



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة
دراسة حالة: " جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف (ة)

د/ ترغيني صباح

إعداد الطالب (ة):

ميطح اميرة

مواقي بناني هالة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	فالتة اليامين
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر - أ -	ترغيني صباح
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	مزبو ألفة

السنة الجامعية: 2024 / 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة
دراسة حالة: "جامعة محمد خيضر - بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف (ة)

د/ ترغيني صباح

إعداد الطالب (ة):

ميطح اميرة

مواقبي بناني هالة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر - أ	فالتة الياميين
بسكرة	مقورا	أستاذ محاضر - أ	ترغيني صباح
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ	مزيو ألفة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " المجادلة الآية (11)

صدق الله العظيم

الاهداء

اختلطت دموع فرحتي بتخرّجي، وحزني بوداع أحبّتي، في غمضة عين مرّت أيامنا، وها نحن اليوم نجني قطفنا، ونودّع أحبّتنا، والمكان الذي ضمّنا، هذه سنة الحياة بالأمس التقينا، واليوم افترقنا، ولكن فرحنا بتخرجنا ينسينا ألمانا. بكل فخر أهدي تخرجي إلى:

من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إليك

"أبي الغالي "

إلى مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي إلى نور عيني وحظي الجيد وفوزي وفخري إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في دراستي إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني إليك " جنّتي أمي "

إلى روحي ونصفي الثاني إلى رفيقة الأيام وأنسها "أختي آمنة "

إلى سندي في هذه الدنيا إلى الروح التي تشاطرنني في أنفاس الحياة إلى "إخوتي أكرم ومحمد إسلام "

إلى من صانوا العهد ووفوا بالوعد إلى صديقات قلبي مروة، هالة، نور الهدى

إلى كل من سانديني في مسيرتي الدراسية، إلى أساتذتي الكرام إلى كل من هم في قلبي ولم يذكرهم قلبي.

أميرة

الاهداء

إلى من أضاءوا دربي و سقوا عطشي من ينابيع الحب و العطاء، إلى من ملأوا حياتي بالدفء و السعادة إلى "أمي الغالية"، نبع الحنان و الحب التي علمتني معنى الحياة و الصبر، أهدي هذه الكلمات تعبيراً عن امتنان الذي لا يوصف .

إلى أبي الحبيب، سند قوي و ذخر لا ينضب الذي علمني معنى المسؤولية و المثابرة، أهدي هذه الكلمات شكراً لوقوفه الدائم إلى جانبي .

إلى إخوتي واخواني الأعزاء، رفاق دربي و أصدقائي الذين شاركوني لحظات الفرح و الحزن، أهدي هذه الكلمات دليلاً على محبتي و تقديري

إلى صديقتي نور وأميرة، اللتان أضاءتا حياتي بلمسات دافئة ودعم لا ينقطع، أهدي هذه الكلمات شكراً لوجودهما في حياتي.

هذا الإهداء هو رمز صغير لحبكم الكبير الذي يغمريني، أهديه لكم بامتنان لا يوصف، ودعواتي لكم بدوام السعادة والصحة مع خالص الحب والتقدير.



الشكر والعرفان

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث، ونشكره راعين، الذي وهبنا الصبر والمطولة والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علماً ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لن يشكر الله "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: {من صنع إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافتنوه}.

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالحب والاحترام والتقدير لها، ونقدم أسمى تحياتنا وأجملها وأثناها نرسلها لكي بكل الود والحب والإخلاص ... مشكورة على كل ما قدمته وما نصحت به في إشرافك على هذا البحث، لك منا كل الشكر والامتنان: "الدكتورة صباح ترغيني". هذه الكلمات لا توفيك حقلك ببارك الله في كل يد معطاءة تسعى إلى الخير ونسأل الله أن يبارك لك في تعليمك ويزيدك من فضله وأن ينعم عليك الصحة والعافية.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة والمحكمين، ولكل أساتذتي طيلة المشوار الدراسي.

كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل صديقتي ومن ساعدني سواء من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل. "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترداه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية) على تحفيز الأفراد بالتشارك بالمعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة، فتعد القيادة الإدارية من الموضوعات التي أثارت اهتمام عدد كبير من الباحثين، وهذا بسبب قدرتها على تأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الاهداف، فيما يحتاج تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة إلى مجموعة من المتطلبات والتي من أهمها القيادة الإدارية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة من الأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة فيما اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (54) استبانة على الأساتذة الإداريين وقد استرد منها (35) استبانة. كما تم استخدام المنهج الوصفي للوصول كما تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، وتم التحليل من خلال برنامج SPSS.V.20، خلصت الدراسة إلى أن هناك "أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة".

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، التشارك بالمعرفة، جامعة محمد خيضر _بسكرة_

Abstract:

Abstract:

This study aimed to identify the impact of administrative leadership in its four dimensions (strategic leadership, transformational leadership, transactional leadership, and ethical leadership) on motivating individuals to share knowledge at Mohamed Kheidar University in Biskra.

Administrative

leadership is one of the topics that has attracted the interest of a large number of researchers, because of its ability to influence others and direct their behavior in order to achieve goals. While motivating individuals to share knowledge requires a set of requirements, the most important of which is administrative leadership.

To achieve the objectives of the study, the study population was chosen from administrative professors at the University of Mohamed Kheidar in Biskra, while we relied on the questionnaire as the main tool for collecting data. (54) questionnaires were distributed to the administrative professors, of which (35) questionnaires were retrieved. The descriptive approach was also used to arrive at the results of the study. Several statistical methods were relied upon to analyze the data, and the analysis was done through the SPSS.20. V program, the study concluded that there is a statistically significant effect of administrative leadership in...

Motivating individuals to share knowledge from the point of view of administrative professors at Mohamed Kheidar University in Biskra.

Keywords: administrative leadership, strategic leadership, transformational leadership, transactional leadership, ethical leadership, knowledge sharing Mohamed Kheidar University in Biskra.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسملة
	آية قرآنية
	الملخص
	Abstract
	الإهداء
	شكر وعرقان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
ا-ظ	مقدمة
ب	تمهيد
ت	أولا: إشكالية الدراسة
ت	ثانيا: الأسئلة الفرعية
ث	ثالثا: الدراسات السابقة
س	رابعا: نموذج الدراسة
س	خامسا: فرضيات الدراسة
ش	سادسا: التعريفات الإجرائية
ص	سابعا: التوضع الإستمولوجي
ض	ثامنا: منهج الدراسة
ض	تاسعا: أدوات جمع البيانات
ض	عاشرا: مجتمع الدراسة

ط	الحادي عشر: حدود الدراسة
ط	الثاني عشر: أهمية الدراسة
ط	الثالث عشر: أهداف الدراسة
ظ	الرابع عشر: صعوبات الدراسة
ظ	الخامس عشر: هيكل الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المدخل المفاهيم للقيادة الإدارية
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
4	المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية
5	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية
5	المطلب الرابع : عناصر القيادة الإدارية
6	المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية
6	المطلب الأول: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
7	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
8	المطلب الثالث: مبادئ وأسس القيادة الإدارية
9	المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة الإدارية
10	المبحث الثالث: أنماط ومعوقات القيادة الإدارية
10	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية
15	المطلب الثاني: العوامل المحددة للقيادة الإدارية
17	المطلب الثالث: تحديات القيادة الإدارية
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للتشارك بالمعرفة	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: المدخل المفاهيم لإدارة المعرفة
23	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
25	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
26	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

29	المبحث الثاني: عموميات حول التشارك بالمعرفة
29	المطلب الأول: مفهوم التشارك بالمعرفة
30	المطلب الثاني: نظريات التشارك بالمعرفة
40	المطلب الثالث: متطلبات التشارك بالمعرفة
40	المطلب الرابع: أبعاد التشارك بالمعرفة
42	المبحث الثالث: مراحل التشارك بالمعرفة وأهم عوامل نجاحها ومعوقاتها
42	المطلب الأول: مراحل التشارك بالمعرفة
42	المطلب الثاني: عوامل نجاح التشارك بالمعرفة
44	المطلب الثالث: معوقات التشارك بالمعرفة
44	المبحث الرابع: أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة
45	المطلب الأول: أثر القيادة الاستراتيجية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة
46	المطلب الثاني: أثر القيادة التحويلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة
46	المطلب الثالث: أثر القيادة الاخلاقية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة
47	المطلب الرابع: أثر القيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة
49	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة محمد خيضر بسكرة
54	المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة
55	المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
56	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
59	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
59	<u>الفرع الأول: منهج الدراسة</u>
59	<u>الفرع الثاني: أداة الدراسة</u>
61	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
63	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات
63	<u>الفرع الأول: مصادر جمع البيانات</u>

63	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
64	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها
64	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
65	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
66	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
66	المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
66	الفرع الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
70	الفرع الثاني: مستوى التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة
73	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
73	الفرع الأول: اختبار الأساليب احصاء المعلمي
74	الفرع الثاني اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
82	خلاصة الفصل الثالث
84	خاتمة
89	المراجع
الملاحق	
96	استبانة الدراسة
103	قائمة محكمي الاستبانة
104	الهيكل التنظيمي
105	طلب مساعدة لإستكمال مذكرة التخرج
106	التصريح بالنزاهة العلمية
108	الاذن بطبع
109	مخرجات برنامج SPSS.V.20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
س	النموذج المقترح للدراسة	1
17	العوامل المحددة للاختيار نمط القيادة الإدارية	2
24	هرم المعرفة	3
28	عمليات إدارة المعرفة	4
31	عمليات التشارك في المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية	5
37	نظرية التصرف العقلاني (TRA) والتشارك في المعرفة	6
38	نظرية السلوك المخطط (TPB) والتشارك في المعرفة	7
41	أبعاد التشارك المعرفي	8

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
60	الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس " ليكرت الحماسي "	01
60	الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس " ليكرت الثلاثي "	02
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	03
65	معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة	04
66	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة الإدارية.	05
71	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التشارك بالمعرفة.	06
73	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	07
74	نتائج إختبار معامل الإلتواء والتفلطح.	08
75	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	09
76	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية.	10
77	نتائج تحليل البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى.	11
78	نتائج تحليل البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية.	12
79	نتائج تحليل البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة..	13
80	نتائج تحليل البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة .	14

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
96	استبانة البحث	1
103	قائمة محكمي استبانة البحث	2
104	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	3
105	طلب مساعدة لإستكمال مذكرة التخرج	4
106	التصريح بالنزاهة العلمية	5
108	الاذن بطبع	6
109	مخرجات برنامج SPSS.V.20	7

مقدمة عامة

تمهيد

أصبحت المعرفة هي الثروة الأساسية لدى المنظمة، فهي عنصر أساسي لنجاح أي منظمة مثلما أشار Peter Drucker 1993، أن المعرفة أصبحت تعتبر المورد الأساسي بدل من كونها أحد موارد المنظمة. فالمعرفة هي القوة الدافعة وراء الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ولكن المعرفة لا تكتسب قيمتها إلا عندما يتم مشاركتها واستخدامها بشكل فعال، وهذا كون لتشارك بالمعرفة أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة، حيث يعمل التشارك بالمعرفة كأداة رئيسية لنقل الخبرات والمهارات والمعرفة المكتسبة، كما يعزز التواصل بين الموظفين ويعزز التفاعل بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

هناك من الموظفين من لا يقوم أحيانا بمشاركة معارفه مع غيره وهذا نتيجة مجموعة من الأسباب والتحديات أهمها هي الثقافة التنظيمية حيث قد لا تكون ثقافة المنظمة داعمة لمشاركة المعرفة، مما قد يمنع الموظفين من مشاركة معلوماتهم وخبراتهم. وكذلك عدم وجود نظام فعال لمشاركة المعرفة في المنظمة، مما قد يجعل من الصعب على الموظفين العثور على المعلومات التي يحتاجونها. وأيضا المخاوف الشخصية للموظفين من تشارك معلوماتهم وخبراتهم بسبب مخاوف تتعلق بالمنافسة أو فقدان الوظيفة. وأخيرا فهم خاطئ لماهية المعرفة قد لا يفهم الموظفون ما هي المعرفة التي يمكن مشاركتها وكيفية مشاركتها.

وللتغلب على هذه التحديات، فإن المنظمات بحاجة إلى قيادة تدعم التشارك بالمعرفة من خلال تطوير الثقافة الداعمة لذلك وبناء نظام فعال للمشاركة المعرفة داخل المنظمة ومساعدة الموظفين على مواجهة تخوفاتهم، ولهذا فإن وجود قيادة إدارية قوية ومتطورة أمر ضروري وفي غاية أهمية لأن القيادة الإدارية الفعالة بمختلف أنماطها وأساليبها الحديثة تبني بيئة تحفيزية تشجع الموظفين على المساهمة والتعاون وتدعم تبادل المعرفة وإنتاج الأفكار الإبداعية لدعم أهداف المنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة بمختلف كلياتها واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى تحفيز ودعم أفرادها من أجل القيام بتشارك معارفهم مع زملائهم في مناصب عملهم وهذا سيؤدي إلى العمل بكل جهد واثقان على أن يطبق المسؤولون بها مختلف الوسائل والاساليب لتمكينهم وتحفيزهم على ذلك ، وتعتبر القيادة الإدارية واحدة ومن تلك الأساليب و الوسائل التي يعتمدونها أولئك المسؤولين لتحفيزهم على تشارك معارفهم، ولقد جاءت هذه الدراسة على توضيح فيما إذا كان القادة بمختلف الكليات بجامعة محمد خيضر -بسكرة- على تحفيزهم أفرادها و موظفيها على التشارك بمعارفهم . وعلى إثر ذلك يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة"

ثانياً: الأسئلة الفرعية

1. ما هو نمط القيادي السائد في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
2. إلى أي مدى يتم التشارك بالمعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
3. ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-؟
4. ما هو أثر القيادة التحويلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-؟
5. ما هو أثر القيادة الأخلاقية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-؟
6. ما هو أثر القيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-؟

ثالثاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في أي بحث علمي. من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكنك بناء فهم عميق لموضوع البحث، وتحديد منهجية مناسبة لبحثك وتحليل نتائجه بشكل أفضل.

1. الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية

(عرباط شاهيناز، فريمش مليكة، 2022، "دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة"، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس، العدد 1، ص 226_246).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنفيذ إدارة المعرفة وإنجاحها داخل المؤسسة، معرفة جوهر عمليات إدارة المعرفة، التوصل إلى عدد من الاقتراحات التي تفيد القائد الإداري وتساعد في دعم نموذج إدارة المعرفة وإنجاحه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

من بين النتائج: أن الإمارات العربية المتحدة حققت أفضل أداء بالنسبة لليابان وكانت متفوقة عليها في المؤشرات التالية:

- حسب مؤشر التعليم قبل الجامعي في الإمارات العربية المتحدة قيمة 80,9 حيث احتل المرتبة 06، بينما في اليابان كانت قيمته 80,3 واحتل المرتبة 12.
- حسب مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني فإن قيمته في الإمارات العربية المتحدة 70,0 واحتل المرتبة 08، بينما في اليابان كانت قيمته 63,8 واحتل المرتبة 26.
- حسب مؤشر التعليم العالي احتل المرتبة 16 في الإمارات العربية المتحدة بقيمة تقدر ب 64، بينما احتل المرتبة 55 في اليابان بقيمة تقدر ب 49,3.
- حسب مؤشر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد احتلت الإمارات العربية المتحدة المرتبة بقيمة قدرها 64,5، بينما اليابان فقد احتلت المرتبة 17 بقيمة قدرها 64,9.

- حسب مؤشر الاقتصاد احتلت الإمارات العربية المتحدة الثانية بقيمة 79,8 بينما اليابان قد احتلت المرتبة 22 بقيمة قدرها 67,6.
- كما نلاحظ أن اليابان كانت متفوقة على الإمارات العربية المتحدة وحقت أفضل أداء منها وفقاً للمؤشرات التالية :
- حسب مؤشر البحث التطوير والابتكار في اليابان فإن قيمته تقدر ب 48,8 وقد احتلت المرتبة 13، بينما الإمارات العربية المتحدة قد احتلت المرتبة 22 بقيمة قدرها 42.
- حسب مؤشر البيئة التموينية في اليابان قيمتها 71,06 وقد احتلت المرتبة 26 بينما الإمارات العربية قيمتها تقدر ب 69,3 وقد احتلت المرتبة 27.
- الدراسة الثانية: (محمد بن موسى، معزوز مختار، أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة جامعة زيان عاشور بالجلفة، ال عدد 24، رقم 1، الجزائر إن الهدف الأساسي والجوهري لهذه الدراسة يتمثل في محاولة كشف تأثير القيادة الإدارية على مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:
- عرض الإطار النظري الخاص بمتغيري الدراسة (أنماط القيادة الإدارية) و (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية)، والوقوف عليها ميدانياً في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، واستخلاص أي الأنماط يشكل دعماً لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري للدراسة ، وهذا باعتباره منهجاً يركز على وصف دقيق للظواهر المختلفة ،ومن ثم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لغرض جمع المعلومات الميدانية عن أهم أنماط القيادة الإدارية وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ، بهدف الوصول في الأخير إلى اكتشاف وجود أو عدم وجود أثر لأنماط القيادة الإدارية على مستوى عمليات إدارة المعرفة، حيث تم توزيع استمارة استبيان على 30 فرداً بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أ) النتائج المتعلقة بتأثير النمط القيادي الحر في عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0,05) للنمط القيادي الحر على مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

ب) النتائج المتعلقة بتأثير النمط القيادي الديمقراطي في عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0,05) للنمط القيادي الديمقراطي على مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

ت) النتائج المتعلقة بتأثير النمط القيادي الأوتوقراطي في عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0,05) للنمط الأوتوقراطي على مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

1. الدراسات المتعلقة بالتشارك بالمعرفة

➤ **الدراسة الأولى:** (أقطي جوهرة، سنة 2014، "أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة_، 363 صفحة).

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مستوى دعم الممارسات القيادة الاستراتيجية لكل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، يمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. فهم طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق الجزائرية.
2. تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية .
3. إبراز واقع التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية تحديد درجة مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني الفنادق الجزائرية لأنشطة التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي.
4. تقييم مستوى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي في الفنادق الجزائرية.

5. تقييم درجة التوجه التسويقي الداخلي ومستوى ثقافة التعلم التنظيمي للفنادق الجزائرية.
6. تحديد مستوى دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة من خلال تبني أنشطة التسويق الداخلي وبناء توجه تسويقي داخلي.
7. تحديد مستوى دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة من خلال تطوير ثقافة التعلم التنظيمي.
- المنهجية التي اتبعتها في جمع وتحليل المعلومات هي الطريقة الافتراضية الاستنتاجية، حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة: القيادة الاستراتيجية، التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة، كما تم شرح العلاقة بين هذه المتغيرات. وتم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا، ومن ثم اختيار هذه الفرضيات للخروج بمجموعة نتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية، كذلك تم الاعتماد على استراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي الفنادق الجزائرية، إضافة إلى إجراء مجموعة مقابلات لدعم وتفسير نتائج الدراسة، ولذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي الفنادق الجزائرية بلغ حجمها 341 موظفا محاولة لتحقيق أقصى قدرة وأعلى ثقة لتعميم نتائج الدراسة .
- حيث توصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:
- أن ممارسات القيادة الاستراتيجية حققت وسطا حسابيا قدره 2,47 بانحراف معياري (0,6898)، ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (1,80 و 2,59) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث الاهتمام بالثقافة تدعم المعرفة، تطوير لرأس المال البشري، بناء تصور استراتيجي دقيق وممارسة رقابة تنظيمية متوازنة في مستوى عالٍ .
 - ثقافة التعلم التنظيمي حققت وسطا حسابيا قدره (2,53) وبانحراف معياري (0,8761)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين (1,80 و 2,59) على مساحة المقياس، وهذا يعني أن الفنادق الجزائرية تملك ثقافة تعلم عالية حيث تدعو وتشجع في ممارساتها التنظيمية والإدارية هذه الثقافة.

- سلوك التشارك في المعرفة له وسطا حسابيا قدره (2,62) وانحراف معياري (0,6071)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين (2,60 و 3,39)، وهذا يؤكد أن الاستعداد السلوكي لموظفي الفنادق الجزائرية من التشارك في معارفهم متوسط.
- التوجه التسويقي الداخلي حصل هذا المتغير على وسطا حسابيا قدره (2,63) وانحراف معياري (0,7501) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 و 3,39) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن الفنادق الجزائرية لها توجه تسويقي داخلي متوسط من حيث جمع الاستخبارات الداخلية حول الموظفين والخدمات التي يقدموها لبعضهم باعتبار أن خدمة الزبون في الفندق تعتمد على تفاعل الخدمات الداخلية (المقدمة من موظف إلى موظف)، نشر لهذه الاستخبارات والاستجابة لها .
- التسويق الداخلي حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره (2,68) وانحراف معياري (0,8762) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 و 3,39) على مساحة المقياس، هذا يعطي انطبعا بأن الفنادق الجزائرية تتبنى أنشطة التسويق الداخلي من حيث الاعتماد على التدريب، التحفيز، المكافآت، وتفعيل الاتصال الداخلي لأجل بناء توجه نحو الزبون لدى الموظفين ويكن بشكل متوسط .
- استراتيجية التشارك في المعرفة حقق هذا العنصر وسطا حسابيا قدره (2,72) وانحراف معياري (0,7304) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 و 3,39) على مساحة المقياس، وهي نتيجة تؤكد أن موظفي الفنادق الجزائرية يرون أن الفنادق التي يعملون بها تملك استراتيجية توجه الموظفين نحو التشارك في معارفهم بمستوى متوسط.

➤ **الدراسة الثانية:** (حيدر فاضل كاظم، سنة 2020، "تأثير القيادة الرؤيوي في مشاركة المعرفة بحث تحليلي في

قسم الموارد البشرية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 47، العراق، ص 167_181).

يسعى البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها :

1. معرفة قدرة قسم الموارد البشرية على اعتماد القيادة الرؤيوي بتوفير المتطلبات والعوامل التي تساعد على نجاحها من خلال تشخيص الظروف والإمكانيات الحالية للمنظمة المبحوث وتحليلها .

2. التعرف على الآليات التي من خلالها يمكن توظيف أبعاد القيادة الرؤيوي ووضعها موضع التطبيق.

3. اختبار دور القيادة الرؤيوي في المشاركة بالمعرفة في المنظمة المبحوث.

تم توزيع الاستبانة في قسم الموارد البشرية والشعب والوحدات وبعض المراكز المرتبطة بعملها إداريا ومن مختلف المستويات الإدارية حيث بلغ العدد الإجمالي للموظفين 120، بينما العينة المستهدفة هي 90 موظف، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

إن الموظفين الذين يملكون المعارف والمهارات والمعلومات يرغبون في مشاركتها مع الإدارة وزملائهم في العمل إذا ما تم توفير المناخ المناسب لتبادل المعرفة.

تملك المنظمة المبحوث القدرات البشرية التي تمكنها من مواجهة المشاكل والمعوقات الإدارية وقادرة على إحداث تغيرات جوهرية إذا ما امتلكت الإدارة رؤية واضحة وملهمة وتميزت بالجرأة والابتكار ومناقشة الأفكار مع الموظفين. إن مشاركة المعرفة من قبل الموظفين ترتبط بالدرجة الأساس على مدى توفر المتطلبات والمستلزمات التكنولوجية الحديثة والدعم المادي والمعنوي للأفراد من قبل الإدارة العليا.

