

مساهمة القيادة الاستراتيجية في تشارك المعارف الضمنية لدى العاملين

The contribution of the strategic leadership in sharing the experiences of the employees

لببي عبد المالك

جامعة الوادي-الجزائر

abdelmaleklebbihi1979@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/03/31

عيشوش هشام*

جامعة الوادي-الجزائر

aichouchehichem203@gmail.com

تاريخ القبول: 2023/03/10

تاريخ الإستلام: 2023/01/22

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة القيادة الاستراتيجية في تشارك المعرفة الضمنية لدى العاملين، وذلك من خلال تنمية المعرفة لدى العاملين، فقد تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة لمؤسسة كندور، باستخدام على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بعد تحليل بيانات الاستبيانات الموزعة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V25) والبالغ عددها 74 استبيان، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود ان القيادة الاستراتيجية تدعم تشارك المعرفة الضمنية لدى العاملين. كلمات مفتاحية: القيادة الاستراتيجية، البعد الإداري، البعد الأخلاقي، البعد التحويلي، البعد السياسي، المعرفة الضمنية تصنيفات JEL: K23، D8.

Abstract:

This study aimed to find out how the strategic leadership contributes to the sharing of implicit knowledge among employees, through the development of tacit knowledge among employees. After analyzing the data of the questionnaires distributed using the statistical program (25SPSS V) of 74 questionnaires, the study concluded that there is a strategic leadership that supports the sharing of tacit knowledge among employees.

Keywords: Strategic leadership, administrative dimension, moral dimension, transformational dimension, political dimension, tacit knowledge

Jel Classification Codes: K23, D8

1. مقدمة:

إن المؤسسة التي تسعى لتحقيق التميز والريادة، يتطلب منها خلق قيادة استراتيجية تملك مهارات التي تمكنها من مواجهة والصمود أمام المنافسين، وبالتالي تنقلها إلى مرحلة جديدة تمنحها مكانة أكبر في السوق، بحيث تعمل بشكل مستمر لتأكيد ما تريد تصوره، وهذا ما يتطلب من القيادة توضيح القيم المؤسسة، ومعتقداتها وهويتها لجميع العاملين.

وعليه فالقيادة الاستراتيجية تهتم بالربط بين ماضي المؤسسة، حاضرها ومستقبلها للاستمرارية من أجل مواجهة المنافسين ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة تنافسية تتميز بديناميكية حيث يعتبر الثابت الوحيد هو التغيير بحيث لا يمكنها الوصول لما تسعى لتحقيقه دون أن تتوفر لها المعرفة الضرورية بشكل دائم والمتجددة، وبالتالي تكون مطلعة على كل التغييرات الطارئ لتتمكن من استغلال الفرص التي تكون مصدرا لخلق القيمة المضافة واستثمارها لتحقيق المكاسب بأسلوب يصعب تقليده لتصل بذلك لتمييز.

لذا فالقيادة حكيمة هي التي تملك رؤية استراتيجية واضحة ومؤثرة، تهتم بالقيم والمعتقدات وألويات العاملين وتعمل على ترسيخ ثقافة التغيير بشكل مستمر، بحيث يشترك فيها جميع العاملين لنجاح من أجل تحقيق ابتكارات وإبداعات، فهي فلسفة تبنيها القيادة الاستراتيجية حتى تصل إلى معرفة جديدة تمكنها من تحقيق ما تطمح الوصول إليه. فالقيادة الاستراتيجية تعتبر ركيزة لنجاح في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، فهي تقوم بتوجه مواردها الداخلية والخارجية وتوحيد جميع العاملين وتحريكهم نحو هدف المحدد.

1.1. إشكالية الدراسة: إن التميز الذي تسعى إليه القيادة الاستراتيجية ناتجة عن الجهود التي يبذلها كافة الأفراد في المؤسسة من أجل التطوير والتحديث، من خلال البحث عن المعرفة الضمنية وإدارتها، وهذا من خلال توفير ثقافة تنظيمية تشجع على تشارك ونقل المعارف والخبرات الموجودة لدى العاملين ثم تنميتها، وتوظيفها في عملياتها واستخدامها لتطوير هيكل التنظيمي للمؤسسة وزيادة قدرتها على حل المشاكل واتخاذ القرارات.

كل هذا جعل من القيادة الاستراتيجية العقل المفكر الذي يساعد المؤسسة لاتباع توجه الذي ينطوي على استغلال الفرص والبحث عن الجديد في نشاطها، فالتوجه المؤسسة نحو السعي لاستغلال الموارد المادية وغير المادية كالمعرفة واستكشاف المعارف الضمنية للعاملين من خلال الخبرات وبحث عن التجديد في المهارات والخبرات، من أجل تنمية المعرفة تمهيدا للتفوق والبقاء والازدهار، لذا يتم في إطار هذه دراسة طرح الإشكالية التالية

هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تشارك المعارف الضمنية لدى العاملين؟

2.1. فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها، يمكننا اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم القيادة الاستراتيجية في تشارك المعارف الضمنية لدى العاملين.

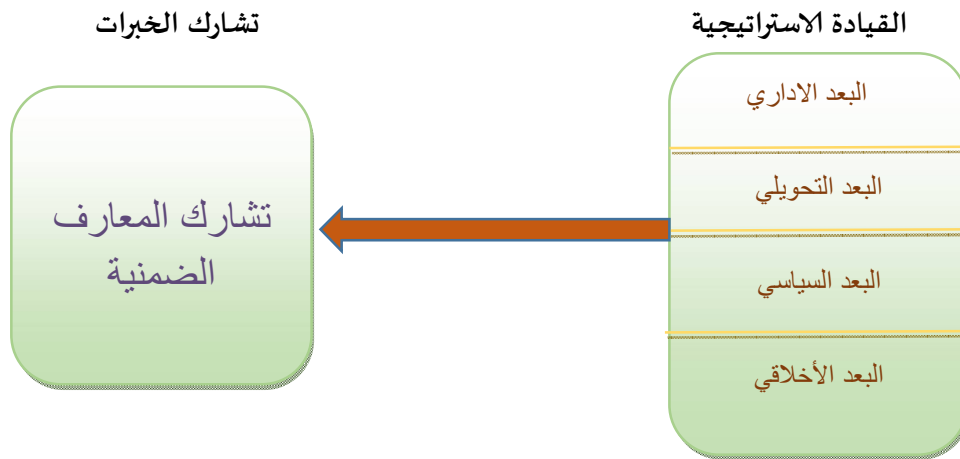
3.1. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على أبعاد القيادة الاستراتيجية التي تعتبر وسيلة لتأثير في سلوك العاملين من أجل تنمية مهاراتهم ودفعهم لابتكار والإبداع؛
- معرفة ما إذا كانت مؤسسة كندور تدرك أهمية تثمين تشارك معرفة لدى العاملين؛
- تعرف على القيادة الاستراتيجية في مؤسسة كندور ومدى تأثيرها في تشارك الخبرات العاملين.

