



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة استراتيجية

بغنوان :

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية

دراسة ميدانية لجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

تحت إشراف الأستاذة

الدكتورة : بختي عمارية

من إعداد الطلبة :

لوط هجيرة

عمارة عصام

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ :

2026/06/02

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور : عتيق شيخ أستاذ محاضر أ رئيسا

الدكتورة : بختي عمارية أستاذة محاضرة أ مشرفا

الدكتورة : عتيق خديجة أستاذة محاضرة أ مناقشا

السنة الجامعية : 2026/2025

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الطموحات.

الحمد لله الذي وفقنا لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
هذه ثمرة الجهد و نجاح بفضلته تعالى.

مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدامهما ,والى أستاذتنا
المشرفة على توجيهاتها القيمة ,كما نشكر كل من ساهم من قريب أو
بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

من قال أنا لها "نالها".

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكني فعلتها و نلتها . الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا، الذي بفضلها ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره و قد أصبح واقعا أفخر به.

إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله داعمتي الأولى و الأبدية "أمي" أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، ممتنة لان الله قد اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند و عوض.

إلى من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل إلى من كان دعمه عزا لي ورضاه طريقي نحو النجاح "أبي" لك كل الامتنان والتقدير والفخر الذي يليق بمكانتك في حياتي.

إلى من قيل فيهم: (سَتَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ) إخوتي و أخواتي "سندي الذي لا يميل لقد كنتم دائما جزءا من قوتي وسببا في أن أقف بثبات في أصعب الأيام , لكم يا من كنتم نور أيامي أقدم جزءا من فرحتي.

إلى رفاق الرحلة أصدقائي الذين شاركوني الطريق وساهموا في صنع ذكريات لا تنسى وجودكم كان مساحة رحبة لقلبي .

لكم جميعا أجمل معاني الامتنان والدعاء .

هجيرة



إهداء

(وَأَجْرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله حبا و شكرا و إمتنانا على البدء و الختام

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من هما سرّ وجودي
وسبب نجاحي، إلى قرة عيني "أمي الغالية" التي غمرتني
بدعواتها، وإلى قدوتي وسندي "أبي العزيز" الذي لم يبخل
عليّ يوماً بعطائه.

إلى "إخوتي وأخواتي"، رفاق الدرب الذين كانوا لي خير
عون وسند. إلى براعم العائلة، أبناء وبنات أختي، الذين
يملؤون حياتي بهجة وأملًا.

إلى زميلتي في درب العلم، شريكتي في إعداد هذا العمل،
التي تقاسمت معي عناء البحث والسهر. وإلى كافة أصدقائي
والعائلة، ممن شاركوني لحظات التعب والفرح .

عصام



المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي ,تعزيز الثقافة التنظيمية ,تطوير رأس المال البشري ,دعم ثقافة الابتكار) في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية، من خلال التعرف على مدى إسهام الممارسات القيادية الحديثة في دعم التحول نحو منظمات قادرة على التعلم والتكيف مع التغيرات البيئية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،حيث تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة مكونة من 40 فردًا من مؤسسات مختلفة، مع تركّز أغلب المشاركين في جامعة مولاي طاهر بسعيدة، الأمر الذي أدى إلى إجراء دراسة ميدانية أكثر تركيزًا على هذه المؤسسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإستراتيجية, التوجه الاستراتيجي, تعزيز الثقافة التنظيمية, تطوير رأس المال البشري , دعم ثقافة الابتكار, المنظمة الذكية .

Abstract :

This study aims to shed light on the role of strategic leadership in its four dimensions (strategic orientation, strengthening organizational culture, developing human capital, and supporting a culture of innovation) in meeting the requirements of the smart organization, by identifying the extent to which modern leadership practices contribute to supporting the transformation toward organizations capable of learning and adapting to environmental changes.

The study adopted the descriptive analytical method, using an electronic questionnaire as the main tool for data collection. The questionnaire was distributed to a sample of 40 individuals from different institutions, with most participants concentrated at Moulay Taher University in Saïda, which led to a more focused field study on this institution.

The study reached a set of findings, the most prominent of which is the existence of a statistically significant relationship between strategic leadership and the requirements of the intelligent organization.

Keywords: Strategic Leadership, Strategic Orientation, Enhancing Organizational Culture, Human Capital Development, Supporting Innovation Culture, Smart Organization.

قائمة المحتويات

الشكر

الإهداء

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة.....أ

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول القيادة الاستراتيجية و المنظمة الذكية 1

تمهيد 2

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية و المنظمات الذكية 3

المطلب الأول : عموميات حول القيادة الاستراتيجية 3

الفرع الأول : مفاهيم القيادة الاستراتيجية وأهميتها 3

الفرع الثاني : الفرق بين القيادة الاستراتيجية و القيادة التقليدية 6

الفرع الثالث : أنماط القيادة الاستراتيجية وأبعادها 7

الفرع الرابع : مميزات القيادة الاستراتيجية و عوامل نجاحها 9

الفرع الخامس : التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية و الحلول المقترحة لمواجهتها .. 11

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للمنظمات الذكية.....13

الفرع الأول : مفهوم المنظمات الذكية.....13

14	الفرع الثاني : خصائص المنظمات الذكية.....
15	الفرع الثالث : أهمية المنظمات الذكية.....
15	الفرع الرابع : تأثير الذكاء الاصطناعي على المنظمات الذكية
16	الفرع الخامس : التحديات التي تواجهها المنظمات الذكية والحلول المقترحة.....
17	المطلب الثالث : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية
17	الفرع الأول : أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي
17	الفرع الثاني :أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.....
18	الفرع الثالث : أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية :
19	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية.....
19	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
26	المطلب الثالث : تحليل الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
28	خلاصة الفصل :
29	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
30	تمهيد :
31	المبحث الأول : الإطار التحليلي لجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة.....
31	المطلب الأول : تقديم عام لجامعة الدكتور مولاي الطاهر
33	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة وتطوراتها
37	المطلب الثالث : إمكانات الجامعة ونقاط القوة والضعف.....
39	المبحث الثاني : اجراءات الدراسة التطبيقية
39	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
40	المطلب الثاني : أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة.....

المطلب الثالث : أداة صدق وثبات الدراسة	41
المبحث الثالث : تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات.....	45
المطلب الأول : التحليل الإحصائي لمفردات العينة.....	45
المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان.....	51
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	56
خلاصة الفصل :	66
الخاتمة.....	67
قائمة المراجع	69
الملاحق	74

قائمة الجداول

- الجدول رقم 01-01: المؤشرات العامة لجامعة سعيدة 31
- الجدول رقم 01-02: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد 41
- الجدول رقم 02-02: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد 41
- الجدول رقم 03-02: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد 42
- الجدول رقم 04-02: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد 43
- الجدول رقم 05-02: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد 44
- الجدول رقم 06-02: توزيع أفراد العينة حسب الصنف 45
- جدول رقم 07-02: توزيع أفراد العينة حسب السن 46
- جدول رقم 08-02: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي 47
- جدول رقم 09-02: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 49
- جدول رقم 10-02: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي 50
- الجدول رقم 11-02: اختبار معامل ألفا كرونباخ 51
- الجدول رقم 12-02: قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي 51
- الجدول رقم 13-02: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد التوجه الاستراتيجي 52
- الجدول رقم 14-02: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية 52
- الجدول رقم 15-02: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد تطوير رأس المال البشري 53
- الجدول رقم 16-02: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد دعم ثقافة الابتكار 54
- الجدول رقم 17-02: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني 55
- الجدول رقم 18-02: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بمعامل الارتباط بيرسون 56
- الجدول رقم 19-02: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التوجه الاستراتيجي و المنظمة الذكية 57
- الجدول رقم 20-02: نموذج تحليل التباين ANOVA بين التوجه الاستراتيجي و المنظمة الذكية 58
- الجدول رقم 21-02: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تعزيز الثقافة التنظيمية و المنظمة الذكية 59
- الجدول رقم 22-02: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تعزيز الثقافة التنظيمية و المنظمة الذكية ... 59
- الجدول رقم 23-02: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تطوير رأس المال البشري و المنظمة الذكية .. 60

الجدول رقم 02-24: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تطوير رأس المال البشري و المنظمة الذكية 61

الجدول رقم 02-25: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين دعم ثقافة الابتكار و المنظمة الذكية..... 62

الجدول رقم 02-26: نموذج تحليل التباين ANOVA بين دعم ثقافة الابتكار و المنظمة الذكية..... 62

الجدول رقم 02-27: نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة

الذكية 63

الجدول رقم 02-28: تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة

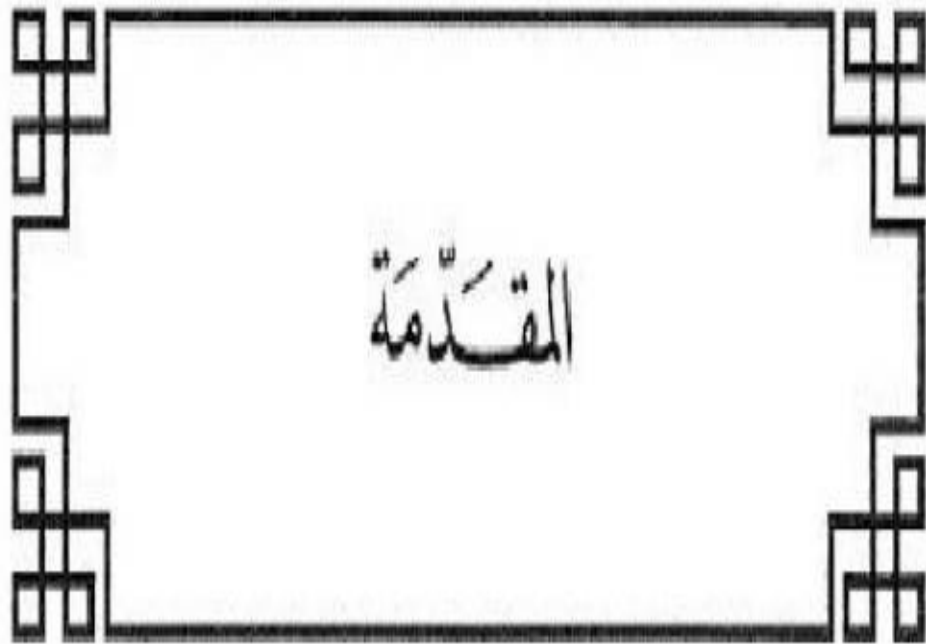
الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية 63

الجدول رقم 02-29: نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على

متطلبات المنظمة الذكية 64

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01-01: يمثل النموذج المفاهيمي للدراسة..... ث
- الشكل رقم 01-02 : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة..... 33
- الشكل رقم 01-02: توزيع أفراد العينة حسب الصنف 46
- الشكل رقم 02-02: توزيع أفراد العينة حسب السن 47
- الشكل رقم 02-03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي..... 48
- الشكل رقم 02-04: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية..... 49
- الشكل رقم 02-05: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي..... 50



المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات نوعية نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة، وتزايد المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي، وتزايد تعقيد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وفي مواجهة هذه التحديات، لم يعد نجاح المنظمات يعتمد فقط على الموارد التقليدية، بل على قدرتها على التعلم المستمر، وتطوير المعرفة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الدقيقة. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم المنظمة الذكية كنموذج تنظيمي حديث يركز على إنتاج المعرفة، وتبادلها، واستخدامها بشكل فعال لدعم الابتكار وتحقيق التكيف السريع مع المتغيرات البيئية .

وتُعد القيادة الاستراتيجية عاملاً محورياً في تمكين هذا التحول، إذ تقع على عاتقها مسؤولية صياغة الرؤية المستقبلية، وتوجيه الموارد البشرية والمادية، وخلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم. فالقيادة الاستراتيجية ليست مجرد ممارسة إدارية تقليدية، بل هي قدرة على استشراف المستقبل وبناء مسارات بديلة للنمو والتطور بما يضمن توافق المنظمة مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسات الرائدة يعتمد على كفاءة قيادتها الاستراتيجية في تحليل التحديات، وصياغة الاستراتيجيات الفعالة، واتخاذ القرارات التي تحقق النمو والاستدامة.

1- إشكالية الدراسة :

على ضوء ماسبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

إلى أي مدى تساهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية دراسة ميدانية بجامعة سعيدة؟

ويمكن تحقيق عرض الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي المفاهيم الأساسية لكل من القيادة الاستراتيجية و المنظمة الذكية؟
- ما الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية؟
- كيف تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المنظمة؟
- كيف تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء التنظيمي كركيزة أساسية لبناء المنظمة الذكية؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية

المقدمة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية.

الفرضيات الفرعية

يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي-الثقافة التنظيمية- تطوير رأس المال البشري - دعم ثقافة الابتكار) على تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

يسهم التوجه الاستراتيجي للقيادة إسهاما موجبا في تعزيز المرونة والتكيف البيئي للمنظمة الذكية

توجد علاقة طردية بين ممارسات القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية وارتفاع مستوى التعاون والذكاء الجماعي للمنظمة الذكية

يؤدي تطوير رأس المال البشري إلى تحسين كفاءة نظم إدارة المعرفة داخل المنظمة الذكية

يرتبط دعم ثقافة الابتكار ارتباطا إيجابيا بزيادة القدرة على التحول نحو المنظمة الذكية

3-مبررات إختيار الموضوع :

يأتي اختيار موضوع القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق متطلبات المنظمات الذكية استجابةً للأهمية المتزايدة التي تكتسبها القيادة الاستراتيجية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وما تفرضه من تحديات تنظيمية وتقنية معقدة. كما تبرز الأهمية العلمية للموضوع في إسهامه في تعميق الفهم النظري لمفاهيم القيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية، وتتجلى الأهمية التطبيقية لهذا الموضوع في إمكانية الإفادة من نتائجه في دعم صناع القرار والقيادات الإدارية لاعتماد ممارسات قيادية استراتيجية تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي، وبناء منظمات ذكية قادرة على تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

4-أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية، وبيان أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في دعم التحول نحو المنظمات الذكية، وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية، إضافة إلى إبراز أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التعلم

المقدمة

التنظيمي وإدارة المعرفة وتنمية الابتكار والقدرات التنافسية، فضلاً عن التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية وبناء المنظمات الذكية، واقتراح حلول مناسبة لمعالجتها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

5- أهمية الدراسة :

تكمُن أهمية هذه الدراسة من معالجتها لموضوع بالغ الأهمية، والمتمثل في القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق متطلبات المنظمات الذكية، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال الحديثة. وتكمُن أهمية الدراسة في مساهمتها في تعزيز الإطار المعرفي والنظري المتعلق بهذين المفهومين من خلال تحليل مرتكزاتهما الفكرية وأبعادهما التطبيقية، إضافة إلى إبراز الدور المحوري الذي تضطلع به القيادة الاستراتيجية في ترسيخ التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتحفيز الابتكار، بما يكفل تعزيز الفعالية والقدرة التنافسية للمنظمات. كما تكتسب الدراسة أهميتها من تناولها أثر التطورات التكنولوجية، ولا سيما الذكاء الاصطناعي، على التحول نحو المنظمات الذكية، مع تقديم رؤية علمية قد تسهم في تمكين صناع القرار من فهم التحديات المعاصرة واستشراف السبل المثلى لمواجهتها وتوظيفها لخدمة الأهداف التنظيمية.

6- حدود الدراسة :

حدود بشرية :تمت الدراسة لدى عينة من مستخدمي جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2026

7- منهجية الدراسة وادواتها :

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع ,حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة القيادة الاستراتيجية وتحليل دورها في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية, كما يسمح هذا بجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات. تم اعتماد استبيان إلكتروني، وتم جمع البيانات من عدة مؤسسات، غير أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الوسط الجامعي، مع صعوبة إجراء دراسة ميدانية مباشرة داخل جميع المؤسسات، إضافة إلى صغر حجم العينة (40 عينة)، مما قد يحد من تعميم النتائج.