إن المنظمة المبحوث بعيدة بعض الشيء عن احترام القيم الأساسية الروحية للموظفين مما قد يعيق إنجاز المهام والمسؤوليات بكفاءة ومرونة عاليتين.

تدعم الإدارة في المنظمة المبحوث عمليات تشارك المعرفة مما يؤشر على اعتماد القيادة الرؤيوية فيها.

➤ الدراسة الثالثة: (هاني فوزي محمد أبو الخير، 2023، "التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب

وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع عشر، العدد السادس، ص 240_272).

يهدف البحث الحالي إلى:

1. التعرف إلى الإطار المفاهيم والفلسفي لعملية التشارك المعرفي بين طلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.

2. معرفة أهم المعوقات الخاصة بالتشارك المعرفي لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

3. التعرف إلى العوامل المحفزة للتشارك بالمعرفة لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ولتحقيق ذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي ، وقد خلص البحث إلى تفعيل دور التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية ، للاستفادة منه في تفعيل العلاقة بين الطلاب وقت تشارك المعرفة وعضو هيئة التدريس بالجامعة المصرية ، حيث يتبين دور التشارك المعرفي و أهميته وخصائصه لدى عضو هيئة التدريس بالجامعة المصرية ، حيث إنه يحفز ويدعم الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس ، كما يتيح نوعا من التعاون في العمل بين أعضاء هيئة التدريس و يجعلهم يتشاركون معارفهم بين بعضهم البعض.

➤ **الدراسة الرابعة:** (د. محمد إبراهيم حسن محمد، 2016، "مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة «، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد 3، العدد 2، ص 159_209).

هدفت الدراسة إلى:

1. تشخيص وتقييم الوضع الراهن لمستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء الهيئات التدريسية المنتسبين لجامعات الإمارات العربية المتحدة.
2. التعرف على أثر (العوامل التنظيمية، العوامل الفردية والعوامل التقنية)، على مستويات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الإماراتية.
3. الكشف عن مدى وجود فروقات في تقديرات أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية حول مستوى المشاركة بالمعرفة لديهم.
4. وضع إطار لتعزيز عمليات مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية من خلال تعزيز العوامل المؤثرة فيها إيجابيا، ومعالجة العوامل المؤثرة فيها سلبا.

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مناسبة من أعضاء هيئات التدريس ممن ينتسبون إلى عدد من الجامعات والمعاهد العليا الإماراتية حيث تم مراسلة 700 عضو هيئة تدريس عبر البريد الإلكتروني وتلقى الباحث إجابات وصل عددها 162 استبانة .

حيث تم التوصل إلى: أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة، كما توضح الدراسة انتشار ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الإماراتية، غير أن هذه الثقافة تركز على دافعية الأفراد أنفسهم بهذا النشاط لا على اهتمام الجامعات.

الدراسة الخامسة (Oye: ، et ، 2011، al، Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators: مشاركة المعرفة بمكان العمل: المحفزات والاثباط (بحث تحليلي)

تهدف هذه الدراسة التعرف على المحفزات والاثباط من أجل تبادل المعرفة في مكان العمل .

حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

إن للخدمة الوظيفية والثقافة والتكنولوجيا دور مهم في زيادة إنتاجية المعرفة منه خلال خزن وتبادل المعرفة بسهولة ويسر .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة في جامعة محمد خيضر _بسكرة_، في حين أن الدراسات السابقة قامت بدراسة أثر القيادة الإدارية على إدارة المعرفة، كما أن أغلب الدراسات قامت بدراسة نمط واحد من القيادة على التشارك بالمعرفة كالقيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية، القيادة التشاركية والقيادة الرؤيوية...

ويمكن الاستفادة من الدراسات الحالية من الدراسات السابقة في:

1. إعداد استبانة تتناسب مع متغيرات الدراسة وأهدافها.

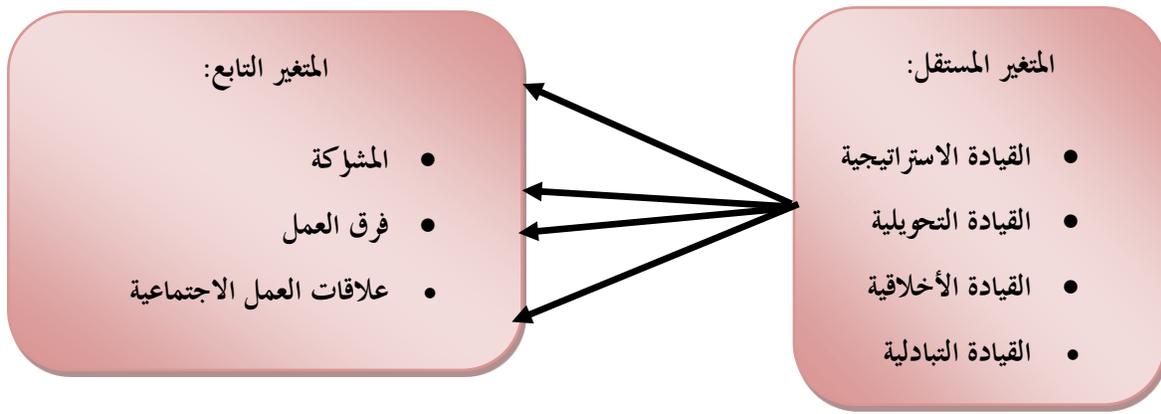
2. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

3. الاستفادة من أبعاد كل من المتغيرين القيادة الإدارية وكذا التشارك بالمعرفة.

رابعاً: نموذج الدراسة

الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل " القيادة الإدارية " والآخر تابع " التشارك بالمعرفة "

الشكل (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

خامساً: فرضيات الدراسة

الإجابة على الإشكالية المطروحة نقوم بوضع الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة

نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد -بسكرة-

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

• **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة

من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحفيز الأفراد التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر _بسكرة
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر _بسكرة_.
- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر _بسكرة_.

سادسا: التعريفات الإجرائية:

المتغير المستقل:

➤ **القيادة الإدارية:** هي عملية تأثير تفاعلية يمارسها القائد على مرؤوسيه داخل جامعة محمد خيضر - بسكرة-، مستخدماً مزيجاً من السلطة الرسمية، الصفات الشخصية والتواصل الفعال، لتنشيطهم وتحفيزهم، واستغلال قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف الجامعة بفعالية وكفاءة، مع مراعاة مصالحهم الفردية والجماعية.

➤ **أبعاد القيادة الإدارية:** تم تناول هذه الأبعاد للقيادة الإدارية من قبل الدكتور موزة يوسف حسن عبد الله العبيدي

- **القيادة الاستراتيجية:** هي عملية تحويل الرؤية إلى واقع من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه، لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، بعبارة أخرى القيادة الاستراتيجية هي فن رسم خريطة طريق للمستقبل، ثم قيادة الفريق بأكمله نحو تحقيقها.
- **القيادة التحويلية:** هي أسلوب يستخدم القائد من اجل إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين، وتحفيزهم على الإنجاز وتطوير الذاتي من خلال اظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء علاقات قائمة على الثقة واحترام المتبادل لتحقيق تطلعات المنظمة.
- **القيادة الأخلاقية:** هي أسلوب قائم على المبادئ والقيم الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية ويهدف إلى الهام الآخرين وتحفيزهم للعمل بمسؤولية وأخلاقيات عالية لتحقيق أهداف مشتركة.

- القيادة التبادلية: هي أسلوب قيادي قائم على مجموعة من التبادلات بين القائد ومؤسسيه حيث في مقابل اتباع المؤسسين للقائد وقبول سلطته يتحصلوا على كفاءات والموارد إذا نفذوا مهامهم بنجاح أو عقوبات إذا اهلوا او فشلوا في تحقيق المطلوب.

المتغير التابع:

🚩 التشارك بالمعرفة: ويقصد بها العمليات التي تقوم بها جامعة محمد خيضر -بسكرة- و التي من

شأنها جعل المعرفة متاحة ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها.

🚩 أبعاد التشارك بالمعرفة: تم تناول أبعاد التشارك بالمعرفة من الدكتور حيدر فاضل كاظم

- المشاركة: هي عملية تبادل بين شخصين أو أكثر سواء كان هذا الشيء ماديا أو معنويا، مادي مثل: الطعام أو المال أو الملابس، معنوي مثل: الأفكار أو المشاعر أو الدعم العاطفي مع الآخرين.
- فرق العمل: هو مجموعة من الأشخاص الذين يسعون معًا لتحقيق هدف مشترك، بمعنى آخر هو عبارة عن تعاون بين أشخاص يمتلكون مهارات وخبرات مختلفة، يعملون بالتناغم لتحقيق غاية واحدة.
- علاقات العمل الاجتماعية: هي التفاعلات بين الأشخاص في مكان العمل وبعبارة أخرى هي شبكة معقدة من التفاعلات والترابطات بين الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل. تشمل هذه العلاقات: العلاقات بين الموظفين والمديرين والعلاقات بين النقابات العمالية وأصحاب العمل والعلاقات بين الزملاء والعلاقات بين الحكومة وأصحاب العمل والعمال.

سابعاً: التوضع الإستمولوجي

لأن الهدف من هذه الدراسة هو اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (القيادة الإدارية) وعناصر الظاهرة بأبعادها المختلفة (القيادة الإستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية) بشكل يحفظ النسق العام للظاهرة التشارك بالمعرفة بأبعادها (المشاركة، علاقات العمل الاجتماعية، فرق العمل) في طابعها الكلي المتكامل، اعتقاداً أن انعدام القيادة الإدارية بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي إلى التحفيز على التشارك بالمعرفة بالمؤسسة، مما يعني أن وجود هذه الظاهرة بالاستقراء والتقصي الميداني تفسره الباحثان من منطلق غياب كلي أو

جزئي لعوامل القيادة الإدارية، وبهذا الافتراض ومن هذا المنطلق ومن هذا التصور الفكري يتم تموضع الباحثان ضمن مقاربة تفسيرية أو ما يطلق عليه البراديجم التفسيري.

ثامنا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية الدراسة الرئيسية والأسئلة الفرعية واختيار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على منهجين:

المنهج الوصفي: الذي يتمثل في الجانب النظري للدراسة يعتمد على وصف المفاهيم وصفا علميا فيما يتعلق بالقيادة الإدارية والتشارك بالمعرفة، والوصول إلى نتائج والتوصيات الدراسة وذلك وفق وصف الأثر الموجود بين المتغيرين: القيادة الإدارية والتشارك بالمعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

المنهج التحليلي: الذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقة التي تم وصفها بناءات على منهج وصفي ومن ثم بيان النتائج الواقعية وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقة بين المفاهيم الأساسية.

تاسعا: أدوات جمع البيانات

لأدوات البحث العلمي أهمية كبيرة في دراستنا حيث تساعد للوصول إلى النتائج: وقد اعتمدنا في دراسة بحثنا على استمارة الإستبيان.

تعريف الإستبيان: يعتبر الإستبيان من أدوات البحث الشائعة التي تستخدم للوصول إلى نتائج دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، وقد إستخدمنا الإستبيان كأداة رئيسية كونها تساعد على اقتناء المعلومات.

عاشرا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 54 أستاذ إداري، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، واسترد منها (35) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

الحادي عشر: حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة بمختلف الكليات.
2. الحدود الزمنية: تم الإنجاز الفعلي لهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2024.
3. الحدود البشرية: تتمثل إطارات جامعة محمد خيضر بسكرة في الأساتذة الإداريين في مختلف الكليات (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية ملحقه الطب، كلية التربية البدنية والرياضية، كلية الهندسة المعمارية والري، ولقد تم التركيز على العمداء، نواب العمداء، رؤساء الأقسام ونوابهم .
4. الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر القيادة الإدارية في التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر –بسكرة-

الثاني عشر: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- ✚ يسهم البحث الحالي في توضيح إمكانية المنظمة في اعتماد القيادة الإدارية وضمان نجاحها.
- ✚ لفت أنظار المدراء والموظفين إلى أهمية القيادة الإدارية كأداة تحفيزية لمشاركة المعرفة.
- ✚ لفت أنظار المدراء إلى أهمية الموظفين كونهم مصدر للمعرفة وليس أداة عاملة فقط.

الثالث عشر: أهداف الدراسة

- ✚ التعرف على مفهوم القيادة الإدارية والتشارك بالمعرفة.
- ✚ التعرف على مستوى القيادة الإدارية بجامعة محمد خيضر _بسكرة_.
- ✚ إبراز مستوى التشارك بالمعرفة في جامعة محمد خيضر _بسكرة_.
- ✚ توضيح أثر القيادة الإدارية على التشارك بالمعرفة في الجامعة.

الرابع عشر: صعوبات الدراسة

✚ قلة الدراسات التي تناولت موضوع أثر القيادة الإدارية على التشارك بالمعرفة.

✚ عدم التعاون الكبير من عينة الدراسة في الإجابة على الاستبيانات.

✚ إستغراق وقت كبير في تعبئة الاستبيانات.

الخامس عشر: هيكل الدراسة

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للقيادة الإدارية ويضمن ثلاث مباحث

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مدخل مفاهيمي للقيادة، المبحث الثاني أساسيات القيادة الإدارية والمبحث الثالث أنماط ومعوقات القيادة الإدارية.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري للتشارك بالمعرفة

تناولنا المدخل المفاهيم لإدارة المعرفة، المبحث الثاني أساسيات التشارك بالمعرفة والمبحث الثالث مراحل التشارك بالمعرفة وأهم عوامل نجاحه ومعوقاته.

الفصل الثالث: بعنوان عرض وتحليل نتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول كان عبارة عن تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني تم عرض الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثالث عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال، حيث تلعب دوراً حاسماً في توجيه وتحفيز الفرق العملية نحو تحقيق أهداف المؤسسة. يعتمد النجاح المستدام لأي مؤسسة على قدرة قادتها الإداريين على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحفيز فرق العمل نحو التفوق وتحقيق الإنجازات، إن فهم ودراسة القيادة الإدارية يمكن أن يكشف عن العديد من الجوانب المثيرة والمفيدة، بدءاً من أنواع وأنماط الحديثة والتقليدية، ووصولاً إلى التحديات التي يواجهها في بيئة العمل وكيفية مواجهتها، ومنه نستطيع تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية وأهم عوامل المحددة لاختيارها، ومعوقات القيادة الإداري

المبحث الأول: المدخل المفاهيم للقيادة الإدارية

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها ما يقرب من أربعة آلاف دراسة، بالإضافة إلى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع خلال المائة سنة الأخيرة. ورغم هذا الكم الهائل من الدراسات إلا أن موضوع القيادة يبقى دائما مجالا خصبا للمزيد من البحوث ورصد كل ما يتعلق بمفاهيم هذه الظاهرة وأهميتها في المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يمكن تعريف القيادة الإدارية كما يلي: (مبراط، فرعش، 2016، ص 235).

- القيادة الإدارية هي «نشاط يقوم بها المسؤول الإداري في مجال اتخاذ القرارات عطاء الأوامر، وإن القائد الإداري يقوم بالإشراف على الموظفين والتأثير عليهم باستخدام السلطة الرسمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة
- تعرف القيادة الإدارية كذلك بأنها "عملية تأثير الرؤساء على المرؤوسين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتركز على فكرة أساسية مفادها أن فعالية المنظمة تعتمد على تحفيز العاملين واستغلال قدراتهم ومهاراتهم من أجل تنفيذ أنشطتها من أجل تحقيق غاياتها."
- كما تعرف القيادة الإدارية بأنها: "قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل".

وعرفه أيضا على أنها: (سعال، 2016، ص 360 و 361)

- كما تعرف القيادة الإدارية بأنها "ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم"
- القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار".
- عرفها دوبلاس ماكر يجور: "بأنها تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، غايته تحقيق الأهداف المنشودة "

ولتوضيح ذلك يمكن إضافة تعريفات اخري كما يلي:

- القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة وصدراه والسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ". (حلاق، 2020، ص15)
- وعرفة أيضا "بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل عل توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الاتية" (كنعان، 2007، ص8 و9).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للقيادة الإدارية:

" القيادة الإدارية هي عملية تأثير هادفة يمارسها القائد على رؤوسيه داخل كيان تنظيمي محدد، مستخدماً مزيجاً من السلطة الرسمية والصفات الشخصية لتحفيزهم واستغلال قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة باستعمال مختلف أنماط القيادة الإدارية مثل: (القيادة الإستراتيجية او التحويلية او التبادلية او الأخلاقية).

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية

يمكن إيجاز خصائص القيادة الإدارية في العناصر التالية: (الغامدي، 2006، ص17).

- الكفاءة والموضوعية والمتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ المطلوب في الوقت المناسب.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية.
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.
- القدرة على التمييز وتكون في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية والتقييم الصحيح للعمليات المحفزة القائمة على معارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية: (حلاق، 2020، ص24).

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة أهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

المطلب الرابع: عناصر القيادة الإدارية

للقيادة مجموعة من عناصر أساسية وهي: (الزبيدي، 2013، ص49 و50).

- 1) وجود مجموعة من الأفراد.
 - 2) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
 - 3) وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري، وقرار صائب، وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.
- ونستنتج مما سبق بأن عناصر القيادة كما يراها فيدل بأنها:

1. الجماعة أو المرؤوسين: حيث هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.
2. القائد: وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية أهمية في نجاح العملية القيادية والرقمي بها إلى مصاف العمليات.

3. **الظرف أو الموقف:** لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.
4. **الهدف:** يسعى القائد دائماً نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.
5. **الأنظمة والتعليمات والقواعد:** وتعتبر الأنظمة والتعليمات والقواعد من عناصر العملية القيادية المهمة والتي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابياً عن طريق الثواب والعقاب بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبراته التي يمتاز بها.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية

إن للقيادة الإدارية مجموعة عناصر أساسية التي لا يمكن تناول موضوع القيادة دون التطرق إليها والبحث فيها، ولهذا سوف نخصص هذا المبحث لتناولها.

المطلب الأول: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها (حلاق، 2020، ص22 و23):

- 1- **توفير المعلومات:** حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
- 2- **توفير الخبرة:** فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في
- 3- **رسم استراتيجيات المنظمة:** حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية له.
- 4- **التخطيط التنفيذي:** حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

- 5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العالقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقُدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.
- 7- التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- 8- الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة. المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

لاشك ان القيادة الادارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في اطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الاداري كما ان هنا العديد من العوامل والمؤثرات التي تثر على القيادة الادارية ايجاب وسلبا واهم هذه العوامل هي: (نظير، 2019، ص32 و33)

- السمات والنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفات وشخصية، سواء منها الصفات الجسمية او النفسية او السلوكية.
- صفات وشخصيات المؤسسين (التابعين)، وهذه الصفات قد تكون الصفات جسمية او النفسية او السلوكية.
- اهداف منظمة العمل سواء منها الاهداف الاستراتيجية، أو الاهداف القصيرة المدى.
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع انتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئة المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

لذلك نجد ان القيادة الادارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

المطلب الثالث: مبادئ وأسس القيادة الإدارية

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن أن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية، وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات وتحت تأثير مختلف الظروف ونذكر منها: (زواتي، 2020، ص95 و96).

1. أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يفعله وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقاته الاجتماعية.
2. أن يكون القائد ملما وبشكل تفصيلي وبمعرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.
3. تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب.
4. مساعدة العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، فيكون على مسامح الجميع وفي وقته المناسب.
5. أن يكون القائد عادلا لجميع الأفراد داخل التنظيم من أجل الحصول على التعاون وتحقيق التماسك وعلى قدر من المساواة في المعاملة.
6. إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
7. إعطاء المرؤوسين قدرا من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات.
8. ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة جسميا ونفسيا.
9. حسن الإصغاء إلى العاملين والانتباه إليهم.
10. التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.
11. إتباع المنهج العملي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها.
12. الاهتمام بمصالح العاملين والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة.
13. المعاملة الإنسانية للأفراد.

المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة الإدارية

تعتبر القوة من لوازم عملية القيادة وإجاباتها والتي بها يتم التأثير في سلوكيات المرؤوسين فالقوة تعني: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل القيام بعمل ما أو الامتناع عنه من أجل تحقيق أهداف معينه، ولذلك دائماً يتطلب عملية القيادة قدرة وقوة تأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة.

ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو التالي (الزبيدي، 2013، ص 50 و51):

المصدر الرسمي: وهذه مرتبطة بالمركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة ومنها:

أ- قوة المكافأة: ومصدرها توقعات المرؤوسين من أن قيامهم بالمهام المناطة إليهم بنجاح وامتثالهم لأوامر ورغبات القائد سيتبعها حصولهم على مكافأة مادية أو معنوية من الرئيس.

ب- قوة الإكراه: وتسمى القوة القسرية ومصدرها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات المرؤوسين من أن إهمالهم أو عدم امتثالهم لأوامر القائد وتوجيهاته سيعرضهم إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس والذي قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.

ج- القوة القانونية: مصدر هذه القوة هو المركز الرئيسي أو الرسمي الذي يحتله القائد في المنظمة وتتدرج هذه القوة من أعلى إلى أسفل فالوظائف التي في أعلى الهرم التنظيمي تمارس سلطة قانونية على الوظائف التي أدنى منها.

المصدر الشخصي: وهذه مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي مرتبطة بقوة التأثير فيمن الشخصي للقائد على المرؤوسين ومنها:

أ- القوة الفنية (التخصص): أساس هذه القوة ومصدرها هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى القائد وينفرد بها عن غيره من الأفراد.

ب- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض سمات القائد الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد ونجد أن المصادر الثلاثة الأولى لمصادر قوة القيادة تعود إلى مركز القائد الرسمي

الذي يشغله في المنظمة ويزداد قوة تأثيرها في المرؤوسين بازدياد أهمية المركز الرسمي للقائد، بينما يعود مصدر الخبرة والإعجاب إلى سمات القائد الشخصية ومقدار توافر الجاذبية في شخصيته.

وهناك مصدر آخر للقيادة ممكن أن نضيفه إلى المصادر السابقة وهو قوة امتلاك مصادر المعلومة ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة العلنية والمخفية.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية وأهم العوامل المحددة لاختيارها، وتحديات القيادة الإدارية

إن نجاح المنظمات أصبح يقترن بمدى فعالية القيادة داخل المنظمة وذلك عن طريق إتباع مختلف الأنماط القيادية ومحاولة تجنب مجموعة مختلفة من المعوقات.

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

هناك العديد من أنماط القيادة سواء كانت تقليدية أو الحديثة وستتطرق في هذا المطلب إلى أكبر عدد ممكن

(lee ,2020, و <https://tochi.io>)

1. الأنماط التقليدية:

1.1 القيادة الأوتوقراطية: تعتمد القيادة البيروقراطية على تسلسل قيادي واضح وأنظمة صارمة وتوافق من قبل أتباعها، كما يوحي الاسم، هذا هو أسلوب القيادة الشائع في الهيئات الحكومية، كذلك المؤسسات العسكرية والعامة

الإيجابيات:

- مستقر من حيث الأمن الوظيفي والنتائج.
- يزيل المحسوبية من المعادلة.
- أدوار ومسؤوليات وتوقعات واضحة جداً.
- مجموعة واضحة للغاية من العمليات واللوائح.