5.1 أهمية الدراسة:

- طرحت مناقشات حول موضوع القيادة الاستراتيجية وتشارك الخبرات المعرفية لدى العاملين خلال السنوات الأخيرة في كل من الدول المتقدمة والنامية بشكل واسع إلا أن عملية القيادة الاستراتيجية وتشارك المعارف الضمنية لم تقتصر على بالدول النامية، حيث جاءت هذه الدراسة لمساهمة في تحديد طبيعة هذه عملية.
- إن السبيل الوحيد للمؤسسات لتحقيق التميز من خلال امتلاك المورد المعرفية التي تزداد كلما استخدمت أكثر، حيث يصعب تقليدها، لذا فإن بحث عن المعرفة تجعل المؤسسة تتفوق عن منافسيها، حيث أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تملك ميزة تنافسية تقوم بعملية تعزيز تشارك المعارف الضمنية لدى العاملين، وبالتالي تشارك الخبرات من أجل البقاء في المنافسة ولا يتأت ذلك إلا بوجود القيادة الاستراتيجية لها القدرة على التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم ويكون ذلك من خلال القيادة حكيمة تعمل على تشجيع من أجل تحسين الأداء العاملين، عن طريق خلق مناخ إيجابي يشجع على تبادل الأفكار الضمنية، وعليه أضى نجاح المؤسسات الاقتصادية وريادتها يتوقف على مدى توجيهها للاستثمار في هذا الموارد الثمين، لكن مازالت مجتمعاتنا تجهل هذه الأهمية، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتنويه إلى أهمية تبيين تشارك الخبرات المعرفية من خلال استثمار في هذا الموارد الفكري.

6.1 نموذج الدراسة:



2. الإطار النظري:

1.2. للقيادة الاستراتيجية:

❖ مفهوم القيادة الاستراتيجية: لقد تعددت التعريفات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية واختلفت فيها وجهات نظر الباحثين حيث نذكر أهم التعاريف التي وردت في هذا المجال.

يرى (Barak et al) إن أحد قادة قوات العامة العسكرية يقول: "القيادة الاستراتيجية الحقيقية هي محاولة الحصول على الأفكار الكبيرة والمهمة، ومن ثم العمل على إيصالها بشكل فعال إلى العاملين" (Salmoni et al, 2010, 75) حسب هذا التعريف تركز القيادة الاستراتيجية على الجانب الفكري والمعنوي الضرورة لتوليد الأفكار المهمة، من خلال توفير الجو الملائم والمناسب للعمل حتى يجعل علاقة القائد بفريق العمل وطيدة، وبالتالي يتمكن من إيصال أفكاره وتوضيحها لجميع العاملين.

أما حسب ما يرى (Crow) إن القيادة الاستراتيجية تعتمد على فكرة الولاء والتأثير في العاملين حيث اعتبرها: "تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات

العلاقة. كما تركز على الولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه نحو الاتجاه الصحيح" (الفيحان و جلاب، 2006، 4)، من خلال هذا التعريف تركز القيادة الاستراتيجية على الممارسات التي تقوم من خلالها القيادة بإيصال رؤيتها إلى جميع العاملين من خلال فكرة التركيز على الولاء، واستعمال القوة لإدراك تلك الرؤية.

أما حسب (Wheeler et al) فإن القيادة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الممارسات التي تبني قدرة المؤسسة على التغيير، وقد اقترحوا أربعة عناصر تطور وتحافظ على هذه المقدرة، وهي: الالتزام بغاية المؤسسة، تركيبة الفريق الإدارة العليا قدرات والدوافع أو المحفزات الداخلية للأفراد في جميع أنحاء المؤسسة واختيار الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التقدم والتميز (Lear LW، 2012، 6).

وعليه يمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية هي العملية يتم من خلالها تصور لمستقبل المؤسسة ووضع الرؤية المستقبلية المخطط لها، وبالتالي إحداث التغييرات الضرورية في حاضرها، ويتم ذلك من خلال التعاون بين جميع أعضاء المؤسسة وتنظيم وحشد الموارد البشرية والمادية مع توفير المعلومات، فهي تمثل قدرة القادة على التفكير، وحسن التصرف وتحفيز العاملين والتواصل معهم.

— خصائص القيادة الاستراتيجية: إن الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة الاستراتيجية يوحي دون أي شك بأهمية هذا الموضوع في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، كما أن الخصائص التي تتميز بها القيادة الاستراتيجية جعلتها محور اهتمام الباحثين والإداريين، تميزها عن غيرها من عمليات القيادة ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي (أشرف السعيد، أحمد محمد، 2011، 193):

■ تأثير القيادة الاستراتيجية في فترات زمنية: ينبغي على القائد الاستراتيجي أن يركز على أهداف بعيدة المدى وفي نفس الوقت يعمل على تحقيق الأهداف القصيرة، كما ينبغي للقائد الاستراتيجي أن يحافظ من أجل تحقيق التوازن بين الأهداف البعيدة والقريبة الأجل للمؤسسة.

■ القيادة الاستراتيجية تشمل غالباً تغييراً جوهرياً: تتميز القيادة الاستراتيجية بالتغيير في توجه المؤسسة لأنها تؤدي إلى حدوث تغيير جوهري فيها، وبالتالي تساعد العاملين على تقبل الأفكار الجديدة، ويأتي هذا لمواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة الأعمال التي تعمل بها المؤسسات الحالية والتي تتميز بالتغيير المتسارع.

■ دعم القيادة الاستراتيجية عملية التعلم المستمر: لم يعد كافياً تعلم فرد واحد في المؤسسة، بل اجبار جميع العاملين على إتباع أوامر القيادة العليا من أجل تقديم حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة، فالمؤسسات المتفوقة هي المؤسسات تعمل على استغلال الطاقات عمالها في كافة المستويات.

❖ أهمية القيادة الاستراتيجية: يتوقف نجاح المؤسسات في مجال عملها على حجم إمكانياتها المادية والبشرية أي اليد العاملة المعرفية التي تملك المعرفة الضمنية والصريحة، وعليه فهذا الكم الهائل من المعارف أو الرصيد من المعارف لا بد من مرشد لكيفية استثمار واستغلال هذه الثروة، حيث يرى (Hughes et Beatty، 2009، 9) إن محور عمل القيادة الاستراتيجية هو تحريك المؤسسة حتى تزدهر على المدى البعيد وبالتالي تحقق الميزة التنافسية، وعليه نجد أن القيادة الاستراتيجية تمارس عندما يفكر الأفراد، وعندما ويؤثرون بطرق تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، بينما يرى (Rowe) أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تساهم في خلق ثروة للمؤسسة وبالتالي بناء ميزة تنافسية وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة، وعليه فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية وبالتالي الحصول على عوائد من استثمار. (Laljani، 2009، 26)