8- هيكل الدراسة :

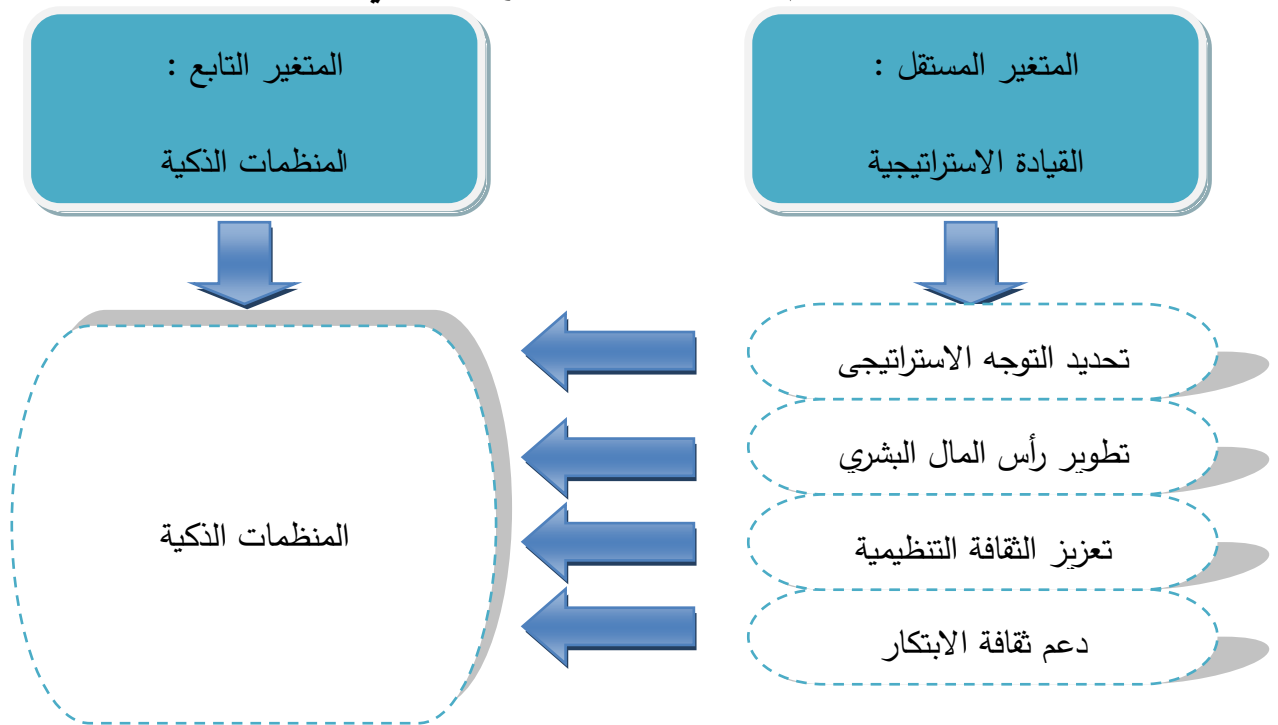
قسمنا البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي :

الفصل الأول : يتناول الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي للقيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية، من خلال توضيح مفاهيمها وخصائصها وأبعادهما والتحديات المرتبطة بهما، مع إبراز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء المنظمات الذكية، واستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة واستخلاص أوجه الاستفادة منها.

الفصل الثاني : فقد خصص للدراسة الميدانية .

9- نموذج متغيرات الدراسة :

الشكل رقم 01-01: يمثل النموذج المفاهيمي للدراسة



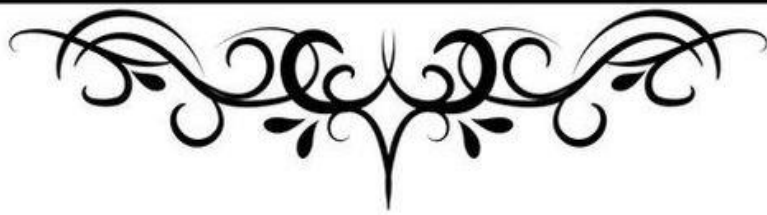
المقدمة

يمثل هذا النموذج إطارًا تحليليًا يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين: القيادة الاستراتيجية، كمتغير مستقل ومتطلبات المنظمة الذكية، التي تُعد متغيرًا تابعًا. يتناول المحور الأول الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية في توجيه المنظمة نحو بلوغ أهدافها بعيدة المدى. ويتجلى هذا الدور في أربعة أبعاد أساسية: أولاً، التوجه الاستراتيجي الذي يرسم الرؤية ويحدد المسار العام للمنظمة؛ وثانياً، تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم القيم والسلوكيات الإيجابية. ثالثاً، يأتي تطوير رأس المال البشري من خلال الاستثمار في مهارات وقدرات العاملين. وأخيراً، دعم ثقافة الابتكار التي تحفز الإبداع والتجديد داخل الكيان المؤسسي. أما المحور الثاني، فيركز على متطلبات المنظمة الذكية، التي تسعى جاهدةً للتكيف بفاعلية ومرونة مع التحولات البيئية المحيطة. وبالتالي، يعكس النموذج علاقة تأثيرية مفادها أن تحقيق متطلبات المنظمة الذكية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبني وتفعيل أبعاد القيادة الاستراتيجية داخل المنظمة .



الفصل الأول

الأدبيات التطبيقية والنظرية حول القيادة الاستراتيجية والمنظمة الذكية



تمهيد :

تواجه المنظمات في ظل بيئة تنظيمية تتسم بعدم الاستقرار وتسارع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية تحديات تتطلب منها إعادة تقييم أنماط قيادتها وآليات عملها لضمان استمراريته وقدرتها على المنافسة. في هذا السياق، تبرز القيادة الاستراتيجية كنهج إداري يركز على تبني رؤية مستقبلية، واستخدام الموارد بشكل فعال، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة. ويترافق ذلك مع بروز مفهوم المنظمات الذكية التي تركز على المعرفة، والتعلم التنظيمي، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة كعوامل أساسية لتعزيز الأداء وتحقيق القيمة. وتكتسب دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية أهمية متزايدة، نظراً لدور هذه العلاقة في دعم الابتكار، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتعزيز جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي .

وانطلاقاً من ذلك، يتضمن هذا الفصل مبحثين :

المبحث الأول : عرض وتحليل الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية

المبحث الثاني: استعراض الأدبيات التطبيقية من خلال تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، بما يسهم في تدعيم الأساس العلمي للدراسة وتحديد موقعها البحثي.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية و المنظمات الذكية

المطلب الأول : عموميات حول القيادة الاستراتيجية

الفرع الأول : مفاهيم القيادة الاستراتيجية وأهميتها

1_ مفاهيم القيادة الاستراتيجية

أ - مفهوم القيادة :

يعرف Likert القيادة بأنها : "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" . (حريم، 2004)

كما تعرف أيضا على أنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا " (شوقي، 1993)

كما عرفها Hayman & Hilge بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد (خيري، 2014)

استنادًا إلى التعاريف الواردة لكل من ليكرت (Likert)، وشوقي، و Hayman & Hilge، يمكن استخلاص مجموعة من الكلمات المفتاحية والدلالات المشتركة كما يلي:

التأثير في الآخرين (الفرد / الجماعة - الأفكار - الاتجاهات - السلوك)، التوجيه والإرشاد، التحفيز، التعاون، التحكم والقدرة على الإدارة، الخصائص والقدرات الشخصية، تحقيق الأهداف المشتركة، الكفاءة والفعالية

وبناءً على هذه الدلالات، يمكن صياغة تعريفا خاصا شاملا للقيادة على النحو الآتي:

القيادة هي عملية تفاعلية يمارس من خلالها الفرد، اعتمادًا على مجموعة من الخصائص والقدرات الشخصية، تأثيرًا منظمًا وهادفًا في الأفراد أو الجماعات، من خلال توجيههم وإرشادهم وتحفيزهم وبناء التعاون فيما بينهم، بما يضمن توحيد أفكارهم واتجاهاتهم وسلوكهم، والعمل بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المشتركة المرسومة.

ويعكس هذا التعريف القيادة بوصفها قدرة وتأثيرًا وعملية اجتماعية هادفة، تتجاوز مجرد التحكم إلى بناء الدافعية والتعاون لتحقيق الأهداف.

ب - مفهوم الاستراتيجية :

الاستراتيجية هي خطة موضوعة تحدد سياقًا وسبل التصرف، ومناورة يقصد منها التعامل وخداع المنافسين كنموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة، ومنظور يعني القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقًا لعلاقاتها الصحيحة . (إدريس و الغالبي، 2011)

وعرفها عواد بأنها تصور رؤية المنظمة المستقبلية وتحديد مهامها وغاياتها طويلة المدى، وتحديد أبعاد العلاقة ما بين المنظمة والبيئة المساعدة في تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف من أجل صياغة القرارات الاستراتيجية طويلة المدى ومراجعتها وتقويمها. (عواد، 2012)

ت - مفهوم القيادة الاستراتيجية :

تعرف القيادة الاستراتيجية على أنها نمط قيادي يتجاوز حدود الإدارة التشغيلية، ويرتكز على القدرة على بناء رؤية استراتيجية شاملة، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال اتخاذ قرارات جوهريّة تؤثر في مستقبلها. ويعتمد هذا النمط القيادي على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية، والاستغلال الأمثل للموارد، وبناء قدرات تنظيمية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التكيف المستمر.

كما تُعد القيادة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الحالية وضرورات التطوير المستقبلي، من خلال تحفيز رأس المال البشري، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم، بما يعزز قدرة المنظمة على الاستدامة وتحقيق القيمة المضافة في الأجل الطويل.

وقد عرفت القيادة الاستراتيجية على أنها "تلك الأفعال التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح" (العادل، 2019)

وبناءً على ما تقدم نرى القيادة الاستراتيجية سواء كانت متمثلة بشخص واحد أو فريق عمل فهي الجهة التي تمتلك خصائص وقدرات ومسؤوليات تفوق جميع أعضاء المنظمة، وتكون في تماس مستمر مع ما يحدث في

البيئة الخارجية وطبيعة المنافسة القائمة فيها، فهي بذلك تكون المسئولة عن ترشيد المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية والعمل مع بقية أعضاء المنظمة لإيصالها إلى المستوى المطلوب لتحقيق النجاح والبقاء في السوق. (قادر، 2019)

2_ أهمية القيادة الاستراتيجية

تلعب القيادة دوراً فعالاً في المؤسسة، وذلك يرجع إلى أهميتها البالغة وذلك من خلال : (كردي، 2019)

تحديد التوجه والرؤية المستقبلية:

يتم ذلك من خلال اعتماد منهجية استراتيجية في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية والمتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، والمساهمة في بناء رؤية ورسالة الشركة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال الشركة، وذلك لأن القيادة الإستراتيجية تعتمد على التخطيط المستند إلى الرؤية المستقبلية.

تشجيع العمل الجماعي:

فالقيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في علاقات العمل، ولا سيما في حالة تمكن القائد الاستراتيجي من خلق قبول مشترك بين العاملين، للرؤية التي يمتلكها ومن ثم سعيهم المشترك لتحقيقها.

تهيئة الاستجابة السريعة للتغيرات:

والتغيرات هي الحاصلة في بيئة العمل التنافسية ولا سيما في ظل العولمة والتقلبات المتلاحقة في بيئة العمل، وتعزيز الميزة التنافسية المتواصلة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

صناعة عملية التعليم التي تتميز بالكفاءة:

والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والشركات ككل، وكذلك تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم أصول للشركة، وتدبير وإدارة الموارد البشرية (المالية، المادية، والبشرية)، وزيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل الشركة، تساهم في تنفيذ الخطط واستراتيجيات الشركة الموضوعة وفقاً للمعايير

المتفق عليها، وبناءً ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف الشركة.

توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف:

ولا شك أن المهارات القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها وإستمراريتها في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية مرتدة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة:

وذلك بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها في الوقت الحالي والمستقبل قابلة للحل، والتخلص من الأدوار التقليدية، والرصد والفهم الواعي والمستتير لبيئة الشركة الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة، وتطوير أداء الشركة ولا سيما في تحقيق الأسبقيات التنافسية وفي ظل متطلبات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وذلك لأن البيئة تتسم في الوقت الحالي بالديناميكية العالية.

مصدر الابتكارات وكسر الجمود التنظيمي:

وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، في ضوء المحركات الداخلية للابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسات الإدارية والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالشركة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم الشركة، مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في اتجاهاتهم.

الفرع الثاني : الفرق بين القيادة الاستراتيجية و القيادة التقليدية

يمكن توضيح الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول التالي : (بن سعد، 2008)

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
----------------	-------------------	----------------------

المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استنادا على المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف و الفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة
التركيز	تركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف و الأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية و السعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة و خارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية فقط استنادا إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي و التكاملي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية.
القرارات	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات .	إتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة و مفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الاستراتيجي.
الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود و الإنغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتعزيز قدراتها.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي و التحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري وتأتي بابتكارات جديدة.

تؤكد النتائج النظرية أن القيادة الإستراتيجية تمثل الخيار الأمثل للمنظمات الحديثة، لما تتميز به من رؤية مستقبلية ومرونة عالية في اتخاذ القرار، وقدرة على إدارة التغيير والتكيف مع البيئة، بعكس القيادة التقليدية التي يحد تركيزها الداخلي من فعاليتها في مواجهة التحديات الإستراتيجية.

الفرع الثالث : أنماط القيادة الاستراتيجية وأبعادها

1- أنماط القيادة الاستراتيجية

يعتمد القادة الاستراتيجيون على مجموعة من القيادات من أجل تنفيذها وتحمل مسؤولياتهم والتي تختلف من قائد لآخر ومن مؤسسة لأخرى ومن مهمة أو دورا لآخر ومن هذه القيادات نجد القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الرؤوية. (عليان، 2013-2014)

أولا : القيادة التحويلية :

عرفها Roberts على أنها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تجديد التزاماتهم وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. وتعرف القيادة التحويلية بالقيادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتخلوا عن مصالحهم الذاتية لصالح المؤسسة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراكهم للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة.

ثانيا : القيادة التبادلية :

عرفها ميلر بأنها نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على لمصادر ذات قيمة وهي قصيرة المدى و مؤقتة و مرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن. كما تعرف بأنها ارتباط وتفاعل بين المدراء والأفراد العاملين ،فمن خلال سلوك المدير يمكن إحداث تأثير في سلوك الأفراد العاملين أوهي القيادة الهادفة إلى وضع نظام المكافأة مقابل الجهود و الأداء المبذول من قبل العاملين انطلاقا من مقولة (الشيء مقابل الشيء)

ثالثا : القيادة الرؤوية :

تشير القيادة الرؤوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية ، ذات مصداقية وجاذبة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة ،ويمكن للقائد الرؤوي إيصال الرؤية بفعالية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة ، والوضوح والواقعية من جهة أخرى ، حيث تشمل مكونين هما الإدراك والعاطفة

2-أبعاد القيادة الاستراتيجية : إن أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية هي:

○ **التوجه الاستراتيجي** : يعد إحدى أدوات القيادة التي من خلالها يمكن تحديد رؤية المنظمة المستقبلية وأهدافها ووضع خطة استراتيجية يمكن تنفيذها على أرض الواقع

وعرفه HILL على أنه تحديد الرؤية طويلة المدى والأهداف للمنظمة لمدة من 5 سنوات إلى 10 سنوات مستقبلية . (حلمي، 2024)

○ **تطوير رأس المال البشري** : يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمة إذ يقوم بتنفيذ استراتيجية المنظمة بدقة ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية، ولذلك تولي القيادة الاستراتيجية اهتماما برأس المال البشري حتى تمكنهم من تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية. (حلمي، 2024)

تعزيز الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية هي أداة لخلق اختلافات مميزة بين المنظمات، هوية لأعضاء المنظمة، وهي بمثابة آلية ونظام تحكم في اتجاهات وسلوك الموظفين.

وتعرف على أنها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء التنظيم. (بودرهم، 2024)

○ **دعم ثقافة الابتكار** : تسهم القيادة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية وتبني المبادرات التطويرية، إضافة إلى دعم العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة لتحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية. ويؤدي ذلك إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. (السلمي، 2002)

الفرع الرابع : مميزات القيادة الاستراتيجية و عوامل نجاحها

1-مميزات القيادة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها للبقاء والاستمرار والنمو، وذلك من خلال القيادة الاستراتيجية التي تتميز ب: (بودرهم، 2024)

● أنها تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في المجال الذي تعمل فيه.

- تقوم القيادة الاستراتيجية بتعلم كيفية التأثير على سلوك الإنسان بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة، ويتم ذلك من خلال الحوارات والممارسات التطبيقية للقادة و الطموحات الكبيرة لهم.
- إن القدرة على إدارة رأس المال البشري تكون الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الاستراتيجي.
- تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن الاستراتيجي.
- للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في رسم الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب المتغيرات الأخرى، حيث أن القائد الاستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمد عليها في قيادة المنظمة وأسلوبه الإداري ، وتفويض السلطات وتوزيع وتقسيم المهام، مما يؤثر في القواعد السلوكية والثقافية كالقيم التي تنشأ داخل المنظمة.

2-عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

من أهم عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية ما يلي : (السيد، 2023)

- ✚ يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة أمراً حاسماً في القيادة الاستراتيجية: يجب على القادة أن يحددوا الاتجاه الذي يرغبون في أن تسلكه الشركة على المدى الطويل. يتضمن ذلك تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ومتوافقة مع قيم الشركة. توجيه الشركة نحو هذه الرؤية يساعد في توحيد الجهود وتعزيز التفاني والالتزام لدى فرق العمل.
- ✚ ينبغي على القادة تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة: يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للشركة وتحديد الفرص والتحديات المحتملة. بناءً على هذا التحليل، يمكن للقادة تحديد الاستراتيجيات الملائمة ووضع الخطط العملية لتحقيق الأهداف. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات مرنة لتتكيف مع التغيرات السريعة في السوق ومتطلبات العملاء.
- ✚ يعد توجيه الثقافة التنظيمية من المهام الأساسية للقادة الاستراتيجيين : يجب على القادة أن يكونوا قدوة للموظفين ويعكسوا القيم والمبادئ الأساسية للشركة في سلوكهم واتخاذ القرارات. يجب أن يعزز القادة ثقافة الابتكار والتعلم المستمر والتعاون بين الفرق داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتبنى القادة نهجاً شفافاً ومفتوحاً للتواصل مع الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرارات وتقديم الأفكار.