السلبيات:

- غير فعال لأن كل شيء يجب أن يمر عبر سلسلة من الأوامر.
- لا يشجع النمو الشخصي أو المهني للفرد.
- يخنق الإبداع والابتكار والتفكير الحر.
- لا يعزز التعاون أو بناء العلاقات داخل الفرق.
- يمكن أن يجعل من الصعب الاستجابة للتغيير.

1.1. القيادة الديمقراطية: والتي تعرف أيضا باسم القيادة التشاركية، تدور حول السماح للعديد من الأشخاص بالمشاركة في عملية صنع القرار ويمكن رؤية هذا النوع من القيادة في مجموعة واسعة من السياقات من الشركات إلى المدارس إلى الحكومات.

الإيجابيات:

- يشجع التعاون.
- شاملة لمختلف الآراء وطرق التفكير.
- يؤدي إلى زيادة المشاركة الجماعية والإنتاجية.
- يمكن أن يؤدي إلى حلول أكثر إبداعاً.
- النتيجة مدعومة من قبل الأغلبية.

السلبيات:

- يتم تجاوز رأي الأقلية.
- يمكن أن تؤدي مشاركة العديد من الأشخاص إلى مزيد من فجوات الاتصال والارتباك.
- كن أن يستغرق وقتاً أطول للتوصل إلى قرار.
- يمكن لمجموعة غير ماهرة أو غير مدربة أن تؤدي إلى اتخاذ المزيد من القرارات.

1.1 القيادة عدم التدخل: تتبع قيادة عدم التدخل نهج عدم التدخل في القيادة وتمنع الآخرين الحرية في اتخاذ القرارات. وبينما لا يزال القادة يزودون فرقتهم بالموارد والأدوات التي يحتاجونها لتحقيق النجاح، فإنهم يظلون غير مشاركين إلى حد كبير في العمل اليومي، هذا هو أسلوب القيادة التي ستجده عادة في البيئات الإبداعية، مثل وكالات الإعلان أو الشركات الناشئة، نظرا لتشجيعه على التفكير المستقل.

الإيجابيات:

- تمكن الأفراد من ممارسة مهاراتهم القيادية.
- يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار.
- خوف أقل من الفشل.
- يشجع الثقة بين أعضاء الفريق والقائد.
- غرس الشعور بالاستقلال.

السلبيات:

- يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- الصراع بين أعضاء الفريق أمر شائع.
- قد يؤدي إلى الارتباك حول الأدوار والمسؤوليات.

1.4 القيادة الاستبدادية: يتم تعريف القيادة الاستبدادية من خلال نهج من أعلى إلى أسفل عندما يتعلق الأمر بجميع عمليات صنع القرار والإجراءات والسياسات داخل المنظمة، يركز القائد الاستبدادي بشكل أقل على جمع المدخلات من أعضاء الفريق ويميل إلى اتخاذ قرارات تنفيذية يتوقع من الآخرين إتباعها.

الإيجابيات:

- يمكن أن تكون فعالة خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار.
- يبقى الفرق متماسكة ومتسقة حيث يتولى شخص واحد المسؤولية.

- قد يجعل الأدوار الفردية لكل شخص أكثر وضوحا حيث سيتم تفويضهم بواجبات محددة ولن يتم تشجيعهم على الخروج من هذا الدور.

السلبيات:

- يمكن أن يخنق الإبداع والتعاون والابتكار.
- لا يؤدي إلى التنوع في الفكر.
- قد يؤدي إلى شعور الأفراد والفرق بعدم المشاركة حيث لا صوت لهم ولا يسمح بأي مجال لإرشاد أو النمو المهني.

2. الأنماط الحديثة: سنتطرق في هذا العنصر على بعض أنماط القيادة الحديثة وهي:

- 1.2. القيادة التحويلية: ينشئ القادة التحويليين رؤية تعتمد على الاحتياجات المحددة ويوجهون فرقهم نحو هذا الهدف الموحد من خلال الإلهام والتحفيز، الفرق الرئيسي بين القيادة التحويلية والأساليب الأخرى التي تناولناها حتى الآن هو أن هذا النمط يركز على تغيير الأنظمة والعمليات التي لا تعمل على عكس القيادة المعاملات أو القيادة البيروقراطية التي لا تهدف إلى تغيير الوضع الراهن.

الإيجابيات:

- تحفيز للفرق.
- يفضي على بناء علاقات قوية وتشجيع التعاون.
- يمنح أعضاء الفريق الاستقلالية للقيام بعملهم.
- يمكن أن يؤدي إلى المزيد من الإبداع والنمو والتعاطف مع الفرق.

السلبيات:

- قد لا يكون الأنسب لمنظمات محددة (أي البيروقراطية)
- يمكن أن يسبب مشاعر عدم الاستقرار مع تعطيل الوضع الراهن.
- هناك الكثير من الضغط على القائد الذي يحتاج إلى أن يكون قدوة.

2.2. القيادة المعاملات: يتم تعريف قيادة المعاملات من خلال السيطرة والتنظيم والتخطيط على المدى القصير ويعتمد القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب على نظام المكافآت والعقاب لتحفيز أتباعهم. كما ترون هناك العديد من أوجه التشابه بين القيادة المعاملات والقيادة الاستبدادية والفرق الرئيسي هو أن القيادة المعاملات، كما يوحي الاسم، تنطوي على تبادل واضح بين القائد وأعضاء الفريق على سبيل المثال، في مقابل الامتثال والأداء العالي، قد تتم مكافأة الموظف بترقية.

الإيجابيات:

- يمكن أن تكون وسيلة فعالة للوصول على الأهداف قصيرة المدى.
- يحدد بوضوح السلوك المتوقع من أعضاء الفريق بسبب نظام المكافآت والعقاب.
- يوفر الهيكل والاستقرار.

السلبيات:

- يحد من الإبداع والنمو والمبادرة.
- قد لا يكون مؤثرا على الأشخاص الذين لا تحركهم دوافع خارجية.
- يمكن أن يكون محبطا لأولئك الذين يبحثون عن فرص التطوير المهني والشخصي.

3.2. القيادة الأخلاقية: القيادة الأخلاقية هي إظهار الممارسات التي تتماشى بشكل جيد مع قواعد السلوك

والإجراءات المناسبة في مكان العمل، أي يجب على الموظفين في المناصب العليا ذو السلطة إظهار السلوك الأخلاقي والنزاهة والقيم، فعندما يتصرف الأشخاص الذين لديهم السلطة بشكل أخلاقي ويحترمون معتقداتهم وحقوقهم في العمل فانهم يخلقون نظاما بيئيا مهنيا افضل ويكونون قدوة يحتذى بها ويغرسون نفس الصفات في الآخرين، وهذا امر متوقع من القادة. (Gajendrakar,2024 ، <https://www.wallstreetmojo.com>)

الإيجابيات:

- إنه يحفز الصفات الجيدة مثل الولاء والنزاهة والصدق والكرامة في مكان العمل وبين العملاء.

- تساعد القيادة الأخلاقية في بناء علاقات طويلة الأمد، المهنية والشخصية بين الموظفين والإدارة.
- منع الشركات من الفضائح والاحتيال والممارسات غير الأخلاقية والأنشطة الضارة وغير الأخلاقية.
- رفع معنويات وأداء الموظفين في مكان العمل.
- القيادة الأخلاقية تحول المديرين الجيدين إلى أمثلة يمكن إتباعها والتعلم منها.
- تعريف الموظفين بحقوقهم وحثهم على المساءلة وإلهامهم للحفاظ على مستوى من الكرامة في العمل.

العيوب:

- يصبح من الصعب البقاء متسقاً مع جميع القرارات طوال الوقت وفي جميع السيناريوهات.
- عند احترام معتقدات الجميع، يصبح من الصعب إدارة الموظفين بمجموعات مختلفة من القيم.
- إن القيادة الأخلاقية أمر جيد ولكنها تمنع الناس من المجازفة واتخاذ طريق آخر للحلول.
- من الصعب الحفاظ على الأخلاقيات في منظمة كبيرة ذات مواقع متعددة، حيث يتطلب ذلك مراقبة ومراقبة مستمرة.
- إن القيادة الأخلاقية مكلفة وتتطلب دعماً عالمياً وتعتمد بشكل كبير على القادة الذين يميلون السياسات.

المطلب الثاني: عوامل المحددة لاختيار النمط القيادية الإدارية

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي (حلاق، 2020، ص 93 و94)

- 1- خصائص القائد.
- 2- خصائص المرؤوسين.
- 3- خصائص النسق التنظيمي.
- 4- خصائص المهمة.
- 5- البيئة المحيطة.

وسوف نتناول هذه الخصائص بالتفصيل:

1- خصائص القائد الإداري: وتتضمن العناصر التالية

أ- السمات الشخصية (الجادبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين)

ب- القيم والمعتقدات.

ج- أفكار والخبرات.

د- طموحات القائدين.

هـ- الدافعية بالإنجاز.

2- خصائص المرؤوسين وتتضمن العناصر التالية

أ- المستوي العلمي.

ب- طبيعة القادة السابقين.

ج- قيمه ومعتقداته.

د- استعداده لتحمل المسؤولية.

هـ- سلوكه مع القائد.

3- خصائص النسق التنظيمي وتتضمن العناصر التالية

أ- الثقافة التنظيمية.

ب- حج المنظمة وجماعة العمل.

ج- هدف المنظمة.

د- الهيكل التنظيمي.

هـ- الاتصالات الإدارية.

4- خصائص المهمة وتتضمن العناصر التالية:

أ- المهمة نمطية متكررة أو تحتاج إلى ابتكار بداع.

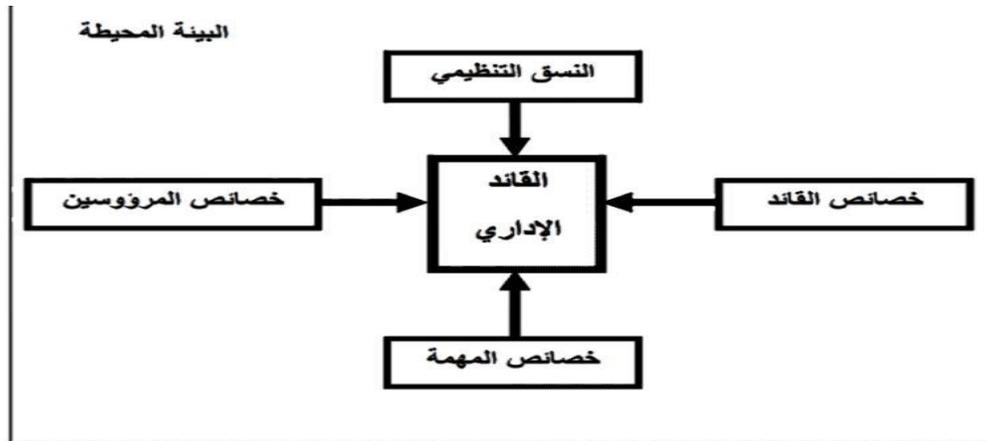
ب- المهمة مؤقتة أو دائمة.

ج- يتطلب أداء جماعي أم فردي.

د- مد ووضوح المهمة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): العوامل المحددة للاختيار نمط القيادة الادارية



المصدر: (حلاق، 2020، ص94)

المطلب الثالث: تحديات القيادة الإدارية

فيما يلي بعض التحديات القيادية الشائعة التي قد تراها داخل المنظمة: (7 Common Leadership Challenges

,and Tips To Overcome Them,2023, <https://www.indeed.com>

1. الصراع في مكان العمل

قد يواجه الموظفون والقادة صراعات يمكن أن تسبب اضطرابات وتؤثر على المشاريع الحالية والقادمة. يمكن أن تكون الصراعات بين الموظفين، أو بين الموظف والمدير أو حتى بين الإدارات، وغالباً ما تسعى القيادة إلى حل أي مشكلات للحفاظ على تقدم المشاريع. قد يشمل ذلك التحدث إلى كل شخص مشارك في النزاع، وتقديم الحلول، ومراجعة العمليات أو الإجراءات الحالية والعمل كوسيط حتى تتمكن الأطراف المعنية من العودة إلى علاقة عمل إيجابية.

2. تشتيت انتباه الموظفين

في أي مكان عمل، من المحتمل أن يواجه الموظفون مستوى معيناً من الإلهاء. يمكن أن ينبع الإلهاء من زملاء العمل الذين يأخذون استراحة معاً من العمل، أو زميل الفريق الذي يقاطع عملهم لطرح سؤال أو اجتماع مرتجل، إلى جانب العديد من السيناريوهات الأخرى. يمكن أن تؤثر عوامل التشتيت على كفاءة الموظفين، وتؤدي إلى زيادة أوقات إنجاز المشاريع وربما انخفاض الإنتاجية بين جميع الموظفين. من المهم للقيادة أن تحافظ على تحفيز الموظفين لمواصلة عملهم مع الحد الأدنى من التشتيت. فكر في مراجعة الموظفين لمعرفة ما إذا كان أي شيء يمكنك القيام به يمكن أن يساعدهم على التركيز.

3. تحديات العمل من المنزل

نظرًا لأن الوظائف عن بعد أصبحت أكثر شيوعًا، فقد تقوم بقيادة بعض الموظفين الذين يعملون افتراضياً. ويمكنهم تجربة التحديات التكنولوجية أثناء عملهم على عقد الاجتماعات وتسليم المشاريع، خاصة إذا كان هذا هو المشروع الأول للشركة في العمل عن بعد. قد يحتاج الموظفون إلى تنزيل الأدوات والوصول إلى البرامج لإكمال عملهم، وقد يتعين على الشركات التفكير في توفير المعدات، مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف، للموظفين عن بعد للقيام بعملهم بفعالية. فكر في توفير نماذج اتصال مفتوحة حيث يمكن للموظفين الاتصال بك أو بالقيادة الآخرين للمساعدة في استكشاف المشكلات وإصلاحها والشعور بالتواصل.

4. تسريح العمال واستبدال الوظائف

أحد الأجزاء المؤسسة في إدارة الأعمال هو إمكانية الاضطرار إلى تسريح العمال أو استبدال الوظائف. اعتمادًا على الصناعة، قد تقوم بعض الشركات بتسريح جزء من موظفيها أو الاعتماد على الموظفين لتولي عمل إضافي لقضاء وقت مزدحم في العمل. يعد هذا تحديًا لأعضاء فريق القيادة، حيث يتعين عليهم التواصل مع أي شخص متأثر وإجراء تعديلات على مسؤوليات الجميع للتعويض. قد يكون من المهم أن يكون لديك تواصل مفتوح وأن تكون صادقًا مع الموظفين لإدارة هذا التحدي.

5. التحديات الشخصية

إلى جانب إدارة التحديات للآخرين، قد يواجه القادة أيضًا تحديات شخصية. قد يعني هذا الشعور بانعدام الثقة أو الحافز. في بعض الأحيان يمكن أن يحدث هذا إذا كان أداء أعضاء الفريق أسوأ من المتوقع أو إذا حدثت تغييرات أخرى غير متوقعة. حتى كقائد، قد يكون من المهم طلب المساعدة عندما تحتاج إليها ومحاولة البقاء إيجابيًا خلال المواقف الصعبة.

إدارة التغيير

يمكن أن تشكل إدارة التغيير العام تحديًا لبعض القادة. مع تغير الشركات والأسواق باستمرار، غالبًا ما تركز المؤسسات على استراتيجيات وعمليات جديدة. قد يكون من المهم للقادة حل المشكلات بسرعة واتخاذ القرارات للمساعدة في إدارة هذا التغيير. يمكن أن يكون التواصل ضروريًا أيضًا لضمان قدرة أعضاء الفريق على فهم التغييرات التي قد تحدث ومتى يمكن أن تحدث وكيف يمكن أن تتغير مسؤولياتهم.

6. تطوير الفريق

يعد تطوير الفريق أمرًا بالغ الأهمية لضمان استمرار الأشخاص في صقل مهاراتهم والتطور في أدوارهم. على الرغم من أن المسؤوليات قد تظل متشابهة مع مرور الوقت، إلا أنها يمكن أن تساعد في توفير التحديات لأعضاء الفريق حتى يتمكنوا من الاستمرار في تطوير مهاراتهم. فكر في تحديد مجالات التحسين لأعضاء فريق معينين وتوفير مسؤوليات جديدة أو فرص تدريب أو موارد تعليمية لمساعدة الفرق على تطوير أدوارهم.

خلاصة الفصل الأول

القيادة الإدارية مفهوم يعد من المفاهيم التي تحتاجها منظمات اليوم، لم يتم الاتفاق بعد بين علماء الإدارة على مفهوم واحد مشترك له فكل مفكر وجهة نظر يرى من خلالها القيادة الإدارية وإن دل هذا على شيء سوى ثراء هذا الموضوع بالكتابات المختلفة، تعتبر القيادة عملية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة في شكل مرغوب، وتكمن أهمية القيادة الإدارية في كونها تعمل على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج و توجيه العناصر الانتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف وتساعد أيضا على تكيفه مع تغيرات البيئة الخارجية، ولقد تعدده أساليب القيادة الإدارية من أساليب تقليدية (القيادة الاستبدادية، الديمقراطية، البيروقراطية،...) وحديثة (الاستراتيجية، التحويلية، الأخلاقية...)، وان هذه الأساليب تعد نتيجة تفاعلات لمجموعة من العناصر والقوى والتي يمكن أن نطلق عليهم عوامل المحددة النمط القيادي (خصائص القائد، خصائص المرؤوسين، خصائص التنسيق التنظيمي، خصائص المهمة، البيئة المحيطة)، وفي الأخير يجب التأكيد ان القيادة الإدارية هي عملية معقدة تتطلب كم هائل من المعرفة والخبرة لتنفيذها بكل اتقان.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتشارك بالمعرفة

تمهيد:

أدى التطور السريع والملاحظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحالي بالضرورة إلى الاهتمام الشديد بالمعرفة من أجل مواكبة هذا التغيير السريع في مختلف أساليب الحياة، كما أن اتساع شبكة الإنترنت والذي توافق مع الثروة المعلوماتية والاتصالات دورا فعالا في ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل: إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة ... الخ نتيجة لذلك بدأت تظهر دراسات وبحوث متعلقة بإدارة المعرفة والتي من شأنها المساهمة في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة والواقعية لبعض المشاكل.

في فصلنا هذا سنتطرق إلى التشارك بالمعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المدخل المفاهيم لإدارة المعرفة

المبحث الثاني: ماهية التشارك بالمعرفة

المبحث الثالث: القيادة الإدارية وتأثيرها على التشارك بالمعرفة

المبحث الأول: المدخل المفاهيم لإدارة المعرفة

لا يمكن فهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها لذا وجب التطرق إليها قبل تناول إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي: (الزيادات، 2014، ص 18 و19).

- عرفت المعرفة على أنها: الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط.
 - كما عرفت على أنها: البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً أو مؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة في الحياة الخاصة.
 - كما اعتبرت المعرفة على أنها تكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.
 - المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة
- ولفهم هذه الظاهرة أكثر يمكن إدراج تعريفات أخرى فيما يلي:

- " إن المعرفة عملية تحتاج إلى التنظيم على نحو يدفعها إلى النمو والتطور من خلال: الابتكار، والانتشار، والمشاركة، والدعم " (محمد، 2016، ص 169).
- يعرف Neill & Grayson 'O أن المعرفة هي " مزيج سلس من الخبرات والقيم والمعلومات المتسقة (Contextual Information) والرؤية المتيقنة (Expert Insight) التي تقدم إطار عمل لتقييم وتحصيل خبرات ومعلومات جديدة " (داهنين، 2017، ص 4).
- كما تعرف المعرفة أيضاً بأنها " حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول افضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة" (زدوري، 2016، ص 3).

وفيما يلي التمييز بين المصطلحات السابقة (البيانات، المعلومات، المعرفة) (حلاق، 2014، ص33).

1. البيانات **Data**: هي " مواد خام أولية، وليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة" ويعرفها **Wiig** بأنها "ملاحظات غير مفهومة وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاماً أو حروفاً أو كلمات أو حتى إشارات متناظرة".
2. المعلومات: هي " المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً لمدخل النظم، كما تمثل المعلومات أيضاً في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو تشخيصاً تهديداً ما أو فرصة محددة".
3. المعرفة: هي " معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة والمعرفة قد تكون جيدة متكررة لا يعرف شيئاً عنها من قبل، أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما، نظرياً أو عملياً يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة أما المعلومة فهي مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية، خاملة أو ساكنة غير قادرة بنفسها على توليد معلومات جديدة فالمعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز وصيغ لغوية والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات المنظمة من أجل استخدامها في شيء مفيد".

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم المعرفة كالتالي:

"المعرفة هي عبارة على سلسلة تبدأ بالبيانات فالمعلومات، المعرفة، ترتبط بالفرد أو المؤسسة ويمكن استخدامها لحل مشكلة معينة".

ويمكن ترجمة هذه التعاريف في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): هرم المعرفة



المصدر: (مجدي، 2019، ص 15).

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة العديد من التعريفات المختلفة والمتنوعة نذكر منها: (ترغيني، 2011، ص 16-17).

- عرفت على أنها: "مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات"
- كما تعرف على أنها: "عملية خلق، الحفاظ على تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها"
- كما تعرف على أنها: "مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي".
- كما تعرف على أنها: "مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف (Connaissances) بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف (Savoirs) التي أنشأتها المؤسسة بنفسها (مثلاً: التسويق، البحث والتطوير) أو المكتسبة من المحيط الخارجي (الذكاء الاقتصادي) لتحقيق هدف محدد".

ولفهم إدارة المعرفة أكثر يمكن إضافة التعريفات التالية:

- ووفق " نوناكا " و " تاكنشي " فقد عرفها على أنها قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة، ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة وجعلها جزءاً لا يتجزأ من منتجاتها وخدماتها ونظمها (عطيات الله، 2021، ص 16).
- عرف " الكبيسي " إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تعني باكتساب واكتشاف وتكوين المعرفة وحفظها وتوثيقها واستعادتها وتوزيعها، لتستخدم في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات (عطيات الله، 2021، ص 17).
- وتم تعريفها بأنها " هي عمليات منظمة تمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة، بهدف إضافة قيمة للأعمال، وتوليد ميزة تنافسية " (أبو زريق، 2017، ص 19).
- كما يمكن تعريفها بأنها " الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع استخدام المعرفة بهدف إيجاد

قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار " (داسي، 2012، ص170)

- ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها " القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وامتلاكها، ومشاركتها واستخدامها بطريقة مجدية اقتصادياً لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة لهدفها " (بيسر، سايبيروال، 2014، ص68).
- كما تعرف على أنها " العمليات التي تساعد على توليد المعلومات و الحصول عليها وتنظيمها و عرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات، والتخطيط الإستراتيجي و التعلم " (بن حجوبة، داوح، ص 129).
- كما يرى نجم عبود أن " إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في الشركات الحديثة، فهي لا تكفي بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى إلى إغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة، أي أنها هي العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها" (منتصر، 2021، ص 159).