- وعموما يمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية تحتل مكانة هامة من أجل نجاح والتفوق المؤسسة، كما تلعب دورا كبيرا في الحفاظ على هذه المكانة، وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية:
- تهتم القيادة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي المؤسسة، برأس المال الاجتماعي والأفراد والقدرات التنظيمية وتعمل على تطوير هذه العناصر، بهدف تجنب التهديدات واستغلال الفرص في الوقت المناسب (Boal et Schultz، 2007، 412).
 - تحدد القيادة الاستراتيجية هدف المؤسسة من خلال وضع الرؤية لها، كما أنها تراقب المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وتحديد وظيفتها الأساسية من خلال تنسيق بين المؤسسة وكل من يبتئها التكنولوجية الخارجية والمتوقعة، واتجاهات السوق والقوى العاملة وإجراءات المنافسين (Ahadiat، 2009، 150).
 - تنمية رأس المال المعرفي داخل المؤسسة، حيث تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية المورد البشري واستغلاله والحفاظ عليه بتوفير مناخ مناسب للعمل وتفعيل المشاركة الجماعية وتهيئة ظروف لتنمية المعرفة (موفق سهام، 2013، 301).
 - قدرة القيادة الاستراتيجية على الابتكار وخلق روح المخاطر وبالتالي تجعل منها ثقافة سائدة داخل المؤسسة، مما يجعل من عملية التغيير أمرا مقبولا من طرف قادة المؤسسة.
 - تساهم القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات المبدعة وتنمية قدراتهم، من أجل مواجهة المشاكل والتحديات بتفكير إبداعي، فالرؤية المستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات الحاصلة في البيئة، بحيث تمنح المؤسسة القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية (صالح بن سعد، 2012، 25).
 - أبعاد القيادة الاستراتيجية: وقد قدم (Pisapia) نموذجا للقيادة الاستراتيجية ذو أربعة أبعاد يتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، حيث يوازن فيها القائد بين القيادة والإدارة، وفي نفس الوقت يوظف الطرق لتسويق أفكاره، ويرسخ القيم التي تعتبر أحد مهام القائد التي يجب إنجازها، وهي على النحو التالي:
- ❖ **البعد الإداري:** يرى (Pisapia) أن المؤسسات تقوم بتوظيف العاملين وتستثمر هذه القدرات المتنوعة لإنجاز المهام المختلفة، ويرى أن القادة يقومون باتخاذ القرارات بشكل عقلائي لمساعدة المؤسسة على القيام بالأنشطة اليومية عن طريق الرقابة وإتباع القواعد، طبقا للأهداف المحددة، ويبتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، ويعملون على حل المشكلات، ويدعمون الاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية للقيام بالعمل (Pisapia، 2009، 6)، وحسب (Capon، 2008، 32) تنظر إلى القيادة باعتبارها مرادفة لكلمة إدارة، وبالتالي من الصعب الفصل بينهما.
- تتسم القيادة من خلال البعد الإداري بعدة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، ويتضح لنا من خلال هذا البعد أن وظيفة التخطيط، هي جوهر القيادة الفعالة حيث تبدأ وظيفة القيادة بالتخطيط وتنتهي بالرقابة حيث تزود القيادة بالمعلومات الضرورية حول ما تم انجازه من خلال عملية التخطيط، وبالتالي أصبحت وظيفة التخطيط مرتبطة بالأمان فتخطيط يعتبر لغة العصر واستعداد للمجهول فهو يحتل موقع الرأس في العمل القيادي (علي عباس، 2013، 77).
- ❖ **البعد التحويلي:** إن القائد الاستراتيجية من خلال البعد التحويلي يبحث عن إشباع حاجات العاملين المحتملة والبحث عن دوافعهم ويسعى لإرضاء حاجات الإدارة العليا، بحيث ينتج عن القيادة الاستراتيجية من خلال هذا البعد علاقة التحفيز والسمو المتبادل والذي يحول العمال إلى القادة، ويؤكد (Glanz) من خلال البعد التحويلي بشكل عام تبرز مهارة القائد الاستراتيجي وخصوصا في البيئة تتسم بعدم الاستقرار، ذلك لأن العمل الاستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير وتحويل بيئة التنظيمية إلى بيئة أكثر تحفيز من أجل إنجاز العمل والأداء المهام بطرق متميزة (Glanz، 2006، 81).

ويمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية من خلال البعد التحويلي تعمل على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل، مع توفير البيئة المحفزة للعاملين لاستخدام المعرفة والقدرات المتنوعة، وإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية، لذا حدد (bass et al) أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وتعتبر هذه أبعاد ليست مقتصرة على المستويات الإدارية العليا بل في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة وهي على النحو التالي: التأثير المثالي التأثير الكاريزمي، الحافز الإلهام الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

❖ **البعد السياسي:** حسب (Hughes Beatty) إن المشهد السياسي يعد أحد الجوانب المهمة عند محاولة التأثير باتجاه الادارة العليا واقتناعها بتغيير بعض توجهاتها أو تعديلها، وعليه يجب الأخذ في الاعتبار توقيت التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهم عند ممارسة التأثير على الأفراد خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، فإن البعد السياسي يؤدي دوره في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة

(هيوز ريتشارد وبيتي كارتير، 2006، 205)، ويؤكد (Morrell، 2007، 264) بأن قدرة إقناع العاملين وبناء التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات، ومكافأة العاملين، والمساومة والتفاوض، وطرق التعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة لتأثير في العاملين على نحو فعال، في الوقت المناسب، تمثل الدور السياسي للقائد الاستراتيجي وتتمثل في: سياسة التمكين، سياسة التحفيز، سياسة إستقطاب.

❖ **البعد الأخلاقي:** مع بداية الألفية الثالثة أصبح علماء الادارة يركزون على البعد الاخلاقي وهذا ما سمح بظهور نظريات تهتم بالجانب الاخلاقي للقيادة، حيث يؤكد (Pisapia، 2009، 8) أن القادة الاستراتيجيين من خلال هذا البعد الأخلاقي يربط المتغيرات بالمعتقدات، وبالتالي يصنع أحكاما حول ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويعتبر العاملين كمناصرين يطورون أنفسهم داخل روح الصداقة من خلال تأكيد على قيم أخلاقية حيث تمثل العدالة والمساواة، فالقائد يتصرف بشكل مستقيم وعادل ويستخدم أفضل الممارسات لإتخاذ القرارات بالإعتماد على القيم والصالح العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالتالي فإن الممارسات الأخلاقية للقيادة حسب (brown et al) هي العلاقات بين العاملين، والترويج لمثل هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال واتخاذ القرار، ويؤكد (brown et al) هي ممارسات أخلاقية بعيدة عن الممارسات السلبية الضارة بالمؤسسة، حيث تتطلب القيادة المستدامة رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات، كما يرى (brown et al) أن القادة ينظر إليهم من قبل العاملين، حتى يصبح قادة أخلاقيين، أولا يجب أن يتصرفوا بشكل أخلاقي، أي من خلال أداء دور "الشخص الأخلاقي"، وثانيا من خلال تعزيز السلوك الأخلاقي للآخرين من خلال عملية الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار، أي عن طريق تنفيذ أدوار "أخلاقية" ويتميز القادة بالصفات، مثل الصدق، النزاهة، الإيثار، الجدارة بالثقة والعدالة. (حاكم الميالي وآخرون، 2018، 89) وتكمن أهمية البعد الاخلاقي من خلال:

العلاقة بين القادة والعاملين تسمح بخلق بيئة تؤثر سلبا في توجه ونواي العمال في مغادرة المؤسسة، مما يؤدي إلزام العمال وبالتالي تقليل من معدل الدوران (Alpkand، 2012، 289)

يدعم القادة قنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين وذلك من خلال الاستماع بصدق إلى العاملين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم من المستقبل المجهول، وبالتالي يحفزهم طرح أفكار جديدة، لتحسين إجراءات العمل الحالية. (Yidong، 2012، 445)

أما حسب نظرية التعلم الاجتماعي يمكن للقيادة حسب البعد الأخلاقي من خلق مناخ العمل يتميز بالقواعد الأخلاقية والتصورات المشتركة وهذا من خلال النموذج الذي يميل فيه العاملون لمحاكاة هذه النماذج من أجل تعلم السلوكيات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد ومن خلال دوره وسلطته للتأثير على سلوك العاملين (Naiyananont, Smuthranond, 2017, 348)، وذلك من خلال أبعاد أخلاقية التي طرحها (Karianne) تقترح هي كما يلي: العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة (لطرش محمد، 2018، 25).

