السادسة التي تنص على أن مستوى تأثير تطبيق الرقابة الاستراتيجية مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر
- مما سبق يمكن صياغة معادلة الإحدار البسيط لبعد تطبيق الرقابة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

$$Y=1,730 +0. 356 x_4 + e_i$$

إختبار الفرضية السابعة: أثر إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

$H_0$  : : أثر إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة غير مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

$H_1$  : : أثر إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

قبل إختبار الفرضية نتعرف على مدى وجود علاقة تأثير إدارة المخاطر على عمليات إدارة المعرفة، تم إجراء إختبار تحليل التأثير لمعامل الارتباط ( $R$ )، ومعامل التحديد ( $R^2$ ). كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول ( 5-30 ) : طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وعمليات إدارة المعرفة

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate
1	,605 <sup>a</sup>	,367	,362	,30406

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة المخاطر

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ( $R = 0.605$ ) وهذا يعني وجود علاقة إرتباط طردية قريبة من المتوسط بين إدارة المخاطر وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.367$ ) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (36.7%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (36.7%) من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى إدارة المخاطر والباقي (63.3%) تعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، بالاعتماد على ما سبق، أصبح من الممكن استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول ( 5-31 ) : نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المخاطر على عمليات إدارة المعرفة

المودج	المعاملات غير المعيارية Unstandardized	المعاملات المعيارية Standardized	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى دلالة t
--------	---	-------------------------------------	--------------------	-------------------	------------------	------------------

				Coefficients		Model	
				Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B معاملات المتغيرات	
,000			19.139		,093	1,775	الثابت (Constant)
	,367	,605 <sup>a</sup>		,605			إدارة المخاطر
,000			9.441		,037	,353	

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه مايلي:

- مستوى معنوية الحد الثابت يساوي (  $0.000^*$  ) وهو أقل من مستوى المعنوية (  $\alpha=0.05$  ) وعليه الحد الثابت معنوي، كما أن مستوى معنوية معامل الانحدار (إدارة المخاطر) يساوي (  $0.000^*$  ) وهي أيضا أقل من مستوى المعنوية (  $\alpha=0.05$  ) أي أنه معنوي؛

- قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة؛

- معامل الارتباط الخطي بين بعد إدارة المخاطر وعمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع يقدر بـ (  $60.5\%$  ) أي أن هناك ارتباط قوي؛

- بلغت نسبة معامل التحديد (  $36.7\%$  ) والتي تبين مدى دقة إدارة المخاطر في تقدير عمليات إدارة المعرفة، أي أن (  $36.7\%$  ) من عمليات إدارة المعرفة يعود لبعد إدارة المخاطر والنسبة المتبقية (  $63.3\%$  ) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ؛

- أن المعاملات النمطية "Beta" كانت (  $0.605$  ) أي (  $60.5\%$  ) تعبر عن نسبة أثر بعد إدارة المخاطر على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة.

وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (  $0.000$  ) أقل من مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  )،

ومنه نقبل الفرضية السابعة التي تنص على أن مستوى تأثير إدارة المخاطر مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر

مما سبق يمكن صياغة معادلة الإحدار البسيط لبعد إدارة المخاطر وعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

$$Y=1,775 +0.353 x_5 + e_i$$

المطلب الثالث : دراسة الفروقات

يتناول هذا المطلب دراسة وتحليل الفروق في درجة إختلاف إتجاهات عينة الداسة نحو واقع القيادة

الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر بإختلاف المتغيرات الديمغرافية من أجل إثبات او نفي

الفرضية الثامنة ، وللقوف على ذلك تمّ استخدام الاختبار الإحصائي (T- test) للكشف عن الفروق بين متوسطات عينة الدراسة باختلاف متغير الجنس؛ أما اختبار (تحليل التباين One Way Anova) للكشف عن الفروق بين متوسطات إستجابة العينة باختلاف باقي المتغيرات الديمغرافية وذلك من خلال مايلي:

### الفرع الاول : تحليل الفروق في درجة إختلاف القيادة الاستراتيجية

سيتم إختبار الفروق بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة كمايلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛

**1- متغير الجنس:** للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة لاختلاف الجنس حول متغير القيادة الاستراتيجية تمّ اجراء اختبار (T- test) وكانت النتائج مبينة في الجدول الموالي :

الجدول ( 5-32 ) اختبار (T- test)

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوي
ذكر	64,9831	9,90380	,288	,592
انثى	57,6053	10,57927		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار (T- test) أن مستوى المعنوية F قد بلغ 0.598 وهو أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة الاستراتيجية تعزى إلى عامل الجنس .

**2- أثر متغير(العمر، المنصب، المستوى التعليمي،الخبرة المهنية) على آراء العينة حول متغير القيادة الاستراتيجية**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة طبقا لاختلاف (العمر، المنصب، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية) حول متغير القيادة الاستراتيجية تمّ استخدام (One-way ANOVA) وكانت النتائج ملخصة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 5-33 ) : نتائج اختبار الفروقات بين أجوبة العينة حول متغير القيادة الاستراتيجية تعزى

(العمر ، المنصب ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط	قيمة (F)	مستوى المعنوية

(F)	المحسوبة	المربعات				
,178	1,660	181,723	3	545,169	بين المجموعات	العمر
		109,450	152	16636,440	داخل المجموعات	
			155	17181,609	المجموع	
,112	1,908	206,667	4	826,667	بين المجموعات	المنصب
		108,311	151	16354,942	داخل المجموعات	
			155	17181,609	المجموع	
,275	1,304	143,754	3	431,261	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		110,200	152	16750,348	داخل المجموعات	
			155	17181,609	المجموع	
,608	,499	55,630	2	111,259	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		111,571	153	17070,350	داخل المجموعات	
			155	17181,609	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ويمكن قراءة الجدول أعلاه كمايلي :

- متغير العمر: يظهر أن مستوى المعنوية F قد بلغ 0.178 وهو أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة الاستراتيجية تعزى إلى عامل العمر .
  - متغير المنصب: يظهر أن مستوى المعنوية F قد بلغ 0.112 وهو أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة الاستراتيجية تعزى إلى عامل المنصب .
  - متغير المستوى التعليمي : يظهر أن مستوى المعنوية F قد بلغ 0.275 وهو أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة الاستراتيجية تعزى إلى عامل المستوى التعليمي .
  - متغير الخبرة المهنية : يظهر أن مستوى المعنوية F قد بلغ 0.608 وهو أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة الاستراتيجية تعزى إلى عامل الخبرة المهنية .
- مما سبق وبناء على نتائج التحليل الاحصائي السابق لاختبار ( One-way ANOVA ) ، نقبل الفرضية التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛

#### الفرع الثاني: تحليل الفروق في درجة إختلاف عمليات إدارة المعرفة

سيتم اختبار الفروق بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة كمايلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛

#### 1- متغير الجنس

للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة لاختلاف الجنس حول عمليات إدارة المعرفة تم إجراء اختبار (T- test) وكانت النتائج مبينة في الجدول الموالي :

الجدول ( 34-5 ) اختبار (T- test)

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
	53,3136	7,56476	,092	,762
	49,5526	7,14596		

#### المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار (T- test) أن مستوى المعنوية F قد بلغ 0.092 وهو أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى عامل الجنس .

- أثر متغير(العمر، المنصب، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) على آراء العينة حول متغير عمليات إدارة المعرفة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة طبقا لاختلاف ( العمر، المنصب، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) حول متغير عمليات إدارة المعرفة تم استخدام (One-way ANOVA) وكانت النتائج ملخصة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 5-35 ): نتائج اختبار الفروقات بين أجوبة العينة حول متغير عمليات إدارة المعرفة تعزى

### للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (F)
العمر	بين المجموعات	565,115	3	188,372	3,398	,019
	داخل المجموعات	8426,244	152	55,436		
	المجموع	8991,359	155			
المنصب	بين المجموعات	1861,305	4	465,326	9,855	,000
	داخل المجموعات	7130,054	151	47,219		
	المجموع	8991,359	155			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	479,011	3	159,670	2,851	,039
	داخل المجموعات	8512,348	152	56,002		
	المجموع	8991,359	155			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	443,296	2	221,648	3,967	,021
	داخل المجموعات	8548,063	153	55,870		
	المجموع	8991,359	155			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ويمكن قراءة الجدول أعلاه كمايلي :

- متغير العمر: يظهر أن مستوى المعنوية F قد بلغ 0.019 وهو اقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه



- توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول متغير عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى عامل العمر .
- **متغير المنصب:** يظهر أن مستوى المعنوية  $F$  قد بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى عامل المنصب .
- **متغير المستوى التعليمي:** يظهر أن مستوى المعنوية  $F$  قد بلغ 0.039 وهو أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى عامل المستوى التعليمي .
- **متغير الخبرة المهنية :** يظهر أن مستوى المعنوية  $F$  قد بلغ 0.021 وهو أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول متغير عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى عامل الخبرة المهنية .
- مما سبق وبناء على نتائج التحليل الاحصائي السابق لاختبار ( One-way ANOVA ) ، نرفض الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ؛

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ؛

ولمعرفة لمن يعزى الفرق في كل متغير من المتغيرات ( العمر، المنصب ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ) نلجأ إلى اختبار LSD للمقارنة البعدية وكانت النتائج على النحو الموالي :

#### - المقارنة البعدية للعمر

الجدول أدناه يبين الفروق بين كل فئة من فئات العمر

الجدول رقم ( 5-36 ) نتائج اختبار lsd للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات العمر

فئات العمر					المتوسط	العمر
أكبر من 46 سنة	من 36 سنة إلى 46 سنة	من 26 سنة إلى 35 سنة	أقل من 25 سنة	أقل من 25 سنة		
1,09774	-,79894	4,59524	-	53,4286	أقل من 25 سنة	
5,69298*	3,79630	-	4,59524	48,8333	من 26 سنة إلى 35 سنة	
1,89669	-	3,79630	,79894	52,6296	من 36 سنة إلى 46 سنة	
-	-1,89669	-	-1,09774	54,5263	أكبر من 46 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة يعزى الى متغير العمر وكانت الفروق بين فئة من 26 سنة إلى 35 وفئة اكبر من 46 سنة وهذه الفروقات لصالح أكبر متوسط حسابي المقدر بـ 54.5263 حيث تزيد هذه الفئة عن الفئة الثانية بـ 5.69298

### – المقارنة البعدية للمنصب

الجدول أدناه يبين الفروق بين كل فئة من فئات المنصب

الجدول رقم ( 5-36 ) نتائج اختبار **lsd** للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات المنصب

فئات المنصب						
إطار سامي	رئيس دائرة بالمديرية العامة	مدير فرعي	مدير مركزي	مدير عملي للاتصالات	المتوسط	
-7,71828*	-5,79874	-6,22298	7,38208*	-	57,1321	مدير عملي للاتصالات
-,33621	1,58333	1,15909	-	7,38208*	49,7500	مدير عملي للاتصالات
-1,49530	,42424	-	1,15909	6,22298	50,9091	مدير فرعي
-1,91954	-	-,42424	1,58333	5,79874	51,3333	رئيس دائرة بالمديرية العامة
-	1,91954	1,49530	-,33621	7,71828*	49,4138	إطار سامي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة يعزى الى متغير المنصب وكانت الفروق بين فئة مدير عملي للاتصالات وفئة مدير عملي

للاتصالات وهذه الفروقات لصالح أكبر متوسط حسابي المقدرب 57,1321 حيث تزيد هذه الفئة عن الفئة الثانية بـ 5.69298 .

### – المقارنة البعدية للمستوى التعليمي

الجدول أدناه يبين الفروق بين كل فئة من فئات المستوى التعليمي

الجدول رقم ( 5-37 ) نتائج اختبار **lsd** للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات المستوى التعليمي

فئات المستوى التعليمي						
المتوسط	ثانوي أو أقل	ليسانس	مهندس، ماستر	دراسات عليا		
53,6667	–	,47418	-2,50595	-3,97101	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
54,1408	-,47418	–	-2,98013	-4,44519	ليسانس	
51,1607	2,50595	2,98013	–	-1,46506	مهندس، ماستر	
49,6957	3,97101	4,44519	1,46506	–	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين إتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة يعزى الى متغير المستوى التعليمي وكانت الفروق بين فئة من 26 سنة إلى 35 وفئة أكبر من 46 سنة وهذه الفروقات لصالح أكبر متوسط حسابي المقدرب 54.1408 حيث تزيد هذه الفئة عن الفئة الثانية بـ 5.69298 .

### – المقارنة البعدية للخبرة

الجدول أدناه يبين الفروق بين كل فئة من فئات الخبرة

الجدول رقم ( 5-38 ) نتائج اختبار **lsd** للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات الخبرة

فئات الخبرة					
المتوسط	اقل من 10سنوات	من 10الى 19سنوات	من 20 فاكتر		
49,0000	–	3,93506	4,63265*	اقل من 10سنوات	الخبرة

من 10 إلى 19 سنوات	52,9351	-3,93506	-	,69759
من 20 فأكثر	53,6327	-4,63265*	-,69759	-

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين إتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة يعزى الى متغير الخبرة وكانت الفروق بين فئة اقل من 10 سنوات وفئة من 20 فأكثر وهذه الفروقات لصالح أكبر متوسط حسابي المقدر ب 53.6327 حيث تزيد هذه الفئة عن الفئة الثانية ب 4.63265 .  
مما سبق وبناء على نتائج التحليل الاحصائي السابق لاختبار LSD للمقارنة البعدية ، نرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ؛

ونقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ؛

ومنه نقبل الفرضية الثامنة التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ؛

### المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

يتم في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من تحققها أو عدم تحققها ومدى مطابقتها لما جاء في الإطار النظري .

