

أثر استخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر/ بسكرة

The impact of the use of expert systems in strategic leadership A survey study of opinions of the health staff members of the Algiers Telecommunications Corporation /Biskra

محمد عبد الداعي نموشي^{1*}، عبد الحكيم شاهد² أحمد بن خليفه³

¹ محبر إدارة اعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة بجامعة الوادي (الجزائر)، nemmouchi-mohamedabdeddai@univ-eloued.dz

² محبر إدارة اعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة بجامعة الوادي (الجزائر)، chahed-abdelhakim@univ-eloued.dz

³ محبر إدارة اعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة بجامعة الوادي (الجزائر)، benkhalifa_ahmed@ymail.com

تاريخ الاستلام: 2023/02/23، تاريخ المراجعة: 2023/05/11، تاريخ النشر: 2023/12/31

ملخص: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تطوير رأس المال البشري، إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر/ بسكرة، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم جمع 45 استبيان، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها بمؤسسة اتصالات الجزائر/ بسكرة وأوصت الدراسة على ضرورة التوسع في استخدام الأنظمة الخبيرة بشكل أكبر وتدريب العاملين عليها لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع.

الكلمات المفتاحية: أنظمة خبيرة؛ قيادة استراتيجية؛ قيادة؛ استراتيجية؛ مؤسسة اتصالات الجزائر

تصنيف JEL: M54؛ M12؛ L86؛ C88

Abstract: The study aimed to test the impact of the use of expert systems in strategic leadership in its dimensions (development of human capital, establishing an effective organizational culture, exploring and maintaining competencies, emphasizing ethical practices) among employees of the Algiers Communications Corporation/Biskra, and to achieve the objectives of the study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was relied upon as a tool for collecting preliminary data, where 45 questionnaires were collected, and after analysis using the SPSS statistical analysis program, The study found that there is a positive impact in the strategic leadership in all its dimensions at the Algiers Telecommunications Corporation/Biskra and recommended that the study should expand the use of expert systems further and train their employees to keep pace with the rapid technological development.

Keywords: Expert Systems; Strategic leadership; Strategic; leadership; Algeria Communications Corporation.

Jel Classification Codes: M54; M12; L86; C88

I- تمهيد:

شهدت السنوات الماضية تطورا كبيرا في مجال تكنولوجيا المعلومات، والانسان بدوره يحاول دائما تطوير آلات لديها القدرة على محاكاة سلوك الإنسان وبراعته في التفكير والتعلم وفهم اللغات البشرية للقيام بعمل يتطلب درجة عالية من الذكاء والسرعة تفوق قدرة الإنسان، وهو هدف الذكاء الاصطناعي الذي يعمل على استخدام آلات لها القدرة على معالجة كل المعارف البشرية مثلما يفعل البشر، ومن أهم التطبيقات في هذا المجال الأنظمة الخبيرة، والتي تم استخدامها في العديد من المجالات، حيث تعتمد فكرة الأنظمة الخبيرة على تزويد الخبراء في مجال معين بمعارفهم للحاسب، يتم تخزين هذه المعرفة بحيث يمكن لمستخدمي النظام الرجوع إليها للحصول على الاقتراحات التي يحتاجون إليها، والتي تتعلق باستخدام أجهزة الكمبيوتر لإيجاد حلول لمشاكل مجال الأعمال المختلفة ودعم القرارات الاستراتيجية التي تؤثر نتائجها على الأعمال ومستقبل المنظمات التي تتطلب حلها وجود الخبرة البشرية وبالتالي أثبتت نجاحها في التوصل إلى قرارات مماثلة للخبراء البشر في مجال مشكلة معينة.

تسعى كل منظمة على الرغم من اختلاف حجمها ونشاطها وأهدافها وطبيعة عملها إلى الاستمرار والنمو ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق تطلعات المنظمة، وقد حظيت هذه الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال لأنها تساهم بشكل كبير في دعم المنظمة على مواصلة أنشطتها الإدارية بفاعلية والتكهن بالمستقبل وكذلك الحفاظ على الثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين من عمل التغييرات الضرورية من خلال الاهتمام بتطوير رأس المال البشري والعمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية وإرساء ثقافة تنظيمية فاعلة واستكشاف الكفاءات والمحافظة عليها والتأكيد على الممارسات الأخلاقية.

إشكالية الدراسة:

في ضوء متطلبات بيئة الأعمال الإلكترونية التي تعتمد على تقنية المعلومات والتي تعتبر من برامج الذكاء الاصطناعي والتي تحاكي المهارات المعرفية والتحليلية لمستخدميها في تنفيذ الأعمال الإدارية، تعد الأنظمة الخبيرة من الأنظمة الحديثة والمتطورة والمهمة إذا ما تم اعتمادها من إدارة المؤسسة وتم تنفيذها على نحو فاعل، حيث سيمتد تأثيرها على باقي عمليات المؤسسة وأنشطتها باتجاه تحقيق النجاح، ومن جهة أخرى فإن موضوع القيادة الاستراتيجية يعد من الموضوعات المهمة الذي تمكن المؤسسة من اللحاق بالشركات المتقدمة والتفوق عليها عبر تحقيق التميز، وهذا لا يتم إلا من خلال الاهتمام بتطوير رأس المال البشري وإرساء ثقافة تنظيمية فاعلة واستكشاف الكفاءات والمحافظة عليها والتأكيد على الممارسات الأخلاقية التي تمتلكها الشركة، وكون قطاع اتصالات الجزائر أكثر القطاعات تقدما في تطبيق النظم الخبيرة وجب عليها الاعتماد على الأنظمة الخبيرة كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة في عصر يتسم بالتغير المستمر، جاء هذا البحث ليناقد أثر تطبيق تلك النظم على اتصالات الجزائر في القيادة الاستراتيجية.

ومما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر استخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية على مستوى شركة اتصالات الجزائر؟

فرضية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه فقد بني البحث على الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة

الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر.