✚ يجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا قادرين على بناء فرق قوية وفعالة : يعتبر اختيار وتطوير المواهب الصحيحة أمرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المستدام. يجب أن يكون للقادة رؤية واضحة للمهارات والقدرات المطلوبة والقدرة على توجيه الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. يجب أيضًا أن يعزز القادة ثقافة الابتكار والتجديد وتشجيع الموظفين على تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات .

✚ يجب أن يكون للقادة الاستراتيجيين القدرة على التكيف والتغيير: في عالم الأعمال المتغير بسرعة، يجب أن يكون للقادة القدرة على التكيف مع التحولات الجديدة واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة. يجب أن يكونوا مفتوحين للابتكار والتطور التكنولوجي والتغيرات في السوق. يجب أن يكونوا قادرين على تعديل استراتيجياتهم وتحديثها وفقًا للتغيرات في الظروف الخارجية والداخلية.

الفرع الخامس : التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية و الحلول المقترحة لمواجهتها

إن القيادة الاستراتيجية تتطلب من القائد التوجيه نحو تحقيق أهداف طويلة المدى في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار. ومن هنا تنشأ عدة تحديات رئيسية تواجه القادة في العصر الحديث: (Foundation، 2025)

❖ **التغيير المستمر وسرعة التحولات :** العصر الحديث يتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة. القادة اليوم بحاجة إلى مواكبة هذه التحولات والتكيف معها بفعالية.

التحدي: صعوبة التنبؤ بالتغيرات وتأثيرها على الأعمال.

الحل: تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، مع بناء خطط استراتيجية مرنة تستجيب للمتغيرات. من المهم أن يكون القائد مستعدًا لاتخاذ قرارات جريئة في الأوقات المناسبة.

❖ **التنوع الثقافي وإدارة الفرق العالمية :** مع توسع الأعمال عالميًا، أصبحت الفرق متعددة الجنسيات والثقافات واقعًا في العديد من المؤسسات.

التحدي: إدارة التنوع الثقافي وضمان التفاهم بين أعضاء الفريق.

الحل: بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل والشمولية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز مهارات التواصل بين الثقافات وتنظيم جلسات تدريبية لتعزيز الفهم المتبادل.

❖ **التكنولوجيا والرقمنة :** التكنولوجيا تغيرت بشكل جذري الطريقة التي تُدار بها المؤسسات، حيث أصبحت الرقمنة عنصرًا أساسيًا في جميع القطاعات.

التحدي: صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية وتأثيرها على العمليات.

الحل: الاستثمار في تطوير مهارات الفريق وتوظيف التكنولوجيا بشكل استراتيجي لتحسين الكفاءة. القادة بحاجة إلى فهم الأساسيات التقنية لضمان اتخاذ قرارات مدروسة.

❖ **قيادة الفرق عن بُعد :** مع تزايد العمل عن بُعد، أصبح من الصعب الحفاظ على تماسك الفرق وتحفيزهم.

التحدي: غياب التواصل الفعلي وانخفاض التفاعل بين أعضاء الفريق.

الحل: استخدام أدوات التكنولوجيا لتعزيز التواصل، مثل الاجتماعات الافتراضية وتطبيقات إدارة المشاريع. يجب على القائد أيضًا التركيز على بناء ثقافة عمل إيجابية، حتى في البيئات الافتراضية.

❖ **الضغط لتحقيق الأهداف بسرعة :** الضغوط المرتبطة بالمنافسة العالية ومتطلبات السوق تجعل من الضروري تحقيق نتائج سريعة.

التحدي: تحقيق التوازن بين الجودة والسرعة في الإنجاز.

الحل: تحديد الأولويات بدقة، مع توزيع المهام بناءً على الكفاءات. القائد الناجح هو من يستطيع إدارة الوقت والموارد بحكمة لتحقيق نتائج مرضية.

❖ **الأزمات وبناء الثقة :** الأزمات، مثل الجائحة العالمية أو الاضطرابات الاقتصادية، تمثل اختبارًا حقيقيًا لقدرات القائد.

التحدي: الحفاظ على ثقة الفريق والموظفين أثناء الأزمات.

الحل: القيادة بشفافية وتعاطف، حيث يجب أن يكون القائد صادقًا في مشاركة التحديات مع الفريق، مع التركيز على الحلول الممكنة.

❖ **التوازن بين العمل والحياة الشخصية :** في ظل الأعباء المتزايدة، يواجه القادة صعوبة في تحقيق توازن بين حياتهم المهنية والشخصية.

التحدي: الإرهاق والتوتر الناتجان عن ضغط العمل.

الحل: تخصيص وقت للراحة والتأمل، مع توزيع المهام وتفويض الصلاحيات بشكل فعال. القائد يجب أن يكون نموذجًا يُحتذى به في تحقيق هذا التوازن.

❖ **بناء ثقافة الابتكار داخل المؤسسة :** التغييرات المستمرة تتطلب من القادة خلق بيئة تُشجع على الابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة.

التحدي: مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو ضعف الموارد.

الحل: تشجيع التفكير الإبداعي من خلال تحفيز الفرق على تجربة أفكار جديدة وتقدير الجهود المبذولة حتى في حالة الفشل.

❖ **اتخاذ القرارات المبنية على البيانات :** في عالم يعتمد على البيانات بشكل كبير، يحتاج القادة إلى تطوير مهارات تحليلية قوية.

التحدي: الكم الهائل من البيانات وصعوبة تحليلها بشكل صحيح.

الحل: توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدوات تحليل البيانات لتسهيل اتخاذ القرارات. كما يجب تدريب الفرق على فهم البيانات واستخدامها بفعالية.

❖ **تطوير مهارات القيادة الذاتية :** القائد بحاجة إلى تطوير نفسه باستمرار ليوكب المتغيرات.

التحدي: الانشغال بالمهام اليومية على حساب التطوير الذاتي.

الحل: تخصيص وقت للتعلم المستمر من خلال القراءة، حضور الدورات التدريبية، والاستفادة من خبرات القادة الآخرين.

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للمنظمات الذكية

الفرع الأول : مفهوم المنظمات الذكية

المنظمة organization بصفة عامة هي الوحدة أو كيان إنساني إداري يقوم المجتمع أو جزء منه بتأسيسه أو إنشائه بهدف إشباع حاجة غير مشبعة أو لمواجهة مشكلة أو لتقديم سلع أو خدمات يحتاج لها قطاع عريض من المجتمع .

و المنظمات الذكية هي المنظمات الناجحة والتي تهتم بعمالئها وحاجاتهم ورغباتهم و تستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها , ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر العاملين الأذكياء و المتميزين و تدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم . (أبو النصر م., 2022)

يرى (Veryard) أن المنظمة الذكية هي منظمة متعلمة تمتلك رأس مال بشري موهوب وتكنولوجيا معلومات متطورة، ومنظومة قيم مؤسسية تعتمد على الشفافية وإدارة الإبداع والتكنولوجيا وتحويل التغيير التنظيمي لتشكل سلوكاً لعمل المنظمة، مشكلة وحدة اجتماعية هادفة يمتلك مديريها مستوى عالياً من المعرفة والحكمة للتعامل مع الفرص والتحديات من خلال مخزونها المعرفي. (حامد، النصور، و الشوابكة، 2019)

بينما عرفها Matheson أن المنظمة الذكية هي "المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية الجيدة، أي القرارات التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة، ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء . (هادف و بوغاري، 2023)

الفرع الثاني : خصائص المنظمات الذكية

من أهم خصائص المنظمة الذكية هي : (ساجي، 2021)

- 1 - القدرة العالية على فهم وإدراك المعلومات في البيئة الخارجية.
- 2 - الاستجابة لمعلومات البيئة الخارجية بشكل كبير.
- 3 - القدرة على خلق الأفكار الجديدة مع الإبداع والابتكار.
- 4 - الاستدامة.
- 5 - المنظمة الذكية منظمة متعلمة تطبق المبدأ التجريبي وتتعلم من تجاربها السابقة ومن تجارب

الآخرين ولديها حب الاستطلاع والتعلم ونقل المعرفة.

6 - تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة مع الالتزام بها.

7 - المنظمة الذكية لديها رؤية مستقبلية وتطبق مبادئ الإدارة الاستراتيجية

8 - الاهتمام بالعاملين واعتبارهم رأس مالي فكري.

9 - القيادات الاستراتيجية الذكية.

الفرع الثالث: أهمية المنظمات الذكية

إن أهمية المنظمة الذكية تأتي من تعاضد التطور المادي والمعرفي والمعنوي الذي يستوجب أن تتمتع به المنظمة بالذكاء والفتنة التي تؤهلها وتجعلها قادرة على المنافسة والبقاء والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

فيما أشار Mohammadi & Babae إلى أن أهمية المنظمة الذكية تعود إلى الكيفية التي يتم فيها إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة وتخزينها ونشرها وتوزيعها على الأفراد العاملين، علماً أن المعرفة هي مصدر من مصادر الثروة وأساس التنافس في البيئة المعاصرة.

كما أن أهمية المنظمة الذكية ترجع إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة التطوير والتحسين المستمر والتدريب المتواصل للأفراد، ومن ثم المساهمة في استغلال الفرص في بيئة الأعمال. (الجبوري، 2020)

الفرع الرابع : تأثير الذكاء الاصطناعي على المنظمات الذكية

يُعد الذكاء الاصطناعي من أهم المرتكزات الحديثة التي أسهمت في بروز مفهوم المنظمات الذكية، حيث لم يعد دوره مقتصرًا على الدعم التقني، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا مؤثرًا في رفع مستوى الذكاء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. فالمنظمات الذكية تقوم أساسًا على استثمار المعرفة والتعلم المستمر، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب تطبيقات الذكاء الاصطناعي، من أجل تحسين الأداء المؤسسي ومواجهة التحديات البيئية المتغيرة.

ويسهم الذكاء الاصطناعي في دعم المنظمات الذكية من خلال تحسين إدارة المعرفة التنظيمية، إذ يساعد على جمع البيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاعها بطرق أكثر كفاءة، مما يدعم عمليات اتخاذ القرار ويعزز دقة التنبؤ

بالفرص والمخاطر المستقبلية. كما يساهم في تطوير أساليب العمل الجماعي والقيادة الذكية، وتشجيع الإبداع والابتكار، من خلال توفير حلول ذكية تعتمد على التحليل المتقدم والتعلم الآلي.

إضافة إلى ذلك، يساعد الذكاء الاصطناعي المنظمات الذكية على التكيف الإيجابي مع التغيير، والاستفادة من التغذية العكسية، وتحسين القدرة على التعامل مع المخاطر والتهديدات، وذلك عبر أنظمة ذكية قادرة على التعلم المستمر والتحديث الذاتي. ومن ثم، فإن توظيف الذكاء الاصطناعي يعد عاملاً حاسماً في انتقال المنظمة من النموذج التقليدي إلى النموذج الذكي القادر على تحقيق الاستدامة والتطور في بيئة تنافسية متسارعة (أبو النصر، 2022)

الفرع الخامس : التحديات التي تواجهها المنظمات الذكية والحلول المقترحة

تسعى المنظمات الذكية إلى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من أجل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والإبداع. غير أن عملية التحول نحو نموذج المنظمة الذكية تواجه مجموعة من التحديات الأساسية التي قد تحدّ من قدرتها على الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات الحديثة.

ويُعدّ تطوير التعلم المؤسسي وإدارة المعرفة من أبرز هذه التحديات، باعتبارهما عنصرين جوهريين لضمان قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل المعاصرة. كما أن نقص المهارات الرقمية والتكنولوجية لدى الموارد البشرية يشكل عائقاً رئيسياً أمام التطبيق الفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يؤثر سلباً على تنفيذ العمليات الذكية وتحليل البيانات واتخاذ القرار الرشيد. إضافة إلى ذلك، تواجه المنظمات الذكية مقاومة داخلية ناتجة عن الثقافة التنظيمية التقليدية، الأمر الذي يصعب تقبل التغيير واعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي في الممارسات اليومية.

وفي المقابل، تتمثل الحلول العملية لهذه التحديات في تعزيز التعلم المؤسسي وتحسين إدارة المعرفة من خلال توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات، بما يسمح بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للاستخدام، ودعم اتخاذ القرار، وزيادة مستوى الذكاء التنظيمي. كما تبرز أهمية تطوير المهارات الرقمية والتكنولوجية للموظفين عبر برامج تدريبية مستمرة، بما يضمن امتلاك الكفاءات اللازمة للتعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية. ويؤكد ذلك أيضاً على ضرورة ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتعاون،

لما لها من دور في تقليل مقاومة التغيير وتشجيع الابتكار، وتحقيق الانتقال السلس نحو نموذج المنظمة الذكية . (الخميس و أبو النصر، 2024)

المطلب الثالث : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية

الفرع الأول : أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي

في سياق العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي يؤكد كل من (Hirschi & Jones) على أن للقيادة الاستراتيجية دوراً مهماً في صناعة التعلم التي تتميز بالديمومة والاستمرارية في المؤسسة، والتي يجب أن يشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل، وذلك من خلال تأسيس عملية التعلم وتقديم الرعاية والدعم للأفراد والمجموعات والعناية بالجيل القادم أو الصف الثاني من القادة.

كما يؤكد (Boal & Schultz, 2007) على دور القيادة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي من خلال السعي إلى تحقيق التوازن ضمن نظام معقد يتم فيه الربط بين ماضي، حاضر ومستقبل المنظمة، بحيث يستفيد من جانب ثابت ويتعلق بماضي المنظمة وخبراتها ومعارفها السابقة ومن حاضر متقلب يستدعي المرونة في التعامل مع التغيرات والتعلم من الأخطاء ومن مستقبل غامض يحتاج إلى بناء رؤية مشتركة تشجع الأفراد على التعلم والتجديد والابتكار؛ فالقائد الاستراتيجي يعد مصدراً قوياً مؤثراً على التعلم التنظيمي من خلال تشجيع التعلم الفردي والجماعي. (الزهراني، ٢٠١٨)

وعليه، يمكن القول إن القيادة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية في تعزيز التعلم التنظيمي داخل المؤسسات، إذ تسهم في خلق بيئة داعمة للتعلم المستمر، وتشجع على تبادل المعرفة، وتنمي قدرات الأفراد والفرق بما يضمن استدامة الأداء والتجديد التنظيمي.

الفرع الثاني: أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة

إن للقيادة الاستراتيجية دور كبير في تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات وفي تدعيم مراحل دورة إدارة المعرفة، وقد قدم (دامبورن وبروساك سنة 1998) توصيات للقادة شأن دورهم في إدارة المعرفة وهي :

- ✓ الدعوة إلى أهمية التعليم والمعرفة في المؤسسة.
- ✓ تصميم وتنفيذ والإشراف على التعلم المنظمي.
- ✓ إدارة العلاقات مع مقدمي المعونة الخارجية.

✓ تقديم أفكار لتحسين خلق المعرفة.

✓ إدارة ومقاييس قيمة المعرفة.

ويتضح مما سبق أن المهمة الأساسية للقيادة الاستراتيجية هي كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وشكل فعال، بالإضافة إلى تأثيرها على أداء العاملين وتشجيع عمليات التعليم والتبادل المعرفي من الأفراد وتشجيع عمليات الابتكار والإبداع والتركيز على العمل الفردي والجماعي وتشكيل ثقافة داخل المؤسسة. كما توجد نقاط إيجابية أخرى لوجود القيادة الاستراتيجية لإدارة المعرفة منها ما يلي :

○ توجيه المؤسسة نحو كيفية معالجة واستغلال موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.

○ تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.

○ تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في العمل، وتهيئة المورد البشري المؤهل للتنفيذ. (بلحاج، 2023)

يتضح من ما سبق أن القيادة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات، من خلال دورها في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار بين العاملين، وتوجيه المؤسسة نحو استثمار مواردها الفكرية بكفاءة. كما تسهم في تنمية شبكات التعاون بين الأفراد، وضمان توجيه المعرفة وربطها باحتياجات العمل، بما يدعم تحقيق الأداء المؤسسي المتميز والتميز التنافسي المستدام.

الفرع الثالث : أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية :

إن ضرورة وجود قيادة استراتيجية تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الإيجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، مما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل، مما يعكس إيجاباً حالة العمل ككل ويترتب عليه زيادة الإنتاجية وتوفير بيئة العمل أما إذا كانت القيم التي يحملها العاملون سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض، فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة، مما يترتب عليه انعدام وضعف التفاهم بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.

فهناك تأثير غير مباشر للقيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال دور القيادة الاستراتيجية في غرس القيم، وتعديل الاتجاهات يمكن توضيحه فيما يلي :

1- تعد القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك الإداري بصفة خاصة، حيث تسهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء انجاز الأعمال الإدارية.

2- تساعد معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الإدارية والذي غالبا ما يعوق عملية الاتصال.

3- تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه؛ لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويزيد من فاعلية الاتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات مرؤوسيه.