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم إدارة المعرفة كالتالي:

" إدارة المعرفة هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، التي تسهل توليد المعرفة وتشاركها على مستوى المنظمة."

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين والمتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها وترتيبها، وبذلك اختلف الباحثين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أربع عمليات بينما يتوسع آخرون إلى ثمانية مراحل وتمثل عمليات إدارة المعرفة في الآتي: (أبو عزام، 2020، ص34 إلى 36).

(1) تشخيص المعرفة: يقصد بتشخيص المعرفة تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها

وطرق الحصول عليها ويعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة قواعد البيانات والمعلومات.

(2) اكتساب المعرفة : يقصد باكتساب أو اقتناء المعرفة عمليات المنظمة الداخلية التي تيسر خلق معرفة ضمنية ومعرفة واضحة بدءاً بأعضاء المنظمة ، مروراً بكل المستويات التنظيمية ، وتحديد المعلومات اللازمة والحصول عليها، وتحديد مصادر المعرفة أي استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة المتاحة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها، وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة الأسباب كثيرة منها ووجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات.

(3) توليد المعرفة: يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مجالات مختلفة، كتنفيذ الاستراتيجية، واستحداث خطوط عمل جديدة، والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات المثلى وتطوير مهارات المهنيين. وتشير مفردات اقتناء أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف وامتصاص واكتساب أو استحواذ إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة بالشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والاقتناء يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غي مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة.

(4) خزن المعرفة والاحتفاظ بها: بالرغم من أن المنظمات تولد المعرفة وتتعلم إلا أن هذه المعرفة يتم نسيانها، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً ، نتيجة لفقدانها كثير من المعرفة التي يحملها كثيرا الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، أما الموثقة فبقى مخزونة في قواعد البيانات . ويتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات، والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

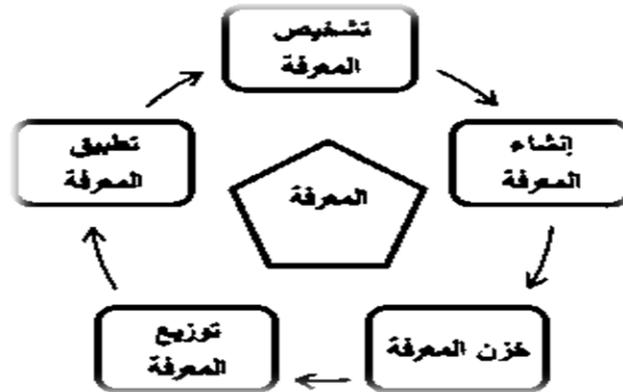
(5) توزيع المعرفة: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المنظمة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود نطاقها. ومن المنظمة فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء كانت ضمنية أو مصرحاً بها ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الاهتمام الأكبر لدى الإدارات في المنظمة.

ويتم الاهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها وضرورة توفر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها، إضافة لبناء فرق العمل والمجموعات وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم، وتوليد أفكار وإبداعات خالقة، نتيجة ذلك تجعل المنظمة متميزة عن غيرها، وكذلك تشجيع عمليات البحث والتطوير، وتوزيع المعرفة.

(6) تشارك المعرفة: ذلك الجزء من إدارة المعرفة الذي يشمل تبادل المعلومات، المهارات، والخبرات داخل المنظمات وفيما بينها وبالرغم من أن شراكة المعرفة قد تأخذ اتجاهها واحداً، إلا أن الغالب هو أن تكون هذه الشراكة ذات اتجاهين، وقد تناسب في اتجاهات متعددة يتعلم فيها كل طرف من الآخر وشراكة المعرفة مصطلح يقتصر على الاتصالات فقط، إلا أن الكثير من المعارف في المنظمات يصعب العبور عنها.

(7) تطبيق المعرفة: هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل والإبداع وتوسيع قاعدة المعرفة القائمة، واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة.

الشكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: (صراع، 2014، ص 30).

المبحث الثاني: عموميات حول التشارك بالمعرفة

يعد تشارك المعرفة أحد عمليات إدارة المعرفة، نظرا لما له من دور كبير في تطوير الموارد البشرية للمؤسسات فكريا، ودعم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال التفاعل بين الأفراد وتبادل الخبرات والمعلومات، كما أن وجود نظام داعم للتشارك المعرفي يضمن للمؤسسات تنمية مستمرة لأصولها المعرفية، فالمعارف الضمنية والصرحة التي تمتلكها المؤسسة لا يمكن الاستفادة منها في غياب التشارك المعرفي في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التشارك بالمعرفة

باختلاف وجهات النظر قدم الباحثون تعاريف متنوعة للتشارك في المعرفة نذكر منها: (عبد النعيم، 2023، ص213).

- يعرف التشارك المعرفي على "أنه أحد أهم أنشطة الإدارة الديناميكية للمعرفة، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة".
- ويعرف بأنه "عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمنظمة أو الوحدة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين باستخدام الأدوات والوسائل المخصصة للقيام بهذه الأنشطة كالإنترنت ووسائل التوزيع الإلكترونية والوسائط المتعددة"
- كما يعرف بأنه "إتاحة الفرصة أمام أفراد المؤسسة للاطلاع على المعرفة والتشارك فيها، ومن ثم استخدامها.

ولتوضيح مفهوم التشارك بالمعرفة أكثر يمكن إدراج تعريفات أخرى فيما يلي:

- إضافة إلى ذلك فهو " العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة التي يمتلكها الفرد إلى شكل ممكن فهمه واستيعابه، استخدامه من قبل الأفراد الآخرين ". (م. م رائدة مال الله محمد، 2019، ص213).
- في حين يرى Rong أن "التشارك المعرفي يعبر عن واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تعمل بشكل تدريجي على تطوير و تحسين العمليات الإنتاجية و الخدمية، في المنظمات المختلفة و العناصر التي تشكلها و بالتالي فهي ترتبط بشكل وثيق بالأداء الإستراتيجي والقدرة التنافسية للكثير من المنظمات المعاصرة "

(فراحتية، زلافي، 2020، ص 209).

- كما يتم تعريف التشارك بالمعرفة " بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة و يعبر عنها بوعي و طواعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها، ويشير إلى سلوك الأفراد في تبادل معارفهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة " (لخضر، خوني، 2021، ص 119).
- كما يرى نجادات (2012) بأنه " التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة في المعرفة" (السلمي، 2023، ص 342).

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة للتشارك بالمعرفة نستنتج أن:

"التشارك بالمعرفة هي عبارة على عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعارف التي يمتلكها الفرد إلى الآخرين أي الأشخاص الذين يحتاجون المعرفة بشكل يمكن إستعبابه ليتم استخدامها داخل المنظمة".

المطلب الثاني: نظريات التشارك بالمعرفة

إن أغلب نظريات التشارك في المعرفة مستمدة من نظريات إدارة المعرفة، حيث يفتقد مفهوم التشارك في المعرفة إلى نظريات خاصة وتعالج كل من نظرية التنظيم، نظرية الاتصال، نظرية الألعاب، ونظرية التعلم التنظيمي سلوك التشارك في المعرفة، وفيما يأتي توضيح لهذه النظريات: (أقطي، 2014، ص 53 إلى 62).

1) نظرية التنظيم: ترى أن المعرفة مصدر للميزة التنافسية، وإذا تم دمجها بفعالية فإنها ستخلق وتضيف قيمة للمنظمة على المدى الطويل. ولتحقيق الميزة التنافسية، على المنظمة أن تضمن تحويل المعارف والخبرات من الخبراء إلى الأعضاء الموجودين داخل المنظمة.

وضمن هذه النظرية فإن الموظفين يفسرون سلوك التشارك في المعرفة بطريقتين، بحيث يرى بعض الموظفين أن سلوك التشارك في المعرفة يعتبر من أدوارهم الرسمية، بينما يعتبره البعض الآخر أنه سلوك الدور الإضافي، أو ما يسمى كذلك "سلوكيات المواطنة التنظيمية".

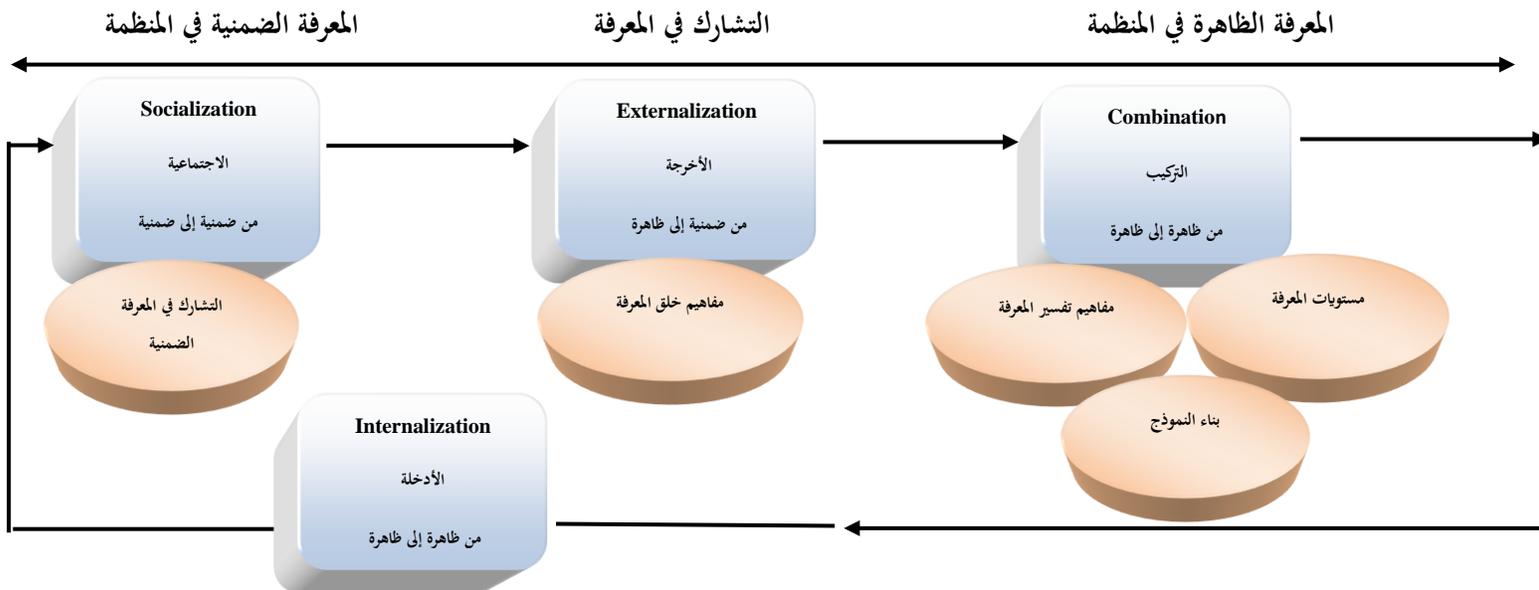
(2) **نظرية الاتصال:** وتعرف نظرية الاتصال بنموذج SMCR (المصدر، المستلم، الرسالة، والقناة) والذي يركز على فكرة أن الرسالة التي يرسلها المرسل تعتمد على فهم مستلم الرسالة وترجمتها، في سياق التشارك في المعرفة توصل الباحثون إلى أن هناك خمسة مجالات تؤثر على تطبيق عملية التشارك في المعرفة هي:

- أ) العلاقة بين المصدر والمستلم
- ب) نوع المعرفة ومكانها
- ج) اتجاه التعلم للمستلم
- د) قدرة من هو مصدر للمعرفة على التشارك فيها
- هـ) المحيط الذي تحدث فيه أنشطة التشارك في المعرفة

وتحتاج عملية التشارك في المعرفة إلى قناة اتصال، والتي يمكن أن تكون عبارة عن اجتماعات فعلية مثل: المناقشات المنتظمة، ورشات العمل وأماكن التدريب. وقد تكون الاجتماعات افتراضية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: المؤتمرات التليفونية، المؤتمرات الإلكترونية والبريد الإلكتروني وغيرها. ويمكن تحديد قيمة قناة الاتصال من خلال ثلاثة عوامل هي: قدرتها على تغطية عدة عمليات للتشارك في المعرفة في وقت واحد، مدى سرعتها في تقديم التغذية الراجعة من المستلم، درجة السياق الشخصي؛ الذي يتأقلم بسرعة مع كل الظروف، بالإضافة إلى إمكانية التعامل مع لغة الجسم، الحديث اللفظي وغير اللفظي، المظهر ... إلخ، في قناة الاتصال.

كما تفسر النظرية الأبيستمولوجيا سلوك التشارك في المعرفة، بحيث تفرق بين التشارك في المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، فيما يأتي توضيح لكيفية التشارك في المعرفة الظاهرة والضمنية.

الشكل رقم (05): عملية التشارك في المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية



يوضح الشكل أن عملية التشارك في المعرفة تضمن ما يأتي:

التحول من معرفة ضمنية يمتلكها فرد واحد في المنظمة إلى معرفة ضمنية يمتلكها مجموعة موظفين في المنظمة تسمى هذه العملية (الاجتماعية)، حيث يتم تشارك المعرفة بطريقة عفوية غير رسمية، والتعلم من خلال الملاحظة والتقليد.

إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يستدعي التوقف والتفكير فيها، لأن المعرفة الضمنية توصف بأنها ما لا يمكن للفرد أن يقوله، وعليه تستنتج الباحثة أن تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة يكون من طرفين متفاوتين في القدرات الفكرية، بحيث—وخلافاً عن القاعدة—فإن من سيقدم المعرفة هو الأقل من حيث هذه القدرات، كما تعتقد الباحثة أن صفة المعرفة الضمنية هي صفة مؤقتة، بحيث إن المعرفة الضمنية تؤول إلى أن تكون معرفة ظاهرة في وقت لاحق.

التحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، تسمى هذه العملية (الأخرجة)، وهي عملية صعبة، لأن ليس من السهل أن يتنازل الفرد على معرفة ضمنية تشكل مصدر قوته لتصبح ملكاً للمنظمة.

التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى، تسمى هذه العملية (التركيب)، ويتم ذلك باستخدام الاجتماعات والوثائق ولسجلات ... إلخ.

التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية، تسمى هذه العملية (الأدلة)، حيث إن استخدام الوثائق والفاعلات الرسمية بين الموظفين يمكنهم من تشكيل معارفهم الضمنية.

3) نظرية الألعاب: يشير تحليل نظرية الألعاب إلى أن درجة استعداد الفرد للتشارك في المعرفة يعتمد على

خصائص المعرفة. وتستخدم نظرية الألعاب النماذج الرياضية في تحليل التصادم والتعاون بين متخذي القرارات العقلانيين.

وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاث تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي:

I. يمكن تفسير التشارك في المعرفة على أنه البحث عن المعرفة في أماكن تواجهها في أنحاء المنظمة، بحيث

يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لحزن المعرفة. من خلال هذا المعنى فإن

المستقبلين للمعرفة يحصلون عليها من أماكن تواجهها، ويفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

II. يمكن اعتبار التشارك في المعرفة على أنه عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما، بحيث يقوم المستقبلون للمعرفة باستخدامها، كما يكتسب المستقبلون للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

III. إن التشارك في المعرفة يعني التحويل الفعال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات، لأن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني أن هناك تشاركا في المعرفة.

وتبعاً لنظرية الألعاب، فإن هناك نوعين من تكاليف التشارك في المعرفة: تكاليف ظاهرة وتكاليف ضمنية، حيث تتعلق التكاليف الظاهرة بالوقت والجهد المبذول للتشارك في المعرفة، بينما ترتبط التكاليف الضمنية بنتائج التشارك في المعرفة، إذ أن الفرد قد يفقد قوته ومكانته في المنظمة نتيجة لتشاركه بمعارفه مع الآخرين، ويزداد هذا النوع من التكلفة كلما كانت المعرفة متخصصة وذات قيمة وهذا ما يعرف "بذهنية كيازو" {Kiasu mentality}.

نظرية التعلم التنظيمي: ترى أن التعلم يمكن أن يحدث داخل المنظمة إذا تم التشارك بالمعرفة بفعالية. كما تشير هذه النظرية إلى أن الفرد يجب أن يملك قدرات امتصاص جيدة قبل البدء في ممارسة سلوك التشارك في المعرفة، حيث إنها كلما كانت قدرات امتصاص المعرفة عالية كلما كانت عملية التشارك في المعرفة أكثر فعالية. ويقصد بالقدرة على الامتصاص، إمكانية تحديد منافع للمعرفة الجديدة التي تم الحصول عليها من أطراف خارجية، وربطها بالمعارف الموجودة لدى الفرد، واستخدام المعرفة المتراكمة للوصول إلى حل للمشاكل وللقدرة المأصّة بعدان هما العمق و الاتساع، حيث يشير العمق إلى تراكم معارف لدى الفرد حول الموضوع نفسه بما يمكنه من إيجاد معارف جديدة تخص الموضوع ن بينما يرتبط الاتساع بتنوع المعارف لدى الفرد بما يمكنه من ربط العلاقات بين مختلف هذه المعارف، والحصول على معارف جديدة، يمكن للفرد تحسين قدراته الامتصاصية باستخدام عدة طرق مثل: المقالات المكتوبة المجلات، الكتب واستشارة الخبراء.

4) التشارك في المعرفة بحسب الطريقة التيلورية والطريقة السريعة

إن النظرة التقليدية (التيلورية) ترى أن عملية التشارك في المعرفة تتطلب بشكل رئيسي توثيق المعرفة، كما تهتم لدور الفرق والخطط التفصيلية، بحيث لا يجب التركيز فقط على "لماذا يتم العمل" بل أيضا " من سيقوم بالعمل " و "في

أي وقت بالضبط سيقوم بذلك كما تركز على التأكد من أن المنتج يتوافق مع الخطة الموضوعية، تدعم جودة المساهمات وتؤكد على تطبيق القواعد والتنظيمات، وهذا ما يعرف بـ "الخطة القائدة"، وعلى العكس من هذه النظرة، فإن الطريقة السريعة للتشارك في المعرفة تركز على تفاعل الأفراد أثناء عملية المشاركة، والتي بدورها تعتمد على خطة، كما أنها تعترف بدور الاتصال غير الرسمي في عملية التشارك في المعرفة بدل التوثيق، وذلك من خلال تركيزها على التشارك في المعرفة الضمنية بدل المعرفة الظاهرة .

وفيما يأتي شرح لعدة أبعاد للتشارك في المعرفة حسب الطريقتين:

(1) التوثيق: حسب النظرة التيلورية فإن أغلب المعرفة – إن لم يكن كل المعرفة المتحصل عليها نتيجة التشارك في المعرفة – يتم تجسيدها في وثائق للتأكد من أن المطلوب من المعرفة قد تم اكتسابه. ومن مزايا ذلك التخلص من خطر فقدان المعرفة عند مغادرة من يملكون معرفة المنظمة، لكن في مقابل ذلك فإن المعرفة الضمنية لا يمكن توثيقها، كما أن الكثير من الوقت والجهد ستحتاج إليه المنظمة لتوثيق كل المعارف، فضلا عن كون المعرفة تتقدم، وعلى المنظمة تحديد المعرفة الموثقة، ولهذا الأسباب جاءت النظرة الأخرى، التي ترى أنه يجب التعلم، الفهم، وتوثيق الجزء الكافي من المعرفة فقط، كما أنها تشجع أكثر التفاعل بين الأفراد والتركيز على المعرفة الضمنية.

(2) مجال المعرفة و متطلباتها: حيث تهتم الطريقة السريعة بتصميم فرق متخصصة، ومن خلال تعاملها مع الزبائن يتم الوصول إلى المعارف المطلوبة في مجالات مخصصة، وبالتركيز على المعرفة الضمنية بعد تحديد المعارف التي تحتاج إليها المنظمة مسبقا، وعلى عكس من ذلك، فإن الطريقة التيلورية تركز على التشارك في المعرفة بين فرق العمل والزبائن دون أي تصميم أو تطوير مسبق لهذه الفرق، أو التحديد المسبق للمعارف المطلوبة وتترك مجال التغذية الراجعة مفتوحا، ما يعاب عن الطريقة السريعة هنا أن الزبون لا يعرف أحيانا حاجاته بالضبط، كما أنه يصعب عليه تحويل معارفه الضمنية، إضافة إلى أن معارفه تتغير و عليه فإن أسلوب التصميم المسبق لا يفيد كثيرا، إذ ما عادة ما يجد الفريق نفسه يحصل على المعرفة نفسها.

(3) التدريب: يستخدم أصحاب النظرة التيلورية التدريب الرسمي للوصول إلى مستوى جيد من عملية نشر المعارف التقنية، بينما تعتمد الطريقة السريعة على التدريب غير الرسمي، وبالرغم من أن التدريب الرسمي يمكن تحديد محتواه بدقة، إلا أنه مكلف.

- (4) إدارة الكفاءات: إن حديد ما يعرفه الموظف وما لا يعرفه هو المقصود بإدارة الكفاءة، حيث تؤكد الدراسات أن الأفراد لا يعرفون أحياناً ما يملكون من معرفة، ولحل هذه المشكلة تقترح الطريقة السريعة عقد اجتماعات يومية للأفراد خلال فترة أدائهم لعمل معين، ومن خلال هذه الاجتماعات يحدد كل فرد ما يحتاجه من مهارات ومعارف للقيام بالعمل، وعلى خلاف ذلك لم تقدم الطريقة التaylorية أي نوع من الاقتراحات حول هذا الموضوع، إذ يؤدي الفرد عمله حسب ما هو موثق من تعليمات من قبل الخبراء.
- (5) الثقة والرعاية: واهتمت بذلك الطريقة السريعة، كونها تشجع التفاعل بين أعضاء فرق العمل والزبائن في عملية التشارك في المعرفة، هو ما يتطلب جواً من الثقة، على عكس الطريقة التaylorية.
- (6) تركيب الفريق: تعدد أدوار فرق العمل في المنظمات الكبيرة وحسب النظرة التaylorية فإن مختلف الأدوار يتم تجميعها وتصنيفها في مجموعات، بحيث يتخصص أعضاء كل فريق في النوع نفسه من الأدوار، بينما النظرة الثانية فتركز على تكامل وظائف فرق العمل، بحيث يمكن الاستفادة من معارف كل فرد في جميع الأدوار.
- (7) التعلم المستمر: اهتمت النظرة السريعة بالتعلم المستمر لأعضاء فريق العمل من خلال التفاعل، الحوار واللقاءات، بينما اهتمت النظرة التaylorية بالتعلم من خلال المعرفة الموثوقة، وعليه فهي تركز على التعلم بعد نهاية المشروع، كما ركزت على التعلم على مستوى كل من الفريق والمنظمة.
- (8) مخازن المعرفة: حسب النظرة التaylorية فإن كمّاً كبيراً من المعارف الظاهرة يتم تجسيدها وتخزينها، وتعتمد بشكل كبير على معارف الخبراء، في حين أن النظرة الثانية تعتبر المعارف الضمنية المخزنة في عقول الأفراد أهم أنواع المعارف التي تهتم بها وتحاول الحفاظ عليها وتطويرها من خلال تشجيع التعاون والاتصال.
- (5) نظريات التحفيز و سلوك التشارك في المعرفة : من بين أهم نظريات التحفيز نظرية هرم الحاجات لـ Maslow، الذي اقترح أن الإنسان يمكن تحفيزه من خلال تصنيف حاجاته، حيث يناسب كل مستوى أدوات تحفيز معينة، صنفت هذه الحاجات إلى خمسة أقسام هي: الحاجات القاعدية (مثل الأكل والشرب) الأمن (مثل إستقرار المحيط)، الانتماء (مثل الصداقة، العائلة، والحب)، الإحترام (مثل تقدير الذات والإعتراف من الآخرين)، و تحقيق الذات (مثل استغلال الطاقات الكامنة)، و مع أن Maslow لم يوضح السلوك المحفز لكل مستوى من الحاجات، إلا أنه يمكن استخدام نظريته لفهم سلوك الفرد نحو التشارك في المعرفة، حيث إن الفرد لن يكون مستعداً للتشارك في المعرفة لأسباب مرتبطة بحاجاته، مثل :

الضائقة المالية، علاقاته غير المستقرة مع محيط العمل أو المحيط الشخصي، بينما سيكون أكثر تحفيزاً للتشارك في المعرفة بحثاً عن الاحترام، الاعتراف، و تحقيق الذات.