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيس للبحث في تشخيص أثر الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية وتحليلها، ومن هذا الهدف يمكن وضع

الأهداف الفرعية الآتية الذي يسعى البحث لتحقيقها:

1. تحليل واقع النظم الخبيرة والقيادة الاستراتيجية في المؤسسة المبحوثة.
2. دراسة طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في المؤسسة المبحوثة وتحليلها والخروج باستنتاجات عملية وتوصيات تُخدم عينة البحث.
3. تفعيل أثر الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية بالمنظمات الجزائرية بشكل عام، والمؤسسة المبحوثة بشكل خاص.

الدراسات السابقة

- Youngohc Yoon & Tor Guimaraes, **Assessing Expert Systems Impact on Users' Jobs**, Journal of Management Information Systems, 11 Dec 2015. Pages 225-249

تم في هذه الدراسة تحديد قائمة شاملة من عشرة عوامل رئيسية ذات صلة بالأنظمة الخبيرة (ES) من المحتمل أن تؤثر على وظائف المستخدمين، وتم جمع البيانات من تسعة وستين نظامًا خبيرًا تم تطويرها من خلال مركز مشروع أنظمة خبراء التصنيع للشركات التابع لشركة IBM في سان خوسيه، كاليفورنيا. تظهر النتائج أن المتغيرات الرئيسية التي لها أكبر تأثير على وظائف المستخدمين هي أهمية المشكلة، وصعوبة المشكلة، وجودة خبراء المجال، ورضا المستخدم عن ES، وجودة shell، ومشاركة المستخدم في تطوير ES. بناءً على النتائج، يتم تقديم توصيات لمديري التطوير في الشركات والمدراء ES لزيادة احتمالية أن يكون لـ ES تأثير مرغوب فيه على وظائف المستخدمين.

- أحمد شفاء، نصيب رجم، **دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جوان 2017، الصفحات 185-204.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام الأنظمة الخبيرة كأهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال. حيث يعمل النظام الخبير بوصفه برنامج محوسب يحاكي التفكير البشري في مجال محدد على تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية.

وخلصت الدراسة إلى أن الأنظمة الخبيرة ساهمت في زيادة كفاءة وفعالية عملية صناعة القرارات الاستراتيجية وذلك عن طريق دراسة بدائل أكثر بمنطق أعلى وفي وقت أقل وبشكل موضوعي وبمعدل خطأ أقل وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض التكاليف.

- إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، **القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، المجلد 42، العدد 2، أبريل 2018.

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: "الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي" في جامعة أم القرى، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعها: "قدرات التعلم التكيفي (الاستكشاف)، قدرات التعلم التوليدي (الاستغلال) في الجامعة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي طبقت على عينة بلغ عددها (384) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى. وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف)، متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وأن هناك علاقة موجبة (طردية)، وتأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) وقدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وقد كان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة إحدى متغيرات الدراسة، وتختلف عنها في مجتمع الدراسة والهدف، كما تطرقت دراستنا الحالية إلى معالجة العلاقة بين الأنظمة الخبيرة والقيادة الاستراتيجية، التي لم تعالجها الدراسات السابقة.

1.I- الأنظمة الخبيرة:

حظيت الأنظمة الخبيرة في الآونة الاخيرة باهتمام كبير، باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المنظمات إذ أنها تؤثر على مستوى الاداء، ومع ظهورها في بداية التسعينات من القرن الماضي انتشر مفهومها حيث أصبحت تطبق في العديد من المجالات الاقتصادية والادارية والصناعية.

أ. مفهوم الأنظمة الخبيرة:

لقد تعددت التعاريف تبعا لعدة باحثين لذا نجد تعاريف كثيرة لها منها الأتي:

يرى (بن احمد الشهري، 2012، صفحة 52) نظام المعرفة أو النظام الخبير هو ذلك البرنامج الذكي الذي يستخدم القواعد المأخوذة من الخبرة الإنسانية على هيئة شروط ونتائج في مجال معين واستخدام طرق الاشتقاق والاستدلال لاستخراج واستنتاج النتائج المعللة بالأسباب والناجحة عن تطابق هذه الشروط أو النتائج مع شرط أو نتيجة ما والخاصة بمشكلة معينة يراد إيجاد حل لها. كما عرفها (حكم ، 2015، صفحة 177) على أنها تلك الأنظمة التي تمتلك خبرات واسعة في مجال معين من المجالات وتعمل على محاكات الانسان الخبير في حل المشكل وتساعد على دعم العاملين في حل المشاكل التي تواجههم.

ب. مكونات النظام الخبير

تشمل مكونات الأنظمة الخبيرة ما يلي:

– **قاعدة المعرفة:** وهي قلب (النظام الخبير)، وتجسد قاعدة المعرفة مجال الخبرة والمعرفة المعينة كما تم استخلاصها من الخبراء المتخصصين في هذا المجال. ويمكن الحصول على هذه المعرفة من مصادر عدة، فالبعض منها يتم الحصول عليه من الكتب الدراسية والدوريات، العلمية والنشرات الرسمية التي تصدرها الجهات الحكومية (سعدون السمان و عزيز الصفو، 2012، صفحة 107).
– **محرك الاستدلال:** برمجية للبحث في محتويات قاعدة المعرفة في سياق وتسلسل دقيق تقوم بمزج ومقاربة الحقائق التي توجد في الذاكرة عند الاستشارة في مسألة ما ومقارنة المسألة المعروضة ونقلها من خلال وحدة الحوار، وربطها مع قواعد المعرفة المخزنة لديه لتوليد حل للمشكلة واختيار النصيحة المناسبة (بن احمد الشهري، نظم المعلومات وتكاملها مع النظم الخبيرة، 2012، صفحة 68).

– **قاعدة الأفعال:** فهي ذاكرة قصيرة المدى تسمح للمستخدم الذي يقوم بتوفير البيانات الخاصة به مع تقديم ووصف مسألته، وهذا بطرح أسئلة على النظام حتى نصل إلى حل أو مجموعة من الحلول الخاصة بالمسألة المطروحة، ولهذا تمثل ذاكرة العمل للنظام الخبير (رحايلية، 2015، صفحة 8).

– كما أضاف (Istvan, 2013) على مكونات الأنظمة الخبيرة مكون آخر متمثل في قاعدة البيانات التي يتم من خلالها تخزين الحل الذي تم التوصل إليه من النظام.

