



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين
دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

من اعداد الطالب: حسين بقاط
نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 29 أبريل 2023.

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ	أحمد تي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ	منى مسغوني
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	كمال ديدة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	زكرياء بله باسي
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	عبد الرؤوف حجاج
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	رشيد منصارية

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين
دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

من اعداد الطالب: حسين بقاط
نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 29 أبريل 2023.

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ	أحمد تي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ	منى مسغوني
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	كمال ديدة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	زكرياء بله باسي
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	عبد الرؤوف حجاج
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	رشيد مناصرية

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى منبع العطف والحب والحنان

أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي

أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء كل واحد باسمه

إلى الزوجة الغالية التي أمدتني بالعون والمساعدة لإنجاز هذا العمل حفظها الله ورعاها

إلى قرة عيني أبنائي مصعب, عبد الباري, حنين, روان

كما لا أنسى طالبة الدكتوراه بجامعة الوادي للموسم الجامعي 2019 / 2020

وأهدي هذا العمل إلى الأستاذة الفاضلة والمحترمة * مسغوني منى *

إلى السيد * بشير عامرة * المدير العملي لمؤسسة اتصالات الجزائر

بالوادي الذي أمد لي يد العون والمساعدة لانجاز هذا العمل

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة

وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي

حسين

شكر و عرفان

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم: ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله
ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له ﴾ صدق
رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى والديا الكريمين اللذين رباني فأحسنا تربيتي، ولم
يدخرا أي جهد لإسعادي

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة ' مسغوني منى ' على كل المجهودات
الجبارة المبذولة ونصائحها وإرشاداتها القيمة خلال إعداد هذه الأطروحة، فجزاها الله عنا كل خير
وأدامها ذخرا للأمة.

وأتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ نعرورة بوبكر على توجيهاته ونصائحه خلال اعداد أطروحتي
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص والتقدير إلى السيد ' بشير عمامرة ' المدير العملي لمؤسسة
اتصالات الجزائر بالوادي الذي لم يدخر علي أي جهد خلال اعداد الدراسة الميدانية.

إلى الأساتذة الأفاضل الذين حكموا لنا الاستبيانات من داخل الجامعة أو خارجها كل واحد باسمه والى روح
الاستاذ محمد الناصر بيوضة الطاهرة رحمه الله واسكنه الفردوس الاعلى

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى زوجتي على دعمها لي ماديا ومعنويا خلال اعداد هذه الأطروحة
وابنائي مصعب وعبد البارئ وبناتي حنين وروان حفظهم الله ورعاهم
والى كل من أمدني بيد العون لإنجاز هذه الأطروحة من بعيد أو قريب

كما أشكر كل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر
بالوادي على جهودهم التي بذلوها لمساعدتي وأخص بالذكر مديرة المكتبة.

كما أشكر كل عمال وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.
شكرا لكل من سيقراً هذه الأطروحة بنية الإفادة والاستفادة منها.

شكرا بكل معنى كلمة شكر

حسين

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع إشكالية الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 160 عاملا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومختلف الوكالات التجارية التابعة لها، وبعد تجميع البيانات وتفريغها قمنا بتحليلها باستعمال برنامج SPSS النسخة 28، ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وقد احتل بعد الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى حيث أنه استطاع أن يفسر ما مقداره 43 % من حجم التأثير الكلي لتغير المتغير التابع.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، مشاركة معرفة، تأثير مثالي، تحفيز إلهامي، استثارة فكرية، اعتبارات فردية، تمكين.

Summary: This study aims to find out the effect of transformational leadership demensions (the perfect effect, inspirational stimulation, intellectual arousal, individual considerations, empowerment) to sharing knowledge among employees of the general Directorate of Algeria Telecom in El-Oued, and to achieve the objectives of the study, so the description analytical method was used to suit the study problem and therefore the questionnaire was also used as a main tool for collecting data from a random sample of 160 employees at the general Directorate of Algeria Telecom in El-Oued, and its various commercial agencies, then after collecting un pocking the data sucee ssfully, we analyzed it using SPSS version 28, and one of the most important results of the syudy is the statistically significant effect of the transformational leadership demension on knowledge sharing among employees of the Algeria Telecom in El-Oued, So the individual considerations demension ranked first, as it was able to explain 43% of the total affect of the range in the dependent variable.

Keywords: Transformational leadership, knowledge sharing, Exemplary influence, Inspirational stimulation, Intellectual stimulation, Individual considerations, Empowerment.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
38 - 7	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية
8	المطلب الأول: تعريف ونشأة القيادة التحويلية
11	المطلب الثاني: صفات القائد التحويلي
14	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
22	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمشاركة المعرفة بين العاملين
22	المطلب الأول: تعريف مشاركة المعرفة بين العاملين
25	المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين
29	المطلب الثالث: عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين
33	المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة بين العاملين
38	خلاصة الفصل الأول
76 - 40	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
41	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

51	المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية
57	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية
60	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
60	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
67	المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
71	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
73	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
76	خلاصة الفصل الثاني
99 -78	الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
78	تمهيد
79	المبحث الأول: مجتمع ومنهج الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
87	المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية وطريقة جمع البيانات
92	المبحث الثاني: الادوات الاحصائية المستخدمة وصدق الاداة
92	المطلب الأول: الأدوات والبرمجيات الإحصائية المستخدمة
94	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية
99	خلاصة الفصل الثالث
141 -101	الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
101	تمهيد
102	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
102	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية
106	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
131	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
131	المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الميدانية
137	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالفروق وأثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين
141	خلاصة الفصل الرابع
143	خاتمة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية	01
67	ملخص الدراسات السابقة باللغة الاجنبية	02
86	العينة الاستطلاعية	03
87	العينة الكلية	04
87	توزيع الاستبيان على كل من مقر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومختلف الوكالات التجارية التابعة لها	05
91	توزيع عبارات الاستبيان	06
91	مقياس ليكارت الخماسي	07
92	أوزان اتجاه البعد ككل	08
95	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني	09
96	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث	10
97	معاملات الارتباط بين أبعاد المحور مع المحور ككل	11
97	صدق ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات Alpha Cronbach	12
102	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
103	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
104	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
105	توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية في العمل	16
107	تقييم مستوى توفر بعد التأثير المثالي	17
108	تقييم مستوى توفر بعد التحفيز الإلهامي	18
109	تقييم مستوى توفر بعد الاستثارة الفكرية	19
110	تقييم مستوى توفر بعد الاعتبارات الفردية	20
111	تقييم مستوى توفر بعد التمكين	21
112	تقييم مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)	22
113	تقييم مستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين	23
115	التحقق من شرط الاعتدالية	24
116	نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney)	25
117	التحقق من شرط الاعتدالية	26
118	نتائج اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis)	27

119	التحقق من شرط الاعتدالية	28
119	نتائج اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis)	29
120	التحقق من شرط الاعتدالية	30
121	نتائج اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis)	31
122	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين	32
123	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة بين العاملين	33
124	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز الالهامي ومشاركة المعرفة بين العاملين	34
124	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الاستثارة الفكرية ومشاركة المعرفة بين العاملين	35
125	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبارات الفردية ومشاركة المعرفة بين العاملين	36
126	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التمكين ومشاركة المعرفة بين العاملين	37
127	جودة توفيق النموذج	38
128	خصائص الشبكة العصبية	39
129	اختبار الاعتدالية للبواقي	40
130	خلاصة النموذج	41

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	أبعاد القيادة التحويلية	01
32	عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين	02
90	نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	03
102	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
103	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
104	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
105	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	07
127	نموذج الشبكة العصبية	08
128	أهمية الابعاد الخمسة في بناء النموذج	09
129	اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي	10
130	تجانس البواقي	11

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	1
الاستبيان	2
قائمة الاساتذة المحكمين	3
مخرجات نتائج برنامج SPSS	4

مقدمة



أدت حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات في العصر الحالي إلى ضرورة التغيير من الاهتمام بالموارد المادية إلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للعملية الانتاجية مما يؤدي ذلك الى نمو وتطور المؤسسات، وقد أثرت هذه التغييرات على مختلف مجالات عمل هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بكيفية الاستغلال الامثل للموارد المتاحة التي تساهم في تحقيق النجاح لان النجاح الذي تحققه أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الاولى على قدرة وكفاءة قياداتها على استخدام أفضل الوسائل والامكانيات المتاحة قصد تحقيق الأهداف المحددة والذي يعتمد على مدى نجاعة الأساليب التي يطبقها كل قائد في إدارته للمؤسسة والتي تختلف باختلاف الأنماط القيادية. وتواجه القيادات الادارية في قطاع الاتصالات في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة تحديات متعددة جعلتها غير قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان عملها، ومن هنا ظهرت الحاجة الى تبني أنماط قيادية تساهم في ادارة المعرفة التي تمتلكها المؤسسات بشكل جيد سواء تعلق الامر بالمعرفة الظاهرة أو المعرفة الضمنية، وتعد القيادة التحويلية من أحدث أنماط القيادة التي لها دور فعال في تحفيز العاملين على ممارسة عمليات ادارة المعرفة. وتعتبر مشاركة المعرفة أهم عمليات ادارة المعرفة لأنها الأساس الذي تعتمد عليه العمليات الاخرى، لذا حظي موضوع مشاركة المعرفة باهتمام متزايد من قبل القادة في قطاع الاتصالات، وذلك بسبب زيادة وعيهم بأهمية المعرفة التي أصبحت مصدر حيوي لتحسين الاداء من خلال الاهتمام بحث العاملين على التواصل فيما بينهم قصد توليد معارف جديدة بالاعتماد على نقل المعرفة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة ويتم ذلك بالتأثير في سلوك العاملين وتنمية قدراتهم الحالية والمستقبلية. وتهتم القيادة التحويلية بحشد الهمم وتوجيه الجهود واثارة الحماس الدائم والمستمر وغرس الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في نفوس العاملين، وذلك بالاعتماد على أبعاد مهمة تتمثل في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية والتمكين مما يزيد ذلك من رغبة العاملين في تشارك معارفهم وخبراتهم.

■ الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق وفي إطار السعي نحو تشجيع المؤسسات الاقتصادية لتبني نمط القيادة التحويلية، وإدراكنا بأهمية دور هذا النمط ومساهمته الفعالة في نشر ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين جاءت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ كيف تؤثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية

العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

■ التساؤلات الفرعية: ولتبسيط الإجابة على الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين؟

- هل توجد فروق جوهرية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)؟

- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

■ الفرضيات: ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية نقتح الفرضيات التالية:

- هناك مستوى مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين؛
- هناك مستوى مرتفع لمشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين؛

- لا توجد فروق جوهرية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)؛

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

▪ **دوافع اختيار الموضوع:** وتتمثل في الدوافع التالية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوعي القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية؛

- علاقة الموضوع بتخصصنا ادارة الموارد البشرية؛

- محاولة تقديم الدراسة النظرية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين ومدى توافقها مع الدراسة الميدانية؛

- ندرة الدراسات المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسات الجزائرية؛

- اثناء مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بمراجع مهمة حول موضوعي القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة.

▪ **أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- محاولة لفت المسؤولين في مختلف المؤسسات الى أهمية هذا النمط من القيادة، حيث أن

اهتمام المؤسسات بتبني أبعاد القيادة التحويلية له دور فعال للمساهمة في مشاركة المعرفة بين العاملين؛

- محاولة ايجاد توليفة تربط بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسات الجزائرية؛

- يعتبر موضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين من أهم المواضيع التي لقيت

اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين في مجال الادارة، حيث أن العديد من المراكز البحثية قدمت دراسات أكدت على ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية بهدف سهولة مشاركة المعرفة

بين العاملين؛

■ أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تبني أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- التعرف على واقع مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- التعرف على مدى وجود فروق ذو دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية؛
- التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- الخروج باقتراحات وتوصيات من شأنها أن تساهم في تحفيز المسؤولين في مختلف المؤسسات على تطبيق نمط القيادة التحويلية مما يؤثر ايجابيا في زيادة قدرة المؤسسة محل الدراسة على تعزيز سلوك مشاركة المعرفة بين عاملها.

- **المنهج المتبع:** بغية الإحاطة بموضوع البحث وجوانبه المختلفة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وسرد المعلومات في الأدبيات النظرية والتطبيقية وتحليل البيانات المتحصل عليها من العينة المستهدفة من أجل الوصول إلى النتائج ومناقشتها في الدراسة الميدانية.
- **أدوات الدراسة:** لقد اعتمدنا في بحثنا على عدة وسائل نظرية كالكتب والرسائل والأطروحات الجامعية والمقالات العلمية والمواقع الالكترونية في الدراسة النظرية والتطبيقية، أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج.
- **حدود الدراسة:** تتمثل فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تمثلت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وكذلك مختلف الوكالات التجارية التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في كل من الرقيبة، قمار، الدبيلة، المقرن، حساني عبد الكريم، حاسي خليفة، الطالب العربي، البيضاء، الرياح، المغير، جامعة.

- **الحدود الزمنية:** تتمثل في الفترة الممتدة من شهر جانفي 2022 الى غاية شهر أوت 2022.

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في تحديد المتغير المستقل في أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين)، وكذا تحديد المتغير التابع والمتمثل في مشاركة المعرفة بين العاملين.

- **الحدود البشرية:** تمثلت في عينة من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وكذا عينة من موظفي مختلف الوكالات التجارية التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في كل من الرقيبة، قمار، الدبيلة، المقرن، حساني عبد الكريم، حاسي خليفة، الطالب العربي، البياضة، الرياح، المغير، جامعة.

▪ **صعوبات الدراسة:** أثناء إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات منها:

- شساعة موضوع القيادة التحويلية وصعوبة الالمام بجميع جوانبه.

- صعوبة الحصول على الاستثمارات الموزعة بسبب كثرة مشاغل عمال المديرية.

▪ **هيكل البحث:** قسمنا بحثنا هذا إلى أربعة فصول:

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين ولقد احتوى على مبحثين تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لمشاركة المعرفة بين العاملين.

والفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين ولقد احتوى على مبحثين تضمن المبحث الأول الدراسات السابقة باللغة العربية وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

والفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ولقد احتوى على مبحثين تضمن المبحث الأول مجتمع ومنهج الدراسة الميدانية وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الأدوات الاحصائية المستخدمة وصدق الاداة.

والفصل الرابع تطرقنا فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية ولقد احتوى على مبحثين تضمن المبحث الأول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

للقيادة التحويلية ومشاركة

المعرفة بين العاملين

تمهيد:

أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد على أساليب قيادية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعتبر القيادة التحويلية من أهم هذه الأساليب التي تمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات الحاصلة في ميدان عملها، وذلك من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة التي أصبحت وسيلة مهمة لتطور المؤسسات لأنها تهتم بتوفير المعرفة التي تساهم في القيام بمختلف النشاطات الإدارية في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة، وتشتمل إدارة المعرفة على عمليات متعددة تتمثل في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة. وتعد مشاركة المعرفة أحد عمليات إدارة المعرفة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة للحصول على المعارف بالذقة والسرعة المطلوبة، كما يمثل نشاطا محوريا يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح، حيث تعد مشاركة المعرفة بين العاملين من العوامل المساهمة في الارتقاء بقدرات ومهارات العاملين.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمشاركة المعرفة بين العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من أهم وأحدث أنماط القيادة الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة الجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، ويتميز القائد التحويلي بصفات مهمة، ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد القيادة التحويلية وهذا راجع لاختلاف التوجهات الفكرية والتطورات الحاصلة في المجال الإداري.

المطلب الأول: تعريف ونشأة القيادة التحويلية

لقد تعددت تعريفات القيادة التحويلية بتعدد آراء الكتاب والباحثين، وتعتبر نظرية القيادة التحويلية من أنسب الممارسات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا العصر.

أولاً - تعريف القيادة التحويلية: يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوماً جديداً في مجال القيادة وهو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار.⁽¹⁾ ومن بين تعريفات القيادة التحويلية ما يلي:

حسب جيمس ماجر بيرنز سنة 1978 فإن القيادة التحويلية هي: « عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والاخلاق. »⁽²⁾ من هذا التعريف يظهر أن القيادة التحويلية تعتبر عملية مهمة تساهم في زيادة تنمية دافعية العاملين من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي بين القائد والتابعين.

وقد أضاف Bass سنة 1994 بأن القيادة التحويلية هي: « القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، وذلك من خلال توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة. »⁽³⁾

(1) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 277.

(2) هبة توفيق عودة أبو عيادة، طلال غربي العنزي، القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها " دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص: 298.

(3) Bass, Bernard & Avolio, B.J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership**, London, 1994, p:6.

يركز هذا التعريف على أن اهتمامات القيادة التحويلية اتسعت لتشمل توجيه سلوك التابعين للمساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة من خلال حثهم على العمل الجماعي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

وأما سهام بنت محمد صالح كعكي سنة 2014 فقد عرفت القيادة التحويلية بأنها: « القيادة التي تسعى إلى إحداث التغيير في الأداء والأنشطة، والتخلي عن بيروقراطية العمل والاستماع إلى الموظفين قصد تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.»⁽¹⁾

من هذا التعريف يظهر أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تهتم بغرس ثقافة التغيير في أذهان المرؤوسين، وذلك من خلال الابتعاد عن الممارسات التي تعيق الوصول إلى تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة وفي الوقت المحدد.

وأما محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة سنة 2014 فقد عرف القيادة التحويلية بأنها: «القيادة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة من خلال التأثير على سلوك التابعين، وذلك من خلال إحداث القائد لتغييرات إيجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وجعل المصلحة العامة للمؤسسة قبل مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل.»⁽²⁾

يبرز هذا التعريف أن للقيادة التحويلية دور فعال في التأثير على سلوك التابعين قصد الوصول إلى التصرف بطريقة إيجابية تساهم في زيادة حبهم للبقاء في المؤسسة من خلال توفير ظروف عمل جيدة.

وحسب Dartey – Baah سنة 2015 فيرى بأن القيادة التحويلية هي: « نمط من القيادة يعمل على تطوير وإثارة دافعية المرؤوسين وصنع مشاعر إيجابية لديهم تجاه كل من عملهم وزملائهم وقائدهم عن طريق إنشاء رؤية ملهمة للمستقبل.»⁽³⁾

(1) سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية دراسة حالة على المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات المساعدات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014، ص: 14.

(2) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 79.

(3) السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، بدون طبعة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، 2019، ص: 3.

يبرز هذا التعريف أن القيادة التحويلية هي نوع من القيادة تسعى إلى تنمية دافعية العاملين قصد زيادة ولائهم للمؤسسة من خلال تكوين رؤية مستقبلية واعدة.

وأما Wei-LiWu and Yi-Chih Lee سنة 2020 حيث عرفا القيادة التحويلية على أنها: «أسلوب قيادة إيجابي لأنه يشجع على تحقيق النتائج الإيجابية لدى التابعين»⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف تعتبر القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى إلى تكوين رؤية إيجابية للمستقبل من خلال الاهتمام باستثارة دافعية المرؤوسين وغرس ثقافة التعاون مع زملائهم وقائدهم قصد تحقيق الأهداف المحددة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: «القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي حديث يعتمد على إثارة دافعية المرؤوسين قصد إحداث التغيير الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية.»
ثانيا - نشأة وتطور القيادة التحويلية:

يعتبر المفكر Downton سنة 1957 هو أول من قام بصياغة مصطلح القيادة التحويلية؛ كما أن ظهورها كمنهج مهم في القيادة كان على يد عالم الاجتماع السياسي James Mac Gregor Burns سنة 1978 في كتابه تحت عنوان القيادة والذي حاول فيه الربط بين القيادة والتبعية، حيث أثبت أن القائد هو مصدر دافعية الأتباع من أجل تحقيق الأهداف.⁽²⁾

وفي سنة 1985 قام Bass بتمديد عمل (Burns) من خلال إعطاء المزيد من الاهتمام للأعضاء بدلا من احتياجات القادة، وذلك بالإيحاء أن القيادة التحويلية يمكن تطبيقها في الحالات التي لم تحقق فيها نتائج إيجابية.⁽³⁾

وفي سنة 1986 أصدر كل من تيشي وديفانا (Tichy & Devanna) كتابهما بعنوان

"القيادة التحويلية"، وتلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها سنة 1995 من قبل باس وأفليو

⁽¹⁾ Wei-LiWu and Yi-Chih Lee, *Do Work Engagement and Transformational*, Journal of Environmental Research and Public Health, v 17, n 7, 2020, p:6.

⁽²⁾ بن زيادي أسماء، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01-، السنة الجامعية 2019 / 2020، ص: 109.

⁽³⁾ عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الاغواط، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة تندوف، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص: 57.

(Bass & Avolio) وعدد من زملائهم خلال الأبحاث المستمرة والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة وكذلك العديد من برامج تحسين وتطوير نظرية القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً حتى قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أو خاصة.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق فإن ظهور القيادة التحويلية كمنهج مهم في القيادة كان على يد العالم Burns سنة 1978 والذي حول الربط بين القيادة والتبعية، ثم انتقل استخدام القيادة التحويلية في مختلف المؤسسات، وفي سنة 1985 قام العالم Bass بإعطاء الاهتمام بالمرؤوسين بدلاً من الاهتمام باحتياجات القادة، وفي سنة 1986 أصدر كل من تيشي وديفانا كتابهما بعنوان "القيادة التحويلية"، وتم تطوير النظرية سنة 1995 من قبل باس وأفليو وزملائهم من خلال نموذج المدى الكامل لتطوير نظرية القيادة التحويلية.

المطلب الثاني: صفات القائد التحويلي

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في مجال الإدارة في تحديد صفات القائد التحويلي،

ومن بين هذه الصفات ما يلي:

- يمتلك عنصراً حاسماً يسمح له بالحصول على عنصر قوي وإيجابي، وذلك من خلال إثارة مشاعر العاملين باعتباره مصدر إلهام؛⁽²⁾
- يمتاز بالعقلانية والذكاء وحل المشكلات التي يواجهها بتأن؛⁽³⁾
- يبحث دائماً عن الفرص الجديدة ويكون على استعداد لتغيير الوضع الراهن؛
- يحفز الآخرين بكل الطرق والأساليب المادية والمعنوية؛⁽⁴⁾

(1) سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث) (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة، السنة الجامعية 2018 / 2019، ص: 62.

(2) Macey Jackson, *Transformational Leadership*, updates@academia-mail.com, 26/02/2022, h10:00

(3) ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق، المجلد 05، العدد 78، 2009، ص: 109، 110.

(4) زياد علي الشوابكة وآخرون، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 38، العدد 4، 2018، ص: 146.

- متمكن في الاتصال من خلال قدرته على مخاطبة المرؤوسين وفق خصائص كل فرد وخلفيته الثقافية؛
- ذو مصداقية لأنه يغرس ثقافة إيمان المرؤوسين بنزاهة قائدهم واستقامته؛⁽¹⁾
- قادر على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد كما أنه يتميز بقدرته على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط؛⁽²⁾
- يوفر الحماس الذي يزيد الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعله مقتنع في عمله ويمتلك الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح؛
- قادر على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القائد والمرؤوسين؛⁽³⁾
- يتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة؛
- يهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها؛⁽⁴⁾
- يتصف بقدر كبير من الشجاعة، ويتبنى اتجاهات تتسم بأنها قادرة على مواجهة الأوضاع الحالية والتحديات المتوقعة؛
- يؤمن بالانفتاح ويثق بقدرات العاملين معه، لذا لا يتردد في تفويض السلطات للعاملين قصد تمكينه من أداء مهامه على أكمل وجه؛⁽⁵⁾
- يتمتع باحترام من الآخرين ويحب أن يقلدوه؛

(1) نور حسين فخري، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد العراق، المجلد 42، العدد 118، 2019، ص: 186.

(2) شهبناز فاضل احمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد العراق ، المجلد 42، العدد 73، 2008، ص: 100.