#### المطلب الأول : تفسير نتائج التحليل الاحصائي لإتجاه عينة لدراسة نحو متغيرات الدراسة

يتم في هذا المطلب تفسير نتائج التحليل الاحصائي لإتجاه عينة لدراسة نحو واقع القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر.

#### الفرع الاول : تفسير نتائج التحليل الاحصائي لإتجاه عينة الدراسة نحو واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر

يتم من خلال هذا المطلب تفسير نتائج التحليل الاحصائي لاتجاهات عينة الدراسة نحو واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر على النحو الموالي:

#### أولا : التوجه الاستراتيجي:

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5- 6 ) يتضح أن التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.6885)، وإنحراف معياري قدره (0.4233) ويعزى ذلك لكون المؤسسة تمتلك رسالة واضحة أنظر ملحق (..). توجه سلوك ونشاط المؤسسة لتحقيق غايتها وأهدافها، باستثناء أن الادارة العليا لا تهتم كثيرا بتطوير رؤية المؤسسة نظرا لانها تعتبر الرائدة في مجال الاتصالات ولا توجد منافسة داخلية لان

المنافسة نوعا ما احتكارية بسبب قلة المؤسسات المنافسة محليا مثل مؤسسة موبيليس وجيزي وأوريدو والتي تنشط في نفس القطاع وهذا ما أكدته المقابلة التي تم إجرائها مع بعض المديرين العاملين على مستوى المديرية العامة للمؤسسة ، وعلى العموم لاحظت إهتمام أغلب المديرين بالتوجه الاستراتيجي وهذا ما يتوافق مع الدراسة النظرية التي بينت مدى إهتمام القيادة الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي.

### ثانيا : إتخاذ القرار الاستراتيجي:

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5-7 ) يتضح أن إتخاذ القرار الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.4821)، وإنحراف معياري قدره (0.52098) ويعزى ذلك لكون قيادة المؤسسة والمتمثلة في المدراء على مستوى المديرية العامة والمدراء التنفيذيين لديهم القدرة على إتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب الاهداف الاستراتيجية المسطرة والمتمثلة في تحقيق الربح والرفع من الحصة السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن ، وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تركز كثيرا على تشخيص وتحديد المشاكل الاستراتيجية بناء على السنوات السابقة من أجل تفادي الوقوع فيها مستقبلا ومن أجل إيجاد الحلول لها ، بينما لا تقوم بتقييم كافة البدائل المتاحة بل تأخذ البديل المناسب من خلال الاستفادة من نتائج السنوات السابقة نظرا لنوعية الخدمة المقدمة في جانب الاتصالات والتي غالب ما يكون التغيير إلا في تحسين جودة الخدمة فقط ، ويتضح ذلك من خلال المقابلة التي تمت مع بعض المدراء التنفيذيين المركزيين وعلى مستوى الادارة العليا للمؤسسة ويتناسب ذلك أيضا مع ماتم توضيحه في الجانب النظري للدراسة والذي ينص على ان القائد الاستراتيجي من أهم وظائفه هو القدرة على إتخاذ القرار الاستراتيجي .

### ثالثا : التغيير الاستراتيجي:

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5-8 ) أن التغيير الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.5756)، وإنحراف معياري قدره (0.46633) ويعزى ذلك لكون أن إدارة المؤسسة وبعد المقابلة التي أجريتها مع بعض المدراء على مستوى المديرية العامة وبصفتي عامل بالمؤسسة إتضح أن التغيير الاستراتيجي قد تم في فترات زمنية قصيرة بداية من سنة 2015 الى غاية الفترة الحالية ، وقد شمل أولا طرق ووسائل العمل، وهذا يفسر بتغيير التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة في فترات قصيرة مما يفرض عليها التغيير في اغلب طرق ووسائل العمل نظرا لطبيعة الخدمات المقدمة والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة ، بالاضافة إلى ذلك لا يوجد إستقرار في الهيكل تنظيمي بحيث يعتبر مرن وديناميكي ويتضح ذلك بتغييره في فترات زمنية قصيرة حسب إستراتيجية المؤسسة وذلك بتغيير المناصب والوظائف خاصة على مستوى المديرية العامة، وهذا ما لاحظته في

المؤسسة لكوني موظفا فيها على عكس التوجه الاستراتيجي الذي غالبا ما يتغير نظر لكون المؤسسة هي الرائدة وقلة المنافسين.

#### رابعا : الرقابة الاستراتيجية :

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5 - 9) أن الرقابة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.4987)، وانحراف معياري قدره (0.55113) ويعزى ذلك لكون إدارة المؤسسة عند قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية تقوم أولا بضبط المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية ، ثم قياس مستوى تحقيقها بصفة دورية ومستمرة بتقييم جميع النتائج الاستراتيجية المحققة وذلك بالمقارنة بالمعايير التي تم وضعها ،ومن ثم تحدد إدارة المؤسسة أسباب الانحرافات بناء على الفجوة الاستراتيجية وهذا من أجل تحقيق جميع أهدافها الاستراتيجية المسطرة سابقا، وكل هذا أثبتته المقابلة التي تمت مع بعض أعضاء لجنة الرقابة الداخلية المكونة من إطارات السامين بالمؤسسة على مستوى المديرية العامة ، وكل هذا يتطابق مع الدراسة النظرية التي وضحت مراحل الرقابة الاستراتيجية

#### خامسا : إدارة المخاطر :

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5 - 10) أن إدارة المخاطر جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.3923)، وانحراف معياري قدره (0.65289) ويعزى ذلك لكون المؤسسة لديها لجنة خاصة يتمثل دورها في تقدير المخاطر التي تعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية بحيث تعمل على تسييرها في حالة الوقوع فيها، وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تتقبل الوقوع في بعض المخاطر ولكنها تسعى لتجنبها بتفادي كل الاسباب التي تؤدي اليها من خلال الاستفادة من التجارب السابقة وتخصيص ميزانية مالية خاصة بها ،أما نسبة إستخدام الطرق العلمية في تقدير المخاطر فهي قليلة وهذا ما يتنافى ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تتمثل في خدمة الاتصالات والتي تتميز بالتنوع والحدثة والتجديد في فترات زمنية سريعة .

من خلال هذا العرض السابق لمناقشة نتائج الفرضية الاولى يتبين صحة هذا الفرض والذي يشير إلى مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرع الثاني : تفسير نتائج التحليل الاحصائي لإتجاه عينة لدراسة نحو واقع عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر

يتم من خلال هذا الفرع تفسير نتائج التحليل الاحصائي لإتجاهات عينة الدراسة نحو واقع عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر على النحو الموالي:

#### أولا: إكتساب المعرفة :

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5 - 11) أن إكتساب المعرفة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.3923)، وانحراف معياري قدره (0.65289) ويعزى ذلك لكون المؤسسة تولي إهتمامها

الكبير يكتسب المعارف من داخل وخارج المؤسسة نظرا للحاجة اليها في مجال عملها ونشاطها الذي يتطلب المعارف والتكنولوجيا الحديثة وكذا مسايرة ومواكبة التطور التكنولوجي السريع بحيث أكد ذلك المقابلة التي أجريت مع بعض المديرين وأوضحت الملاحظة بكوئي عامل في المؤسسة محل الدراسة أن مصادر الحصول على المعرفة داخليا يكون من المعارف الضمنية للعمال بالاضافة الى فرق العمل والبحوث والدراسات نظرا إلى الخبرة المهنية التي لدى اغلب العمال، وتوافق ذلك مع ماتم دراسته في الجانب النظري للدراسة ،أما قلة إهتمام المؤسسة بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية من أجل معرفة الفجوات المعرفية وتداركها يرجع سببه إلى أن إدارة المؤسسة لا تهتم ولا تقوم بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية او الخارجية بسبب قلة المنافسة التي تفرض عليها ذلك .

#### ثانيا :توليد المعرفة :

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5- 12) أن توليد المعرفة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.6314)، وإنحراف معياري قدره (0.52321) ، ويعزى ذلك لكون المؤسسة تولي إهتمامها الكبير بتوليد المعرفة، وهذا يدل ايضا على وجود تبادل للمعلومات والمعرفة والخبرات الفردية داخل المؤسسة من خلال فرق العمل معناه أن المصدر الداخلي لتوليد المعرفة أكثر بكثير من المصدر الخارجي، أما نقص إعتقاد المؤسسة على المصادر الخارجية من اجل توليد معارفها وبكوئي عمل يفسر بإكتفاء المؤسسة بمعارف عمالها الذين لديهم خبرة واسعة في مجال العمل الذي هو نتاج البحوث التطبيقية والتكوين الداخلي والندوات والمراكز التطبيقية الموجودة في المؤسسة.

#### ثالثا :تخزين المعرفة :.

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5 - 13) أن تخزين المعرفة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.6314)، وإنحراف معياري قدره (0.52321) ويعزى ذلك لكون المؤسسة تعمل على تخزين أغلب المعارف الموجودة لدى الخبراء من العمال وفي البرامج وهذا إستخدام التكنولوجيا الحديثة والسجلات والوثائق المكتوبة من أجل الاستفادة منها عند الحاجة اليها، وهذا ما يتناسب مع خدماتها والتي تركز على الاتصالات وخدمة الانترنت مما يستوجب إستخدام التكنولوجيا الحديثة والاحتفاظ بها، أما بالنسبة لقلة إمتلاكها لانظمة للسيطرة على المعارف والمعلومات الموجودة وتسهيل تداولها بين العاملين ، راجع إلى وجود نقص في انظمة معلومات حديثة بالمقارنة مع انظمة المعلومات المنظورة والتي تواكب استخدام التكنولوجيا والتي تسهل بدورها توزيع المعارف والمعلومات والافكار بسرعة وهذا بسبب اعتماد المؤسسة غالبا على انظمة معلومات غالبا ما تكون محلية .

#### رابعا :توزيع المعرفة :

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5- 14 ) أن توزيع المعرفة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.6314)، وإنحراف معياري قدره (0.52321)، ويعزى ذلك لكون المؤسسة تولي إهتمامها بتوزيع المعرفة بين العمال ، ولكوئي عامل بالمؤسسة ومن خلال المقابلة التي تم عقدها مع بعض المديرين يدل ذلك أيضا

على وجود نقل وتبادل المعلومات والمعرفة والخبرات الفردية داخل المؤسسة من خلال فرق العمل والاستفادة من خبرات الاشخاص القدامى معناه أن المؤسسة تعتمد على المصدر الداخلي لتوزيع المعرفة أكثر بكثير من المصدر الخارجي أما بالنسبة لوجود نقص وقلة إهتمام المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للأفراد والوحدات الادارية فيرجع سببه إلى وجود إختلاف في ذهنيات وأفكار كل مسؤول وكل عامل أيضا مما يكون سبب في تعطيل وصول بعض المعلومات والمعارف فيما بينهم .

### ثالثا :تطبيق المعرفة :

بناءً على النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم ( 5 - 15) أن تخزين المعرفة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (2.6314)، وإنحراف معياري قدره(0.52321) ويعزى ذلك لكون المؤسسة لها إهتمام كبير بتطبيق المعرفة لانه من خلالها يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي منها تحقق المؤسسة غلب أهدافها ، وتطبيق الرقابة الاستراتيجية ويتم ذلك من خلال إعتماها على خبراء داخليين وخارجيين في تطبيق المعارف خاصة عند تطوير استخدام التكنولوجيا الحديثة في التسير أو عند تقديم الخدمة المقدمة للزبون ،بالإضافة إلى تجسيد أغلب المبادرات والبرامج التي لها علاقة بتطبيق المعرفة، مع وجود نقص منح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم مما يدل ويفسر بوجود حرية مقيدة نوعا ما للعمال في تطبيق المعارف التي لديهم بحيث تستند للأوامر التي تصدر من طرف الادارة العليا أو على المستوى التنفيذي في المؤسسة .

ومن خلال هذا العرض السابق لمناقشة النتائج الفرضية الثانية يتبين صحة هذا الفرض والذي يشير إلى مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر .

### المطلب الثالث : مناقشة نتائج إختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب تفسير النتائج الإحصائية لإختبار صحة فرضيات الدراسة على النحو الموالي:  
مناقشة نتائج إختبار الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على " مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛ "

أظهرت نتائج الدراسة أن تحديد التوجه الاستراتيجي يؤثر إيجابيا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر بما نسبته 46.4% هذه النتيجة تتوافق مع نتائج كل من (Nawal Boualle ,2020) و( Abdelkader Bensaada, Clair Doloriert , Sally Sambrook ,2012 )

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المؤسسة المتمثلة في المديرين سواء على مستوى الادارة العليا و المدراء التنفيذيين تستطيع تحديد التوجه الاستراتيجي بطريقة جيدة بحيث يساعدها في توليد المعرفة وتخزينها للاستفادة منها عند الحاجة اليها وتطبيقها في الوقت المناسب، سعيها منها في تحسين جودة الخدمات وتحقيق الريادة من خلال تلبية



حاجات ورغبات الزبائن التي بدورها تتغير بسرعة شديدة بافتراض أنهم يتأثرون بعروض المنافسين الآخرين ، أي أنهم قد يغيروا من سلوكهم الشرائي خلال فترة زمنية قصيرة؛ ويمكن إرجاع هذه النتيجة أيضا إلى أنه للمؤسسة القدرة على دراسة كل منافسيها وتحركاتهم وبناء سيناريوهات لمواجهة كل منافس، أي أن إمكانيات المؤسسة يجعلها تستطيع تحليل الوضع الحالي للمنافسين بدقة ووضع استراتيجيات جديدة للتصدي لهم .

ومن خلال العرض السابق لمناقشة نتائج الفرضية الثالثة يتبين صحة الفرض الذي يشير إلى أن مستوى

تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر  
مناقشة نتائج إختبار الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على " أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر؛ "

أوضحت نتائج الدراسة أن إتخاذ القرار الاستراتيجي يؤثر إيجابيا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر بما نسبته 47.1% هذه النتيجة تتوافق مع نتائج كل من (Nawal Boualle, 2020, Abdelkader Bensaada, 2017) و(أقطي جوهره، فريد بن عبيد، 2017) .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه عندما يقوم المديرين بتحديد وتحليل المشاكل الاستراتيجية يساعدها ذلك في توليد المعرفة الموجودة في عقول العمال ثم إستخدامها وتطبيقها في الوقت المناسب من أجل تحديد وتقييم كافة البدائل المتاحة، وقد تم تأكيد ذلك من خلال المقابلة التي تمت مع عينة من المدراء التنفيذيين على المستوى الولائي والمدراء العامين في المديرية العامة ، وفي الاخير يتم إختيار البديل الاستراتيجي المناسب ثم تنفيذه ويمكن إرجاع هذه النتيجة أيضا إلى أنه للقيادة الاستراتيجية القدرة على إتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تفعيل عمليات إدارة المعرفة وهذا ما يتوافق مع الدراسة النظرية التي وضحت علاقة إتخاذ القرار الاستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة .

ومن خلال العرض السابق لمناقشة نتائج الفرضية الرابعة يتبين صحة الفرض الذي يشير إلى أن أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر.

مناقشة نتائج إختبار الفرضية الخامسة : تنص الفرضية الخامسة على " مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛ "

أظهرت نتائج الدراسة أن التغيير الاستراتيجي يؤثر إيجابيا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر بما نسبته 62.1% وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج كل من (بلخير محمد ، بن قدور أشواق، 2021) و(شذى شفيق محسن عطاء، 2017) .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الاستراتيجية أي المديرين العامين والولاة عند قيامهم بأي تغيير إستراتيجي من خلال التغيير في طرق وأساليب العمل وتغيير طبيعة الخدمات المقدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، ينتج عن ذلك التحسين في طرق نقل ومشاركة المعرفة بين العمال ثم تسهيل تطبيقها، ويمكن إرجاع هذه النتيجة أيضا إلى أنه للمدراء رؤية مستقبلية من خلال التغيير الاستراتيجي وخاصة التغيير في الهيكل التنظيمي الذي يسهل من تفعيل

عمليات إدارة المعرفة والتي تحتاجها المؤسسة عند الدخول في الأسواق الجديدة ، وكل هذا يتناسب مع الدراسة النظرية التي نصت على أن للتغيير الاستراتيجي أثر في توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة .  
ومن خلال العرض السابق لمناقشة نتائج الفرضية الخامسة يتبين صحة الفرض الذي يشير إلى أن مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر .

مناقشة نتائج إختبار الفرضية السادسة : تنص الفرضية السادسة على " أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر؛ " .  
أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية يؤثر إيجابيا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر بما نسبته 51.5% هذه النتيجة تتوافق مع نتائج كل من (شذى شفيق محسن عطاء، 2017) و(أقطي جوهرة، فريد بن عبيد، 2017) .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه عندما تقوم إدارة المؤسسة بضبط المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية يساعدها ذلك في توليد المعرفة الموجودة في عقول العمال والتي تساعد على إستخدام الطرق والاساليب الحديثة في الرقابة الاستراتيجية، وبصفتي عامل في المؤسسة ومن خلال المقابلة التي تمت مع مجموعة من المدراء يمكن إرجاع هذه النتيجة أيضا إلى أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم النتائج الاستراتيجية المحققة وذلك بالمقارنة بالمعايير التي تم وضعها وقياس مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، بحيث يتم ذلك عند تطبيق المعرفة الموجودة لدى المديرين والاطارات السامين وهذا يدل على تطبيق الرقابة الاستراتيجية له علاقة ويؤثر في تفعيل عمليات إدارة المؤسسة ، والذي دلت عليه الدراسة النظرية السابقة من خلال توضيح أثر الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة .

ومن خلال العرض السابق لمناقشة نتائج الفرضية السادسة يتبين صحة الفرض الذي يشير إلى أن أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر .

مناقشة نتائج إختبار الفرضية السابعة: تنص الفرضية السابعة على " أثر إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر " .

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابيا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر بما نسبته 60.5% وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج كل من (عبد الله عادل، 2020) و(تواتي، نور الهدى، 2014) .  
ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه عند تقدير المخاطر المتوقعة من طرف المديرين والاطارات السامين بإستخدام الطرق الحديثة من خلال توليد المعرفة من عقول العمال والاطارات السامين والتي بدورها تساعد على تحديد المخاطر التي تؤثر على الاهداف الاستراتيجية، ثم تعمل إدارة المؤسسة على قياس مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية ويساعد على ذلك نقل وتطبيق المعارف الموجودة في عقول المديرين والعمال .

ويمكن إرجاع هذه النتيجة أيضا إلى أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحمل كل المخاطر التي تقع فيها المؤسسة والذي يسهل من تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال توزيع ونقل وتطبيق المعارف المخزنة في عقول المديرين والعمال بالإضافة إلى توفير ميزانية خاصة بالمخاطر المحتمل الوقوع فيها مستقبلا؛

ومن خلال العرض السابق لمناقشة نتائج الفرضية السابعة يتبين صحة الفرض الذي يشير إلى أن أثر إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر.

من خلال ما تم عرضه ومناقشة الفرضيات السابقة تم التوصل إلى أن كل أبعاد القيادة الاستراتيجية ( التوجه الاستراتيجي، إتخاذ القرار الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي، إدارة المخاطر ) لها أثر مقبول في عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر.

وبالتالي تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة مقبول في المؤسسة محل الدراسة وأن دورها يتمثل في أنها تشرف وتفعّل وتساهم في كل من عملية توليد و تخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة في المؤسسة وبالتالي تساهم بدرجة كبيرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة إتصالات الجزائر.

#### المطلب الرابع : مناقشة نتائج تحليل الفروقات

يتناول هذا المطلب تفسير نتائج التحليل الإحصائي للفروق في درجة إختلاف إتجاهات عينة الداسة نحو واقع القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر بإختلاف المتغيرات الديمغرافية من أجل إختبار صحة الفرضية الثامنة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛ "وذلك من خلال ما يلي:

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة ، وباستخدام تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، والمبينة كالتالي:

1- أظهرت نتائج الجدول رقم ( 5-33 ) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير(الجنس) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين بهذه المؤسسة يهتمون بنفس الدرجة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة على إختلاف جنسهم، أي أنهم يعملون كفريق واحد ويسعون لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

2- أظهرت نتائج الجدول رقم ( 5-34 ) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير(العمر)، ويفسر ذلك بأن مهما كان عمر المدير او الاطار السامي فإنه لا يؤثر في هدفه بحيث يشتركوت في هدف واحد وهو تفعيل عمليات إدارة المعرفة، إضافة إلى ذلك تحقيق كل الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

3- أظهرت نتائج الجدول رقم ( 5-35 ) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة يعزى لمتغير(المستوى التعليمي)، ويفسر ذلك بالأثر الذي يؤديه المستوى التعليمي للمدير أو الاطار السامي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، فالمستوى التعليمي له أثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، بحيث كلما كان المستوى التعليمي عالي يساعد ذلك في تحديد التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية ومنه ينتج عنه إتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، ويساعد ذلك أكثر على توليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة في المؤسسة، وهذه النتيجة الحالية تتفق مع دراسة (Makhlouf Azdin ,Ben yahia Souad , 2021)

4- أظهرت نتائج الجدول رقم ( 5-36 ) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة يعزى لمتغير (الخبرة)، وأرجع الباحث هذه النتيجة إلى أنه رغم الأثر الذي تؤديه الخبرة المهنية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة فكلما إزدادت خبرة المدير أو الاطار السامي في العمل كلما زاد توليد وتوزيع وتطبيق المعرفة، إلا أن عدد سنوات العمل الكبيرة لم تعد معياراً لذلك، وبصفتي عامل في المؤسسة فإنه يمكن للمدير أو الاطار السامي الذي لديه فاعلية وطريقة في في التسيير ويملك رصيد معرفي في مجال تخصص عمله أن يكون تأثيره واضح في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالرغم من قلة سنوات العمل لديه، على عكس بعض المديرين والاطارات الساميين الذين لهم خبره مهنية كبيرة لا يتحكمون أكثر في التقنيات الحديثة بالرغم من رصيدهم المعرفي الكبير بحيث لديهم ضعف في التسيير وفي تفعيل عمليات إدارة المعرفة، خاصة في ظل ظهور البرامج والتقنيات الحديثة.

5- أظهرت نتائج الجدول رقم ( 5-37 ) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة يعزى لمتغير(المنصب)، ويفسر ذلك بأنه مهما كان نوع المنصب من مدير في المديرية العامة أو مدير ولائي أو فرعي أو مدير مركزي فإن الهدف مشترك وهو تجميع جهودهم وتكاملها لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة .

ومن خلال العرض السابق لمناقشة نتائج الفرضية الثامنة يتبين صحة الفرض الذي يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

#### المبحث الرابع : تحليل ومناقشة نتائج المقابلة

يتضمن هذا المبحث إرشادات حول المقابلات التي تم إجرائها مع بعض المدراء على مستوى المديرية العامة في المؤسسة وإطارات سامين ومدراء تنفيذيين على المستوى الولائي، ونتائج هذه المقابلات ، وكذا مناقشة تلك النتائج.

#### المطلب الاول : إجراءات المقابلة

للإجابة على السؤال المتعلق بمدى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر، ومستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والذي يتضمن إثبات اونفي الفرضية الاولى والثانية للدراسة تم إستخدام أداة المقابلة لذلك ، وسنحاول في هذا المطلب التعرض لاهم إجراءاتها .

تم التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال المقابلات مع الفئة المستجوبة والتي قدرت ب 25 فرد يمثلون القيادة الاستراتيجية في المؤسسة ما بين مدير ولائي ومدير فري ومدير مركزي وكذا مديرين على مستوى المديرية العامة ، وبعد فهمهم لمصطلحات القيادة الاستراتيجية وعمليات الدراسة وموضوع الدراسة بالضبط .

ثم انتقلت إلى طرح بعض الاسئلة بحيث تضمنت المقابلة مع المديرين الاسئلة التالية :

- 1- مالذي تفهمه من مصطلح القيادة الاستراتيجية ؟
- 2- ماذا تفهم من المصطلحات التالية : التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، اتخاذ القرار الاستراتيجي ، التغيير الاستراتيجي ، الرقابة الاستراتيجية ، إدارة المخاطر ؟
- 3- هل هذه المصطلحات يتم تطبيقها في مؤسسة إتصالات الجزائر بصفتكم المسؤول الاول في المؤسسة مع الشرح من فضلكم ؟
- 4- ما هي الاليات والبرامج والطرق المستخدمة من طرفكم من اجل تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وكذلك بالنسبة لاتخاذ القرار الاستراتيجي ، وتطبيق الرقابة الاستراتيجية ؟
- 5- فيما يتجسد التغيير الاستراتيجي الذي تقومون به وما هي طرق تسيير المخاطر في المؤسسة ؟
- 6- ماهي الطرق المستخدمة في توليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة في المؤسسة والى اى مدى يتم تطبيقها ؟

أما بالنسبة للإجابة على الاسئلة المتعلقة بمدى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، والتي تتضمن إثبات اونفي الفرضية الثالثة،الرابعة،الخامسة،السادسة والسابعة للدراسة تم طرح الاسئلة التالية :

- 1- فيما يتجسد تأثير التوجه الاستراتيجي على توليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة في مؤسستكم مع إعطاء بعض الامثلة وشرحها من أجل التفصيل أكثر ؟
- 2- هل لاتخاذ القرار الاستراتيجي أثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مع إعطاء بعض الامثلة ؟
- 3- هل يوجد أثر واضح للتغيير الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة ، مثلا كيف يؤثر تغيير الهيكل التنظيمي على توليد وتوزيع وتخزين وتطبيق المعرفة ؟
- 4- هل للرقابة الاستراتيجية أثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة ، مع التوضيح أكثر؟
- 5- هل عندما تقومون بتسيير المخاطر يؤدي ذلك إلى التأثير في عمليات إدارة المعرفة ؟

**المطلب الثاني : نتائج المقابلة**

تمت المقابلة مع 25 مسؤول في المؤسسة بحيث لا يوجد تباين وإختلاف في الاجابة عن الاسئلة بحيث كانت اغلبها متشابهة ، بحيث لخصت الاجابة على النحو التالي :

**الجواب 1 :** الذي افهمه من مصطلح القيادة الاستراتيجية هو كل مسؤول في المؤسسة له القدرة إتخاذ القرار الاستراتيجي وهو من يجتمع مع المدراء العامين في اخر كل سنة من أجل تحديد إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

**الجواب 2 :** التوجه الاستراتيجي معناه هو تحديد الاهداف المستقبلية للمؤسسة الى ماذا تسعى تحقيقه المؤسسة مستقبلا.

إتخاذ القرار الاستراتيجي : هو القرار المدروس مسبقا والذي يتخذه المسؤول بهدف تحقيق الاهداف الاستراتيجية التغيير الاستراتيجي : هو كل تغيير تقوم به الادارة العليا على مستوى المديرية العامة والذي يمس الهيكل التنظيمي وطرق العمل التي من شأنها تزيد في مردودية العامل وتحسن من ادائه .