كما تتأثر الاتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثيره بالقيم والأعراف والمعايير الاجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تتضافر هذه العوامل وتتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد. (شهيد و بوسهمين، 2016)

يتضح في الأخير أن القيادة الاستراتيجية تمثل عنصراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجيهها، من خلال دورها الفعّال في غرس القيم الإيجابية وتعديل اتجاهات العاملين بما يخدم أهداف المنظمة. فكلما نجحت القيادة في بناء منظومة قيم مشتركة قائمة على التعاون والانتماء والابتكار، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى التفاهم والاتصال والأداء داخل المنظمة، مما يسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الاستقرار التنظيمي. وفي المقابل، فإن ضعف الدور القيادي أو تعارض القيم والاتجاهات يؤدي إلى ثقافة تنظيمية سلبية تُعيق العمل الجماعي وتحدّ من فعالية الأداء، الأمر الذي يؤكد الأهمية البالغة للقيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للنجاح والاستدامة.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة (معاوية و تروني، 2023) تحت عنوان : "تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر علوم التسيير جامعة المسيلة، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى توضيح تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على القيادات العليا للمؤسسة والعاملين بالوظائف المفتاحية التابعين لهم والمقدر عددهم 100 عامل، والاعتماد على برنامج (SPSS26) لتحليل الاستبانة.

حيث توصلت إلى النتائج التالية : وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وكذا وجود تأثير الأبعاد القيادية الإستراتيجية كل على حدى مجتمعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في التميز المؤسسي مما أدى إلى تميز خدمات وتنوع المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة وتحقيق رضا العملاء والتنافسية واستمرارية الريادة والتحكم في الأسواق وتحقيق الاستدامة.

دراسة (أقطي، 2014) بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة" رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث هدفت إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي ، وثقافة التعلم التنظيمي. حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي. استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 143 موظفا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 31 للبرنامج الاحصائي (SPSS وAMOS) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، أو الممارسات المرتبطة برأس المال البشري، أو الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

دراسة (طوامير، 2019) تحت عنوان: "أثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات الموارد البشرية" مقال منشور في مجلة آفاق للبحوث والدراسات العدد (3) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية جامعة ورقلة ،والتي هدفت إلى الكشف عن اثر مقومات القيادة الإستراتيجية (الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. لتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان

وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين ورؤساء الأقسام في مؤسسة سوناطراك وقدرت هذه العينة (120) فردا .

حيث توصلت الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (حنكة، 2011) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة " مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات جامعة بسكرة ,حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و المنظمة المتعلمة من خلال علاقة نمط القيادة الإجرائية ونمط القيادة التحويلية حسب وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مع المنظمة المتعلمة حسب نموذج Senge و نموذج Moilanen وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 100 موظف,وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تمارس القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية بدرجة متوسطة , تمارس المؤسسة صفات القائد التحويلي أكثر من صفات القائد الإجرائي ,يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية و المنظمة المتعلمة , نموذج Senge غير صالح لقياس صفات المنظمة المتعلمة وسط شركة اتصالات الجزائر بالوادي.

دراسة (القضاة، النصور، و الشوابكة، 2020) تحت عنوان "أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار" مقال منشور في مجلة المتقال للعلوم الإقتصادية والإدارية المجلد السادس العدد 01 حزيران 2020 ,هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار، ولغايات تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة بدقة. ويتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المراكز الرئيسية لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ مجتمع الدراسة 558 مفردة، في حين بلغت عينة الدراسة 60 منظمة.

ومن خلال تحليل الاستبانة توصلت إلى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار , وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات وخصائص المنظمة الذكية في بعدي

التغيير التنظيمي القدرة على تصميم هيكل المنظمة والقدرة على التغيير التكنولوجي والخصائص , إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية التعلم مدى الحياة في تعزيز الابتكار لدى الشركات .

دراسة (الكرعاوي، 2016) بعنوان " تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال جامعة القادسية ,حيث هدفت هذه الدراسة إلى مدى إمكانية تأثير أبعاد القيادة الذكية والتي شملت (الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي) في المنظمة الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية ،المصير المشترك ،الرغبة بالتغيير ،القلب ،الانسجام والتوافق ، تطوير المعرفة وضغط الأداء) ومن خلال التعلم التنظيمي الذي يشمل (اكتساب المعرفة ،توزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية) , استخدمت أدوات إحصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الإحصائية اللازمة من خلال مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط و نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة وبرنامج (SPSS 19 وبرنامج (AMOSv.20).

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها : يسهم امتلاك القيادات الجامعية لمستوى عال من الذكاء في زيادة قدرتهم على تحويل كلياتهم إلى منظمات ذكية من خلال اهتمام تلك الكليات بأبعاد التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

study (Awad, 2024) *The Impact of Strategic Leadership Practices in Enhancing Competitive Advantage Within the Organization*

مقال منشور في المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات المجلد 05 الإصدار 60, هدفت هذه الدراسة إلى إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الأكاديمي (2024 / 2025 م)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. بلغ مجتمع الدراسة (11) شركة صغيرة ومتوسطة تعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (158) محوًا من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين داخل مجموعة الشركات، وتم توزيع الاستبيان واسترداد (139) استبانة، وبالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية , وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) , تساعد القيادة الاستراتيجية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

Study (Baitich, 2021) *The Role of Strategic Leadership in Achieving Digital Transformation*

مقال منشور في مجلة البحوث الإقتصادية المجلد 06، العدد 01 / 2021، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) لتحقيق التحول الرقمي، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية حيث تكون مجتمع الدراسة من إدارات جامعة محمد بوضياف والممثلين للقيادة الاستراتيجية والبالغ عددهم 36 إطار، وقد أستخدم المنهج التحليلي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، والاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي جامعة محمد بوضياف،

Study (Alzahrani, 2018) *strategic leadership and their impact in the development of organization learning capabilities*

مقال منشور في المجلة الدولية للأبحاث التربوية جامعة الإمارات المجلد 42 العدد 02 ابريل 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 بنوعيتها: "قدرات التعلم التكيفي (الاستكشاف)، قدرات التعلم التوليدي (الاستغلال)" في الجامعة، بالإضافة إلى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، واستعان بأداة الاستبانة التي 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 .

Study (Boughari & Hadeif, 2023) *The contribution of the smart organization to achieving competitive*

مقال منشور في مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية المجلد 05 العدد 01 / 2023 هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، تطوير المعرفة، الالتزام الجماعي) في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر عمال شركة IRIS. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبيان بغرض جمع بيانات حيث تم توزيعه واسترجاع 103 استبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يدرك المستجوبون الدور الإيجابي لأبعاد المنظمة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تساهم أولاً في تحديد رؤية واضحة، واكتسابهم المعرفة والمهارة التي تساعد على تغير وتطوير المؤسسة وهذا بفضل التزامهم الجماعي أيضاً، وجود علاقة ارتباط موجب لأبعاد المنظمة الذكية على الميزة التنافسية، وكذلك التأثير الموجب لهذه الأبعاد المنظمة الذكية على الميزة التنافسية. ونفسر هذه النتائج بأن عمال مؤسسة IRIS من إدارة عليا وموظفين يدركون أن توفير أبعاد المنظمة الذكية يساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

Study (Saji, 2021) *The Impact of the Orientation Towards Smart Organizations in The Organizational Development*

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من معهد التنمية المستدامة كلية الدراسات العليا جامعة القدس، هدفت الدراسة على التعرف على مستوى توجه منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية الفلسطينية نحو المنظمات الذكية والكشف عن مستوى التطوير التنظيمي وبيان علاقة وأثر التوجه نحو المنظمات الذكية في

التطوير التنظيمي والتعرف عما إذا كان هناك فروق في استجابات أفراد العينة تجاه مستوى المنظمة الذكية والتطوير. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية عدم وجود أثر لبلوغ الغاية على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، هناك تأثيراً إيجابياً لبناء الذكاء الجماعي على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، وهناك تأثيراً إيجابياً لتوليد البدائل الاستراتيجية على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى.

Study (Aldrarka, 2020) *The Role of Strategic Leadership in Smart Organizations*

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة العلوم الإسلامية العالمية كلية الدراسات العليا جامعة الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، الممارسات الأخلاقية، النظام الرقابي المتوازن) في المنظمات الذكية (فهم البيئة، وتحقيق الهدف، ونقل الموارد) في الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال في ظل وجود متغير إدارة التغيير كمتغير وسيط. تكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال والتي بلغ عددها (89) شركة من أصل (93) شركة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة شملت (64) فقرة، حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية والتي شملت ثلاث فئات مستهدفة وهم (المالك، المدير، نائب المدير أو من ينوب عنه)، وقد تم توزيع (3) استبانات لكل شركة، وبعدد كلي بلغ (267) استبانة، تم استعادة (246) استبانة، تبين بعد فرزها أن الصالح للتحليل هو (238) استبانة، وهي التي دخلت إلى التحليل وقد شكلت الاستبانات الصالحة للتحليل ما نسبته (89.1%) من الاستبانات الموزعة. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها: تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج وتحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي وتحليل المسار، وذلك باستخدام كل من برامج التحليل الإحصائية: SPSS و AMOS

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، الممارسات الأخلاقية، النظام الرقابي المتوازن) في المنظمات الذكية بدلالة أبعادها مجتمعة في الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال. • وجود أثر ذا

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة التغيير في الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال. • وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير في المنظمات الذكية بدلالة أبعادها مجتمعة في الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال. • وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمات الذكية بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال إدارة التغيير في الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال.

المطلب الثالث : تحليل الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بمقاربتها الشاملة التي تربط بين مفهوم القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل ومتطلبات المنظمة الذكية كمتغير تابع، ضمن إطار نظري موحد يسعى لمعالجة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات. فبينما ركزت الدراسات السابقة، على غرار دراسة (معاوية وتروني، 2023) التي تناولت تأثير القيادة في التميز المؤسسي، ودراسة (أقطي، 2014) التي بحثت أثرها في التشارك المعرفي، وأيضاً دراسة (Baitich, 2021) التي تناولت دور القيادة في التحول الرقمي، على جوانب محددة من العلاقة أو على سياقات تنظيمية منفصلة، فإن هذه الدراسة تتجاوزها عبر استكشاف كيفية مساهمة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة المحددة (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، ثقافة الابتكار) في تلبية المتطلبات الهيكلية والوظيفية للمنظمة الذكية كنموذج تنظيم متكامل. تقدم الدراسة كذلك إضافة منهجية من خلال تطبيق هذا النموذج في السياق الأكاديمي (جامعة سعيدي)، مخالفة بذلك الاتجاه السائد في البحوث التي ركزت أساساً على القطاع الخاص والصناعي، مما يوسع مجال التطبيق النظري ويفتح آفاقاً جديدة لفهم ديناميكيات التحول نحو المنظمات الذكية في بيئات المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة إطاراً تحليلياً متقدماً يُبرز الآليات الوسيطة التي تحكم هذه العلاقة، مثل التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والذكاء الجماعي، موفرة بذلك نموذجاً تفسيرياً أعمق يتناول بوضوح كيف ومن خلال أي مسارات تمارس القيادة الاستراتيجية تأثيرها التحويلي في بناء منظمات ذكية أسهمت الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية، ما وفر قاعدة معرفية راسخة لبناء الإطار المفاهيمي. كما ساعدت في استخلاص الأبعاد الأساسية للقيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، دعم ثقافة الابتكار)، والتي تم اعتمادها ضمن النموذج المفاهيمي للدراسة. كذلك، أكدت هذه الدراسات على العلاقة بين القيادة والابتكار والتعلم التنظيمي، ما دعم فرضيات الدراسة بشأن دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية. فضلاً عن ذلك، ساهمت في تحديد أبرز التحديات التطبيقية المرتبطة بتفعيل القيادة الاستراتيجية في بيئات متغيرة، وهو ما شكل أساساً لصياغة أهداف الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحليل هذه

التحديات في السياق الجامعي.

تتقاطع هذه الدراسة مع الأبحاث السابقة في تركيزها على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء المنظمات الذكية، واعتمادها المنهج الوصفي التحليلي كأداة مناسبة لتحليل العلاقات بين المتغيرات. كما تلتقي معها في إبراز دور الثقافة التنظيمية والابتكار كعوامل رئيسية في تحقيق التحول نحو المنظمة الذكية. أما فيما يخص الاختلافات، فتتمثل في البيئة التطبيقية التي اختارت الدراسة الحالية جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، مما يعكس خصوصية قطاع التعليم العالي مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية والصناعية التي تناولتها معظم الدراسات السابقة. كما تختلف الدراسة من حيث الحدود الزمانية والمكانية، إذ تحددت بثلاثي سنة 2026 وفي سياق جامعي ، بينما تنوعت الدراسات السابقة في هذه الجوانب. علاوة على ذلك، ركزت الدراسة الحالية على الذكاء التنظيمي كعامل أساسي في بناء المنظمة الذكية، وهو عنصر لم يكن دائماً محورياً في الأبحاث السابقة. وأخيراً، أضفت أهمية خاصة لدور التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في دعم التحول نحو المنظمات الذكية، وهو جانب يميز هذه الدراسة عن بعضها الذي اكتفى بالتركيز على الأبعاد التنظيمية .

خلاصة الفصل :

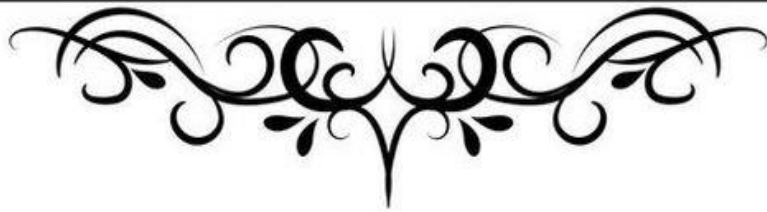
في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ،حاولنا من خلاله الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية والمنظمة الذكية والعلاقة التي تربط ما بينهما.

كما قمنا بإدراج الدراسات السابقة لإثبات ما توصلنا إليه نظريا ومعرفة الفروق بينهما وبين الدراسة الحالية ،وسنتناول في الفصل الموالي الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة و معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة الإستراتيجية في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية على مستوى جامعة سعيدة.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية



تمهيد :

بعد استعراض الإطار النظري لموضوع القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالمنظمات الذكية في الفصل الأول، والذي شمل المفاهيم الأساسية والأبعاد الرئيسية والنتائج المستخلصة من الدراسات السابقة، ننتقل إلى الفصل الثاني الخاص بالجانب التطبيقي للدراسة. حيث يهدف هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات المطروحة عبر دراسة ميدانية لجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، بغرض تقييم مدى إسهام القيادة الاستراتيجية في تلبية متطلبات المنظمة الذكية على مستوى جامعة سعيدة.

حيث سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث :

المبحث الأول : الإطار التحليلي لجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

المبحث الثاني : الطرق المستخدمة في الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث : تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول : الإطار التعريفي والتحليلي لجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

المطلب الأول : تقديم عام لجامعة الدكتور مولاي الطاهر

أولا : التعريف بجامعة الدكتور مولاي الطاهر

جامعة سعيدة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ،ثقافي ومهني ، يوجد مقرها بعاصمة ولاية سعيدة التي تقع بالجهة الغربية للهضاب العليا للجزائر، وهي تتألف من 5 مجتمعات تتشكل من مباني إدارية وبيداغوجية، فضلا عن تلك المخصصة للخدمات الجامعية، وقد تم تسميتها بجامعة الدكتور مولاي الطاهر ، نسبة إلى هذا المجاهد ورجل العلم والمعرفة. (الموقع الإلكتروني لجامعة سعيدة الدكتور مولاي طاهر، 2026)

الجدول رقم 01 - 01: المؤشرات العامة لجامعة سعيدة

12320	تعداد الطلبة
07	عدد الكليات
778	تعداد الأساتذة
57	تخصصات الماستر

ثانيا : مراحل إنشاء جامعة الدكتور مولاي الطاهر

مرت جامعة سعيدة بمرحلتين أساسيتين (الموقع الإلكتروني لجامعة سعيدة الدكتور مولاي طاهر، 2026)

المرحلة الأولى: إنشاء المدرسة العليا للأساتذة للعلوم الأساسية بمقتضى المرسوم رقم 86/245 المؤرخ في 07/10/1986 ليضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي في تخصصات العلوم الأساسية (فيزياء، كيمياء، رياضيات) وتعتبر المحطة الثانية نقلة أخرى في تطور الجامعة ، حيث تم تحويل المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي، الذي تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 222/98 المؤرخ في 07/07/1998.

تلي ذلك إعادة هيكلة المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 275/06 المؤرخ في 16 أوت 2006، ليضم 05 معاهد تتمثل في:

- معهد العلوم والتكنولوجيا (رياضيات، فيزياء، كيمياء إعلام ألي، كيمياء صناعية ،إلكتروتقني ،اتصالات ، علوم المادة)
- معهد علوم الطبيعية والحياة (الري، الهندسة المدنية،البيولوجيا)
- معهد العلوم القانونية والإدارية (علوم قانونية وإدارية، علوم سياسية وعلاقات دولية)
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، إعلام ألي للتسيير

- معهد الآداب واللغات (اللغة الأدب العربي، لغة فرنسية، لغة انجليزية)

المرحلة الثانية: شهدت جامعة سعيدة نقلة نوعية مهمة بصدور المرسوم التنفيذي رقم 09-10 المؤرخ في 04/01/2009 ب: حيث تم إنشاء جامعة سعيدة لتضم في البداية 03 نيايات مديرية مكلفة ب:

- التكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات؛
- تنشيط البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون وترقيته؛
- التنمية والاستشراف والتوجيه.

إضافة إلى أربع (04) كليات تتمثل في:

- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا.

