

## مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة

### Leadership contribution to knowledge creation

لبيبي عبد المالك

مخبر الانتماء، جامعة حمه لخضر – الجزائر

[abdelmaleklebbihi1979@gmail.com](mailto:abdelmaleklebbihi1979@gmail.com)

تاريخ النشر: 2023/06/07

عيشوش هشام\*

مخبر الانتماء، جامعة حمه لخضر – الجزائر

[aichouchehichem203@gmail.com](mailto:aichouchehichem203@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2022/12/07

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة، باعتبار المعرفة تمثل محور استراتيجي في نشاط المؤسسة، وعليه فإن تنمية هذا المورد يعتبر مفتاح من أجل الوصول لتحقيق التفوق التميز، وذلك من خلال خلق معرفة جديدة لدى العاملين أقيمت هذه الدراسة على مؤسسة كوندور لمعرفة مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة لدى العاملين من خلال أبعاد القيادة الاستراتيجية، وقد تم توزيع لاستبيان على 74 إطار في المؤسسة وبعد تحليل بيانات الاستبيانات الموزعة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، حيث استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية من بينها مقاييس الإحصاء الوصفي، ... الخ، حيث أظهرت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تساهم في خلق المعرفة وذلك من خلال البعد الإداري الذي البعد التحويلي والبعد السياسي والبعد الأخلاقي، حيث تسمح هذي الأبعاد بمناقشة أفكار الجديدة فالحوار يسمح بتوليد أفكار أكثر تطور، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفاده وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية وخلق المعرفة، بحيث تعتمد كل عملية خلق المعرفة على أبعاد القيادة الاستراتيجية، وعليه يمكن القول بأن عملية خلق المعرفة تحتاج للقيادة الاستراتيجية المتميزة تعمل بشكل مستمر لتحقيق التجديد والإبداع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي، خلق المعرفة.

تصنيفات JEL: F50، D80.

#### Abstract:

This study aimed to know how strategic leadership contributes to creating knowledge, as knowledge represents a strategic axis in the activity of the institution, and accordingly, the development of this resource is a key to achieving excellence, through the creation of new knowledge among employees. This study was conducted on the Condor Foundation to find out the extent of the contribution of strategic leadership to creating knowledge among employees through the dimensions of strategic leadership. A questionnaire was distributed to 74 frameworks in the institution and after analyzing the data of the questionnaires distributed using the statistical program (25SPSS V), which was used in the statistical analysis of the data. Several statistical methods, including descriptive statistics measures, ... etc., where the study showed that strategic leadership contributes to the creation of knowledge through the administrative dimension, which is the transformational dimension, the political dimension, and the ethical dimension, as these dimensions allow the discussion of new ideas, as dialogue allows the generation of more sophisticated ideas, The study concluded with the result that there is a strong positive relationship between strategic leadership and knowledge creation, so that every knowledge creation process depends on the dimensions of strategic leadership, and therefore it can be said that the knowledge creation process needs distinguished strategic leadership that works continuously to achieve renewal and creativity.

**Keywords:** strategic leadership, administrative dimension, transformational dimension, political dimension, ethical dimension, knowledge creation

**Jel Classification Codes:** F50; D80.

\* المؤلف المراسل.

إن المؤسسة إلى تسعى للتميز والريادة، يتطلب منها خلق قيادة استراتيجية تملك مهارات التي تمكنها من المواجهة 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 بدناميكية 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 وأولويات العاملين، وتعمل على ترسيخ ثقافة التغيير بشكل مستمر، بحيث يشترك فيها جميع العاملين لنجاح من أجل تحقيق ابتكارات وإبداعات، فهي فلسفة تتبناها 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 وادراكها، 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 خلق المعرفة؟

**2.1. فرضيات الدراسة:** من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها، يمكننا اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:  
- تساهم القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة.

وتتفرع من خلال الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم البعد الإداري في خلق المعرفة.
- يساهم البعد السياسي في خلق المعرفة.
- يساهم البعد التحويلي في خلق المعرفة.
- يساهم البعد الأخلاقي في خلق المعرفة.