(3) هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية بإدارة التغيير) دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق، العدد 67، 2007، ص: 126.

(4) رينا عبدالله سعيد ناصر، منيرة الشрман، مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات للعلوم التربوية ، جامعة اليرموك بالأردن ، المجلد 45، العدد 4، 2018، ص: 360.

(5) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، 2015، ص: 209.

- شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإيصالها بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛⁽¹⁾
- يتمتع بثقة ذاتية عالية وبوعي خال من الصراعات الداخلية ذو حضور واضح ونشاط مستمر، ويشارك المرؤوسين مشاكلهم وقادر على تقديم الحلول المناسبة؛⁽²⁾
- يؤمن بالتعليم المستمر مدى الحياة وينظر إلى الأخطاء سواء كانت أخطاؤه أو أخطاء الآخرين على أنها فرص للتعلم.⁽³⁾

ومن خلال ما سبق نستخلص أن للقائد التحويلي صفات مهمة تتعلق بصفات إدارية مثل تبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، وصفات فنية مثل القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد كما أنه يتميز بقدرته على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط، وصفات سلوكية مثل التمتع باحترام من الآخرين ويحب أن يقلدوه.

(1) محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرين، دار قرطبة للإنتاج الفني، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2000، ص:36.

(2) عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، الطبعة الأولى، دار الأمان للنشر والتوزيع، الرباط، 2016، ص:23.

(3) مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009،

ص: 121.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

اقترح Bass سنة 1994 أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وقد استخدمت لتفسير علاقة القائد التحويلي بمرؤوسيه، وهي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وقد أضاف كل من Avilio et al سنة 1999 و Griffin و Rafferty سنة 2004 بعدا خامسا هو التمكين. (1)

أولاً- التأثير المثالي أو الكاريزمي: كلمة Charisma يونانية الأصل وتعني الموهبة

ويستخدم هذا المفهوم في ميدان العلوم الاجتماعية والسياسية والتي تمثل سلوكيات القائد الموهوب الذي يكون قادرا على رسم صورة المستقبل وقت الأزمات. (2)

ويمتلك القائد التحويلي قدرات خاصة كاريزما (charisma) للتأثير في الآخرين والتي تستند إلى الجاذبية الشخصية والقبول لدى الآخرين وكذلك القدرة على تحقيق الإلهام وإثارة عواطفهم ومشاعرهم وتعتبر السمات الشخصية المؤثرة أساس القوة المرجعية. (3)

ويرى برنارد م. باس بأن الكاريزما ليست ظاهرة نادرة حيث ينعم الكثير منا بها بدرجات متفاوتة كما يقترح طرقا للتعرف عليها وتشجيعها في مختلف المؤسسات. (4)

والقائد الكاريزمي لديه القدرة على تحفيز التابعين ليصبح أداؤهم أعلى من المتوقع مع تقديم التضحية لتجاوز العوائق والمصالح الشخصية من أجل المؤسسة؛ فتأثير القائد الكاريزمي يأتي من رؤيته الواضحة للمستقبل والتي يعرفها للتابعين في شكل منظومة تحدد أين يقف كل شخص؛ كما أن ثقة التابعين والمرؤوسين بالقائد الكاريزمي تجعلهم يستمعون له بثقة كاملة. (5)

(1) جمال درهم أحمد زيد، ذكرى مقبل بشر قايد، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، المجلد 26، العدد 01، 2020، ص: 61.

(2) بريايوي كمال، قناشي أمنة، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص: 562.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 571.

(4) Bernard M. Bass, Leadership And Performance beyond Expectations, updates@academia-mail.com 26/02/2022, h10:00.

(5) جمال درهم احمد زيد، ذكرى مقبل بشر قايد، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

والقائد الكارزمي يجب أن يتمتع بصفات ليكون فعالاً في ممارسة دوره وهي: (1)

- القدرة على تفسير وتوضيح الرؤية للآخرين؛
- القدرة على التعبير عن الرؤية فعلاً وليس قولاً فقط؛
- القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف قيادية مختلفة.

ومن أهم الممارسات التي تجعل القادة الكارزميين قذوة ونموذج يحتذى بهم إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي والالتزام به ووضوح رؤيتهم وأهدافهم وتجنب استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية وأن يكونو مصدر ثقة. (2)

وأكد "باس و أفوليو" (Bass & Avolio) أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما "الصفات

المثالية" والتي يتصف بها القائد مثل خبرات القائد ومقدرته الذهنية، وكذلك " السلوك المثالي" ويظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التوازن بينهم وإقناعهم، وذلك لأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد وأهداف المؤسسة، مما يعني إيجاد نوع من التوازن التنظيمي المناسب بين رؤية القائد وأهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين. (3)

ثانياً- التحفيز الإلهامي: أي مقدرة القائد على تحفيز العاملين وإلهامهم بالمحفزات المناسبة

من أجل تحقيق أقصى درجات إثارة الجهد والاهتمام، وتسخير الجهد المثار في صالح العمل. (4) وتتم عملية التحفيز عندما يتبع القائد التحويلي أساليب في تحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماسة القائد هي

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 220.

(2) أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها دراسة ميدانية بجامعة عنابة، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 07، 2017، ص: 147.

(3) صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2018 / 2019، ص: 73.

(4) عبد الرحمن بن عبد الله الشمري، ندى بنت سلطان السلطان، مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلد 38، العدد 01، 2018، ص: 70.

أساس لتحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة. (1)

وقد حدد (Bass) مفهوم التحفيز الإلهامي في الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تحفز وتلهم التابعين بإضفاء روح التحدي على عملهم. (2)

في هذا البعد يبيلور القائد رؤية جذابة عن المستقبل، ويثير التحدي لدى المرؤوسين مع المعايير العالية والتحدث بتفاؤل وحماس والتشجيع على ما يجب القيام به، إذ يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق في آن واحد، ويستطيع القائد أن يحفز من خلال استخدام عبارات واضحة يعرض بها رؤيته المستقبلية. (3)

والتحفيز الملهم يتعلق بصورة ما بالتأثير المثالي، فبينما تؤدي الشخصية الجذابة إلى تحفيز الأفراد، فإن القيادة الإلهامية تتمحور حول تحفيز المؤسسة ككل، وهي تؤدي إلى تشجيع التابعين لكي يصبحوا جزءاً من الثقافة الكلية للمؤسسة والبيئة. (4)

ثالثاً - الاستثارة الفكرية: وهي قدرة القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، وذلك بتوعيتهم بحجم التحديات التي تواجه المؤسسة وتشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي تواجههم وحث العاملين على تقديم أفكار غير مسبوقه تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يعتقدون بها. (5)

وتشمل الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة في

(1) نهلاء طه محجوب طه، إشرافه عبد الله محمد شيخ إدريس، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد 03، العدد 03، 2019، ص: 135.

(2) حسن علي الزعبي، أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر، جامعة البترا - الأردن، المجلد 15، العدد 01، 2012، ص: 23.

(3) زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد 09، العدد 34، 2013، ص: 64.

(4) طاهر محسن منصور الغالبي، ليلي لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، المجلد 08، العدد 15، 2015، ص: 23.

(5) هيلة منديل محمد التوجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 18، العدد 03، 2017، ص: 616.

طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة. (1)

والفكرة الرئيسية التي تستند عليها الاستثارة الفكرية هي شعور المرؤوسين بالحرية الكاملة في اختيار الطرق الجديدة في أداء المهام وحل المشكلات، ولا يتم توجيه أي انتقاد أو لوم لأفكارهم إذا اختلفت عن أفكار القادة. (2)

ويظهر دور القائد في تطبيق الاستثارة الفكرية من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات. (3)

والقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلي عن أساليب التفكير التقليدية، وتأسيس الميل لديهم نحو ممارسة عمليات التفكير المتقدمة. (4)

رابعا- الاعتبارات الفردية: فالاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتوضيحية وإيثار من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، والقائد التحويلي يعتبر كل فرد كيان مميز بحد ذاته وله خصوصيته بدلا من اعتباره كجزء من المجموعة، وبالتالي يعمل كمرشد للفرد ويستمع لهومومه واحتياجاته بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين كما يخلق علاقة مبنية الاحترام والاعتراف بانجازات الفرد بعلانية وبذلك يصبح للأفراد إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام. (5)

(1) عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، المجلد 23، العدد03، 2015، ص: 1315.

(2) محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة سوق أهراس، العدد04، 2019، ص: 115.

(3) علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، المجلد 2، العدد05، 2004، ص: 14.

(4) علي ضبيان الرشيدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المجلد 33، العدد71، 2018، ص: 9.

(5) إسراء حسن علي، عمار أكرم غايب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية بالعراق، المجلد 21، العدد90، 2015، ص: 961، 962.

وتقتضي عملية تشخيص رغبات الأفراد والتعرف على حاجاتهم ودوافعهم وقيمهم وقدراتهم قناعة القائد التحويلي بأن دوافع الأفراد وقدراتهم متباينة، ولهذا يستخدم أساليب واستراتيجيات تكفل لهم التعرف على دوافع كل فرد تمهيدا لإشباعها وتوظيفها فيما يخدم عملية التغيير المنشود، وفيما يتعلق بالقدرات يؤمن القائد التحويلي بالفروق الفردية، لذا يقوم بإسناد المهام إلى الأفراد بشكل يتوافق وينسجم مع تلك القدرات لان عملية تشخيص دوافع الأفراد وقدراتهم تقتضي الاقتراب منهم والانفتاح معهم والتواصل الرشيد بهم. (1)

وقد حدد Kirkbride مجموعة مؤشرات للاهتمام بالاعتبارات الفردية هي كما يلي: (2)

- الوعي بالفروق الفردية لدى المرؤوسين؛
 - حسن الإصغاء للتابعين؛
 - التأكيد على أهمية تبادل وجهات النظر وإدارة المعرفة بين المرؤوسين؛
 - تشجيع المرؤوسين على التطوير الذاتي مما يساعدهم على التفاعل في العمل بشكل أفضل؛
 - تعزيز مفهوم الهوية المجتمعية والفريق الواحد لدى الموظفين، وذلك من خلال تبني استراتيجية التآلف التي تهدف إلى بناء تحالف مع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وتأسيس روابط صداقة معهم وتقدير جهودهم.
- إن الاعتبار الفردي يصف القائد الذي يعمل مدربا استشاريا للتابعين، فالقائد الذي يأخذ الفروق الفردية باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف المحددة، كما يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين ولانجازاتهم من خلال تبني إستراتيجية التقدير والإطراء، فيتعامل مع كل فرد بصفة مستقلة فيسهم في حل مشاكله. (3)

(1) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

(2) موضي بنت محمد الزومان، القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بحث تطبيقي على مدينة الرياض، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2018، ص: 57.

(3) عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

خامسا- التمكين: يعد أحد أبرز العناصر الأساسية ذات الصلة بتنظيم الأفراد وتحفيزهم نحو الإنجاز المتميز ورقابة أدائهم على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي. (1)

والقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى. (2)

حيث عرفه (Daft) بأنه: "عملية تشارك وتفويض السلطة إلى المرؤوسين في المؤسسة." (3)

كما عرفه (Brown & Harvey) بأنه: "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها." (4)

ويعرفه (cole) بأنه: " عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة." (5)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: " التمكين هو منح بعض الصلاحيات للعاملين من خلال إشراكهم في وضع الخطط المتعلقة بوظائفهم قصد تحسين أداء المؤسسة." كما يسعى القائد التحويلي إلى تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل

(1) عباس حسين جواد، وعبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف الخاصة، مجلة أهل البيت، المملكة العربية السعودية، المجلد 1، العدد 5، 2007، ص: 12.

(2) سعيدة ضيف، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

(3) زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرح بدرابي، الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجلالى ليااس بسيدي بلعباس، المجلد 9، العدد 34، 2013، ص: 66.

(4) باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص: 264.

(5) عماد علي المهيرت، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 61.

المناسبة لهم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل، ويتعدى مفهوم تمكين العاملين الكفاءة والمهارة رغم ارتكازه عليهما، فهو يمثل قوة روحية تكمن في النفس وتتطلب نموا روحيا لا يمكن تحقيقه بوسائل الإدارة التقليدية مثل التدريب والتوجيه والسيطرة والحوافز المادية فقط بل بالتقرب الصادق إلى حياة العاملين.⁽¹⁾

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التمكين، ومن بين هذه الأبعاد:

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز، ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديرا في موقعه وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات تساعده على مواجهة ما يتعرض له من مواقف، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية.⁽²⁾

- **فرق العمل:** تُعرّف جيسكا Jessica وجيفري Jeffrey فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهام معينة في زمن محدد.⁽³⁾

- **التدريب:** هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للعاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.⁽⁴⁾

ومن خلال ما سبق نستخلص أن للقيادة التحويلية أبعاد مهمة تطرقت إليها العديد من الدراسات قديما وحديثا، الأمر الذي أدى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب في مجال الإدارة حول التحديد الدقيق لهذه الأبعاد، وفي دراستنا هذه فقد تم الاعتماد على الأبعاد الخمسة التالية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) حيث يشير بعد التأثير المثالي إلى أن القائد التحويلي يعتبر مثالا يقتدى به من طرف التابعين في السلوكيات التي يتصف بها القائد دون استخدام السلطة، أما بعد التحفيز الإلهامي يهتم بمدى قدرة القائد التحويلي على تحفيز

(1) مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

(2) معمر قوادري فضيلة، تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 6، العدد 3، 2020، ص: 293.

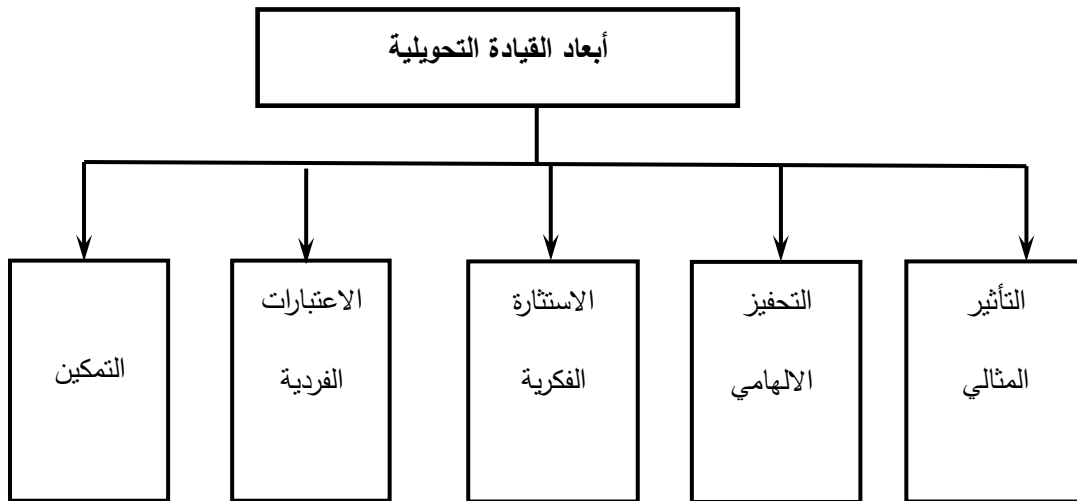
(3) مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل وأسهل)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص: 39.

(4) مقدس كامل عودة، دور وأثار التدريب في زيادة انتاجية القوى العاملة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2015، ص: 41.

العاملين وإلهامهم بالتحفيزات الملائمة من أجل الوصول إلى أداء أفضل، كما يشير بعد الاستثارة الفكرية إلى مدى قدرة القائد التحويلي على استثارة الجهود الفكرية للعاملين، وذلك من خلال حثهم على انتهاج حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، أما بعد الاعتبارات الفردية فيهتم بالجوانب الشخصية لكل عامل من خلال الاهتمام باحتياجات العاملين فيتعامل مع كل عامل بصفة منفردة، كما يشير بعد التمكين إلى مدى قدرة القائد التحويلي على إمداد العاملين بالحيوية والنشاط لمساعدتهم على التصرف بطريقة صحيحة من خلال تزويدهم برؤية للمستقبل بدلاً من استخدام أسلوب الثواب والعقاب.

والشكل التالي يوضح أبعاد القيادة التحويلية.

الشكل رقم (01) أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من اعداد الطالب.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمشاركة المعرفة بين العاملين

تعتبر مشاركة المعرفة بين العاملين من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تعمل على تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية والخدمية في مختلف المؤسسات، وذلك من خلال توفير متطلبات متعددة تساهم في تحقيق فوائد عملية مشاركة المعرفة بين العاملين، وهناك عمليات محددة تساهم في حث العاملين على مشاركة المعرفة بينهم.

المطلب الأول: تعريف مشاركة المعرفة بين العاملين

قبل أن نتطرق إلى تعريف مشاركة المعرفة بين العاملين، سنتطرق أولاً إلى تعريف المعرفة وإدارة المعرفة.

- **تعريف المعرفة:** « المعرفة هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية صنع القرار. »⁽¹⁾

- **تعريف إدارة المعرفة:** حسب معهد الإدارة العامة بالسعودية (سنة 2007) فان: « إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي. »⁽²⁾

ويرى يورك برس أن: « إدارة المعرفة هي عملية تركز على تعريف المؤسسة بالمعرفة وكيفية حصولها عليها والمشاركة فيها، مع دعم ذلك بأسلوب منهجي يساعد على النجاح واستمراره، ويتمثل في الخطوات التي تتخذها المؤسسة لإدارة معرفتها. »⁽³⁾

ولقد تعددت تعاريف مشاركة المعرفة بين العاملين بتعدد آراء الكتاب والباحثين ؛ ومن بين

هذه التعاريف ما يلي:

(1) بلقوم فريد، انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة - الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2012/2013، ص:41.

(2) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 72.

(3) يورك برس، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2005، ص: 10.

وحسب Dalkir, Kimiz سنة 2005 تعرف مشاركة المعرفة بين العاملين بأنها: « عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية.»⁽¹⁾

يبرز هذا التعريف أن مشاركة المعرفة بين العاملين تعتبر عملية جوهرية من أهم عمليات ادارة المعرفة تشمل نقل المعرفة وتحويلها بين العاملين، وذلك قصد سهولة ممارسة نشاطات تساهم بشكل فعال في تحسين أدائهم.

وأما عبد الستار العلي وآخرون سنة 2006 فقد عرف مشاركة المعرفة بين العاملين بأنها: « العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات.»⁽²⁾

يظهر من هذا التعريف بأن مشاركة المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة تعتمد على مختلف الاتصالات التي تتم بين العاملين في مختلف المستويات الادارية بالمؤسسة.

وقد أضاف Manaf & Marzuki سنة 2009 بان مشاركة المعرفة بين العاملين هي:

« عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، المعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك المعرفي الية مناسبة لإدارة المعرفة.»⁽³⁾

يبرز هذا التعريف أن مشاركة المعرفة بين العاملين تعتبر من عمليات التعلم لأنها عملية تعليمية ديناميكية حيث يتعلم الأفراد ويتفاعلون باستمرار قصد تحويل معارفهم الظاهرة المتمثلة في تلك المعرفة المتوفرة في الوثائق والملفات المعارف الضمنية المرتبطة بالفرد والموجودة داخل عقله إلى غيرهم من الأفراد.

⁽¹⁾ Dalkir, Kimiz, **Knowledge Management in Theory and Practice**, U.S.A, Elsevier Buttesworth-Heinemann, 2005, P: 22.

⁽²⁾ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 297.

⁽³⁾ ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والاداب بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 3، العدد 21، 2020، ص: 39.

وحسب ناصر محمد سعود جرادات سنة 2011 فإن مشاركة المعرفة بين العاملين هي:

« عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى أفراد آخرين.»⁽¹⁾

يرتكز هذا التعريف على أن مشاركة المعرفة بين العاملين تعتمد على نقل مختلف المعارف الضمنية والمعارف الصريحة الى أشخاص آخرين بالمؤسسة.

وأما أسمهان ماجد الطاهر سنة 2015 فتري بأن مشاركة المعرفة بين العاملين هي: « عملية توصيل المعرفة الضمنية أو المعرفة الصريحة إلى الأفراد عن طريق الاتصالات؛ وتسهل أدوات التعاون المختلفة من الرسائل الالكترونية إلى غرف المحادثة عمليات مشاركة المعرفة ونقلها بين الأفراد والجماعات.»⁽²⁾

من خلال هذا التعريف تعتبر مشاركة المعرفة عملية مهمة تهتم بنقل المعرفة سواء الظاهرة (الصريحة) منها أو الباطنية (الضمنية) بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة ؛ وذلك باستخدام وسائل الاتصالات الشفوية أو الكتابية أو الالكترونية.

وحسب Jain, K. K, سنة 2017 فإن مشاركة المعرفة بين العاملين بأنها: « عملية التقاط المعرفة أو انتقال المعرفة من وحدة المصدر إلى وحدة المستلم.»⁽³⁾ يظهر من هذا التعريف بأن مشاركة المعرفة بين العاملين عملية تعتمد على الحصول على المعرفة من خلال جمعها أو الحث على انتقالها من المرسل إلى المستقبل.

وقد أضاف Li Wu, W, & Chih Lee, Y سنة 2020 بأن مشاركة المعرفة بين العاملين هي: « عملية يحدث فيها التبرع بالمعرفة من طرف مالكي المعرفة الذين يوفرون معرفتهم للآخرين، مما يمكن ذلك متلقي المعرفة من اكتساب معارف جديدة.»⁽⁴⁾

من خلال هذا التعريف نجد أن مشاركة المعرفة بين العاملين عمل يقوم أساسا على التبرع بالمعرفة، أي جعل المعارف متاحة من طرف المالكين من خلال توفيرها في الوقت المناسب، وذلك بسبب المساهمة في الحصول على معارف جديدة.

(1) ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 135.

(2) أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 93.

(3) Jain, K. K, **Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Vally, Malaysia**, journal of the Acoustical Society of America ,v 102,n 2, 2017, p: 23.

(4) Li Wu, W, & Chih Lee, Y, op cit, p:4.

وأما Salih Yeşil, Bengü Hırlak فيعرفان مشاركة المعرفة بين العاملين بأنها: « عملية تبادل أنواع مختلفة من المعرفة بين الأفراد والجماعات والوحدات والمؤسسات.»⁽¹⁾

يبرز هذا التعريف أن تبادل مختلف أنواع المعرفة (الضمنية والصريحة) بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية و فرق العمل والوحدات والمؤسسات يعتبر من العمليات الفرعية المهمة لمشاركة المعرفة بين العاملين.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: « مشاركة المعرفة بين العاملين هي عملية انتقال المعرفة الضمنية والصريحة بين العاملين في المؤسسة قصد اكتساب معارف جديدة تعود بالنفع على جميع العاملين والمؤسسة على حد سواء.»

المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين

تكمن أهمية مشاركة المعرفة بين العاملين في الفوائد التي تجنى على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة ككل، كما تعتمد المؤسسات على متطلبات مهمة قصد نجاح مشاركة المعرفة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

أولا - أهمية مشاركة المعرفة بين العاملين: تتمثل فيما يلي:

- عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متميز للمؤسسة إذا لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المؤسسة تكاليف باهظة؛⁽²⁾
- تكوين قاعدة معرفية تعاونية واكتساب المؤسسة القدرة على تجنب تقادم المعرفة داخلها؛⁽³⁾
- مهمة لايجاد معرفة جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- المعرفة عبارة عن منتج غير ملموس يتضمن الأفكار والعمليات والمعلومات، ومن هنا يمكن القول أن المنتجات غير الملموسة أخذت حصة كبيرة في التجارة العالمية؛⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Salih Yeşil, Bengü Hırlak, **Exploring Knowledge-Sharing Barriers and Their Implications**, San Diego State University, USA, A volume in the Advances in Knowledge, IGI Global, 2019, p:102.

⁽²⁾ ججيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 6، العدد 17، 2020، ص، ص: 284، 285.

⁽³⁾ Todd R, Groff, Thomas, P. Jones, Introduction to knowledge management, KM in Business, Butterworth Heinemann, USA, 2003, P: 2.