وقد استمر ذلك إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 13-200 المؤرخ في 20/05/2013 الذي عدل وتمم المرسوم التنفيذي 09-10 المؤرخ في 04/01/2009 المتضمن إنشاء جامعة سعيدة ، حيث تم إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكلة من:

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج .

• العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

• التنمية والاستشراف والتوجيه.

فضلا على أن الجامعة أصبحت تضم 06 كليات وهي:

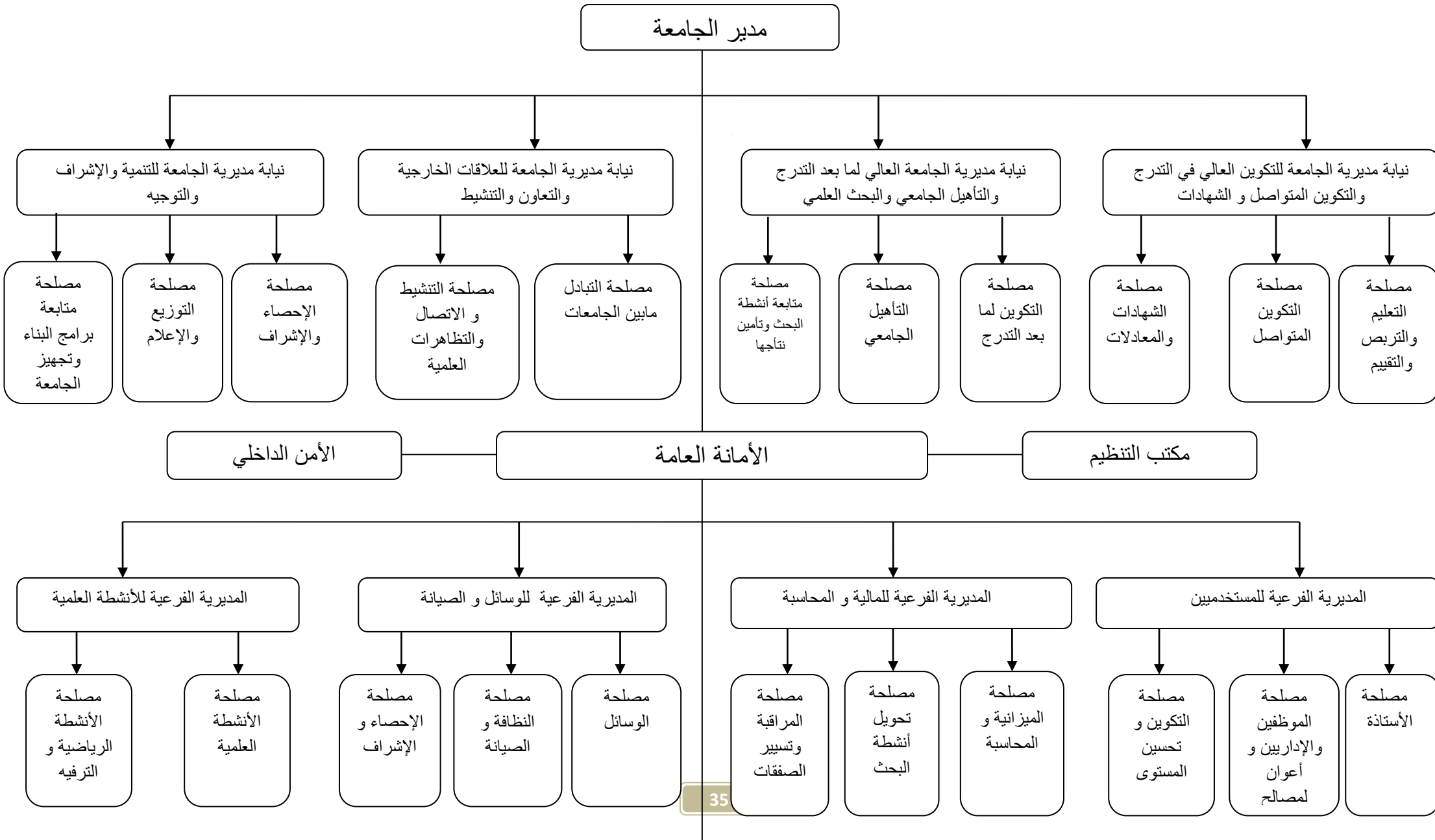
- كلية الآداب واللغات والفنون؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية العلوم؛
- كلية التكنولوجيا؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

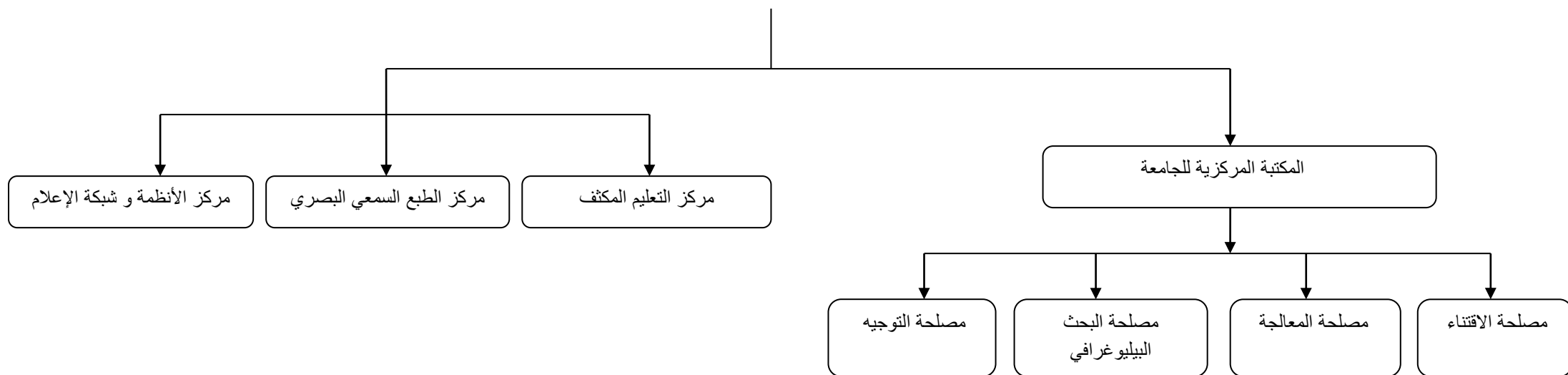
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة وتطوراتها

أولا : الهيكل التنظيمي للجامعة (جامعة الدكتور مولاي الطاهر، 2025)

الشكل 01-02 : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية





يُبرز الهيكل التنظيمي لجامعة سعيدة تعددية البنى الإدارية وتنوع المديریات والمصالح، بدءاً من العلاقات الخارجية والتعاون العلمي، مروراً بالتنمية والإشراف والتوجيه، وصولاً إلى التكوين العالي والبحث العلمي، فضلاً عن الأمانة العامة والمديریات الفرعية للمالية والمستخدمين والوسائل والمكتبة المركزية والمراكز المتخصصة. هذا التفرع الهيكلي يعكس طبيعة الجامعة كمنظمة معقدة تتطلب قيادة استراتيجية واعية قادرة على تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات وضمان انسجامها نحو رؤية موحدة. فالقيادة الاستراتيجية في هذا السياق لا تقتصر على إدارة العمليات اليومية، بل تتجسد في صياغة سياسات طويلة المدى، وتوجيه الموارد البشرية والمادية، وتعزيز التعاون الداخلي والخارجي، بما يحول الجامعة إلى منظمة ذكية قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، والاستجابة لمتطلبات الجودة والابتكار في التعليم والبحث العلمي.

ثانياً : تطورات الجامعة في ظل الذكاء الاصطناعي

شهدت جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة في السنوات الأخيرة مجموعة من التطورات المرتبطة بإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وعلى رأسها تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات التعليم و البحث العلمي والإدارة .وقد ساهمت هذه التطورات في تحسين جودة الخدمات الجامعية وتعزيز كفاءة الأداء .

ومن بين هذه التطورات التي شهدتها جامعة الدكتور مولاي الطاهر مايلي : (جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، 2025)

- إدماج الذكاء الاصطناعي في التكوين :الجامعة أطلقت تخصصات جديدة في الإعلام الآلي مثل أمن المعلومات، هندسة البرمجيات، والذكاء الاصطناعي، مما يضعها في قلب الثورة الرقمية ويؤهل طلبتها لمواكبة التحولات العالمية.
- الرقمنة الشاملة :اعتماد منصات مثل Moodle للتعليم الحضوري وعن بعد، والمكتبة الرقمية، والبريد المؤسساتي، يعكس توجه الجامعة نحو بيئة تعليمية ذكية قائمة على البيانات.
- مشاريع وطنية داعمة :وزارة التعليم العالي أطلقت مبادرات مثل دار الذكاء الاصطناعي و "Study in Algeria"، ما يفتح المجال أمام الجامعة لتكون جزءاً من شبكة وطنية ذكية.

المطلب الثالث : إمكانيات الجامعة ونقاط القوة والضعف

أولاً : إمكانيات الجامعة في ضوء متطلبات المنظمة الذكية

تتوفر جامعة الدكتور مولاي الطاهر على مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية التي تؤهلها للانخراط في مسار التحول نحو المنظمة الذكية.

ونذكر منها ما يلي :

- **البنية التحتية الرقمية:** الجامعة تمتلك منصات متعددة (التعليم عن بعد، المكتبة الرقمية، إدارة الحركة الأكاديمية)، وهي عناصر أساسية في بناء منظمة ذكية تعتمد على التكامل الرقمي.
- **التكوين متعدد المستويات:** وجود أكثر من 41 تخصص ليسانس، 57 تخصص ماستر، و5 تخصصات مهندس دولة (الموقع الإلكتروني لجامعة سعيدة الدكتور مولاي طاهر، 2026) يعكس قدرة الجامعة على إنتاج موارد بشرية متنوعة ومؤهلة لتلبية حاجات الاقتصاد الذكي.
- **التأطير البشري:** بمعدل تأطير يقارب 1 أستاذ لكل 15 طالب (جامعة الدكتور مولاي الطاهر، 2025) ، الجامعة قادرة على تقديم تعليم موجه وشخصي، وهو من خصائص المنظمات الذكية التي تعتمد على التفاعل المباشر.
- **الانفتاح اللغوي:** إدراج اللغة الإنجليزية بشكل منهجي في التكوين يعزز قدرة الجامعة على التواصل الدولي والانخراط في شبكات المعرفة العالمية. (جامعة الدكتور مولاي الطاهر، 2025)

ثانيا : نقاط القوة والضعف

من خلال تحليل واقع جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة تم تحديد مجموعة من نقاط القوة والضعف والمتمثلة في مايلي :

 **نقاط القوة:**

- **بنية تحتية رقمية متقدمة:** توفر الجامعة منصات للتعليم عن بعد، مكتبة رقمية، و بريد مؤسساتي، مما يضعها في موقع جيد للتحول إلى منظمة ذكية.
- **تنوع التكوين الأكاديمي:** كما تم ذكر سابقا بأنه يوجد العديد من التخصصات (ليسانس، ماستر ومهندس دولة) ويعكس هذا على قدرة الجامعة على إنتاج موارد بشرية متنوعة ومؤهلة.

- تأطير بشري قوي: و يسمح هذا بتعليم موجه وشخصي، وهو عنصر أساسي في المنظمات الذكية.
- الانفتاح اللغوي والدولي :إدراج اللغة الإنجليزية بشكل منهجي يعزز فرص التعاون الدولي والانخراط في شبكات المعرفة العالمية.
- إدماج تخصصات حديثة :إطلاق برامج في الذكاء الاصطناعي وأمن المعلومات يضع الجامعة في قلب الثورة الرقمية.

نقاط الضعف :

- تحديات في استغلال الذكاء الاصطناعي بشكل شامل :رغم إدماج بعض التخصصات، إلا أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة والحوكمة الجامعية قد تكون محدودة.
- اعتماد كبير على المبادرات الوطنية :المشاريع مثل "دار الذكاء الاصطناعي" و "Study in Algeria" تعكس أن الجامعة ما زالت مرتبطة بشكل وثيق بقرارات مركزية، مما قد يحد من استقلالية القيادة الاستراتيجية.
- ضعف في الترويج الدولي :رغم إدراج اللغة الإنجليزية، الجامعة ما زالت بحاجة إلى تعزيز حضورها في التصنيفات العالمية والشراكات الدولية.

المبحث الثاني : اجراءات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في بعض المستويات والأقسام الإدارية بجامعة مولاي الطاهر بسعيدة ,والذين لهم علاقة بعمليات القيادة و اتخاذ القرار داخل المنظمة, وقد شمل مجتمع الدراسة فئات مختلفة من الموظفين.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة ميسرة , حيث تم توزيع استبيان إلكتروني عبر منصات التواصل الاجتماعي ,وبالأخص (فيسبوك و لينكد إن) بهدف الوصول إلى أفراد العينة المستهدفة, وقد بلغ عدد الاستجابات المسترجعة 40 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي وتم اعتمادها كعينة للدراسة.

المطلب الثاني : أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاعتماد على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات و وسائل الإحصائية لتحليلها و تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات في هذه الدراسة

1- أدوات جمع المعلومات :

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعكس متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية ،وقد تم توزيع استبيان الكتروني على أفراد عينة الدراسة عبر منصات التواصل الاجتماعي ،وذلك بهدف تسهيل عملية الوصول إلى المستجيبين وجمع البيانات في الوقت المناسب.

2- الوسائل الإحصائية المستخدمة :

- اختبار ألفا كرونباخ: استخدم للتحقق من موثوقية أداة الدراسة من خلال قياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، أي مدى ترابط الأسئلة التي تقيس المفهوم ذاته.
- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لتحليل استجابات المشاركين من خلال معرفة عدد مرات اختيار كل خيار والنسبة المئوية له، مما يساهم في توضيح الاتجاهات العامة للإجابات.
- الرسوم البيانية: استخدمت لعرض البيانات بطريقة مرئية تساهم في تسهيل فهم العلاقات والأنماط بين المتغيرات بشكل أكثر وضوحًا وسلاسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لاحتساب القيمة المتوسطة للإجابات، مما يعكس المركز الذي تميل إليه البيانات.
- الانحراف المعياري: يقيس به مدى تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي، ما يساعد في فهم درجة تباين إجابات المشاركين.
- معامل الارتباط: استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، سواء كانت العلاقة إيجابية أو سلبية، قوية أو ضعيفة.
- معامل التحديد: (R^2) استخدم لتوضيح نسبة التغير في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة، بما يوضح مدى كفاءة النموذج الإحصائي في تفسير الظاهرة قيد الدراسة.
- تحليل الانحدار: استخدم لفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويساعد في التنبؤ بالقيم المستقبلية وتحديد الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة.

المطلب الثالث : أداة صدق وثبات الدراسة

1- اختبار أداة صدق وثبات الدراسة:

1-1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

- الصدق الداخلي لفقرات التوجه الاستراتيجي:

الجدول رقم 02-01: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تضع القيادة رؤية واضحة ومشاركة للتحويل الاستراتيجي نحو المنظمة الذكية.	0.582	0.000
02	تُترجم القيادة الرؤية إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتنفيذ والمراقبة.	0.661	0.000
03	تُعلن القيادة عن أهدافها الاستراتيجية بوضوح لجميع المستويات الوظيفية.	0.772	0.000
04	تُراجع القيادة الاستراتيجية دورياً وتُعدلها استجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتقنية.	0.704	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات بعد " التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية لهذا البعد كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود صدق داخلي قوي للفقرات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.582) و(0.772)، وهي قيم مرتفعة تعكس اتساقاً جيداً بين الفقرات وقياسها لنفس البعد، وبناءً على ذلك يمكن القول إن فقرات هذا المحور تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب، مما يُعزز من موثوقية أداة القياس في هذا الجانب.

- الصدق الداخلي لفقرات تعزيز الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم 02-02: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل	مستوى
-------	---------	-------	-------

الرقم	الفقرات	الارتباط	الدلالة
05	تشجع القيادة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي والمهني.	0.806	0.000
06	تُعزز القيادة التعاون بين الأقسام والعمل الجماعي عبر منصات تفاعلية.	0.753	0.000
07	تخلق القيادة بيئة عمل آمنة تشجع المبادرة والمسؤولية وتحمل المخاطر المحسوبة.	0.823	0.000
08	تحترم القيادة التنوع الفكري وتستمتع بنشاط للآراء المخالفة وتستفيد منها.	0.844	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير النتائج إلى أن جميع فقرات بعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" لها معاملات ارتباط دالة إحصائية مع الدرجة الكلية (عند مستوى دلالة 0.000)، مما يدل على وجود صدق داخلي جيد، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.753) و(0.844)، وهي قيم متوسطة إلى قوية، وبذلك يمكن القول إن فقرات هذا البعد تتسم باتساق داخلي مناسب وتقيس المفهوم المستهدف بكفاءة.

- الصدق الداخلي لفقرات تطوير رأس المال البشري:

الجدول رقم 02-03: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	تُقدم المنظمة برامج تدريبية متخصصة في التقنيات الذكية (كالذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات).	0.812	0.000
10	تشجع القيادة الابتكار وتمنح صلاحيات واسعة للتجريب والتطوير.	0.736	0.000
11	يُقاس الأداء في المنظمة بناءً على المهارات الجديدة والإنجازات الذكية والقدرة على التعلم.	0.778	0.000
12	تجذب القيادة وتحتفظ بالموهب ذات المهارات التقنية المتقدمة	0.808	0.000

		والتفكير الابتكاري.
--	--	---------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أن جميع فقرات بعد "تطوير رأس المال البشري" تظهر معاملات ارتباط دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد (0.000)، حيث تراوحت القيم بين (0.736) و(0.812) وهي قيم قوية ، حيث تؤكد هذه النتائج على صدق داخلي جيد للفقرات.