الرقابة الاستراتيجية : هي طرق من طرق التقييم تكون عن طريق مدقق داخلي وخارجي من اجل اكتشاف اخطاء العمل وتصحيحها .

إدارة المخاطر : هي طرق من طرق التسيير تستخدمها الادارة العليا او المدراء التنفيذيين من اجل تسيير المخاطر التي تتعرض اليها المؤسسة .

**الجواب 3 :** نعم يتم تطبيق هذه المصطلحات المذكورة بنسب متفاوتة في المؤسسة فمثلا التوجه الاستراتيجي يتم تحديده خلال الاجتماع السنوي الذي يتم فيه تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحديد عدد الزبائن المتوقعين مستقبلا الى تحديد رقم الاعمال المرتد الوصول اليه في العام القادم ، ايضا التغيير الاستراتيجي والذي يتضح في انه تم تغيير الهيكل التنظيمي خلال فترات قصيره وهذا من اجل تسهيل تحقيق اهداف المؤسسة.

**الجواب 4 :** توجد عدة آليات وبرامج يتم من خلالها تحديد التوجه الاستراتيجي ويتضح ذلك من خلال المجالس التي تعقد سنويا والتي يتم من خلالها مناقشة رقم الاعمال الحالي وتحديد رقم الاعمال المستقبلي والعدد المستقبلي للزبائن ، ويتم عن طريق مشاركة القرار من طرف المدراء العامين على مستوى المديرية العامة والاطارات السامين بالمؤسسة بالاضافة الى المدراء التنفيذيين .

أما بالنسبة لتحديد لاتخاذ القرار الاستراتيجي فيتم بعد المناقشة والمشاورات التي تكون في مجلس الادارة والتي يتم من خلاله تحديد الاهداف الاستراتيجية بعد تحديد المشاكل الاستراتيجية ووضع البدائل المتاحة من اجل اختيار البديل المناسب والذي يسمح بتحقيق الاهداف المسطرة ، ويتم كل ذلك من خلال المشاركة في إتخاذ القرار من طرف المدير العام للمؤسسة ومجلس الادارة والمجلس الذي يعقد سنويا .

وأما تطبيق الرقابة الاستراتيجية فيتم عن طريق الرقابة الداخلية من خلال التدقيق الداخلي من خلال لجان مكونة من طرف مسؤولين في المؤسسة ، بالاضافة إلى المفتشيات الموجودة في المديرية العامة أو على المستوى الولائي ،

وايضا وجود التدقيق الخارجي التي تلجأ اليه المؤسسة من أجل المقارن مع النتائج المتحصل عليها من خلال التدقيق الداخلي .

الجواب 4 : يتجسد التغيير الاستراتيجي من خلال التغييرات التي تقوم بها الادارة العليا في المؤسسة من خلال تغيير طرق وبرامج العمل من خلال إجراء تعديلات في طرق العمل من خلال إستبدال البرامج القديم بالبرامج الحديثة والمتطورة التي تلائم طبيعة العمل من اجل تقييم خدمات أفضل للزبون ، ويتضح التغيير أيضا في الهيكل التنظيمي الذي تغير فيه الادارة العليا عدة مرات وفي فترات قصيرة من أجل تسريع وتيرة العمل وتسهيل الاتصال بين مصالحها .

بينما تعتمد المؤسسة في تسيير المخاطر عن الاجتماعات التي تعقد مع المدراء التنفيذيين والتي يتم فيها طرح المشاكل والمخاطر المتوقعة بحيث تسيير من طرف خبراء مختصين كل حسب مجاله وبعد المناقشة والمشاورة يتم اتخاذ القرارات المناسبة .

أما بالنسبة للاجابة على الاسئلة المتعلقة بمدى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر فكانت على النحو التالي :

الجواب 1 : يتم تجسيد تأثير التوجه الاستراتيجي في توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال مايلي : عند تحديد الاهداف الاستراتيجية يتم من خلالها توليد المعارف الموجودة لدى العمال الذين لديهم خبرة كبيرة كل حسب تخصصه من اجل الاستفادة منها في وضع الاهداف الاستراتيجية وتحديد الرؤية المستقبلية ن ويتم ذلك من خلال تطبيق وتوزيع خبراتهم بين المسؤولين فيما بينهم خاصة في الاجتماعات السنوية ، مثلا عند تحديد الهدف الاستراتيجي للمؤسسة وهو الرفع من رقم الاعمال وزيادة الزبائن وتحقيق الريادة يتم إستشارات المسؤولين في المؤسسة كل حسب خبرته وتخصصه من اجل وضع خطة ينتج عنها تحقيق هاته الاهداف .

الجواب 2 : يتضح تأثير إتخاذ القرار الاستراتيجي في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال تطبيق المعارف الموجودة لدى العمال والمسؤولين في المؤسسة بحيث يساعد تطبيق وتوزيع المعارف من عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي والتسهيل فيها وايضا عند إتخاذ القرار الاستراتيجي ينتج عنه توليد المعارف لان المؤسسة بحاجة اليها .

الجواب 3 : يؤثر التغيير الاستراتيجي في توليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة من خلال أنه عند تغيير وسائل وطرق العمل يساعد ذلك على توزيع ونقل المعارف بين العمال ويسهل من تطبيق المعرفة ، أما بالنسبة لتأثير تغيير الهيكل التنظيمي فينتج عنه تغيير في مصالح ووظائف ونوعين مناصب العمال مما ينتج منه عنه تسهيل في طرق الاتصال وبالتالي توزيع المعارف من اجل الحصول على السرعة في تطبيقها .

الجواب 4 : نعم للرقابة الاستراتيجية تأثير في توليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة وهذا من خلال الاستفادة من المعارف الموجودة لدى العمال وتطبيقها في الرقابة الداخلية ، خاصة في الرقابة الداخلية فمثلا العمال الذي يكونون لجنة التفتيش من خلال القيام بمهامهم ينتج عنه توليد المعارف الموجودة لديهم وتوزيعها ثم تطبيقها .

الجواب 5: يوجد اثر لتسيير المخاطر في عمليات إدارة المعرفة ويتضح ذلك من خلال تطبيق المعارف الموجودة لدى العمال بحيث يساعد تطبيقها في إدارة المخاطر وايضا ينتج عنه توليد المعارف وتوزيعها بين اللجان المختصة في تسيير المخاطر .

### المطلب 3 مناقشة نتائج المقابلات

بعد تحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات المديرين تم التوصل الى ان تجسيد ابعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع نظرا لوجود تحديد التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى التي تنص : مستوى تجسيد ابعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر

ونستنتج ايضا ان مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص : مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة اتصالات الجزائر . ومن خلال النتائج السابقة تم التوصل الى وجود تأثير لكل من أبعاد القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة و هذا ما يثبت صحة الفرضيات التالية :

- مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي منخفض في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- أثر إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

وفي الاخير تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن نتائج المقابلة التي تم إجراءها مع عينة من مسؤولي واطارات المؤسسة جاءت تتوافق بنسبة كبيرة مع نتائج الاستبيان بحيث اثبتت صحة فرضيات الدراسة وتم في الاخير التوصل إلى وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر . وبالتالي لها دور كبير في تفعيل عمليات إدارة المعرفة .



## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بالدراسة الميدانية للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمس (التوجه الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي، إدارة المخاطر) على عمليات إدارة المعرفة من خلال خمس أبعاد وهي (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) بالمديرية العامة والمديريات الولائية لاتصالات الجزائر، حيث تبين وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ تناول هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية، بدءا بتحليل عبارات الاستبيان لتحديد درجة موافقة أفراد العينة عليها وأهميتها، بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر أفراد العينة حول واقع متغيري القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، وفي المبحث الثاني تطرقت إلى دراسة جودة البيانات ثم تلتها التطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم التوصل إلى النتائج ومناقشتها.

خاتمة

الخاتمة :

حرصت هذه الدراسة على تحليل مدى تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، إتخاذ القرار الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي، إدارة المخاطر ) على أداء عمليات ادرة المعرفة بأبعادها إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة ، توزيع المعرفة) بالمديرية العامة والمديريات الولائية لاتصالات الجزائر، حيث تم معالجة هذا الموضوع بالتطرق إلى أربعة فصول، إنطلاقا من الفرضيات المقترحة في المقدمة، حيث تناولت في الفصل الأول الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة، من خلال عرض الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، وكذا تحديد المفاهيم الأساسية للقيادة الاستراتيجية، وعمليات إدارة معرفة، بينما تناولت في الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية والمتمثلة في الدراسات السابقة وفق تقسيم يستند إلى بيئات مختلفة عربية وأجنبية، في حين عرضت في الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة وذلك بعرض الطريقة والأدوات المستخدمة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، أما الفصل الرابع فجاء لعرض ومناقشة نتائج الدراسة عن طريق تحليل عبارات الإستبيان، وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها، ولقد توصلت من خلال هذه الدراسة إلى وجود تأثير لابعاد القيادة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي تم التوصل للنتيجة النهائية والمتمثلة في أنه للقيادة دور كبير في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، ويمكن تفصيل ذلك من خلال مايلي بعد إختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

#### نتائج إختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتم تأكيد هذه الفرضية بأن كل أبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع، بحيث بلغ المتوسط العام للمتوسط الحسابي **2.5274** والانحراف المعياري ب **42114**. وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة الممثلة في المديرين والاطارات السامين تهتم وتمارس أغلب أبعاد القيادة الاستراتيجية؛
- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتم تأكيد هذه الفرضية بأن كل أبعاد أو عمليات إدارة المعرفة جاءت بمستوى مرتفع، بحيث بلغ المتوسط العام للمتوسط الحسابي **2.6199** والانحراف المعياري ب **38082**. وهذا يدل على أن المديرين يشرفون على توليد وتخزين وتطبيق المعرفة في المؤسسة وبالتالي تهتم بتطبيق أغلب عمليات إدارة المعرفة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أن مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتم تأكيد هذه الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" كانت 0.46.4 أي 46.4% تعبر عن نسبة أثر بعد التوجه الاستراتيجي على

- المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة، وهذا مايبثت أن مستوى تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة ،
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أن أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتم تأكيد هذه الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال ايضا أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" كانت 0.47.1 أي 47.1% تعبر عن نسبة أثر بعد إتخاذ القرار الاستراتيجي على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة، وهذا مايبثت أن أثر إتخاذ القرار الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر ،
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي تنص على أن مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتم تأكيد هذه الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" كانت 0.62.1 أي 62.1% تعبر عن نسبة أثر بعد التغيير الاستراتيجي على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة جدا، وهذا مايبثت أن مستوى تأثير التغيير الاستراتيجي مرتفع في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر ،
- **الفرضية الفرعية السادسة:** والتي تنص على أن أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتم تأكيد هذه الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" كانت 0.51.5 أي 51.5% تعبر عن نسبة أثر بعد الرقابة الاستراتيجية على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة، وهذا مايبثت أن أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مقبول في مؤسسة إتصالات الجزائر
- **الفرضية الفرعية السابعة:** والتي تنص على أن أثر إدارة المخاطر مقبول في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتم تأكيد هذه الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" كانت 0.60.5 أي 60.5% تعبر عن نسبة أثر بعد إدارة المخاطر على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وهي تعتبر قيمة معتبرة ، وهذا مايبثت أن أثر إدارة المخاطر مقبول في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر ،
- **الفرضية الفرعية الثامنة :** والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وتم تأكيد هذه الفرضية من