بالإضافة إلى هذه النظرية، يمكن فهم محفزات التشارك في المعرفة من خلال النظريات الأخرى للتحفيز، ففي نظرية العاملين لـ Herzberg 1987 الذي صنف عوامل التحفيز إلى صنفين هما: عوامل السلامة وعوامل التحفيز حيث إن غياب عوامل السلامة سيؤدي إلى وجود عدم الرضا على سلوك التشارك في المعرفة، مثل انخفاض الأجر عدم استقرار ظروف العمل و مكانة الفرد في المنظمة، كما توجد حالة التوازن بين عدم الرضا و الرضا، وهو ما يعرف بعدم وجود الرضا، سببها توفر عوامل السلامة و غياب عوامل التحفيز، بينما تتمثل عوامل التحفيز في: تحديات العمل، فرص الترقية، الإحساس بالإنجاز، الاستقلالية، الاعتراف في العمل، والشعور بالمسؤولية . وفي هذا السياق يجب التمييز بين العوامل التي تحفز مالكي المعرفة على التشارك في المعرفة، مثل البحث عن الاعتراف من قبل الآخرين والإحساس بالمسؤولية وتوفر فرص الترقية، وعوامل تحفز مستلمي المعرفة (معيدي بناء المعرفة) على التشارك في المعرفة، مثل تبادل المعرفة، الإحساس بالإنجاز، تحديات العمل والاستقلالية.

وعموماً يمكن القول إن عوامل السلامة لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة، فبمجرد غيابها يغيب سلوك التشارك في المعرفة، بينما لعوامل التحفيز لدى Herzberg أثر غير مباشر على سلوك التشارك في المعرفة، إذا أن وجودها قد يحفز سلوك التشارك في المعرفة اعتماداً على عوامل أخرى، مثل شخصية الفرد والسياق الذي تتم فيه عملية التشارك. كما تصنف التكنولوجيا في الفرق أو المنظمات الافتراضية ضمن عوامل السلامة لدى Herzberg، حيث إن غيابها يؤدي إلى غياب سلوك التشارك في المعرفة.

من جهة أخرى يشير أن هناك ثلاث وجهات نظر يمكن أن تؤثر على التشارك في المعرفة من حيث الكم والكيف هي: النظرة الاقتصادية، علم النفس الاجتماعي، وعلم البيئة الاجتماعي، وفيما يأتي توضيح لكل من النظرة الاقتصادية وعلم النفس الاجتماعي:

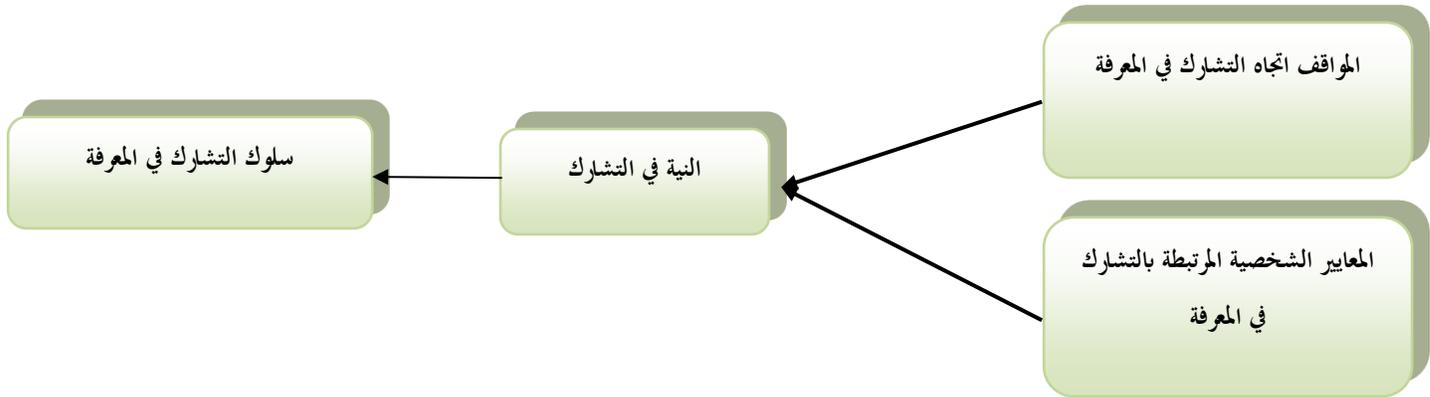
(6) **النظرية الاقتصادية:** يعتقد أصحاب النظرة الاقتصادية لعملية التشارك في المعرفة أنها تتأثر بعدة عوامل، أهمها التحفيز مثل: التعويض المادي، الترقية، توفير فرصة التعلم ويعتقد أصحاب هذه النظرة أن الفرد يتعامل على

أساس أنه طرف عقلائي ويهتم بذاته بحيث إنه يوجه سلوكه بالطريقة التي تعظم المنفعة من تشارك في المعرفة وتخفض التكلفة (الوقت والجهد).

(7) نظريات علم النفس الاجتماعي: من بين نظريات علم النفس الاجتماعي: "نظرية التصرف المعقول، نظرية السلوك المخطط ونظرية التبادل الاجتماعي".

(أ) **نظرية التصرف العقلائي (TRA): Théorie of Reasoning Action:** تعد أحد نماذج علم النفس الاجتماعي، تركز على العناصر التي تحدد أسباب النوايا التي تسبق السلوك (Intention)، لذلك تستخدم النظرية TRA في نموذج التنبؤ بنوايا سلوك التشارك في المعرفة، والتي تحدد بكل من مواقف الفرد ومعايير الشخصية والمرتبطة بالتشارك في المعرفة وحسب هذه النظرية فإن سلوك الفرد يتحدد من خلال أربع مكونات: الهدف، التصرف، السياق، والوقت. يمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): نظرية التصرف العقلائي (TRA) والتشارك في المعرفة



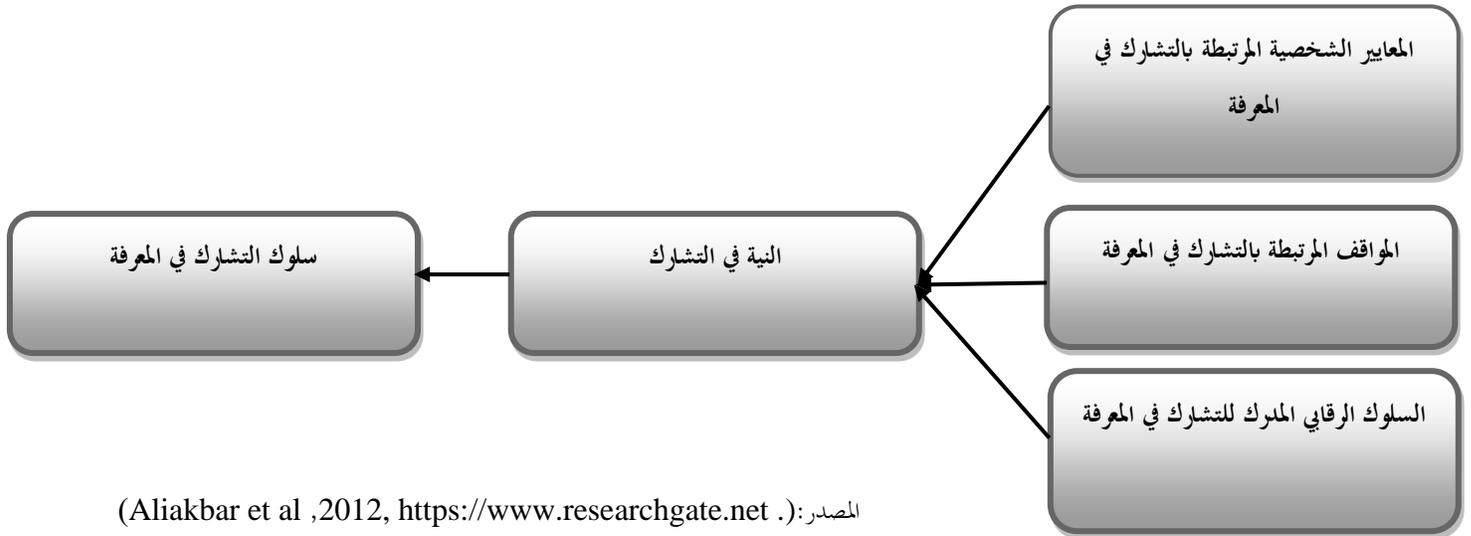
المصدر: (أقضي، 2014، ص 60).

وقد توصلت بعض الدراسات أن من بين الأمثلة على مواقف التشارك في المعرفة: توقعات الفرد حول مساهمة الآخرين في عملية التشارك في المعرفة، المكافآت المتوقعة، علاقات التبادل المتوقعة، بينما كل من المناخ التنظيمي والإحساس بالاستحقاق الذاتي يرتبط إيجابيا بالمعايير الشخصية، في حين يرتبط توقع مكافآت خارجية سلبا بالمعايير الشخصية.

ب) نظرية السلوك المخطط (TPB) Theory Planning Behavior:

يرى أصحاب هذه النظرية أن التشارك في المعرفة يعد سلوكاً متعمداً ولذلك يمكن تفسيره بنظرية السلوك المخطط، وهي نسخة متوسعة من نظرية السلوك العقلاني والفرق بينهما هو إضافة عامل السلوك الرقابي المدرك، حيث وفقاً لنظرية TPB فإن نية السلوك ترتبط كذلك بالسلوك الرقابي المدرك، إضافة إلى المعايير الشخصية والمواقف، تختلف قوة تأثير كل عنصر من حالة إلى أخرى. وتعكس المواقف الموجهة للسلوك الأحاسيس المفضلة وغير المفضلة لتأدية السلوك، ويرى أن مواقف الفرد تجاه التشارك في المعرفة تتأثر بالعناصر الخمس للشخص (الوعي، والحالة، والتوافق مع الآخرين، ودرجة العصبية، والانفتاح)، بينما يعكس المعيار الشخصي الإدراك الذاتي لا راء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين، والسلوك الرقابي المدرك يعكس إدراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك. وتستند نظرية السلوك المخطط إلى ثلاثة عوامل هي: درجة تصنيف السلوك بين الضار والنافع (العائد والتكلفة)، الضغط الاجتماعي تجاه السلوك وقدرات الفرد ومدى توفر الموارد والفرص للتوجه نحو السلوك. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): نظرية السلوك المخطط (TPB) والتشارك في المعرفة



المصدر: (Aliakbar et al ,2012, <https://www.researchgate.net> .)

وأشار إلى أن بعض الباحثين توصلوا إلى أن هناك عوامل تحفيز خارجية، مثل السمعة والمنفعة المتبادلة لها أثر مباشر على المواقف المرتبطة بسلوك التشارك في المعرفة، بينما تتمثل عوامل التحفيز الداخلية المؤثرة على هذه المواقف في

الاستمتاع بمساعدة الآخرين، والحاجة إلى الانتساب إلى جماعة، كما أن تنوع جماعة الممارسة ومدى توفر ظروف تسهيلية للتشارك لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة.

(ج) **نظرية التبادل الإجتماعي (SET) Social Exchange Theory** : و هي أهم نماذج التفاعل الشخصي في علم النفس الإجتماعي، حيث تشير إلى أن التفاعلات الشخصية تتطلب كلا من سلوك، تأثير، إنتاج واتصال، كما تهتم بالتكلفة و المنفعة غير الملموسة، التي يمكن أن يحصل عليها كل طرف مثل : الإحترام، الرعاية الصداقة ... إلخ، فهي تستمد الفكرة الأخيرة من نظرية التبادل الاقتصادية، وتختلف نظرية التبادل الاجتماعي عن نظرية التبادل الاقتصادي في أن الأولى لا تتضمن عوائد عن الاستثمار في التكلفة، حيث لا توجد قواعد أو اتفاقيات في هذه النظرية، والضمان الوحيد فيها هو افتراض نوايا التعاون من كل طرف. ويمكن استخدام هذه النظرية لتفسير سلوك التشارك في المعرفة باعتبارها: أولاً. سلسلة من التبادلات، ثانياً. كل طرف يسعى لتعظيم عوائده وتقليل تكلفة التشارك في المعرفة (الجهد، والوقت وضياع المعرفة)، ثالثاً. أن نجاح عملية التشارك في المعرفة يعتمد على نوايا كل طرف واستعداده لتبادل معارفه. وباستخدام هذه النظرية، حاولت العديد من الدراسات تفسير العلاقة بين اتصال الأفراد وسلوك التشارك في المعرفة. وفي إحدى الدراسات لـ (Wu & Lin, 2006) حول التشارك في المعرفة في المجموعات الافتراضية وباستخدام نظرية SET، توصلوا إلى أن هناك ثلاثة عوامل لها أثر غير مباشر على التشارك في المعرفة وهي: الاتصال المتبادل، الفهم، والثقة. بينما هناك عوامل أخرى لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة مثل: التأثير المتبادل، الالتزام المتبادل والتصادم.

9. نموذج تبني التكنولوجيا (TAM) Technology Acceptance Model والتشارك في المعرفة: هناك

العديد من النماذج المطبقة في دراسة سلوك استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويعد TAM من أهم هذه النماذج، والذي يتكون من بعدين أساسيين هما: سهولة لاستخدام المدركة، والفائدة المدركة، اللذان يحددان نية الفرد في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا. وتوصل الباحثان باستخدام نموذج TAM - إلى تفسير سلوك التشارك في المعرفة، وذلك أن "التشارك المدرك" و"الثقة المدركة" نتيجة النية الايجابية لسلوك التشارك في المعرفة، بينما "الخطر المدرك" فله أثر سلبي على النية في التوجه نحو سلوك التشارك في المعرفة وهي مكونات أخرى لنموذج.

المطلب الثالث: متطلبات التشارك بالمعرفة

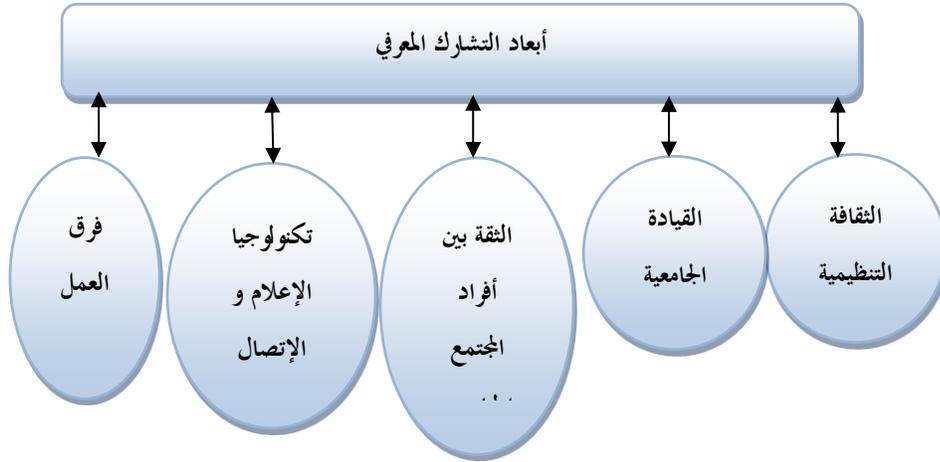
لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة، فإن الأمر يتطلب توفير جملة من المتطلبات التي من أهمها ما يلي: (حجقيق، عبيدات، 2014، ص 129 إلى 130).

- الهيكل التنظيمي المناسب: بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.
- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة.
- القيادة الفعالة: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل.
- مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية إلكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.
- التدريب: لابد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

المطلب الرابع: أبعاد التشارك بالمعرفة

للتشارك المعرفي خمسة أبعاد رئيسية تعتمد على خصائص العاملين وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد كما يلي: (عبد النعيم، 2023، ص 217 و 218).

الشكل رقم (08): أبعاد التشارك المعرفي



المصدر: (عبد النعيم، 2023، ص 218)

1. **الثقافة التنظيمية:** القيم والمعايير والممارسات السائدة داخل المؤسسة ونظرة الأفراد للتشارك المعرفي وتطبيق مبدأ المنفعة المتبادلة.

2. **القيادة:** بما تمكنه للأفراد من فرص المشاركة في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال الانفتاح والثقة المتبادلة مع العاملين والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية من خلال تشارك المعرفة وتبني ثقافة توظيف ما يملكه العاملون من رصيد معرفي ضمني.

3. **الثقة بين الأفراد:** وتتمثل في الثقة في المعرفة التي يمتلكها الأفراد من ناحية والثقة في معارف الآخرين ومهاراتهم من ناحية أخرى.

4. **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** لكونها عمل على خلق بيئة جديدة للمعرفة تشجع على مشاركة المعرفة بصورة رسمية وغير رسمية من خلال وسائط الاتصال المختلفة لكونها تعمل على تسريع وتيرة توليد وتشارك المعرفة وتحسين الاتصال والتقارب التقني بين أفراد المؤسسة مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات تداول وتوليد المعرفة وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمنظمة.

5. **فرق العمل:** حيث تؤدي إلى تحسين عمليات التشارك المعرفي وتزيد قابليتها وفعاليتها لأن فرق العمل توفر بيئة تعاونية تحقق مستوى مرتفعاً من التماسك والتكامل بين مجموعة من الأفراد، وتقدم فرصاً لتجديد الأفكار وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية.

المبحث الثالث: مراحل التشارك بالمعرفة وأهم عوامل نجاحها ومعوقاتها

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عناصر مهمة في التشارك بالمعرفة أولها مراحل التشارك بالمعرفة ثم التطرق إلى أهم عوامل نجاح التشارك بالمعرفة وأهم معوقاتهما .

المطلب الأول: مراحل التشارك بالمعرفة

يرى برنك Brink (2001,15) مراحل التشارك المعرفي تتمثل في: (عبد اللطيف، 2021، ص 270 و 271).

➤ **مرحلة عدم الوعي:** فيها لا تدرك المنظمة المساهمة المحتملة للمعرفة في قدرتها التنافسية ولا يتم تناول

التشارك بالمعرفة في الرؤية أو الاستراتيجية التنظيمية.

➤ **مرحلة مستودع المعرفة:** تنطبق على المنظمات التي أصبحت على بيئة من القيمة المحتملة

للمعلومات والمعرفة.

➤ **مرحلة خريطة المعرفة:** فيها يتم إدراك فوائد المعرفة ويبدل فيها جهدا متزايدا في التشارك بالمعرفة

الصريحة والغير مباشرة.

➤ **مرحلة البرنامج التعاوني:** تركز على المعرفة التنافسية واتخاذ القرارات التشاركية والتعاون والتعلم معا.

➤ **مرحلة التعلم التنظيمي:** يتم التعلم عن طريق التجربة والخطأ من خلال التعلم الصريح والمنهجي

وتتحقق المزايا التنافسية من خلال التعلم الجماعي في المنظمة من خلال الجمع بين المهارات

والكفاءات والتكنولوجيا.

المطلب الثاني: عوامل نجاح التشارك في المعرفة

يمكن تحديد العوامل الحاسمة لنجاح التشارك المعرفي في العناصر التالية: (بوطالب، 2021، ص 181 و 182).

أولاً: الاتصالات وتدريب العاملين: أشار بعض الكتاب مثل (Zakaria et al,2004) و (Xiong and

deng,2008) في دراساتهم إلى أن التواصل الفعال وكذلك تدريب العاملين عوامل حاسمة للتشارك المعرفي بين أفراد

المؤسسة، كما يشير التواصل إلى التفاعل بين الأفراد عن طريق المحادثات اللغوية أو لغة الجسد لتبادل الأفكار ويتم

توفير التدريب عادة للعاملين الذي من خلاله يم فهم مفهوم التشارك المعرفي بشكل أفضل كما يحدد اللغة الشائعة والإدراك للكيفية التي يمكن من خلالها تحديد التشارك في المعرفة.

ثانيا: المكافأة والتقدير: قد تم تحديد المكافأة والتقدير كمفتاح للمشاركة الفعالة للمعرفة في المؤسسات فالأفراد الذين يعملون في مؤسسة يتوقعون أن يتم مكافأتهم والاعتراف بهم من أجل تبادل خبراتهم مع الآخرين في المؤسسة، لذلك من غير المعقول أن تفترض بأن الأفراد في المؤسسة سيكونون على استعداد للتشارك في معارفهم مع زملائهم الآخرين دون النظر في الآثار والفوائد المترتبة على عملهم بحيث سيعزز التشارك المعرفي بين المجموعات إذا تم الاعتراف بهم ومكافأتهم على جهودهم.

ثالثا: الهيكل التنظيمي: يوفر الهيكل التنظيمي صورة واضحة للحياة التنظيمية بالمؤسسة كما يوجه الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم في إجراء المهام التنظيمية و يرى (Rapert and wren,1998) أن الهياكل الرسمية و المركزية غالبا ما تقلل من التشارك المعرفي بينما العكس حيث تسهل الهياكل المرنة غير الرسمية المشاركة في المعرفة ، كما يرى (Gold et al,2001) أن الهيكل التنظيمي الرسمي يمنع التفاعل بين العاملين و التفاعل يعتبر أمر حيوي للتشارك المعرفي الفعال ، كما يرى أيضا (Rowland,2004) بأن التشارك المعرفي ينجح مع الهياكل التي تدعم سهولة تدفق المعلومات مع حدود أقل بين الأقسام فالهيكل التنظيمي اللامركزي يشجع المؤسسة على التعاون فيما بينهم و بالتالي يشجع الأفراد على التشارك المعرفي .

رابعا: الثقة والعلاقات: يشير (Dulaimi,2007) إلى أن الثقة المتبادلة يمكن أن تسهل التشارك المعرفي وزيادة التعاون الفعال بين أفراد المؤسسة، كما يشير (Hansen,2002) أن العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة هي عامل يمكن أن يساعد على التشارك المعرفي بسهولة بين الأفراد كما أن الثقة الضرورية للتشارك المعرفي بين أعضاء الفريق من أجل مشاركة معارفهم ويضيف (Politis,2003) أن عدم الثقة بين الأفراد في المؤسسة يخلق الشك وعدم المعرفة نوايا الشخص ولا يشجع على التشارك المعرفي.

