

تحليل أثر كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء  
الاستراتيجي - دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر-  
*Analysing the Effect of Authentic Leadership and Knowledge  
Sharing in Boosting Strategic Intelligence - Case Study of the  
General Directorate of Mobilis, Algeria -*

نور الهدى سطيفي<sup>1</sup>، فتحية يحيوي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر الابتكار والهندسة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي  
(الجزائر)، setifi.nourelhouda@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> مخبر الابتكار والهندسة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي  
(الجزائر)، yahiaoui.fethia@univ-oeb.dz

تاريخ الاستلام: 2024/04/21 تاريخ قبول النشر: 2024/05/29 تاريخ النشر: 2024/06/30

**الملخص:** تهدف الدراسة إلى توضيح أثر كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعه على عينة قصدية مكونة من 47 إطارا عاملا بالمديرية، وتم تحليله بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج SmartPLS<sub>4</sub>. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، حيث اتضح وجود ارتباط إيجابي ومتوسط بين كل من القيادة الموثوقة والذكاء الاستراتيجي، بينما كان الارتباط قوي بين كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموثوقة؛ مشاركة المعرفة؛ الذكاء الاستراتيجي؛ المديرية العامة لمؤسسة موبيليس.  
**تصنيف JEL:** M10، D83.

**Abstract:** The study aims to explore the effect of Authentic leadership and knowledge sharing on strategic intelligence within the General Directorate of Mobilis, Algeria. A questionnaire was distributed to 47 employees, and analysis was conducted using SmartPLS<sub>4</sub> software. The main findings are: There is a moderate correlation between Authentic leadership and strategic intelligence, while there is a strong correlation between Authentic leadership and knowledge sharing.

**Keywords:** Authentic Leadership; Knowledge Sharing; Strategic Intelligence; General Directorate of Mobilis, Algeria.

**Jel Classification Codes:** M10, D83.

\*المؤلف المرسل: نور الهدى سطيفي  
1. مقدمة:

انتشرت مؤخرا العديد من الممارسات القيادية السلبية وقلت إلى درجة كبيرة الممارسات الأخلاقية والإيجابية التي لا بد أن يتمتع بها القائد ويعمل وفقها، ففي ظل السعي للبحث عن ذلك النوع من القيادة الذي يحمل جميع الصفات الإيجابية كالالتزام بأخلاقيات العمل والثقة والإيجابية في التفكير والعمل، نشأت القيادة الموثوقة بما تحمله من إيجابية وتوازن في مختلف التعاملات واتخاذ قرارات فعالة وفق منظور أخلاقي شامل.  
والقادة حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات التي تحيط بهم، لا بد لهم من امتلاك ذكاء استراتيجي يسمح لهم بالتعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية بدقة والحصول عليها

من مصادر أمانة وموثوقة من أجل اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات المناسبة والمثلى. ليس ذلك وحسب وإنما ينبغي مشاركة هذه المعارف وجعلها متاحة لدى جميع الموظفين بالمنظمة لضمان الاستغلال الأمثل لها واقتربها مع الخبرات والمعارف السابقة للموظفين مما يسمح لهم بتعلم كيفية التعامل مع هذه المعرفة الاستراتيجية بذكاء استراتيجي.

وهنا نجد أنّ القيادة الموثوقة هي الحل الأمثل للوصول إلى تحقيق الذكاء الإستراتيجي ودعمه في ظل هذه البيئة الديناميكية والمعقدة، فهي بمثابة حل مجاني أمام المنظمات وقادتها (Alshaar, 2023, p. 60)، فالقيادة الموثوقة وما تحمله من سلوكيات إيجابية وممارسات أخلاقية تسمح بانتشار الثقة والأمان بين الأفراد مما يحفزهم على مشاركة المعرفة فيما بينهم وهو ما يسمح بتنفيذ عملية التعلم والوصول إلى مرحلة الذكاء. مما سبق؛ تتمحور إشكالية البحث في استكشاف أثر كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الإستراتيجي للمنظمة وضمان نجاحها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### 1.1. أسئلة الدراسة:

بناءً على الإشكالية المقدمة أعلاه يمكن صياغة أسئلة الدراسة بالشكل التالي:

- ما أثر كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الإستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر عند مستوى دلالة 0,05؟

وبناءً على السؤال الجوهري أعلاه تم وضع مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما أثر القيادة الموثوقة في دعم الذكاء الإستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر عند مستوى دلالة 0,05؟
- ما أثر مشاركة المعرفة في دعم الذكاء الإستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر عند مستوى دلالة 0,05؟

### 2.1. فرضيات الدراسة: يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

- يوجد أثر لكل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الإستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر عند مستوى دلالة 0,05.
- وتنبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:
- يوجد أثر للقيادة الموثوقة في دعم الذكاء الإستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر عند مستوى دلالة 0,05.
- يوجد أثر لمشاركة المعرفة في دعم الذكاء الإستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر عند مستوى دلالة 0,05.

### 3.1. أهداف الدراسة:

يمكن لهذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف يمكن عرضها في الآتي:

- تطوير نموذج فرضي يربط بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة وأثر كل منهما في دعم الذكاء الإستراتيجي؛
- توضيح أثر القيادة الموثوقة في دعم الذكاء الإستراتيجي بمؤسسات الاتصالات وبشكل خاص المديرية العامة لمؤسسة موبيليس؛

- الوقوف على أهمية وأثر مشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس وتعزيز تنافسيتها.

#### 4.1. منهج الدراسة:

سعيًا لتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على النموذج الفرضي الاستنتاجي انطلاقًا من تقديم فرضيات ونموذج فرضي يربط بين كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة مع الذكاء الاستراتيجي، ثم اختبار صحة النموذج على مستوى المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قصدية مكونة من 47 إطارًا عاملًا بالمديرية، حيث تم الاعتماد على العينة القصدية كونها تساعد على الحصول على المعلومات من أفراد ذوي صلة وطيدة بالموضوع (Friday & Leah, 2024, p. 90)، فيما سيتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SmartPls4.

#### 5.1. الجهود المعرفية السابقة:

يُمكن تقديم بعض المساهمات البحثية حول متغيرات الدراسة كما يلي:  
دراسة (Li & Wu, 2017) وهي دراسة استقصائية حول العلاقة بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في المؤسسات الحكومية الصينية باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، من خلال 428 استبيانًا صحيحًا وقابلًا للدراسة، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين القيادة الموثوقة ورأس المال النفسي، مع وجود علاقة مهمة لهذه الأخيرة مع مشاركة المعرفة وبالتالي خلصت الدراسة لوجود علاقة بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة من خلال رأس المال النفسي.