ج. الأهداف التي تحققها الأنظمة الخبيرة

تستخدم النظم الخبيرة وتطبيقات الحقل الذكاء الاصطناعي وغيرها من قواعد المعرفة في تحقيق جملة من الأهداف أهمها: (طلبة عبد الحميد و اخرون، 2014، صفحة 981)

- العمل على تمثيل المعرفة وتخزينها وتحليلها.
- تخزين القواعد المنهجية للتعامل مع هذه المعرفة والوصول إلى حقائقها.
- العمل كوسيلة للاكتساب المعرفة الإنسانية المتراكمة وتحديثها والمحافظة عليها واستثمارها في حل المشكلات.
- الاستثمار الأمثل للمعرفة والخبرات العملية والتطبيقية وتجاوز مشاكل التلف والنقص أو النسيان.

– توليد أو تطوير معارف جديدة.

2.I – القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية واحدة من أكثر أساليب القيادة شيوعا في الوقت الحالي يعتبر مفهوم القيادة الاستراتيجية مفهوماً من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، حيث أن جذور هذا المفهوم الأولي تعود إلى الأصول العسكرية، التي سرعان ما حظيت بأهمية كبيرة في عالم الأعمال المعاصرة أكثر من أي وقت مضى، والسبب في ذلك يرجع إلى التغييرات البيئية المتسارعة (علي سير و اسماعيل الشيخ ذب، 2019، صفحة 124).

أ. مفهوم القيادة الاستراتيجية

لقد تعددت التعاريف حسب الباحثين في إدارة الأعمال والإدارة الحديثة وتتمثل في:

يعتبر مفهوم القيادة الاستراتيجية مفهوماً من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، حيث أن جذور هذا المفهوم الأولي تعود إلى الأصول العسكرية، التي سرعان ما حظيت بأهمية كبيرة في عالم الأعمال المعاصرة أكثر من أي وقت مضى، والسبب في ذلك يرجع إلى التغييرات البيئية المتسارعة (علي سير و اسماعيل الشيخ ذب، 2019، صفحة 124).

تعد القيادة الاستراتيجية من أولويات نجاح المنظمات في العصر الحديث، وذلك بسبب التغيرات السريعة الحاصلة في منظمات الأعمال والتطور الملحوظ في التقنيات الإدارية والتنظيمية، حيث أنها قد تناوّلها العديد من الباحثين، ولكن يوجد تفاوت في كيفية إبراز الأدوار المهمة التي يلعبها هذا الموضوع، وأن القائد له الدور المؤثر على المرؤوسين لما يتمتع به من مؤهلات شخصية تمكنه من تحقيق النجاحات. (الحدادي و هادي، 2018، صفحة 226)

أشار الباحث (حسن عبد، 2016، صفحة 319) أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التوقع والرؤية والحفاظة على المرونة وتمكين الآخرين من أحداث تغيير استراتيجي متى اقتضى الأمر ذلك، أنها تعني الإدارة من خلال الآخرين إدارة المنظمة ككل بدلا من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، كما أنها تعني القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة بكل قطاعاتها مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية، كما يرى الباحثان (ابراهيم حسين و ناجي عاجل، 2021، صفحة 555) أن القيادة الاستراتيجية تمثل مجموعة المهام الفريدة من نوعها التي يمارسها المدير التنفيذي للمنظمة والتي تؤثر من خلالها على العاملين لتنفيذ خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وفرض ميزتها التنافسية بين أقرانها في العالم.

ب. أهمية القيادة الاستراتيجية:

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في تشكيل مسار المنظمات بشكل عام، والعاملين على استعداد للسير على خطى القادة الناجحين من خلال إيصال الرؤية إليهم والعمل في ظلها. هناك أيضا حلول للمشاكل التي تعيق تقدم المنظمة. حيث تمثل القيادة الاستراتيجية بمثابة المفتاح لإدارة التغيير الناجحة (9, p. Hadrawi, 2018)، إن دور القيادة دور رئيسي ومهم للمنظمات الناجحة، وبدون المنظمات القيادية ما هي إلا مجموعة منفصلة وموزعة من الأفراد والمكاتب (azbari & et al, 2015, p. 454)، فالقيادة الاستراتيجية ترسم الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب المتغيرات الأخرى، حيث أن القائد الاستراتيجي قد يسّهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتعيين السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام في القواعد السلوكية والثقافة والقيم التي تنشأ داخل المنظمة (عطية الجبوري و حظي كاظم، 2020، صفحة 257)، كما تتمثل مسؤولية القيادة الاستراتيجية في إنشاء وصياغة وتنفيذ الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية التي تمثلها الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة (Siti & Fazleen, 2018, p. 2571)

كما تساهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق ما يلي: (بن عبد الهادي الالمعي، 2020، صفحة 3)

- تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة.
- تحسين أداء العاملين والمنظمة.
- دعم السلوك الإبداعي داخل المنظمة.
- تعزيز عمليات خلق وإنتاج ومشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.
- تطوير السياسات الإدارية بالمنظمة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.

ج. خصائص القادة الاستراتيجيين:

يجب أن يمتلك القادة الاستراتيجيون العديد من الخصائص بالإضافة إلى الفهم والمعرفة والذكاء والإنصاف والقوة وتمثل هذه الخصائص في التركيز على الإبداع والابتكار لجعل المؤسسة رائدة في مجال عملها، والمخاطرة المحسوبة، وامتلاك روح المبادرة، وإظهار القدرات القيادية في المواقف الحاسمة لتحقيق مزيد من المنافع بعيدة المدى، والقدرة على تحسين أداء العاملين من خلال التوجيه والإرشاد المستمر، بناء علاقات قوية مع العاملين، واستغلال كافة إمكانياتهم وطاقاتهم لتحقيق الأهداف. (الرميدي و طلحي، 2019، صفحة 419)، كما أضاف (Schoemaker & et al, 2013, p. 5) إلى خصائص القادة الاستراتيجيون العديد من السمات وهي: (التوقع، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، الموازنة والتعلم المستمر)، ومن بين الصفات أو الخصائص التي يجب ان يتميز بها القائد الاستراتيجي الفعال ما يلي: (زكي طولان، 2016، صفحة 402)

- التحفيز: الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال نفوذه ومكانته لتحريك الناس للوصول للأهداف.
- الدافع الذاتي: المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
- المصدقية: وهي الصدق وتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة لدى الأتباع.
- الثقة بالنفس: إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، والتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك.
- الذكاء: أي القدرة المتميزة للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة.
- المعرفة بالموضوع: أي أن يكون لدى القائد تمكن من الموضوع الذي يديره.