### 3.1. أهداف الدراسة:

• تسليط الضوء على أبعاد القيادة الاستراتيجية التي تعتبر وسيلة لتأثير في سلوك العاملين من أجل تنمية مهارتهم ودفعهم لابتكار والإبداع؛

- معرفة ما إذا كانت مؤسسة كندور تدرك أهمية تثمين تنمية معرفة لدى العاملين؛
- تعرف على القيادة الاستراتيجية في مؤسسة كندور ومدى تأثيرها في تنمية المعرفة.

#### 4.1. أهمية الدراسة:

- طرحت مناقشات حول موضوع القيادة الاستراتيجية وتنمية المعرفة خلال السنوات الأخيرة في كل من الدول المتقدمة والنامية بشكل واسع إلا أن عملية القيادة الاستراتيجية وتنمية المعرفة لم تحدد بالدول النامية بشكل واضح، وبالتالي 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 تنمية المعرفة العاملين 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 تحسين الأداء العاملين، عن طريق الاستثمار في رأس المال المعرفي نظرا للدور الرئيس الذي يلعبه في توليد القيمة المضافة من خلال القدر على الإبداع وتحقيق الأداء المتميز، وعليه أضحي نجاح المؤسسات الاقتصادية وريادتها يتوقف على مدى توجهها للاستثمار في هذا المورد الثمين، لكن مازالت مجتمعاتنا تجهل هذه الأهمية، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتنبؤ إلى أهمية تثمين تنمية المعرفة من خلال استثمار في هذا المورد الفكري.
- تعد صناعة الأجهزة الالكترونية من أبرز الصناعات في العالم، حيث ترجع هذه الأهمية لاعتمادها على أنشطة البحث والتطوير، لأن المؤسسات الاجهزة الالكترونية تضم عديد من الباحثين، وبالتالي تعتبر من المؤسسات التي تهتم في خلق المعرفة واستدامة من أجل إبداع، إلا أن اهتمام بكيفية تنمية المعرفة مازال محدودا في مؤسساتنا.

#### 2. الإطار النظري:

##### 1.2. القيادة الاستراتيجية:

- 1.1.2. 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 الضرورية 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 الإدارية 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.

2.1.2. 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 غالبا تغييرا جوهري: 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 الاعمال التي تعمل بها المؤسسات الحالية والتي تتميز بالتغيير المتسارع.

– دعم القيادة الاستراتيجية عملية التعلم المستمر: لم يعد كافيا 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.

3.1.2. أهمية القيادة الاستراتيجية: يتوقف نجاح المؤسسات في مجال عملها على حجم إمكانياتها المادية والبشرية أي اليد العاملة المعرفية التي تملك المعرفة الضمنية والصرحة، وعليه فهذا الكم الهائل من المعارف أو الرصيد من المعارف لا بد من مرشد لكيفية استثمار واستغلال هذه الثروة، حيث يرى (Hughes et Beatty) 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 (Hughes، Beatty، et، 2009، 9)، 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 وبالأفراد 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 بيئتها 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 من خلال توفير مناخ مناسب للعمل وتفعيل المشاركة الجماعية وتمهئة 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 أمراً مقبولاً من طرف قادة المؤسسة
  - تساهم القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات المبدعة وتنمية قدراتهم، من أجل مواجهة المشاكل والتحديات بتفكير إبداعي، فالرؤية المستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات الحاصلة في المحيطة، بحيث تمنح المؤسسة القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية (صالح بن سعيد، 2012، 25).
- 4.1.2. أبعاد القيادة الاستراتيجية:** وقد قدم (Pisapia) نموذجاً 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، طبقاً للأهداف المحددة، وابتكارون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، ويعملون على حل المشكلات، ويدعمون الاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية للقيام بالعمل (Pisapia، 2009، 6)، وحسب (Capon) تنظر إلى القيادة باعتبارها مرادفة لكلمة إدارة، وبالتالي من الصعب الفصل بينهما (Capon، 2008، 32).
- 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 وظيفية القيادة بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، حيث تزود القيادة بالمعلومات الضرورية حول ما تم إنجازه 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 وخصوصاً 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 afflio)، 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 الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي. (عثماني أحمد، 2019، 43)