2.2. الإطار النظري للمعرفة:

— مفهوم المعرفة: تعددت التعاريف الخاصة بالمعرفة نذكر منها: يعرفها (Prusak et Davenport, 2005, 6) على أنها: "هي مزيج من الخبرات المشتركة، الآراء، القيم، المعلومات الضمنية آراء الخبراء، والتي تقدم إطاراً للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين".

يعرف (Karl Sveiby) المعرفة بأنها: "ويقصد بها الفهم الذي يؤثر على القدرة العلمية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل وعند نقل المعرفة إلى باقي العاملين وتنفيذها بشكل مستمر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة" (ابراهيم الخلف، 2007، 31).

من هذا خلال التعريف فقد ركز على دور المعرفة وانعكاساتها على المقدرة العلمية للفرد من خلال أداء العمل بشكل أفضل، وهذا ما دفع علماء الإدارة إلى توضيح الفائدة من المعرفة والتي لا تحصل دون العمل ومشاركتها مع العاملين. يعرف (Omotayo, 2015, 125): "المعرفة هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمفاهيم الفنية والعملية التي يمتلكها الأفراد، وتعتبر المورد الأساسي الذي يسمح للأفراد بالعمل بذكاء، فالمعرفة أصلاً غير مرئية أو غير ملموسة، حيث يتطلب اكتسابها عمليات معرفية معقدة الإدراك، التعلم، الاتصال".

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المعرفة عملية تنطلق من فكرة للوصول إلى المعرفة، وهي غير الملموسة وموجودة في العقول الأفراد، وعموماً يمكن تعريف المعرفة حيث تمثل القدرة على استيعاب وإدراك ما يدور حول الفرد من حقائق، من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها من خلال التجريب.

— خصائص المعرفة: لتوضيح أبعاد المعرفة واكتشاف أعماقها والتطرق إلى خصائصها حيث يشير الباحثان (Housel et Bell) إلى مجموعة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي (نجم عبود، 2005، 26):

- المعرفة تتولد: تملك بعض المؤسسات أفراد المبدعون وهذا يجعلها قادرة على الابتكار وتوليد المعرفة.
- المعرفة تموت: إن المعارف التي تتشكل من خلال تجارب هي التي يتم تسجيلها في الكتب، وإن ما يتم تسجيله في الكتب هو القليل جداً، لهذا فإن غالبية المعارف تموت بموت الفرد أو بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- المعرفة يتم امتلاكها: أغلب المعارف ذات قيمة وتزيد من ثروة المؤسسات ويتم الاحتفاظ بها، فالمؤسسة تحتفظ بالمعرفة في شكل قانوني لتصبح براءة اختراع.
- المعرفة تنتقل: تمتلك المؤسسة المعارف في شكل معرفة صريحة وضمنية، فالكثير من المعارف يحتفظ بها في عقول العاملين، وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- المعرفة تخزن: إن المعرفة يتم تخزينها عن طريق الورق، الأفلام، الأشرطة، وعلى وسائل التخزين الإلكترونية.

- أهمية المعرفة: تكمن أهمية المعرفة في النقاط التالية (الكبيسي، 2005، 13):
 - إن المعرفة تدفع المؤسسات لتكون أكثر مرونة لمواجهة التغييرات من خلال دفعها للاعتماد على أشكال التنسيق والتصميم والهيكل التنظيمي لتكون أكثر مرونة.
 - تتيح المعرفة للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا لتواصل مع أفرادها وجماعاتها.
 - تساهم المعرفة في نقل المجتمعات إلى مجتمع المعرفة، وبالتالي حدوث التغيير في المؤسسة، لتتكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال.
 - تستفيد المؤسسة من المعرفة من خلال بيعها أو المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين.
 - تعمل المعرفة الإدارية كمرشد في كيفية قيادة المؤسسة، وبالتالي تصبح المعرفة الأساس لخلق الميزة التنافسية.
- أنواع المعرفة: إن المعرفة ليست نسيجا واحدا، بل يمكن التمييز فيما بينها بعدة أنواع حتى يسهل معرفة خصائصها وكيفية التعامل من قبل المؤسسة وسنذكر أشهر هذه التصنيفات، وينبغي الإشارة إلى أن هناك معايير مهمة نعتمد عليها (Gottschalk Petter، 2005، 69)
 - الشمول: لا يمكن إهمال أي صنف من أصناف المعرفة.
 - التمايز: كل صنف مختلف عن الآخر فلا يمكن أن تتداخل فيما بينها.
- ❖ المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الموجودة في المستندات والإجراءات والسياسات، وبالتالي فهي معرفة يمكن تشاركتها وتقاسمها، ويشير الباحثان (Takeuchi et Nonaka) إلى أن المعرفة الصريحة يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الأرقام أو الأصوات، وتتم مشاركتها في شكل بيانات، صيغ عملية، أشرطة سمعية، كتيبات، وعليه فهي تسمح بنقل المعرفة بسهولة بين العاملين بشكل منهجي (Nonaka، 2004، 4)، فهي إذن المعرفة، المرزمة، النظامية، المعبرة عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم والتعلم وتسمى بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسريبها خارج المؤسسة، كما يمكن أن توجد في شكل الملكية الفكرية حيث تكون المحمية قانونيا مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها وإجراءات العمل، وفي خطة المؤسسة ومعايير تقييم أعمال (نجم عبود، 2005، 44).
- ❖ المعرفة الضمنية: وهي المعرفة موجودة في عقول العاملين وتكون في شكل خبرات وأفكار ومهارات، ويشير (Allen) على أنها معرفة مخفية وتشير المهارات المعارف الموجودة في عقول العاملين حيث يصعب نقلها وتحويلها إلى الآخرين، والمعرفة قد تكون فنية أو إدراكية وبالتالي يصعب فهمها أو التعبير عنها، وهذا النوع من المعرفة يصعب التحكم فيها، ويمكن تحويل بعض منها إلى معرفة صريحة من خلال بعض الممارسات (عليان ربيعي، 2008، 81)
 - وعليه فهذه المعرفة غير رسمية، ويعبر عنها بالطرق الحدسية حيث يصعب نقلها وتعليمها، وتسمى أيضا بالمعرفة الملتصقة التي توجد في مكان عمل وضمن الفريق العمل داخل المؤسسة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمؤسسة وتعتبر الحجر الأساس لإنشاء المعرفة. (نجم عبود، 2005، 44).
- علاقة القيادة الاستراتيجية في تشارك الخبرات لدى العاملين:
 - ❖ البعد الإداري: تسعى القيادة الاستراتيجية لتشارك المعارف الضمنية لدى العاملين من خلال البعد الإداري من خلال التخطيط التنظيم، والرقابة والتوجيه، حيث تقوم بتعيين العمال وتستثمر قدراتهم المتنوعة لإنجاز المهام المختلفة، حيث يرى (Nonaka، 1994، 19) إن مسؤولية القيادة الاستراتيجية البحث عن مالك المعرفة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق التميز، ويؤكد (نجم عبود وآخرون) أن المؤسسات التي تملك أفراد أولديهم خبرة هم الذين

يتملكون المعرفة ويعود لهم الفضل في نجاح المؤسسة وبالتالي البحث عن الظرف المناسبة التي تجعل العمال يشاركون معرفتهم مع الآخرين في المؤسسة.