الرقابة الذاتية: يكون لدى القائد الاستراتيجي الفعال رقابة ذاتية تمكنه من استشعار اي تغيرات حوله مهما كانت دقيقة.

د. أبعاد القيادة الاستراتيجية: للمؤلفين والباحثين مقترحات متعددة حول تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية كل حسب توجهه والوسط التي تعمل فيه المنظمة علاوة على ذلك إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة، فقد اعتمد (محمود حسين و منصور الحامدي، 2020، الصفحات 302-303) على خمسة أبعاد أساسية للقيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنفيذية المتوازنة).

لقد تعددت آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية ولأغراض هذا البحث تم اختيار ما تفق عليه اغلب الباحثين حيث تم الاعتماد على الابعاد التالية (تطوير رأس المال البشري، إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها، التأكيد على الممارسات الأخلاقية).

- تطوير رأس المال البشري: يجب على القادة أصحاب الرؤية تزويد موظفيهم بالتدريب والتقييمات والممارسات التعويضية التي تضمن استمرارية المعرفة (Cabrales & et al, 2017, p. 271)، كما يعتبر على أنه مجموعة من العاملين الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة وبذلك فإن منظمات اليوم كافة يعتبرونه موردا رأسماليا يحتاج إلى استثماره

بالشكل الذي يسهم في نمو وتحسين جودة العمليات الإنتاجية والخدمية لتحقيق القيمة الاقتصادية (مصطفى عطا، 2018، صفحة 280) ويتضح مما سبق أن تطوير رأس المال البشري يعد من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق القيادة الاستراتيجية لمواكبة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، فالعنصر البشري الوحيد القادر على تحقيق التفوق والتميز للمنظمات. (محمد سلمان و كاظم الناصري، 2016، صفحة 194).

- إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة:

يرى الباحث (حسين عبد، 2016، صفحة 323) بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس لكنه حاضر يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها، فهي أسلوب المنظمة المستمد من أسلوب التخصص المؤسس للمنظمة أو القائد الملهم، فالقيادة الاستراتيجية تؤثر في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام وبالتالي فإن وجود القيادة الاستراتيجية تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لأجل ترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة وبالتالي تسهم في تشكيل الاتجاهات التي يستخدمها الفرد في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية أو سلبية (ابراهيم حسين و ناجي عاجل ، 2021، صفحة 50)

- استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها

يرى (ناصر حسين و محمد علي ، 2021، صفحة 359) أنها مجموعة من العمليات والانشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أنها تعطي المنظمة معنى وقيمة وهذا التعريف يدل على أن الكفاءات تنبع من إمكانية تحقيقها للميزة التنافسية ويرى أن المعرفة والمهارات والقدرات من العناصر الوظيفية المختلفة للمنظمة.

وتعد الكفاءات الأساسية الركيزة التي تستند عليها المنظمة لصياغة استراتيجيتها كونها تتألف من مزيج من المهارات والقدرات التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية على منافسيها، خصوصا بعد ما شهد السوق ظروفا غير مستقرة نسبيا والتي نشأت من جراء الإبداع وتنوع المنافسين فضلا عن سلسلة من الثورات التكنولوجية التي ضربت السوق، لذا فإن النجاحات الكبيرة التي تحققتها منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين سيتم ربطها على نحو ايجابي بالقدرة على تطوير الكفاءات الأساسية (علي اوسو و واخرون، 2017، صفحة 326).

- التأكيد على الممارسات الأخلاقية

الممارسات الأخلاقية هي مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح والسلس، وعادة ما يستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصيفه مقاييسا لأخلاقه، فالأخلاق في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها، لكون القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات المنظمة، وسلوكها، وقرارتها ونتيجة لذلك، يُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية معياراً أساسياً للقيادة الاستراتيجية (محمد العامري و وجدان، 2019، صفحة 309)، فالمنظمات تهتم بالبعد الأخلاقي لأنه ناتج عن شعورها بأن العديد من المشاريع والبرامج التي تمولها هذه المؤسسات لم تكتب لها النجاح المتوقع لوجود أسباب هيكلية واجتماعية كانتشار الفساد الأخلاقي والرشوة والتعامل غير الإنساني مع الموظفين وغيرها من الأمور، وقد أثر انتشار تلك الامور على زيادة تكلفة المشاريع وانخفاض جودتها ومواصفاتها وتقليل الفوائد المتوقعة منها على المجتمع (ناصر حسين و محمد علي، 2020، صفحة 94).

II - الطريقة والأدوات:

بعدما تطرقنا إلى بعض المفاهيم المتعلقة بكل من الأنظمة الخبيرة والقيادة الاستراتيجية من الناحية النظرية، سنقوم بدراسة استطلاعية لأراء أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر/ بسكرة.

1.II مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة البالغ عددهم 60 إطارا، وهذا في الفترة الممتدة من 2021/12/01 إلى غاية 2021/12/31.

- تم تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية من ضمن مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث بلغ حجم العينة بـ 52 فرد من المجتمع، تم توزيع الاستثمارات عليهم عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع 45 استبانة ما مقداره 86,53% من حجم العينة، وقد تم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.
- يعرض الجدول الموالي معلومات عامة حول خصائص عينة الدراسة كالآتي:

الجدول (01): (وصف عينة الدراسة):

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	النسبة المئوية	التكرار	المتغير
22,2	10	من 18 إلى 30 سنة	51,1	23	ذكر
31,1	14	من 31 إلى 40 سنة	48,9	22	انثى
28,9	13	من 41 إلى 50 سنة	100	45	المجموع
100	45	المجموع	44,44	20	جامعي
35,6	16	أقل من 05 سنوات	35,55	16	تقني سامي
31,1	14	من 05 إلى 10 سنوات	20	09	دراسات عليا متخصصة
20	09	من 11 إلى 15 سنوات	100	45	المجموع
13,3	06	أكثر من 15 سنوات	64,4	29	إدارة إشرافية
100	45	المجموع	35,6	16	إدارة غير إشرافية
			100	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

تبين من الجدول (1) إن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث في كلا المجتمعين حسب العينة المدروسة حيث بلغت نسبتهم 51,1% وهي تتقارب مع نسبة الإناث، كما أن أعمارهم تقل عن 40 سنة فمعظمهم من فئة الشباب يملكون خبرة أقل عن 10 سنوات، حيث أغلبهم جامعيين بنسبة 35,6%، أما بالنسبة لمجال الوظيفة الحالية فإن نسبة 64,4% من المهام كانت في نطاق فئة الإدارة الإشرافية و35,6% من المهام كانت في نطاق الإدارة غير الإشرافية.