خلال النتائج المتحصل عليها عند تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين المدراء الولائين والمدراء الفرعيين والاطارات الساميين تبعاً لمتغير الجنس كان مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه متغير الجنس للمبحوثين لا يؤثر على عمليات إدارة المعرفة وكذلك نتيجة تحليل التباين لمتغير (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب) للمدراء الولائين والمدراء الفرعيين والاطارات الساميين كانت قيمة Sig أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات وعمليات إدارة المعرفة، ومنه لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين،

### نتائج الدراسة:

من خلال الجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- توصلت الدراسة أن مستوى تجسيد أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- بينت الدراسة أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول في المؤسسة إتصالات الجزائر؛
- أشارت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لكل من التوجه الاستراتيجي، إتخاذ القرار الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، إدارة المخاطر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية لها اثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- يمتلك مديري مؤسسة إتصالات الجزائر القدرة في التسيير وهذا من خلال الدور الأساسي الذي يقومون به في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال توزيع وتطبيق المعارف بين العمال .
- السعي الواضح من مديري المؤسسة لنشر الوعي لأهمية التشارك المعرفي سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة بصفة عامة؛
- بينت نتائج الدراسة أن عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم قابلية في إكتساب المعارف وتسهيل وتطبيق الأوامر المقدمة من طرف المديرين ويتم ذلك من خلال تبادل المعارف فيما بينهم، بسب طبيعة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تتطلب نشر كل معلومة حديثة فيما يخص التكنولوجيا الحديثة في كل نشاط يخص المؤسسة وهذا ماينتج عنه تفعيل عمليات إدارة المعرفة؛
- يتضح من الدراسة أن العلاقات بين عمال المؤسسة تتميز بالثقة المتبادلة نوعاً والانفتاح وهو ما يفسره سرعة إنتقال المعلومة مابين المدير والعامل ومابين العمال فيما بينهم مما يساعد على تسهيل كل طرق التسيير وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة؛
- أشارت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تساهم بصفة كبيرة في تعزيز روح الثقة والتعاون بين بين العمال من خلال تبادل المعارف ومشاركتها فيما بينهم؛
- بينت الدراسة ان مديري المؤسسة لا يجدون عراقيل واضحة في تفعيل عمليات إدارة المؤسسة؛

- بينت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية هي أهم عناصر تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وتفعيل التشارك المعرفي بينهم، لأنها المشرفة عن كل الاعمال التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة؛
- إتضح من خلال الدراسة ان الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسة ساعدت وشجعت المديرين في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بحيث سهلت التشارك المعرفي والعمل الجماعي في المؤسسة؛

#### مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم جملة من التوصيات التي تساهم في تسهيل وتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المديرية العامة والمديريات الولائية لاتصالات الجزائر وهذا من خلال النقاط التالية:
- زيادة الدورات التكوينية والتربصات لمديري ومسؤولي المؤسسة في طرق التسيير والتعامل مع العمال في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- ضرورة إرساء وتوعية العمال على أهمية نقل وتبادل المعارف من خلال إرساء ثقافة التشارك المعرفي وهذا من أجل تحقيق الأهداف؛
- توفير كل الإمكانيات التي تسهل وتساعد المديرين في تفعيل عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة؛
- تشجيع العمل الجماعي من طرف القيادة الاستراتيجية المتمثلة في المديرين على مستوى المديرية العامة او المدراء الولائين وهذا على شكل فرق عمل تساهم في زيادة نقل وتبادل المعرفة بين العاملين في المديرية العامة والمديريات الولائية؛
- ضرورة الاهتمام اكثر بالمشاركة في اتخاذ القرار مابين المدراء العامين على مستوى المديرية العامة والمدراء الولائين وكذا بين المدراء الولائين وبي العمال؛
- ضرورة إعادة النظر في الأجور والحوافز المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة مما يشجع العاملين على نقل وتبادل وتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وكذا إعطاء حوافز للأفراد المشاركين لمعارفهم وخبراتهم المهنية؛
- ينبغي توفير كل الوسائل التكنولوجية الحديثة وطرق الاتصالات المختلفة بشكل يدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- ضرورة إرساء ثقافة عمل وتوفير بيئة مناسبة في المديريات الولائية او العامة لتسهيل نقل وتطبيق المعارف داخل المؤسسة؛
- ضرورة مشاركة المديرين والاطارات السامين بمختلف رتبهم لمعارفهم وخبراتهم المهنية فيما بينهم وبين العمال لحل مشاكل العمل المختلفة؛
- القيام بتكثيف الدورات التكوينية من أجل تحسين المستوى لاسيما في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛

## آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الاستراتيجية ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة التي كانت محل إهتمام كثير من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة، وهو الأمر الذي يستدعي المزيد من البحث فيها، نظرا لوجود عدة جوانب تفتقر إلى البحث خاصة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الوطنية، ولذلك نقترح المواضيع التالية لمواصلة البحث فيها:

- أثر اتخاذ القرار الاستراتيجي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة ؛
- دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة؛
- أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة؛
- دور القيادة الاستراتيجية في تحسين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؛
- دور التغيير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لدى المؤسسة ؛
- دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية؛
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؛

# قائمة المراجع



## أولاً: المراجع باللغة العربية

### القرآن الكريم

1-القرآن الكريم، سورة البقرة، الاية 31

القرآن الكريم، سورة الرحمان، الاية 4

### الكتب:

- 1- حاتم كاظم متعب الشيباوي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2020.
- 2- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة بغداد، 2002
- 3- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 4- هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.
- 5- سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 124.
- 6- مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
- 7- إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان الأردن، 2004.
- 10- جردات، ناصرمحمد، إدارة المعرفة، دار جدارا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 11- نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 12- السلمي، علي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
- 13- أبودية، عماد، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والاداء، جامعة الزيتونة، الاردن، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان الاردن، 2004
- 14\_ الطاهر، اسمهان ماجد، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2013
- 15- عثمان، علاء محمد خليل، إتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010
- 16- جردات، ناصرمحمد، إدارة المعرفة، دار جدارا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 17- الدهان، أميمة، المفاهيم الادارية الحديثة، جامعة الملك عبد العزيز، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 18- بروس، جيلبرت، إدارة المعرفة لبناء النجاح، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
- 19- العمري، غسان، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

- 20- الشيمي، اشرف عبد الرحمان، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، دار علاء الدين ، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر  
 21- الظاهر، نعيم إبراهيم ، إدارة المعرفة، دار جدار للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2011 .  
 22- عليان، رحبي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2012 .

### المؤتمرات

- 23- السباني، محمد، المعرفة المعلوماتية والادارة الالكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الادارية والمالية، جامعة فيلاديفيا الاردن ، 2001.  
 24- ابوقفارة، يوسف أحمد، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والاداء، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الاردن .  
 25- الخيرو، قتيبة صبحي أحمد وجمال سحر، أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، بعنوان: "إدارة المعرفة في العالم العربي" من 26-28 نيسان 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردن.  
 26- معزز، إنتظار احمد، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الزيتونة الاردنية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان الاردن، 2004 .

### المذكرات

- 27- صالح ، أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقته بعوامل المحافظة على رأي المال الفكري، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق ، 2001 .  
 28- مصطفى، شعيب إبراهيم، اثر المعرفة التقنية والسلوك الابداعي في مستوى إداء بعض المنظمات الصناعية، اطروحة دكتوراة، إدارة الاعمال، جامعة العراق، 1998  
 29- فارس يونس، الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي بين عمليات ادارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي، اطروحة دكتوراة إدارة الاعمال، جامعة السودان 2017.  
 30- المريع، صالح بن سعد، " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني " أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.  
 31- مقراش فوزية، أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، غادارة الاعمال. جامعة بسكرة، 2014-2015.

### المقالات

- 32- الساعد، رشيد محمد، حسين محمود ،علاقة إدارة المعرفة بتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة، المجلة الاردنية، مجلد 8، العدد 1 عمان الاردن ، 2004 .  
 33- السحيمي، زينب عبد الرحمان، جاهزية المنظمات العامة لادارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية ، 2009.  
 34- حمودة، هدي، نحو آفاق الاصلاح والتطوير الاداري لاداء الاعمال الكترونيا عبر شبكات الانترنت، مركز لحزوت الشرق الاوسط، العدد الخامس عشر، جامعة عين شمس ، 2009.

- 35- الجاموس، عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2013 .
- 36-أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، سنة 2012
- 37\_بروبست جيلبرت، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004.
- 38-أمينة قهواجي، " دورالقيادة الإدارية في إدارة الازمات " مجلة ابعاد إقتصادية، الجزائر، العدد 5، 2015، .
- 39-جاسم عبد الرحمان " الادارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات " مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، الاردن، العدد 16، 2022.
- 40-اثابت، رائد حماد، " درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية "رسالةماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013م
- 41-جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 42-أحمد، أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية، الرؤساء والأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران " مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011م.
- 44-الطائي، علي حسون، حسين، ضياء محمد، محمد، نسرين جاسم، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط دائرة المشاريع، مجلة كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة بغداد، العدد 61، المجلد 17، 2011.
- 45-شارلزهل، وجونز، جاريت " الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل " ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار دار المريخ، 2001.
- 46-أحمد، أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة 47-نجران " مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011.
- 48-الدوري، زكريا مطلق، "إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة " اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009
- 49-" الركابي، كاظم نزار" الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة " عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 50-د , مسلم، علي عبدالهادي " أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45. العدد 2، 2008.
- 51-يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 362، الطبعة الأولى، 2002.
- 52-رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.

- 53-هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائدا إستراتيجيا. ترجمة معين الامام، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006م.
- 54-جولمان دانيال وآخرون: القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ، الرياض 2004 .
- 55-تشابمان اليونان، تعلم القيادة، ترجمة مفيد ناجي عودة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002.
- 56-خالد يوسف الزغبى، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق لميزة التنافسية، دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية بالسعودية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 42. العدد 2، 2020.
- 56-طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين" التغيير الاستراتيجي وانعكساته على الاداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008.
- 57-نوفل سمايلي، تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال إستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8. العدد 2، 2020.
- 58-إيمان قادري، خليل عبد القادر، إدارة المخاطر ودورها في تحسین الاداء المصرفي، دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 13. العدد 4، 2021.
- 59-عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية " رؤية مستقبلية "، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
- 60-صلاح الدين عواد، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة مديري الرقابة المالية بالعراق، كلية الادارة، 2013 .
- 61-،مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية " رؤية مستقبلية "، مرجع سبق ذكره، ص59، 2006 عجيلة محمد، عزاوي عمر
- 62-مظفر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرار، جامعة كركوك للعلوم الادارية، دهوك، المجلد 03، العدد 02، 2013، ص2
- 63-تواتي وسيلة، قلاتي إيمان، أثر إدارة المعرفة على إتخاذ القرار بمنظمات الاعمال، إتصالات الجزائر، مذكرة، كلية الاقتصاد، جامعة المدية 2017.
- اديب العمري، دور إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر، بحث في المؤتمر العالمي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد، 2007
- 64-بالخير محمد، بن قدور اشواق، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير في المؤسسة العمومية، مقال بمجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3، العدد 03، سبتمبر 2020.
- 65-بركانة مامة، بوشنافة الصادق، واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب بوهران، مقال بمجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 02، 2021.
- 66-عبد الله عادل، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بدولة الكويت، مقال بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 01، مارس 2020.
- 67-صديقي امينة، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مقال بمجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، أكتوبر 2019.

- 68-سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العمالية للاتصالات بولاية المدية، مقال بدراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 04، أكتوبر 2019، السنة الحادي عشر.
- 69-خلفي أمال، دورالقيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة الخدمات الاجتماعية سونطارك ، مقال بمجلة، المجلد05، العدد 01، جوان 2018
- 70-مانع صيرينة، بن حجوبة عبد الحميد، دورعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر تيسمسيلت، مقال بمجلة دراسات إقتصادية، المجلد05، العدد 01، جوان 2018
- 71-أحمد،الطيط،دورإدارة المعرفة في إختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري الاتصالات بالسعودية،مجلة العربية للإدارة، مجلد37،العدد2017،1
- 72-قوادرية ربيحة ، خليفي عيسى، مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة،الجزائر، مقال بمجلة البحوث والدراسات، المجلد14، العدد 01، سبتمبر 2017 .
- 73-نعيمة مجياوي، سهام شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة -دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوغريج، مقال بمجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد04، العدد 01، 2017.
- 74-اقطي جوهره،فريد بن عبيد، دورممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مقال بمجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد01، العدد 02، سبتمبر 2017
- 75-تواتي ،نور الهدى، مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل بسكرة،
- 76-أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان 2005.
- 77-محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 78-أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، الإسكندرية1999 .

## ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Ragaa Hassen,Korichi Mohamed Sghir , Knowledge Management processes and their impact on firm's Performance – Field study in Sonelgaz company –

- Unit of Djelfa, Journal des Recherche economique manageriales , Vol 15, N° 02, 2021: P 099-117
- 2- Ben yahia Souad , Makhlouf Azdin, Contributions Of Administrative Leadership In Adopting Knowledge Management, Journal of Economic studies Vol 15, N°02, 2021: P 388-406.
  - 3- Bouhelal Fatima, Adouka Lakhdar, The Reality of knowledge management in organisation Greater Amman Municipality Experience, Revue organisation et Travail, Vol 10, N°1, 2021: P 213-226
  - 4- Nawal Boualleg, Abdelkader Bensaada, The Reality of knowledge management in organisation Greater Amman Municipality Experience, Journal The Social Empowrment , Vol 02, N°1, 2020: P 279-296
  - 5- Annane sarah, Bouheroud Fatiha, The Reality Of Applying Knowledge Management In Algerian Economic Institutions: Case Study Of A Group Of Institutions In The City Of Setif, Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences , Vol 13, N°02, 2020.
  - 6- Sachin Suknunan, Manoj Maharaj, The role of knowledge management in institutional strategy development and competitiveness at leading African universities, Journal Knowledge and Performance Management, Vol 03, N°1, 2019.
  - 7- Abdelheq lachachi, Mustapha Houhou , Les catalyeurs du Management des connaissances dans les Entreprises Algeriennes : Cas Dalgerie Telecom Tlemcen, Journal des Recherches Mangeriales , Vol 02, N°1, 2018: P 206-220
  - 8- Clair Doloriert et Sally Sambrook, Leadership and knowledge management in UK IC organisations, Palestinian Journal of Management Devlopment , Vol 32, N°1, 2012: .
  - 9- Bass, Gergory G. Lumpkin , GT. & Eisner alan B. Strategic Management Clearing Competitive Advantage MC Graw,Hill,3 New York, U.S.A,2008.
  - 10- Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane. The Essence of Statgenic Leadership:Managing Human and Social Capital. Journal of leadership & Organaizational Studies, Vol.9, No.1, 2002.

- 11- Hitt, Miched A.Ireland R.D &Hockessin Robert , Strategic management competitiveness and Globalization South-Western ,5thed USA, 2003
  - a. Dess , Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages McGrawHill M New York, USA. 2007
- 12- Mahesh, Knowledge Management,A cognitive perspective on Busienss and Education USA , 2000
- 13- Gartner Group, will your Culture Support KM? Work Force, 77,(10), 1998, P44
- 14- Griffiths, E, knowledge Management For Global Opration Savd its Impact, Oil and Gaz in dustry, February, 13, 1997, P 62
- 15- Stankosky,Creating the Discipline of knowledge Management , 17, 2005, P 59
- 16- Awad,Gaziri, knowledge Management For Global, prentice Hall , USA, 2004, P 76
- 17- Grossman, An Overview knowledge Management Assessment, USA. 2006, P22
- 18- Nonaka, I, and Takeuchi, H , The knowledge creating company: how Japanese companies create The dynamics of innovation, Oxford university press. 1995, P15
- 19- Mckechine, Websters New Twentieth Century Dictionary of English Language, willian Collins Ward Publish Co, Inc, 1998,
- 20- Heisig&Vorbeck, knowledge Best practices in Europe , Berlin, Germany, 2000.
- 21- Uma sekaran,, research methods for business: A skill Building A Proach, Fourth Edition, USA,1999 ;P 294.
- 22- Newman & conrad," The knowledge Management Theory", U.S.A.2000 .
- 23- Advinsson," Developing Intellectual Capital Of Skandia Long Ronge planning", Vol. 30, 1994, p. 259.

- 24- Stewart," knowledge Capital Decapolis and Deeds "New York, Vol. 30, 1999, p. 249.
- 25- Darling," BuldingThe knowledge Organisation, Business Quartely ", Vol.61, 1996, p2.
- 26- Boist," knowledge Assets "New York, Oxford, University,Press 1998.
- 27- Evangelista ,Eiposito,"The Adoption of knowledge Management Systems in small firms, "Electronic journal of knowledge, Vol. 2, 2010, NO 01 .
- 28- Awad , Gaziri," knowledge Management "USA, Vol. 25, 2004, p. 49.
- 29- à l'action, Montréal Edition transcontinental , 2008, page 325.
- 30- Francine Séguin, TayebHafsi et Christiane Demers, Le management stratégique de l'analyse
- 31- Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "Management Information Systems" , 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007, P 435
- 32- Peter, H., Christensen, "Knowledge Sharing: Time Sensitiveness and Push-Pull Strategies in Anon-Hype Organization" , 2003
- 33- Dalkir, Kimiz, Knowledge Management in Theory and Practice, U.S.A. Elservier Buttesworth- Heinemann, 2005 P 22
- 34- Dening, Technology for knowledge management , The website for business organizational , 2004.
- 35- Genesh, Knowledge Management in Organisation Examining the interaction between Technologies, journal of Knowledge Management,Vol 5 ,No:1 ,2001.
- 36- Michael, Building The learning Organisation, New york, 1996.
- 37- Awad,Gaziri, knowledge Management For Global, prentice Hall , USA, 2004, P 89
- 38- Mertins,Hesing, knowledge Management: Best practices in Europe , vol 22, 2001.
- 39- Hols, The knowledge Management Value Systems with application , USA, vol 20, 2001.



- 40- Danvenport, Process Innovation innovation, Re Engineering Work Through Information Technology. Boston, 1993
- 41- Par ,BgenPaul.R.Hussey. Canadian Forces, Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000,p11.
- 42- -Guillot, W. Michael, Stategic Leadership, DefiningThe challenge Air & Space Power Journal ,Vol.17,No.4.2003.
- 43- -Lee, Yuan-Puen & Chen, Shin - Hao. A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution -An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.
- 44- -Pisapia, John, The Strategic Leader - New Tactics For AGlobalizing World. Information Age publishing USA2009
- 45- Mungonge, Goliatath" Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment of Aprvately owned Newspeper In Zambia, Master Of Business Administration ,2007:05.
- 46- -Dass , Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Completive Advantages, cGrawHill M, New York ,USA.2007:p37.
- 47- Lee, Yuan-Puen & Chen, Shin - Hao. A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007 .
- 48- Hamidi, Yadollah. Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skill is Necessary. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 3,No3, pp. 2563-2569.



قائمة الملاحق

## الملحق رقم: (01) مخرجات برنامج SPSS

### نتائج تحليل استبيان تأثير القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

معام اتساق الفا كرونبيخ

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.949	45

اختبار كلمنغروف سمنروف

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	المتغير التابع عمليات ادارة المعرفة	المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية
N	156	156
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>		
Moyenne	2.5274	2.6199
Ecart-type	.42114	.38082
Différences les plus extremes		
Absolue	.131	.159
Positive	.131	.159
Négative	-.126-	-.147-
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.635	1.987
Signification asymptotique (bilatérale)	.010	.001

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	118	75.6	75.6	75.6
انثى	38	24.4	24.4	100.0
Total	156	100.0	100.0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide اقل من 25 سنة	7	4.5	4.5	4.5
من 25 الى 35 سنة	30	19.2	19.2	23.7
من 36 الى 46 سنة	81	51.9	51.9	75.6
أكبر من 46 سنة	38	24.4	24.4	100.0
Total	156	100.0	100.0	

## المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide مدير عملي للاتصالات	53	34.0	34.0	34.0
مدير مركزي	16	10.3	10.3	44.2
مدير فرعي	11	7.1	7.1	51.3
رئيس دائرة بالمديرية العامة	18	11.5	11.5	62.8
إطار سامي	58	37.2	37.2	100.0
Total	156	100.0	100.0	

## التعليمي

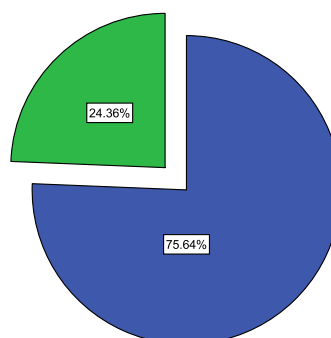
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ثانوي أو أقل	6	3.8	3.8	3.8
ليسانس، شهادة الدراسات التطبيقية أو ما يعادلها	71	45.5	45.5	49.4
مهندس، ماستر أو ما يعادلها	56	35.9	35.9	85.3
دراسات عليا	23	14.7	14.7	100.0
Total	156	100.0	100.0	

## الخبرة

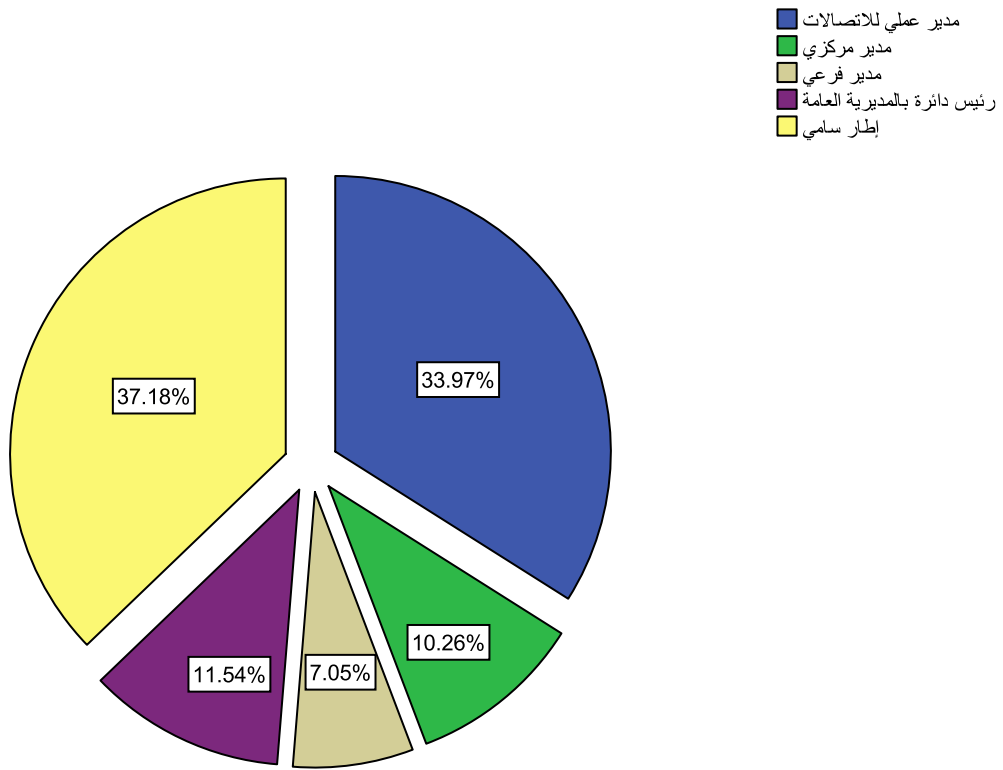
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 10 سنوات	30	19.2	19.2	19.2
من 10 إلى 19 سنة	77	49.4	49.4	68.6
أكثر من 20 سنة	49	31.4	31.4	100.0
Total	156	100.0	100.0	