ويرى (سعد غالب ياسين، 2007، 96) إن تبادل المعارف الضمنية بين العاملين من خلال أنشطة مشتركة كالتواجد سويا داخل المؤسسة، حيث العمل ضمن جماعة يسمح بتشارك المعارف الضمنية من خلال الملاحظة والتقليد، كما أن وجود اتصالات غير رسمية تسمح بانتقال خبرات العمل وتشاركها بين العاملين، لكون أن الاتصالات غير الرسمية تنشأ نتيجة وجود علاقات اجتماعية وصدقات بين العاملين وهذا ما يساعد على حصول العاملين لمعارف الضمنية وتشاركها.

❖ **البعد التحويلي:** تسعى القيادة الاستراتيجية من خلال البعد التحويلي إلى تشارك المعارف الضمنية لدى العاملين من خلال التحفيز الإلهامي، حيث تعمل على بناء رؤية تعتمد على استشراق المستقبل، مع توفير البيئة المحفزة للعاملين لاستخدام المعرفة والقدرات المتنوعة، وإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية، حيث يرى (Nastase، 2009، 576) تساعد القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة الضمنية للعاملين من خلال وضع الرؤية مشتركة أو تحديد الرسالة المؤسسة، والأهداف المشتركة الداعمة للمعرفة، وباعتبار أن القائد التحويلي يعتبر المثال الأعلى للعاملين، فإن عمليات تشارك المعرفة الضمنية ناتجة من رؤية وأهداف مشتركة، كما أشار (Green، 2008، 20) إن القيادة الاستراتيجية من خلال البعد التحويلي تعتبر أكثر ملائمة لتشارك المعرفة الضمنية في المؤسسة كونها تهتم بحاجات العاملين وتساهم في تحقيق الاهتمامات الذاتية للعامل من أجل خدمة المؤسسة والتركيز على الأهداف البعيد المدى بدل قصيرة، وعليه فالقيادة تدعم عملية تشارك المعارف الضمنية للعاملين

❖ **البعد السياسي:** سعيا للنجاح في البيئة التنافسية تتبع القيادة الاستراتيجية سياسة القائمة على المعرفة والتمكين، وذلك من خلال إتاحتها الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات، تجعلهم متفوقين في عملهم من أجل تحويل معارفهم الصريحة إلى المعرفة الصريحة جديدة تسعى القيادة الاستراتيجية من خلال البعد السياسي لتشارك المعارف الضمنية للعاملين عن طريق سياسة التحفيز وسياسة تمكين، سياسة التدريب واستقطاب، حيث يرى (Sada، 2009، 121) إن العاملين أكثر إحساس بالمسؤولية يجب على القيادة القيام بتمكينهم وتفويض لهم الصلاحيات العمل، حيث إن نقص الإحساس بالمسؤولية هو أحد أهم أسباب فشل أنشطة في المؤسسة، مثل فشل إدارة المعلومات، ارتفاع معدل دوران العمل والذي بدوره يؤدي إلى فقدان المعرفة الضمنية.

حيث يرى (Matook et al، 2016، 8) لا يمكن للقائد الاستراتيجي النجاح إلا بابتعاده عن العمل الفردية في التصرف وفي عملية اتخاذ القرار كما يجب القيادة أن تدعم للجهد المشتركة لجميع العاملين في المؤسسة، فتشجيع فرق العمل ومنحهم استقلالية في أداء المهام تمنحهم الحرية لتشارك المعرفة الضمنية من خلال الملاحظة والتقليد، كما أن استقلالية فرق العمل تسمح بإزالة كل العوائق التي تحد من التشارك المعارف الضمنية بين العاملين.

❖ **البعد الأخلاقي:** تسعى القيادة الاستراتيجية من خلال البعد الأخلاقي لتشارك المعارف الضمنية لدى العاملين من خلال الممارسات الأخلاقية وثقافة المؤسسة، حيث يصنع أحكاما حول ما هو صحيح وما هو خاطئ، وتعتبر العاملين كمناصرين يطورون أنفسهم داخل روح الصداقة من خلال تأكيد على قيم أخلاقية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرى (Crawford، 2007، 7) إن القيادة الاستراتيجية تلعب دورا أساسيا في إنشاء ثقافة المؤسسة للتعليم والمحافظة عليها، كما أنها تشجع على التشارك المعرفة الضمنية للعاملين من خلال بناء الثقة بين القيادة والعاملين.

كما أشار (Bligh et al) تعتبر القيادة الاستراتيجية عملية يؤثر من خلالها القائد في نفسه من أجل تحقيق التوجه الذاتي لتحقيق الأداء المتوقع، حيث إن القيادة من خلال البعد الأخلاقي يساهم في زيادة فعالية والتزام فريق العمل، وهي من العوامل التي تسمح بالتشارك المعرفة الضمنية للعاملين في ظل تعقد المهام وارتباطها ببعضها البعض (M.C., Pearce, C.L., & Kohles، 2006، 309)

وعليه من خلال هذه الأبعاد يمكن القول بأن: القيادة الاستراتيجية تساهم في تشارك المعارف الضمنية لدى العاملين.

3. الدراسة التطبيقية:

1.3. منهج الدراسة: اتبعنا المنهج التحليل الوصفي لنموذج دراستنا، وذلك من خلال إتباع للمنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الأبعاد من أجل التوصل إلى بلورة أفكارنا واقتراحها في شكل علاقات تربط بين ظاهرتي الدراسة القيادة الاستراتيجية مع تنمية المعرفة، بالاعتماد على تقنية لدراسة الحالة لمؤسسة كندور.

2.3. المجال المكاني: تمتلك مؤسسة كوندور، وحدة إنتاجية بالمنطقة الصناعية بواد السمارة بالجزائر العاصمة، كما تملك المؤسسة سبع وحدات للإنتاج موزعة بين التلفزيون والمستقبلات الرقمية، وأجهزة التكييف، والمنتجات البيضاء (ثلاجات غسالات، أفران)، والحواسيب الآلية والهواتف النقالة.

3.3. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات المؤسسة من 326 إطار من الإدارة العليا والوسطى أما اطارات الذين لديهم القدرة على تأثير في عملية اتخاذ القرار ولهم أثر إيجابي على أداء العاملين، يمثلون مجتمع الدراسة البالغ عددهم 74 إطار، حيث قمنا بمسح شامل للمجتمع الدراسة والذين يمثلون القيادة الاستراتيجية في المؤسسة كوندور حيث يتكون من 74 إطار، وتم توزيع استبيان على 74 إطار وقد تم استرجاعها بالكامل.