2.II أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستمارة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض تضمنت 34 عبارة، حيث تضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني خصص لمتغيرات الدراسة وتضمنت 25 عبارة لمتغير القيادة الاستراتيجية و9 عبارة لمتغير الأنظمة الخبيرة، كما استخدم الباحث مقياس Likert الخماسي لتقييم إجابات مفردات الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لتحليل البيانات احصائيا، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية في وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وتمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب فقرات الاستبانة تنازليا.

- معامل ثبات الأداة **Reliability** تم استخدام اختبار **Alpha de Cronbach** لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات ومتغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: **Normal distribution** تم استخدام معامل الالتواء والتفلطح لتحديد توزيع المجتمع المدروس.
- الوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل في التابع.

3.II صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال :

- **الصدق الظاهري:** لقد تم عرض الاستبيان على (6) محكمين أكاديميين من مختلف الجامعات الجزائرية.
- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:** تم عرض الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (15) موظفًا من الأفراد العاملين في المؤسسة، وعلى أساسها جمعت الملاحظات وعدلت في ضوء مقترحاتهم ليتناسب مع أهداف البحث، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على العينة الاستطلاعية، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد التابع لها، وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط بينهما.
- **ثبات أداة الدراسة**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت (معادلة ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي.

الجدول (02): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
01	الأنظمة الخبيرة	09	0,804	0,896
02	القيادة الاستراتيجية	20	0,853	0,923
03	تطوير راس المال البشري	05	0,591	0,768
04	إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة	05	0,548	0,686
05	استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها	05	0,772	0,878
06	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	05	0,576	0,758
	الاستبانة ككل	29	0,901	0,949

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن كل الأبعاد حققت الثبات باعتبار ألفا كرونباخ فاق 60 %، حيث تراوح بين 0.772 و0.853 باستثناء ابعاد كل من إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية وتطوير راس المال البشري تراوحت بين 0.548 و0.591، حيث جاء فيها مؤشر الثبات ضعيفا نوعا ما، وقبل ثباتهم باعتبار أن بعض الدراسات الإحصائية تسمح بنسبة 50 % وبهذا نقول ان ثبات الأداة محقق.

- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، عادة ما يستخدم كل من معامل الالتواء (**skewness**) ومعامل التفلطح (**kurtosis**)، فحسب دراسة (Cao & Dowlatshahi, 2005, p. 542)، حيث أن إذا كان معامل الالتواء (**skewness**) محصور بين -3 و3، ومعامل التفلطح **kurtosis** أقل من 20 فإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وعليه يمكن اختبار صحة فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاختبارات المعلمية.

الجدول (03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
01	الأنظمة الخبيرة	-0,638	-0,430
02	القيادة الاستراتيجية	-0,387	-0,119
	تطوير رأس المال البشري	-0,506	-0,271
	إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة	-0,491	-0,460
	استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها	-0,290	-0,749
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	-0,502	-0,035

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

حسب الجدول (03) فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة معاملي الالتواء والتفلطح ينحصران بين $(1 \pm)$ وهذا يعني أن البيانات موزعة طبيعياً.

- تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح: للتأكد من عدم وجود ارتباط عل بين متغيرات الدراسة حيث تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance، بحيث لا بد من الحصول على معامل تضخم التباين لا يتجاوز 10 وقيمة التباين المسموح لا تقل عن 0.1 والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (04): تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

متغيرات الدراسة	VIF معامل تضخم التباين	التباين المسموح Tolerance
تطوير رأس المال البشري	1,610	0,621
إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة	2,511	0,398
استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها	1,828	0,547
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	1,786	0,560

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يتضح من الجدول (04) فإن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين 1,610 و 2,511 وهي أقل من 10 وكذلك قيم التباين المسموح محصورة بين 0,398 و 0,621 وهي أكبر من 0.1 ومن هنا يمكن أن نقول أن المتغيرات التابعة غير مرتبطة بشكل كلي وعليه صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات.

III- النتائج ومناقشتها :

1.III نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

يمكن توضيح التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كالتالي:

- تشخيص مستوى الأنظمة الخبيرة في المؤسسة محل الدراسة: يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول الأنظمة الخبيرة

الجدول (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول الأنظمة الخبيرة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	الأنظمة الخبيرة	3,3654	0,6831	
01	تعتمد مؤسستنا على ادارة معظم مهامها الإدارية إلكترونياً لضمان التميز في العمل الإداري وسرعة التنفيذ.	3,7111	1,1000	3
02	تقوم مؤسستنا بتدريب موظفيها على إتقان الأنظمة الخبيرة.	3,6667	0,9293	5
03	تعمل الأنظمة الخبيرة على تحسين القرارات الإدارية كالتوظيف والترقية وغيرها.	3,7111	1,0140	3
04	يساعد استخدام الأنظمة الخبيرة في نشر المعرفة والخبرة البشرية التي يمكن أن تكون عرضة للضياع والنسيان.	4,0889	0,9959	1
05	تعمل الأنظمة الخبيرة في مؤسستنا على تبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف وتوفير المزيد من الجودة.	3,8222	0,9363	2