■ **البعد السياسي:** حسب (Hughes Beatty) إن المشهد السياسي يعد أحد الجوانب المهمة عند محاولة التأثير باتجاه الإدارة 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 (هيويز ريتشارد وبيتي كارتيرين، 2006، 205)، ويؤكد (Morrill، 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 الإدارة 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 إللتزام 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، Xinxin، 2012، 445)

أما حسب نظرية التعلم الاجتماعي يمكن للقيادة حسب البعد الاخلاقي من خلق مناخ العمل يتميز بالقواعد الأخلاقية والتصورات المشتركة وهذا من خلال النموذج الذي يميل فيه العاملين لمحاكاة هذه النماذج من اجل 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، 25، 2018).

## 2.2. الإطار النظري للمعرفة:

### 1.2.2. 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 إطارات 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 الخلوف، 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 بنجاح، 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 الافراد، 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.

2.2.2. 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: تملك 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.

### 3.2.2. 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 إبداعاً لتواصل مع أفرادها وجماعاتها؛

- تساهم المعرفة في نقل المجتمعات إلى مجتمع المعرفي، وبالتالي حدوث التغيير في المؤسسة، لتتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.
  - تستفيد المؤسسة من المعرفة من خلال بيعها أو المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين؛
  - تعمل المعرفة الإدارية كمرشد لقيادة المؤسسة في كيفية قيادة مؤسساتهم، وبالتالي تصبح الأساس لخلق الميزة التنافسية.
- 4.2.2. أنواع المعرفة: إن المعرفة ليست نسيجا واحدا، بل يمكن التمييز فيما بينها بعدة أنواع حتى يسهل معرفة خصائصها وكيفية التعامل من قبل المؤسسة وسندكر أشهر هذه التصنيفات، وينبغي الإشارة إلى أن هناك معايير مهمة نعتمد عليها (Petter وGottschalk، 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 نجد لها 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 ربيحي، 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).

5.2.2. علاقة القيادة الاستراتيجية بخلق المعرفة: تسعى القيادة الاستراتيجية من أبعاد القيادة الاستراتيجية من خلال البعد

الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

■ البعد الإداري: تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تحويل المعارف الضمنية الخاصة بالعاملين إلى المعارف الصريحة من خلال البعد الإداري عن طريق التخطيط، التنظيم، والرقابة والتوجيه، حيث تقوم القيادة بتعيين العاملين وتستثمر قدراتهم المتنوعة الإنجاز المهام المختلفة، حيث يرى (عبد الرحمن توفيق) إن انتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة بحيث يمكن فهمها من لدى جميع العاملين، وبالتالي تقوم هذه العملية على أساس قدرة العاملين على فهم المعرفة واستيعابها وإدراكها معارفهم الضمنية ووضع تصور لها في شكل المعرفة الصريحة، (توفيق، 2007، 133) ويرى (Nonaka et al) إن المعلومات الزائدة حول أنشطة المؤسسة والمسؤوليات القيادة الاستراتيجية تسمح بعملية بتوليد المعرفة جديدة أي تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة بطريقتين:

— إن التشارك في المعلومات بين العاملين يسمح بتشارك المعارف الضمنية لهم لأن المعلومات الزائدة تمكن العاملين من تجاوز العوائق الروتينية في العمل وبالتالي تدفعهم للبحث عن الحقائق من خلال تبادل الآراء وتقديم النصائح وبالتالي توليد معرفة جديدة أي معرفة صريحة.