دراسة (Javaid, Abdullah, Zeb, & Hussain, 2018) وهي دراسة كمية لاستكشاف أثر القيادة الموثوقة على سلوك مشاركة المعرفة في ظل الدور المعدل لأخلاقيات العمل الإسلامية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من خلال أسلوب العينة الملائمة، بينما تم جمع البيانات باستخدام 220 استبيانًا تم توزيعه على العديد من المؤسسات متعددة الجنسيات في باكستان، وأظهرت هذه الدراسة الأثر الإيجابي للقيادة الموثوقة على سلوك مشاركة المعرفة ووجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الثلاث.

دراسة (سعيد، حامد، الحمداني، و كاطع، 2021) والتي اهتمت بقياس درجة تأثير القيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، منظور السلوك الأخلاقي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) في مشاركة المعرفة (منح المعرفة وجمع المعرفة) من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي بأبعاده (توليد فكرة، ترويج فكرة، إدراك فكرة) بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بالعراق، وذلك بالاعتماد على استبيان تم توزيعه على 84 من أصل 275 مديرًا ورئيسًا عاملًا بالإدارة العليا والوسطى للوزارة، ليتم التوصل لوجود علاقة إيجابية بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة وأن سلوكيات العمل الإبداعي تتوسط العلاقة بشكل جزئي بينهما.

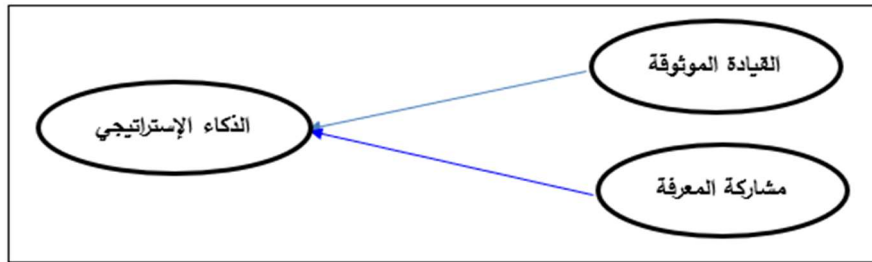
دراسة (Alshaar, 2023) وتُعد مساهمة قيمة سعت لاستكشاف تأثير القيادة الموثوقة بأبعادها المتمثلة في (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات) على الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، النظرة المستقبلية، الشراكة) في مشفى متخصص بعمان الأردن، حيث اعتمدت الدراسة على عينة

متكونة من 80 مديرا ومشرفا في الإدارة الوسطى والتشغيلية بالمستشفى، وقد أفرزت نتائج الدراسة وجود مستويات عالية من الاهتمام بالقيادة الموثوقة والذكاء الاستراتيجي من قبل مديري المستشفى، بالإضافة لوجود تأثير كبير للقيادة الموثوقة على الذكاء الاستراتيجي.

### 6.1. مكانة الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الجهود المعرفية السابقة والأبعاد المتناولة من طرف الباحثين لقياس متغيرات الدراسة يتضح لنا مدى أهمية دراسة العلاقة بين كل من القيادة الموثوقة، مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي، حيث اتجهت أغلب الدراسات لربط مشاركة المعرفة بالذكاء الاستراتيجي أو ربط مشاركة المعرفة بالقيادة الموثوقة، بينما غابت بشكل شبه كلي الدراسات التي ربطت القيادة الموثوقة بالذكاء الاستراتيجي حيث تركز أغلب الدراسات على القيادة التحويلية أو الأنماط القيادية وأغفلت القيادة الموثوقة التي تشكل أحد أهم الأنواع الحديثة للقيادة وأكثرها إيجابية وهو ما شكل آفاقا للباحثين للتعمق في دراسة أثر هذه الأخيرة على الذكاء الاستراتيجي بالإضافة لمشاركة المعرفة وما تلعبه من أهمية في بيئة المنظمات اليوم من خلال تقديم نموذج جديد يربط بين المتغيرات الثلاثة واختباره بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج SmartPls<sup>4</sup> على مستوى المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، والشكل الموالي يوضح النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل 1: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يتكون النموذج الفرضي للدراسة من متغيرين مستقلين هما القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة، ومتغير تابع هو الذكاء الاستراتيجي.

### 2. الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة:

يتم في هذا العنصر توضيح ماهية كل من القيادة الموثوقة، مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي كونها المتغيرات الأساسية للدراسة.

#### 1.2 القيادة الموثوقة:

لطالما كان نجاح المنظمة مرهونا بنوع القيادة المتبع من طرف القائد، حيث تعددت أساليب القيادة المتبعة من قيادة تحويلية، أخلاقية، وديموقراطية وصولا للقيادة الموثوقة

والتي تُعد امتداداً لأنواع القيادة السابقة (Al-Jaradat, Khasawneh, Abu-Alruz, & Bataineh, 2020, p. 230) حيث طُوّر مفهوم القيادة الموثوقة من طرف Luthans وزملاؤه في القرن 21 إلا أنه اعتُبر مجرد صبغة جديدة للقيادة التحويلية (Majeed, Chandni, Jamshed, & Moosa, 2020, p. 817).

ثم جاء Walumbwa وآخرون ليثبتوا أنّ القيادة الموثوقة هي نوع قائم بذاته، حيث تُعرف القيادة الموثوقة على أنّها القيادة الناشئة عن التكامل بين كل من القدرات النفسية والسلوكيات التنظيمية الإيجابية مما يؤدي لزيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية من طرف القادة (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p. 92; Nikolić, Kvasić, & Grbić, 2020, p. 178) القيادة القائمة على المعرفة، حيث تعكس شفافية وصدق القائد وشخصيته الموثوقة والمرنة في مواجهة مختلف المواقف الغامضة مما يؤثر على سلوكيات واتجاهات الأفراد بطريقة إيجابية (Li & Wu, 2017, p. 883; Ahmed, 2023, p. 1).

مما سبق؛ يمكن تعريف القيادة الموثوقة على أنّها ذلك النوع من القيادة الذي يقوم على الصفات، السلوكيات، القيم والمبادئ والأخلاقيات الإيجابية كالثقة والصدق والشفافية في علاقة القائد مع الآخرين ومرونته في التعامل مع مختلف المواقف من خلال الموازنة بين مختلف الآراء في اتخاذ القرارات.