4.3. أداة الدراسة: استخدم الباحث استبيان لمعرفة أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر اطارات المؤسسة وهو يشمل 34 فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية وتتدرج الاجابات على مقياس ليكرت الخماسي لغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت قسمين على النحو التالي: القسم الأول: وتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة: السن، الجنس، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي). القسم الثاني: المحاور والأبعاد والعبارات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث شملت الاستبانة على (34) عبارة على النحو الآتي:

■ المحور الأول: القيادة الاستراتيجية يضم على 34 عبارة ينقسم إلى أربعة أبعاد هما: البعد الإداري يضم 8 عبارات، البعد التحويلي يضم 9 عبارات، البعد السياسي يضم 9 عبارات، البعد الأخلاقي يضم 8 عبارات.

■ المحور الثاني: تشارك المعارف الضمنية يضم 5 عبارات.

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 74 قائد وذلك بحساب الارتباط

بي كل فقرات والدرجة الكلية لعبارات المحور التي تنتمي إليه تلك العبارة، كما هو في الجداول التالية:

الجدول رقم (1): معاملات الارتباط أبعاد القيادة الاستراتيجية من المحور الأول

قيمة sig	معامل الارتباط	العبرة الإداري
0.000	0.586	توزعون المهام والمسؤوليات على أساس الخبرة العاملين
0.000	0.542	يتلاءم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع المهام المطلوب لإنجاز العمل
0.000	0.617	تحدد الأهداف القصيرة للمؤسسة على أساس قدرات والخبرات العاملين
0.000	0.696	تقومون بتقييم أداء العاملين للوقوف على مدى تطور مهاراتهم المكتسبة
0.000	0.688	تملكون قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات من قمة المؤسسة إلى جميع العاملين
0.000	0.581	تسمحون للعمال أصحاب الخبرة المشاركة في الاجتماعات الدورية
قيمة sig	معامل الارتباط	العبرة البعد التحويلي
0.000	0.481	تشجعون العمال على تقديم حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة
0.000	0.428	تقومون بإيصال توقعاتكم للعاملين من أجل توحيد جهودهم
0.000	0.531	تشجعون العمال على إنجاز المهام بطرق مختلفة
0.000	0.703	تشجعون العمال على إنجاز المهام وفق الأهداف المحددة
0.000	0.591	تعملون على تنمية روح الفريق بين العمال
0.000	0.444	تشجعون العمال على تطوير مهاراتهم من خلال التدريب
0.000	0.491	توفرون مناخ ملائم للعمل لتشعر العمال بارتياح تحت قيادتكم
قيمة sig	معامل الارتباط	العبرة البعد السياسي
0.000	0.692	تقومون باستقطاب العمال ذوي المهارات والكفاءات
0.000	0.393	تقومون بعقد الدورات التدريبية من أجل تحسين مهارات العمال
0.000	0.539	تكرمون العمال ذوي المهارات العالية
0.000	0.611	تمنحون الحرية للعمال لإبراز مهاراتهم
0.000	0.672	تقومون بترقية العمال ذوي المهارات
0.000	0.495	تقدمون الحوافز المادية للعمال الذين يبذلون الجهد في العمل
0.000	0.448	تقومون بتواصل مع جهات الخارجية للحصول على التكنولوجيا الجديدة
قيمة sig	معامل الارتباط	العبرة البعد الأخلاقي
0.000	0.337	تشجعون العمال على التعاون لإنجاز المهام المطلوبة
0.000	0.751	تطبقون معايير واضحة في تقييم أداء العاملين
0.000	0.718	تطبقون معايير واضحة وعادلة في ترقية العاملين
0.000	0.721	تشجعون العمال على إنجاز المهام في وسط يسوده الاحترام والتقدير
0.000	0.624	تقدرون الجهود المبذولة من طرف العمال
0.000	0.816	تعملون على بناء علاقات صادقة مع العاملين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss25v

4. تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول أن جميع معاملات ذات ارتباط معنوي أكبر من 0.05، وعليه فإن عبارات المحور القيادة الاستراتيجية للبعد الأخلاقي يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

يتضح من الجداول السابقة أننا نلاحظ أن جميع بيانات الاستبيان، محور القيادة الاستراتيجية، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وذلك من خلال النتائج الإجمالية التي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل من عبارات الاستبيان والبعد الذي ينتمي إليه.

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط خلق المعرفة من المحور الثاني

قيمة sig	معامل الارتباط	العبارة الأشركة المعرفة
0.000	0.464	تملكون برامج وأنظمة وتوثق الخبرات السابقة
0.000	0.526	تحفزون العمال على تقديم المبادرات بشكل دائم
0.000	0.480	تسمحون للعمال الوقوف أمام مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة
0.000	0.502	تسمحون للعمال بأداء العمل بأساليب مختلفة
0.000	0.419	تعقدون جلسات الحوار بين العاملين بصفة دورية لتفجير الطاقات والإمكانات لديهم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss25v

نلاحظ من الجدول أن جميع معاملات ذات ارتباط معنوي أكبر من 0.05، وعليه فإن عبارات المحور لتنمية المعرفة للبعد الاخراج المعرفي تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

1.4 ثبات أداة الدراسة: يتم حساب ثبات أداة الاستبيان بواسطة عامل كرونباخ ألفا على العينة، حيث كان معامل مصداقية الاستبيان ككل 93.2٪ وهي قيمة ثابتة وعالية تكفي لأغراض البحث العلمي، وهي أكثر من 60٪ للمعيار المقبول، حيث تكون موضع في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): معامل Cronbach Alpha

العدد	بمعامل Cronbach Alpha
74	93.2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss25v

حيث معاملات ثبات محاور أداة الدراسة هي قيم مرتفعة تشير إلى أن أداة القياس صالحة للتطبيق، وهذا ما يثبت ثبات أداة ككل ويشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبيان نتيجة تطبيقه.

2.4 اختبار مساهمة القيادة الاستراتيجية في تشارك الخبرات لدى العاملين: يتم اختبار الفرضية والتي تنص "تساهم القيادة الاستراتيجية في الاشركة المعرفية"، وذلك من خلال دراسة تحليل التباين خط الانحدار بين القيادة الاستراتيجية والاشركة المعرفية، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة الفرعية في الاشركة المعرفية وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار للبيانات مع الفرضية الفرعية الأولى تم إجراء تحليل التباين خط الانحدار المكونات القيادة الاستراتيجية بالاشركة المعرفية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): نتائج تحليل التباين خط الانحدار القيادة الاستراتيجية مع تشارك المعارف الضمنية للعاملين

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة	مستوى المعنوية
الانحدار	6.236	4	0.978	0.956	0.643	376.519	0.000
البواقي	0.288	69	0.004				
المجموع	6.521	73					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول تحليل التباين خط الانحدار للقيادة الاستراتيجية مع الاشركة المعرفية، حيث تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة تمثل (376.519) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

كما الجدول السابق أن معامل الارتباط للقيادة الاستراتيجية مع الاشركة المعرفية قدر ب(0.978)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات، كما أن معامل التحديد قدر ب (0.956)، أي أن 95.6 % من التغيرات الحاصلة في الاشركة المعرفية راجع إلى القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية فسرت 95.6 % من التغيرات الحاصلة في الاشركة المعرفية، أما قيمة الخطأ المعياري التقديري بلغ (0.649)، وبالتالي تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، حيث يدل جودة تمثيل خط الانحدار لشكل انتشار النقاط وهذا ما يدل عليه معنوية قيمة (F).