06	1,1755	3,0667	تقل الأنظمة الخبيرة المثبتة في مؤسستنا من الأخطاء إلى الحد الأدنى.
07	1,1963	3,0222	تسمح الأنظمة الخبيرة للموظفين في مؤسستنا بممارسة أساليب فعالة للتواصل والتعامل مع رؤسائهم وزملائهم في مختلف الأقسام الإدارية.
08	1,1178	2,4222	تساعد الأنظمة الخبيرة الإدارة العليا في تطبيق أساليب القيادة الفعالة للإشراف على الموظفين وتوجيههم وتحفيزهم.
09	1,3295	2,7778	تعمل الأنظمة الخبيرة على إعداد الموظفين في مؤسستنا لشغل مناصب قيادية.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

- الأنظمة الخبيرة: من خلال نتائج الجدول (05) حصل هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ قيمته (3,3654)، وانحراف معياري قدره (0,6831)، وتراوح قيم متوسطات عبارات هذا البعد بين (4,0889 - 2,4222)، بينما تراوح قيم الانحراف المعياري بين (1,3295 - 0,9293)، فقد سجلت العبارة رقم (4) "يساعد استخدام الأنظمة الخبيرة في نشر المعرفة والخبرة البشرية التي يمكن أن تكون عرضة للضياع والنسيان" أعلى المتوسطات (4,0889) وانحراف معياري (0,9959) باعتبار أن الأنظمة الخبيرة تساعد في نشر المعرفة والخبرة بحيث تخزن الكترونيا والتي تكون عرضة للضياع ورقيا، بينما سجلت العبارة "تساعد الأنظمة الخبيرة الإدارة العليا في تطبيق أساليب القيادة الفعالة للإشراف على الموظفين وتوجيههم وتحفيزهم" أدنى المتوسطات (2,4222) وانحراف معياري (1,1178) فالإدارة العليا لا تستخدم الأنظمة الخبيرة في تطبيق أساليب القيادة الفعالة للإشراف على الموظفين وتوجيههم وتحفيزهم.

- تشخيص مستوى القيادة الاستراتيجية لأفراد المؤسسة بأبعادها في المؤسسة محل الدراسة: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الباحثين حول الأنظمة الخبيرة

الجدول (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	تطوير رأس المال البشري			
10	تحرص مؤسستنا على إشراك الموظفين في برامج التدريب والتطوير لتحسين قدراتهم الوظيفية والشخصية.	2,5778	1,1379	5
11	تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة للعمل الإبداعي في ترقية الموظفين.	2,9111	1,0185	3
12	توفر إدارة المؤسسة كافة الإمكانيات المادية والتكنولوجية لتنمية قدرات أفرادها.	2,9111	1,2581	3
13	تهتم مؤسستنا بتشجيع الروح التنافسية بين الموظفين لزيادة أداؤهم.	3,0444	1,1472	1
14	تحاول الإدارة جعل المؤسسة نقطة جذب للمواهب والقدرات المتميزة.	3,0222	1,2878	2
	إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة			
15	تعمل مؤسستنا على غرس ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين ودعوتهم للمشاركة لاكتساب مهارات وثقافات جديدة.	3,4667	1,0787	2
16	تسعى مؤسستنا جاهدة للإزام جميع الموظفين باحترام قواعد وإجراءات العمل من أجل تجنب النزاعات الداخلية.	3,3111	1,1836	3
17	يمكن لمؤسستنا تغيير الثقافة السائدة بما يتناسب مع التغييرات والتطورات التي تحدث في العمل.	3,8000	1,0787	1
18	تسارع إدارة المؤسسة في التعامل مباشرة مع النزاعات التي تنشأ بينها وبين الموظفين لتقوية عامل الثقة.	3,0889	1,2760	4
19	تسعى إدارة المؤسسة إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والإدارة.	2,9556	1,1472	5
	استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها			
20	تستخدم مؤسستنا الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على الكفاءات وزيادة ابداعها.	3,0889	1,1836	2
21	تقوم مؤسستنا بترقية الموظفين الأكفاء وفقاً لمتطلبات الوظيفة وقدراتهم الشخصية.	3,0000	1,2060	3
22	تسخر مؤسستنا كل الإمكانيات لجذب الكفاءات والقدرات المميزة من الموظفين.	2,2667	1,0745	5
23	تحرص إدارة المؤسسة على عدم ترك الموظفين المتميزين.	3,1556	0,9759	1
24	تستخدم مؤسستنا الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على الكفاءات وزيادة ابداعها.	2,9333	1,1946	4
	التأكيد على الممارسات الاخلاقية			
25	تعزز مؤسستنا معاقبة كل أولئك الذين لا يحترمون السلوك الأخلاقي والذين يسبئون إلى بيئة العمل.	3,1289	0,6930	2
26	تعتمد مؤسستنا على احترام مبدأ العدالة في العلاقات مع الموظفين.	3,3111	1,1836	1
27	تعمل ادره المؤسسة على وضع إجراءات صارمة لتقليل السلوك غير المرغوب فيه الذي يعيق تقدم العمل.	3,2000	0,9676	3
28	تطور ادره المؤسسة نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي الجيد.	3,2889	1,1603	2
29	تنشر ادره المؤسسة دليلا لقواعد السلوك الأخلاقي في المؤسسة.	3,1778	1,1925	4
		2,6667	1,1677	5

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

- تطوير رأس المال البشري: يشير الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل إدارة المؤسسة، حيث أنها سجلت وسط حسابي عام بلغ قيمته (2,8933)، وانحراف معياري قدره (0,7231)، وتراوح قيم متوسطات عبارات هذا البعد بين (3,0444 - 2,5778)، بينما تراوح قيم الانحراف المعياري بين (1,2878 - 1,0185)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول ضعيفة لدى المبحوثين.
- إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة: حسب الجدول أعلاه جاء هذا البعد الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل إدارة المؤسسة، حيث قدر وسطه الحسابي العام بـ (3,3244)، وانحرافه المعياري بـ (0,8174)، وتراوح قيم متوسطات عبارات هذا البعد بين (3,8000 - 2,9815)، بينما تراوح قيم الانحراف المعياري بين (1,2760 - 1,0787)، وبالتالي تشير هذه النتيجة أن هذا البعد له اتجاه قوي من قبل المبحوثين.
- استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها: جاء هذا البعد في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل إدارة المؤسسة، حسب النتائج قدر الوسط الحسابي العام له بـ (2,8889)، وانحراف معياري قدره بـ (0,8174)، وتراوح قيم متوسطات عبارات هذا البعد بين (3,1556 - 2,2667)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1,2060 - 0,9759)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول ضعيف لدى المبحوثين.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الطاقم الصحي للمستشفى، حسب النتائج قدر الوسط الحسابي العام له بـ (3,3111)، وانحراف معياري قدره بـ (0,6930)، وتراوح قيم متوسطات عبارات هذا البعد بين (3,3111 - 2,6667)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1,1925 - 0,9676)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول قوية لدى المبحوثين.