إنّ القائد الموثوق يُعد عامل نجاح مفتاحي بما يحققه من سلوكيات وأخلاقيات إيجابية تنعكس على رفع أداء المنظمة (Mingyuan & Geng, 2015, p. 116)، فقد أكدت العديد من الدراسات على قدرة القائد الموثوق على خلاف غيره على حل مختلف المشكلات بالكفاءة والفعالية اللازمة (Al-Jaradat, Khasawneh, Abu-Alruz, & Bataineh, 2020, p. 230) ولهذا لا بد أن يتصف بخمسة صفات هي: الفهم الجيد لأهدافه وأغراضه، فعل الأشياء الصحيحة وامتلاك قيم ومبادئ واضحة وإيجابية، التركيز على الثقة في علاقته مع الآخرين، الانضباط في العمل، وأخيراً العمل بإخلاص (Gardner & Carlson, 2015, p. 245)، حيث يسعى القائد من خلال أصالته إلى تعزيز الموثوقية بينه وبين الأفراد مما ينعكس عليهم إيجاباً وينمي لديهم السلوكيات الإيجابية وبالتالي رفع الأداء واستدامة النجاح (Avolio & Gardner, 2005, p. 317).

## 2.2 أبعاد القيادة الموثوقة:

يمكن توضيح أبعاد القيادة الموثوقة بالاعتماد على نموذج (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) كما يلي:

- **الوعي الذاتي:** ويشير لإدراك القائد الموثوق لقيمه ودوافعه ومبادئه، بالإضافة لنقاط قوته وأهدافه وقدرته على التأثير على أتباعه أو موظفيه؛
- **المعالجة المتوازنة:** وتعني موازنة القائد الموثوق لمختلف وجهات النظر وأخذها بعين الاعتبار أثناء عملية المعالجة وتحليل المعلومات بما في ذلك وجهات نظر أصحاب المصلحة (Al-Jaradat, Khasawneh, Abu-Alruz, & Bataineh, 2020, p. 231)، كما تتجسد من خلال موضوعية القائد في تحليل البيانات حول موضوع معين والأخذ بعين الاعتبار مختلف وجهات النظر قبل اتخاذ أي قرار يخص ذلك

الموضوع (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p. 95)

- **المنظور الأخلاقي:** ويستند إلى مختلف المعايير والقيم الأخلاقية التي يلتزم بها القائد الموثوق ويسعى لغرسها في موظفيه لمواجهة الضغوطات والمواقف التي تصادفهم، مما ينتج عنه سلوكات وقرارات أصيلة تتماشى وهذه القيم؛
- **شفافية العلاقات:** وتُشير إلى شفافية القائد في علاقاته مع الآخرين وتعبيره الصادق عن أهدافه ومشاعره وذاته الحقيقية مما يعزز عملية التواصل بينهم واكتسابهم ثقة متبادلة الأمر الذي يسمح بتكاثف الجهود لتحقيق الأهداف (Alshaar, 2023, p. 64).

### 3.2 مشاركة المعرفة:

تعتبر مشاركة المعرفة من أهم وأصعب العمليات في المنظمات التي تهتم بإدارة معارفها (Li & Wu, 2017, p. 884)، حيث تُشير لعملية نقل ومشاركة المعارف والخبرات التي تم اكتسابها من خلال التعلم وممارسة مختلف المهام من فرد لآخر و/أو من مجموعة لأخرى (Majeed, Chandni, Jamshed, & Moosa, 2020, p. 817; Wang, Wang, & Mardani, 2023, p. 2). وتهتم عملية المشاركة بضمان وصول المعرفة التي تم إنشائها أو تحصيلها إلى كافة مستويات المنظمة وإتاحتها للأفراد (Al Ahabbi, Singh, Balasubramanian, 2018, p. 5)، ويكون ذلك من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات أثناء أداء العمل (Shujahat, Sousa, Hussain, Nawaz, & Wang, 2017, p. 3)، حيث تركز مشاركة المعرفة على تبادل المعرفة التقنية وبعض الممارسات التي تسهل تأدية المهام والأعمال والتي تسمح بمحافظتها المنظمة على قدرتها التنافسية (Wee & Chua, 2013, p. 960) من خلال ما سبق؛ يمكن تقديم تعريف مشاركة المعرفة على أنها مدى استعداد الأفراد للتفاعل مع الآخرين وتبادل المعرفة والخبرات التي اكتسبوها من خلال التدريبات أو عبر ممارسة مهامهم ومواجهتهم لمختلف التجارب والتعلم منها. وحتى تنجح عملية المشاركة فإنها بحاجة إلى دعم من كافة الأطراف سواء من طرف المنظمة وأساليبها أو من طرف الأفراد أنفسهم، ويكون ذلك من خلال العمل على غرس ثقافة المشاركة والتبادل وتوفير كافة التسهيلات من تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات ومختلف الممارسات والأدوات التي تسهل التفاعل بين الأفراد وتبادل خبراتهم. وقد حدد Zywiolk et al ثلاث عوامل أساسية تتحكم في عملية مشاركة المعرفة بين الأفراد وهي **التحفيز أو الدافعية**؛ والتي تعكس مدى استعداد الأفراد لمشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين ومشاركة المعرفة فيما بينهم. **القدرات** والتي تشكل الظروف والمسهلات التي توفرها المنظمة للأفراد لتحفيزهم ودفعهم لتبادل معارفهم معاً، وأخيراً **خصوصية المعرفة وأشكالها المكتسبة** (Zywiolk, Rosak-szyrocka, & Jereb, 2021, p. 115).

#### 4.2 الذكاء الاستراتيجي:

يُعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه عملية معالجة المعلومات الإستراتيجية. بمعنى جمعها وتحليلها ونشرها بما يساعد في عمليات اتخاذ القرار (Kuosa, 2011, p. 458)، في حين يراه Liebowitz بأنه التكامل بين كل من أنواع الذكاء المتمثلة في إدارة المعرفة، الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال لتوفير المعلومات والمعرفة ذات القيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بفعالية (Liebowitz, 2006, p. 22)، أما حسب Maccoby فإن القائد الذكي استراتيجيا ينبغي أن يمتلك خمس كفاءات رئيسية وضحاها في نموذج الذي يُعتبر من أكثر النماذج تعبيرًا وقياسًا للذكاء الاستراتيجي وهي الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية، التحفيز، والشراكة (Maccoby, 2001, pp. 58-60) من خلال ما سبق؛ يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يركز على المعلومات والمعرفة الاستراتيجية التي تمكن القائد من فهم وتحليل البيئة والأعمال من حوله مما يسمح له باستخدام هذه المعلومات بطريقة ذكية تمكنه من صياغة استراتيجية تنافسية قوية، وعليه يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه العملية التي تقوم على استخدام المعلومات المهمة والتي تتحصل عليها المنظمة من مصادر موثوقة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المعتمدة.