للإجابة عن الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج لتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية مع الشركة المعرفية، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b) ومقطع خط الانحدار (a). على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر بحيث كانت الفرضيات كما يلي

■ H_0 لا تساهم القيادة الاستراتيجية في الشركة المعرفية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، عندما يكون $\text{sig} > \alpha$

■ H_1 تساهم القيادة الاستراتيجية بالشركة المعرفية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، عندما يكون $\text{sig} \leq \alpha$

بحيث يصبح الشكل العام المعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

الجدول رقم (3-33) معاملات نموذج الانحدار الخطي للقيادة الاستراتيجية تشارك المعارف الضمنية للعاملين

الثابت	b غير المعيارية	الخطأ المعياري	b المعياري	قيمة	مستوى الدلالة
0.372	0.098			3.785	0.000
0.215	0.030	0.291		7.172	0.000
0.235	0.035	0.271		6.656	0.000
0.236	0.042	0.272		5.666	0.000
0.223	0.035	0.258		6.373	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

واعتمادا على نتائج فإن الجدول السابق فإن معادلة انحدار المتعدد للقيادة الاستراتيجية مع الشركة المعرفية هي كما يلي:

$$CC = 0.372 + 0.215x_1 + 0.235x_2 + 0.236x_3 + 0.223x_4$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب القيادة الاستراتيجية في المؤسسة كندور فان الشركة المعرفية تقدر ب (0.372)، كما

أنه كلما استخدمت المؤسسة البعد الإداري بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في الشركة المعرفية تقدر ب (0.215) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تظهر مستوى دلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

كما أنه كلما استخدمت المؤسسة كندور البعد التحويلي بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في الشركة المعرفية تقدر ب (0.235) مما يشير على وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تظهر مستوى دلالة المعنوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

و أنه كلما استخدمت المؤسسة كندور البعد السياسي بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في الشركة المعرفية تقدر ب (0.236) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تظهر عند مستوى المعنوية تقدر ب (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

وكما استخدمت المؤسسة كندور البعد الأخلاقي بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في الشركة المعرفية تقدر ب (0.223) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث تظهر مستوى دلالة المعنوي يقدر ب (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل وبالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت 0.3782 عند مستوى معنوي يقدر ب (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغيرات في هذا النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضية ميل خط الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية بلغت في البعد الإداري (7.172)

بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما البعد التحويلي بلغت اختبار (t) (6.656) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل

من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما البعد السياسي بلغت اختبار (t) (5.666) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أما

أما لبعد الأخلاقي بلغت اختبار (t) (6.373) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) القائلة: لا تساهم القيادة الاستراتيجية في الشركة المعرفية عند مستوى معنوية أكبر من (0.05) ونقبل

الفرضية البديلة (H_1).

3.4. تفسير نتائج مساهمة القيادة الاستراتيجية في تشارك المعارف الضمنية للعاملين:

بناء على ما سبق، في اختبار فرضية الدراسة من خلال الاستبيان تم تأكيد صحة الفرضية المتعلقة بمساهمة القيادة الاستراتيجية في الاشركة المعرفية، أي "تساهم القيادة الاستراتيجية في الاشركة المعرفية"، وذلك معامل الارتباط المتعدد للقيادة الاستراتيجية بالاشركة المعرفية قدر (0.978) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات، أي أن 95.6% من التغيرات الحاصلة في الاشركة المعرفية راجع إلى القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية فسرت 95.6% من التغيرات الحاصلة في الاشركة المعرفية، مما يعني بان نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تشارك المعارف العاملين مؤسسة كوندور، وذلك من خلال تبادل خبرات ومهارات بين العاملين، الأمر الذي يسهل من تشارك المعارف الضمنية للعاملين، حيث تقوم مؤسسة كوندور بتدريب العمال الجماعي داخل المؤسسة للعمال الجدد حيث يكسبهم الخبرة الناتجة عن احتكاكهم بعمال أصحاب خبرة أثناء فترة التدريب وهذا ما يساعدهم على نقل المعارف الضمنية، وهذا ما اشار إليه (Nonaka et al، 2000، 16) إن التعلم والتدريب أثناء العمل والمشاركة في تجارب العمل يكسب العمال معارف ضمنية جديدة دون إستخدام اللغة وذلك عن طريق الملاحظة و التقليد، وأشار (Debra، 2001، 23) بأن زيادة الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من العاملين تمكنه من تشاركها مع باقي العاملين وتنعكس إيجاباً على المؤسسة ومنتجاتها، وعليه فإن العمل في موقع العمل ينشأ عنه حوارات ومناقشات بين العاملين بصفة مستمرة ينشأ عنه تبادل الخبرات بينهم.

5. خاتمة:

تواجه المؤسسات مجموعة من التغيرات والتطورات المتسارعة، الأمر الذي وضع جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها أمام كثير من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارها، فمنها من يستطيع التغلب على هذه التحديات ومنها من يتعرض للإفلاس ثم الزوال، وهنا تظهر المشكلة في كيفية استغلال العمال واكتشاف مواهبهم بالشكل الذي يضمن للمؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية وبالتالي البقاء والاستمرار، هذا الأمر يقع على عاتق القيادة الاستراتيجية من خلال مسؤولية التعامل السليم مع الطاقات البشرية، حيث تعتبر القيادة الاستراتيجية الركيزة الداعمة للارتقاء نحو الأفضل لنجاح أي مؤسسة، حيث يعتمد على مقدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة وذلك باستخدام أفضل الوسائل لتحقيقها بما يحقق الأهداف المخطط لها. إن نجاح أي مؤسسة يبقى مرهوناً بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، ويلعب القائد الاستراتيجي دوراً مهماً في تأثير على العاملين من خلال أبعاد الاستراتيجية، لذا جاءت دراستنا لتبرز أبعاد القيادة الاستراتيجية في التأثير على سلوك العاملين بالشكل الذي يزيد مهاراتهم وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم من أجل تحسين أدائهم مما يؤدي إلى تنمية معارفهم، لذا تسعى القيادة الاستراتيجية باستمرار على البحث عن العاملين المتميزة حتى تنقل معارفهم إلى باقي العاملين في المؤسسة وبالتالي تضمن لنفسها البقاء في البيئة تتميز بالمنافسة، ولكي تحافظ القيادة الاستراتيجية على ما تمتلكه من خبرات، عليها أن تدرك بأن خبرات العاملين لديها هي أساس تحقيق الأداء المتميز، لذا تسعى القيادة الاستراتيجية جاهدة لإثرائها والمحافظة عليهم، وذلك من خلال نشر ثقافة التشارك والتواصل، كما تعمل القيادة الاستراتيجية على التقييم المستمر لمهارات العاملين وتحفيزهم وتمكينهم بالشكل الذي يعزز الالتزام، وتوجه هذه الخبرات والمهارات، نحو التميز في الأداء.