- الصدق الداخلي لفقرات دعم ثقافة الابتكار:

الجدول رقم 02-04: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	تخصص القيادة موارد كافية (مادية وبشرية وتقنية) لدعم مشاريع الابتكار.	0.714	0.000
14	تشجع القيادة تجربة نماذج عمل جديدة وطرق مبتكرة لزيادة الكفاءة والمرونة.	0.874	0.000
15	تحفز القيادة المبادرات الابتكارية وتتعامل مع الفشل كفرصة للتعلم.	0.832	0.000
16	تدمج القيادة الابتكار في العمليات اليومية واتخاذ القرارات الروتينية.	0.774	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد "دعم ثقافة الابتكار" تظهر معاملات ارتباط دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد (0.000)، حيث تراوحت القيم بين (0.714) و(0.874)، الفقرة التي سجلت أعلى ارتباط كانت "تشجع القيادة تجربة نماذج عمل جديدة وطرق مبتكرة لزيادة الكفاءة والمرونة" (0.874)، بينما أقل قيمة كانت للفقرة " تخصص القيادة موارد كافية (مادية وبشرية وتقنية) لدعم مشاريع الابتكار" (0.714) وهي قيمة قوية إحصائياً، هذه النتائج تشير إلى صدق داخلي جيد للفقرات في قياس التأكد على دعم ثقافة الابتكار .

- معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور متطلبات المنظمة الذكية:

الجدول رقم 02-05: معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	تمتلك المنظمة أنظمة واستراتيجيات للتنبؤ الاستباقي بالمستقبل والاستعداد للتغيرات.	0.750	0.000
18	تستخدم المنظمة تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في صنع واتخاذ القرارات.	0.698	0.000
19	تتكيف المنظمة بسرعة وفعالية مع التغيرات الداخلية والخارجية باستخدام آليات مرنة.	0.828	0.000
20	تستخدم المنظمة تقنيات متطورة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبلوك تشين.	0.775	0.000
21	تمتلك المنظمة أنظمة أمن معلومات متقدمة وشاملة لحماية البيانات والخصوصية.	0.734	0.000
22	تستثمر المنظمة باستمرار في تحديث وتطوير بنيتها التحتية الرقمية والتقنية.	0.791	0.000
23	تستخدم المنظمة التقنية لتحسين العمليات ورفع الكفاءة وتخفيض التكاليف.	0.732	0.000
24	تحول المنظمة الخبرات الفردية والجماعية إلى أصول معرفية مؤسسية.	0.675	0.000
25	تستخدم المنظمة المعرفة التنظيمية في حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات.	0.448	0.000
26	تمتلك المنظمة أنظمة ذكية لحفظ واسترجاع وتحديث المعرفة التنظيمية باستمرار.	0.727	0.000
27	تحول المنظمة الدروس المستفادة من التجارب الابتكارية إلى معايير وإجراءات مؤسسية قابلة للتطبيق.	0.702	0.000
28	تُحقق مشاريع الابتكار في المنظمة نتائج ملموسة وقابلة للقياس مالياً وإنتاجياً.	0.710	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع فقرات محور "متطلبات المنظمة الذكية" تظهر معاملات ارتباط دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور (0.000)، مما يشير إلى وجود صدق داخلي جيد للفقرات، تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.448) و(0.828)، حيث سجلت أعلى قيمة للفقرة "تتكيف المنظمة بسرعة وفعالية مع التغيرات الداخلية والخارجية باستخدام آليات مرنة" (0.828)، ما يعكس قوة العلاقة بين هذه الفقرة والمفهوم العام للمحور،

أما الفقرة التي سجلت أقل ارتباط فكانت "تستخدم المنظمة المعرفة التنظيمية في حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات." (0.448)، رغم انخفاضه النسبي مقارنة ببقية الفقرات، إلا أنه يبقى دالاً إحصائياً ومقبولاً ، مما يدل على احتفاظ الفقرة بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي وعدم الحاجة إلى حذفها. ، مما يعكس أن جميع الفقرات تمثل المحور بشكل متسق.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن فقرات هذا المحور تُظهر صدقاً داخلياً جيداً، مما يعزز من موثوقية الاستبانة في قياس متطلبات المنظمة الذكية .

المبحث الثالث : تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات

المطلب الأول : التحليل الإحصائي لمفردات العينة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية :

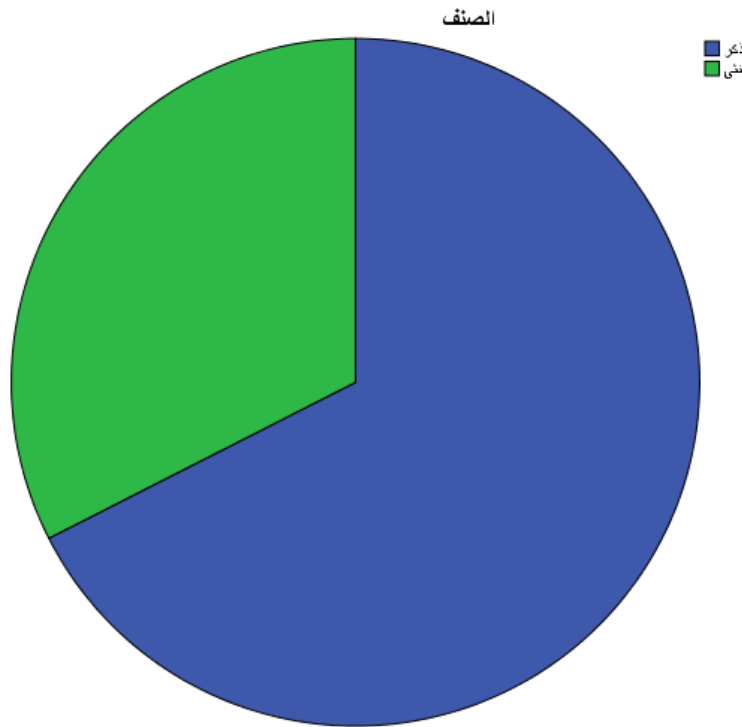
1- توزيع أفراد العينة حسب الصنف :

الجدول رقم 02-06: توزيع أفراد العينة حسب الصنف

الصنف	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	67.5%
أنثى	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 02-01: توزيع أفراد العينة حسب الصنف



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من الجدول و الشكل أعلاه أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة أن عدد الذكور بلغ 27 بنسبة 67.5% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 13 بنسبة 32.5%. ونلاحظ وجود تفوق عددي للذكور مقارنة بالإناث ويرجع هذا التفاوت النسبي إلى طبيعة الاستبانة الإلكترونية التي تم نشرها عبر عدة منصات دون تقييد بموقع جغرافي محدد، مما يجعل العينة أقرب إلى العينة المتاحة ويعكس اختلاف مستويات التفاعل و الإستجابة بين الجنسين .

2- توزيع أفراد العينة حسب السن :

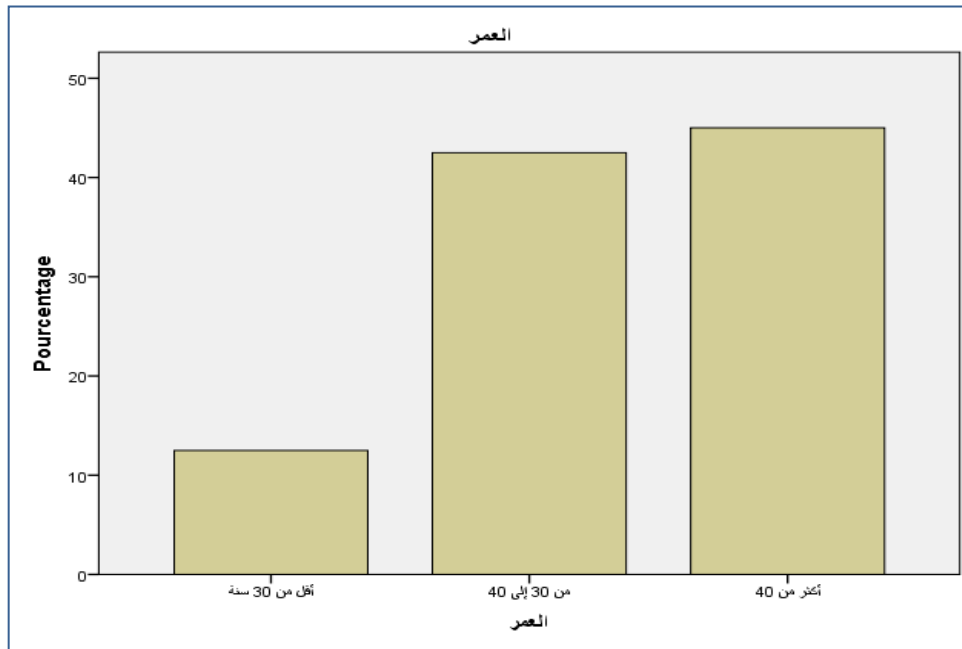
جدول رقم 02-07: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	12.5%
من 30 إلى 40 سنة	17	42.5%
أكثر من 40 سنة	18	45%

المجموع	40	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 02-02: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول والشكل أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً ضمن أفراد العينة هي فئة أكثر من 40 بنسبة 45%، تليها فئة من 30 إلى 40 بنسبة 42.5%، بينما جاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 12.5%، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكبر سنن لأنها أكثر خبرة في المجال محل البحث، مما يفسر ارتفاع تمثيلها في العينة .

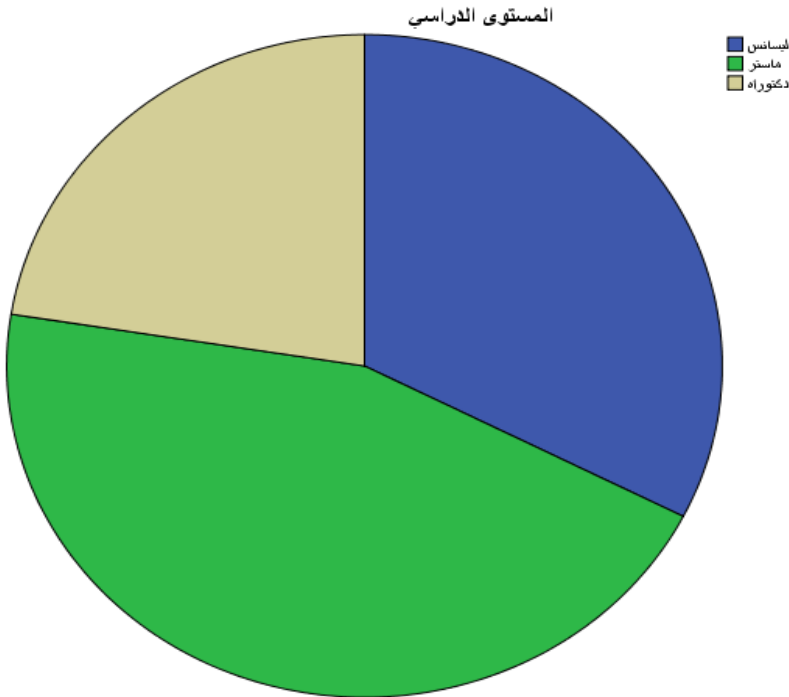
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي :

جدول رقم 02-08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	13	32.5%
ماستر	18	45%
دكتوراه	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 02-03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن فئة الماستر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 45%, تليها فئة الليسانس بنسبة 32.5% ثم فئة الدكتوراه بنسبة 22.5% وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى مستويات تعليمية جامعية عليا, الأمر الذي يضيف قدرا أكبر من المصداقية و الموضوعية على نتائج الدراسة .

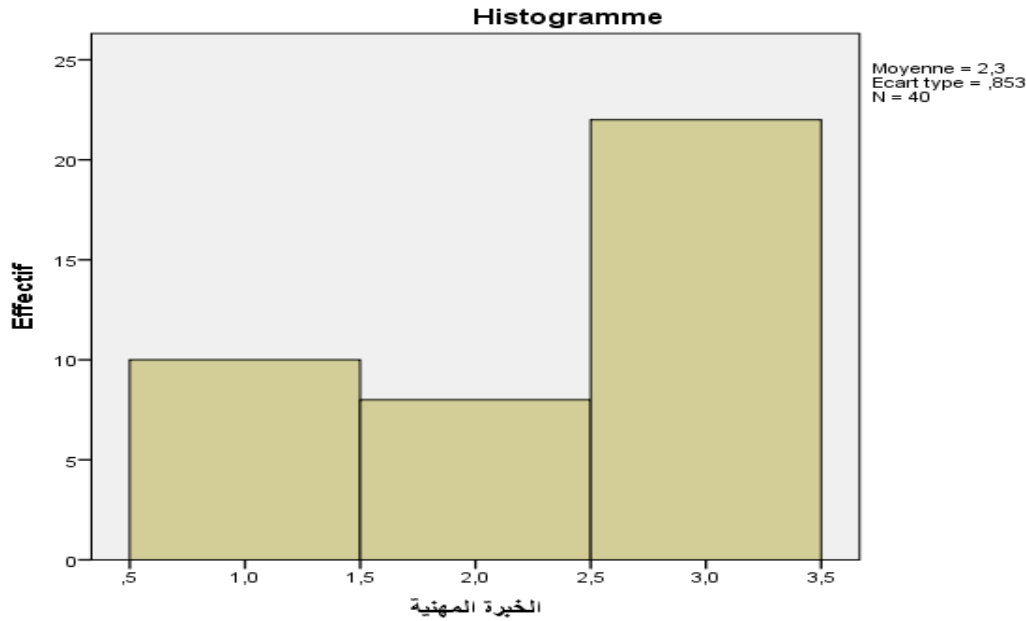
4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم 02-09: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	25%
من 5 إلى 10 سنوات	8	20%
أكثر من 10 سنوات	22	55%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 02-04: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول والشكل الخاصان بالخبرة المهنية أن فئة ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 55% تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25% ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20%, ويعكس هذا التوزيع تمتع أغلبية أفراد العينة بخبرة مهنية معتبرة مما يعزز مصداقية النتائج ويدعم الطابع التطبيقي للدراسة .

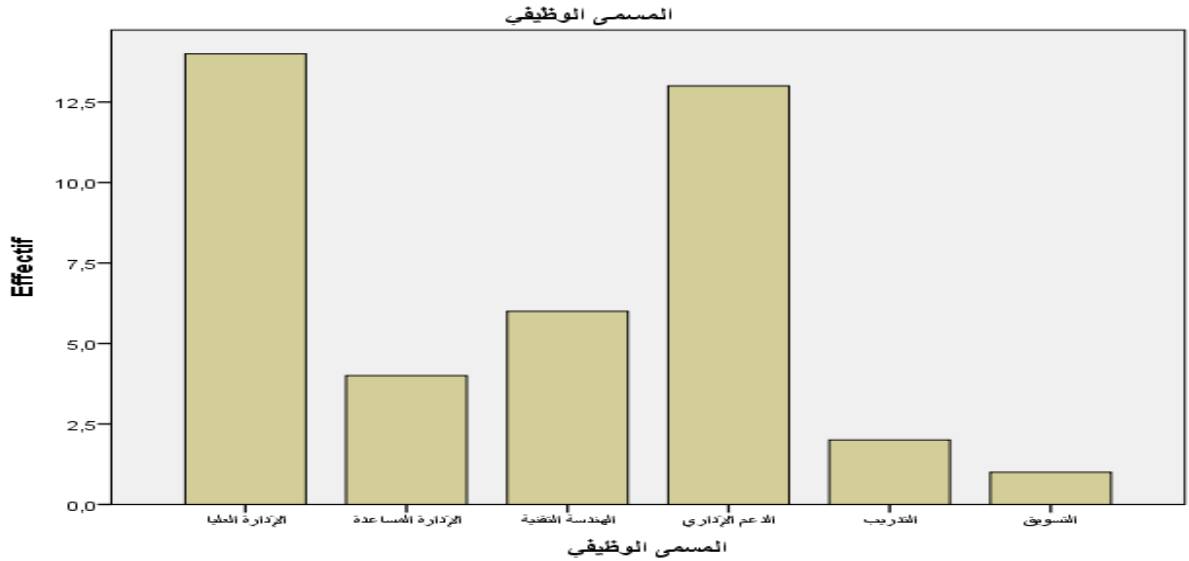
5- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم 02-10: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
الإدارة العليا	14	35%
الإدارة المساعدة	4	10%
الهندسة التقنية	6	15%
الدعم الإداري	13	32.5%
التدريب	2	5%
التسويق	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم 02-05: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول و الشكل أن فئة الإدارة العليا جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35% تليها فئة الدعم الإداري بنسبة 32.5% ثم فئة الهندسة التقنية بنسبة 15% والإدارة المساعدة بنسبة 10% في حين سجلت فئة التدريب و التسويق أدنى النسب ب5% و 2.5% على التوالي.

ويعكس هذا التوزيع تنوعا في المستويات الوظيفية داخل العينة مع ارتفاع واضح للمستويات القيادية والإدارية وهو ما يتناسب مع موضوع الدراسة ويعزز من أهمية النتائج المتوصل إليها .