#### 6.2 العلاقة بين كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي:

عموماً، يؤثر أسلوب القيادة المتبع وشخصية القائد على الذكاء الاستراتيجي وخصائصه، حيث يعتبر هذا الأخير بمثابة إطار مفاهيمي للقيادة (Maccoby & Scudder, 2011, p. 32)، وعند التكلم عن القيادة الموثوقة نجد أن العديد من الباحثين أكدوا على قدرة القائد الموثوق على توجيه سلوك الأفراد وتعزيزه نحو مشاركة المعرفة فيما بينهم، وهذا يكون من خلال مواقفه وسلوكاته الصادقة والإيجابية والتي تجعلهم يتبعونه دون وعي منهم (Javaid, Abdullah, Zeb, & Hussain, 2018, p. 2)، ولا تقتصر مشاركة المعرفة على ما يشاركه الأفراد فيما بينهم فقط وإنما تُعتبر مشاركة القائد لمعارفه معهم أمراً في غاية الأهمية لنجاح المنظمة.

بينما تعمل القيادة الموثوقة على تحسين فعالية اتخاذ القرارات في المنظمة مما يسمح بدعم الذكاء الاستراتيجي، وذلك لما يتسم به القادة الموثوقين من وعي بقيمتهم وأهدافهم بالإضافة لأخلاقهم وتوازنهم وسلوكياتهم الإيجابية مما يؤثر بدوره على سلوك الموظفين وأدائهم ومستوى الرضا لديهم وبالتالي عملهم على تحقيق الأهداف التنظيمية (Alshaar, 2023, p. 61).

وقد أكد Javaid وزملاؤه على ارتباط القيادة الموثوقة بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة، حيث تحفز القيادة الموثوقة بما تحتويه من صفات وسلوكيات إيجابية على مشاركة المعرفة مع الآخرين لتحقيق الاستفادة القصوى، وأن القيادة الموثوقة تخلق سلوك تقاسم المعرفة لدى الأفراد (Javaid, Abdullah, Zeb, & Hussain, 2018, p. 2)، وفي السياق ذاته أكد Li & Wu على التأثير الإيجابي للقيادة الموثوقة على مشاركة

المعرفة، حيث السلوكيات الإيجابية للقيادة الموثوقة من إدراك ذاتي، شفافية العلاقات، المساواة والمنظور الأخلاقي للقائد الموثوق كلها تؤثر على نية مشاركة المعرفة لدى الأفراد (Li & Wu, 2017, p. 889)، وهذا يعني أنّ مشاركة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الثقة بين القائد ومروسيه من أجل الشعور بالانتماء والحاجة لتبادل المعارف ومشاركتها فيما بين العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يكون ذلك إلا من خلال التزام القائد وتوجيهه لسلوكات الأفراد بإيجابية نحو مشاركة المعرفة وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

### 3. الإطار الميداني للدراسة:

يتم في هذا العنصر اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة من خلال إسقاط الدراسة على المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، حيث يتم أولاً التعريف بالمؤسسة والتطرق لأدوات الدراسة المعتمدة، ومن ثم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج SmartPLS4.

#### 1.3 التعريف بالمديرية العامة لموبيليس الجزائر:

تعد المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر فرعاً من مؤسسة اتصالات الجزائر، تم إنشائها سنة 2003 وتعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره مئة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج)، موزعة على ألف سهم بقيمة مئة ألف لكل سهم، وهي منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دولياً في مجال الإدارة وطموحاتها الكبيرة وغير المحدودة، وهي شركة تتمتع بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون اللجوء للشركة الأم اتصالات الجزائر (وثائق المؤسسة).

#### 2.3 عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي:

يتم أولاً عرض نتائج خصائص عينة الدراسة ثم اتجاهات إجابات الأفراد بالنسبة لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

#### 1.2.3 عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول أدناه خصائص عينة الدراسة من حيث النوع، السن، المستوى العلمي، وكذا خبرة أفراد العينة.

الجدول 1: خصائص عينة الدراسة

الجنس	المتغيرات		النسب المئوية
	ذكر	التكرارات	
	23	48,9%	
	24	51,1%	

2,1%	1	أقل من 30 سنة	السن
44,7%	21	من 30 إلى 40 سنة	
53,2%	25	من 41 إلى 50 سنة	
0%	0	51 سنة فأكثر	
25,5%	12	ليسانس	المستوى العلمي
36,2%	17	ماستر	
25,5%	12	دكتوراه	
12,8%	6	آخر	
0%	0	أقل من 5 سنوات	الخبرة
27,7%	13	من 5 إلى 10 سنوات	
72,3%	34	10 سنوات فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُلاحظ من الجدول أعلاه؛ أنّ عينة الدراسة تكونت من أعداد متقاربة من الذكور والإناث، حيث شكلت نسبة الذكور 48,9% بينما بلغت نسبة الإناث 51,1%، والذين تتراوح أعمار أغلبهم من 30 سنة إلى 50 سنة. مستواهم الدراسي في الغالب جامعي ودراسات عليا وذلك لكون الدراسة ركزت على فئة الإطارات بالمؤسسة، حيث تم سحب العينة بطريقة قصدية بهدف اختيار الإطارات ذوي الدراية العالية بمتغيرات الدراسة.

### 2.2.3 اتجاهات إجابات عينة الدراسة:

يوضح الجدول أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة حول كل من القيادة الموثوقة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي وشفافية العلاقات)، مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي.

#### 1.2.2.3. متغير القيادة التمكينية:

يوضح الجدول رقم 2 اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير القيادة الموثوقة.