1.5. نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتعلقة بالاستبيان والخاصة بمؤسسة كوندور، وتبين لنا أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تشارك الخبرات لدى العاملين حيث تساهم القيادة الاستراتيجية في عملية تشارك المعارف الضمنية، من خلال مشاركة الخبرات العاملين والملاحظة وأسلوب المحاكاة الفردية، فمن خلال التفاعل الاجتماعي بين العاملين في بيئة العمل، فإن انتقال المعرفة الضمنية بين العاملين تكون على أساس التدريب أثناء العمل أو تبادل الخبرات والمعارف ويمكن للعامل أن يكتسب المعرفة الضمنية من خلال مشاركة العاملين في العمل دون استخدام اللغة، من خلال الملاحظة، حيث تعتبر الخبرة أساس اكتساب المعرفة الضمنية، فبدون خبرة المشتركة لدى العاملين لا يمكن عامل أن يكتسب معرفة ضمنية جديدة، كما أن الثقة المشتركة بين العاملين تشجع على تشارك المعارف الضمنية بينهم.

2.5 توصيات الدراسة:

- اهتمام القيادة بإحداث تعديلات وتغييرات في القيم والمبادئ الثقافية المتعلقة، بالتشجيع على المخاطرة من خلال تجريب أفكار الجديدة وغير المألوفة والولوج إلى مجالات جديدة غير معروفة، دون الخوف من الغموض وعدم اليقين الذي يميزها، حيث تكون هذه البيئة مشجعة لعمليات الابتكار.
- إشراك جميع القادة في الإدارة الوسطى والدنيا في رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة من خلال إعطائهم الفرصة لاقتراح أفكارهم بحرية وإبداء الرأي من أجل إبراز طاقاتهم الكامنة للاستفادة منها من جهة، والوصول لإرضائهم ثم ولائهم للمؤسسة من جهة أخرى وبالتالي يسهل توجيههم نحو تحقيق تنمية المعرفة المؤسسة.
- منح المزيد من الصلاحيات للعاملين الذين أثبتوا كفاءتهم في العمل، ومنحهم مسؤوليات جديدة، وذلك لزيادة تطلعاتهم وبحثهم عن التميز وبالتالي يدفعهم لبذل مزيد الجهد لخلق أفكار جديدة وتحسين معرفتهم وبالتالي استغلال هذه المعارف في المؤسسة مما يسمح بتنمية المعرفة.

6. المراجع:

1. هبوز ريتشارد وبيتي كارتير، ترجمة معين محمد. كيف تصبح قائدا استراتيجيا، الرياض، مكتبة، 2006.
2. ابراهيم الخلوف الملوكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، عمان، مؤسسة الأوراق، 2007.
3. أشرف السعيد أحمد محمد، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 75، الطبعة الثانية، 2011.
4. حاكم الميالي، حميد الحدراوي، وسجاد الجنابي، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة العدد 49، 2018.
5. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار النشر جامعة الدول العربية لقاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
6. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع وكالطباع، عمان، 2013.
7. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، عمان، مؤسسة الوراق، 2005.
8. عليان ربجي مصطفى، إدارة المعرفة، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
10. لطرش محمد، دور القيادة الأخلاقية في تنمية سلوك الإبداع لدى العاملين - دراسة عينات من المؤسسات صحية لولاية باتنة، مجلة البناء الاقتصادي جامعة الجلفة - العدد 02
11. صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في مركز الدراسات والبحوث، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
12. إيفار عبد الهادي الفيحان وإحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، الجامعة المستنصرية، العراق، 2006.
13. موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
14. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2005.
15. دباش محمد، ضويفي حمزة دور الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في نجاعة تسيير المرافق العامة - دراسة ميدانية من وجهة نظر الهيئات المتعاقدة بولاية تفرت، مجلة المهل الاقتصادي 2022، المجلد 5، العدد 2، صص 385-397.
16. Capon, Claire (2008), Understanding strategic management, Pearson education limited, New York.
17. Glanz, Jeffrey (2006). What Every Principal Shoul Know About Strategic Leadership. Corwin Press. USA.
18. Laljani N. (2009), Making Strategic Leaders, 1 st Edition, palgrave macmillan.
19. Petter Gottschalk, (2005) Strategie Knowledge Management Technology", Idea Grop Publishing.
20. Pisapia, John (2009), The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing. USA.
21. M.C., Pearce, C.L., & Kohles, J.C., (2006), « The Importance of Self- and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work », Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 4, p309.
22. Crawford. C.B., (2005), Transformational Leadership, Innovation and Knowledge Management : Empirical Findings and Emergent Conclusions , Knowledge Management & Leardership.p7.

23. Green, D., (2008), "Knowledge Management for a Postmodern Work force: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector", Journal of Strategic Leadership ,Vol. 1 Iss. 1.P 20
24. Matook S., Soltani S., and Maruping L. M. (2016), Self-Organization in Agile ISD Teams and the Influence on Exploration and Exploitation, Thirty Seventh /InternationalConference on Information Systems, Dublin, (ICIS 2016).p8.
25. Nastase , M., (2009), Importance of Trust in the Knowledge Based Leadership, Review of International Comparative Management, Vol. 10, No. 3.P576.
26. Nonaka I.(1994) , A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol.5, N °1, February. p 19.
27. Salo, N., (2009), "The Implications of Knowledge Management Sustainability For Leadership In An Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices In Bangwita Flores, Indonesia", Journal of NTT Studies, 1 p121.
28. Ahadiat A. (2009), Strategic Leadership as Determinant of Strategic Change: A Theoretical Review and Propositions, Journal Manajemen Teori dan Terapan. Vol. 2, No. 2.
29. Alpkand, S. A. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees turnover intention The Mediating Role of Work Related Stress. Procedia -Social and Behavioral Sciences(58).
30. Boal K. B., and Schultz P. L. (2007), Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive System, The Leadership Quarterly, Vol. 18, No. 4.
31. Hughes R. L., and Beatty K. (2005) Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success, Jossey-Bass business & management series, 1st Edition, Jossey-Bass: A Wiley Imprint, John Wiley & Sons, Inc., United States of America .
32. M.C., Pearce, C.L., & Kohles, J.C., (2006), « The Importance of Self- and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work », Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 4.p309.
33. Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. Journal of Social Sciences(38).p348
34. Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka, (2004), Hito subashi on knowledge Management, John Wiley & Sons, (Asia): Singapore.
35. Nonaka, I., Toyama R., Konno, N., (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*.33
36. Omotayo F. O. (2015), Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal), p125.
37. Pisapia, John (2009), The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA, p 6
38. Salmoni B. A., Hart J., McPherson R., and Winn A. K. (2010). Growing Strategic Leaders for Future Conflict, Parameters: U.S. Army War College, Vol. 40, No. 1 .
39. Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees'

7. الملاحق

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.932	59

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.236	4	1.559	376.519	.000 ^b
	Residual	.286	69	.004		
	Total	6.521	73			

a. Dependent Variable: الشركة المعرفية

b. Predictors: (Constant) البعد الإداري، البعد التحولي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.372	.098		.000
	البعد الإداري	.215	.030	.291	.000
	البعد التحولي	.235	.035	.271	.000
	البعد السياسي	.236	.042	.282	.000
	البعد الأخلاقي	.223	.035	.258	.000

a. Dependent Variable: الشركة المعرفية