⁽⁴⁾ فيروز تيمجدين، نورالدين تيمجدين، دور البيئة التنظيمية في دعم التشارك المعرفي للعاملين في المستشفيات دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 7، العدد 2، 2020، ص: 158.

- تؤدي إلى إنشاء الفرص لتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية حاجياتها؛⁽¹⁾
- تحسين أداء وفاعلية الفريق من خلال التنسيق بين العاملين وتحسين عملية صنع القرارات من خلال الاستخدام الجيد للمعرفة الحالية عند النظر في البدائل التي تأتي من عملية مشاركة المعرفة؛⁽²⁾
- تحسين البيئة المعلوماتية وتسهيل تصميم وتوصيل الخدمات المتكاملة بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية؛
- تحسن من العلاقات وتزيد الثقة بينها وبين المؤسسات والعملاء؛⁽³⁾
- تعتبر أحد أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، لأنها تضمن تميز المؤسسة وتدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة؛⁽⁴⁾
- تساعد في اكتساب الثقة والاحترام بينهم وكذلك توسيع الموارد من خلال المعاملة بالمثل من قبل زملاء العمل؛⁽⁵⁾
- ضمان استمرار المعرفة وبقائها في المؤسسة وعدم فقدانها في حالة خروج بعض الكفاءات؛⁽⁶⁾
- الحفاظ على المعرفة في المؤسسة وتسهيل الحصول عليها في الوقت المناسب؛⁽⁷⁾

(1) أحمد دروم، تعزيز التشارك في المعرفة من أجل تفعيل التطوير التنظيمي، مجلة دفاقر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة، المجلد 7، العدد 13، 2016، ص: 259.

(2) بوديار فتيحة، طواهر عبد الجليل، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين دراسة ميدانية على عينة من المرضى والمرضات في مستشفى بشير بن ناصر بيسكرة، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي باليزي، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص: 382.

(3) هند خليفة الصويحي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص: 82.

(4) باديس بوخلوة وأخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، المجلد 8، العدد 2، 2020، ص: 377.

(5) قوادري حنان، خالدي محمد، أثر التشارك المعرفي على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة نموذجا، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص: 192.

(6) جودي أمنة، أثر التشارك المعرفي للعاملين في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بيسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، جامعة بيسكرة، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص: 222.

(7) ججيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 3، العدد 3، 2014، ص: 98.

- تسهل القيام بالعمليات التنظيمية اليومية ومساعدة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل. (1)
- ومن خلال ما سبق نستخلص أن أهمية مشاركة المعرفة بين العاملين بين العاملين تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه باعتبارها تضمن استمرارية المعارف وبقائها في المؤسسة وعدم فقدانها في حالة خروج الكفاءات، كما تعمل على تشجيع الإبداع مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة وتساهم في الاستغلال الامثل للكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ومساعداتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتعد مشاركة المعرفة بين العاملين أداة مهمة لتحسين البيئة المعلوماتية وتسهيل تصميم وتوصيل الخدمات المتكاملة بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية.
- ثانيا- متطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين:** تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:
- اقتناع الادارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين؛
- توفير قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة مشاركة المعرفة؛(2)
- التحول من العمل الفردي الى العمل الجماعي؛(3)
- الاعتماد على أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية، أما الوثائق والنشرات الداخلية فإنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرة؛(4)
- يجب أن تكون هناك وسيلة لمشاركة المعرفة بين العاملين، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة متفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها؛(1)

(1) بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، المجلد10، العدد 1 مكرر (الجزء الأول)، 2020. ص: 188.

(2) أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، ادارة المعرفة- اتجاهات ادارية معاصرة (الجزء الاول)، الطبعة الأولى، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص: 109، 110.

(3) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، 2005، ص: 77.

(4) أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 81 .

- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
 - يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا التشارك المعرفي؛ (2)
 - تعتمد مشاركة المعرفة بين العاملين على وجود آليات وطرق رسمية وغير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمؤسسة والمحادثات الصوتية والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، وأما الطرق غير الرسمية فتتمثل في تغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل؛ (3)
 - مدى إدراك وتفهم العاملين للمعرفة وقدرتهم على مشاركتها؛ (4)
 - الهيكل التنظيمي المناسب من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتيح فرصة مشاركة المعرفة بشفافية، ويسمح بتكوين بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعرفة بين العاملين؛ (5)
- ومن خلال ما سبق نستخلص أن نجاح عملية مشاركة المعرفة بين العاملين يعتمد على توفير متطلبات مهمة من أهمها أن تكون هناك وسيلة لمشاركة المعرفة بين العاملين، إضافة للاهتمام بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي ومدى إدراك وتفهم العاملين للمعرفة وقدرتهم على مشاركتها قصد إنتاج معارف جديدة.

(1) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 101 .

(2) صبحي أحمد الظاهر، خالد علي السرحان، دليل تربيوي مقترح لإدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الاونروا) في الاردن، مجلة دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد45، العدد4، 2018، ص: 180.

(3) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 38.

(4) بلقوم فريد، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 52، 53.

(5) سعاد بن يحيى، بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الاعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 9، العدد 1، 2018، ص: 252.

المطلب الثالث: عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين

تمر عملية مشاركة المعرفة بين العاملين في مختلف المؤسسات بمجموعة من العمليات المهمة، وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

أولاً- تبادل المعرفة: يشير مصطلح تبادل المعرفة إلى توفير معلومات مهمة لمساعدة الآخرين والتعاون مع الآخرين لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ السياسات أو الإجراءات.⁽¹⁾

ويعد تبادل المعرفة العملية الأولى من عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين، وهو يركز بالدرجة الأولى على تشارك المعرفة الصريحة، ويستخدم الاتصالات بين الأفراد والجماعات في المؤسسة.⁽²⁾

وتبادل المعرفة يحدث عندما يكون العاملين على استعداد للمساعدة وكذلك للتعلم من الآخرين في تطوير كفاءات جديدة.⁽³⁾

إن عملية تبادل المعرفة تسهل مشاركة المعرفة الصريحة بين العاملين، كما أن تبادل المعرفة بين العاملين يمكنهم من تعزيز كفاءاتهم وتنمية معارفهم.⁽⁴⁾

ويتم تبادل المعرفة بين العاملين عن طريق الشرح والتطبيق مما يحسن المعرفة.⁽⁵⁾

(1) Wang, S., & Raymond, A , **Knowledge Sharing:A review and directions for future research**, Journal of Human Resource Management Review , v 20 , n 2, 2010, p:117.

(2) أسهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

(3) مصطفى طه الملا عبد الرحمن، محسن وسام سارة، متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي (بحث ميداني)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص: 154.

(4) عادل بن عمرة، أحمد دربان، أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، المجلد 06، العدد 03، 2020، ص: 45.

(5) سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 11، العدد4، 2019، ص: 427.

ثانياً- نقل المعرفة: هو إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، وتعد عملية نقل المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق التشارك المعرفي بين العاملين.⁽¹⁾

ويتم نقل المعرفة من خلال مجموعة من الطرق حددها (Diwon) يمكن عرضها على النحو التالي:⁽²⁾

1- النقل القريب: يتضمن نقل المعرفة وتطبيقها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني، والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.

2- النقل البعيد: يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق من الخبراء والذي يعتبر مصدر للمعرفة، ويتحرك بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة الصادرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

3- نقل الخبر: ويشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل، ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات إلكترونية محددة، ويمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

وهناك مجموعة عوامل تؤثر على نقل المعرفة في المؤسسات مثل التكلفة خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى المعرفي خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.⁽³⁾

(1) ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 3، العدد 2، 2015، ص: 129.

(2) نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص- ص: 67 - 70.

(3) أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

ثالثاً- **تحويل المعرفة:** أي تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية والعكس. (1)

وتأتي العملية الرئيسية الثالثة لمشاركة المعرفة بين العاملين وهي عملية تحويل المعرفة بعد

كل من عمليتي تبادل ونقل المعرفة، وفي هذا الإطار أشار الباحثين (H, Tackuchi, I, Nonaka) إلى نموذج التدرج المعرفي والذي يحتوي على مجموعة من العمليات الفرعية التي تشكل تحويل المعرفة يمكن توضيحها كالآتي:

1- التفاعل الاجتماعي: ويحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل وكذلك أداء الأعمال الفنية التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يمارس العمل ويجري تصحيح الأخطاء.

وتؤدي هذه العملية إلى اكتساب المعرفة الضمنية من خلال التجربة والملاحظة، فعملية التفاعل الاجتماعي تسمح بمشاركة المعرفة بين العاملين من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة والخبرة. (2)

2- الإخراج (التجسيد): إن هذه العملية تساعد في مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تحويل معارف العاملين الضمنية إلى صورة ظاهرية، والتي تسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة. (3)

ويطلق على عملية الإخراج أكثر من لفظ: التصريح، الإظهار، العلنية... الخ، وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الفرد من مخزون معرفي معلوماً لدى الآخرين، وهو ما يعبر عنه بنقل أو تحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل الكلمات، المفاهيم، الاستعارة، القصص وغيرها. (4)

(1) برعدة حسين الطيب، دريس ناريمان بشير، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية دراسة حالة انتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 11، العدد4، 2015، ص: 843.

(2) حسن عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديل، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص: 61.

(3) Irma B, Fernandez, Rajiv Sabaherwal, **Knowledge Management: System and Processes**, New York, 2010, p:59.

(4) عنتره خمقاني، أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، السنة الجامعية 2021/2022، ص: 43، 42.

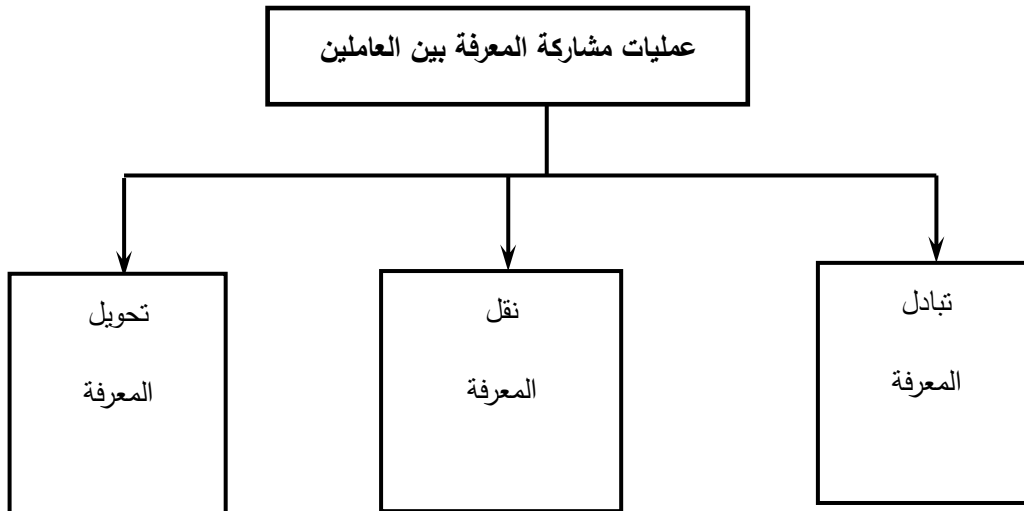
3- الإدخال (الذاتية): وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، فالمعرفة

الصريحة من الممكن أن تكون ضمن العمل أو التطبيق العملي، لذا فإن الفرد يكتسب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والعمل وفقا لما قام به غيره من الأفراد من قبل في المؤسسة، وأيضا من الممكن اكتساب المعرفة الظاهرة بطرق أخرى مثل قراءة روايات الآخرين ومثال على عملية الذاتية عملية قراءة التعليمات المتعلقة بتشغيل برنامج على الحاسوب. (1)

4- التركيب: وتعني هذه العملية الدمج من خلال التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط من تحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعارف الصريحة من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، وتنتج عن هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يأخذ تشكيل هذه المعرفة من خلال التعليم والتدريب. (2)

والشكل التالي يوضح عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين.

الشكل رقم (02) عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين



المصدر: من اعداد الطالب.

(1) خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:

104.

(2) حسن عبد الرحمان الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة بين العاملين

تظهر علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تشجيع القائد

التحويلي للعاملين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض قصد تحسين أدائهم.

وتساهم القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تدعيم وتوجيه أعضاء

فرق العمل دون السيطرة عليهم الى مشاركة المعرفة بينهم بالاعتماد على التدريب والتحفيز وخلق

بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورة وطرق العمل. (1)

وقد ساهم الكثير من الكتاب في الكشف عن الآليات التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية في

صياغة استراتيجية مشاركة المعرفة بين العاملين، أمثال (Hirmen و Micheal سنة 2010 ؛

Abraham Carmeli سنة 2011 ؛ Szu-Han سنة 2016) حيث أثبتوا أن القيادة التحويلية

ترتبط ارتباطا إيجابيا بمشاركة المعرفة بين العاملين، كما أن العديد من أبعاد القيادة التحويلية تتناسب

بشكل جيد مع مشاركة المعرفة بين العاملين، فهذه الأبعاد تشجع التنمية الفكرية كما تزيد من حماس

العاملين لخلق وتبادل المعرفة، بالإضافة إلى المساعدة في التعبير عن الرؤية الجماعية. (2)

كما ركزت غالبية الأبحاث المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين

على نظرية التبادل الاجتماعي فضلا عن التبادل الفردي، وعلى الرغم من أن تبني نظرية التبادل

الاجتماعي قد عمق إلى حد كبير في فهم عمليات التبادل الأساسية، إلا أنها أثبتت نجاعتها

كاستراتيجية لمشاركة المعرفة بين العاملين. (3)

والقائد التحويلي يشجع على العمل بروح الفريق والأعمال الوظيفية، لذلك يتصرف كمحفز

ويسرع من اكتساب المعرفة ومشاركتها، ويذكر zagorsék et al أن القائد التحويلي يشجع على

الانفتاح والأمانة والاتصال والتواصل، ويشجع على الحوار والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد، كما

أن القائد التحويلي عليه التصرف كنموذج يحتذى به فهو يكسب الإعجاب والفخر بالارتباط به من

(1) ججيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالملة، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

(2) Sobia Mahmood, Muhammad Arif Khattak, **The Role Of Transformational Leader In Developing Knowledge, Culture In Public Sector Hospitals**, Article In International Journal Of Organizational Leadership, Pakistan, v 8, n 6,2017, p:515.

(3) Haixin Liu, Guiquan, **Linking Transformational Leadership And Knowledge Sharing: The Mediating Roles Of Perceived Team Goal Commitment And Perceived Team Identification**, Research Paper, v 9, n 6,2018, p:4.

قبل العاملين, فبدون هذه السلوكيات فان العاملين لن يكونوا مدفوعين بشكل خاص لمشاركة المعرفة بينهم, كما أن القيادة التحويلية تهتم بتمكين العاملين من توليد رؤية مشتركة وتفويض الصلاحيات والاحتفال بالنجاح مثل هذه القيم والمفاهيم تشجع العاملين على عمل أشياء مختلفة ومتميزة. (1)

ويتضح أثر أبعاد القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال ما يلي:

1- أثر التأثير المثالي في مشاركة المعرفة بين العاملين:

إن القائد التحويلي هو قائد له حضور قوي وجاذبية يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته أو مؤسسته من وضع إلى وضع أفضل, ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهام الآخرين واستشارتهم, كما يهتم القائد التحويلي بالمرؤوسين الذين يحتاجون رعاية خاصة ويسعى لتحقيق أهدافهم ورغباتهم الشخصية عن طريق توفير المناخ المناسب وهذا ما يؤدي الى توليد معرفة تسمح بتحقيق النتائج التي تفوق الاهداف المحددة. (2)

2- أثر التحفيز الالهامي في مشاركة المعرفة بين العاملين:

إن ممارسات القائد التحويلي لإدارة المعرفة الايجابية تهتم بتحفيز العاملين على توليد المعرفة ونشرها وتداولها, حيث أن تداول المعرفة يشكل فكرة محورية لدى إدارة المعرفة وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, لذلك يجب على القائد التحويلي دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من اجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية فيما يخدم توجهات إدارة المعرفة, ومن أهم ممارسات هذا المجال استخدام التحفيز كعنصر أساسي في مشاركة المعرفة بين العاملين. (3)

3- أثر الاستشارة الفكرية في مشاركة المعرفة بين العاملين:

يشير القائد التحويلي أتباعه إلى التفكير في طرق جديدة ويؤكد على حل المشكلة واستخدام المنطق قبل اتخاذ أي إجراء, لذلك ينبغي على القائد التحويلي أن يتيح لمرؤوسيه هامشا من الحرية والمشاركة في تشخيص المشكلات وابدأ رأيه وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم ويشجع العاملين على توليد المعارف وتطويرها في الأساليب الجديدة وتنفيذ ما هو جيد أو تقديمها للإدارة العليا, فمشاركة المعرفة

(1) سعيدة ضيف, مرجع سبق ذكره, ص: 282.

(2) المرجع نفسه, ص, ص: 282, 283.

(3) المرجع نفسه, ص: 283.

بين العاملين تؤثر ايجابيا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أكثر جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات, كما تمارس ادارة المعرفة تأثيرها على العاملين بالمؤسسة من أجل مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعليم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه ممارسة نشاطات المؤسسة بشكل جيد والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال تخصصاتهم المختلفة, ويتم ذلك من خلال مشاركة المعرفة بين العاملين بوجود قيادة فاعلة تقود تلك المشاركة لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها. (1)

4- أثر الاعتبارية الفردية في مشاركة المعرفة بين العاملين:

إن القائد التحويلي ومن خلال الاعتبارات الفردية يحفز العاملين من خلال زرع الثقة التي هي أساس لعملية مشاركة المعرفة بين العاملين دون حذف وتجريب الأفكار, لذلك فإن القائد التحويلي يشجع العاملين على تجاوز العراقيل التي تعيق اكتساب واستخدام المعرفة وذلك بالمشاركة بمعارفهم وخبراتهم عبر الأقسام والمستويات الإدارية بالمؤسسة. (2)

5- أثر التمكين في مشاركة المعرفة بين العاملين:

إن جعل العاملين أكثر إحساس بالمسؤولية يلزم القائد التحويلي بتمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم, حيث أن نقص الإحساس بالمسؤولية هو أحد أهم أسباب فشل عدة أنشطة في المؤسسة, مثل فشل إدارة المعلومات وارتفاع معدل دوران العمل والذي يؤدي إلى فقدان المعرفة, كما أن التمكين يعد من أهم العوامل التي تشجع العاملين على مشاركة المعرفة بينهم من خلال اخراج معارفهم الضمنية وتحويلها إلى معارف ظاهرة, كما أن من أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي هو تنظيم العاملين وإعطاء كل عامل قيمته الحقيقية وتمكينه من إبراز نقط قوته. (3)

ويشير (yang 2007) إلى أن العديد من الدراسات تؤكد على دور القائد التحويلي في مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال القيام بعدة مهام تشجع سلوك التشارك المعرفي, ومن أهم هذه المهام إيجاد ثقافة تنظيمية مدعمة لعملية التشارك المعرفي, ومن خصائص هذه الثقافة خلق مناخ التعاون

(1) سعيدة صيف, مرجع سبق ذكره, ص: 283.

(2) المرجع نفسه, ص: 283.

(3) أظني جوهره, أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم (غير منشورة), تخصص علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, السنة الجامعية 2014/2013 ص, ص: 138, 139.

بدل مناخ التنافس بين العاملين والأقسام في المؤسسة، محيط عمل تسوده الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، التزام الإدارة العليا، روح المسؤولية للتشارك المعرفي داخل فرق العمل، الاهتمام بالابتكار وحل المشكلات، وتوفير فرص التشارك الطوعي والتلقائي للمعرفة.⁽¹⁾

وتتضح العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين من خلال ما يلي:⁽²⁾

- 1- **نموذج العمليات الداخلية:** يؤدي القائد التحويلي في ظل هذا النموذج دورين هما المراقب والمنسق، حيث يراقب القائد التحويلي العاملين ومدى تطبيقهم واحترامهم للقوانين والأنظمة، بينما ينسق القائد التحويلي العاملين لجعلهم أكثر ثقة في الأنظمة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - 2- **نموذج الأهداف العقلانية:** يؤدي القائد التحويلي دورين هما المفعّل للإنتاج والموجه حيث أن القائد المركز على الإنتاج يهتم بإنتاج العامل ودرجة انجازه للأهداف والمهام المستقبلية للمؤسسة، وذلك من خلال الخطط والهيكل التنظيمية وتحديد المشكلات والبحث عن الحلول.
 - 3- **نموذج النظام المفتوح:** ويظهر القائد التحويلي بصفة المثالي، ويؤدي دورين هما الوسيط والمركز على الابتكار، حيث أن القائد المركز على الابتكار يقوم بتشخيص المحيط الخارجي ويمتص المعلومات والمعارف بأقصى سرعة ممكنة، بينما القائد الوسيط يركز على تجميع الموارد الخارجية من خلال تقوية الاتصال مع الجهات والمؤسسات الخارجية.
 - 4- **نموذج العلاقات الإنسانية:** يؤدي القائد الفعال في ظل هذا النموذج دورين هما المسهل والناصح، فالقائد المسهل يهتم بانسجام الجماعة وتنشيط العلاقات الشخصية لتقليل التصادمات ويتطلب ذلك مشاركة العاملين في حل المشكلات وتوسيع موارد المؤسسة بينما القائد الناصح يساعد العاملين على تطوير كفاءاتهم المرتبطة بالعمل بنوع من الرعاية والتعاطف.
- والقيادة التحويلية تتيح للعاملين فرص المشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتضعهم أمام مسؤوليتهم الجماعية حيال مختلف القضايا والأمور مما يزيد من فرص تعلمهم، حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة تركز على الانفتاح والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الانتاجية في المؤسسة، كما أن شخصية القائد لها

(1) ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 364، 365.

(2) المرجع نفسه، ص: 365.

تأثير كبير على هذه العملية فالقادة الذين يعاملون تابعيهم من العاملين بثقة وتقدير للذات يؤثرون إيجابا عليهم مما يؤدي إلى مشاركة المعرفة بينهم, إضافة إلى تبني المؤسسة لثقافة وقيادة معرفية فاعلة تؤدي الى دفع كل عامل إلى الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة بفضل توظيف الرصيد المعرفي الضمني.⁽¹⁾

⁽¹⁾ ججيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق نستخلص أن القيادة التحويلية أسلوب حديث للقيادة يهتم بإحداث التغيير على مستوى المؤسسات قصد اعطاء الأولوية للاهتمام بالمرؤوسين بدلا من الاهتمام باحتياجات القادة، كما أن للقائد التحويلي صفات مهمة خاصة فيما يتعلق بإيمانه بأهمية مشاركة العاملين بجميع جوانب العمل وسعيه إلى إحداث التطوير والتنمية الإدارية باستمرار، وللقيادة التحويلية أبعاد محددة تتمثل في التأثير المثالي أو الكاريزمي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين.

وتعتبر مشاركة المعرفة بين العاملين من أهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة نظرا لأهميتها البالغة في مختلف المؤسسات لأنها تساعد على تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم، إضافة إلى ضمان استمرارية المعرفة وبقائها في المؤسسة وبالتالي عدم فقدانها في حالة خروج بعض الكفاءات، كما أن هناك متطلبات مهمة لمشاركة المعرفة بين العاملين مثل التحول من العمل الفردي إلى الجماعي ويجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا التشارك المعرفي، وتعتمد المؤسسات على مجموعة من العمليات المهمة تساهم في نجاح مشاركة المعرفة بين العاملين وتتمثل هذه العمليات في تبادل المعرفة ونقل المعرفة وتحويل المعرفة.