الجنس

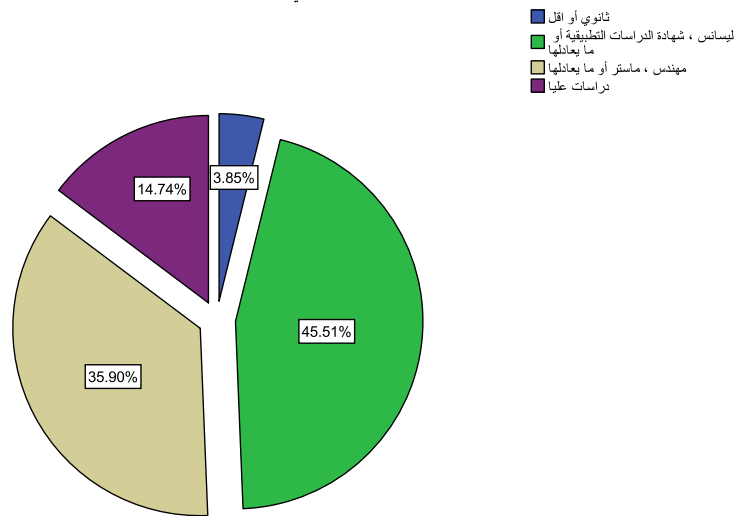
■ ذكر  
■ انثى



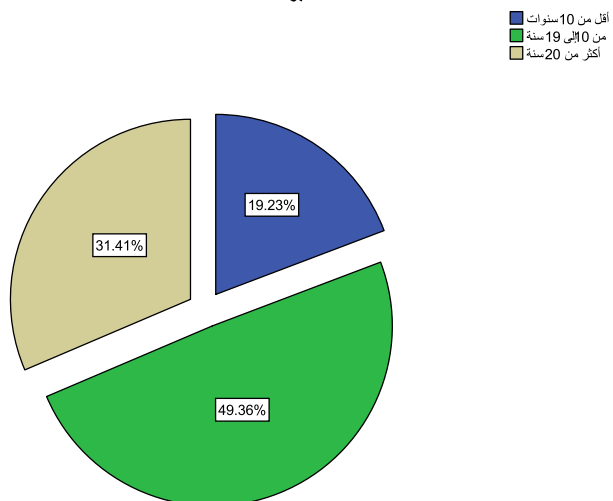
المنصب



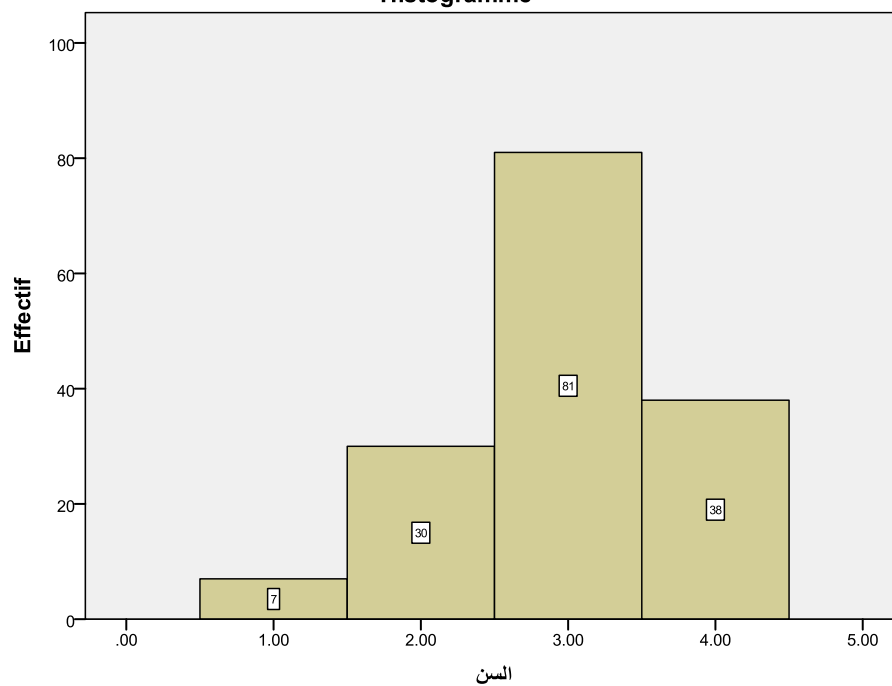
التعليمي



الخبرة



Histogramme



Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
تحديد الادارة العليا للمؤسسة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	156	2.6667	.60464
تعمل ادارة المؤسسة على تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .	156	2.8077	.45600
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بصياغة وبناء رسالة المؤسسة.	156	2.7115	.59035
تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تطوير رؤية المؤسسة .	156	2.6218	.60474
تسعى الادارة العليا للمؤسسة الى تعريف وتوضيح غاية المؤسسة بالنسبة للعمال.	156	2.6346	.61263
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتشخيص وتحديد المشاكل الاستراتيجية.	156	2.5577	.61424
تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تحليل كافة البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية.	156	2.4808	.68600
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتحديد كافة البدائل الاستراتيجية.	156	2.4423	.72948
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتقييم كافة البدائل الاستراتيجية .	156	2.3974	.69727
تختار الادارة العليا للمؤسسة البديل الاستراتيجي الامثل من البدائل المتاحة من اجل تنفيذه .	156	2.5321	.62651
تقوم ادارة المؤسسة باحداث تغييرات في اساليب وطرق العمل	156	2.6090	.67751
تسعى ادارة المؤسسة للدخول في اسواق جديدة .	156	2.5705	.62333
تقوم ادارة المؤسسة بتغيير طبيعة الخدمات المقدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة	156	2.5385	.71287
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .	156	2.4359	.74643
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	156	2.7244	.58557
تقوم ادارة المؤسسة بضبط المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية .	156	2.5385	.64643
تستخدم ادارة المؤسسة الطرق والاساليب الحديثة في الرقابة الاستراتيجية.	156	2.5577	.64498
تقوم ادارة المؤسسة بتقييم النتائج الاستراتيجية المحققة وذلك بالمقارنة بالمعايير التيتم وضعها .	156	2.5385	.68519
تعمل ادارة المؤسسة على قياس مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية .	156	2.6218	.65592
تحدد ادارة المؤسسة اسباب الانحرافات بناء على الفجوة الاستراتيجية .	156	2.2372	.85845
تستخدم ادارة المؤسسة طرق علمية في تقدير المخاطر المتوقعة .	156	2.3013	.75707
تقوم ادارة المؤسسة بتحديد المخاطر الأكثر تأثير على الاهداف الاستراتيجية .	156	2.3077	.81609
تعمل ادارة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية.	156	2.3397	.84622
تتقليل ادارة المؤسسة امكانية الوقوع في بعض المخاطر وتسعى لتجنب الاسباب التي تؤدي الى الوقوع فيها	156	2.5321	.71319
توفر ادارة المؤسسة مميزات مالية للتعامل مع المخاطر التي قد تتعرض اليها.	156	2.4808	.71366
تكتسب المؤسسة معرفتها من خلال التنصير في تجارب العاملين وتجارب الاخرين	156	2.4103	.80219
تقوم المؤسسة بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية من اجل معرفة الفجوات المعرفية وتداركها	156	2.3462	.77588
تعتبر المعرفة المكتسبة في المؤسسة نتاج للعمل الفردي والجماعي للعاملين	156	2.5256	.69513
تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة داخليا من العامل نفسه، فرق العمل والبحوث والدراسات	156	2.5769	.68192
تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة	156	2.6859	.59897
تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية من اجل توليد معارفها	156	2.6026	.70646
تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل من اجل توليد معارفها	156	2.6090	.67751
تقوم المؤسسة بإجراء البحوث التطبيقية من اجل توليد المعارف وتطويرها	156	2.6282	.71136
تعتمد المؤسسة في خزن المعارف على السجلات والوثائق المكتوبة	156	2.6859	.62014
تعتمد المؤسسة في خزن المعارف والمعلومات على التكنولوجيا الحديثة التي يمكن الرجوع اليها والاستفادة منها وقت الحاجة	156	2.6410	.65203
تمتلك المؤسسة نظاما للسيطرة على المعارف والمعلومات الموجودة وتسهيل تداولها بين العاملين	156	2.5897	.64129
تستعمل المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها ( نظم دعم القرار )	156	2.6090	.69629
تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية	156	2.7500	.49023
تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق وقواعد البيانات وشبكة المعلومات الداخلية	156	2.7436	.49346
تقوم المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للإفراد والوحدات الادارية	156	2.6859	.58810
تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة بهدف تحسين العمليات وتقليل التكاليف	156	2.7821	.54825
تقوم المؤسسة بتجسيد المبادرات والبرامج ذات الصلة بالمعرفة	156	2.6410	.60052
تمنح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم	156	2.5641	.63428
تعتمد المؤسسة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج اعمالها ونشاطاتها	156	2.6410	.61117
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تطبيق المعرفة من قبل خبراء متمرسين	156	2.6795	.62204
<b>تحديد التوجه الاستراتيجي</b>	<b>156</b>	<b>2.6885</b>	<b>.42334</b>
<b>اتخاذ القرار الاستراتيجي الاستراتيجي</b>	<b>156</b>	<b>2.4821</b>	<b>.52098</b>
<b>التغيير الاستراتيجي</b>	<b>156</b>	<b>2.5756</b>	<b>.46633</b>
<b>الرقابة الاستراتيجية</b>	<b>156</b>	<b>2.4987</b>	<b>.55113</b>
<b>ادارة المخاطر</b>	<b>156</b>	<b>2.3923</b>	<b>.65289</b>
<b>المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية</b>	<b>156</b>	<b>2.5274</b>	<b>.42114</b>
<b>اكتساب المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.4647</b>	<b>.58575</b>
<b>توليد المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.6314</b>	<b>.52321</b>
<b>خزن المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.6314</b>	<b>.50836</b>
<b>توزيع المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.7404</b>	<b>.35683</b>
<b>تطبيق المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.6314</b>	<b>.45742</b>
<b>المتغير التابع عمليات ادارة المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.6199</b>	<b>.38082</b>



Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
تحدد الادارة العليا للمؤسسة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	156	2.6667	.60464
تعمل ادارة المؤسسة على تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .	156	2.8077	.45600
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بصياغة وبناء رسالة المؤسسة.	156	2.7115	.59035
تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تطوير رؤية المؤسسة .	156	2.6218	.60474
تسعى الادارة العليا للمؤسسة الى تعريف وتوضيح غاية المؤسسة بالنسبة للعمال.	156	2.6346	.61263
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتشخيص وتحديد المشاكل الاستراتيجية.	156	2.5577	.61424
تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تحليل كافة البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية.	156	2.4808	.68600
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتحديد كافة البدائل الاستراتيجية.	156	2.4423	.72948
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتقييم كافة البدائل الاستراتيجية .	156	2.3974	.69727
تختار الادارة العليا للمؤسسة البديل الاستراتيجي الامثل من البدائل المتاحة من اجل تنفيذه .	156	2.5321	.62651
تقوم ادارة المؤسسة باحداث تغييرات في اساليب وطرق العمل	156	2.6090	.67751
تسعى ادارة المؤسسة للدخول في اسواق جديدة .	156	2.5705	.62333
تقوم ادارة المؤسسة بتغيير طبيعة الخدمات المقدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة	156	2.5385	.71287
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .	156	2.4359	.74643
تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	156	2.7244	.58557
تقوم ادارة المؤسسة بضبط المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية .	156	2.5385	.64643
تستخدم ادارة المؤسسة الطرق والاساليب الحديثة في الرقابة الاستراتيجية.	156	2.5577	.64498
تقوم ادارة المؤسسة بتقييم النتائج الاستراتيجية المحققة وذلك بالمقارنة بالمعايير التيتم وضعها .	156	2.5385	.68519
تعمل ادارة المؤسسة على قياس مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية .	156	2.6218	.65592
تحدد ادارة المؤسسة اسباب الانحرافات بناء على الفجوة الاستراتيجية .	156	2.2372	.85845
تستخدم ادارة المؤسسة طرق علمية في تقدير المخاطر المتوقعة .	156	2.3013	.75707
تقوم ادارة المؤسسة بتحديد المخاطر الأكثر تأثير على الاهداف الاستراتيجية .	156	2.3077	.81609
تعمل ادارة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية.	156	2.3397	.84622
تتقبل ادارة المؤسسة مكانية الوقوع في بعض المخاطر وتسعى لتجنب الاسباب التي تؤدي الى الوقوع فيها	156	2.5321	.71319
توفر ادارة المؤسسة مميزات مالية للتعامل مع المخاطر التي قد تتعرض اليها.	156	2.4808	.71366
تكتسب المؤسسة معرفتها من خلال التبصر في تجارب العاملين وتجارب الآخرين	156	2.4103	.80219
تقوم المؤسسة بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية من اجل معرفة الفجوات المعرفية وتداركها	156	2.3462	.77588
تعتبر المعرفة المكتسبة في المؤسسة نتاج للعمل الفردي والجماعي للعاملين	156	2.5256	.69513
تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة داخليا من العامل نفسه، فرق العمل والبحوث والدراسات	156	2.5769	.68192
تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة	156	2.6859	.59897
تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية من اجل توليد معارفها	156	2.6026	.70646
تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل من اجل توليد معارفها	156	2.6090	.67751
تقوم المؤسسة بإجراء البحوث التطبيقية من اجل توليد المعارف وتطويرها	156	2.6282	.71136
تعتمد المؤسسة في خزن المعارف على السجلات والوثائق المكتوبة	156	2.6859	.62014
تعتمد المؤسسة في خزن المعارف والمعلومات على التكنولوجيا الحديثة التي يمكن الرجوع اليها والاستفادة منها وقت الحاجة	156	2.6410	.65203
تمتلك المؤسسة نظاما للسيطرة على المعارف والمعلومات الموجودة وتسهيل تداولها بين العاملين	156	2.5897	.64129
تستعمل المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها ( نظم دعم القرار)	156	2.6090	.69629
تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية	156	2.7500	.49023
تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق وقواعد البيانات وشبكة المعلومات الداخلية	156	2.7436	.49346
تقوم المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للأفراد والوحدات الادارية	156	2.6859	.58810
تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة بهدف تحسين العمليات وتقليل التكاليف	156	2.7821	.54825
تقوم المؤسسة بتجسيد المبادرات والبرامج ذات الصلة بالمعرفة	156	2.6410	.60052
تمنح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم	156	2.5641	.63428
تعتمد المؤسسة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج اعمالها ونشاطاتها	156	2.6410	.61117
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تطبيق المعرفة من قبل خبراء متمرسين	156	2.6795	.62204
<b>تحديد التوجه الاستراتيجي</b>	<b>156</b>	<b>2.6885</b>	<b>.42334</b>
<b>اتخاذ القرار الاستراتيجي الاستراتيجي</b>	<b>156</b>	<b>2.4821</b>	<b>.52098</b>
<b>التغيير الاستراتيجي</b>	<b>156</b>	<b>2.5756</b>	<b>.46633</b>
<b>الرقابة الاستراتيجية</b>	<b>156</b>	<b>2.4987</b>	<b>.55113</b>
<b>ادارة المخاطر</b>	<b>156</b>	<b>2.3923</b>	<b>.65289</b>
<b>المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية</b>	<b>156</b>	<b>2.5274</b>	<b>.42114</b>
<b>اكتساب المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.4647</b>	<b>.58575</b>
<b>توليد المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.6314</b>	<b>.52321</b>
<b>خزن المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.6314</b>	<b>.50836</b>
<b>توزيع المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.7404</b>	<b>.35683</b>
<b>تطبيق المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.6314</b>	<b>.45742</b>
<b>المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة</b>	<b>156</b>	<b>2.6199</b>	<b>.38082</b>
N valide (listwise)	156		

## الملحق رقم: (02) إستمارة الإستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تخصص ادارة اعمال

يسعى الباحث من خلال هذا الاستبيان المرفق الى اجراء دراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويدخل هذا البحث ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص ادارة اعمال، وباعتباركم احد عمال وكوادر المؤسسة نرجو منكم التكرم والاجابة بدقة وموضوعية عن الاسئلة المرفقة في الاستبيان وذلك بوضع علامة X امام الاجابة التي تراها مناسبة. من اجل اعطاء الصبغة اللازمة للدراسة علما ان اجاباتكم هذه ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة وفي سرية تامة وستكون بإذن الله مساهمة في انجاز هذا العمل.