الجدول 2: اتجاهات إجابات أفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,579	3,72	يُدرّك قادة مؤسستكم جيّدا نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

0,625	3,85	يعي قادة مؤسساتكم جيدا الأهداف المشتركة التي يسعى الجميع لتحقيقها.
0,649	3,72	يُدرك قادة مؤسساتكم بشكل واضح قدرتهم على التأثير على سلوك الآخرين.
<b>0,455</b>	<b>3,76</b>	<b>بعد الوعي الذاتي</b>
0,742	3,40	يوازن قادتكم بين مختلف الآراء بغض النظر عن المعتقدات الأساسية.
0,747	3,47	يستمتع قادة مؤسساتكم بعناية إلى وجهات نظر بديلة قبل التوصل إلى نتيجة.
0,657	3,21	يحلل قادة مؤسساتكم البيانات ذات الصلة بكل موضوعية قبل اتخاذ القرارات.
0,927	2,43	يشجع قادة مؤسساتكم الآخرين على التعبير عن وجهات نظر متعارضة.
<b>0,496</b>	<b>3,12</b>	<b>بعد المعالجة المتوازنة</b>
0,495	3,81	يلتزم قادة مؤسساتكم بميثاق الأخلاق والقيم الأساسية في اتخاذ قراراتهم.
0,530	3,74	يسعى قادنكم للقيام بالأعمال التي تتوافق مع قيمهم ومبادئهم الأخلاقية.
0,607	3,74	يسترشد قادة مؤسساتكم في أفعالهم بالمعايير الأخلاقية الداخلية.
<b>0,491</b>	<b>3,76</b>	<b>بعد المنظور الأخلاقي</b>
0,815	2,66	يشارك قادة مؤسساتكم المعلومات علانية مع الآخرين.
0,922	3,38	يعبر قادة مؤسساتكم عن أفكارهم وآرائهم للآخرين بوضوح.
0,690	3,04	يُظهر قادة مؤسساتكم الاتساق والتكامل بين معتقداتهم وأفعالهم مع الآخرين.
<b>0,669</b>	<b>3,02</b>	<b>بعد المعالجة شفافية العلاقات</b>
<b>0,382</b>	<b>3,51</b>	<b>القيادة الموثوقة</b>

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول 2 إلى أن اعتماد القيادة الموثوقة جاءت بمستوى متوسط إلى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بمتغير القيادة الموثوقة 3,51 وهو ما يدل على تحلي الإطارات والقادة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر بسلوكيات وصفات القيادة الموثوقة، وذلك من حيث درجة الوعي الذاتي وإدراك هؤلاء القادة بأهدافهم وتأثيرهم على الأفراد الآخرين، وكذا سعيهم للعمل وفق منظور أخلاقي واحترامهم لأخلاقيات العمل في مختلف تعاملاتهم وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,76 لكلا البُعدين وبانحراف معياري قيمته 0,455 و 0,491 على التوالي وبالتالي فإن إجابات البُعدين تتجه نحو "موافق". أما بالنسبة للمعالجة المتوازنة وشفافية العلاقات فجاءت بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعدين 3,12 و 3,02 على الترتيب وبانحراف معياري بلغ 0,496 و 0,669 على التوالي، وهو ما يُشير إلى موافقة الأفراد بدرجة متوسطة حول ميل القادة إلى اعتماد المشاركة في الأهداف وتحليل الآراء وأخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات المختلفة.

### 2.2.2.3. متغير مشاركة المعرفة:

الجدول 3: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مشاركة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,783	3,68	يؤمن الأفراد بأن مشاركة المعرفة تساعد على ترسيخها وامتلاكها لدى الجميع.
0,683	3,57	في مؤسستكم؛ الأفراد (قادة، موظفين وعمال) على استعداد لمشاركة المعرفة مع الأفراد الذين ساعدوهم أيضا.
0,688	3,51	يرى الأفراد أن مشاركة المعرفة ومساعدة الآخرين تُشعرهم بالرضا والسعادة.
0,709	3,62	يؤمن الأفراد بأن مساعدة بعضهم البعض لتعزيز مشاركة المعرفة في المؤسسة.
0,773	3,43	يستمتع الأفراد بالتعلم وتبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي.
0,622	3,56	مشاركة المعرفة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُشير المتوسط الحسابي لمتغير مشاركة المعرفة الذي بلغ 3,56 إلى توجه إجابات الأفراد العاملين بموبيلس نحو "موافق" وبالتالي ميلهم إلى مشاركة معارفهم فيما بينهم للاستفادة منها في حل مختلف المشكلات التي تصادفهم وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ويمكن ارجاع ذلك إلى ثقافة الوعي والثقة المنتشرة بينهم مما يسمح بتبادل المعرفة بشكل سهل وإدراك الأفراد أهمية المشاركة في تحقيق الأهداف، إضافة إلى أن ارتفاع المستوى العلمي وكون النسبة الأكبر منهم إطارات حائزة على مستوى جامعي فأكثر فإن مشاركة المعرفة أمر طبيعي وثقافة سائدة لدى موبيلس.

## 4.2.2.3. متغير مشاركة المعرفة:

الجدول 4: اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغير الذكاء الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,545	4,09	تعرف مؤسستكم جيدا احتياجات عملائها وتفضيلاتها حول المنتجات أو الخدمات المقدمة.
0,428	3,77	تستطيع مؤسستكم تحديد فرص النمو في السوق بكل سهولة.
0,549	3,79	تتخذ مؤسستكم القرارات المتعلقة بأعمالها بناءً على البيانات والمعلومات التي يتم اختيارها بذكاء.
0,416	4,15	تعرف مؤسستكم بشكل جيد أهم منافسيها في السوق.

المجلد 11 / العدد

01

157

0,666	3,77	تعرف مؤسستكم عملاء منافسيها بدقة.
0,397	4,13	مؤسستكم على علم بأسعار منتجات خدمات منافسيها في السوق.
<b>0,307</b>	<b>3,94</b>	<b>الذكاء الاستراتيجي</b>

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للمتغير التابع "الذكاء الاستراتيجي" فقد أظهر متوسط حسابي عالي قيمته 3,94 بانحراف معياري بلغ 0,307 مما يدل على تحلي القادة العالمين بالمؤسسة بدرجة عالية من الذكاء الاستراتيجي وإدراكهم لمختلف المتغيرات التي تحيط بهم في بيئتهم الداخلية والخارجية بما فيها التنافسية وتحركات المنافسين واستراتيجياتهم مما يسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة في وضع استراتيجياتها وأهدافها الاستراتيجية وكذا تحسين وتطوير خدماتها باستمرار. فيما تُظهر كذلك القيم الضعيفة للانحراف المعياري تقارب الإجابات واتساقها بين مختلف أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات جميعها.

### 3.2.3 عرض وتحليل نتائج مصفوفة الارتباط البسيط:

يوضح الجدول رقم 3 نتائج مصفوفة الارتباط البسيط بين القيادة الموثوقة بأبعادها، مشاركة المعرفة وكذا الذكاء الاستراتيجي.