خامسا: نظم تكنولوجيا المعلومات: تلعب أنظمة تكنولوجيا المعلومات دورا هاما و رئيسيا في التشارك المعرفي نظرا لسهولة الوصول إلى المعلومات و نشرها بشكل فعال من الخبراء للمبتدئين ، و يصف (Witten et al,2001) و (Goh, 2002) نظم المعلومات بترتيب الناس و البيانات و العمليات التي تتفاعل لدعم العمليات اليومية و حل

المشاكل و صنع القرار في المؤسسة و قد لاحظ بعض الكتاب أن فعالية المعرفة الفعلية بين العاملين تعتمد على التكنولوجيا و توفرها في مجال تنظيم المؤسسة ، و من أجل مشاركة المعرفة بشكل فعال مع مجموعات مختلفة يمكن للأفراد استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التشارك المعرفي من خلال مستودعات المعرفة و يمكن الوصول إلى نظم تكنولوجيا المعلومات الخبيرة في المستقبل إلكترونياً كما تتيح التكنولوجيا و نظم المعلومات البحث السريع و سهولة الوصول إلى المعلومات و استرجاعها و ترقيتها لدعم التعاون بين أعضاء المؤسسة لخلق و تبادل المعرفة داخليا .

المطلب الثالث: معوقات التشارك في المعرفة

نوجز فيما يأتي جملة من المعوقات التي تعرقل عملية المشاركة، إذ حدد (Housman ;1999) و (Coakes and Goodman ;2003) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة كما يلي: (ججيق، عبيدات، ص130).

- ✓ الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- ✓ تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات مما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- ✓ مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر.
- ✓ إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة حين يشعرون بأنه ليس هنالك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.

المبحث الرابع: أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة

تكتسب المعرفة اليوم أهمية استراتيجية ظل التغييرات المتسارعة التي يشهدها العالم ولذلك تسعى المنظمات جاهدة لتحفيز ودعم التشارك بالمعرفة بين موظفيها، باعتبارها أحد أهم العوامل المساهمة في الابتكار والابداع وتحسين الأداء وتعد القيادة الإدارية عنصر رئيسياً في تحفيز التشارك بالمعرفة بين الموظفين من خلال استخدام مختلف الأنماط التي تدعم اهداف المنظمة.

المطلب الأول: أثر القيادة الإستراتيجية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة

إن للقيادة الإستراتيجية أثر على التشارك بالمعرفة ويظهر هذا فيما يلي: (أقطي، 2012، ص146).

أكدت العديد من الدراسات أن على القائد القيام بعدة مهام تشجع سلوك التشارك بالمعرفة، ومن أهم هذه المهام خلق ثقافة تنظيمية مدعمة لعملية التشارك بالمعرفة، ومن مميزات هذه الثقافة، مناخ التعاون بدل مناخ التنافس بين الأفراد والأقسام في المنظمة، محيط عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأفراد في المنظمة، التزام الإدارة العليا ببرامج النصح والتوعية، روح المسؤولية للتشارك بالمعرفة داخل فرق العمل. الاهتمام بالابتكار وحل المشكلات وتوفير فرص التشارك الطوعي والتلقائي للمعرفة (Yang,2007) كما يؤكد (Islam et al,2011) أن القيادة في كل المستويات الإدارية مسؤولة عن تطوير ثقافة للتشارك بالمعرفة من خلال تقليص العوائق وتوفير فرص التشارك بالمعرفة. كذلك أشار (Crawford,2005) إلى أنه يتطلب على القائد التركيز على:

1. تأسيس ثقافة احترام المعرفة، تعزز عملية التشارك بالمعرفة، الاحتفاظ بمن يملك المعرفة، وبناء ولاء تنظيمي لهؤلاء الأفراد.
2. التأكد من أن كل فرد في منصب إشرافي تلقى التدريب التمكين والدعم الكافي للمساهمة في الوصول إلى ثقافة التشارك بالمعرفة.
3. تأسيس بني تحتية معرفية ودعم النظام الذي يحسن ويساهم في عملية تطبيق والتشارك بالمعرفة. فالقادة لهم دور مهم في تأسيس شروط رئيسية تساعد على تحويل المعرفة حيث إنهم مسؤولون بدرجة كبيرة على تحديد الثقافة التنظيمية وتقديم الدعم التنظيمي من أجل التشارك بالمعرفة (Jahani et al,2011). فعلى القيادة أن تبني مناخ الثقة وثقافة داعمة لعملية التشارك بالمعرفة والتعلم Nastase كذلك اقترح (Guldenberg & Konrath,2004) أن القيادة التي تهتم بتطوير ثقافة تنظيمية تشجع الإتصال الأفقي العمودي، والشبكي تساهم في فعالية التشارك بالمعرفة حيث إن على القائد التركيز على أن يتم هذا الإتصال بالحوار المفتوح والصدق في المناقشة وتبادل الأفكار والأحاسيس ويؤكد على ضرورة التشارك الصادق بالمعرفة بقوله إننا لا نصف العالم كما نرى ولكن نرى العالم كما نصفه.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية والتشارك بالمعرفة

إن للقيادة التحويلية أثر على التشارك بالمعرفة وهذا يظهر فيما يلي: (أقضي، 2013، ص 144 و 145)

إن القيادة التحويلية أكثر مواءمة لعملية الخلق و التشارك المعرفي في المنظمة كونها تحتم كثيرا أشار (20) 2008 بحاجات الموظفين و تساهم في تحويل الاهتمامات الذاتية للموظف في خدمة المنظمة و التركيز على العوائد طويلة المدى بدل الكسب قصير المدى، و بهذه العوامل فإن القائد يدعم عملية نشر المعلومات و المعرفة و التشارك في المعارف الضمنية، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تقدم للموظفين رؤية مستقبلية تجعلهم أكثر وعيا بضرورة خلق معارف جديدة كما يرى (12) 2012 أن القيادة التحويلية لها أثر غير مباشر على كل من التشارك في المعرفة الظاهرة و التشارك في المعرفة الضمنية من خلال الثقافة التنظيمية بأبعادها ثقافة التطوير، ثقافة الاتصال الهرمي، ثقافة الجماعة و ثقافة الرشيد . وقد أكد العديد من الباحثين العلاقة الإيجابية بين نمط القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.

المطلب الثالث: أثر القيادة الأخلاقية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة

إن للقيادة الأخلاقية أثر على التشارك بالمعرفة KS وهذا يظهر فيما يلي: (Bhatti ,et al,2020, p5)

تشير المشاركة بالمعرفة إلى أعمال جعل المعرفة في متناول الآخرين داخل المنظمة، على الرغم من أن الهياكل تخضع لضغوط السياق الاجتماعي و العاطفي والفردية فإن التصديق على المعرفة الأساسية غالبا ما يكون نتيجة لحماس مشارك المعرفة و حرصه و عقليته يمكن الاعتبار بالمعرفة بطريقة أخلاقية في مكان العمل، وبالتالي يمكن للقيادة الأخلاقية تشكيل سلوك المشاركة للموظفين، تتطلب التشارك بالمعرفة ارتباطا شخصيا ويمكن أن تكون المعرفة المكتسبة مفيدة و مؤثرة للأشخاص من أجل حماية الموارد مثل المنصب و السلطة و الحوافز في المنظمات و مع ذلك، فإن المعرفة لزجة بطبيعتها، وقد تمت الإشارة إلى التشارك بالمعرفة على أنها نوع من الفعل الأخلاقي للتبرع، وتحديدًا في مكان العمل . صحيح أنه في بعض الظروف، يرفض الموظفون عمدا مشاركة المعلومات الأسباب الاجتماعية الإيجابية مثل : عندما يعاملهم القادة مثل الغرباء ويشعرون بأنهم لا قيمة لهم في هذا السياق، فإن الموقف غير الأخلاقي له نتائج مرفوضة وقد تم التأكيد على القيادة باعتبارها جانبا رئيسيا يؤثر على الممارسة الشخصية للتشارك بالمعرفة داخل المنظمات و نظرا للقيمة الأخلاقية للتشارك بالمعرفة، فإننا نتوقع أن أخلاق القائد يمكن أن تؤثر على سلوك التشارك بالمعرفة للموظفين، حيث أن القائد مسؤول عن الحالة النفسية للموظفين من خلال التصرفات الفردية و الارتباطات

بين الأشخاص وفقاً للبراون و تريفيديو [يمكن وصف القيادة الأخلاقية بأنماط جذابة أخلاقياً ، مثل العدالة و الانفتاح و الإخلاص] ، وكلها جوانب لا غنى عنها تدعم التشارك بالمعرفة توفر قيم القيادة الأخلاقية قوة تحفيزية للموظفين للقيام بعمل جيد من خلال تصور إيجابي لمواقف عملهم من خلال عوامل مثل الرقاء النفسي وصوت الموظف القوي، والدعم العاطفي، والقيمة الذاتية المتقاتلة و الارتباطات : كل هذه العوامل تعمل على تعزيز التشارك بالمعرفة في مكان العمل .

المطلب الرابع: أثر القيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة

وان القيادة التبادلية لها تأثير أيضاً كبير على التشارك بالمعرفة بين الافراد ويظهر هذا من خلال: (p3، 2017،

(Hussain et al

يلعب القادة دوراً حاسماً في إدارة التشارك بالمعرفة التنظيمية، المكافآت والتقدير القيادة التبادلية تشجع التشارك بالمعرفة داخل المنظمة، وتكشف الدراسات أسلوب القيادة (النظرية التحويلية والمعاملات) كيف ينمي القادة المعرفة في المنظمة، وفي الحالة الاقتصادية والديناميكية وجوانب الميزة التنافسية تعتبر التشارك بالمعرفة ضرورية في المنظمة في منافسة الأعمال اليوم يجب على المنظمات أن تفكر في نقل الخبرة والمعرفة إلى الموظفين الجدد والمبتدئين المحتاجين من الموظفين الذين لديهم خبرة كبر، أشارت الدراسة التي أجراها لياو 2008 إلى أن تصورات الموظفين لمعرفة المدير وخبرته ومكافآت الموظفين الذين يمارسون التشارك بالمعرفة وترتبط بشكل إيجابي، حصل الدراسات التي أجراها محمد وزعيم 2020 التي شملت 330 موظفاً في شركات خدمية مختلفة في تركيا، على بيانات توضح أن ارتباط الموظف في عملية تبادل المعرفة بين الرؤساء

والمرؤوسين له تأثير إيجابي على نجاح إدارة المعرفة في المنظمة حيث يلعب دعم القيادة عامل بارز في جهود سلوك التشارك بالمعرفة. في نظرية التبادل الاجتماعي، يعد تأثير الدعم الإداري على التشارك بالمعرفة مهما للغاية في عملية التنسيق، يتمتع القادة المعاملات بأسلوب قيادة أكثر فعالية حيث يمكن ملاحظة أن الرؤساء يعملون مع الموظفين للحصول على الجوائز والأهداف والمهام الخاصة بدعم من التعاون من القادة والموظفين. مع إدخال نظام الاعتراف بالإنجاز لتحسين أداء التشارك بالمعرفة من قبل الموظفين، تصبح مواقف القيادة التبادلية بديلاً ليطبقه في المنظمة. أظهر البحث الذي أجراه (Rohim and Budhiasa) على موظفي الخدمة المدنية في تيرنات أن هناك صلة كبيرة بين التشارك بالمعرفة و نظام الجوائز. أظهرت الأبحاث التي أجراها (Lin and lo) أن الافتقار إلى التقدير و الحوافز و الاعتراف يعتبر من العوائق أمام التشارك بالمعرفة، وهذا يتماشى مع النهج النوعي الذي اتبع (بواتينج و أجيمنج)

وبشكل غريزي سيتبع الموظفون توجيهات القائد لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة (حسين و آخرون)(لو وآخرون) كشفت أن أساليب القيادة أثرت على الاختيار و التحفيز و مهارات التشارك بالمعرفة، يصف التشارك بالمعرفة التفسيرات وتبادل المعرفة باستخدام العديد من الوسائط التي يقدمها القادة لتحسين الكفاءة و الإنتاجية و التقدير للموظفين (حسين و آخرون).

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول إنه بالرغم من الاختلافات بين الباحثين في تحديد مفهوم التشارك المعرفي إلا أنه تم الاتفاق على أنه تقاسم وتبادل ونقل الأفكار والآراء والمعلومات والتجارب والمعارف الصريحة والضمنية سواء بصفة مباشرة أو عن طريق وسائل وتقنيات الإتصال الحديثة على مستوى الأفراد والجماعات من أجل تحقيق قيمة مضافة للمعرفة الحالية والمساهمة في خلق المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

كما تبين للتشارك المعرفي أهمية كبيرة لدى المؤسسة والذي يعتبر الأساس في نجاحها من خلال دعم عملية الإبداع والابتكار مما يؤدي توليد معارف جديدة تساهم في تحسين الكفاءة ولضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المنظمة يجب توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية. ولمعرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والتشارك بالمعرفة، قمنا بتوضيح أثر أبعاد القيادة الإدارية التي تمثلت في القيادة الإستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية والعلاقة بينهم على التشارك المعرفي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة القيادية الإدارية والتشارك بالمعرفة والتطرق إلى ما يتعلق بأثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة وذلك من خلال فصلين الأول والثاني، من خلال هذا الفصل دراسة هذا الأثر ميدانيا بين متغيري الدراسة حيث اخترنا دراسة هذا الأثر من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليله.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيركز هذا المبحث على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة جامعة محمد خيضر بسكرة

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر بسكرة على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، شرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، غربا طريق سيدي عقبة.

لقد مرت جامعة محمد خيضر بسكرة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هيا عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18 / 08 / 1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05 / 08 / 1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18 / 08 / 1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07 / 07 / 1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكتروني، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07 / 07 / 1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعماري، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 397 / 98 المؤرخ في: 02 / 12 / 1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02 / 12 / 1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 29 / 08 / 2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 07 / 07 / 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

• كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

• كلية العلوم والتكنولوجيا.

• كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

• كلية الحقوق والعلوم السياسية.

• كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية

جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي لرقم 219-98 المؤرخ في 07 جولية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات وهي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.
3. كلية الآداب واللغات.
4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.
6. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية إداريا في 06 كليات

و21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فان جامعة محمد خيضر بسكرة تتولى:

1- في مجال التعليم العالي

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوي فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة لأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل

- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم (2) نلاحظ أن الجامعة تسير كهيكل تنظيمي متكون من:

أولاً: مديرية الجامعة

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يلي:

1. نيابات مديرية الجامعة

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقاً لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية

الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل مهامه الخاصة وتمثل هذه النيابات في:

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة 4 مصالح هي:

- مصلحة التعليم والترقيات والتقييم.

- مصلحة الشهادات والمعدلات.

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.

- مصلحة التكوين المتواصل.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: لا تشمل نيابة مديرية

الجامعة لتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية ومصطلحتين هما مصلحة متابعة أنشطة البحث

وتتمين نتائجه، ونيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

✓ تشمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء والاستشراف مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج بناء وتجهيز الجامعة.

2. الأمانة العامة

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

• المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح بالإضافة الى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

• المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

هذه المديرية هي الأخرى تتكون من الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، ومصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

• المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصلحتين هما مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية
مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

3. المصالح المشتركة للجامعة

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف اللغات.
- مركز الطبع والسمعي البصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي

4. المكتبة المركزية للجامعة

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

5. الكليات والأقسام

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في مادة ويضم كل قسم لجنة
علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف
بما بعد التدرج والبحث العلمي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً لأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي، باعتباره من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعي لأنه يجرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة، تم اختيار الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأبعاد القيادة الإدارية مع التشارك بالمعرفة، وعليه تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين:

القسم الأول

الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة في المجال الإداري)

القسم الثاني

الخاص بمحاور الإستبانة ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالقيادة الإدارية ويحتوي على (25) عبارة موزعة على أربعة أبعاد (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية)، حيث خصصت (05) عبارات لبعء القيادة الاستراتيجية من [6-1]، وخصصت (06) عبارات لبعء القيادة التحويلية من [6-11]، وخصصت (07) عبارات لبعء القيادة التبادلية من [12-18]، وخصصت (07) عبارات لبعء القيادة الأخلاقية من [19-25].

أما الجزء الثاني الخاص بالتشارك بالمعرفة يحتوي على (13) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (المشاركة، علاقات العمل الإجتماعية، فرق العمل)، حيث خصصت (05) عبارات لبعء المشاركة من [26-30]، وخصصت (03) عبارات لبعء علاقات العمل الإجتماعية من [31-33]، وخصصت (05) عبارات لبعء فرق العمل من [34-38].

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات الباحثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا ودرجات مقياس " ليكرت الخماسي "

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,79	من 1,80 إلى 2,59	من 2,60 إلى 3,39	من 3,40 إلى 4,19	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

وسيتم الاعتماد على المقياس الثلاثي في بحثنا والوضع في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الحدود الدنيا والعليا ودرجات مقياس " ليكرت الثلاثي "

الاستجابة	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	من 1 إلى 2,49	من 2,50 إلى 3,49	من 3,50 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الأساتذة الإداريين لجامعة محمد خيضر بسكرة ن حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 54 أستاذ إداري، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، واسترد منها (35) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	65,7%
	أنثى	12	34,3%
	المجموع	35	100%
العمر	أقل من 30 سنة	0	0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	20,0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	21	60,0%
	من 50 سنة فأكثر	7	20,0%
	المجموع	35	100%
المؤهل العلمي	ماجستير / ماستر	7	20,0%
	دكتوراه	17	48,6%
	أستاذ التعليم العالي	11	31,4%
	المجموع	35	100%
الوظيفة	العميد	1	2,9%
	نائب العميد	5	14,3%
	رئيس قسم	15	42,9%
	مساعد رئيس قسم	14	40,0%
	المجموع	35	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	37,1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8	22,9%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	7	20,0%
	من 15 سنة فأكثر	7	20,0%

المجموع	35	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .v.20

يظهر من الجدول رقم (03) إن كل الباحثين كانوا من الجنس الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور %65,7 وبلغت نسبة الإناث بـ %34,3 من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يشير إلى عدم تمكن المرأة بشكل كبير من مناصب الإدارية والإشرافية.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد إن الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (%60) من عينة الدراسة وتتميز هذه الفئة العمرية بالتجربة والمهارات الإدارية والخبرة المكتسبة التي تعتبر عامل أساسي في تبني الأساليب الإدارية الفعالة، في حين إن نسبة (%20) منهم تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (%20) في حين أن نسبة الأساتذة الإداريين الأقل من 30 سنة وهي الأقل وبلغت نسبتها (%0).

كذلك تم عرض المؤهلات العلمية لأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة في الجدول والتي وردت كما يلي: الحاصلين على شهادة الدكتوراه كانت النسبة الأعلى وبلغت نسبتهم (%48,6)، ثم تليها الحاصلين على شهادة أستاذ التعليم العالي بلغت (%31,4)، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ماستر / ماجستير (%20)، يمكننا القول إن أغلبية الباحثين يحملون شهادات علمية عليا تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية، وعليه فجامعة محمد خيضر بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص الوظيفة الحالية في أن الرتبة العلمية للباحثين فنجد أن النسبة (%42) من الباحثين رئيس قسم، أما نسبة الباحثين مساعد رئيس قسم بلغت (%40)، في حين أن نسبة (%14,3) تمثل نائب العميد، أما أقل نسبة بلغت (%2,9) فتمثلت في العميد.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن النسبة (%1,37) تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات) هي أعلى نسبة، ثم تليها الباحثين الذين خبرتهم تقع في المجال (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة

(22,9%)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (20%) وبنفس النسبة (20%) تمثل في سن الخبرة من 15 سنة فأكثر.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1. **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (v.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قسد الدراسة والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.20) كما يلي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **تحليل التباين للانحدار (f):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية) في المتغير التابع وهو التشارك بالمعرفة، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدي.
4. اختبار توزيع طبيعي من خلال حساب معامل الإلتواء (Skweness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
5. معامل الثبات " ألفا كرونباخ " للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
6. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
7. الأهمية النسبية والذي تم تحديده وفق المقياس المذكور في الجدول رقم (02).

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من انها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة متخصصين، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب عليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " وذلك كما هو موضح في الجدول (04) إذا نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,928) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذه الدراسة وأهدافها، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل " ألفا كرونباخ " الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (04): معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة

الجذر التربيعي	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "	عدد العبارات	المحور	
0,846	0,716	5	القيادة الاستراتيجية	القيادة الإدارية
0,921	0,849	6	القيادة التحويلية	
0,850	0,723	7	القيادة التبادلية	
0,961	0,924	7	القيادة الأخلاقية	
0,907	0,824	4	المجموع	
0,889	0,792	5	المشاركة	التشارك بالمعرفة
0,648	0,429	3	علاقات العمل الاجتماعية	
0,938	0,881	5	فرق العمل	
0,825	0,682	3	المجموع	

0,928	0,862	2	الاستبانة ككل
-------	-------	---	---------------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS. V20

ملاحظة:

من نتائج صدق وثبات أداة الدراسة نجد أن بعد علاقات العمل الاجتماعية غير قابل للدراسة، ولكن نقوم بتفسيره احتياطاً.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,862) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحقيق النتائج وإن عبارات الاستمارة متناسقة داخليا.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: تحليل إجابات المبحثن حول متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال الجدولان (05) و(06) اللذان تبينان تلك النتائج.

الفرع الأول: مستوى القيادة الإدارية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين

• السؤال الأول: ما هو نمط القيادي السائد في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية في إجابات الافراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة الإدارية

رقم العبارة	أبعاد القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	درجة التقدير
	القيادة الإستراتيجية				
		4,0343	0,43787	موافق	مرتفع
1	أقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع للكلية.	3,8857	0,67612	موافق	مرتفع
2	نطبق خطة استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبل الكلية المتوقع.	3,9143	0,61220	موافق	مرتفع
3	أسعى إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجية المتبعة في الكلية.	3,9429	0,63906	موافق	مرتفع
4	لدي الاهتمام بالكادر الوظيفي ذو المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	4,2857	0,57248	موافق بشدة	مرتفع
5	أميل إلى التحسين على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.	4,1429	0,69209	موافق	مرتفع
	القيادة التحويلية				
6	أحث بالكلية الأساتذة للعمل بروح الفريق.	4,2571	0,56061	موافق بشدة	مرتفع
7	أثني على الأساتذة والإداريين عند إتباعهم الأساليب الجيدة لأداء العمل.	4,4000	0,69452	موافق بشدة	مرتفع
8	أشجع الأساتذة والإداريين بالكلية على المشاركة في اتخاذ القرارات.	4,1714	0,66358	موافق	مرتفع
9	أحرص على تفويض بعض المهام على رؤساء القسم ومعاونيهم والأساتذة الأكفاء.	3,9143	0,85307	موافق	مرتفع
10	أدعم بالكلية ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له.	3,9429	0,72529	موافق	مرتفع
11	أقوم بالكلية باحترام قرارات من يفوضونهم.	4,2286	0,68966	موافق بشدة	مرتفع
	القيادة التبادلية				
12	أحدث بجديّة عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف الكلية	4,1429	0,64820	موافق	مرتفع
13	تحدد القيادة المهام والواجبات بما يتناسب مع مهارات وقدرات الأساتذة والإداريين.	4,0000	0,76696	موافق	مرتفع
14	أكبح المشكلة قبل أن تتفاقم باتخاذ القرار المناسب.	4,1143	0,71831	موافق	مرتفع
15	أترك الأساتذة والإداريين ليقوموا بإنجاز مهامهم دون تدخل إلا إذا كان بعيدا عن تحقيق الأهداف.	3,8571	0,94380	موافق	مرتفع
16	أخصص جزءا كافيا من وقتي لتوجيه الأساتذة والإداريين نحو تحقيق الأهداف.	3,9143	0,88688	موافق	مرتفع
17	أقوم بتنفيذ عقوبة مشروطة على الأساتذة والإداريين عند الإخفاق في تنفيذ المطلوب.	2,9143	0,88688	محايد	متوسط

مرتفع	موافق	0,70174	4,0857	أعبر عن رضاي عندما يلبي الأساتذة والإداريين ما هو متوقع.	18
مرتفع	موافق	0,72965	3,9959	القيادة الأخلاقية	
مرتفع	موافق	0,80231	3,9429	أستبعد أثر العلاقات الشخصية عند إصدار القرارات التي تخص الأساتذة والإداريين.	19
مرتفع	موافق	0,80961	4,14293	أراعي عند توزيع الأعباء على أعضاء القسم والأساتذة العدالة في التوزيع.	20
مرتفع	موافق	0,82197	3,9714	أركز على توفير بيئة حرة لمناقشة أعضاء القسم والأساتذة في الكلية.	21
مرتفع	موافق	0,99832	3,9429	أحرص على سير العمل بطريقة صديقة للبيئة.	22
مرتفع	موافق	0,92309	3,8286	أراعي الوصف الوظيفي عند توزيع الأعباء التدريسية على الأساتذة والإداريين.	23
مرتفع	موافق	0,89066	4,0286	أرتب أوليات العمل بشكل واضح وصریح.	24
مرتفع	موافق	0,90005	4,1143	أشجع على الممارسات التي تتفق مع المعايير الأخلاقية التي تصدر عن الأعضاء وأساتذة الكلية.	25
مرتفع	موافق	0,45178	4,0110	القيادة الإدارية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

القيادة التحويلية: من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "القيادة التحويلية" جاء بالترتيب الأول

من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1524)، وبانحراف معياري (0,53071). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة التقدير مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس (القيادة التحويلية) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، ومن وجهة نظر عينة الدراسة إذ تتراوح المتوسطات بين (3,9143-4,4000)، ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0,56061-0,85307).