وتتضح علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة بين العاملين من خلال الدور الفعال الذي يقوم به القائد التحويلي في حث العاملين على تبادل المعارف بينهم قصد الاستفادة من خبرات بعضهم البعض، وذلك بالاعتماد على التدريب والحوار وإيجاد بيئة عمل مشجعة على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العاملين أثناء أداء مهامهم على أكمل وجه، وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن نمط القيادة التحويلية يشجع العاملين على مشاركة المعرفة بينهم وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية

للقيادة التحويلية

ومشاركة المعرفة

بين العاملين

تمهيد:

بعدها تطرقنا لأبرز الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين، سنتطرق لاهم الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين، سواء الدراسات السابقة باللغة العربية أو الدراسات السابقة باللغة الاجنبية، وذلك من خلال التعرف على هدف الدراسة، اضافة الى المنهج المستخدم وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات قصد الوصول الى النتائج.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سننتظر في هذا المبحث الى الدراسات السابقة باللغة العربية، سواء الدراسات التي لها علاقة مباشرة أو التي لها علاقة غير مباشرة بإشكالتنا، وهذه الدراسات مرتبة من الاحدث الى الاقدم.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة (سميرة صالحى وأخرون، 2022) بعنوان: أثر البيئة المادية للعمل على مشاركة

المعرفة في الشركات البترولية - المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP نموذجاً: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البيئة المادية للعمل على مشاركة المعرفة في الشركات البترولية، حيث تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP بحاسي مسعود ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة وتوزيعها على 45 عاملا بالمؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- لدى العمال اتجاها ايجابيا متوسطا نحو البيئة المادية للعمل.
- هناك مستوى عالي لمشاركة المعرفة بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة طردية بين البيئة المادية للعمل ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية البيئة المادية للعمل على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2- دراسة (قوادري حنان وخالدي محمد، 2021) بعنوان: أثر التشارك المعرفي على تنمية

السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة نموذجاً: (2)

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع واختبار أثر التشارك المعرفي في تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة نموذجاً، وقد اعتمد الباحثين في هذه الدراسة

(1) سميرة صالحى وأخرون، أثر البيئة المادية للعمل على مشاركة المعرفة في الشركات البترولية - المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP نموذجاً، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمر تليجي الاغواط، المجلد5، العدد1، 2022، ص: 654.

(2) قوادري حنان، خالدي محمد، مرجع سبق ذكره ، ص: 189.

على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 78 استمارة بحث على الموظفين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التشارك المعرفي والسلوك الإبداعي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التشارك المعرفي على السلوك الإبداعي ناتج عن بعد التشارك الداخلي للمعرفة وإن كان بشكل ضعيف نسبيا.

3- دراسة (باديس بوخلوة وآخرون، 2020) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، إضافة إلى التعرف على مستوى أبعاد تكنولوجيا المعلومات وكذا مستوى مشاركة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة مكونة من 29 فقرة، شملت عينة مكونة من 160 موظفا بالمؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود اهتمام مرتفع بتكنولوجيا المعلومات (78 %).

- مستوى مشاركة المعرفة مرتفع وذو أهمية نسبية (77 %).

- وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة بالمؤسسة.

4- دراسة (بوطالب جهيد ونجيمي عيسى، 2020) بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: (2)

هدفت هذه الدراسة لاختبار طبيعة أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ولتحقيق الهدف البحثي

(1) باديس بوخلوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 372.

(2) بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 35 أستاذ والتي حددت بطريقة العينة غير العشوائية الهدفية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .
- ليس للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .
- ليس للتمكين أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .
- ليس للأمن الوظيفي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .
- للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

5- دراسة (بن زيادي أسماء، 2019 / 2020) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قيام القيادة التحويلية بتبني متطلبات إدارة المعرفة (تغيير الهيكل التنظيمي القائم، بناء الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع مشاركة المعرفة، توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تمثل الإطار المادي لإدارة المعرفة، صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة) من خلال دراسة حالة ببعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، كما تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع (127) على عمال 30 مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف ويتكون هؤلاء العاملين من 30 رئيس و 97 مرؤوس، وقصد تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج فقد تم استخدام برنامج SPSS إضافة إلى برنامج AMOS من أجل قياس النموذج المقترح واختبار الفرضيات.

(1) بن زيادي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- للقيادة التحويلية دور في بناء الثقافة التنظيمية ونشر القيم والمبادئ التي تقوم على مشاركة المعرفة بين العاملين والتي تعتبر من أهم متطلبات إدارة المعرفة.
- القادة التحويليين للمؤسسات محل الدراسة مقتنعين بأن للقائد التحويلي دور كبير في تغيير الهيكل التنظيمي الذي يخدم إدارة المعرفة.
- القادة التحويليين للمؤسسات محل الدراسة مقتنعين بأن للقائد التحويلي دور كبير في نشر ثقافة التعلم ومشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تسهيل اللقاءات وتشجيع العمل الجماعي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الدور الفعال الذي يقوم به القائد التحويلي في تبني متطلبات إدارة المعرفة.

6- دراسة (السعيد مبروك إبراهيم، 2019) بعنوان: القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة: (1)

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة والابتكار، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- يظهر التأثير المثالي للقائد التحويلي على أتباعه فيما يقدمه من سلوك، وما يقدمه من رؤية مقنعة عن المؤسسة فالتأثير المثالي للقائد التحويلي يمكن أن يكون بمثابة وسيلة هامة لتعليم السلوكيات الجديدة.
 - القائد التحويلي يمتلك القدرة على تحفيز التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه، وذلك لما يتصف به من طلاقة ومرونة وأصالة واهتمام بالتفصيلات والحساسية للمشكلات.
 - من أنماط القيادة الداعمة للابتكار نمط القيادة التحويلية حيث إنه يستطيع أن يستوعب مشاعر وقيم وإبداع مرؤوسيه، كما أنه لديه قدره على توليد مشاعر إيجابية ومشاعر انتماء والتزام من جانب مرؤوسيه، مما يجعلهم ينتجون كمية أكبر من العمل، وابتكر ون في حل المشكلات.
 - القائد التحويلي يعمل على تراكم الأصول المعرفية بالمؤسسة وتوفيرها، مما يولد عنها أفكاراً جديدة مبتكرة مقدمة من قبل المرؤوسين يتم وضعها تحت التنفيذ.

(1) السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 2.

7- دراسة (سعيدة ضيف، 2018 / 2019) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة مكون من جزأين الجزء الأول يخص البيانات الأولية والجزء الثاني يخص محاور الدراسة، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة والذي قدر ب (1875) موظف حيث تم توزيع (340) استبانة واسترجع منها (295) استبانة وبلغ عدد الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي (282) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- القيادة التحويلية تمارس بدرجة متوسطة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
- مستوى ممارسة أسلوب إدارة المعرفة كان متوسطا بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
- مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة كان مرتفعا بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
- وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة تأثيرات أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة.

(1) سعيدة ضيف، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

8- دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها

بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، وقياس مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم، بالإضافة للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (214) عضوا وقائدا أكاديميا من (12) كلية للعلوم والآداب بجامعة القصيم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث (متوسطة) .
- درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث (متوسطة) .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة أو طردية (عالية) ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي.

9- دراسة (هيلة منديل محمد التويجري، 2017) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان الذي وزع على 100 مشرف تربوي يشكلون حوالي 34.1 % من مجتمع الدراسة.

(1) إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص:5.

(2) هيلة منديل محمد التويجري، مرجع سبق ذكره، ص:612.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية ، وكان أعلى الأبعاد توافرا هو الحفز الإلهامي بنسبة 81.4 % ، ويليه الاعتبارات الفردية بنسبة 80.9 % ، ثم التأثير المثالي بنسبة 80.1 % ، وجاء بعدا الاستشارة الفكرية والتمكين في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر.
- فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة بنسبة 75.6%، وكانت القدرة على تحديد المشكلة هي الأفضل بنسبة 77.5 % ، وتلتها الرقابة والمتابعة وتطوير البدائل بنسبة 76%، وكانت القدرة على تقييم البدائل هي الأقل بنسبة 71.5%.
- لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة.
- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار.

10- دراسة (محمد حسنى سالم المصدر، 2017) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالعدالة

التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة: (1)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة وزعت على (186) رئيس قسم، وتم استرداد (160) استبانة أي بنسبة استرداد قدرها 86 %.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود مستوى كبير من القيادة التحويلية لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حيث حصل بعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى، وحصل بعد الحفز الإلهامي على المرتبة الثانية، وحصل بعد الحفز الفكري على المرتبة الثالثة، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الاعتبارات الفردية.

(1) محمد حسنى سالم المصدر، علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2017، ص: د.

- وجود مستوى كبير من العدالة التنظيمية لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) والعدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات قطاع غزة.

11- دراسة (عزام محمد حسن العثماني، 2017) بعنوان: دور القيادة التحويلية في

تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) في المدارس الخاصة والتعرف على واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة وبيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين في المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (964) فرداً، وبلغ عدد العينة (274) مفردة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ممارسة مديرو المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة التحويلية 68.76 % .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة في محافظات غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الخاصة في محافظات قطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة)

(1) عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة (غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى بغزة، 2017، ص: ت.

بينما توجد فروق تعزى لمتغير (العمر) لصالح الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 40 عام) و (المؤهل العلمي) لصالح (الدراسات العليا) .

12- دراسة (جعلاب الزهرة و زيد الخير ميلود، 2015) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (85) فردا من إطارات وعاملين.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية وتأثير بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

13- دراسة (ججيق عبد المالك ووناس أسماء، 2014) بعنوان: تأثير البيئة الداخلية

للمؤسسة على التشارك المعرفي: (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الرئيسية الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة السائدة في المنظمة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات " وكالة عنابة غرب " حيث تم بناء نموذج البحث و فرضياته وفقا لإشكالية الدراسة وطورت متغيراته بالاستناد على الدراسات السابقة ، وقد اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان للحصول على البيانات والوصول للنتائج.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتغير التابع التشارك المعرفي.

(1) جعلاب الزهرة، زيد الخير ميلود، القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة دقاتر اقتصادية، جامعة زباني عاشور الجلفة، المجلد 6، العدد 2، 2015، ص: 62.

(2) ججيق عبد المالك، ووناس أسماء، مرجع سبق ذكره، ص: 1.

- توفر بنية تكنولوجية قوية لكن لا تستغل لغرض التشارك المعرفي.
- هناك اتصالات مفتوحة بين القادة والموظفين في المؤسسة المبحوثة حتى وإن كانت لا تتمحور جميعها حول تبادل المعارف فإن وجودها يشجع مستقبلا على تبني ممارسات التشارك المعرفي.
- 14- دراسة (زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، 2013) بعنوان: علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقصد تحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلما ومعلمة، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة ثلاثة استبيانات الأول لقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية والثاني لقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية والثالث لقياس مستوى تمكين المعلمين.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين.
- مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين.
- مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطا من وجهة نظرهم.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين.

(1) زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، السنة الجامعية 2012 / 2013، ص، ص: م، ن.

المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية

سننظر في هذا المطلب لمخلص عام للدراسات السابقة باللغة العربية يحتوي على عنوان الدراسة، هدف الدراسة، الأدوات المستخدمة في الدراسة، وأهم النتائج المتوصل إليها من كل دراسة.

الجدول رقم (01) ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية

العنوان	الهدف	الأدوات	النتائج
الدراسة 1	أثر البيئة المادية للعمل على مشاركة المعرفة في الشركات البترولية - المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP نموذجاً 2022	الاستبيان	<ul style="list-style-type: none"> - لدى العمال اتجاهها ايجابيا متوسطا نحو البيئة المادية للعمل. - هناك مستوى عالي لمشاركة المعرفة بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. - هناك علاقة طردية بين البيئة المادية للعمل ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. - وجود أثر ذو دلالة احصائية البيئة المادية للعمل على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
الدراسة 2	أثر التشارك المعرفي على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة نموذجاً 2021	الاستبيان	<ul style="list-style-type: none"> - التشارك المعرفي والسلوك الإبداعي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة. - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التشارك المعرفي على السلوك الإبداعي ناتج عن بعد التشارك الداخلي للمعرفة وإن كان بشكل ضعيف نسبياً.
الدراسة 3	أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة 2020	الاستبيان	<ul style="list-style-type: none"> - وجود اهتمام مرتفع بتكنولوجيا المعلومات (78 %). - مستوى مشاركة المعرفة مرتفع وذو أهمية نسبية (77 %). - وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة بالمؤسسة.

<p>- لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.</p> <p>- ليس للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.</p> <p>- ليس للتمكين أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .</p> <p>- ليس للأمن الوظيفي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.</p> <p>- للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>اختبار طبيعة أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.</p>	<p>أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي 2020</p>	<p>الدراسة 4</p>
<p>- للقيادة التحولية دور في بناء الثقافة التنظيمية ونشر القيم والمبادئ التي تقوم على مشاركة المعرفة بين العاملين والتي تعتبر من أهم متطلبات إدارة المعرفة.</p> <p>- القادة التحويليين للمؤسسات محل الدراسة مقتنعين بأن للقائد التحولي دور كبير في تغيير الهيكل التنظيمي الذي يخدم إدارة المعرفة.</p> <p>- القادة التحويليين للمؤسسات محل الدراسة مقتنعين بأن للقائد التحولي دور كبير في نشر ثقافة التعلم ومشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تسهيل اللقاءات وتشجيع العمل الجماعي.</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الدور الفعال الذي يقوم به القائد التحولي في تبني متطلبات إدارة المعرفة.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على مدى قيام القيادة التحولية بتبني متطلبات إدارة المعرفة (تغيير الهيكل التنظيمي القائم، بناء الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع مشاركة المعرفة، توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تمثل الإطار المادي لإدارة المعرفة، صياغة استراتيجية إدارة المعرفة) من خلال دراسة حالة ببعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.</p>	<p>دور القيادة التحولية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 2020 / 2019</p>	<p>الدراسة 5</p>
<p>- يظهر التأثير المثالي للقائد التحولي على أتباعه فيما يقدمه من سلوك، وما يقدمه من رؤية مقنعة عن المؤسسة فالتأثير المثالي للقائد التحولي يمكن أن يكون بمثابة وسيلة</p>		<p>التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحولية ومشاركة</p>	<p>القيادة التحولية ومشاركة المعرفة 2019</p>	

<p>هامة لتعليم السلوكيات الجديدة.</p> <p>- القائد التحويلي يمتلك القدرة على تحفيز التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه، وذلك لما يتصف به من طلاقة ومرونة وأصالة واهتمام بالتفصيلات والحساسية للمشكلات.</p> <p>- من أنماط القيادة الداعمة للابتكار نمط القيادة التحويلية حيث إنه يستطيع أن يستوعب مشاعر وقيم وإبداع مرؤوسيه، كما أنه لديه قدره على توليد مشاعر إيجابية ومشاعر انتماء والتزام من جانب مرؤوسيه، مما يجعلهم ينتجون كمية أكبر من العمل، ويبتكرون في حل المشكلات.</p> <p>- القائد التحويلي يعمل على تراكم الأصول المعرفية بالمؤسسة وتوفيرها، مما يولد عنها أفكارا جديدة مبتكرة مقدمة من قبل المرؤوسين يتم وضعها تحت التنفيذ.</p>	<p>/</p>	<p>المعرفة والابتكار</p>		<p>الدراسة 6</p>
<p>- القيادة التحويلية تمارس بدرجة متوسطة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.</p> <p>- مستوى ممارسة أسلوب إدارة المعرفة كان متوسطا بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.</p> <p>- مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة كان مرتفعا بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.</p> <p>- وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة تأثيرات أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر.</p>	<p>القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر / 2018 / 2019</p>	<p>الدراسة 7</p>
<p>- درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث (</p>		<p>الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة</p>	<p>القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى</p>	<p>الدراسة 8</p>

<p>متوسطة) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث (متوسطة) توجد علاقة ارتباطية موجبة أو طردية (عالية) ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي.</p>		<p>التحويلية، وقياس مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم.</p>	<p>أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم 2018</p>	
<p>- درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية ، وكان أعلى الأبعاد توافراً هو الحفز الإلهامي بنسبة 81.4 % ، ويليه الاعتبارات الفردية بنسبة 80.9 % ، ثم التأثير المثالي بنسبة 80.1 % ، وجاء بعد الاستشارة الفكرية والتمكين في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر.</p> <p>- فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة بنسبة 75.6%، وكانت القدرة على تحديد المشكلة هي الأفضل بنسبة 77.5 % ، وتلتها الرقابة والمتابعة وتطوير البدائل بنسبة 76%، وكانت القدرة على تقييم البدائل هي الأقل بنسبة 71.5%.</p> <p>- لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة.</p> <p>- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القصيم.</p>	<p>القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم 2017</p>	<p>الدراسة 9</p>
<p>- وجود مستوى كبير من القيادة التحويلية لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حيث حصل بعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى، وحصل بعد الحفز الإلهامي على المرتبة الثانية، وحصل بعد الحفز الفكري على المرتبة الثالثة، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الاعتبارات الفردية.</p> <p>- وجود مستوى كبير من العدالة التنظيمية</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة</p>	<p>علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة 2017</p>	<p>الدراسة 10</p>

<p>لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة.</p> <p>- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) والعدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات قطاع غزة.</p>				
<p>- ممارسة مديرو المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة التحويلية 68.76 % .</p> <p>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة في محافظات غزة.</p> <p>- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الخاصة في محافظات قطاع غزة.</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة) بينما توجد فروق تعزى لمتغير (العمر) لصالح الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 40 عام) و(المؤهل العلمي) لصالح (الدراسات العليا).</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) في المدارس الخاصة والتعرف على واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة وبيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة.</p>	<p>دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة 2017</p>	<p>الدراسة 11</p>
<p>- توجد علاقة ذات دلالة معنوية وتأثير بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في المديرية</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على درجة تأثير القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في</p>	<p>القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير</p>	<p>الدراسة 12</p>

<p>العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.</p>		<p>المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.</p>	<p>2015</p>	
<p>- وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتغير التابع التشارك المعرفي. - توفر بنية تكنولوجية قوية لكن لا تستغل لغرض التشارك المعرفي. - هناك اتصالات مفتوحة بين القادة والموظفين في المؤسسة المبحوثة حتى وإن كانت لا تتمحور جميعها حول تبادل المعارف فإن وجودها يشجع مستقبلا على تبني ممارسات التشارك المعرفي.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على تأثير العوامل الرئيسية الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة السائدة في المنظمة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات "وكالة عناية غرب".</p>	<p>تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي 2014</p>	<p>الدراسة 13</p>
<p>- مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين. - مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين. - مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطا من وجهة نظرهم. - هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>الكشف عن علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم.</p>	<p>علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم 2013</p>	<p>الدراسة 14</p>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية

من خلال الجدول رقم (01) والذي يحتوي على ملخص للدراسات السابقة باللغة العربية نلاحظ ما يلي:

1- الإطار الزمني:

من خلال الجدول السابق يتضح أن الدراسات السابقة باللغة العربية جاءت محصورة في الفترة الزمنية من (2010 - 2022) وهي مدة تقدر بـ 12 سنة، وهذه الفترة تساعدنا في معرفة مدى الاختلاف بين الدراسات السابقة ضمن هذا المجال الزمني، سواء كان هذا الاختلاف في طبيعة دراسة موضوع القيادة التحويلية أو مشاركة المعرفة، أو في طريقة قياسها.

2- متغيرات الدراسة:

يتضح من الدراسات السابقة باللغة العربية أنها ركزت على جوانب متعددة تخص أثر القيادة التحويلية في كل من (ادارة المعرفة، اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، تمكين رأس المال الفكري، التمكين) وهي كلها متغيرات تمس اهتمامات القيادة التحويلية داخل المؤسسة لإحداث التغيير المنشود قصد تحقيق الاهداف المحددة، كما تطرقت هذه الدراسات الى أثر المتغيرات التالية (بيئة العمل المادية، تنمية السلوك الإبداعي، تكنولوجيا المعلومات، جودة الحياة الوظيفية، البيئة الداخلية للمؤسسة) في سلوك التشارك المعرفي وهي متغيرات تساهم بشكل فعال في تشجيع العاملين على تبني سلوك التشارك المعرفي مما يساهم في دقة وسرعة نقل المعارف بين العاملين في مختلف المستويات الادارية بالمؤسسة.

أما الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين فكانت دراسة (السعيد مبروك إبراهيم، 2019) التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة والابتكار، حيث ضم المتغير المستقل أربعة أبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية)، وكذلك دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) التي تطرقت الى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، وقياس مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم، بالإضافة للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي، وهذا ما يدل على أن الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت موضوع أثر

أبعاد القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين كانت قليلة جدا على حد إطلاع الباحث وقد أفادت هذه الدراسات الباحث وساعدته في إثراء الجانب النظري للدراسة، وتحديد أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وبناء أداة البحث (الاستبيان)، وكذا التعقيب على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج دراستنا الحالية.

3- ميدان الدراسة:

مكان الدراسة الميدانية التي أجرتها الدراسات السابقة باللغة العربية كانت أربعة منها بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يتطابق مع مكان الدراسة الميدانية لدراستنا الحالية، وكذلك المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP بحاسي مسعود، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكليات العلوم والآداب بجامعة القصيم، ومدينة بريدة في منطقة القصيم، ووزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، المدارس الخاصة بقطاع غزة، والمدارس الثانوية في دولة الكويت، والشركة الجزائرية للتأمينات " وكالة عنابة غرب"، وهذا ما يفسر ارتباط موضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي التي تحفز القادة على حث العاملين على مشاركة المعرفة بينهم قصد الحصول على مختلف المعارف بالدقة والسرعة المطلوبة.

4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

الدراسات السابقة باللغة العربية كلها استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة المختارة، وقد تم معالجة بيانات هذه الدراسات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث يعد الاستبيان الأداة الأكثر مناسبة لهذا النوع من البحوث التي تتميز بتعدد متغيرات الدراسة وكثرتها، وأما دراسة (السعيد مبروك إبراهيم، 2019) فإنها لم تستخدم الاستبيان لأنها دراسة نظرية اهتمت بوصف الظاهرة المدروسة فقط.

5- نتائج الدراسة:

هناك اختلاف في نتائج الدراسات السابقة، وذلك بسبب اختلاف ميدان ومتغيرات وأهداف كل دراسة مما يؤدي الى اختلاف نتائجها، حيث نجد عدة دراسات ركزت على وجود أثر بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وكل من تمكين رأس المال الفكري، والفعالية التنظيمية والعدالة التنظيمية، والمنظمة المتعلمة، وهناك

دراسات أبرزت الدور الفعال لجودة الحياة الوظيفية، وتكنولوجيا المعلومات، والسلوك الإبداعي في نجاح عملية مشاركة المعرفة بين العاملين، كما أظهرت بعض الدراسات أثر القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة، وأما دراستنا الحالية فإنها تسعى الى ابراز أثر أبعاد القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

سنتطرق في هذا المبحث الى الدراسات السابقة باللغة الاجنبية، سواء الدراسات التي لها علاقة مباشرة أو التي لها علاقة غير مباشرة بإشكالتنا، وهذه الدراسات مرتبة من الاحداث الى الاقدم.

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

1- دراسة (Wei-LiWu and Yi-Chih Lee,2020) بعنوان هل تعمل المشاركة في

العمل والقيادة التحويلية على تسهيل مشاركة المعرفة؟ منظور الحفاظ على نظرية الموارد: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الموارد الشخصية للعاملين (أي مشاركة العمل والدافع الجوهرية) والموارد الخارجية (أي القيادة التحويلية) على مشاركة المعرفة، إضافة إلى التعرف على العلاقات المتبادلة بين القيادة التحويلية ومشاركة العمل والدافع الجوهرية ومشاركة المعرفة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وشملت عينة الدراسة على 214 ممرضة بعضهم يعملون في مركز طبي وآخرون في مستشفى اقليمي في مدينة تايوان بالصين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الموارد الخارجية إيجابية وتقيد في تعزيز مشاركة المعرفة.
- التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة تكون من خلال الدافع الداخلي أكثر إيجابية في ظل المستويات العالية من القيادة التحويلية بدلاً من المستويات المنخفضة للقيادة التحويلية.
- مشاركة المعرفة يمكن اعتبارها نشاطاً مهماً وخاصة عندما يمتلك العاملون موارد شخصية وخارجية كبيرة.