## إشكالية الدراسة

ما مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

## التعريف الإجرائي للمصطلحات

1- القيادة الاستراتيجية: هي قدرة القيادة على وضع تصور استراتيجي واضح الملاح والاستجابة في تمكين الآخرين من أجل إحداث تغيير استراتيجي بشكل يتناسب مع ضرورة إنجاز المهام وتعزيز القدرة على توافق ودمج بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة في العمليات الحرجة بالاضافة الى تحديد وبناء الرؤية الاستراتيجية لها والتعامل بشكل سريع وفعال لاتخاذ القرار الاستراتيجي من اجل إدارة المخاطر وحل المشكلات التي تواجهه المنظمة .

## 2- عمليات ادارة المعرفة :

هي عمليات تهدف الى فهم ادارة المعرفة وكيفية تنفيذها على احسن وجه من خلال الحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية وتحويلها الى معارف ثم مشاركة هذه المعارف وتخزينها وتوزيعها ثم استرجاعها للتطبيق .

البطاقة الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 25 سنة؛ من 26 سنة إلى 35 سنة؛ من 36 سنة إلى 46 سن  أكبر من 46 سنة

طبيعة المنصب: المدير العام  مدير عملي للاتصالات  مدير مركزي  مدير فرعي

رئيس دائرة بالمديرية العامة  إطار سامي

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  ليسانس، شهادة الدراسات التطبيقية او مايعادلها  مهندس، ماستر، مايعادلها

دراسات عليا

سنوات الخبرة:  اقل من  رات  من 10 الى 19 سنو

من 20 فاكثر

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية				
الرقم	العبارات	غير موافق	موافق	
تحديد التوجه الاستراتيجي	01	تحدد الادارة العليا للمؤسسة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.		
	02	تعمل ادارة المؤسسة على تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .		
	03	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بصياغة وبناء رسالة المؤسسة.		
	04	تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تطوير رؤية المؤسسة .		
	05	تسعى الادارة العليا للمؤسسة الى تعريف وتوضيح غاية المؤسسة بالنسبة للعمال.		
اتخاذ القرار الاستراتيجي	06	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتشخيص وتحديد المشاكل الاستراتيجية.		
	07	تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تحليل كافة البيانات المرتبطة بالمشاكل الاستراتيجية.		
	08	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتحديد كافة البدائل الاستراتيجية.		
	09	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتقييم كافة البدائل الاستراتيجية .		
10	تختار الادارة العليا للمؤسسة البديل الاستراتيجي الامثل من البدائل المتاحة من اجل تنفيذه .			
التغيير الاستراتيجي	11	تقوم ادارة المؤسسة باحداث تغييرات في اساليب وطرق العمل		
	12	تسعى ادارة المؤسسة للدخول في اسواق جديدة .		
	13	تقوم ادارة المؤسسة بتغيير طبيعة الخدمات المقدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة		
	14	تقوم الادارة العليا للمؤسسة بتغيير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .		
	15	تقوم ادارة العليا للمؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة .		



			تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق وقواعد البيانات وشبكة المعلومات الداخلية	39
			تقوم المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للأفراد والوحدات الإدارية	40
			تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة بهدف تحسين العمليات وتقليل التكاليف	41
			تقوم المؤسسة بتجسيد المبادرات والبرامج ذات الصلة بالمعرفة	42
			تمنح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم	43
			تعتمد المؤسسة على رأي الخبراء الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها	44
			تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تطبيق المعرفة من قبل خبراء متمرسين	45

### الملحق رقم: (03)

#### الاستبيان الموجه للمديرين والاطارات السامين في المؤسسة

#### إستبيان حول مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر

يسعى الباحث من خلال هذا الاستبيان المرفق الى إجراء دراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويدخل هذا البحث ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص ادارة اعمال وباعتباركم احد اطارات وكوادر المؤسسة نرجو منكم التكرم والاجابة بدقة وموضوعية عن الاسئلة المرفقة في الاستبيان بوضع علامة X امام الاجابة التي تراها مناسبة وإرسالها في المايل الموجود في الاسفل وهذا من أجل إعطاء الصبغة اللازمة للدراسة، علما أن إجاباتكم هذه ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة وفي سرية تامة وبإذن الله ستكون مساهمة في انجاز هذا العمل .

وشكرا على تعاونكم

الباحث: خويلدات

الاسئلة : اختر الاجابة المناسبة بوضع علامة X وبعد الانتهاء الرد يكون في المايل

**Mohamed.khouildat@algeriatelecom.dz**

Sex الجنس

----Masculin ذكر

----Feminin أنثى

Age السن

----Moins de 25 ans أقل من 25 سنة

---- de 25 à 35 ans من 25 إلى 35 سنة

---- de 36 à 46 ans من 36 إلى 46 سنة

---- plus de 46 ans أكبر من 46 سنة

Le Poste المنصب

----Le Directeur General المدير العام

Director - Directeur Central مدير عملي للاتصالات

---- Directeur Central مدير مركزي



----- Indifférent محايد  
----- Pas d'accord غير موافق

تختار الإدارة العليا البديل الاستراتيجي الأمثل من البدائل المتاحة من أجل تنفيذه.

----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle Veille / changement des méthode de travail / تقوم إدارة المؤسسة بإحداث تغييرات في اساليب وطرق العمل





----- Pas d'accord غير موافق

Elle Veille au pénétration de nouveaux marchés / تسعى إدارة المؤسسة للدخول في اسواق جديدة




----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle Veille au modification de la la nature des prestation des service / تقوم إدارة

les nouvelles Technologies / المؤسسة بتغيير طبيعة الخدمات المقدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة




----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle Veille au cha / تقوم إدارة المؤسسة بتغيير التوجه الاستراتيجي.




----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle Veille au changement d'organigramme d'entreprise / تقوم إدارة المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي.




----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle Veille à l'établissement des normes liés au objectifs stratégique / تقوم إدارة المؤسسة بضبط المعايير المتعلقة بالاهداف الاستراتيجية




----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle utilise les nouveaux méthodes pour son contrôle / تستخدم إدارة المؤسسة الطرق والاساليب

la / الرقابة الاستراتيجية




----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle évalue les résultats réalisés / تقوم الإدارة بتقييم النتائج الاستراتيجية المحققة وذلك بالمقارنة

compare avec l'autres prévus / بالمعايير التي تم وضعها.




----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle mesure le performance de la / تعمل إدارة المؤسسة على قياس مستوى تحقيق الاهداف

l' / الاستراتيجية.




----- D'accord موافق

----- Indifférent محايد

----- Pas d'accord غير موافق

Elle détermine les raisons effectués des encarts fondés sur le Gaps stratégique .

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

Elle utilise des méthode professionnelles dans leur opération s évaluation des risque prévus / طرق علمية في تقدير المخاطر المتوقعة.

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

Elle détermine les risques les plus influent sur ses objectifs stratégique / الاهداف الاستراتيجية.

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

Elle prendre des risques q لتعمل ادارة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

ELLE accepte de prendre risque et éviter num tout les facteurs causaux / المخاطر وتسعى لتجنب الاسباب التي تؤدي الى الوقوع فيها

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

Elle prévoit un budget financier faire face aux risques attendus / تتعرض اليها.

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

L'entreprise acquiert des connaissances tra expériences de ses employés / في تجارب العاملين وتجارب الاخرين

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

من اجل معرفة الفجوات المعرفية وتداركها تقوم المؤسسة باجراء المقارنة المرجعية الداخلي

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

Les Connaissances Acquisées Sont Le Résultat D'un Travail Individuel Et D'équipe

تعتبر المعرفة المكتسبة في المؤسسة نتاج للعمل الفردي والجماعي للعاملين

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

Elle dépend des connaissances interne grâce au employé lui-même équipes de travail et groupe de recherche et des études / فرق العمل والبحوث والدراسات

موافق D'accord

محاييد Indifférent

غير موافق Pas d'accord

Elle dépend sur l'expertise pour générer ses connaissances / تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة

موافق D'accord





----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>	----- Pas d'accord غير موافق	<input type="checkbox"/>
----- D'accord موافق	<input type="checkbox"/>	----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>
----- Pas d'accord غير موافق	<input type="checkbox"/>	----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>
----- D'accord موافق	<input type="checkbox"/>	----- Pas d'accord غير موافق	<input type="checkbox"/>
----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>	----- D'accord موافق	<input type="checkbox"/>
----- Pas d'accord غير موافق	<input type="checkbox"/>	----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>
----- D'accord موافق	<input type="checkbox"/>	----- Pas d'accord غير موافق	<input type="checkbox"/>
----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>	----- D'accord موافق	<input type="checkbox"/>
----- Pas d'accord غير موافق	<input type="checkbox"/>	----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>
----- D'accord موافق	<input type="checkbox"/>	----- Pas d'accord غير موافق	<input type="checkbox"/>
----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>	----- D'accord موافق	<input type="checkbox"/>
----- Pas d'accord غير موافق	<input type="checkbox"/>	----- Indifférent محايد	<input type="checkbox"/>

#### الملحق رقم: (04)

#### الجدول (-) توزيع الإستبيان على المدراء والاطارات السامين

الولاية	المديرية	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المقبولة
الجزائر	المديرية العامة	45	41	3	38
ورقلة	المديرية الولائية	6	5	0	5
غرداية	المديرية الولائية	3	3	0	3
تقورت	المديرية الولائية	1	1	0	1
أدرار	المديرية الولائية	3	2	0	0
جانت	المديرية الولائية	1	1	0	1
الوادي	المديرية الولائية	3	3	0	3
بسكرة	المديرية الولائية	3	3	0	3
تمنراست	المديرية الولائية	3	3	0	3
المنيعة	المديرية الولائية	1	1	0	1

5	0	5	5	المديرية الولائية	الجللفة
3	0	3	3	المديرية الولائية	الاغواط
8	0	8	8	المديرية الولائية	وهران
3	0	3	3	المديرية الولائية	سعيدة
1	0	1	1	المديرية الولائية	لمغير
3	0	3	3	المديرية الولائية	باتنة
3	0	3	3	المديرية الولائية	تيارت
3	0	3	3	المديرية الولائية	تيزازة
3	0	3	3	المديرية الولائية	بومرداس
7	1	8	8	المديرية الولائية	الجزائر 1
8	0	8	8	المديرية الولائية	الجزائر 2
8	0	8	8	المديرية الولائية	الجزائر 3
3	0	3	3	المديرية الولائية	خميس مليانة
3	0	3	3	المديرية الولائية	البويرة
3	0	3	3	المديرية الولائية	المدية
3	0	3	3	المديرية الولائية	عين تموشنت
8	0	8	8	المديرية الولائية	تلمسان
3	0	3	3	المديرية الولائية	معسكر
3	0	3	3	المديرية الولائية	غليزان
3	0	3	3	المديرية الولائية	سيدي بلعباس
3	0	3	3	المديرية الولائية	تندوف
2	1	3	3	المديرية الولائية	القالا
3	0	3	3	المديرية الولائية	قالمة
4	1	5	5	المديرية الولائية	عنابة
3	2	5	5	المديرية الولائية	قسنطينة
156	8	164	170	المديريات الولائية	المجموع

## الملحق رقم: (05)

الجدول (-) يبين المقابلة التي تمت إجراؤها مع المدراء الولائيين والمدراء الفرعيين والاطارات السامين

الاجوية	الاسئلة	نوع المنصب
<p>ج1 تقوم الادارة بتحديد التوجه الاستراتيجي من خلال الاجتماع السنوي الذي يرمج في آخر كل سنة ويتم من خلاله تحديد مايلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة</li> <li>- تحديد الاهداف المستقبلية المراد الوصول إليها من خلال تحديد (عدد الزبائن المستقبلين ، رقم الاعمال )</li> </ul>	<p>س1 هل الادارة العليا تهتم بتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وكيف يتم ذلك ؟</p>	<p>مدير ولائي مدير مركزي مدير فرعي إطار سامي</p>

الملحق رقم: (06)  
قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الدرجة العلمية	الهيئة المستخدمة	التخصص	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	حجاج عبد الرؤوف	01
أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	عرابة الحاج	02
أستاذ محاضر قسم أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	أسماء يوسف	03
أستاذ محاضر قسم أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	خالد رجم	04
أستاذ محاضر قسم أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	سعيدات النجمي	05
				06
				07
				08