وهذا دليل على أن القيادة تقوم بالتقدير والثناء على الأساتذة والإداريين عند إتباع مختلف الأساليب الجيدة لأداء الأعمال، وكذلك هناك تشجيع ودعم للمشاركة في إبداء الآراء لالتخاذ القرارات المهمة والعمل بروح الفريق والتعاون في أداء الأعمال المختلفة والمعقدة من أجل حل مختلف المشاكل التي تواجهه في العمل، وكذلك قيامها بتفويض بعض المهام والصلاحيات واحترام قرارات من يفوضونهم.

القيادة الإستراتيجية: من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "القيادة الإستراتيجية" جاء بالترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (4,0343)، وبانحراف معياري (0,43787). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة التقدير مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس (القيادة الإستراتيجية) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، ومن وجهة نظر عينة الدراسة إذ تتراوح المتوسطات بين (4,2857-3,8857)، ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0,69209-0,57248). وهذا دليل على أن القيادة تقوم بتطوير رؤية إستراتيجية وتحويلها إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ من أجل تحديد الإتجاه المستقبلي للجامعة، وكذلك سعي القيادة إلى إشاعة بعض القيم والمعتقدات الإيجابية التي تنسجم وتدعم الإستراتيجية المتبعة بحيث تحفز الأساتذة والإداريين على العمل بجد وإخلاص.

القيادة الأخلاقية: من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "القيادة التبادلية" جاء بالترتيب الثالث

من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9959)، وبانحراف معياري (0,72965). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة التقدير مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس (القيادة الأخلاقية) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، ومن وجهة نظر عينة الدراسة إذ تتراوح المتوسطات بين (4,14293-3,8286)، ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0,99832-0,80231). وهذا دليل على أن القيادة تعمل على الالتزام الأخلاقي بالعدل والإنصاف في معاملة جميع الأساتذة والإداريين أي اتخاذ القرارات وتوزيع الأعباء بشكل موضوعي دون تحيز، كما تشير أيضاً على العمل على تعزيز مبادئ العدل والإنصاف والنزاهة والقيم الإيجابية بينهم مما يجعلهم قدوة يقتدي بها الآخريين.

القيادة التبادلية: من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "القيادة التبادلية" جاء بالترتيب الرابع من

حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,8612)، وبانحراف معياري (0,49059). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة التقدير متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس (القيادة التبادلية) أنها تشكل قبولاً متوسطاً، ومن وجهة نظر عينة الدراسة إذ تتراوح المتوسطات بين (4,1429-2,9143) ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0,94380-0,64820). وهذا دليل على أن القيادة تهتم وتركز على تحقيق الأهداف من خلال أنها تخصص جزءاً كافي من الوقت لتوجيه الأساتذة

والعمل على تحديد المهام بما تتناسب مع مهارات وقدرات كل فرد، وهذا ما سيجعلهم قادرين على أداء الأعمال والواجبات على أكمل وجه مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

القيادة الإدارية: من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "القيادة الإدارية" جاء بمتوسط حسابي (4,0110)، وبانحراف معياري (0,45178). ووفقا لمقياس الدراسة فإن نسبة قبول المتغير المستقل جاءت "مرتفعة"، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة فإن نسبة قبول المتغير ككل تشكل قبولاً ومرتفعاً، وهذا دليل على أن القيادة الإدارية تسعى إلى إصدار الأوامر والإشراف الإداري على عاملها، بحيث تركز على تحفيز العاملين واستغلال قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك باستخدام مختلف الأنماط الملائمة لطبيعة كل منظمة مثل: (القيادة الإستراتيجية، التحويلية، التبادلية، الأخلاقية).

الفرع الثاني: مستوى التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة

السؤال الثاني: إلى أي مدى يتم التشارك بالمعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (06)

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التشارك بالمعرفة.

رقم العبارة	أبعاد التشارك بالمعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	درجة التقدير
	المشاركة	3,7943	0,57902	موافق	مرتفع
1	يُشارك الأساتذة في البرامج التنفيذية التي تعزز هوية ومبادئ وقيم الكلية.	3,8000	0,83314	موافق	مرتفع
2	أمنح الأساتذة الفرصة للمشاركة في التخطيط لمستقبل الكلية.	3,8286	0,82197	موافق	مرتفع
3	يُنحى للأساتذة الفرصة في إبداء الرأي في عملية صنع القرار في الكلية.	3,5429	0,74134	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	0,75815	3,6857	4	يقترح الأساتذة أولويات وحاجات الكلية من التدريب لتعزيز أداء الكلية.
مرتفع	موافق	0,75815	4,1143	5	يُنحى للأساتذة المشاركة في الدورات التدريبية.
مرتفع	موافق	0,47476	4,0095	علاقات العمل الاجتماعية	
مرتفع	موافق	0,77242	3,8571	6	يُنحى للأساتذة مناخ ملائم للمشاركة في فرق عمل حل المشكلات التي تواجه الكلية.
مرتفع	موافق	0,56806	4,1714	7	أقوم بمساعدة الأساتذة والإداريين عند آداهم مهامهم كل ما طلبوا ذلك.
مرتفع	موافق	0,72761	4,0000	8	أتجاوز بعض الأخطاء الصادرة من الأساتذة والمرؤوسين.
مرتفع	موافق	0,66469	3,9371	فرق العمل	
مرتفع	موافق	0,89066	3,8286	9	تُعزز فرق العمل باستمرار من قبل القادة بتوليد إدارة جيدة وممارسات اتصال فعّالة.
مرتفع	موافق	0,83213	3,8857	10	تُشرف الإدارة على فرق عمل الأساتذة باستمرار لضمان مراقبة التخطيط والتنظيم والتنفيذ للخطة الإدارية.
مرتفع	موافق	0,70651	3,8286	11	تسعى الإدارة إلى جعل مشاركة المعرفة عملية تطويرية من خلال تنمية وتطوير مهارات الأساتذة والإداريين
مرتفع	موافق	0,3755	3,9429	12	تشرك الإدارة باستمرار فرق العمل الأساتذة والإداريين في اتخاذ القرارات.
مرتفع	موافق بشدة	0,63246	4,20000	13	هناك تعاون بين أعضاء فرق العمل الأساتذة والإدارة.
مرتفع	موافق	0,45186	3,9137	التشارك بالمعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

علاقات العمل الاجتماعية: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد "علاقات العمل الاجتماعية"

جاء بالترتيب الأول من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,0095) بإنحراف معياري (0,47476). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعا. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس بعد (علاقات العمل الاجتماعية)، أنها تشكل قبولاً مرتفعا إذ تتراوح المتوسطات ما بين (4,1714-3,8571) ويتراوح الإنحراف المعياري ما بين (0,56806-0,77242)، وهذا ما يدل

ان القيادة تهتم بشكل مرتفع بعلاقات العمل الاجتماعية بين الأفراد إذ تخلق مناخ ملائم للعمل بروح الفريق من أجل حل المشكلات التي تواجهها الجامعة وتقوم بمساعدة الأساتذة والاداريين في أداء مهامهم وتجاوز بعض الخطاء الصادر منهم كل ما تطلب الامر.

فرق العمل: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد " فرق العمل " جاء بالترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9371) بانحراف معياري (0,66469). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبولاً مرتفعاً. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس بعد (فرق العمل)، أنها تشكل قبولاً مرتفعاً إذ تتراوح المتوسطات ما بين (3,8286-4,20000) ويتراوح الإنحراف المعياري ما بين (0,3755-0,89066)، وهذا ما يفسر أن جامعة محمد خيضر -بسكرة- تسعى إلى دعم فرق العمل وإتاحة الفرصة للتعاون في أداء الأعمال والواجبات وحل مختلف المشاكل المعقدة لتحقيق الأهداف المسطرة.

المشاركة: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد " المشاركة " جاء بالترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,7943) بانحراف معياري (0,57902). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبولاً مرتفعاً. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس بعد (المشاركة)، أنها تشكل قبولاً مرتفعاً إذ تتراوح المتوسطات ما بين (3,5429-4,1143) ويتراوح الإنحراف المعياري ما بين (0,74134-0,83314)، وهذا يدل ان القيادة تهتم بإعطاء أفرادها الفرصة في إبداء رأيهم في عملية صنع القرار وكذلك إقتراح أهم الحاجات التي تخص الجامعة، والمشاركة في مختلف الدورات التدريبية.

التشارك بالمعرفة: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس المتغير التشارك بالمعرفة يشير إلى نسبة قبولاً مرتفعاً، وهذا دليل على أن جامعة محمد خيضر -بسكرة- تشجع على تشارك مختلف الأفكار والمعلومات والخبرات التي يمتلكها أفرادها فيما بينهم مما يؤدي إلى سهولة الوصول إليها من أجل استخدامها والاستفادة منها في أداء مختلف الأعمال الموكلة إليهم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار أساليب الإحصاء المعلمي

أولاً: اختبار صلاحية النموذج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4,188	4	1,047	11,406	0,000
الخطأ	2,754	30	0,092		
المجموع الكلي	6,942	34			

المصدر: من إعداد الطابعتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11,406) بقيمة إحصائية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بما يدل على أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية .

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول إن (Skewness) يجب أن يكون

[3,3-] و (Kurtosis) محصور بين [-7,7]، بينما نجد دراسات أخرى تقول إن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1,1] و (Kurtosis) محصور بين [-3,3]، في حين تطابق نتائج الدراسة التالية:

وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار معامل الالتواء والتفطح

المغيرات - الأبعاد-	معامل الالتواء	معامل التفطح
القيادة الإستراتيجية	0,357	0,188
القيادة التحويلية	-0,775	1,601
القيادة التبادلية	-0,516	2,008
القيادة الأخلاقية	-1,696	4,680
القيادة الإدارية	-0,510	1,340
المشاركة	-1,451	5,246
علاقات العمل الاجتماعية	0,336	0,137
فرق العمل	-1,252	2,893
التشارك بالمعرفة	-0,552	1,834

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V.20

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد كانت محصورة بين [0,137; 5,246] مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا ما يدعونا لاستخدام الإحصاء العلمي واختبار الفرضيات. يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05).

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Béta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (si)	معامل R	معامل التحديد R
الثابت	0,757	1,910	0,065	0,757	0,573
القيادة الإدارية		6,654	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .V.20

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

معامل التحديد (R^2) = 0,573

معامل الارتباط (R) = 0,757

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية والتشارك بالمعرفة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.654) وهذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي للقيادة الإدارية بأبعادها (القيادة الإستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية والمتمثل في: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على التشارك بالمعرفة بجامعة محمد خيضر- بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ".

وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في " أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) " مما يعني ان هناك ارتباط قوي متغيرين مما يدل انه إذا زادة مستوى القيادة الإدارية سيؤدي الى تأثير على التشارك بالمعرفة بجامعة محمد خيضر- بسكرة-

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (sig)	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	المتغير المستقل
0,313	0,559	0,013	2,624	0,559	الثابت
		0,000	3,874		القيادة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3,874) وقيمة احتمالية (0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية المتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة ثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة " و نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)"، ووجدنا قيمة $R(0,559)$ مما يشير إلى علاقة ارتباط بين القيادة الإستراتيجية و التشارك بالمعرفة، وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0,313)، يتبين إن القيادة الإستراتيجية تفسر نسبته (31,3%) من التشارك بالمعرفة.

وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى قد تبين أن هناك أثر للقيادة الإستراتيجية على التشارك بالمعرفة للعينة محل الدراسة، ويظهر ذلك من خلال سعي القيادة إلى إشاعة وغرس القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الإستراتيجية حيث ان هذه القيم الإيجابية تعمل على خلق بيئة امنة يشعر الافراد فيها بالراحة لمشاركة معارفهم وافكارهم وكذلك تساعد القيم على خلق الثقة بين الافراد مما يشجع على التعاون وتشارك بالمعرفة بشكل مفتوح

H0₂: اختبار الفرضية الفرعية الثانية : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحفيز الأفراد على

التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين "

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Béta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثابت القيادة التحويلية	0,634	3,485	0,001	0,634	0,402
		4,713	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4,713) و بقيمة احتمالية (0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: " لا يوجد أثر للقيادة التحويلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة -" و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر للقيادة التحويلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)"، ووجدنا قيمة R (0,634) مما يشر إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية و التشارك بالمعرفة، وبالرجوع إلى قيمة R² التي بلغت (0,402)، يتبين إن القيادة التحويلية تفسر نسبته (40,2%) من التشارك بالمعرفة .

وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية قد تبين أن هناك "أثر للقيادة التحويلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة" ويظهر ذلك من خلال أن القيادة تقوم بدعم وحث الاساتذة للعمل بروح الفريق مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تعاونية، حيث يقوم الأفراد بتوحيد جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة وهذا ما يجعلهم أكثر عرضة لمشاركة معارفهم وأفكارهم وخبراتهم، وكذلك التشجيع على المشاركة في إبداء الآراء وتبادل وجهات النظر فيما يخص إتخاذ القرارات وهذا ما يساعد على التشارك بالمعرفة.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر

الأساتذة الإداريين"

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثابت	0,745	3,039	0,005	0,745	0,554
القيادة التبادلية		6,409	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6,409) و بقيمة احتمالية (0,000) أقل من مستوى الدلالة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، ومنه نقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)"، ووجدنا قيمة R (0,745) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التبادلية و التشارك بالمعرفة، وبالرجوع إلى قيمة R² التي بلغت (0,554)، تبين أن القيادة التبادلية تفسر نسبته (55,4%) من التشارك بالمعرفة .

ونفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة قد تبين أن هناك " أثر للقيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين"، من خلال أن القيادة تحدد المهام والواجبات بما يتناسب مع مهارات وقدرات الأساتذة من خلال ما تقوم به القيادة التبادلية من التحديد الجيد للمهام والواجبات مما يمكنها من التشارك بالمعرفة بكل فعالية سواء مع الطلبة أو الزملاء في العمل، وكذلك قيامها بتخصيص جزءا كافيا من الوقت لتوجيه الأساتذة والإداريين لتحقيق الأهداف مما سيؤدي إلى الاستيعاب والفهم الجيد لما هو مراد تحقيقه وهذا مما يمكنهم من التشارك بالمعرفة.

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
القيادة الأخلاقية	0,577	6,954	0,000	0,577	0,333
		4,060	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) نجد أن قيمة t المحسوبة بلغت (4,060) وبقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0,05$)، ومنه نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تحفيز الافراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)"، ووجدنا قيمة R التي بلغت (0,577) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والتشارك بالمعرفة، بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0,333)، تبين أن القيادة الأخلاقية تفسر نسبته (33,3%) من التشارك بالمعرفة.

تفسير النتائج: بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة قد تبين أن هناك "أثر للقيادة الأخلاقية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين، من خلال أن القيادة تركز على توفير بيئة حرة للمناقشة بحيث أن البيئة الحرة تخلق الشعور بالثقة والأمان وتشجع على التفكير النقدي وطرح مختلف الأفكار دون خوف من عقاب او التهميش فيصبح الافراد اكثر ابداع في طرح أفكارهم هذا ما يساعد في تسهيل تشارك بالمعرفة و لإيجاد مختلف الحلول

الابداعية لحل المشكلات، كذلك قيام القيادة باستبعاد اثر العلاقات الشخصية في اصدار القرارات تدل على الالتزام الأخلاقي بالعدالة والانصاف في معاملة الجميع وهذا ما يخلق بشعور بالمساواة والاحترام والتقدير بين جميع الافراد وهذا يخلق بيئة عمل إيجابية محفزة للتشارك.

خلاصة الفصل:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة و التي تمثلت في الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- و التي تحتوي على محورين القيادة الإدارية بأبعادها المتمثلة في (القيادة الإستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية) والتشارك بالمعرفة بأبعادها المتمثلة في (المشاركة، علاقات العمل الاجتماعية، فرق العمل) وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: " ما هو أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى القيادة الإدارية السائدة لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- جاء مرتفعا وفق لمقياس الدراسة.
- مستوى التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

خاتمة عامة

خاتمة:

وفي الأخير من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن " القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة"،

حيث قمنا بدراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في: "ما هو أثر القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة الإستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية) في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.

فمن خلال هذا البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية

- ✓ يقصد بالقيادة الإدارية التأثير على الآخرين من خلال مجموعة من الأنماط المتبعة.
- ✓ للقيادة الإدارية دور كبير في تحفيز التشارك بالمعرفة وذلك من خلال إتباع القادة الإداريين للنمط القيادي الذي يتماشى مع طبيعة الأفراد والنشاط المتبع في المنظمة.
- ✓ يعد التشارك بالمعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تقوم على نقل وتبادل مختلف المعارف الضمنية والصريحة بين الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ يقوم الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات يرغبون في مشاركتها مع زملائهم في العمل إذا توفر مناخ مناسب للتشارك بالمعرفة.
- ✓ يفتقد مفهوم التشارك بالمعرفة إلى نظريات خاصة، بحيث أن أغلب نظرياتها مستمدة من إدارة المعرفة وتعالج كل من (نظرية التنظيم، نظرية الإتصال، نظرية الألعاب، نظرية التعلم التنظيمي وسلوك التشارك في المعرفة).
- ✓ لضمان إستمرارية عملية التشارك بالمعرفة لابد من توفر جملة من المتطلبات من أهمها: (الهيكلة التنظيمي المناسب، فرق العمل، القيادة الفعالة، مخازن المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، التدريب)

- ✓ للتشارك المعرفي خمسة أبعاد تتمثل فيما يلي: (الثقافة التنظيمية، القيادة ادارية، الثقة بين الأفراد، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فرق العمل).
- ✓ تتم عملية التشارك بالمعرفة وفق مراحل أهمها: (مرحلة عدم الوعي، مرحلة مستودع المعرفة، مرحلة خريطة المعرفة، مرحلة البرنامج التعاوني، مرحلة التعلم التنظيمي).
- ✓ لنجاح التشارك المعرفي لابد من توفر عدة عوامل أهمها " الاتصالات وتدريب العاملين، المكافأة والتقدير، الهيكل التنظيمي، الثقة والعلاقات، نظم تكنولوجيا المعلومات".
- ✓ تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم الوسائل والأساليب المؤثرة والداعمة للإدارة المعرفة بصفة عامة والتشارك بالمعرفة بصفة خاصة وذلك باستخدام مختلف أنماطها الحديثة من (القيادة الإستراتيجية، التحويلية، التبادلية، الأخلاقية)، حيث لكل نمط طريقة تأثير مختلفة لتحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة.
- ✓ إن للقيادة التحويلية أثر على التشارك بالمعرفة من خلال الاهتمام بحاجات الموظفين والتركيز على العوائد طويلة المدى بدل من الكسب قصير المدى، وكذلك كون القيادة التحويلية تقدم رؤية مستقبلية تجعل الأفراد أكثر وعي بضرورة خلق المعرفة الجديدة وتشاركتها.

2. النتائج التطبيقية

- ✓ من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة- توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:
- ✓ أظهرت النتائج أن هناك أثر للقيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت قيمة R^2 (57,3%).
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت قيمة R^2 (31,3%).
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت قيمة R^2

(40,2 %).

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت قيمة R^2 (55,4 %).

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت قيمة R^2 (33,3%).

ثانيا: التوصيات

- ✓ تركيز قادة الكليات على دعم وتعزيز مواهب الأساتذة المختلفة.
- ✓ ضرورة تعلم مهارات جديدة خاصة في الجانب الرقمي، واستخدام مختلف التطبيقات مثل: (zoom Google meet) في التواصل غير الرسمي وهذا ما يساعد على التشارك بالمعرفة.
- ✓ استحداث وسائل إتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها بما يسمح بسهولة الوصول إليها.
- ✓ يجب على القيادة ان تكون مشجعة للنشاطات الإبداعية.
- ✓ التركيز على التدريب والتطوير الذاتي بعيد عن تدريبات الرسمية من اجل اكتساب معارف وخبرات جديدة وعمل على مشاركتها.

ثالثا: أفاق الدراسة

- ✓ أثر القيادة الإدارية في تعزيز إدارة المواهب.
- ✓ أثر القيادة الرقمية على دعم التشارك بالمعرفة.
- ✓ أثر القيادة الملهمه في دعم التشارك بالمعرفة.
- ✓ تأثير القيادة على التشارك في المعرفة في عصر الذكاء الصناعي.
- ✓ تأثير التشارك المعرفي على الأداء الوظيفي.

- ✓ تأثير المهارات القيادية على تشارك بالمعرفة.
- ✓ ضرورة خلق ثقافة تنظيمية مدعمة لعملية التشارك بالمعرفة.