— المعلومات الزائدة تساعد العاملين على تحديد وفهم أدوارهم في المؤسسة، وهذا ما يسمح لهم بتحقيق الرقابة والتوجه الذاتي لمهامهم وتفكيرهم. (Nonaka et al، 2000، 25)

■ **البعد التحويلي:** تسعى القيادة الاستراتيجية من خلال البعد التحويلي إلى تحويل المعارف الضمنية لدى العاملين إلى المعارف الصريحة من خلال التحفيز الإلهامي، حيث تعمل على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل، مع توفير البيئة المحفزة للعاملين لاستخدام المعرفة والقدرات المتنوعة، وإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية، حيث يرى (Caniels et al، 2017، 1106) إن القيادة الاستراتيجية تشجع العاملين المبدعين وتحفزهم فكرياً، وتدعمهم من خلال توفير للعاملين الحرية والاستقلالية، فهذه البيئة المشجعة تحفز العاملين الذين يرغبون في الابتكار، وبالتالي تؤثر فيهم إيجابياً لتدعم عملية لإدراك المعرفي والسرد القصص السابقة للمؤسسة، حيث تسمح للعاملين باستخراج ما يملكونه من معارف كامنة لديهم واستخراجها لتتحول إلى المعارف صريحة، كما أشار (Zacher et Rosing، 2015، 57) إن القائد الاستراتيجي يجعل مؤسسته مبدعة من خلال إلهام وسرد القصص الناجحة للعاملين كما يسمح لهم بالتجريب، ويشجعهم للانفتاح على المعلومات الجديدة من أجل توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة، ويشير (Caniels et al، 2017، 1105) إن القيادة الاستراتيجية من خلال البعد التحويلي تدفع العاملين المبدعين في المؤسسة إلى البحث المتواصل والتجريب من أجل الوصول إلى المعرفة الصريحة، فمن خلال إلهام للعاملين وسرد القصص لهم تبعث في نفوسهم رغبة ذاتية في العمل وهذا ما يجعلهم يقضون وقتاً أكبر في أداء مهامهم، فتزيد مهارتهم فالحوافز الذاتية تعتبر عامل أساسي لتوليد أفكار جديدة، فعندما تعتبر المهمة التي يؤديها الفرد مهمة للمؤسسة، يولد عنده شعوراً بأهميتها وقيمتها عنده، وهذا ما يؤثر إيجابياً على تحويل المعارف الضمنية إلى المعارف الصريحة.

■ **البعد السياسي:** سعياً للنجاح في البيئة التنافسية تتبع القيادة الاستراتيجية سياسة قائمة على المعرفة والتمكين، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات، تجعلهم متفوقين في عملهم من أجل تحويل معارفهم الضمنية إلى معرفة صريحة، حيث تسعى القيادة الاستراتيجية من خلال البعد السياسي لتحويل المعارف الضمنية الخاصة بالعاملين إلى معارف صريحة عن طريق سياسة التحفيز وسياسة تمكين، سياسة التدريب واستقطاب، حيث يرى (Windeler et al) إن تمكين للعاملين يسمح لهم بالقيام بعملية التفكير الحر الذي يدعم عملية توليد المعرفة الجديدة، وبالتالي يتيح لهم تحقيق عوائد من جهودهم الإبداعية، كما يسمح تمكين العاملين بتبادل المعرفة الضمنية بينهم وذلك من خلال تشجيعهم وتحفيزهم، وهذا ما يدعم قدرتهم على توليد أفكار جديدة وتقديم حلول ومبتكرة. (Caniels et al، 2017، 1103)

ويشير (Matook et al) إن سياسة التمكين تمنح العاملين الاستقلالية في العمل، تسمح لهم باختيار أسلوب عمل مناسب الذي يزيد من دافعية الداخلية للعاملين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بالطريقة فعالة، فالعاملين الذين يتمتعون بقدر من الحرية في العمل اليومي يعتبر الأكثر قدرة على استخدام إمكانياتهم الإبداعية، حيث ترتبط عادة بالبحث عن أفكار جديدة، بحيث تتوافق التوقعات للعاملين مع التوقعات المؤسسة من خلال تحديد سلوكيات موجبة نحو التعليم مثل للتغذية العكسية، والتطوير الوظيفي، وعليه فالتمكين يحفز الأنشطة المؤسسة ويسمح بتحويل المعرفة الضمنية للعاملين إلى المعرفة

الصريحة، وعليه تشجع القيادة الاستراتيجية على تمكين العاملين، وذلك من خلال تحفيزهم لتحمل المخاطر وعدم إبتاعهم لأسلوب العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وهذا ما يدفعهم لإبراز معارفهم الكامنة. (Matook et al ، 2016 ، 8)