3.III اختبار فرضيات الدراسة :

استخدم تحليل الانحدار المتعدد في قياس أثر الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية والتي تضمنتها الفرضية الرئيسة وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية

- اختبار الفرضية الرئيسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر

يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة في الجدول التالي:

الجدول (07): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل الأنظمة الخبيرة في المتغير التابع

المتغير	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الأنظمة الخبيرة	0,553	0,648	53,299	7,301	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يتضح من الجدول (07) ان قيمة درجة تأثير (β) (معامل الانحدار) (0,648) أي ان الزيادة في ممارسة ابعاد الأنظمة الخبيرة بوحدة واحدة يمكن ان يؤثر في القيادة الاستراتيجية بـ (0,648)، حيث جاءت قيمة T (7,301) معنوية وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على وجود أثر لاستخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر.

- اختبار الفرضيات الفرعية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستخدام الأنظمة الخبيرة كمتغير مستقل وبين ابعاد القيادة الاستراتيجية كمتغير تابع

يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

الجدول (08): نتائج تحليل الاختبار الانحدار البسيط لتأثير الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية

المتغير	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
تطوير رأس المال البشري	0,295	0,575	17,963	4,238	0,000
إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة	0,391	0,631	27,599	5,254	0,000
استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها	0,464	0,815	37,227	6,101	0,000
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0,318	0,572	20,051	4,478	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يتضح من الجدول (08) يوجد تأثير لاستخدام الأنظمة الخبيرة على تطوير رأس المال البشري كان بمقدار (β) (معامل الانحدار) $(0,575)$ ، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة $(17,963)$ وقيمة (T) المحسوبة البالغة $(4,238)$ أي أن الزيادة في ممارسة في متغير تطوير رأس المال البشري بوحدة واحدة يزيد في تطوير رأس المال البشري ب $(0,575)$ وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على وجود أثر لاستخدام الأنظمة الخبيرة في المتغير التابع: تطوير رأس المال البشري، كما يوجد أيضا تأثير لاستخدام الأنظمة الخبيرة على إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة كان بمقدار (β) (معامل الانحدار) $(0,631)$ ، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة $(27,599)$ وقيمة (T) المحسوبة البالغة $(5,254)$ أي أن الزيادة في استخدام الأنظمة الخبيرة بوحدة واحدة يزيد في إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة ب $(0,631)$ ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على وجود أثر لاستخدام الأنظمة الخبيرة في المتغير التابع: إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، كما يوجد تأثير لاستخدام الأنظمة الخبيرة على استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها بمقدار (β) (معامل الانحدار) $(0,815)$ ، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة $(37,227)$ وقيمة (T) المحسوبة البالغة $(6,101)$ ، أي أن الزيادة في ممارسة في متغير استخدام الأنظمة الخبيرة بوحدة واحدة يزيد في استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها ب $(0,815)$ ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على وجود أثر لاستخدام الأنظمة الخبيرة في المتغير التابع: استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها، وأخيرا يوجد تأثير لاستخدام الأنظمة الخبيرة على التأكيد على الممارسات الأخلاقية بمقدار (β) (معامل الانحدار) $(0,572)$ ، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة $(20,051)$ وقيمة (T) المحسوبة البالغة $(4,478)$ ، أي ان الزيادة في ممارسة في متغير استخدام الأنظمة الخبيرة بوحدة واحدة يزيد في التأكيد على الممارسات الأخلاقية ب $(0,572)$ وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على وجود أثر لاستخدام الأنظمة الخبيرة في المتغير التابع: التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

IV- الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة يمكن القول أن الأنظمة الخبيرة اصبحت ضرورة حتمية للمنظمات في ظل التغييرات المستمرة والجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال وهذا من خلال تبني الأفراد لآليات عمل جديدة تساهم في تعديل واكتساب مهارات وسلوكيات تتوافق مع أهداف التنظيم ومن هنا يظهر الدور البارز الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية باعتبارها صمام الأمان في الحالات الحرجة التي تمر بها المنظمات من أجل نقلها من وضع آني متردي إلى وضع مستقبلي أفضل لما تمتلكه من سياسات وأدوات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تطويرها وتحسين أدائها وهذا لا يتحقق إلا من خلال عملية تطوير وتنمية رأس المال البشري بالمنظمة ووضع البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية وتعزيز نقاط القوة لديهم، وإرساء ثقافة تنظيمية فاعلة وكذلك استكشاف الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة والحفاظ عليها، وسعي المنظمة دائما التأكيد على الممارسات الأخلاقية داخل العمل، ومن خلال الدراسة

التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر يعتبر نجاح استخدام هذه الأنظمة في المؤسسة ينعكس ميدانيًا على مردود القيادة الاستراتيجية من خلال تبنى أبعاد القيادة الاستراتيجية فهي تعمل على دعم ومساعدة وتوجيه القادة الاستراتيجيين في المؤسسة نحو اتخاذ قرارات خصوصًا تلك القرارات التي تتطلب قدرات وخبرات عالية.

- أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- بشكل كلي مستوى استخدام الأنظمة الخبيرة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,3654، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شفاء و رجم، 2017) في أن الأنظمة الخبيرة لها مستوى استخدام مرتفع في المؤسسة.
- وبالنسبة لإرساء ثقافة تنظيمية فاعلة والتأكيد على الممارسات الاخلاقية على مستوى المؤسسة كانت بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي 3,3244 و 3,1289، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، 2018) في أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية في المؤسسة من قبل القادة الإستراتيجيين.
- يوجد أثر لاستخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تطوير راس المال البشري، إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها، التأكيد على الممارسات الاخلاقية) في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شفاء و رجم، 2017) و دراسة (Yoon & Guimaraes, 2015) من خلال ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:
- يجب على شركة اتصالات الجزائر بسكرة الإسراع في مشاريع تعميم الالياف البصرية وتكثيف شبكة الجيل الرابع، لتحضير محرك الشبكة تحسبا لإطلاق خدمات الجيل الخامس في البلاد مما يضمن العمل الجيد لهذه الأنظمة.
- إعداد دورات تكوينية لمسيري النظام تتناسب مع طبيعة الأنشطة المطلوبة منهم تنفيذها من خلال نظام المعلومات لزيادة إدراكهم لقدرات هذا النظام.
- حرص المؤسسة على تلقين القادة الاستراتيجيين اللغة الإنجليزية باعتبارها الأساس في تعلم الأنظمة الخبيرة والقيام بإرسالهم للخارج لاكتساب الخبرات العالمية.

- الإحالات والمراجع:

- Hadrawi, H. (2018). Network Analysis of the Effect of Strategic Leadership on Organizational Success: Evidence from Iraqi Heavy Industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 4(17).
- azbari, & et al. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP*, 4, pp. 453-464.
- Cabrales, & et al. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 2(46), pp. 255-276.
- Cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 5, pp. 531-550.
- Istvan. (2013). Formalizing Harmony Rules for Nutrition Counseling Expert System. *Egyptian Computer Science Journal*, 7, pp. 24-29.
- Schoemaker, & et al. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. January-February *Harvard Business Review* 2.
- Siti, N., & Fazleen, M. (2018). The Concept and Model of Strategic Leadership and Its Importance in Increasing School Achievement. *Journal of Social Science Research*, 1(12), pp. 2568-2574.

- أبو جمعه محمود حسين ، و محمد منصور الحامدي. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية/الاردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 1(29)، الصفحات 298-323.
- بسام سمير الرميدي، و فاطمة الزهراء طلحي. (2019). أثر تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية علي القدرات المؤسسية شركات السياحة المصرية كدراسة حالة. *JFBE* مجلة إقتصاد المال والأعمال، 2(3)، الصفحات 414-434.
- بلال رحابلية. (2015). الأنظمة الخبيرة ودورها في دعم نظم القرارات في المؤسسة الاقتصادية. مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول منظمات الاعمال-الفرص والتحديات والتطلعات (الصفحات 1-28). اللقاء: كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والادارية.
- تخاني صالح زكي طولان. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في اعداد وبناء القيادات المستقبلية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 4(7).
- ثائر أحمد سعدون السمّان، و نور ضياء عزيز الصفو. (2012). تصميم نظام خبير لتحديد صلاحية المنتج الدوائي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل. *تنمية الرفادين*، 34.
- حامد كريم الحداوي، و جلال فاهم هادي. (2018). ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لإستقرار رضا الزبون. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، 3(15)، الصفحات 1-22.
- حسن بن احمد الشهري. (2012). نظم المعلومات وتكاملها مع النظم الخبيرة. *الفكر الشرطي*، 21(85).
- حسن بن احمد الشهري. (2012). نظم المعلومات وتكاملها مع النظم الخبيرة. *الفكر الشرطي*، 82.
- خالدية مصطفى عطا. (2018). اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية و الالكترونية التابعة لوزارة المعادن. *مجلة الدنانير*، 2(47).
- رشيد اعسيلة حكم . (2015). أثر الأنظمة الخبيرة على جودة القرارات في شركات الاتصالات الفلسطينية(الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية) (المجلد 33). عمان: جامعة عمان العربية.
- ساجد ناصر حسين، و شفاء محمد علي. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات التنظيمية بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن. *مجلة الادارة والاقتصاد* (126)، الصفحات 47-104.
- ساجد ناصر حسين، و شفاء محمد علي . (2021). ادارة الازمات على فق القيادة الاستراتيجية -الدور التفاعلي لنظم دعم القرار دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن /الشركة العامة للصناعات الفولاذية. *مجلة الاقتصاد و العلوم الادارية*، 125(27)، الصفحات 351-373.
- ضرغام حسين عبد. (2016). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية*، 13(39).
- عاضف علي سير، و خالد اسماعيل الشيخ ذب. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. *مجلة العلوم الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، 2(27)، الصفحات 117-142.
- عبد العزيز طلبة عبد الحميد، و اخرون. (2014). تصور مقترح قائم على النظم الخبيرة لمساعدة الطلاب على اختيار الشعبة الدراسية. *مجلة بحوث التربية النوعية* (36)، الصفحات 1-32.
- علي اوسو، و اخرون. (2017). القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ودورها في تبني سلوكيات التسويق الريادي دراسة اس تطلاعية لاصحاب القرار في عينة من المصارف الاهلية في اقليم كردستان. *المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز*، 1(6).
- علي بن عبد الهادي الاعمى . (2020). السعودية، الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و الميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 2(2).
- فاضل حمد سلمان، و طارق كاظم الناصري. (2016). ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط-شركة المشاريع النفطية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 22(87)، الصفحات 191-212.

- فراس محمد العامري، و ناصر حسين وجدان. (2019). انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد التنظيمي بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار. مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، 11(22).
- قيس ابراهيم حسين، و بلقيس ناجي عاجل . (2021). القيادة الاستراتيجية واثرها في التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات. مجلة دنانير(22).
- قيس ابراهيم حسين، و بلقيس ناجي عاجل . (2021). القيادة الاستراتيجية واثرها في دورة حياة المنظمة دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم(48).
- مهدي عطية الجبوري، و حسين حطي كاظم. (2020). تأثير القيادة الاستراتيجية في مواجهة الازمات (دراسة تحليلية في مديرية شرطة محافظة بابل). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 3(12)، الصفحات 350-374.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

محمد عبد الداعي نموشي ، عبد الحكيم شاهد و أحمد بن خليفه (2023)، أثر استخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر/ بسكرة ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 08(العدد 02)، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ص.ص 193-208.



SCAN ME