(1) Wei-LiWu and Yi-Chih Lee,op cit, p:1.

2- دراسة (Than Thanh Son and others,2020) بعنوان: القيادة التحويلية ومشاركة

المعرفة: المحددات التشغيلية والمالية لأداء الشركة: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة على الأداء التشغيلي والمالي في الشركات الصينية، وطبقت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، ومن أجل تحقيق الهدف البحثي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من 263 مستجيباً في 112 شركة تصنيع وخدمات في الصين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة يتوسطان العلاقة المتبادلة بين القيادة التحويلية واثنين من جوانب محددة للأداء التنظيمي.
- القيادة التحويلية لها تأثير أكبر على الأداء المالي للشركات الصينية المدروسة، في حين أن مشاركة المعرفة ترتبط بشكل أكبر بالأداء التشغيلي.
- تساهم ممارسة القيادة التحويلية في تحفيز سلوكيات مشاركة المعرفة لدى الأفراد العاملين في الشركات الصينية المدروسة.

3- دراسة (Leonardus W.W Mihardjo and others, 2019) بعنوان: مشاركة

المعرفة والقيادة التحويلية: (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة المعرفة والقيادة التحويلية من خلال الاعتماد على الأبعاد التالية (أسلوب القيادة، أداء الفريق، الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين)، بالإضافة إلى التعرف على صحة الحجة القائلة بأن مشاركة المعرفة وأسلوب القيادة التحويلية يحسن أداء الفريق، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم اختيار عينة تقدر ب 600 فردا وبلغت نسبة الاستجابة 62.5%.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

(1) Than Thanh Son and others, **Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance** , journals sagepublications, Britain, v 7, n 1,2020, p:1.

(2) Leonardus W.W Mihardjo and others, **Knowledge Sharing and Transformational Leadership**, journal of security and sustainability issues, Indonesia, v9, n 1,2019, p:333.

- الإبداع هو عملية تبدأ في الفريق من خلال مشاركة المعرفة، كما تبدأ عملية الإبداع في الموقف عندما يشارك أعضاء الفريق المعرفة من خلال التنسيق بينهم.
 - تتم مشاركة الكثير من المعرفة عندما يجتمع أعضاء الفريق لتبادل المعرفة في منطقة معينة.
 - على الرغم من أن الثقة معقدة ولكنها تعتبر مفتاح للأداء على مستوى الفريق.
- 4- دراسة (Jielin Yin and others ,2019) بعنوان: القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة: استكشاف الأدوار الوسيطة للسلامة النفسية وفعالية الفريق: (1)
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على مشاركة معرفة الموظف في الصين مع توسيط سلامة علم النفس وفعالية الفريق في هذه العلاقات ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبيان حيث تم جمع البيانات من 400 موظف من شركات قائمة على المعرفة في الصين لاختبار العلاقات المقترحة بشكل تجريبي مع طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- السلامة النفسية توسطت بشكل كامل في تأثير التحفيز الفكري على مشاركة المعرفة .
 - فعالية الفريق توسطت بشكل كامل في تأثير الدافع الملهم على مشاركة المعرفة.
 - السلامة النفسية وفعالية الفريق توسطت أيضا في تأثير الاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة.
- توفر النتائج السابقة دعما تجريبيا لتأثير القيادة التحويلية على مشاركة معرفة العامل في سياق دولي.

(1) Jielin Yin and others, **Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy**, Journal of Knowledge Management, Jin Cheng University China, v24,N2,2019, p,p:2,3.

5- دراسة (Weiping Jiang and others,2017) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على

أداء العامل المستدام: الوسيط دور سلوك المواطنة التنظيمية: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير القيادة التحويلية على أداء العامل المستدام، وكذلك دور الوساطة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع ما مجموعه 389 استبياناً من المقاولين وتحليلها عن طريق نمذجة المعادلة الهيكلية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- أداء العامل المستدام يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية، بالإضافة إلى ذلك فإن أكثر من نصف هذا التأثير كان بوساطة سلوك المواطنة التنظيمية.

- التأثير المثالي والتحفيز الفكري ليس لهما تأثير كبير على التطوير الذاتي للعامل.

- سلوك المواطنة التنظيمية يوفر الفرص للموظفين لتحسين كفاءاتهم وتحسين التعاون الجماعي.

6- دراسة (Surya Rashmi Rawat,2015) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على معنويات

العاملين وتحفيزهم: (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على معنويات العاملين والتحفيز، إضافة للتعرف على العوامل المختلفة التي يتم من خلالها التحول إلى نمط القيادة التحويلية من قبل قادة المؤسسات، ولتحقيق الهدف البحثي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة موضوع الدراسة، كما اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية من عمال شركات بمدينة بيبون (الهند) على دراسة استقصائية شملت 378 عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تنفيذ التغيير في ثقافة المؤسسة يؤدي إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- الجنس له تأثير كبير في تنفيذ القيادة التحويلية مقارنة بالعوامل الأخرى.

(1) Weiping Jiang and others, **The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**, journals sustainability, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Switzerland, v6, n 1, 2017, p:1.

(2) Surya Rashmi Rawat, **Impact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation**, Indian Journal of Science and Technology, Indian Association for Education and Environment v 8, n 6, 2015, p:25.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومعنويات ودوافع العاملين.

7- دراسة (Thanos Papadopoulos and others ,2012) بعنوان: استكشاف محددات

مشاركة المعرفة عبر مدونات العاملين: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام مدونات الويب من قبل المؤسسات كوسيلة اتصال وأداة لمشاركة المعرفة، ولتحقيق الهدف البحثي استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الكفاءة الذاتية، والمتعة المتصورة، ونتائج شخصية معينة التوقعات والمواقف الفردية تجاه تبادل المعرفة مرتبطة بشكل إيجابي بنية مشاركة المعرفة في مدونات العاملين.
- أثرت توقعات النتائج الشخصية بشكل غير مباشر على نية تبادل المعرفة من خلال التأثير على المواقف تجاه مشاركة المعرفة.
- لم يكن هناك أي ارتباط بين المعايير الذاتية، الهوية الاجتماعية، معايير المجموعة، وسهولة استخدام المدونة الملحوظة و الإيثار للنوايا نحو مشاركة المعرفة.

8- دراسة (Patrick S.W Fong, Sonia K.Y. Choi,2009) بعنوان: عمليات إدارة

المعرفة في شركات الخدمات المهنية في صناعة البناء: (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة الضمنية، وأجريت هذه الدراسة في شركات مسح الكميات المهنية في هونغ كونغ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة آراء مساحي الكميات المحترفين وتم استرجاع نسبة 42.6 % من الاستثمارات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عمليات الإدارة في شركات مسح الكميات تتمثل في المعارف الستة، أي الاستحواذ، الإنشاء، التخزين، التوزيع الاستخدام، الصيانة.

(1) Thanos Papadopoulos and others, **Exploring the diterminants of knowledge sharing via employee weblogs**, journal of information management, School of Management Swansea University ,United kingdom v12, n 4 ,2012, p:1.

(2) Patrick S.W Fong, Sonia K.Y. Choi, **The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice**, Journal of Knowledge Management, Jin Cheng University China, v13, n2, 2009, p:110.

- هناك نقص عام في العاملين المعينين بشكل خاص لاكتساب المعرفة من مصادر خارجية.
- تواجه شركات مسح الكميات في هونغ كونغ بعض الصعوبات في عملية مشاركة المعرفة.
- 9- دراسة (Kamal Kishore and others ,2007) بعنوان: مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس: (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنشطة مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في وادي كلنج بماليزيا، إضافة لمحاولة التعرف على العوائق الموجودة في مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية وتحديد الآليات التي قد تساعد في تشجيع مشاركة المعرفة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان قصد جمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يقدر ب 518 عضواً وأخذت عينة قدرها 265 عضواً أي بنسبة استجابة تقدر ب 51%. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعد مشاركة المعرفة أمراً حيويًا في المؤسسات القائمة على المعرفة مثل الجامعات، لأن غالبية العاملين هم عمال معرفة في بيئة تعليمية.
- المعرفة الضمنية التي يخلقها أعضاء هيئة التدريس أو مكاسبهم مضمنة في أذهانهم وتشكل مخزناً للتعليم.
- تلعب المؤسسات التعليمية دوراً رئيسياً في مشاركة المعرفة.
- تضمن المشاركة الفعالة للمعرفة توفر أكاديميون قادرين على إدراك وتطوير إمكاناتهم على أكمل وجه.

- 10- دراسة (Alannah E. Rafferty and Mark A. Griffin ,2004) بعنوان: أبعاد القيادة التحويلية: المفاهيمية وملحقات تجريبية: (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جوانب نظرية القيادة التحويلية التي أدت إلى نقص التجريبية لدعم بنية العامل المفترضة للنموذج، وقد تم اقتراح خمسة أبعاد فرعية أكثر تركيزاً للقيادة

(1) Kamal Kishore and others, **Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia**, Journal of the American Statistical Association, v102, n477, 2007, p:22.

(2) Alannah E. Rafferty and Mark A. Griffin, **Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions**, journal of information management, School of Management Swansea University United kingdom, v 15, n 3, 2004, p:329.

التحويلية (الرؤية والتواصل الملهم والتحفيز الفكري والقيادة الداعمة والاعتراف الشخصي)، وتركز هذه الدراسة على الرؤية بدلاً من البناء الأوسع للكاريزما أو المثالية (التأثير)، ولتحقيق الهدف البحثي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- التواصل الملهم مهم عند التعبير عن رؤية للمستقبل.
- صياغة الرؤية قد يكون لها تأثير محايد أو حتى سلبي على العاملين.
- التحفيز الفكري مرتبط بشكل إيجابي مع الارتباط العاطفي بالمؤسسة، فقد يحتاج القادة الذين ينخرطون في التحفيز الفكري إلى زيادة الارتباط العاطفي بالمؤسسة كما يعززون أيضاً شعور المرؤوسين بأهمية الارتباط العاطفي بالمؤسسة.

المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

سنتطرق في هذا المطلب لمخلص عام للدراسات السابقة باللغة الاجنبية يحتوي على عنوان الدراسة، هدف الدراسة، الأدوات المستخدمة في الدراسة، وأهم النتائج المتوصل إليها من كل دراسة.

الجدول رقم (02) ملخص الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

العنوان	الهدف	الأدوات	النتائج
الدراسة 1	هل تعمل المشاركة في العمل والقيادة التحويلية على تسهيل مشاركة المعرفة؟ منظور الحفاظ على نظرية الموارد 2020	التعرف على تأثير الموارد الشخصية للعاملين (أي مشاركة العمل والدافع الجوهري) والموارد الخارجية (أي القيادة التحويلية) على مشاركة المعرفة	الاستبيان
			<ul style="list-style-type: none"> - الموارد الخارجية إيجابية وتفيد في تعزيز مشاركة المعرفة. - التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة تكون من خلال الدافع الداخلي أكثر إيجابية في ظل المستويات العالية من القيادة التحويلية بدلاً من المستويات المنخفضة للقيادة التحويلية. - مشاركة المعرفة يمكن اعتبارها نشاطاً مهماً وخاصة عندما يمتلك الأفراد موارد شخصية وخارجية كبيرة.

<p>- جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة يتوسطان العلاقة المتبادلة بين القيادة التحويلية واثنتين من جوانب محددة للأداء التنظيمي.</p> <p>- القيادة التحويلية لها تأثير أكبر على الأداء المالي للشركات الصينية المدروسة، في حين أن مشاركة المعرفة ترتبط بشكل أكبر بالأداء التشغيلي.</p> <p>- تساهم ممارسة القيادة التحويلية في تحفيز سلوكيات مشاركة المعرفة لدى الأفراد العاملين في الشركات الصينية المدروسة.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على آثار القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة على الأداء التشغيلي والمالي في الشركات الصينية</p>	<p>القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة: المحددات التشغيلية والمالية لأداء الشركة 2020</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p>- الإبداع هو عملية تبدأ في الفريق من خلال مشاركة المعرفة، كما تبدأ عملية الإبداع في الموقف عندما يشارك أعضاء الفريق المعرفة من خلال التنسيق بينهم.</p> <p>- تتم مشاركة الكثير من المعرفة عندما يجتمع أعضاء الفريق لتبادل المعرفة في منطقة معينة.</p> <p>- على الرغم من أن الثقة معقدة ولكنها تعتبر مفتاح للأداء على مستوى الفريق.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على العلاقة بين مشاركة المعرفة والقيادة التحويلية من خلال الاعتماد على الأبعاد التالية (أسلوب القيادة، أداء الفريق، الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين)</p>	<p>مشاركة المعرفة والقيادة التحويلية 2019</p>	<p>الدراسة 3</p>
<p>- السلامة النفسية توسطت بشكل كامل في تأثير التحفيز الفكري على مشاركة المعرفة .</p> <p>- فعالية الفريق توسطت بشكل كامل في تأثير الدافع الملهم على مشاركة المعرفة.</p> <p>- السلامة النفسية وفعالية الفريق توسطت أيضا في تأثير الاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على مشاركة معرفة العامل في الصين مع توسيط سلامة علم النفس وفعالية الفريق في هذه العلاقات.</p>	<p>القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة: استكشاف الأدوار الوسيطة للسلامة النفسية وفعالية الفريق 2019</p>	<p>الدراسة 4</p>

<p>- توفر النتائج السابقة دعماً تجريبياً لتأثير القيادة التحويلية على مشاركة معرفة العامل في سياق دولي.</p>				
<p>- أداء العامل المستدام يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية، بالإضافة إلى ذلك فإن أكثر من نصف هذا التأثير كان بواسطة سلوك المواطنة التنظيمية.</p> <p>- التأثير المثالي والتحفيز الفكري ليس لهما تأثير كبير على التطوير الذاتي للموظف.</p> <p>- سلوك المواطنة التنظيمية يوفر الفرص للعاملين لتحسين كفاءاتهم.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>معرفة درجة تأثير القيادة التحويلية على أداء العامل المستدام، وكذلك دور الوساطة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>أثر القيادة التحويلية على أداء العامل المستدام: الوسيط دور سلوك المواطنة التنظيمية 2017</p>	<p>الدراسة 5</p>
<p>- تنفيذ التغيير في ثقافة المنظمة يؤدي إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية.</p> <p>- الجنس له تأثير كبير في تنفيذ القيادة التحويلية مقارنة بالعوامل الأخرى.</p> <p>- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومعنويات ودوافع العاملين.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على أثر القيادة التحويلية على معنويات الموظفين والتحفيز</p>	<p>أثر القيادة التحويلية على معنويات العاملين وتحفيزهم 2015</p>	<p>الدراسة 6</p>
<p>- الكفاءة الذاتية، والمتعة المتصورة، ونتائج شخصية معينة التوقعات والمواقف الفردية تجاه تبادل المعرفة مرتبطة بشكل إيجابي بنية مشاركة المعرفة في مدونات العاملين.</p> <p>- أثرت توقعات النتائج الشخصية بشكل غير مباشر على نية تبادل المعرفة من خلال التأثير على المواقف تجاه مشاركة المعرفة.</p> <p>- لم يكن هناك أي ارتباط بين المعايير الذاتية، الهوية الاجتماعية، معايير</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على كيفية استخدام مدونات الويب من قبل المؤسسات كوسيلة اتصال وأداة لمشاركة المعرفة</p>	<p>استكشاف محددات مشاركة المعرفة عبر مدونات العاملين 2012</p>	<p>الدراسة 7</p>

<p>المجموعة، وسهولة استخدام المدونة الملحوظة والإيثار للنوايا نحو مشاركة المعرفة.</p>				
<p>- عمليات الإدارة في شركات مسح الكميات تتمثل في المعارف الستة، أي الاستحواد، الإنشاء، التخزين، التوزيع الاستخدام، الصيانة.</p> <p>- هناك نقص عام في العاملين المعينين بشكل خاص لاكتساب المعرفة من مصادر خارجية.</p> <p>- تواجه شركات مسح الكميات في هونغ كونغ صعوبات في مشاركة المعرفة.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على عمليات إدارة المعرفة الضمنية، وأجريت هذه الدراسة في شركات مسح الكميات المهنية في هونغ كونغ</p>	<p>عمليات إدارة المعرفة في شركات الخدمات المهنية في صناعة البناء 2009</p>	<p>الدراسة 8</p>
<p>- تعد مشاركة المعرفة أمراً حيويًا في المؤسسات القائمة على المعرفة مثل الجامعات، لأن غالبية العاملين هم عمال معرفة في بيئة تعليمية.</p> <p>- المعرفة الضمنية التي يخلقها أعضاء هيئة التدريس أو مكاسبهم مضمنة في أذهانهم وتشكل مخزنًا للتعليم.</p> <p>- تلعب المؤسسات التعليمية دورًا رئيسيًا في مشاركة المعرفة.</p> <p>- تضمن المشاركة الفعالة للمعرفة توفر أكاديميون قادرين على إدراك وتطوير إمكاناتهم على أكمل وجه.</p>		<p>التعرف على أنشطة مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في وادي كلنج بماليزيا</p>	<p>مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس 2007</p>	<p>الدراسة 9</p>
<p>- التواصل الملهم مهم عند التعبير عن رؤية للمستقبل.</p> <p>- صياغة الرؤية قد يكون لها تأثير محايد أو حتى سلبي على العاملين.</p> <p>- التحفيز الفكري مرتبط بشكل إيجابي مع الارتباط العاطفي بالمؤسسة، فقد يحتاج القادة الذين ينخرطون في التحفيز الفكري</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>التعرف على جوانب نظرية القيادة التحويلية التي أدت إلى نقص التجريبية لدعم بنية العامل المفترضة للنموذج</p>	<p>أبعاد القيادة التحويلية: المفاهيمية وملحقات تجريبية 2004</p>	<p>الدراسة 10</p>

إلى زيادة الارتباط العاطفي بالمؤسسة كما يعززون أيضا شعور المرؤوسين بأهمية الارتباط العاطفي بالمؤسسة.				
------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

من خلال الجدول رقم (02) والذي يحتوي على ملخص للدراسات السابقة باللغة الاجنبية نلاحظ ما يلي:

1- الإطار الزمني:

الدراسات السابقة باللغة الاجنبية كانت في الفترة المحصورة من (2020 - 2004) أي 16 سنة وهي مدة مكنتنا من معرفة الاختلافات الموجودة بينها، سواء أكانت هذه الاختلافات في الاهداف أو النتائج.

2- متغيرات الدراسة:

يظهر من الدراسات السابقة باللغة الاجنبية أن أغلبها تطرقت الى العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، حيث تناولت دراسة (Wei-LiWu and Yi-Chih Lee,2020) تأثير الموارد الشخصية للعاملين (أي مشاركة العمل والدافع الجوهري) والموارد الخارجية (أي القيادة التحويلية) على مشاركة المعرفة، وأما دراسة (Jielin Yin and others, 2019) فتطرقت الى تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على مشاركة معرفة الموظف، كما تناولت دراسة (Leonardus W.W Mihardjo and others, 2019) العلاقة بين مشاركة المعرفة والقيادة التحويلية من خلال الاعتماد على الأبعاد التالية (أسلوب القيادة، أداء الفريق، الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين)، وأما دراسة (Than Thanh Son and others,2020) فتناولت أثار القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة على الأداء التشغيلي والمالي في الشركات الصينية، وهذا ما يفسر بأن الدراسات السابقة باللغة الاجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة قليلة على حد إطلاع الباحث وقد أفادت هذه الدراسات الباحث وساعدته في إثراء الجانب النظري للدراسة،

وتحديد أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وبناء أداة البحث (الاستبيان)، وكذا التعقيب على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج دراستنا الحالية.

وأما دراسة (Kamal Kishore and others ,2007) سعت للتعرف على أنشطة

مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في وادي كلنج بماليزيا، وكذلك دراسة (Thanos Papadopoulos and others ,2012) تطرقت الى كيفية استخدام مدونات الويب من قبل المؤسسات كوسيلة اتصال وأداة لمشاركة المعرفة.

وأما دراسة (Weiping Jiang and others, 2017) فتناولت درجة تأثير القيادة التحويلية

على أداء العامل المستدام، كما تطرقت دراسة (Patrick S.W Fong, Sonia K.Y , 2009) الى عمليات إدارة المعرفة الضمنية، وأما دراسة (Alannah E. Rafferty & Mark A. Griffin) فتناولت الجوانب النظرية للقيادة التحويلية التي أدت إلى نقص التجريبية لدعم بنية العامل المفترضة للنموذج، وأما دراسة (Surya Rashmi Rawat,2015) ركزت على أثر القيادة التحويلية على معنويات العاملين والتحفيز .

3- ميدان الدراسة:

ميدان الدراسة الذي أجريت فيه الدراسات السابقة باللغة الاجنبية كانت معظمها في الصين

(مستشفى اقليمي في مدينة تاويوان بالصين، الشركات الصينية، شركات قائمة على المعرفة في

الصين، شركات مسح الكميات المهنية في هونغ كونغ)، وهذا ما يدل على مدى اهتمام الشركات

بدولة الصين بتبني نمط القيادة التحويلية في تسيير شؤون هذه الشركات من أجل تحقيق التغيير

الذي يؤدي الى وصول هذه الشركات لمصاف الشركات العالمية، اضافة الى اهتمام هذه الشركات

بموضوع مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال زيادة وعي العاملين بأهمية مشاركة المعرفة في

الحصول على المعارف التي تحتاجها الشركات لتطوير أدائها.

4- أداة الدراسة والمعالجة الاحصائية:

الدراسات السابقة باللغة الاجنبية كلها استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من

أفراد العينة المختارة، وقد تم معالجة بيانات هذه الدراسات بالاعتماد على برنامج التحليل

الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث يعد الاستبيان الأداة الأكثر مناسبة لهذا النوع من

البحوث التي تتميز بتعدد متغيرات الدراسة وكثرتها.

5- نتائج الدراسة:

نتائج الدراسات السابقة باللغة الاجنبية تنوعت من دراسة لأخرى بسبب اختلاف متغيراتها وميدان الدراسات وأهدافها، الا أن معظمها أكد على الدور الفعال للقيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين.

المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنعتمد في مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة على المقارنة من حيث متغيرات الدراسة وميدان الدراسة وأداة الدراسة والمعالجة الاحصائية ونتائج الدراسة.

أولاً- متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات دراستنا الحالية من متغير مستقل ومتغير تابع، وقد تم تقسيم المتغير المستقل (القيادة التحويلية) الى خمسة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بينما لم يتم تقسيم المتغير التابع (مشاركة المعرفة بين العاملين) الى أبعاد.

1- المتغير المستقل: من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين معا أو بشكل منفرد لكل موضوع على حدى، لاحظنا وجود عدد كبير من الأبعاد التي تم اختيارها في كل دراسة، حيث تطرقت دراسة (هيلة منديل محمد التويجري، 2017) إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) وهذه الابعاد تم استخدامها في العديد من الدراسات وهي تتفق مع دراستنا الحالية في تحديد أبعاد القيادة التحويلية.

بينما ركزت كل من دراسة (محمد حسنى سالم المصدر، 2017) ودراسة (عزام محمد حسن العثماني، 2017) ودراسة (جعلاب الزهرة و زيد الخير ميلود، 2015) ودراسة (Jielin Yin and others, 2019) على أن أبعاد القيادة التحويلية تتمثل في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وذلك لان هذه الدراسات اعتمدت على دراسة Bass سنة 1994 التي استخدمت هذه الابعاد الاربعة في تفسير علاقة القائد التحويلي بمرووسيه، بينما دراسة (Leonardus W.W Mihardjo and others,)

(2019) أبرزت العلاقة بين مشاركة المعرفة والقيادة التحويلية من خلال الاعتماد على الأبعاد التالية (أسلوب القيادة، أداء الفريق، الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين)، وأما دراسة (Alannah E. Rafferty & Mark A. Griffin ,2004) اقترحت خمسة أبعاد فرعية أكثر تركيزًا للقيادة التحويلية (الرؤية والتواصل الملهم والتحفيز الفكري والقيادة الداعمة والاعتراف الشخصي).

2- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في دراستنا الحالية في مشاركة المعرفة بين العاملين وقد تمت معالجته دون تجزئته الى أبعاد، وأما دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) فقد حددت أبعاد سلوك التشارك المعرفي في (الفوائد المدركة، الاتجاهات، الممارسات)، وأغلب الدراسات السابقة الاخرى سواء العربية منها أو الاجنبية فقد عالجت متغير مشاركة المعرفة بين العاملين بصفة كلية دون تجزئته الى أبعاد وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية.

ثانيا- ميدان الدراسة:

ميدان دراستنا الحالية يتمثل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وهي من أهم المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي بالولاية، وأما الدراسات السابقة فقد تنوعت فيها ميدان الدراسة فمنها ما كان بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يتطابق مع مكان الدراسة الميدانية لدراستنا الحالية، وكذلك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكليات العلوم والآداب بجامعة القصيم، ومدينة بريدة في منطقة القصيم، ووزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، المدارس الخاصة بقطاع غزة، والمدارس الثانوية في دولة الكويت، والشركة الجزائرية للتأمينات" وكالة عنابة غرب، ومن هنا فان دراستنا ركزت على دراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

ثالثا- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والوصول للنتائج المطلوبة أما دراستنا الحالية فقد اعتمدت على أداة الاستبيان اضافة لأداة المقابلة قصد الحصول على البيانات المطلوبة في الدراسة الميدانية، وقد تم معالجة بيانات هذه الدراسات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بسبب أن الاستبيان

يعتبر الأداة الأكثر مناسبة لهذا النوع من البحوث التي تتميز بتعدد متغيرات الدراسة وكثرتها، بينما استخدمت دراسة (بن زيادي أسماء، 2019 / 2020) برنامج SPSS إضافة إلى برنامج AMOS من أجل قياس النموذج المقترح واختبار الفرضيات.

رابعاً- مجالات استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1- من حيث الادبيات النظرية: مكنت الادبيات النظرية للدراسات السابقة الباحث من التعرف على جميع العناصر التي يجب التطرق لها سواء ما تعلق بالمتغير المستقل أو المتغير التابع لدراستنا الحالية ؛

2- من حيث تحديد أبعاد المتغير المستقل: ساهمت الدراسات السابقة في التحديد الدقيق لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ؛

3- من حيث الدراسة الميدانية: الدراسات السابقة ساعدت الباحث في تحديد مكان الدراسة الميدانية الذي تتجسد فيه ممارسة نمط القيادة التحويلية وعملية مشاركة المعرفة بين العاملين، إضافة الى التعرف على المراحل الاساسية للدراسة الميدانية؛

4- من حيث تحديد منهج الدراسة: من خلال الاطلاع على المناهج المستخدمة في تلك الدراسات والاستفادة منها في اختيار أي من المناهج العلمية الأنسب لهذا النوع من الدراسات؛

5- من حيث تحديد أداة الدراسة والمعالجة الاحصائية: ساهمت الدراسات السابقة في التعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة وتحديد الوسائل الاكثر ملاءمة لاختبار الفرضيات، حيث تم اعتماد الاستبيان باعتباره الاداة الانسب لمثل هذه الدراسات؛

6- من حيث النتائج: حيث قدمت الدراسات السابقة نتائج متعددة مكنتنا من مقارنتها مع دراستنا الحالية ؛

7- من حيث الاقتراحات: مكنت الدراسات السابقة الباحث من الخروج بتوصيات واقتراحات مهمة ؛

8- من حيث المراجع: من خلال تنوع المراجع سواء المتعلقة بالقيادة التحويلية أو مشاركة المعرفة بين العاملين.

خامسا - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تعد هذه الدراسة الوحيدة على حد اطلاع الباحث التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين معا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- 2- تعتبر دراستنا الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية من خلال الابعاد الخمسة (التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية والتمكين)؛
- 3- قدمت دراستنا الحالية آلية مقترحة لتطبيق نمط القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة، وهي الدراسة الوحيدة حسب علم الباحث التي قدمت آلية عملية يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات؛
- 4- خرجت هذه الدراسة بخلفية فكرية مختلفة حول متغيراتها، مستندة في ذلك على الإطار الميداني للدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق نستخلص أن الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الاجنبية تعتبر وسيلة مهمة تمكن الباحث من تحديد الجوانب النظرية للدراسة التي يجب التطرق لها، اضافة للتعرف على متغيرات الدراسة سواء تعلق الامر بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) أو المتغير التابع (مشاركة المعرفة بين العاملين) وتحديد أبعادها بدقة، واختيار المنهج العلمي المناسب الذي يجب استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة، وكذلك الادوات المناسبة التي تساعد الباحث في جمع البيانات من العينة المستهدفة، وهذا ما يعرف بالاطار المنهجي للدراسة والذي سنتطرق اليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الاطار المنهجي

للدراصة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجزء النظري للأدبيات النظرية للدراسة والادبيات التطبيقية للدراسة، سنحاول في هذا الفصل التطرق لاطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال عرض الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي. وسنتناول الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين من خلال التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد العينة المستهدفة والمنهج المستخدم وطريقة جمع البيانات، وكذلك اختيار الاداة المناسبة التي ستستخدم في جمع البيانات من أفراد العينة، اضافة الى التطرق للأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، والتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: مجتمع ومنهج الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: الادوات الاحصائية المستخدمة وصدق الاداة.

المبحث الأول: مجتمع ومنهج الدراسة الميدانية

يتوقف نجاح انجاز الدراسة الميدانية على التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، إضافة إلى قدرة الباحث على اختيار المنهج المناسب الذي سيستخدمه قصد تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب الى مجتمع الدراسة الميدانية، وكذلك عينة هذه الدراسة سواء العينة الاستطلاعية أو العينة المستهدفة.

أولاً- مجتمع الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، ومختلف الوكالات التجارية التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في كل من الرقيبة، قمار، الدبيلة، المقرن، حساني عبد الكريم، حاسي خليفة، الطالب العربي، البياضة، الرياح، المغير، جامعة، والبالغ عددهم 274 موظفا وموظفة بتاريخ 31/08/2022. ومزالت منطقتي المغير وجامعة تابعتين اداريا الى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وهذا ما دفعنا الى ادراجهم ضمن مجتمع الدراسة.

1- نبذة عن شركة اتصالات الجزائر: (1)

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

(1) www.algeriatelecom.dz 01/08/2022, h18:12.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي الى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

وتعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون رقم 03/ 2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدر ب 115.000.000.000,00 دج، والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083.

2- نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي: (1)

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي جزء من اتصالات الجزائر، حيث فتحت أبوابها واستلمت مهامها في 2003/03/26، وتقع المديرية بشارع الطالب العربي بلدية الوادي يحدها شمالا شارع الطالب العربي وجنوبا فندق سوف وشرقا الولاية القديمة وغربا ساحة الشباب كما أنها تتربع على مساحة تقدر 1105.61^م 2 وعدها عمالها 221 .

2-1- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي: تتكون المديرية

العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من ما يلي: (أنظر الملحق رقم 01)

(1) معلومات مقدمة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، قسم الموارد البشرية، 2022.

❖ **المدير العملي:** توكل اليه مهمة التسيير الأمثل والحسن للمديرية، اضافة للمصادقة على

القرارات ثم إمضائها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

كما تتكون المديرية من أربعة خلايا متمثلة فيما يلي:

❖ **خلية التفتيش:** تضم كلا من المحقق التجاري والتقني:

* **المحقق التجاري:** يقوم بالمهام التالية:

- مباشرة التحقيق التجاري في حالة وجود خلل في التسيير التجاري.

- مراقبة جميع المصاريف لجميع الوكالات.

* **المحقق التقني:** يقوم بالمهام التالية:

- مراقبة التجهيزات التقنية والتبليغ عن أي خلل.

- إعداد التقارير اليومية الخاصة بالتقنيين المتعلقة بالجانب التقني (الشبكات).

❖ **خلية الاتصال:** من مهامها:

- إحصاء وتحليل المعلومات التي تخص المديرية.

- الحرص على وصول المعلومة لوسائل الإعلام المرئية، المسموعة والمكتوبة.

❖ **خلية مراقبة التسيير:** من مهامها:

- ضمان تحليل المؤشرات اليومية للعمل.

- المساهمة في وضع استراتيجية خاصة ببرامج الجودة للمديرية.

❖ **ديوان الشؤون القانونية:** من مهامه:

- ضمان متابعة ملفات المنازعات رفقة الهيئات القضائية.

- ضمان تحليل المعطيات التشريعية وإيجاد حلول للقضايا.

كما تنقسم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي إلى خمسة أقسام:

❖ **قسم الممتلكات والوسائل:** ويشمل المصالح التالية:

* **مصلحة المشتريات:** من مهامها:

- ضمان تمويل المديرية بكل ما تحتاجه من عتاد وأدوات ومواد.

- ضمان الجرد اليومي للمشتريات.

* **مصلحة الممتلكات:** من مهامها:

- تخطيط الاحتياجات اليومية للمديرية.
- متابعة الجرد اليومي للمديرية.

* **مصلحة الأمن والوقاية:** من مهامها:

- تضمن تطبيق إجراءات وضوابط وشروط الأمن والوقاية في المديرية.
- تشارك في إنجاز ووضع إجراءات وقواعد السلامة وتطبيقها في المديرية.

* **مصلحة الوسائل:** من مهامها:

- التكفل بكل مصروفات المديرية.
- التكفل بكل منتجات المديرية.

❖ **قسم المالية:** ويشمل المصالح التالية:

* **مصلحة المحاسبة:** من مهامها:

- إنجاز التسجيلات والكتابات المحاسبية.
- إنجاز الميزانية السنوية.
- تحديث الوثائق المحاسبية والسجلات.

* **مصلحة الميزانية:** من مهامها:

- التحقيق في مدى مطابقة وصحة الملفات الخاصة بالتخليص.
- ضمان المتابعة اليومية للعمليات اليومية لمصروفات المؤسسة.

* **مصلحة الخزينة:** من مهامها:

- تسيير الحسابات البنكية.
- إعداد مخطط التوقع للخزينة.
- المصادقة على عمليات الخزينة.

❖ **قسم الموارد البشرية:** ويشمل المصالح التالية:

* **مصلحة تسيير المسار المهني:** من مهامها:

- تضمن التسيير الإداري للعمال وتحضير الأجور.
- تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال.

- * **مصلحة التكوين:** من مهامها:
 - تنظيم وتحديد متطلبات التكوين.
 - تحديد برامج التكوين.
- * **مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية:** من مهامها:
 - متابعة تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.
 - ضمان تنصيب الهيكل والمصالح.
 - المشاركة في عمليات تنصيب المناصب العليا.
- ❖ **القسم التقني:** ويشمل المصالح التالية:
 - * **مصلحة استغلال العتاد:** من مهامها:
 - دراسة وتطوير شبكات الاتصالات.
 - ضمان صيانة مختلف التجهيزات.
 - * **مصلحة استغلال الشبكات:** من مهامها:
 - تضمن استغلال شبكات الوصول.
 - تضمن تسخير شبكات الوصول.
 - * **مصلحة شبكات المديرية:** من مهامها:
 - تضمن استغلال وصيانة شبكات المديرية.
 - تكوين وتأهيل عمال المصلحة.
 - * **مصلحة المنشآت القاعدية:** من مهامها:
 - تضمن تحضير أماكن وضع معدات الاتصال.
 - ضمان صيانة الهياكل القاعدية.
 - * **مصلحة التخطيط والهندسة:** من مهامها:
 - متابعة المشاريع الخاصة بشبكات الاتصالات.
 - وضع تصورات للمشاريع الجديدة في الاتصالات.
 - * **مصلحة نشر الأجهزة:** من مهامها:
 - السهر على ضمان نشر الأجهزة والعتاد الخاصة بالاتصالات.

- إعداد التقارير اليومية حول وضعية التجهيزات.

❖ **القسم التجاري:** ويشمل المصالح التالية:

* **مصلحة المبيعات:** من مهامها:

- تحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها.

- تحدد أهداف المبيعات لكل وحدة وتعمل على مبيعاتها.

* **مصلحة علاقات الزبائن:** من مهامها:

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية والتقنية.

- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبليغ أهدافها التجارية.

* **مصلحة تحصيل الاشتراكات:** من مهامها:

- تقوم بتحصيل الديون.

- تقوم بإعداد الفواتير وتحصيل ومعالجة الديون بطريقة ودية.

* **الوكالة التجارية:** وهي مؤسسة عمومية خدماتية تابعة لاتصالات الجزائر فتحت أبوابها

بمنشور وزاري رقم 10/1994 بعدما فصلت عن وزارة البريد والمواصلات (السلكية واللاسلكية)

وتعتبر بمثابة الواجهة الرئيسية لكافة زبائن اتصالات الجزائر فمن خلالها يتم توفير كل الخدمات

و تلبية كل رغبات المشتركين، ويضم الطاقم الإداري للوكالة التجارية 25 عاملا وتقع في مقر

الولاية وتتبع لها عدة أقسام تجارية هي: الرقبية، قمار، الدبيلة، المقرن، حساني عبد الكريم،

حاسي خليفة، الطالب العربي، البياضة، الرياح، المغير، جامعة.

2-2- أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي: تسعى المديرية العملية لاتصالات

الجزائر بالوادي إلى تحقيق أهداف متعددة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛

- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛

- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛

- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء؛

- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛

- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...الخ) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛

- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات من خلال ممارسة نشاطاتها وتغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛

- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

ثانيا- عينة الدراسة الميدانية:

تعرف العينة بأنها: " مجموعة من الوحدات المستخرجة من مجتمع بحثي واحد، والتي تتوفر على تلك المتغيرات التي يريد الباحث أن يدرسها، وقد تضم العينة وحدة معاينة واحدة أو كل وحدات المعاينة." (1)

ومن أجل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قبل القيام بتوزيعها على العينة المستهدفة اختيرت عينة استطلاعية.

1- العينة الاستطلاعية:

قمنا بتوزيع (23) استبيانا أوليا على عينة استطلاعية من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، والجدول التالي يوضح العينة الاستطلاعية.

الجدول رقم (03) العينة الاستطلاعية

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل
23	23	00	23

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

ويعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من العينة الاستطلاعية في برنامج SPSS وإجراء الاختبارات تم التأكد من صدق وثبات أداة الاستبيان وقمنا بتوزيعه على العينة المستهدفة للدراسة الحالية.

(1) سعد الحاج بن جخلد، العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا، الطبعة الاولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019، ص:14.

2- العينة الكلية:

تم اختيار عينة عشوائية بلغت (161) شملت الموظفين الدائمين والمؤقتين سواء الاداريين منهم أو التقنيين في مقر المديرية ومختلف الوكالات التجارية التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في كل من الرقيبة، قمار، الدبيلة، المقرن، حساني عبد الكريم، حاسي خليفة، الطالب العربي، البياضة، الرياح، المغير، جامعة، وتمثل العينة الكلية نسبة 58.69 % من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح العينة الكلية.

الجدول رقم (04) العينة الكلية

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل
161	152	05	147

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

والجدول التالي يوضح عملية توزيع الاستبيان على كل من مقر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومختلف الوكالات التجارية التابعة لها.

الجدول رقم (05) توزيع الاستبيان على كل من مقر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومختلف

الوكالات التجارية التابعة لها

الهيئة	مجتمع الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل
المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	187	110	104	01	103
الوكالة التجارية بالرقيبة	05	03	03	00	03
الوكالة التجارية بقمار	06	03	03	00	03
الوكالة التجارية بالدبيلة	04	03	03	00	03
الوكالة التجارية بالمقرن	04	03	03	00	03
الوكالة التجارية حساني عبد الكريم	05	04	02	00	02
الوكالة التجارية حاسي خليفة	06	05	05	01	04

02	00	02	02	03	الوكالة التجارية الطالب العربي
02	00	02	03	04	الوكالة التجارية البياضة
03	00	03	03	04	الوكالة التجارية الرياح
12	02	14	14	30	الوكالة التجارية بالمغرب
07	01	08	08	16	الوكالة التجارية بجامعة
147	05	152	161	274	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، قسم الموارد البشرية، 31 أوت 2022.

المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية وطريقة جمع البيانات

يعتمد نجاح كل دراسة علمية على اعتماد منهج معين قصد الوصول لنتائج دقيقة، إضافة الى اتباع طريقة محددة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

أولاً- منهج الدراسة الميدانية:

يعرف منهج البحث العلمي بأنه: " مجموع الطرائق الرئيسية التي يسلكها الباحث أثناء جمعه للمعطيات التي سيختبر بها فروضه موظفا مجموعة من الادوات والتصاميم التي تتناسب وخصوصيات هذه الطرائق." (1)

وبناء على طبيعة الدراسة الميدانية والاهداف التي تسعى لتحقيقها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال وصفها وصفا دقيقا وذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة الميدانية المتمثلة في القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين، ولا يكتفي المنهج الوصفي التحليلي بجمع البيانات من العينة المستهدفة بل يهتم كذلك بتحليل وتفسير هذه البيانات قصد الوصول للنتائج المحددة.

وقد تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

(1) سعد الحاج بن جخلد، ثلاثة مناهج لبحث علمي رائد، الطبعة الاولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019، ص:13.

1- المصادر الثانوية: وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك المقالات المنشورة في مجلات متخصصة وأطروحات دكتوراه ورسائل الماجستير ومواقع الكترونية متعلقة بموضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين، وقد تنوعت مصادرها بين العربية والاجنبية، والغرض من لجوء الباحث إلى المصادر الثانوية هو الحصول على إطار نظري واقتباس معلومات وفق الأسس العلمية.

2- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي تؤخذ من الأشخاص أو الجهات الموجودة عندها البيانات، وذلك عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق رقم 02) وجه لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومختلف الوكالات التجارية التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في كل من الرقيبة، قمار، الدبيلة، المقرن، حساني عبد الكريم، حاسي خليفة، الطالب العربي، البيضاء، الرياح، المغير، جامعة.

ثانيا- طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث باستخدام أداة الاستبيان باعتباره أداة مهمة لجمع البيانات من العينة المستهدفة.

ويعرف الاستبيان بأنه: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يتم توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها." (1)

ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد. (2)

ويتميز الاستبيان عن بقية الأدوات بمزايا مهمة تتمثل في أن تكلفته المالية محدودة، كما أن أسئلة الاستبيان تكون شاملة لجميع جوانب موضوع البحث من خلال تنويع الاسئلة المطروحة،

(1) كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، بدون طبعة، مديرية الكتب والمنشورات الجامعية، جامعة حماة، كلية الاقتصاد، سوريا، 2016، ص:97.

(2) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999،

ويعطي الاستبيان حرية أكثر للمبحوث في الاجابة عن الاسئلة المطروحة، اضافة لذلك يحقق الاستبيان الموضوعية وعدم التحيز أكثر من المقابلة. (1)

ولقد تم تقسيم الاستبيان الى المحاور التالية:

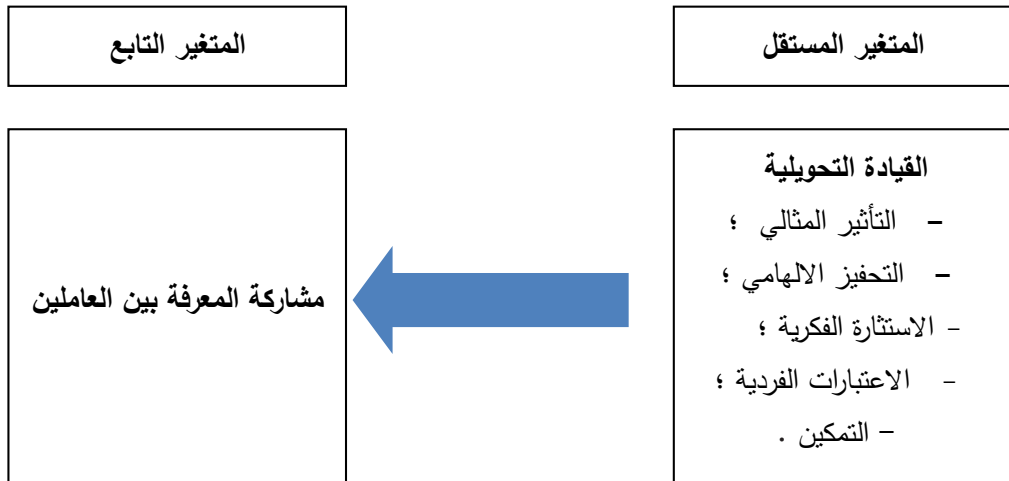
1- المحور الاول: البيانات الشخصية: وتتمثل في البيانات المتعلقة بالجنس والعمر والمستوى التعليمي والاقدمية في العمل.

2- المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل: ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا هذه في القيادة التحويلية ويتكون من الابعاد التالية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين).

3- المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالمتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

والشكل التالي يتعلق بنموذج الدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الشكل رقم (03) نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان.

(1) محمد أزهري سعيد السماك، طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، الطبعة الاولى، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص:75.

الجدول رقم (06) توزيع عبارات الاستبيان

العبارات	القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين
من 1 إلى 5	التأثير المثالي
من 6 إلى 9	التحفيز الإلهامي
من 10 إلى 13	الاستثارة الفكرية
من 14 إلى 18	الاعتبارات الفردية
من 19 إلى 23	التمكين
من 1 إلى 13	مشاركة المعرفة بين العاملين

المصدر : من إعداد الطالب.

وقصد قياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، ومن أجل تحديد الاتجاه العام تم اعطاء أوزان محددة للاحتمالات الخمسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
1.79 - 1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وقد تم حساب طول كل فئة من خلال حساب المدى (5-1=4) وقسمته على مجموع الفئات للحصول على طول الخلية (4÷5=0.8) ثم تمت اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في مقياس ليكارت وهي 1 واستمرت الاضافة الى غاية الوصول لأعلى قيمة وهي 5.

ولتحديد اتجاه البعد ككل فقد تم وضع مقياس مكون من ثلاثة أوزان يمكن من خلالها التعرف على مستوى كل بعد، حيث تم حساب المدى (5-1=4) وقسمته على مجموع الفئات للحصول على طول الخلية ($1.33=3\div4$) ثم تمت اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في مقياس ليكارت وهي 1 واستمرت الاضافة الى غاية الوصول لأعلى قيمة وهي 5، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08) أوزان اتجاه البعد ككل

اتجاه البعد	مرتفع	متوسط	منخفض
المتوسط الحسابي المرجح	5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة وصدق الاداة

قصد الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة قمنا بالمعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بموضوع البحث والتي تم جمعها من العينة المستهدفة، وذلك من خلال استخدام عدة أدوات وبرمجيات إحصائية، اضافة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الاول: الأدوات والبرمجيات الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث في الدراسة الميدانية أدوات إحصائية مهمة تتمثل في الإحصاءات الوصفية والاختبارات الاستدلالية، اضافة لاستخدام عدة برمجيات إحصائية.

أولاً- الأدوات الإحصائية المستخدمة: وتتمثل فيما يلي:

1- الإحصاءات الوصفية المستخدمة: وتتمثل فيما يلي: (1)

- التكرارات: لتحديد عدد المبحوثين من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- النسب المئوية: لتحديد نسب المبحوثين من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

وتستخدم التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات والخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، مما يساعدنا ذلك على تفسير النتائج.

- المتوسط الحسابي: يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات، ويساهم الوسط الحسابي في معرفة انخفاض أو ارتفاع استجابات عينة الدراسة نحو كل فقرة من فقرات الاستبيان وبالتالي تحديد الاتجاه العام لكل بعد.

- الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت لأنه يمكننا من التعرف على مدى تشتت العبارات عن وسطها وله فائدة قصوى في التحليلات الإحصائية، ويساعد حساب الانحراف المعياري في معرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة في كل عبارة أو بعد، ومدى التشتت في اجابات أفراد العينة.