■ البعد الأخلاقي: تسعى القيادة الاستراتيجية من خلال البعد الأخلاقي تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين إلى المعرفة الصريحة من خلال الممارسات الأخلاقية وثقافة المؤسسة، حيث يصنع أحكاما حول ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويعتبر العاملين كمناصرين يطورون أنفسهم داخل روح الصداقة من خلال تأكيد على قيم أخلاقية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويرى (Berrais et al ، 2014 ، 82) إن سياسة تمكين العاملين تسمح بتولد روابط الثقة وعدم الخوف من ظهور سلوكيات انتهازية، فالثقة تسمح بتوليد الأفكار الجديدة، وذلك لأن العاملين لا يتقبلون المخاطرة لتبادل معارفهم مع العاملين الآخرين إذا لم يثقوا بهم، فالثقة ضرورية لتعزيز التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، حيث تتيح لهم الوصول إلى مصادر للمعلومات، كما أن ثقة العاملين بقيادتهم تجعلهم أكثر استعدادا لمبادرة لتطوير أفكار جديدة.

ويرى (هيثم علي حجازي، 2005 ، 89) أن ثقافة المشاركة تشجع العاملين على أداء أعمالهم بشكل جماعي، وبالتالي يتمكن العاملين بتشارك معارفهم الضمنية ومحاولتهم فهمها وتطويرها لتصبح صريحة ليتم تشاركها مع فريق العمل.

وعليه ومن خلال أبعاد القيادة الاستراتيجية يمكن القول القيادة الاستراتيجية تساهم في خلق المعرفة.

### 3. الإطار التطبيقي:

1.3. منهج الدراسة: اتبعنا المنهج التحليل الوصفي لنموذج دراستنا، وذلك من خلال إبتاع 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 كوندور.

2.3. المجال المكاني: تمتلك مؤسسة كوندور، وحدة إنتاجية بالمنطقة الصناعية بواد السمار 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. المجال الزمني: أجريت الدراسة في الفترة بين 2021-11-8 إلى 2022-2-5

4.3. 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.

5.3. أداة الدراسة: استخدم الباحث استبيان لمعرفة أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر اطارات المؤسسة وهو يشمل 34 فقرة موزعة على اربعة أبعاد أساسية وتدرج الاجابات على مقياس ليكرت الخماسي.

6.3. أداة الدراسة الاستبانة: الغرض 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 6 عبارات، البعد التحوييلي يضم 7 عبارات، البعد السياسي يضم 7 عبارات، البعد الأخلاقي يضم 6 عبارات.

المحور الثاني: خلق المعرفة 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 تنتهي إليه تلك العبارة، كما هو في الجداول التالية:

الجدول رقم (1): معاملات الارتباط بأبعاد القيادة الاستراتيجية من المحور الاول

قيمة sig	معامل الارتباط	العبارة 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 مهارتهم 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	العبارة البعد التحوييلي
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	العبارة 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	العبارة البعد الأخلاقي
0.000	0.337	تشجعون العمال على التعاون للإنجاز 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

❖ 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 ينتهي إليه.

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

قيمة sig	معامل الارتباط	العبرة الشركة 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 اعداد 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.

7.3. 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 موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): معامل Cronbach Alpha

بمعامل Cronbach Alpha	العدد
93.2	74

المصدر: من اعداد 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 الأداة ككل ويشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبيان نتيجة تطبيقه.