الجدول 5: مصفوفة الارتباط البسيط

الذكاء الاستراتيجي	المعرفة مشاركة	الموثوقة القيادة	شفافية العلاقات	الأخلاقي المنظور	المعالجة المتوازنة	الوعي الذاتي	المتغيرات والأبعاد
0,289*	0,663**	0,649**	0,371*	0,365*	0,391**	1	الوعي الذاتي
0,562**	0,364*	0,814**	0,626**	0,526**	1	0,391**	المعالجة المتوازنة
0,758**	0,691**	0,784**	0,572**	1	0,526**	0,365*	المنظور الأخلاقي
0,518**	0,493**	0,861**	1	0,572**	0,626**	0,371*	شفافية العلاقات
0,677**	0,872**	1	0,861**	0,784**	0,814**	0,649**	القيادة الموثوقة
0,414**	1	0,872**	0,493**	0,691**	0,364*	0,663**	مشاركة المعرفة
1	0,414**	0,677**	0,518**	0,748**	0,562**	0,289*	الذكاء الاستراتيجي

تُظهر نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية بين مختلف أبعاد القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة وخاصة بالنسبة للوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي، ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك القادة لتأثيرهم على الآخرين ووعيهم الذاتي بأهدافهم ونقاط قوتهم وضعفهم، وكذا عملهم وفق المنظور الأخلاقي يسمح لهم بخلق نوع من الثقة والتزامهم بميثاق الأخلاق يحفزهم على مشاركة المعرفة فيما بينهم وخاصة المعرفة التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف.

فيما تعتبر العلاقة بين مشاركة المعرفة وكل من المعالجة المتوازنة وشفافية العلاقات ضعيفة نوعاً ما ويمكن إرجاع ذلك إلى انخفاض هذين الأخيرتين في المؤسسة مما يجعل الأفراد أو جزءاً معيناً منهم يميل نحو احتكار المعرفة وتجنب مشاركتها مع غيره. أما على العموم فتُظهر المصفوفة وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة.

أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة الموثوقة والذكاء الاستراتيجي فتعتبر متوسطة إلى قوية وذلك بالنسبة للمتغيرين معاً وكذا بالنسبة لأبعاد القيادة الموثوقة والذكاء الاستراتيجي ما عدا بُعد الوعي الذاتي والذي تربطه معه علاقة ضعيفة حيث يمكن تفسير ذلك بأن وعي القائد بنقاط قوته وضعفه لا يكفي وحده لتحقيق الذكاء الاستراتيجي وإنما لابد من تحقق وعي شامل بالبيئة الداخلية والخارجية ككل وسلوكات المنافسين وجمع المعلومات باستمرار وتحليلها في سبيل اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات الذكية والفعالة.

وأخيراً تعتبر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ومشاركة المعرفة منخفضة إلى ضعيفة، حيث قد يرجع سبب ذلك إلى نقص عمليات التحفيز على المشاركة أو وجود بعض العوائق التنظيمية كنقص الشفافية مما يحول دون الاستفادة من المعرفة الثمينة في اتخاذ قرارات فعالة وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

### 3.3 النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام مقاربة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

يوضح هذا العنصر صدق التقارب والتمايز ومن ثم اختبار الفرضيات بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات وأخيراً عرض نتائج النمذجة بالمعادلة البنائية.

#### 1.3.3 اختبار صدق التقارب (Convergent Validity): الجدول 6: نتائج صدق التقارب

Average variance extracted (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha
----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------

المجلد 11 / العدد

01

159

0.892	0.943	0.927	0.881	القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة
-------	-------	-------	-------	-------------------------------------

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

يمكن ملاحظة أنَّ كل من معامل ألفا كرونباخ، والموثوقية التكوينية (Composite reliability) سواء أكانت  $\rho_a$  أم  $\rho_c$ ، ومتوسط الفسر المستخلص (AVE) لمتغير "القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة" يظهر قيمة عالية. معامل ألفا كرونباخ 0.881 يدل على قوة الاتساق الداخلي للمقياس، وهذه نتيجة جيدة لأنها تتجاوز الحد المقبول الذي عادة ما يُعتبر 0.7. كذلك، الموثوقية التكوينية  $\rho_a$  تبلغ 0.927 و  $\rho_c$  تبلغ 0.943، مما يشير إلى موثوقية عالية للبيانات المركبة. أما متوسط الفسر المستخلص AVE الذي يبلغ 0.892 فيشير إلى أنَّ نسبة كبيرة من التباين في المتغيرات المرصودة يمكن تفسيرها بواسطة المتغير الكامن. إجمالاً، هذه النتائج تدل على صدق التقارب العالي لمقياس القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة، ما يعكس جودة أداة القياس وتماسك البنود التي تشكل هذا المتغير.

### 2.3.3 اختبار صدق التمايز (Discriminant Validity):

الجدول 7: صدق التمايز (Cross Loading)

المتغيرات	الذكاء الاستراتيجي	القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة
الذكاء الاستراتيجي	1.000	0.648
القيادة الموثوقة	0.683	0.959
مشاركة المعرفة	0.522	0.929

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SmartPLS4.

الجدول السابق يعرض نتائج صدق التمايز (Cross Loading) للمتغيرين "الذكاء الاستراتيجي" و "القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة". من النتائج، نلاحظ أنَّ كل متغير يمتلك أعلى تحميل (loading) على العامل المقصود، مما يدل على وجود صدق تمايزي جيد.

الذكاء الاستراتيجي لديه تحميل ذاتي مثالي بقيمة 1.000 على عامله وتحميل متبادل 0.648 مع القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة، مما يعني أنه يتميز جيداً عن المتغير الآخر.

القيادة الموثوقة لها تحميل ذاتي عالي جداً عند 0.959 على متغير "القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة"، مع تحميل متبادل نسبياً معتدل عند 0.683 مع الذكاء الاستراتيجي، مما يشير إلى تمايز جيد بين هذين المتغيرين.

مشاركة المعرفة لديها تحميل ذاتي عالي أيضاً عند 0.929، مع تحميل متبادل أقل مع الذكاء الاستراتيجي عند 0.522، مما يدل على وجود تمايز واضح بينها وبين الذكاء الاستراتيجي.

بشكل عام، هذه النتائج تدعم صدق التمايز بين المتغيرات المدروسة، مع تحميلات ذاتية عالية تشير إلى أن كل متغير يقيس بشكل فعال البنية النظرية المفترضة.

### 3.3.3. اختبار فرضيات الدراسة:

يتم في هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة من خلال توضيح أولا العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على معيار Fornell-Larcker ومن ثم عرض مصفوفة الارتباط ثم عرض نتائج النمذجة بالمعادلة البنائية عن طريق برنامج SmartPLS<sub>4</sub>.

#### الجدول 8: العلاقة بين المتغيرات الكامنة (معيار Fornell-Larcker)

المتغيرات	الذكاء الاستراتيجي	القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة
الذكاء الاستراتيجي	1.000	
القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة	0.648	0.945

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SmartPLS<sub>4</sub>.