2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم 02-11: اختبار معامل ألفا كرونباخ

الاستبيان ككل	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	28	0.956

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

أظهرت نتائج تحليل الإتساق الداخلي بإستخدام معامل ألفا كرونباخ أن قيمة الثبات الكلي لأداة بلغت 0.956 وهي قيمة مرتفعة جدا، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في قياس المتغير محل الدراسة .

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

الجدول رقم 02-12 : قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.80	غير موفق بشدة
من 1.81 الى 2.60	غير موافق
من 2.61 الى 3.40	محايد
من 3.41 الى 4.20	موافق

من 4.21 الى 5	موافق بشدة
---------------	------------

اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة :

المحور الأول : القيادة الإستراتيجية

الجدول رقم 02-13 : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد التوجه الاستراتيجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تضع القيادة رؤية واضحة ومشاركة للتحويل الاستراتيجي نحو المنظمة الذكية.	3.95	0.597	موافق
02	تُترجم القيادة الرؤية إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتنفيذ والمراقبة.	3.98	0.698	موافق
03	تُعلن القيادة عن أهدافها الاستراتيجية بوضوح لجميع المستويات الوظيفية.	3.58	1.035	موافق
04	تُراجع القيادة الاستراتيجية دورياً وتُعدلها استجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتقنية.	3.80	0.823	موافق
	النتيجة الإجمالية لبعد التوجه الاستراتيجي	3.83	0.546	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "التوجه الاستراتيجي"، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3.83 و انحراف معياري قدره 0.546، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع نسبياً من قبل أفراد العينة وتدل هذه النتيجة على إدراك أفراد العينة لأهمية وضوح الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف بعيدة المدى داخل المنظمة .

الجدول رقم 02-14 : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05	تشجع القيادة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي والمهني.	4.15	0.834	موافق

06	تُعزز القيادة التعاون بين الأقسام والعمل الجماعي عبر منصات تفاعلية.	3.85	0.864	موافق
07	تخلق القيادة بيئة عمل آمنة تشجع المبادرة والمسؤولية وتحمل المخاطر المحسوبة.	3.73	0.905	موافق
08	تحتزم القيادة التنوع الفكري وتستمتع بنشاط للآراء المخالفة وتستفيد منها.	3.58	0.903	موافق
النتيجة الإجمالية لبعـد الثقافة التنظيمية		3.84	0.707	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "الثقافة التنظيمية"، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3.84 و انحراف معياري قدره 0.707، وهذا يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد عالية، و يعكس هذا المستوى إدراك أفراد العينة لتوافر عناصر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي بما يشمل القيم و المعايير والسلوكيات السائدة في بيئات العمل المختلفة التي ينتمون إليها، بما يمكن أن يسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي .

الجدول رقم 02-15 : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد تطوير رأس المال البشري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
09	تُقدم المنظمة برامج تدريبية متخصصة في التقنيات الذكية (كالذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات).	3.88	0.992	موافق
10	تُشجع القيادة الابتكار وتمنح صلاحيات واسعة للتجريب والتطوير.	3.65	0.893	موافق
11	يُقاس الأداء في المنظمة بناءً على المهارات الجديدة والإنجازات الذكية والقدرة على التعلم.	3.50	0.906	موافق
12	تجذب القيادة وتحتفظ بالموهب ذات المهارات التقنية المتقدمة والتفكير الابتكاري.	3.73	1.012	موافق
النتيجة الإجمالية لبعـد تطوير رأس المال البشري		3.69	0.746	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "تطوير رأس المال البشري"، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3.69 و انحراف معياري قدره 0.746, وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع نسبيا من قبل أفراد العينة مما يدل على معرفة المستجوبين لمدى توفر الفرص و البرامج التي تهدف إلى تنمية القدرات وتعزيز المعرفة المهنية للموظفين ,بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموظفين ويؤكد أهمية الاستثمار في القدرات البشرية كنصر أساسي لدعم إستدامة المؤسسة ونجاحها.

الجدول رقم 02-16 : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد دعم ثقافة الابتكار

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	تخصص القيادة موارد كافية (مادية وبشرية وتقنية) لدعم مشاريع الابتكار.	3.63	0.925	موافق
14	تشجع القيادة تجربة نماذج عمل جديدة وطرق مبتكرة لزيادة الكفاءة والمرونة.	3.53	1.109	موافق
15	تحفز القيادة المبادرات الابتكارية وتتعامل مع الفشل كفرصة للتعلم.	3.38	1.055	محايد
16	تدمج القيادة الابتكار في العمليات اليومية واتخاذ القرارات الروتينية.	3.45	1.154	موافق
	النتيجة الإجمالية لبعد دعم ثقافة الابتكار	3.49	0.850	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع "دعم ثقافة الابتكار"، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3.49 و انحراف معياري قدره 0.850, وهذا يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد عالية,مما يدل أن معظم المستجوبين يلاحظون ممارسات وسياسات تشجع على التفكير الإبداعي وتدعم تطوير الأفكار الجديدة وتتيح فرص للتجريب و الابتكار ضمن بيئات عمل مختلفة ,مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية .

المحور الثاني : متطلبات المنظمة الذكية

الجدول رقم 02-17 : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17	تمتلك المنظمة أنظمة واستراتيجيات للتنبؤ الإستهباقي بالمستقبل والاستعداد للتغيرات.	3.30	1.067	محايد
18	تستخدم المنظمة تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في صنع واتخاذ القرارات.	3.00	1.198	محايد
19	تتكيف المنظمة بسرعة وفعالية مع التغيرات الداخلية والخارجية باستخدام آليات مرنة.	3.68	0.944	موافق
20	تستخدم المنظمة تقنيات متطورة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبلوك تشين.	3.53	1.062	موافق
21	تمتلك المنظمة أنظمة أمن معلومات متقدمة وشاملة لحماية البيانات والخصوصية.	3.80	0.992	موافق
22	تستثمر المنظمة باستمرار في تحديث وتطوير بنيتها التحتية الرقمية والتقنية.	3.85	0.921	موافق
23	تستخدم المنظمة التقنية لتحسين العمليات ورفع الكفاءة وتخفيض التكاليف.	3.88	0.883	موافق
24	تحول المنظمة الخبرات الفردية والجماعية إلى أصول معرفية مؤسسية.	3.48	0.933	موافق
25	تستخدم المنظمة المعرفة التنظيمية في حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات.	3.73	0.847	موافق
26	تمتلك المنظمة أنظمة ذكية لحفظ واسترجاع وتحديث المعرفة التنظيمية باستمرار.	3.75	0.954	موافق
27	تحول المنظمة الدروس المستفادة من التجارب الابتكارية إلى معايير وإجراءات مؤسسية قابلة للتطبيق.	3.38	0.897	محايد
28	تُحقق مشاريع الابتكار في المنظمة نتائج ملموسة وقابلة للقياس مالياً وإنتاجياً.	3.58	1.010	موافق
	النتيجة الإجمالية للمحور الثاني:متطلبات المنظمة الذكية	3.58	0.699	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني "متطلبات المنظمة الذكية"، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3.58 و انحراف معياري قدره 0.699 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد عالية، مما يدل أن معظم المستجوبين يرون توفر متطلبات المنظمة الذكية في المؤسسات

التي ينتمون إليها ويشمل ذلك عناصر مثل الهيكل التنظيمي المرن ,استخدام تكنولوجيا المعلومات ,تبادل المعرفة ,والقدرة على الابتكار واتخاذ القرار بسرعة وفعالية وتُعكس هذه النتيجة توافق نسبي في تقييمات المستجوبين ويشير أن المؤسسات تولي اهتماما ملموسا بتطبيق هذه المتطلبات ,بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي و دعم بيئة عمل مرنة وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات و المتطلبات الحديثة .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية.

ومنه الفرضية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية .

وكانت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار هذه الفرضية كالآتي:

الجدول رقم 02-18: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بمعامل الارتباط بيرسون

المتغير المستقل: القيادة الإستراتيجية		
المتغير التابع: متطلبات المنظمة الذكية	معامل الارتباط المتعدد R	الدالة المعنوية sig
	0.880	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.880$ وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية جدا بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي-الثقافة التنظيمية- تطوير رأس المال البشري - دعم ثقافة الابتكار) على تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1- اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط

الفرضية الفرعية الأولى : يسهم التوجه الاستراتيجي للقيادة إسهاما موجبا في تعزيز المرونة و التكيف البيئي للمنظمة الذكية

H0: لا يوجد تأثيرا ايجابيا و ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية.

H1: يوجد تأثيرا ايجابيا و ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستخراج معامل التحديد R^2 و معامل الارتباط R

الجدول رقم 02-19 : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التوجه الاستراتيجي و متطلبات المنظمة الذكية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الدالة المعنوية Sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
		0.875	0.159		0.089	الثابت
0.712	0.507	0.000	6.257	0.712	0.912	التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي :

$$Y = 0.089 + 0.912X_1$$

X1 : التوجه الاستراتيجي

بحيث : Y : متطلبات المنظمة الذكية

0.089: قيمة الثابت

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.712$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين التوجه الاستراتيجي و متطلبات المنظمة الذكية , كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.507$ مما يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته 50.7 % من التغير الحاصل في المنظمة الذكية .

الجدول رقم 02- 20: نموذج تحليل التباين ANOVA بين التوجه الاستراتيجي ومتطلبات المنظمة الذكية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	F	Sig
الإنحدار	9.686	1	9.686	39.15	0.000
البواقي	9.402	38	0.247		
المجموع	19.089	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن $F=39.15$ وهي دالة إحصائية , لأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 , وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير للتوجه الاستراتيجي في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة طردية بين ممارسات القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية و ارتفاع مستوى التعاون و الذكاء الجماعي للمنظمة الذكية

H0: لا يوجد تأثيرا ايجابيا و ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية.

H1: يوجد تأثيرا ايجابيا و ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستخراج معامل التحديد R^2 و معامل الارتباط R

الجدول رقم 02-21: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تعزيز الثقافة التنظيمية ومتطلبات المنظمة الذكية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الدالة المعنوية Sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
		0.075	1.802		0.745	الثابت
0.749	0.561	0.000	6.965	0.749	0.740	تعزيز الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (22) يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي :

$$Y = 0.745 + 0.740 X1$$

بحيث : Y : متطلبات المنظمة الذكية X1 : تعزيز الثقافة التنظيمية

0.745: قيمة الثابت

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.749$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين تعزيز الثقافة التنظيمية و متطلبات المنظمة الذكية , كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.561$ مما يعني أن تعزيز الثقافة التنظيمية فسرت ما نسبته 56.1 % من التغير الحاصل في المنظمة الذكية .

الجدول رقم 02-22: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تعزيز الثقافة التنظيمية ومتطلبات المنظمة الذكية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	F	Sig
الإنحدار	10.703	1	10.703	48.50	0.000
البواقي	8.385	38	0.221		
المجموع	19.089	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد أن $F=48.50$ وهي دالة إحصائية , لأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 , وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير لتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

الفرضية الفرعية الثالثة : يؤدي تطوير رأس المال البشري إلى تحسين كفاءة نظم إدارة المعرفة داخل المنظمة الذكية

H0: لا يوجد تأثيرا ايجابيا و ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية.

H1: يوجد تأثيرا ايجابيا و ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بإستخراج معامل التحديد R^2 و معامل الارتباط R

الجدول رقم 02-23: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تطوير رأس المال البشري و متطلبات المنظمة الذكية

المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	الدلالة المعنوية Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الثابت	0.647	2.132	0.039		
تطوير رأس المال البشري	0.794	9.840	0.000	0.718	0.847

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي :

$$Y = 0.647 + 0.794 X1$$

$X1$: تطوير رأس المال البشري

بحيث : Y : متطلبات المنظمة الذكية

0.647: قيمة الثابت

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.847$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين تطوير رأس المال البشري و متطلبات المنظمة الذكية , كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.718$ مما يعني أن تطوير رأس المال البشري يفسر ما نسبته 71.8 % من التغير الحاصل في المنظمة الذكية .

الجدول رقم 02-24: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تطوير رأس المال البشري ومتطلبات المنظمة الذكية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	F	Sig
الإنحدار	13.709	1	13.709	96.83	0.000
البواقي	5.308	38	0.142		
المجموع	19.089	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد أن $F=96.83$ وهي دالة إحصائية , لأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 , وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير لتطوير رأس المال البشري في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

الفرضية الفرعية الرابعة : يرتبط دعم ثقافة الابتكار ارتباطاً إيجابياً بزيادة القدرة على التحول نحو المنظمة الذكية

H0: لا يوجد تأثيراً إيجابياً و ذو دلالة إحصائية لثقافة الابتكار في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية.

H1: يوجد تأثيراً إيجابياً و ذو دلالة إحصائية لثقافة الابتكار في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باستخراج معامل التحديد R^2 و معامل الارتباط R

الجدول رقم 02-25: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين دعم ثقافة الابتكار ومتطلبات المنظمة الذكية

المعامل	المعامل	قيمة	الدلالة	معامل	معامل
---------	---------	------	---------	-------	-------

الارتباط R	التحديد R ²	المعنوية Sig	T	المعياري Beta	B	
		0.000	4.437		1.284	الثابت
0.797	0.636	0.000	8.148	0.797	0.656	دعم ثقافة الابتكار

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي :

$$Y = 1.284 + 0.656 X1$$

بحيث : Y : متطلبات المنظمة الذكية X1 : دعم ثقافة الابتكار

1.284: قيمة الثابت

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.797$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين دعم ثقافة الابتكار و متطلبات المنظمة الذكية , كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.636$ مما يعني أن دعم ثقافة الابتكار فسرت ما نسبته 63.6 % من التغير الحاصل في المنظمة الذكية .

الجدول رقم 02-26: نموذج تحليل التباين ANOVA بين دعم ثقافة الابتكار ومتطلبات المنظمة الذكية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	F	Sig
الإنحدار	12.141	1	12.141	66.40	0.000
البواقي	6.948	38	0.183		
المجموع	19.089	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد أن $F=66.40$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير لدعم ثقافة الابتكار في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية .

2- إختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

الجدول رقم 02-27: نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.890	0.791	0.768	0.33

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.890)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.791)، مما يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (79.1%) من التغير في متطلبات المنظمة الذكية، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج التفسيرية. أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) فقد بلغ (0.768)، وهو ما يؤكد استقرار النموذج وقوته التفسيرية حتى بعد تعديل عدد المتغيرات المستقلة. كما أن الخطأ المعياري للتقدير كان منخفضًا نسبيًا، مما يعكس دقة النموذج في التنبؤ بالمتغير التابع.

الجدول رقم 02-28: تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	15.109	4	3.777	33.215	0.000
البواقي	3.980	35	0.114		
المجموع	19.089	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 33.215$ عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغيرات. ويعني ذلك أن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة تؤثر بشكل معنوي على متطلبات المنظمة الذكية.

الجدول رقم 02-29: نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على متطلبات المنظمة الذكية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية Sig
	المعامل B	الخطأ المعياري	المعامل المعيارى Beta		
الثابت	0.141	0.407		0.347	0.730
المجموع 01	0.093	0.158	0.073	0.587	0.561
المجموع 02	0.204	0.117	0.206	1.742	0.090
المجموع 03	0.442	0.125	0.472	3.545	0.001
المجموع 04	0.191	0.116	0.232	1.645	0.109

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

أظهرت نتائج معاملات الانحدار ما يلي:

التوجه الاستراتيجي: لم يكن له تأثير دال إحصائياً على متطلبات المنظمة الذكية (Sig = 0.561)، مما يدل على ضعف تأثيره عند إدخال باقي المتغيرات في النموذج.

تعزيز الثقافة التنظيمية: لم يظهر تأثيراً معنوياً (Sig = 0.090)، رغم وجود علاقة أولية في الانحدار البسيط.

تطوير رأس المال البشري: أظهر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً (Sig = 0.001، B = 0.442)، ويعد البعد الأكثر تأثيراً في النموذج.

دعم ثقافة الابتكار: لم يكن له تأثير دال إحصائيًا ($Sig = 0.109$)، مما يشير إلى عدم استقلالية تأثيره.

كما تشير قيم Beta إلى أن بعد تطوير رأس المال البشري هو الأكثر تأثيرًا مقارنة ببقية الأبعاد.

يتبين من النتائج أن نموذج الانحدار يتمتع بقوة تفسيرية عالية، إلا أن التأثير الفعلي لأبعاد القيادة الاستراتيجية يتركز في بعد واحد فقط هو تطوير رأس المال البشري، بينما لم تظهر بقية الأبعاد تأثيرًا مستقلًا عند إدخالها مجتمعة في النموذج، مما يشير إلى وجود تداخل بينها.