8.3. الاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: (Kolmogorov- Smirnov)

للتحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار جودة المطابقة، تمهيدا لاستخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد كأحد الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات هذه الدراسة المعلمية، لأن الاختبارات المعلمية تتطلب من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي، ومن خلال برنامج (SPSS) يمكن إجراء اختبار (Z de Kolmogorov - Smirnov) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الاختبار (K-S)

المتغيرات	ا Z de Kolmogorov – Smirnov	مستوى المعنوية (sig)
البعد الاداري	0.083	0.200
البعد التحويلي	0.066	0.200
البعد السياسي	0.060	0.200
البعد الاخلاقي	0.086	0.200
خلق المعرفة	0.057	0.200

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 \*\* الارتباط دال عند مستوى 0,01 \*

### 9.3. اختبار مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة:

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص "تساهم القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة"، وذلك من خلال دراسة تحليل التباين خط الانحدار بين القيادة الاستراتيجية خلق المعرفة، وأيضا جدول نتائج لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهم، لمعرفة علاقة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الإخراج المعرفي في مؤسسة كوندور، وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين مكونات المتغيرات المستقلة والمتمثل في " القيادة الاستراتيجية" والمتغير التابع والمتمثل في خلق المعرفة، وكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية مع خلق المعرفة

القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى معنوية
البعد الاداري	0.824**	0.000
البعد التحويلي	0.844**	0.000
البعد السياسي	0.902**	0.000
البعد الاخلاقي	0.832**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25 \*\* الارتباط دال عند مستوى 0.001

يوضح الجدول يتضح بأن أكبر معامل الارتباط بلغت قيمته (0.902) عند مستوى الدلالة (0,000)، وهو يمثل معامل الارتباط البعد السياسي بالإخراج المعرفية، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة. تليها علاقة ارتباط قوية وموجبة بين البعد التحويلي بالإخراج المعرفية، وبلغ قيمة معامل الارتباط (0,844) عند مستوى الدلالة (0,000)، ثم علاقة البعد الاخلاقي بالإخراج المعرفي بمعامل ارتباط يساوي (0,832) عند مستوى الدلالة (0,000)، ثم علاقة البعد الاداري بالإخراج المعرفي بمعامل ارتباط يساوي (0.824) عند مستوى دلالة (0,000)، حيث تدل نتائج الجدول أنه يوجد الارتباط قوي موجب بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الإخراج المعرفي، وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الفرعية الثانية تم إجراء تحليل التباين خط الانحدار المكونات القيادة الاستراتيجية بالإخراج المعرفي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين خط الانحدار القيادة الاستراتيجية مع خلق المعرفة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة المعوية
الانحدار	6.669	4	0.950	0.896	0.102	0.000
البواقي	0.721	69				
المجموع	7.390	73				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

## مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار المتعدد القيادة الاستراتيجية مع الإخراج المعرفي تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (159.66) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط المتعدد للقيادة الاستراتيجية مع الإخراج المعرفي قدر ب (0.950)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات، كما أن معامل التحديد قدر ب (0.896)، أي 89.6% من التغيرات الحاصلة في الإخراج المعرفي راجع إلى القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية فسرت 89.6% من التغيرات الحاصلة في الإخراج المعرفي، أما قيمة الخطأ المعياري التقدير بلغ (0.102).

تشير كذلك إلى صغر الخطأ العشوائي، وبالتالي يدل ذلك على جودة تمثيل خط الانحدار لشكل الانتشار النقاط وهو ما يدل عليه معنوية قيمة (F)، وللإجابة عن الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية مع الإخراج المعرفي، 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: معنوية (0.05)، أي (b) بحيث يعد الشكل العام المعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

### الجدول رقم (6): معاملات نموذج الانحدار الخطي للقيادة الاستراتيجية مع خلق المعرفة

مستوى الدلالة	قيمة	b المعياري	الخطأ المعياري	b غير المعيارية	الثابت a
0.130	1.531		0.156	0.239	
0.020	2.377	0.144	0.048	0.113	البعد الإداري
0.000	6.060	0.368	0.056	0.340	البعد التحويلي
0.000	4.705	0.349	0.066	0.312	البعد السياسي
0.002	3.283	0.198	0.056	0.183	البعد الاخلاقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فإن معادلة انحدار متعدد للقيادة الاستراتيجية مع الإخراج المعرفي هي كما يلي:

$$OC = 0.0239 + 0.0113x_1 + 0.340x_2 + 0.312x_3 + 0.183x_4$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب القيادة الاستراتيجية في المؤسسة مع الإخراج المعرفي تقدر ب (0.239)، كما أنه كلما استخدمت المؤسسة البعد الإداري بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في الإخراج المعرفي تقدر ب (0.113) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث تظهر مستوى المعنوية (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