الجدول يظهر العلاقة بين المتغيرين "الذكاء الاستراتيجي" و"القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة" باستخدام معيار Fornell-Larcker للتمييز بين المتغيرات الكامنة. وفقاً لهذا المعيار، يجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الفسر المستخلص (AVE) لكل متغير أكبر من التحميلات المتبادلة مع المتغيرات الأخرى للإشارة إلى صدق التمايز.

✓ الذكاء الاستراتيجي لديه جذر تربيعي لـ AVE مساوي 1.000، ما يعكس الاكتفاء الذاتي والتمايز الجيد.

✓ القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة لديها جذر تربيعي لـ AVE مساوي 0.945، وهو مرتفع جداً ويدل على تمايز واضح مع المتغيرات الأخرى.

✓ التحميل المتبادل بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة هو 0.648، وهذا أقل من جذر AVE لكل من المتغيرات، ما يؤكد وجود صدق التمايز بينهما.

هذا يعني أن كل متغير يعبر بشكل واضح ومستقل عن البنية النظرية التي يمثلها، مع وجود ارتباط معتدل بين المتغيرين يشير إلى وجود علاقة ولكن مع الحفاظ على تفردهما.

### 4.3.3 مصفوفة الارتباط:

#### الجدول 9: الارتباط بين المتغيرات الكامنة

المتغيرات	الذكاء الاستراتيجي	القيادة الموثوقة	مشاركة المعرفة
الذكاء الاستراتيجي	1.000	0.683	0.522
القيادة الموثوقة	0.683	1.000	0.788
مشاركة المعرفة	0.522	0.788	1.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SmartPLS<sub>4</sub>.

يمكن استنتاج من الجدول 9 ما يلي:

✓ الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة الموثوقة 0.683: هذا الرقم يُظهر وجود ارتباط إيجابي ومتوسط بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة الموثوقة. يعني ذلك أن زيادة مستوى الذكاء الاستراتيجي قد ترتبط بزيادة في مستوى القيادة الموثوقة، والعكس صحيح أيضاً.

✓ الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي ومشاركة المعرفة 0.522: هذا الرقم يُظهر وجود ارتباط إيجابي ومتوسط بين الذكاء الاستراتيجي ومشاركة المعرفة. يمكن أن تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء الاستراتيجي قد تكون أكثر تمكّناً لمشاركة المعرفة.

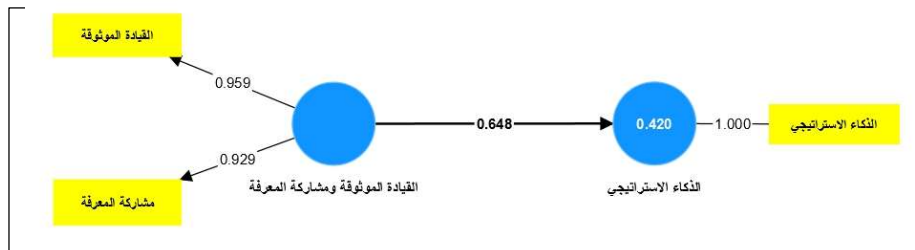
✓ الارتباط بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة 0.788: هذا الرقم يُظهر وجود ارتباط إيجابي وقوي بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة. يمكن أن تعكس هذه النتيجة أهمية القيادة الموثوقة في تعزيز بيئة تشجع على مشاركة المعرفة داخل المؤسسة.

✓ **الملاحظة العامة:** جميع القيم في الجدول تبدو إيجابية، مما يشير إلى وجود علاقات إيجابية بين جميع المتغيرات الكامنة. يُظهر هذا الجدول تأثيراً إيجابياً ومتبادلاً بين الذكاء الاستراتيجي، القيادة الموثوقة، ومشاركة المعرفة، مما يدعم الفرضيات التي قامت الدراسة على أساسها.

### 5.3.3. نتائج النمذجة بالمعادلة البنائية (PLS-SEM):

يمكن عرض نتائج النمذجة بالمعادلة البنائية (PLS-SEM) من خلال الشكل 2:

الشكل 2: نتائج PLS-SEM لنموذج الدراسة



الدراسة وفقاً لفرضياتها الرئيسية والفرعية. بالنسبة لنموذج القياس، الذي يركز على العلاقة بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات التي تنتمي لها، يُلاحظ أن جميع قيم التشبعات المعيارية تتجاوز القيمة 0.7، مما يُثبت صدق التقارب والتمثيل الجيد للمتغيرات. أما بالنسبة للنموذج الهيكلي، الذي يركز على العلاقة بين المتغيرات الكامنة، فيُلاحظ أن معامل التحديد للمتغيرات التابعة يُعتبر مقبولاً للغاية، مما يشير إلى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات في المتغيرات التابعة. يعرض الجدول الموالي نتائج صلاحية النموذج أو دقة التنبؤ الخاصة به.

### الجدول 10: نتائج الدقة التنبؤية لنموذج الدراسة

Estimated model	Saturated model	
0.059	0.059	<b>SRMR</b>
0.021	0.021	<b>d_ ULS</b>
0.053	0.053	<b>d_ G</b>
16.377	16.377	<b>Chi-square</b>
0.777	0.777	<b>NFI</b>

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SmartPLS<sub>4</sub>.

نتائج الجدول السابق تُظهر أن النموذج المقترح للدراسة يتمتع بدقة تنبؤية مقبولة. يظهر التحليل أن هناك تطابقاً جيداً بين البيانات الفعلية والبيانات المتوقعة لكل من النموذج المشبع والمقدر، حيث يكون معظم المقاييس متطابقة بين النموذجين، بما في ذلك SRMR (0.059)، (0.021) d\_ ULS، d\_ G (0.053)، و NFI (0.777). كما يظهر عدم وجود فجوة كبيرة بين النموذجين في التنبؤ بالعلاقات بين المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، عدم وجود فارق إحصائي بين البيانات الفعلية والبيانات المتوقعة بالنسبة لـ Chi-square (16.377) يعزز صلاحية النموذج في تقدير العلاقات بين المتغيرات. تلك النتائج تعزز مدى موثوقية النموذج المقترح في تفسير التغيرات والعلاقات داخل الدراسة.

**الجدول 11: معاملات المسار المباشرة لفرضيات الدراسة (Path Coefficients)**

العلاقات	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T ( O/STDEV )	القيمة الاحتمالية
القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة -> الذكاء الاستراتيجي	0.648	0.651	0.076	8.521	0

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SmartPLS<sub>4</sub>.