(1) أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 50 .

2- الاختبارات الاستدلالية المستخدمة:

- ألفا كرونباخ: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما كانت القيمة أقرب الى الواحد كلما كانت العبارة أكثر ثباتاً، ولكي تكون الدراسة مقبولة يجب أن لا يقل معامل ألفا كرونباخ عن 0.6. (1)

- معامل الارتباط: هو مقياس للعلاقة الثنائية الخطية بين متغيرين، أي أنها ليست علاقة منحنية وإنما يمكن تمثيلها بخط مستقيم ويتم عادة فحص شكل العلاقة بين المتغيرات من خلال تمثيلها بيانياً بواسطة شكل الانتشار. (2)

ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson) وهو معامل ارتباط الظواهر الكمية سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة.

وأما معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) وهو معامل الارتباط بين الظواهر الكمية والترتيبية ويفضل للعينات الصغيرة ويستخدم في حالة البيانات غير المبوبة.

- اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk): هو اختبار يستخدم للتأكد ما إذا كانت البيانات طبيعية (اعتدالية) أو غير ذلك حتى نستطيع أن نستخدم معها الاختبار الاحصائي المناسب.

- اختبار مان وتني (Mann-Whitney): هو اختبار لامعلمي يستخدم لحساب الفروق بين عينتين مستقلتين.

- اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis): هو اختبار لامعلمي يستخدم لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين. (3)

ثانياً - البرمجيات الإحصائية المستخدمة: وتتمثل فيما يلي:

- برنامج IBM SPSS Statistics 28: وهو برنامج يعد احد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات. (4)

(1) أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2007، ص: 192.

(2) حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 137.

(3) اسماعيل الفقي وأخرون، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2013، ص: 132.

(4) أسامة ربيع أمين سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

- برنامج EXCEL: هو احد مجموعة برامج الأوفس ووظيفته إنشاء ومعالجة الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية

يعتمد الباحث في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية المستخدمة على صدق التحكيم والاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان والصدق البنائي وصدق الثبات.

أولاً- صدق التحكيم:

تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي التخصص في مجال ادارة الموارد البشرية ومنهم المتخصصين في الاساليب الاحصائية ومعالجة البيانات (أنظر الملحق رقم 03)، وذلك لبيان ملاحظاتهم وآرائهم على عبارات الاستبانة ومدى وضوحها وبيان مدى شموليتها لمتغيرات البحث من حيث محتوى العبارات ومدى انتمائها لمجالها، بالإضافة للتدقيق في الناحية المنهجية والشكلية والصياغة اللغوية، وقد تم الأخذ بآراء ونصائح المحكمين حيث تم حذف بعض الفقرات كما تم تعديل فقرات أخرى للتوصل للصورة النهائية للاستبيان.

ثانياً- الاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان:

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير أو البعد الذي تنتمي اليه العبارة، وقد تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) وكانت النتائج كالتالي:

(1) محسن نجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 1.

1- الاتساق الداخلي للمحور الثاني (أبعاد القيادة التحويلية):

الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يهتم مسؤولي المباشر بترسيخ القيم التي تشجع العاملين على تحقيق الأهداف المحددة	0.711**	<0.001
2	يسعى مسؤولي المباشر إلى تعزيز دافعية العاملين	0.693**	<0.001
3	يشجع مسؤولي المباشر روح المنافسة الايجابية بين العاملين	0.821**	<0.001
4	يسعى مسؤولي المباشر لتغليب المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحه الشخصية	0.694**	<0.001
5	تعد تصرفات مسؤولي المباشر نموذجاً يقتدى به في العمل	0.779**	<0.001
6	يرسخ رئيسي المباشر روح فريق العمل بين العاملين	0.856**	<0.001
7	يحفز رئيسي المباشر العاملين على استخدام أسلوب الحوار لتطوير الأداء	0.917**	<0.001
8	يشارك رئيسي المباشر العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم	0.785**	<0.001
9	يثير رئيسي المباشر لدى العاملين روح الحماس في العمل	0.870**	<0.001
10	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل	0.683**	<0.001
11	يشجع رئيسي المباشر العاملين على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات	0.822**	<0.001
12	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	0.836**	<0.001
13	رئيسي المباشر لا يهمل الأفكار والمبادرات مهما كانت بسيطة	0.762**	<0.001
14	يعزز رئيسي المباشر الثقة في نفوس العاملين	0.694**	<0.001
15	يقدم رئيسي المباشر الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤدون عملهم بإتقان وإخلاص	0.790**	<0.001
16	يساعد رئيسي المباشر العاملين على تطوير نقاط القوة لديهم	0.718**	<0.001
17	يهتم رئيسي المباشر بتلبية احتياجات العاملين من خلال الاستماع لآرائهم	0.465**	<0.001
18	يلتزم رئيسي المباشر بمبدأ المساواة بين العاملين	0.748**	<0.001
19	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية في العمل	0.718**	<0.001
20	يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين	0.663**	<0.001
21	يمنح رئيسي المباشر للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم	0.817**	<0.001
22	يتيح رئيسي المباشر للعاملين اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم	0.572**	<0.001
23	يوفر رئيسي المباشر للعاملين ما يلزمهم لأداء مهامهم على أكمل وجه	0.701**	<0.001

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن معاملات الارتباط موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بأبعاد القيادة التحويلية، حيث تراوحت بين (0.465) في حدها الأدنى في العبارة رقم (07) و (0.917) في حدها الأقصى في العبارة رقم (17)، كما أن جميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة $0.001 <$ ، وهذا ما يدل على أن العبارات متناسقة مع المحور بدرجة متوسطة الى جيدة.

2- الاتساق الداخلي للمحور الثالث (مشاركة المعرفة بين العاملين):

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتيح رئيسي المباشر للعاملين حرية الوصول لأغلبية المعلومات المطلوبة لإنجاز مهامهم	0.688**	<0.001
2	يعتمد رئيسي المباشر في مشاركة المعرفة بين العاملين على الوسائل المتاحة	0.703**	<0.001
3	يسعى رئيسي المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على مشاركة المعرفة بين العاملين	0.655**	<0.001
4	يحرص رئيسي المباشر على تعزيز التواصل مع ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم	0.821**	<0.001
5	يعزز رئيسي المباشر تنظيم وتصنيف المعلومات حتى يسهل مشاركتها بين العاملين	0.650**	<0.001
6	يعزز رئيسي المباشر مشاركة المعرفة بين العاملين لزيادة معارفهم ومهارتهم	0.584**	0.003
7	يغرس رئيسي المباشر الثقة بين العاملين باعتبارها أساس لمشاركة المعرفة بين العاملين	0.716**	<0.001
8	يعتمد رئيسي المباشر على العلاقات الشخصية لتعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين	0.334	0.120
9	يشجع رئيسي المباشر استخدام قنوات اتصال واضحة بهدف مشاركة المعرفة بين العاملين	0.680**	<0.001
10	يشجع رئيسي المباشر استخدام نظم المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين	0.627**	0.001
11	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة نحو طرق مشاركة المعرفة بين العاملين	0.775**	<0.001
12	يهتم رئيسي المباشر بتوفير متطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين لتحقيق الأهداف المحددة	0.582**	0.004
13	يعمل رئيسي المباشر على تقليل العوائق التي تؤثر على مشاركة المعرفة بين العاملين	0.579**	0.004

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن معاملات الارتباط موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بمشاركة المعرفة بين العاملين، حيث تراوحت بين (0.334) في حدها الأدنى في العبارة رقم (08) و (0.821) في حدها الأقصى في العبارة رقم (04)، كما أن أغلب العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة <0.001 ، وأما العبارات رقم (05) و رقم (10) و رقم (12) و رقم (13) فتراوح مستوى الدلالة من 0.001 الى 0.004، وأما العبارة رقم (08) فكانت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.120، وهذا ما يدل على أن العبارات متناسقة مع المحور بدرجة متوسطة وذلك بسبب تباين اجابات أفراد العينة نظرا لاختلاف مستوياتهم.

ثالثاً - الصدق البنائي:

ويقصد به قياس مدى ارتباط أبعاد كل محور من محاور الاستبيان مع المحور ككل، وسنستخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة مدى ارتباط أبعاد القيادة التحويلية مع المحور ككل وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين أبعاد المحور مع المحور ككل

أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط بيرسون (Pearson)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	**0.877	<0.001
التحفيز الالهامي	**0.910	<0.001
الاستشارة الفكرية	**0.860	<0.001
الاعتبارات الفردية	**0.899	<0.001
التمكين	**0.902	<0.001

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن معاملات الارتباط موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين درجة كل أبعاد القيادة التحويلية مع المحور ككل، حيث تراوحت بين (0.860) في حدها الأدنى في البعد الثالث (الاستشارة الفكرية) و (0.910) في حدها الأقصى في في البعد الثاني (التحفيز الالهامي)، كما أن كل العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة <0.001 ، وهذا ما يدل على أن الأبعاد متناسقة مع المحور ككل بدرجة جيدة.

رابعاً- صدق الثبات: تم قياس مدى صدق ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات

Alpha Cronbach و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12) صدق ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات Alpha Cronbach

معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.955	23	أبعاد القيادة التحويلية
0.886	13	مشاركة المعرفة بين العاملين
0.950	36	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن معامل الثبات Alpha Cronbach لجميع عبارات الاستبيان بلغ

95% ، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات ممتازة بمعنى أنه اذا ما تم استخدامه أكثر

من مرة في نفس الظروف فانه سيعطي نفس النتائج.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما سبق نستخلص أن تحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية يعتبر خطوة مهمة تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة الميدانية المتمثل في دراستنا الحالية في موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وموظفي الوكالات التجارية التابعة لها في مختلف الدوائر والبلديات، وتحديد العينة من مجتمع الدراسة الميدانية سواء العينة الاستطلاعية أو العينة الكلية، وكذلك اختيار المنهج المناسب بحسب طبيعة الدراسة الميدانية والتطرق لمصادر جمع البيانات سواء كانت مصادر أولية أو مصادر ثانوية، اضافة لتحديد طريقة جمع البيانات من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان التي تعتبر أداة مهمة في مثل هذا النوع من الدراسات وكذلك بناء نموذج الدراسة والاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة الميدانية.

وتمكن الادوات الاحصائية (الاختبارات الاحصائية والاختبارات الاستدلالية) الباحث من التحليل الدقيق للبيانات المتحصل عليها من العينة المستهدفة، اضافة الى استخدام برمجيات احصائية حديثة تساهم في التعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، كما يجب على الباحث دراسة صدق التحكيم وصدق الثبات لأداة الدراسة الميدانية قصد الوصول الى نتائج دقيقة من خلال عرض النتائج وتحليلها وهذا ما سنتطرق اليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق للاطار المنهجي للدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل)، اضافة لمحاولة معرفة مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية والتمكين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وكذلك معرفة مستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية، اضافة لمحاولة الكشف عن أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية.

وسنقوم بمناقشة نتائج الدراسة الميدانية سواء تعلق الامر بنتائج البيانات الشخصية أو النتائج المتعلقة بمستوى توفر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) لكل بعد من أبعادها، وكذلك النتائج المتعلقة بمستوى توفر المتغير التابع (مشاركة المعرفة بين العاملين) والنتائج المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتوصل إليها والتي تحصلنا عليها من خلال الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما سنقوم بتحليل هذه النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سننظر في هذا المطلب لعرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإقضية في العمل).

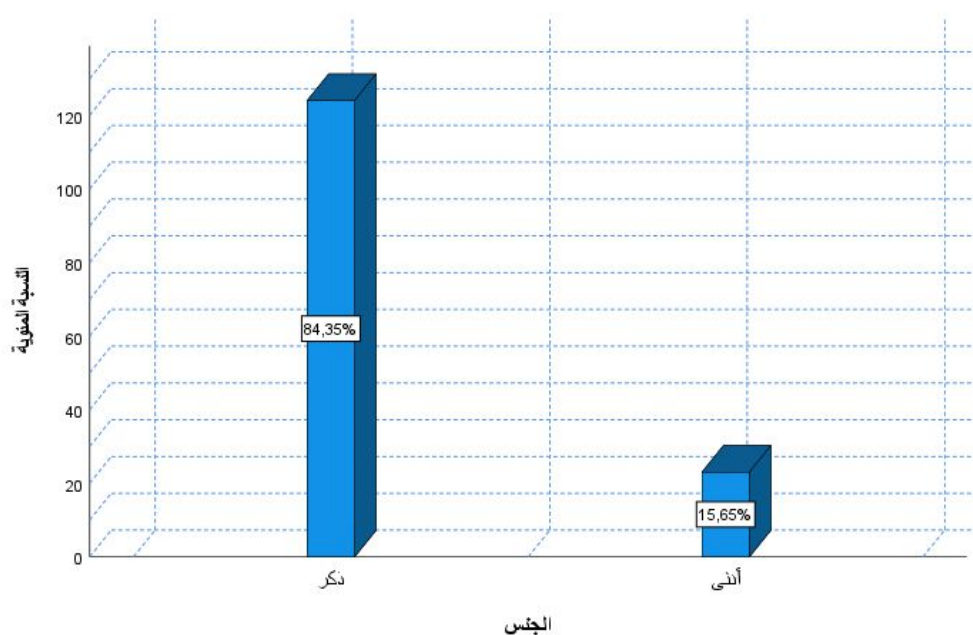
أولاً - توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	124	% 84.35
أنثى	23	% 15.65
المجموع	147	% 100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

الشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال النتائج نجد أن أغلب أفراد العينة بالمديرية ذكور وكانت نسبتهم 84.35 %، وأما نسبة 15.65 % من أفراد العينة إناث، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المديرية الذي يعتمد على الخرجات الميدانية للعمال من أجل صيانة شبكات الخطوط الهاتفية وشبكات الانترنت.

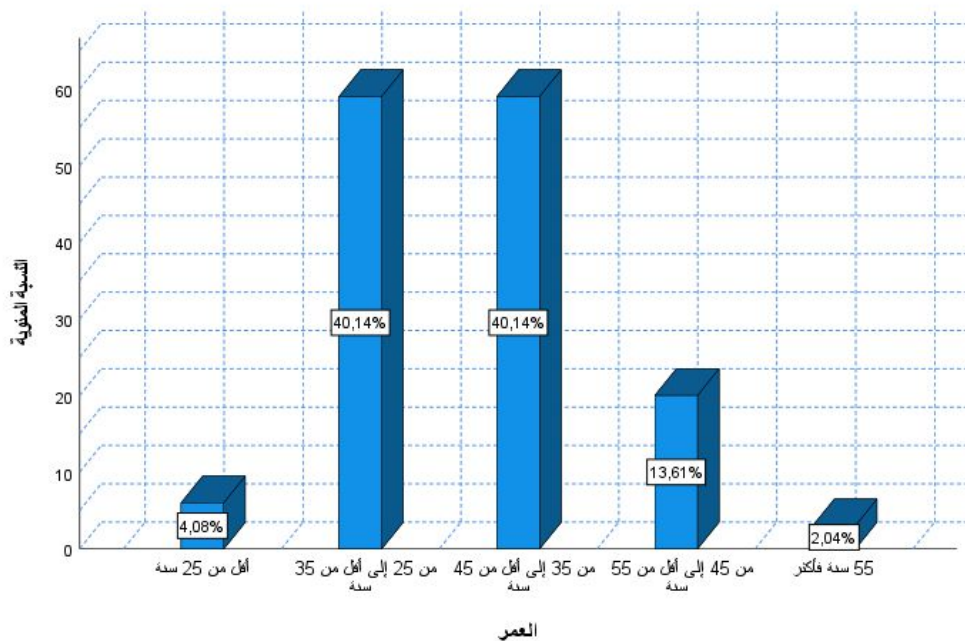
ثانيا - توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	06	4.08 %
من 25- أقل من 35 سنة	59	40.14 %
من 35- أقل من 45 سنة	59	40.14 %
من 45- أقل من 55 سنة	20	13.61 %
55 سنة فأكثر	03	2.04 %
المجموع	147	100 %

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

الشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال النتائج نجد أن نسبة 40.14 % من أفراد العينة من الفئة العمرية التي من 25 - أقل من 35 سنة ونفس النسبة للفئة العمرية التي من 35- أقل من 45 سنة، وأما نسبة 13.61 % من أفراد العينة من الفئة العمرية من 45- أقل من 55 سنة، وأما نسبة 4.08 % من أفراد العينة من الفئة العمرية التي أقل من 25 سنة، وأما نسبة 2.04 % من أفراد العينة من الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر، وهذا ما يدل على امتلاك المديرية لعمالة شابة تمكنها من أداء مهامها بالدقة المطلوبة وفي الوقت المحدد.

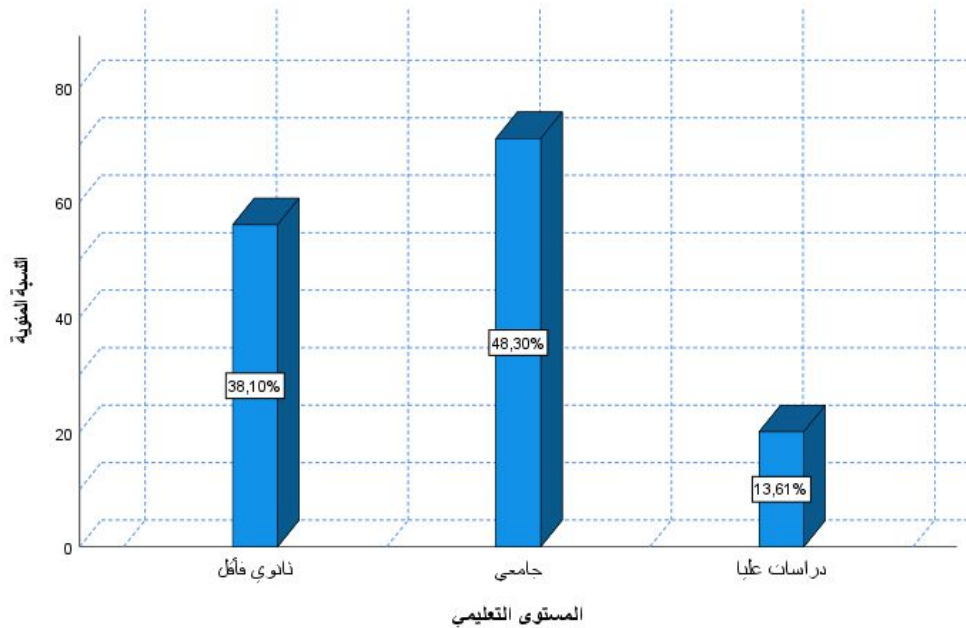
ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
% 38.10	56	ثانوي فأقل
% 48.30	71	جامعي
% 13.61	20	دراسات عليا
% 100	147	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

الشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال النتائج نجد أن نسبة 48.30 % من أفراد العينة ذو مستوى جامعي، وأما نسبة 38.10 % من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي فأقل، وأما نسبة 13.61 % من أفراد العينة ذو مستوى دراسات عليا، وهذا ما يفسر مدى اهتمام المديرية بتوظيف الكفاءات من خريجي الجامعات وهو مؤشر ايجابي يساهم في دقة وسرعة مشاركة المعرفة بين العاملين في مختلف المستويات الادارية بالمديرية.

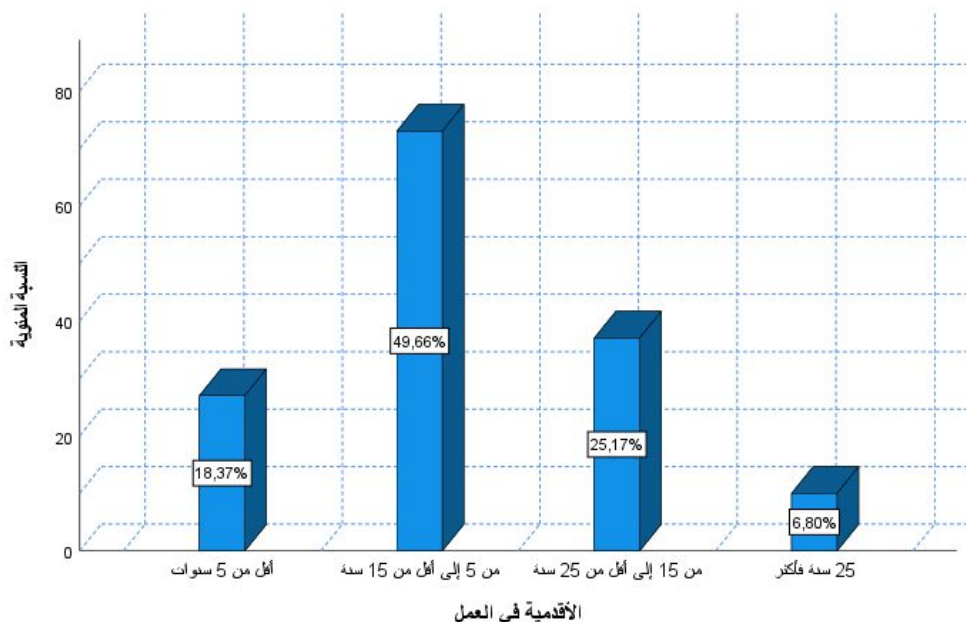
رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل:

الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	27	18.37 %
من 5 إلى أقل من 15 سنة	73	49.66 %
من 15 إلى أقل من 25 سنة	37	25.17 %
25 سنة فأكثر	10	6.80 %
المجموع	147	100 %

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

الشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال النتائج نجد أن نسبة 49.66 % من أفراد العينة لهم الأقدمية في العمل من 05 إلى أقل من 15 سنة، وأما نسبة 25.17 % من أفراد العينة لهم الأقدمية في العمل من 15 إلى أقل من 25 سنة، وأما نسبة 18.37 % من أفراد العينة لهم الأقدمية في العمل أقل من 05 سنوات، وأما نسبة 6.80 % من أفراد العينة لهم الأقدمية في العمل 25 سنة فأكثر، وهذا راجع إلى اعتماد المديرية في السنوات الاخيرة على توظيف الشباب حديثي التخرج من مراكز ومعاهد التكوين المهني حاملي شهادة تقني سامي، وكذلك خريجي الجامعات في مختلف التخصصات التي لها علاقة بمجال الاتصالات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

سننتظر في هذا المطلب لعرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات بالاعتماد على مختلف الاختبارات الاحصائية، وذلك من خلال اشتقاق فرضيات احصائية من الفرضيات البحثية كما يلي:

- هناك مستوى مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- هناك مستوى مرتفع لمشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؛
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

أولاً- اختبار الفرضية الأولى: تقييم مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

1- بعد التأثير المثالي: لمعرفة مستوى توفر بعد التأثير المثالي بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بالوادي نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (17) تقييم مستوى توفر بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الاهمية النسبية %
1	يهتم مسؤولي المباشر بترسيخ القيم التي تشجع العاملين على تحقيق الأهداف المحددة	3.59	1.072	موافق	71.8
2	يسعى مسؤولي المباشر إلى تعزيز دافعية العاملين	3.55	1.087	موافق	71
3	يشجع مسؤولي المباشر روح المنافسة الايجابية بين العاملين	3.59	1.109	موافق	71.8
4	يسعى مسؤولي المباشر لتغليب المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحه الشخصية	3.55	1.111	موافق	71
5	تعد تصرفات مسؤولي المباشر نموذجاً يقتدى به في العمل	3.53	1.055	موافق	70.6
	مستوى التأثير المثالي	3.56	0.031	متوسط	71.2

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن مستوى التأثير المثالي متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 3.56 وانحراف معياري يساوي 0.031، ونلاحظ كذلك أن كل العبارات لها نفس الاتجاه (موافق) بأهمية نسبية تتراوح بين (70.6 % و 71.8 %)، حيث احتلت العبارتين (يهتم مسؤولي المباشر بترسيخ القيم التي تشجع العاملين على تحقيق الأهداف المحددة) و(يشجع مسؤولي المباشر روح المنافسة الايجابية بين العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.59، ثم تليهما العبارتين (يسعى مسؤولي المباشر إلى تعزيز دافعية العاملين) و (يسعى مسؤولي المباشر لتغليب المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحه الشخصية) بمتوسط حسابي 3.55، ثم تليها العبارة (تعد تصرفات مسؤولي المباشر نموذجاً يقتدى به في العمل) بمتوسط حسابي 3.53، وهذا ما يفسر بأن أغلب أفراد العينة موافقين على محتوى عبارات بعد التأثير المثالي.