كما أنه كلما استخدمت المؤسسة البعد التحويلي بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في الإخراج المعرفي تقدر ب (0.340) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تظهر مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

كما أنه كلما استخدمت المؤسسة البعد السياسي بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في الإخراج المعرفي تقدر ب (0.312) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تظهر مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

كما أنه كلما استخدمت المؤسسة البعد الاخلاقي بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في الإخراج المعرفي تقدر ب (0.183) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تظهر مستوى المعنوية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغ 0.239 تحت مستوى معنوية (0.130) وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أنه غير دال إحصائياً.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية بلغت البعد الإداري (2.377) بمستوى دلالة (0.02)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما البعد التحولي بلغت قيمة t (6.060) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما البعد السياسي بلغت قيمة t (4.705) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما البعد الأخلاقي بلغت قيمة t (3.283) بمستوى دلالة (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة: لا تساهم القيادة الاستراتيجية في الإخراج المعرفي عند مستوى معنوية أكبر من (0.05) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية: تساهم القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة.

### 10.3. تفسير نتائج مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة:

بناءً على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمساهمة القيادة الاستراتيجية في الإخراج المعرفي، أي "تساهم القيادة الاستراتيجية في الإخراج المعرفي"، وذلك معامل الارتباط المتعدد للقيادة الاستراتيجية الإخراج المعرفي قدر ب(0.950)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات، أي 89.6% من التغيرات الحاصلة في الإخراج المعرفي راجع إلى القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية فسرت 89.6% من التغيرات الحاصلة في الإخراج المعرفي مما يعني بان نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تساهم في الأخرجة المعرفية العاملين لمؤسسة كوندور أي تحويل المعرفة الضمنية على الصريحة، وذلك من خلال توليد معارف جديدة وافكار إبداعية تساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها خاصتها في سوق يتميز بسرعة في التغيير، حيث تشجع مؤسسة كوندور العمل الجماعي ضمن فريق وبالتالي تسمح بتبادل المعرف الضمنية بين العمال وتوليد أفكار جديدة، وهذا أشارا إليه (nonaka) العمل ضمن فريق العمل يسمح تشارك المعارف الضمنية بتالي يتم بتوليد افكار جديدة.

إن الاتصالات في المؤسسة في موقع تسمح بتبادل المعرف و توليد أفكار جديدة وهذا ما أشار إليه عبد الرحمان إن الاتصالات غير الرسمية والرسمية من خلال عقد اجتماعات والحوار بين العمال أثناء العمل تساهم في البحث عن أفكار إبداعية كتقديم اقتراحات لتحسين المنتج، كما أن الأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف التوتر التي يسود العلاقات الرسمية، حيث يعمل الحوار البناء على سرد الأفكار ثم تطويرها عن طريق تحليل وإبداء الري. (عبد الرحمان توفيق، 2014، 133)

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 مرهونا بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، ويلعب القائد الاستراتيجي دورا مهما 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.

#### 1.4. نتائج الدراسة:

✓ حيث اتضح بأن القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة، من خلال اتصالات رسمية في اتجاهين داخل المؤسسة، حيث تسمح بعقد اللقاءات والاجتماعات والنقاشات بين العاملين من أجل التفكير والبحث عن الأفكار المبدعة كتقديم مقترحات وتحسينات في عملية التصنيع، وبالتالي المشاركة في تطوير المنتجات وإثراء المعارف العاملين واستيعاب ما تحتويه من معارف.

✓ تشجع القيادة الاستراتيجية في تنمية قدرات العاملين على الإبداع والابتكار من خلال إبداء آرائهم ومنحهم الفرصة للمشاركة في طرح أفكارهم وحل المشاكل.

✓ وتشجع القيادة الاستراتيجية العاملين على تبادل الأفكار الحوار الصريح والنقاش بين العاملين، كما تسمح بطرح أفكاره واقتراحاته وتصورات في موضوع معين، وهذا ما يسمح بتحويل المعارف العاملين الضمنية لتصبح صريحة. وبالتالي يصبح فريق عمل قادرا على وضع تصورات مفهومة.