المراجع

القرآن الكريم

الآية رقم 11 سورة المجادلة

أولاً: مراجع اللغة العربية:

1. الكتب:

1. أبو عزام محمد خالد، (2021). إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 124 الصفحة.
2. الزيادات محمد عواد أحمد، (2014). اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 406 صفحة.
3. الزبيدين خالد عبد الوهاب، (2013). القيادة الادارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، صفحة 215.
4. العلاق بشير، (2013)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، صفحة 213.
5. بيسرا إرما، سايبيروال فرنانديز راجيف، (2014). "إدارة المعرفة النظم والعمليات"، الطبعة الأولى، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، السعودية، 473 صفحة.
6. حلاق بطرس، (2020). القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، الصفحة 244.
7. كنعان نواف، (2007). القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الصفحة 506.
8. نظير هنادي، (2019). استراتيجيات المدير الناجح، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

2. المجالات:

1. بنت عياضه مفلح السلمي أحلام، (2023). "دور التشارك المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة التجارة بمحافظة جدة"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 07، العدد 64، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 338-361 صفحة.
2. بن حجوبة حميد، دواح بلقاسم، (2023)، "إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات: دراسة نظرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-، المجلد 31، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 124-137 صفحة.
3. بلمرابط شهنياز، فرميش مليكة، (2022). "دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة"، مجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية: المجلد 6، العدد 01 الجزائر، من 226 إلى 246 صفحة.
4. عبد المالك ججقيق، سارة عبيدات، (2014). "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، الجزائر، من 127 - 138 صفحة
5. علي حواش منتصر هالة، (2021). "دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية"، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، (17)، مصر، 149-172 صفحة.
6. عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، (2021). "دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية التربية، المجلد 3، العدد 24، جامعة بني سويف، مصر، 245 - 333 صفحة .
7. سعال سومية، (2016). "الأنماط القيادية الإدارية ولعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة: (3)، الأغواط، الجزائر، الصفحة 357_402.
8. فراحتية العيد، زلاقي وهيبة، (2020). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، 20(01)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 206-228 صفحة.
9. لخضر دلال، خوني رابح، (2021). " أثر التشارك المعرفي على كفاءة أستاذ التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة-1"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 02، جامعة باتنة -1، الجزائر، 115-136 صفحة.

10. محمد إبراهيم حسن محمد، (2016). "مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات: المجلد 3، العدد 02، الإمارات، 159-209 صفحة .
11. محمود محمد عبد النعيم إيمان، (2023). "تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان"، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، المجلد 9، عدد 29، مصر، من 184-303 صفحة .
3. الأطروحات والرسائل الجامعية:
1.3. الأطروحات:
1. أقطي جوهر، (2014). "أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، رسالة مقدمة كمتطلب نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 363 صفحة.
2. الزواتيني عبد العزيز، (2014). "استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر"، مذكرة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم العمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 بلقاسم سعد الله، الجزائر، صفحة 595.
3. بن عامر داهينين، (2017). "مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 268 صفحة .
4. جهيد بوطالب، (2021). "أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 377 صفحة.

5. عطاية الله ربيع، (2021). "دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 252 صفحة.

6. نويري مجدي، (2019). "مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الإفسادية"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإفسادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 266 صفحة.

3.3. الرسائل الجامعية:

1. الغامدي سعيد عبد الله عياش، (2006). "أساليب القيادة الإدارية لدى ضابطة العمليات العسكرية

الإدارية"، مذكرة ماجستير في العلوم، كلية جالد السكري، الرياض، السعودية، صفحة 154.

2. ترغيني صباح، (2011). "دور إدارة المعرفة في تحسين آداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن

الكبرى للجنوب أوماش -بسكرة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير مدرسة

الدكتوراه، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 160 صفحة .

3. حلاق ريماء علي، (2014). "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في

المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية والمقارنة والإدارة

التربوية، كلية التربية، قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، دمشق، 201 صفحة .

4. صراع، توفيق، (2014). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03،

الجزائر، صفحة

5. فاتن محمد أبو زريق، (2017). "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم

النظامية"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة

والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة فلسطين، 165 صفحة.

4. قائمة المؤتمرات والملتقيات:

1. بلخضر مسعودة، "إدارة المعرفة الضمنية: مقومات وعقبات تشاركتها بالمنظمة"، (2020). ملتقى

الوطني حول إقتصاد المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 473 صفحة.

5. مطبوعات:

1. زدوري أسماء، (2016). "إدارة المعرفة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي

1945 قالة، الجزائر، 104 صفحة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. المجالات العلمية:

1. Bhatti ,et al, (2020). Unrevealing the Effects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Subjective Well-Being and social media in the Hotel Industry, Sustainability, 12(20), China, P10 of 20.

2. Hussain Syed Talid et al, (2017). Transactional Leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior, cogent Business & Management: 4(01), UK, P 1of 11.

2. المواقع الإلكترونية:

1. Aliakbar Elham, (2012). Determinants of Knowledge Sharing Behavior, <https://www.researchgate.net> .

2. Common Leadership Challenges and Tips to Overcome Them7, (2023). <https://www.indeed.com> .

3. Gajendrakar Prather, (2024). Ethical leadership, <https://www.wallstreetmojo.com> .
4. Lee Sophia, (2020). Leadership styles their pros and cons 10) • <https://tochi.io>.

الملاحق

الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبانة البحث

...الأخ الفاضل...الأخت الفاضلة

... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع

"أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة"

نرجوا منكم التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (x) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

الطالبتان: موافي بناني هالة / ميطح اميرة

المشرفة: ترغيني صباح

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للإطارات جامعة محمد خيضر -بسكرة-من وجهة نظر العميد، رئيس القسم، نائب رئيس القسم بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة
3. المؤهل العلمي ماجستير / ماجستير دكتوراه أستاذ التعليم العالي
4. الوظيفة: العميد نائب العميد
5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة الإدارية

يهدف هذا المحور إلى مدى توفر أبعاد القيادة الإدارية (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية) لدى القادة بجامعة محمد خيضر بسكرة. وذلك نرجوا منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، وذلك بالتكريم بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد القيادة الإدارية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيادة الاستراتيجية: هي عملية تحويل الرؤية إلى واقع من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه، لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، بعبارة أخرى القيادة الاستراتيجية هي فن رسم خريطة طريق للمستقبل، ثم قيادة الطريق بأكمله نحو تحقيقها.						
1	أقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع للكلية.					
2	نطبق خطة استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبل الكلية المتوقع.					
3	أسعى إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع استراتيجية المتبعة في الكلية.					
4	لدي الاهتمام بالكادر الوظيفي ذو المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.					
5	أميل إلى التحسين على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.					
القيادة التحويلية: هي مدى سعي القائد على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل وكما تشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية						
6	أحث بالكلية الأساتذة للعمل بروح الفريق.					

					7	أثني على الأساتذة والإداريين عند إتباعهم الأساليب الجيدة لأداء العمل.
					8	أشجع الأساتذة والإداريين بالكلية على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					9	أحرص على تفويض بعض المهام رؤساء الاقسام ومعاونيهم.
					10	أدعم بالكلية ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له.
					11	أقوم بالكلية باحترام قرارات من يفوضونهم.
<p>القيادة التبادلية: هي أسلوب قيادي قائم على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تقديم مجموعة مكافآت وعقوبات.</p>						
					12	أتحدث بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف الكلية.
					13	تحدد القيادة المهام والواجبات مما يتناسب مع مهارات وقدرات الأساتذة والإداريين.
					14	أكبح المشكلة قبل أن تتفاقم باتخاذ القرار المناسب.
					15	أترك الأساتذة والإداريين ليقوموا بإنجاز مهامهم دون تدخل إلا إذا كان بعيدا عن تحقيق الأهداف.
					16	أخصص جزءا كافيا من وقتي لتوجيه الأساتذة والإداريين نحو تحقيق الأهداف.
					17	أقوم بتنفيذ عقوبة مشروطة على الأساتذة والإداريين عند الإخفاق في تنفيذ المطلوب.
					18	أعبر عن رضاي عندما يلي الأساتذة والإداريين ما هو متوقع.

القيادة الأخلاقية: هي أسلوب قائم على المبادئ والقيم الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية ويهدف إلى إلهام الآخرين وتحفيزهم للعمل بمسؤولية وأخلاقيات عالية لتحقيق أهداف مشتركة.					
				أستبعد أثر العلاقات الشخصية عند إصدار القرارات التي تخص الأساتذة والإداريين	19
				أراعي عند توزيع الأعباء على أعضاء القسم والأساتذة العدالة في التوزيع.	20
				أركز على توفير بيئة حرة لمناقشة أعضاء القسم والأساتذة في الكلية.	21
				أحرص على سير العمل بطريقة صديقة للبيئة	22
				أراعي الوصف الوظيفي عند توزيع الأعباء التدريسية على الأساتذة والإداريين.	23
				أرتب أولويات العمل بشكل واضح وصريح.	24
				أشجع على الممارسات التي تتفق مع المعايير الأخلاقية التي تصدر عن الأعضاء وأساتذة الكلية.	25

الخور الثاني: التشارك بالمعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى التشارك بالمعرفة لدى القادة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، نرجوا تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختبارك.

الرقم	أبعاد التشارك بالمعرفة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المشاركة: هي عملية تبادل بين شخصين أو أكثر سواء كان هذا الشيء ماديا أو معنويا، مادي مثل: الطعام أو المال أو الملابس، المعنوي مثل الأفكار أو المشاعر أو الدعم العاطفي مع الآخرين.						

					26	يشارك الأساتذة في البرامج التنفيذية التي تعزز هوية ومبادئ وقيم الكلية.
					27	أمنح الأساتذة الفرصة للمشاركة في التخطيط لمستقبل الكلية.
					28	يُتاح للأساتذة فرصة لإبداء الرأي في عملية صنع القرار في الكلية.
					29	يقترح الأساتذة أولويات وحاجات الكلية من التدريب لتعزيز أداء الكلية.
					30	يُتاح للأساتذة المشاركة في الدورات التدريبية.
<p>علاقات العمل الاجتماعية: العلاقات بين الموظفين والمديرين والعلاقات بين النقابات العمالية وأصحاب العمل والعلاقات بين الزملاء والعلاقات بين الحكومة وأصحاب العمل والعمال.</p>						
					31	يُتاح للأساتذة مناخ ملائم للمشاركة في فرق عمل حل المشكلات التي تواجه الكلية.
					32	أقوم بمساعدة الأساتذة والإداريين عند آداهم مهامهم كل ما طلبوا ذلك.
					33	أجتاوز بعض الأخطاء الصادرة عن الأساتذة والمرؤوسين.
<p>فرق العمل: هو مجموعة من الأشخاص الذين يسعون معاً لتحقيق هدف مشترك، بمعنى آخر هو عبارة عن تعاون بين أشخاص يمتلكون مهارات وخبرات مختلفة، يعملون بالتناغم لتحقيق غاية واحدة.</p>						
					34	تُعزز فرق العمل باستمرار من قبل القادة بتوليد إدارة جيدة وممارسات اتصال فعّالة.

					تُشرف الإدارة على فرق عمل الأساتذة باستمرار لضمان مراقبة التخطيط والتنظيم والتنفيذ للخطط الإدارية.	35
					تسعى الإدارة إلى جعل مشاركة المعرفة عملية تطويرية من خلال تنمية وتطوير مهارات الأساتذة والإداريين.	36
					تشرك الإدارة باستمرار فرق العمل الأساتذة والإداريين في اتخاذ القرارات	37
					هناك تعاون بين أعضاء فرق العمل الأساتذة والإدارة	38

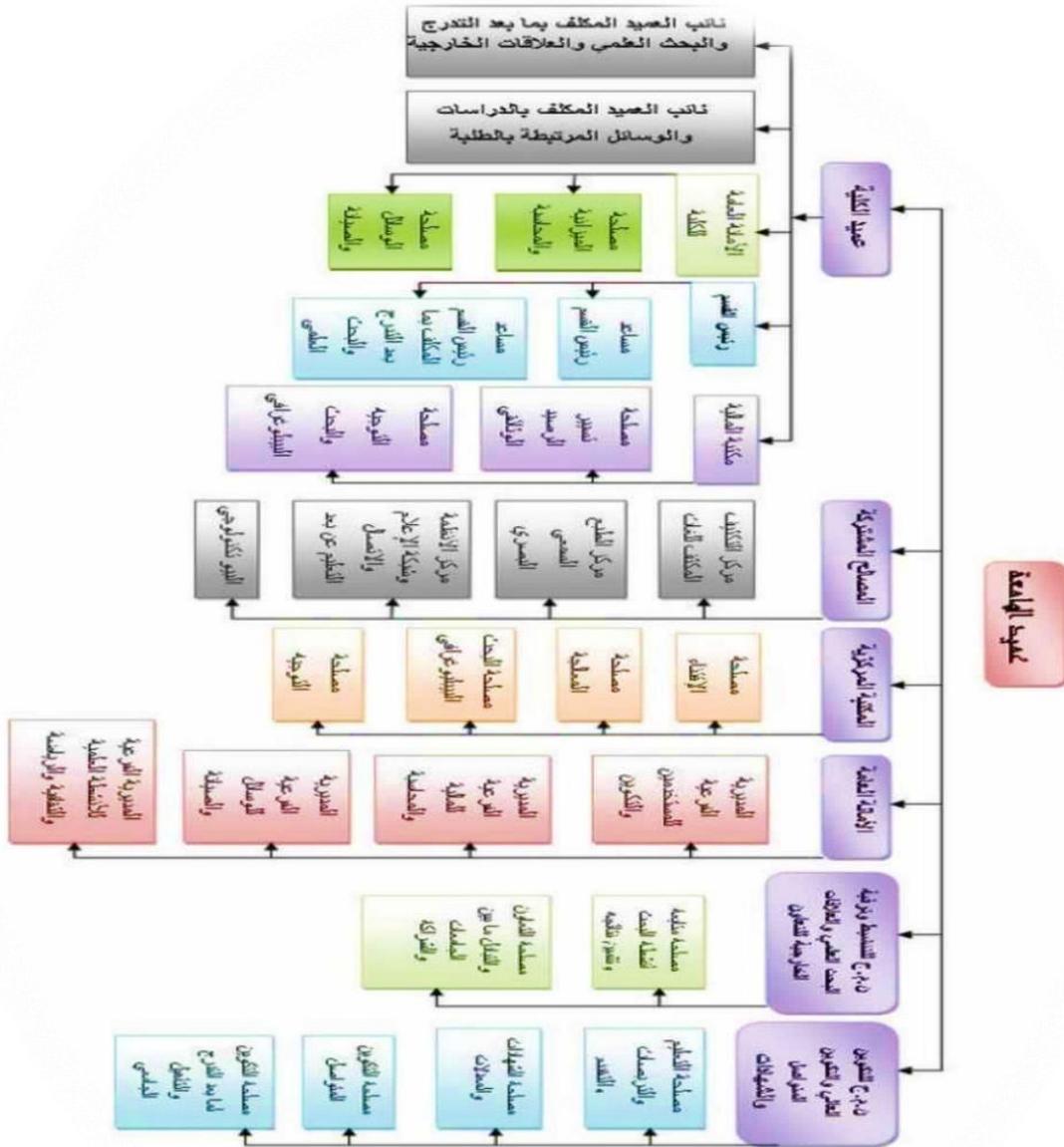
شكرا على
حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر -أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ / ترغيني صباح	1
أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ رايس وفاء	2
أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ قرون نورهان	3
أستاذ محاضر -أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ موسي سهام	4
أستاذ محاضر -أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ جيخ فايزة	5

الملحق رقم (03)



الملحق رقم (04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
 Faculté des Sciences Economiques
 Commerciales et des Sciences de gestion


 جامعة محمد خيضر – بسكرة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 عمادة الكلية

الرقم : 00323/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: جامعة محمد خيضر بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

-1 موافي بناني هالة
 -2 ميطح أميرة
 -3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير
 بالسنة: ثمانية ماستر إدارة الموارد البشرية
 وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:
 "" أثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

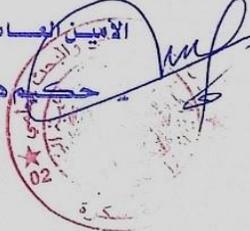
بسكرة في: 13-03-2024

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث
 المرتبطة بالطلبة
 محمدي رشيد

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

الأمين العام للجامعة
 حكيم هنانو

الملحق رقم (05)

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفيخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .ميطح أميرة.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119990252006450008. الصادرة بتاريخ: 2022.03.17.....

المسجل بكلية: علوم إقتصادية و تجارية و علوم تسيير

قسم: . علوم تسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: .اثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة.....

.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:

امضاء المعطي بالأمر

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بiskra
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: . موافي بناني هالة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110010252013140001. الصادرة بتاريخ: 2019.03.31.....

المسجل بكلية: علوم إقتصادية و تجارية وعلوم تسيير

قسم: . علوم تسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: اثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على التشارك بالمعرفة.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:

إمضاء المعني بالأمر

الملحق رقم (06)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

بسكرة في: 2024/05/27

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: ..ترغبني صباح

الرتبة: ...أستاذ محاضر - أ-.

قسم الارتباط: ...علوم تسيير.

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة): 1- موافق بناني هالة

2 - ميطح اميرة

3 - /

الشعبة: علوم التسيير .

التخصص:إدارة موارد بشرية .

بعنوان: اثر القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد على تشارك بالمعرفة دراسة حالة في جامعة محمد خيضر-بسكرة.

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف



الملحق رقم (07)

S1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	65,7	65,7	65,7
	أنثى	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

S2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماسنر / ماجسنتر	7	20,0	20,0	20,0
	دكتوراه	17	48,6	48,6	68,6
	أسناد التعليم العالي	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

S4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عميد	1	2,9	2,9	2,9
	ناكب عميد	5	14,3	14,3	17,1
	رئيس قسم	15	42,9	42,9	60,0
	مساعد رئيس قسم	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

S5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	37,1	37,1	37,1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8	22,9	22,9	60,0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	20,0	20,0	80,0
	من 15 سنة فأكثر	7	20,0	20,0	100,0
Total		35	100,0	100,0	

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	6

Echelle : ALL VARIABLES

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	7

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	4

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	5

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,429	3

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	5

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,682	3

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	2

Statistiques descriptives

	N	Maximum	Moyenne	Ecart type
X11	35	5,00	3,8857	,67612
X12	35	5,00	3,9143	,61220
X13	35	5,00	3,9429	,63906
X14	35	5,00	4,2857	,57248
X15	35	5,00	4,1429	,69209
القيادة الاستراتيجية	35	5,00	4,0343	,43787
X21	35	5,00	4,2571	,56061
X22	35	5,00	4,4000	,69452
X23	35	5,00	4,1714	,66358
X24	35	5,00	3,9143	,85307
X25	35	5,00	3,9429	,72529
X26	35	5,00	4,2286	,68966
القيادة الحويلية	35	5,00	4,1524	,53071
X31	35	5,00	4,1429	,64820

X32	35	5,00	4,0000	,76696
X33	35	5,00	4,1143	,71831
X34	35	5,00	3,8571	,94380
X35	35	5,00	3,9143	,88688
X36	35	4,00	2,9143	,88688
X37	35	5,00	4,0857	,70174
القيادة الميدانية	35	4,71	3,8612	,49059
X41	35	5,00	3,9429	,80231
X42	35	5,00	4,1429	,80961
X43	35	5,00	3,9714	,82197
X44	35	5,00	3,9429	,99832
X45	35	5,00	3,8286	,92309
X46	35	5,00	4,0286	,89066
X47	35	5,00	4,1143	,90005
القيادة الاجتماعية	35	5,00	3,9959	,72965
القيادة الإدارية	35	4,88	4,0110	,45178

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y11	35	1,00	5,00	3,8000	,83314
Y12	35	2,00	5,00	3,8286	,82197
Y13	35	2,00	5,00	3,5429	,74134
Y14	35	2,00	5,00	3,6857	,75815
Y15	35	1,00	5,00	4,1143	,75815
المشاركة	35	1,60	5,00	3,7943	,57902
Y21	35	2,00	5,00	3,8571	,77242
Y22	35	3,00	5,00	4,1714	,56806
Y23	35	2,00	5,00	4,0000	,72761
علاقات العمل الاجتماعية	35	3,00	5,00	4,0095	,47476
Y31	35	1,00	5,00	3,8286	,89066
Y32	35	1,00	5,00	3,8857	,83213
Y33	35	2,00	5,00	3,8286	,70651
Y34	35	1,00	5,00	3,9429	,93755
Y35	35	2,00	5,00	4,2000	,63246

عنايات العمل الاجتما عيه	35	3,00	5,00	4,0095	,47476
Y31	35	1,00	5,00	3,8286	,89066
Y32	35	1,00	5,00	3,8857	,83213
Y33	35	2,00	5,00	3,8286	,70651
Y34	35	1,00	5,00	3,9429	,93755
Y35	35	2,00	5,00	4,2000	,63246
فرق العمل	35	2,00	5,00	3,9371	,66469
المنارك بالمعرفه	35	2,64	5,00	3,9137	,45186

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1						
	(Constante)	,877	,459		1,910	,065
	القيادة الاداريه	,757	,114	,757	6,654	,000

a. Variable dépendante : المنارك بالمعرفه

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
القيادة الاسرا ئيجه	35	4,0343	,357	,398	,188	,778	
القيادة الفحويليه	35	4,1524	-,775	,398	1,601	,778	
القيادة الجادليه	35	3,8612	-,516	,398	2,008	,778	
القيادة الاخالتيه	35	3,9959	-1,696	,398	4,680	,778	
القيادة الاداريه	35	4,0110	-,510	,398	1,340	,778	
المناركه	35	3,7943	-1,451	,398	5,246	,778	
عنايات العمل الاجتما عيه	35	4,0095	,336	,398	,137	,778	
فرق العمل	35	3,9371	-1,252	,398	2,893	,778	
المنارك بالمعرفه	35	3,9137	-,552	,398	1,834	,778	
N valide (liste)	35						

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,757 ^a	,573	,560	,29971

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الادارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	,877	,459		,065
	القيادة الادارية	,757	,114	,757	,000

a Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الاكاديمية, القيادة الاستراتيجية, القيادة التحولية, القيادة الجبالية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,777 ^a	,603	,550	,30298

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاكاديمية, القيادة الاستراتيجية, القيادة التحولية, القيادة الجبالية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,188	4	1,047	11,406	,000 ^b
	de Student	2,754	30	,092		
	Total	6,942	34			

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاستراتيجية, القيادة الحويلية, القيادة القبادلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,666	,539		1,236	,226
	القيادة الاستراتيجية	,217	,147	,210	1,479	,150
	القيادة الحويلية	,141	,154	,166	,914	,368
	القيادة القبادلية	,390	,192	,423	2,029	,051
	القيادة الاخاذية	,070	,101	,113	,694	,493

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559 ^a	,313	,292	,38026

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,170	1	2,170	15,010	,000 ^b
	de Student	4,772	33	,145		
	Total	6,942	34			

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,586	,604		2,624	,013
	القيادة الإستراتيجية	,577	,149	,559	3,874	,000

a. Variable dépendante : المشاركون بالمعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة التحولية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المشاركون بالمعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,634 ^a	,402	,384	,35458

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحولية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,793	1	2,793	22,214	,000 ^b
	de Student	4,149	33	,126		
	Total	6,942	34			

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الحويلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,671	,480		3,485	,001
	القيادة الحويلية	,540	,115	,634	4,713	,000

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الحويلية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 ^a	,554	,541	,30614

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الحويلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,265	,416		3,039	,005
	القيادة الأخلاقية	,686	,107	,745	6,409	,000

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,577 ^a	,333	,313	,37454

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,485	,357		6,954	,000
	القيادة الأخلاقية	,357	,088	,577	4,060	,000

a. Variable dépendante : الفشارك بالمعرفة

سبح بحمد الله