3- النتائج التطبيقية :

من خلال تحليل النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات توصلنا للنتائج التالية :

- 1- وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية.
- 2- وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا لكل من أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، ودعم ثقافة الابتكار) عند اختبارها بشكل منفصل في الانحدار الخطي البسيط.
- 3- أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن النموذج ككل يتمتع بدلالة إحصائية عالية وقدرة تفسيرية مرتفعة.
- 4- بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.791$)، مما يدل على أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر 79.1% من التغير في متطلبات المنظمة الذكية.
- 5- تبين أن بعد تطوير رأس المال البشري هو البعد الوحيد الذي له تأثير مباشر ودال إحصائيًا في النموذج المتعدد.
- 6- لم تظهر بقية الأبعاد (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، دعم ثقافة الابتكار) تأثيرًا مباشرًا عند إدخالها مجتمعة في النموذج.
- 7- تشير النتائج إلى وجود تداخل بين أبعاد القيادة الاستراتيجية عند تحليلها معًا، مما يؤثر على استقلالية تأثير بعض الأبعاد.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تطرقنا إلى الدراسة الميدانية التي أجريت في جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، حيث أظهرت نتائج تحليل الاستبيان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق متطلبات المنظمة الذكية، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. كما بينت النتائج أن التوجه الاستراتيجي للقيادة يسهم في تعزيز مرونة الجامعة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، ويرتبط دعم الثقافة التنظيمية من قبل القيادة بارتفاع مستوى التعاون والذكاء الجماعي داخل المؤسسة. وأكدت الدراسة كذلك أن تطوير رأس المال البشري يؤثر إيجابيًا على كفاءة نظم إدارة المعرفة، في حين يعزز تشجيع ثقافة الابتكار من القدرة الابتكارية للجامعة ويقوي مكانتها كمؤسسة ذكية تمتلك قدرة نسبية على المنافسة وتحقيق الاستدامة

خاتمة عامة

بناءً على الشقين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، تتجلى القيادة الاستراتيجية كركيزة أساسية في بناء المنظمات الذكية. تتجاوز كونها مجرد وظيفة إدارية تقليدية، لتكون عملية متكاملة تركز على تحديد رؤية مستقبلية واضحة، وتنمية القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، بالإضافة إلى تعزيز رأس المال البشري والمعرفي. وقد كشفت الأدبيات النظرية أن القيادة الاستراتيجية تتأسس على أربعة أبعاد محورية: التوجه الاستراتيجي، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، ودعم ثقافة الابتكار. وكل بعد من هذه الأبعاد يسهم بشكل مباشر في دعم قدرة المنظمة على التعلم المستمر وإدارة المعرفة، مما يمكنها من التكيف بفعالية مع بيئة الأعمال المعاصرة. وفي السياق التطبيقي، أشارت الدراسة التي أجريت بجامعة مولاي الطاهر بسعيدة إلى وجود ارتباط إحصائي دال وقوي بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية، الأمر الذي يؤكد أن القيادة الاستراتيجية لا تمثل خياراً تنظيمياً وحسب، بل هي ضرورة حتمية لضمان استدامة المؤسسات في ظل التحولات المتسارعة.

النتائج :

- توجد علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الذكية.
- تؤثر القيادة الاستراتيجية بشكل عام في متطلبات المنظمة الذكية، إلا أن هذا التأثير يتباين حسب الأبعاد.
- يظهر أن التأثير الحقيقي والمباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية يتمثل بشكل أساسي في بعد تطوير رأس المال البشري.
- بينما تبين أن التوجه الاستراتيجي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ودعم ثقافة الابتكار لا تمتلك تأثيراً مباشراً دالاً إحصائياً عند إدخالها في نموذج الانحدار المتعدد.
- يمكن تفسير تأثير بقية الأبعاد على أنه تأثير غير مباشر أو ناتج عن تداخلها مع بعد رأس المال البشري.
- وعليه، فإن نجاح المنظمات في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية يعتمد بدرجة أساسية على تطوير المورد البشري باعتباره المحرك الرئيسي للتحويل الذكي.

التوصيات :

- يوصى بتبني منهج القيادة الاستراتيجية بفاعلية في صياغة الرؤى المستقبلية وعمليات اتخاذ القرارات المحورية .
- التركيز على الاستثمار المستمر في تنمية الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم، بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة للعصر.
- أهمية ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والمشاركة الفعالة والابتكار المستمر.
- تشجيع الدراسات التطبيقية والبحوث العلمية التي تهدف إلى تطوير نماذج قيادية تتوافق مع التحديات الراهنة.

- ابراهيم الزهراني. (أبريل، 2018). القيادة الاستراتيجية و أثرها في تطوير القدرات التعلم التنظيمي. *المجلة الدولية للأبحاث العلمية* ، ص218.
- ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني. (2018). القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية* .
- أحمد السيد كردي. (2019). *أهمية القيادة الإستراتيجية* . تم الاسترداد من كنانة أونلاين.
- احمد محمد عبد العال رشوان. (2021). تأثير ممارسات التصنيع الاخضر على الاداء المستدام. *مجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية* .
- أسامة خيري. (2014). *القيادة الإستراتيجية*. عمان،الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
- السيد ل. ا. (2016). *اقتصاد الاخضر مسار جديد في التنمية المستدامة* .دار ايام للنشر.
- الفرجاني طارق محمد، و الدرياق أمين مرعي. (2015). دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي. *مجلة دراسات الإقتصاد و الأعمال* ، ص 58.
- القيسي فاضل أحمد، و حسون علي. (2014). *الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة*. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- ايمان محمد احمد هاشم. (2015). *الابداع التكنولوجي و تصميم و تصنيع المنتج المستدام* .
- أيوب حنكة. (2011). دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة. بكرة: جامعة محمد خيضر.
- براهيمي شراف، فاتح مجاهدي. (2012). برنامج الانتاج الانظف كالية لزيادة فعالية ممارسة الادارة البيئية و دعم الاداء البيئي للمؤسسة. *مجلة اداء المؤسسات الجزائرية* ، 17.
- بن بركة عبد الوهاب، و و اخرون. (2012). دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات. *مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات* ، ص 10. بكرة: جامعة محمد خيضر.

بوحبيبة الهام. (03 03, 2020). دور تكنولوجيايات الانتاج الانظف في حماية البيئة AQS والصلب للحديد القطرية الجزائرية الشركة حالة دراسة. *مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا* ، 371 372.

ببوراس شهرزاد. (22 05, 2017). دور تكنولوجيايات الإنتاج الأنظف في تصميم المنتجات المستدامة . *مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير* . مسيلة ، كلية علوم التسيير ، الجزائر .

تامر البكري ، هـ. ١. (2016). اثر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو طاقة متجددة . *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* .

جامعة الدكتور مولاي الطاهر (2025, ماي). (19 وثيقة ادارية غير منشورة . سعيدة :جامعة الرياض.

جوهرة أقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة. بكرة: جامعة محمد خيضر .

حسين باديس عليان. (2013-2014). دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية. *مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير* ، ص 23. بكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة محمد خيضر .

حسين حريم. (2004). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار حامد للنشر .

رائد محمد حسن قادر. (2019). *أثر علاقة القيادة الإستراتيجية و النكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي*. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة.

زروفي فيروز، طاهر ميمون غلاب فاتح. (2019). استدامة المنتجات المؤسسة الاقتصادية من منظور تكنولوجيايات الانتاج الانظف . *مجلة الاقتصاد و مالية* .

زينب بلحاج. (2023). اثر القيادة الاستراتيجية على عمليات ادارة المعرفة. *مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير* ، ص36. بكرة: جامعة محمد خيضر .

سجى جواد حسين الكراوي. (2016). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي . *رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد* .

سيف خلف عطا الله الجبوري. (2020). إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات. *مطلوبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال* . الموصل ، كلية الإدارة و الاقتصاد.

شرقرق ، و. ق. (2012). الانتاج الانظف افضل لستراتيجية للوقاية و تقليص من التلوث دراسة حالة سونطراك GI11/K سكيكة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سكيكة.

صالح بن سعد. (2008). القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، ص 32. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

طريف شوقي. (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب.

طواهر ب. (2019). اثر القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات الموارد البشرية. مجلة افاق للبحوث و الدراسات .

عبد اللطيف عبيد ساجي. (2021). أثر التوجه نحو المنظمات الذكية في تطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية في فلسطين . رسالة ماجستير ، ص 16. فلسطين، كلية الدراسات العليا: معهد التنمية المستدامة .

عبد الله تركي العنزي. (20 أغسطس، 2024). اثر القيادة الإستراتيجية الناجحة على جودة الأداء و الثقافة التنظيمية و الأداء المالي للمؤسسات. المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات .

عصام محمد رضا شاكر أمجد حميد مجيد. (2016). العلاقة بين التسويق الأخضر و الإستراتيجية الإنتاج الأنظف. مجلة كلية الإدارة و لإقتصاد للدراسات الإقتصادية ، 154.

علي السلمي. (2002). إدارة الابتكار. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.

علي عبد الله حاتم، علي حمد عامر، و عبدالكريم علي احسان. (14 06، 2018). الكشف عن ابعاد المنظمة الذكية. مجلة الإدارة والإقتصاد ، صفحة ص 109.

فادي حامد القضاة، بلال هشام النصور، و زياد علي الشوابكة. (2020). اثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار. مجلة المتقال للعلوم الإقتصادية والإدارية .

فادي حامد، بلال هاشم النصور، و زياد علي الشوابكة. (26 08، 2019). اثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار. مجلة المتقال للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، صفحة ص 193.

فتحي عواد. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر.

فريد بن عبيد، و جوهرة اقطي. (2017). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين. مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي .

فيصل بن عبد الكريم الخميس، و مدحت محمد أبو النصر. (2024). المنظمات الذكية والإستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي. المجلة العربية للمعلوماتية و أمن المعلومات .

قادري نورية، يعقوب محمد. (2018). مبادرة الانتاج الانظف من أجل تنمية صناعية مستدامة . جامعة معسكر مخبر LAPDEC، الجزائر.

قاسم، خ. م. (19 05، 2011). استراتيجية الانتاج الانظف من منظور تقنية نانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية. الدوحة، كلية ادارة و تكنولوجيا.

قحام، ر. ر. (2018). الانتاج الانظف كاستراتيجية لدعم ابعاد التنمية المستدامة : امثلة فعلية لانشطة الانتاج الانظف في مصر. *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*. 120/121 ,

كافي فريدة. (2017). الانتاج الانظف كاستراتيجية لدعم نظم الادارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة. *مجلة ميلاف* .

كنزة بودرهم. (30 01، 2024). القيادة الإستراتيجية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط. أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه . ورقة، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية: جامعة قاصدي مرباح.

ليلى هادف، و فاطمة الزهرة بوغاري. (15 04، 2023). مساهمة المنظمة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية. *journal of innovation and development* ، ص 45.

ليليا بن منصور شامية بن عباس. (06، 2017). مجلة دراسات و ابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة . *الانتاج الانظف كاستراتيجية مستقبلية للبيئة الصناعية بالجزائر :دراسة حالة مجمع BCR* . خنشلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.

محمد أحمد حلمي. (2024). دور القيادة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية المستدامة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية* ، ص 06-07.

محمد غانم، و محمد فاروق. (2021). ممارسة العلاج العقلاني الإنفعالي في خدمة الفرد في تنمية أبعاد القيادة الإستراتيجية. *مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الجامعية* .

مدحت محمد أبو النصر. (2022). المنظمات الذكية في ضوء المعرفة و الذكاء الإصطناعي. *المجلة العربية للمعلوماتية و امن المعلومات* ، ص 46.

مسعي عبد الكريم. (30 06، 2016). تقنية الانتاج الانظف و دورها في حماية البيئة و ترقية المؤسسة الصناعية تجربة مؤسسة ALGAL PLUS في الجزائر و شركة الخردل و الخل بالدار البيضاء المغرب. جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر.

مصطفى السيد. (10 12، 2023). "القيادة الإستراتيجية: كيف يمكن للقادة توجيه الشركات نحو النجاح المستدام؟". تم الاسترداد من iltizamerp.com.

معاوية، و تروني. (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. المسيلة.

- مناد العالية. (2013). أهمية المنتجات الخضراء في حماية البيئة دراسة حالة فرنسا . رسالة ماجستير . كلية علوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- هدى شهيد، و أحمد بوسهمين. (2016). أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. *مجلة البديل الإقتصادي* ، 241-242.
- هشام عيشوش. (2023). مساهمة القيادة الإستراتيجية في خلق المعرفة. *مجلة المنهل الإقتصادي* ، صفحة ص 163.
- وائل محمد إدريس، و طاهر محسن الغالبي. (2011). *الإدارة الإستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- يعقوب العادل. (2019). *القائد الإستراتيجي و إتخاذ القرارات*. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- : <https://www.univ-saida.dz> / طاهر / الدكتور مولاي (2026). Récupéré sur
- Aldrarka, a. m. (2020). The Role of Strategic Leadership in Smart Organizations.
- Alzahrani, i. (2018). strategic leadership and their impact in the development of organization learning capabilities.
- Awad, r. m. (2024). The Impact of Strategic Leadership Practices in Enhancing Competitive Advantage Within the Organization.
- Baitich, c. (2021). The Role of Strategic Leadership in Achieving Digital Transformation.
- Boughari, f., & Hadeif, I. (2023). The contribution of the smart organization to achieving competitive.
- Misk Hub: *التحديات المعاصرة للقيادة وكيفية التعامل معه*. تم الاسترداد من <https://hub.misk.org.sa/%E2%80%A6>
- Saji, a. a. (2021). The Impact of the Orientation Towards Smart Organizations in The Organizational Development.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة إستراتيجية

إستمارة استبيان حول :

دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد ...

يطيب لي أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر جامعة سعيدة قسم علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية

يرجى منكم الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة على ضوء الواقع الذي تعيشونه في مؤسستكم، من خلال وضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محور من محاور الاستمارة، حيث أن لدقة إجابتكم الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي تساهم حتماً في جودة هذا البحث.

شاكرين حسن تعاونكم واهتمامكم مؤكدين لكم حرصنا على استعمال هذه المعلومات المقدمة

لأغراض البحث العلمي فحسب.

السنة الجامعية: 2025 / 2026

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس :

أنثى

ذكر

2-السن :

من 40

من 30 إلى 40

أقل من 30 سنة

3-المستوى الدراسي :

دكتوراه

ماستر

ليسانس

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

5- المسمى الوظيفي:

القسم الثاني: محاور الاستبيان
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي						
01	تضع القيادة رؤية واضحة ومشاركة للتحويل الاستراتيجي نحو المنظمة الذكية.					
02	تُترجم القيادة الرؤية إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتنفيذ والمراقبة.					
03	تُعلن القيادة عن أهدافها الاستراتيجية بوضوح لجميع المستويات الوظيفية.					
04	تُراجع القيادة الاستراتيجية دورياً وتُعدلها استجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتقنية.					
البعد الثاني: تعزيز الثقافة التنظيمية						
05	تشجع القيادة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي والمهني.					
06	تُعزز القيادة التعاون بين الأقسام والعمل الجماعي عبر منصات تفاعلية.					
07	تخلق القيادة بيئة عمل آمنة تشجع المبادرة والمسؤولية وتحمل المخاطر المحسوبة.					
08	تحترم القيادة التنوع الفكري وتستمتع بنشاط للآراء المخالفة وتستفيد منها.					
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري						
09	تُقدم المنظمة برامج تدريبية متخصصة في التقنيات الذكية (كالذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات).					
10	تشجع القيادة الابتكار وتمنح صلاحيات واسعة للتجريب والتطوير.					
11	يُقاس الأداء في المنظمة بناءً على المهارات الجديدة والإنجازات الذكية والقدرة على التعلم.					

12	تجذب القيادة وتحفظ المواهب ذات المهارات التقنية المتقدمة والتفكير الابتكاري.				
البعد الرابع: دعم ثقافة الابتكار					
13	تخصص القيادة موارد كافية (مادية وبشرية وتقنية) لدعم مشاريع الابتكار.				
14	تشجع القيادة تجربة نماذج عمل جديدة وطرق مبتكرة لزيادة الكفاءة والمرونة.				
15	تحفز القيادة المبادرات الابتكارية وتتعامل مع الفشل كفرصة للتعلم.				
16	تدمج القيادة الابتكار في العمليات اليومية واتخاذ القرارات الروتينية.				

المحور الثاني: متطلبات المنظمة الذكية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تمتلك المنظمة أنظمة واستراتيجيات للتنبؤ الاستباقي بالمستقبل والاستعداد للتغيرات.					
18	تستخدم المنظمة تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في صنع واتخاذ القرارات.					
19	تتكيف المنظمة بسرعة وفعالية مع التغيرات الداخلية والخارجية باستخدام آليات مرنة.					
20	تستخدم المنظمة تقنيات متطورة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبلوك تشين.					
21	تمتلك المنظمة أنظمة أمن معلومات متقدمة وشاملة لحماية البيانات والخصوصية.					
22	تستثمر المنظمة باستمرار في تحديث وتطوير بنيتها التحتية الرقمية والتقنية.					
23	تستخدم المنظمة التقنية لتحسين العمليات ورفع الكفاءة وتخفيض التكاليف.					

24	تحول المنظمة الخبرات الفردية والجماعية إلى أصول معرفية مؤسسية.				
25	تستخدم المنظمة المعرفة التنظيمية في حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات.				
26	تمتلك المنظمة أنظمة ذكية لحفظ واسترجاع وتحديث المعرفة التنظيمية باستمرار.				
27	تحول المنظمة الدروس المستفادة من التجارب الابتكارية إلى معايير و إجراءات مؤسسية قابلة للتطبيق .				
28	تُحقق مشاريع الابتكار في المنظمة نتائج ملموسة وقابلة للقياس مالياً وإنتاجياً.				

شكراً جزيلاً لتعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.