#### 5. قائمة المراجع:

1. هيوز ريتشارد وبتي كارترين، ترجمة معين محمد. كيف تصبح قائدا استراتيجيا، الرياض، مكتبة، 2006، ص205.
2. ابراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، عمان، مؤسسة الاوراق، 2007، ص31.
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، ص 193..
4. حاكم الميالي، حميد الحدراوي، وسجاد الجنابي، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة العدد49، 2018، ص89.
5. 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، ص25.
6. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار النشر جامعة الدول العربية لقااهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص13.

7. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة لمنشر والتوزيع وكالطباعة، عمان، 2013، ص 77.
8. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 1، عمان، مؤسسة الوراق، 2005، ص 26.
9. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بميك، القاهرة، مصر، 2007، ص 133.
10. عليان ربي مصطفى، إدارة المعرفة، ط 1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 81.
11. هيثم على حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 81.
12. عثمان أحمد، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتورة تخرج الجلفة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، 2019-2020، ص 43.
13. 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، ص 4.
14. موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 13.
15. Capon, Claire (2008), Understanding strategic management, Pearson education limited, New York.p32.
16. Glanz, Jeffrey (2006). What Every Principal Shoul Know About Strategic Leadership. Corwin Press. USA, p 81.
17. Laljani N. (2009), Making Strategic Leaders, 1 st Edition, palgrave macmillan, 26.
18. Matook S., Soltani S., and Maruping L. M. (2016), Self-Organization in Agile ISD Teams and the Influence onExploration and Exploitation, Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin, p8.
19. Petter Gottschalk,(2005) Strategie Knowledge Management Technology",Idea Grop Publishing, p 69.
20. Pisapia, John (2009), The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA, p6.
21. Szpitter A. A. (2014), La gestion des connaissances dans le processus d'innovation, p
22. Ahadiat A. (2009), Strategic Leadership as Determinant of Strategic Change: A Theoretical Review and Propositions, Journal Manajemen Teori dan Terapan. Vol. 2, No. 2, p150.
23. 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), p289.
24. Berraies S., Chaher M., and Ben Yahia K. (2014), Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance, Business Management and Strategy, Vol. 5, No. 2, p82.
25. 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, p 412.
26. Caniëls M., Neghina C., and Schaetsaert N. (2017), Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing, Journal of Knowledge Management, Vol. 21, No. 5, 57.
27. 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, p 6.
28. Lear L. W. (2012), The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa, submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of business leadership, graduate school of business leadership, University of South Africa, Pretoria, South Africa, p6.
29. 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),p445
30. Nonaka Lkujiro &Takeuchi Hiroataka,(2004), Hitosubashi on knowledge Management, John Wiley & Sons, (Asia): Singapore, p25.
31. Nonaka, I., Toyama R., Konno, N., (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*,33,p 4.
32. Omotayo F. O. (2015), Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice ( e-journal), p 4. 2 Szpitter A, A., op. cit., p125.

33. Pisapia, John (2009), The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA, p 6.
34. 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.,75.
35. Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative WorkBehavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. J Bus Ethics, Vol ,116, p445.
36. Zacher H., and Rosing K. (2015), Ambidextrous leadership and team innovation, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36, No. 1, p 45.

6. الملاحق:

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.950 <sup>a</sup>	.902	.897	.10219

a. Predictors: (Constant), البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي،

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.669	4	1.667	159.666	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.721	69	.010		
	Total	7.390	73			

a. Dependent Variable : الإخراج المعرفي

b. Predictors: (Constant), البعد الإداري، ال

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.239	.156		1.531	.130
	البعد الإداري	.113	.048	.144	2.377	.020
	البعد التحويلي	.340	.056	.368	6.060	.000
	البعد السياسي	.312	.066	.349	4.705	.000
	البعد الأخلاقي	.183	.056	.198	3.283	.002

a. Dependent Variable : الإخراج المعرفي