بناءً على نتائج الجدول 11، يظهر تأثير المسارات المباشرة لفرضيات الدراسة على العلاقات بين المتغيرات. إليك التعليق على النتائج بنفس الطريقة:

يُظهر الجدول 11 أن هناك تأثيراً قوياً ومعنوياً إحصائياً للقيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة على الذكاء الاستراتيجي. حيث أن قيمة المعاملات المباشرة للمسار بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة مع الذكاء الاستراتيجي تقارب القيمة 0.648. وتظهر القيمة الاحتمالية لهذا المسار (التي تساوي 0) أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة على الذكاء الاستراتيجي، وبما أن قيمة الانحراف المعياري جاءت منخفضة مع ارتفاع قيمة T فهذا يدل على العلاقة القوية والإيجابية بين متغيرات الدراسة، وأن هذه النتائج تدعم الفرضيات المقدمة في الدراسة بشأن تأثير القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة على تعزيز الذكاء الاستراتيجي في السياق الذي تمت دراسته.

ركزت الدراسة الحالية على تحليل أثر كل من القيادة الموثوقة بأبعادها الأربعة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، حيث أسفرت نتائج الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار الفرضيات بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج SmartPls<sub>4</sub> النتائج التالية:

✓ يوجد أثر إيجابي للقيادة الموثوقة في دعم الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة 0,05؛

✓ يوجد أثر إيجابي لمشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة 0,05؛

✓ يوجد أثر لكل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة 0,05.

إنّ النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية تتفق مع أغلب الدراسات السابقة من حيث الأثر الإيجابي وعلاقة الارتباط التي تجمع متغيرات الدراسة، حيث تتفق دراستنا مع دراسة (Li & Wu, 2017) وكذا دراسة (Javaid, Abdullah, Zeb, & Hussain, 2018) من حيث التأثير الإيجابي والعلاقة القوية بين القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة، كما تتفق مع دراسة (Alshaar, 2023) من حيث التأثير الإيجابي والقوي للقيادة الموثوقة على الذكاء الاستراتيجي والعكس من حيث التأثير الإيجابي للذكاء الاستراتيجي على القيادة الموثوقة بحيث زيادة أحدهما تؤدي للزيادة في الآخر.

#### 2.4. اقتراحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات كالاتي:

- تكثيف الدورات التدريبية للأفراد وخاصة الإطارات العاملة بالمديرية من أجل صقل كفاءاتهم وتمكينهم وتشجيعهم على امتلاك المعرفة ومشاركتها مع الآخرين؛
- تشجيع فرق العمل من أجل غرس الثقة بينهم وتعزيز جو المشاركة وإرساء مبادئ القيادة الموثوقة وبالتالي ضمان الاستفادة القصوى من المعرفة الثمينة؛
- تعزيز الاتصالات الداخلية من خلال انشاء قنوات للتواصل الداخلي وتبادل الرسائل الفورية لتسهيل مشاركة المعرفة والاستفادة منها، بالإضافة للعمل على استغلال مختلف التقنيات والتكنولوجيات المتاحة في سبيل تسهيل هذه العمليات.

5. قائمة المراجع:

- Ahmed, E. I. (2023). A systematic review of authentic leadership literature in educational research from 1997 to 2021. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0), 1-39.
- Al Ahababi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2018). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373.
- Al-Jaradat, M. K., Khasawneh, S., Abu-Alruz, J., & Bataineh, O. (2020). Authentic Leadership Practices in the University Setting: The Theory of Tomorrow. *International Journal of Management in Education*, 14(3), 229-244.
- Alshaar, A. M. (2023). Authentic Leadership and its impact on supporting Strategic Intelligence. *International Journal Of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3), 59-75.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Friday, N., & Leah, N. (2024). Types of purposive sampling Techniques with their examples and applications in Qualitative research studies. *British Journal of Multidisciplinary and advanced studies*, 5(1), 90-99.
- Gardner, W. L., & Carlson, J. D. (2015). Authentic Leadership. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2, 245-250.
- Hassan, S. I., Din, B. H., & Chik, N. B. (2019). A conceptual framework on knowledge sharing, intrinsic motivation, high-performance work system, authentic leadership and creativity. *International journal of scientific & technology research*, 8(11), 3633-3642.
- Javaid, M., Abdullah, N. H., Zeb, A., & Hussain, K. (2018). The Impact of Authentic Leadership on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating role of Islamic Work Ethics. *International PostGraduate Conference on Applied Science & Physics*, 1-10.

- Kuosa, T. (2011). *Different Approaches of Pattern Management and strategic Intelligence. Technological forecasting & Social Change*, 78(3), 458-467.
- Li, Y., & Wu, T. (2017). *Authentic leadership and knowledge sharing in state-owned enterprises of china: An Empirical study. Journal of interdisciplinary Mathematics*, 20(3), 881-894.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Management. Auerbach Publications Taylor & Francis Group, New york*.
- Maccoby, M. (2001). *The Human Side : Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. Research - technology Management*, 44(3), 58-60.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). *Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for change. Performance Improvement*, 50(3), 32-40.
- Majeed, N., Chandni, K., Jamshed, S., & Moosa, K. (2020). *Authentic leadership in determining employee's organizational commitment: the mediating role of knowledge sharing and organizational virtuousness. Academic Journal of Social Sciences*, 4(4), 815-834.
- Mingyuan, L., & Geng, L. (2015). *A study on the effects of Authentic Leadership On Psychological Capital And Knowledge Sharing In China Association for NGO Cooperation. Acta oeconomica*, 65(2), 115-129.
- Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). *Authentic leadership and employee performance: mediating role of Organizational Commitment. Leadership & Organization Development Journal*.
- Nikolić, G., Kvasić, S. G., & Grbić, L. (2020). *The Development Od Authentic Leadership Theory. International Scientific and Professional conference "High Impact Leadership"*, 176-189.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., & Wang, M. (2017). *Translating the impact of Knowledge management processes into Knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of Knowledge-worker productivity. Journal of Business research*, 94(1), 1-9.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and*

- 
- validation of a theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, M., Wang, Y., & Mardani, A. (2023). Empirical analysis of the influencing factors of knowledge sharing in industrial technology innovation strategic alliances. *Journal of Business Research*, 157, 1-10.
- Wee, J. C., & Chua, A. Y. (2013). The Peculiarities of Knowledge Management in SMEs: The Case of Singapor. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958-972.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2019). Authentic Leadership, Knowledge sharing and employee's Creativity. *Management Research Review*. 43(6), 669-690.
- Zywiolek, J., Rosak-szyrocka, J., & Jereb, B. (2021). Barriers to knowledge sharing in the field of information security. *Management systems in production engineering*, 29(2), 114-119.