2- بعد التحفيز الالهامي: لمعرفة مستوى توفر بعد التحفيز الالهامي بالمديرية العملية

لاتصالات الجزائر بالوادي نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (18) تقييم مستوى توفر بعد التحفيز الالهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الاهمية النسبية %
6	يرسخ رئيسي المباشر روح فريق العمل بين العاملين	3.71	0.986	موافق	74.2
7	يحفز رئيسي المباشر العاملين على استخدام أسلوب الحوار لتطوير الأداء	3.73	1.049	موافق	74.6
8	يشارك رئيسي المباشر العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم	3.63	1.008	موافق	72.6
9	يثير رئيسي المباشر لدى العاملين روح الحماس في العمل	3.56	1.080	موافق	71.2
73	مستوى التحفيز الالهامي	3.65	0.083	متوسط	73

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن مستوى التحفيز الالهامي متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 وانحراف معياري يساوي 0.083، ونلاحظ كذلك أن كل العبارات لها نفس الاتجاه (موافق) بأهمية نسبية تتراوح بين (71.2 % و 74.6 %) ، حيث جاءت العبارة (يحفز رئيسي المباشر العاملين على استخدام أسلوب الحوار لتطوير الأداء) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.73 ، وتلتها العبارة (يرسخ رئيسي المباشر روح فريق العمل بين العاملين) بمتوسط حسابي 3.71 ، ثم تلتها العبارة (يثير رئيسي المباشر لدى العاملين روح الحماس في العمل) بمتوسط حسابي 3.56 وتلتها العبارة (يشارك رئيسي المباشر العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم) بمتوسط حسابي 3.63 ، وهذا ما يدل أن أغلب أفراد العينة موافقين على محتوى عبارات بعد التحفيز الالهامي.

3- بعد الاستشارة الفكرية: لمعرفة مستوى توفر بعد الاستشارة الفكرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (19) تقييم مستوى توفر بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الاهمية النسبية %
10	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل	3.79	0.967	موافق	75.8
11	يشجع رئيسي المباشر العاملين على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات	3.80	1.006	موافق	74.6
12	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.67	1.028	موافق	76
13	رئيسي المباشر لا يهمل الأفكار والمبادرات مهما كانت بسيطة	3.58	1.059	موافق	71.6
74	مستوى الاستشارة الفكرية	3.70	0.104	مرتفع	74

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن مستوى الاستشارة الفكرية مرتفع، بمتوسط حسابي يساوي 3.70 وانحراف معياري يساوي 0.104، ونلاحظ كذلك أن كل العبارات لها نفس الاتجاه (موافق) بأهمية نسبية تتراوح بين (71.6 % و 76 %)، حيث احتلت العبارة (يشجع رئيسي المباشر العاملين على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.80 ، وتلتها العبارة (يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل) بمتوسط حسابي 3.79، وتلتها العبارة (يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم) بمتوسط حسابي 3.67 وتلتها العبارة (رئيسي المباشر لا يهمل الأفكار والمبادرات مهما كانت بسيطة) بمتوسط حسابي 3.58 ، وهذا ما يفسر أن أغلب أفراد العينة موافقين على محتوى عبارات بعد الاستشارة الفكرية.

4- بعد الاعتبارات الفردية: لمعرفة مستوى توفر بعد الاعتبارات الفردية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (20) تقييم مستوى توفر بعد الاعتبارات الفردية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الاهمية النسبية %
14	يعزز رئيسي المباشر الثقة في نفوس العاملين	3.59	0.978	موافق	71.8
15	يقدم رئيسي المباشر الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤدون عملهم بإتقان وإخلاص	3.70	0.982	موافق	74
16	يساعد رئيسي المباشر العاملين على تطوير نقاط القوة لديهم	3.58	0.979	موافق	71.6
17	يهتم رئيسي المباشر بتلبية احتياجات العاملين من خلال الاستماع لآرائهم	3.63	0.952	موافق	72.6
18	يلتزم رئيسي المباشر بمبدأ المساواة بين العاملين	3.58	1.027	موافق	71.6
72.2	مستوى الاعتبارات الفردية	3.61	0.055	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن مستوى الاعتبارات الفردية متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 3.61 وانحراف معياري يساوي 0.055، ونلاحظ كذلك أن كل العبارات لها نفس الاتجاه (موافق) بأهمية نسبية تتراوح بين (71.6 % و 74 %)، حيث جاءت العبارة (يقدم رئيسي المباشر الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤدون عملهم بإتقان وإخلاص) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.70، وتلتها العبارة (يهتم رئيسي المباشر بتلبية احتياجات العاملين من خلال الاستماع لآرائهم) بمتوسط حسابي 3.63، وتلتها العبارة (يعزز رئيسي المباشر الثقة في نفوس العاملين) بمتوسط حسابي 3.59، وتلتها العبارتين (يساعد رئيسي المباشر العاملين على تطوير نقاط القوة لديهم) و (يلتزم رئيسي المباشر بمبدأ المساواة بين العاملين) بمتوسط حسابي 3.58، وهذا ما يدل أن أغلب أفراد العينة موافقين على محتوى عبارات بعد الاعتبارات الفردية.

5- بعد التمكين: لمعرفة مستوى توفر بعد التمكين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (21) تقييم مستوى توفر بعد التمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الاهمية النسبية %
19	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية في العمل	3.76	1.004	موافق	75.2
20	يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين	3.56	1.021	موافق	71.2
21	يمنح رئيسي المباشر للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم	3.58	1.020	موافق	71.6
22	يتيح رئيسي المباشر للعاملين اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم	3.71	0.951	موافق	74.2
23	يوفر رئيسي المباشر للعاملين ما يلزمهم لأداء مهامهم على أكمل وجه	3.66	1.010	موافق	73.2
73	مستوى التمكين	3.65	0.084	متوسط	73

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن مستوى التمكين متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 وانحراف معياري يساوي 0.084، ونلاحظ كذلك أن كل العبارات لها نفس الاتجاه (موافق) بأهمية نسبية تتراوح بين (71.2 % و 75.2 %)، حيث احتلت العبارة (يشجع رئيسي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية في العمل) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.76، وتلتها العبارة (يتيح رئيسي المباشر للعاملين اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم) بمتوسط حسابي 3.71، وتلتها العبارة (يوفر رئيسي المباشر للعاملين ما يلزمهم لأداء مهامهم على أكمل وجه) بمتوسط حسابي 3.66، وتلتها العبارة (يمنح رئيسي المباشر للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم) بمتوسط حسابي 3.58، وتلتها العبارة (يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين) بمتوسط حسابي 3.56، وهذا ما يفسر أن أغلب أفراد العينة موافقين على محتوى عبارات بعد التمكين.

6- أبعاد القيادة التحويلية ككل: لمعرفة مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية ككل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (22) تقييم مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية ككل

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
1	مستوى التأثير المثالي	3.56	0.031	متوسط	71.2
2	مستوى التحفيز الإلهامي	3.65	0.083	متوسط	73
3	مستوى الاستثارة الفكرية	3.70	0.104	مرتفع	74
4	مستوى الاعتبارات الفردية	3.61	0.055	متوسط	72.2
5	مستوى التمكين	3.65	0.084	متوسط	73
	مستوى أبعاد القيادة التحويلية ككل	3.63	0.084	متوسط	72.6

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية ككل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي متوسط، باستثناء بعد الاستثارة الفكرية فجاء بمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة التحويلية ككل 3.63 بانحراف معياري يساوي 0.084، وعليه نرفض الفرضية الاولى بالنسبة للأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين) ونقبلها بالنسبة لبعء الاستثارة الفكرية لأنه جاء بمستوى مرتفع.

ونلاحظ من الجدول أن أكثر الأبعاد أهمية هو بعد الاستثارة الفكرية بأهمية نسبية تساوي 74 %، ثم يليه البعدين التحفيز الإلهامي والتمكين بأهمية نسبية تساوي 73 %، ثم يليهما بعد الاعتبارات الفردية بأهمية نسبية تساوي 72.2 %، ثم يليه بعد التأثير المثالي بأهمية نسبية تساوي 71.2 %.

ثانيا- اختبار الفرضية الثانية: تقييم مستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

لمعرفة مستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (23) تقييم مستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الاهمية النسبية %
1	يتيح رئيسي المباشر للعاملين حرية الوصول لأغلبية المعلومات المطلوبة لإنجاز مهامهم	3.64	0.965	موافق	72.8
2	يعتمد رئيسي المباشر في مشاركة المعرفة بين العاملين على الوسائل المتاحة	3.63	0.930	موافق	72.6
3	يسعى رئيسي المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على مشاركة المعرفة بين العاملين	3.65	0.905	موافق	73
4	يحرص رئيسي المباشر على تعزيز التواصل مع ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم	3.70	0.925	موافق	70.6
5	يعزز رئيسي المباشر تنظيم وتصنيف المعلومات حتى يسهل مشاركتها بين العاملين	3.65	0.912	موافق	70.6
6	يعزز رئيسي المباشر مشاركة المعرفة بين العاملين لزيادة معارفهم ومهارتهم	3.61	0.969	موافق	72.2
7	يغرس رئيسي المباشر الثقة بين العاملين باعتبارها أساس لمشاركة المعرفة بين العاملين	3.57	0.929	موافق	71.4
8	يعتمد رئيسي المباشر على العلاقات الشخصية لتعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين	3.41	0.957	موافق	68.2
9	يشجع رئيسي المباشر استخدام قنوات اتصال واضحة بهدف مشاركة المعرفة بين العاملين	3.57	0.972	موافق	71.4
10	يشجع رئيسي المباشر استخدام نظم المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين	3.59	0.991	موافق	71.8
11	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة نحو طرق مشاركة المعرفة بين العاملين	3.61	0.983	موافق	72.2
12	يهتم رئيسي المباشر بتوفير متطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين لتحقيق الأهداف المحددة	3.64	0.921	موافق	72.8
13	يعمل رئيسي المباشر على تقليل العوائق التي تؤثر على مشاركة المعرفة بين العاملين	3.66	0.933	موافق	73.2
72.2	متوسط	3.61	0.071		
مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين					

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين متوسط، بمتوسط حسابي يساوي 3.61 وانحراف معياري يساوي 0.071، ونلاحظ كذلك أن كل العبارات لها نفس الاتجاه بأهمية نسبية تتراوح بين (68.2 % و 73.2 %) ، حيث جاءت العبارة (يحرص رئيسي المباشر على تعزيز التواصل مع ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.70 وتلتها العبارة (يعمل رئيسي المباشر على تقليل العوائق التي تؤثر على مشاركة المعرفة بين العاملين) بمتوسط حسابي 3.66، وتلتها العبارتين (يسعى رئيسي المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على مشاركة المعرفة بين العاملين) و(يعزز رئيسي المباشر تنظيم وتصنيف المعلومات حتى يسهل مشاركتها بين العاملين) بمتوسط حسابي 3.65، وتلتها العبارتين (يتيح رئيسي المباشر للعاملين حرية الوصول لأغلبية المعلومات المطلوبة لإنجاز مهامهم) و(يهتم رئيسي المباشر بتوفير متطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين لتحقيق الأهداف المحددة) بمتوسط حسابي 3.64، وتلتها العبارة (يعتمد رئيسي المباشر في مشاركة المعرفة بين العاملين على الوسائل المتاحة) بمتوسط حسابي 3.63، وتلتها العبارتين (يعزز رئيسي المباشر مشاركة المعرفة بين العاملين لزيادة معارفهم ومهارتهم) و(يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة نحو طرق مشاركة المعرفة بين العاملين) بمتوسط حسابي 3.61، وتلتها العبارة (يشجع رئيسي المباشر استخدام نظم المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين) بمتوسط حسابي 3.59، وتلتها العبارتين (يغرس رئيسي المباشر الثقة بين العاملين باعتبارها أساس لمشاركة المعرفة بين العاملين) و(يشجع رئيسي المباشر استخدام قنوات اتصال واضحة بهدف مشاركة المعرفة بين العاملين) بمتوسط حسابي 3.57، وتلتها العبارة (يعتمد رئيسي المباشر على العلاقات الشخصية لتعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين) بمتوسط حسابي 3.41، وهذا ما يفسر أن أغلب أفراد العينة موافقين على محتوى عبارات مشاركة المعرفة بين العاملين، كما أن مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي متوسط وعليه نرفض الفرضية الثانية.

ثالثاً - اختبار الفرضية الثالثة: تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

1- الجنس: لدراسة وجود فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة

معارفهم تعزى لمتغير الجنس نعتمد على الفرضيات التالية:

H0: لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى

لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى

لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم اختبار t لعينتين مستقلتين.

- شروط استخدام الاختبار:

- أن تكون البيانات كمية.

- أن تكون العينتين مستقلتين.

- الاعتدالية.

الشرط الاول والثاني محققين لنتحقق من شرط الاعتدالية.

- شرط الاعتدالية:

الجدول رقم (24) التحقق من شرط الاعتدالية

اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للاعتدالية			
مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	الجنس	مشاركة المعرفة بين العاملين
<0.001	0.890	ذكر	
0.023	0.898	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار لفئة الذكور يساوي 0.890 عند مستوى الدلالة

Sig <0.01 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية لفئة الذكور

غير متوفر.

وبما أن شرط الاعتدالية غير متوفر فإننا لا نستطيع استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين

ونستخدم اختبار مان وتني (Mann-Whitney).

الجدول رقم (25) نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney)

مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار U	متوسط الترتيب	الجنس	مشاركة المعرفة بين العاملين
0.687	1350.5	73.39	ذكر	
		77.28	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

نلاحظ من الجدول أن متوسط الترتيب لفئة الذكور يساوي 73.39 في حين كان متوسط

الترتيب لفئة الاناث 77.28، كما نلاحظ أن قيمة الاختبار $U = 1350.05$ عند مستوى الدلالة

$sig = 0.687$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي

تنص على أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير الجنس.

2- العمر: لدراسة وجود فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة

معارفهم تعزى لمتغير العمر نعتمد على الفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى

لمتغير العمر.

H_1 : توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى

لمتغير العمر.

لاختبار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA.

- شروط استخدام الاختبار: (تم ذكرها سابقا في متغير الجنس)

الشرط الاول والثاني محققين لنتحقق من شرط الاعتدالية.

- شرط الاعتدالية:

الجدول رقم (26) التحقق من شرط الاعتدالية

اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للاعتدالية			
مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	العمر	مشاركة المعرفة بين العاملين
0.122	0.837	أقل من 25 سنة	
<0.001	0.902	من 25- أقل من 35 سنة	
<0.001	0.886	من 35- أقل من 45 سنة	
0.596	0.963	من 45- أقل من 55 سنة	
0.537	0.942	55 سنة فأكثر	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار للفئة العمرية أقل من 25 سنة يساوي 0.837 عند

مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.122$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط

الاعتدالية للفئة العمرية أقل من 25 سنة متوفر، وأما قيمة الاختبار للفئة العمرية من

45- أقل من 55 سنة يساوي 0.963 عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.596$ وهي أكبر من مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية للفئة العمرية من 45- أقل من 55 سنة متوفر،

وأما قيمة الاختبار للفئة العمرية من 55 سنة فأكثر يساوي 0.942 عند مستوى الدلالة

$\text{sig} = 0.537$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية للفئة العمرية

55 سنة فأكثر متوفر، وأما قيمة الاختبار للفئة العمرية من 25- أقل من 35 سنة يساوي

0.902 عند مستوى الدلالة $\text{sig} < 0.001$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان

شرط الاعتدالية للفئة العمرية من 25- أقل من 35 سنة غير متوفر، وأما قيمة الاختبار للفئة

العمرية من 35- أقل من 45 سنة يساوي 0.886 عند مستوى الدلالة $\text{sig} < 0.001$ وهي أصغر

من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية للفئة العمرية 35- أقل من 45 سنة

غير متوفر.

وبما أن شرط الاعتدالية غير متوفر فإننا لا نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي

ANOVA ونستخدم اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis).

الجدول رقم (27) نتائج اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis)

مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار U	متوسط الترتيب	العمر	
0.088	8.097	98.42	أقل من 25 سنة	مشاركة المعرفة بين العاملين
		67.11	من 25- أقل من 35 سنة	
		73.16	من 35- أقل من 45 سنة	
		82.33	من 45- أقل من 55 سنة	
		121.67	55 سنة فأكثر	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

نلاحظ من الجدول أن متوسط الترتيب للفئة العمرية أقل من 25 سنة يساوي 98.42، وأما متوسط الترتيب للفئة العمرية من 25- أقل من 35 سنة يساوي 67.11، وأما متوسط الترتيب للفئة العمرية من 35- أقل من 45 سنة يساوي 73.16، وأما متوسط الترتيب للفئة العمرية من 45- أقل من 55 سنة يساوي 82.33، وأما متوسط الترتيب للفئة العمرية من 55 سنة فأكثر يساوي 121.67، كما نلاحظ أن قيمة الاختبار $U = 8.097$ عند مستوى الدلالة $sig = 0.088$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير العمر.

3- المستوى التعليمي: لدراسة وجود فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي نعتمد على الفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_1 : توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA.

- شروط استخدام الاختبار: (تم ذكرها سابقا في متغير الجنس)

الشرط الاول والثاني محققين لنتحقق من شرط الاعتدالية.

- شرط الاعتدالية:

الجدول رقم (28) التحقق من شرط الاعتدالية

اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للاعتدالية			
مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	المستوى التعليمي	مشاركة المعرفة بين العاملين
<0.001	0.819	ثانوي فأقل	
<0.001	0.904	جامعي	
0.196	0.935	دراسات عليا	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار لفئة دراسات عليا يساوي 0.935 عند مستوى الدلالة

sig = 0.196 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية لفئة

دراسات عليا متوفر، وأما قيمة الاختبار لفئة ثانوي فأقل يساوي 0.819 عند مستوى الدلالة

sig < 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية لفئة

ثانوي فأقل غير متوفر، وأما قيمة الاختبار لفئة جامعي يساوي 0.904 عند مستوى الدلالة

sig < 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية لفئة

جامعي غير متوفر.

وبما أن شرط الاعتدالية غير متوفر فإننا لا نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي

ANOVA ونستخدم اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis).

الجدول رقم (29) نتائج اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis)

مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار U	متوسط الترتيب	المستوى التعليمي	مشاركة المعرفة بين العاملين
0.259	2.703	79.01	ثانوي فأقل	
		73.76	جامعي	
		60.83	دراسات عليا	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

نلاحظ من الجدول أن متوسط الترتيب لفئة ثانوي فأقل يساوي 79.01 في حين كان متوسط

الترتيب لفئة جامعي يساوي 73.76 في حين كان متوسط الترتيب لفئة دراسات عليا يساوي

60.83، كما نلاحظ أن قيمة الاختبار $U = 2.703$ عند مستوى الدلالة sig = 0.259 وهي أكبر

من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد

فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- الإقضية في العمل: لدراسة وجود فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

مشاركة معارفهم تعزى لمتغير الإقضية في العمل نعتد على الفرضيات التالية:

H0: لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير الإقضية في العمل.

H1: توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير الإقضية في العمل.

لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

- شروط استخدام الاختبار: (تم ذكرها سابقا في متغير الجنس)

الشرط الأول والثاني محققين لنتحقق من شرط الاعتدالية.

- شرط الاعتدالية:

الجدول رقم (30) التحقق من شرط الاعتدالية

اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للاعتدالية			
مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	الإقضية في العمل	مشاركة المعرفة بين العاملين
0.054	0.926	أقل من 05 سنوات	
<0.001	0.885	من 5 إلى أقل من 15 سنة	
0.013	0.923	من 15 إلى أقل من 25 سنة	
0.495	0.935	25 سنة فأكثر	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار لفئة أقل من 05 سنوات يساوي 0.926 عند مستوى الدلالة sig = 0.054 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية لفئة أقل من 05 سنوات متوفر، وأما قيمة الاختبار لفئة من 15 إلى أقل من 25 سنة يساوي 0.923 عند مستوى الدلالة sig = 0.013 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية لفئة 15 إلى أقل من 25 سنة متوفر، وأما قيمة الاختبار لفئة 25 سنة فأكثر يساوي 0.935 عند مستوى الدلالة sig = 0.495 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان

شروط الاعتدالية لفئة 25 سنة فأكثر متوفر، وأما قيمة الاختبار لفئة من 5 إلى أقل من 15 سنة يساوي 0.885 عند مستوى الدلالة $\text{sig} < 0.001$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية لفئة من 5 إلى أقل من 15 سنة غير متوفر.

وبما أن شرط الاعتدالية غير متوفر فإننا لا نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ونستخدم اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis).

الجدول رقم (31) نتائج اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis)

مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار U	متوسط الترتيب	الأقدمية في العمل	مشاركة المعرفة بين العاملين
0.306	3.613	77.78	أقل من 05 سنوات	
		71.11	من 5 إلى أقل من 15 سنة	
		70.81	من 15 إلى أقل من 25 سنة	
		96.70	25 سنة فأكثر	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

نلاحظ من الجدول أن متوسط الترتيب لفئة أقل من 05 سنوات يساوي 77.78 في حين كان متوسط الترتيب لفئة من 5 إلى أقل من 15 سنة يساوي 71.11 في حين كان متوسط الترتيب لفئة من 15 إلى أقل من 25 سنة يساوي 70.81 في حين كان متوسط الترتيب لفئة 25 سنة فأكثر يساوي 96.70 ، كما نلاحظ أن قيمة الاختبار $U = 3.613$ عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.306$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى لمتغير الاقدمية في العمل.

رابعا- اختبار الفرضية الرابعة: لدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نعتد على الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
 لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون.
 الجدول رقم (32) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين

العاملين

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون
<0.001	0.876

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) ومشاركة المعرفة بين العاملين يساوي 0.876 عند مستوى دلالة $\text{sig} < 0.001$ وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
 وسندرس وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ كما يلي:

1- التأثير المثالي: لدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نعتمد على الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (33) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة بين العاملين

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون
<0.001	0.748

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي هي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتأثير المثالي على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

2- التحفيز الالهامي: لدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز الالهامي على

مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نعتمد على الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز الالهامي على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز الالهامي على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (34) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز الالهامي ومشاركة المعرفة بين العاملين

معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
0.791	<0.001

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز الالهامي ومشاركة

المعرفة بين العاملين يساوي 0.791 عند مستوى دلالة $\text{sig} < 0.001$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز الالهامي ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتحفيز الالهامي على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

3- الاستثارة الفكرية: لدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على

مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نعتمد على الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (35) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الاستثارة الفكرية ومشاركة المعرفة بين العاملين

معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
0.794	<0.001

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاستثارة الفكرية ومشاركة المعرفة بين العاملين يساوي 0.794 عند مستوى دلالة $\text{sig} < 0.001$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثارة الفكرية ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للاستثارة الفكرية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

4- الاعتبارات الفردية: لدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نعتمد على الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (36) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبارات الفردية ومشاركة المعرفة بين العاملين

معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
0.863	<0.001

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبارات الفردية ومشاركة المعرفة بين العاملين يساوي 0.863 عند مستوى دلالة $\text{sig} < 0.001$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاعتبارات الفردية ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

5- التمكين: لدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمكين على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نعتمد على الفرضيات التالية:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمكين على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمكين على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (37) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التمكين ومشاركة المعرفة بين العاملين

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون
<0.001	0.811

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين ومشاركة المعرفة بين العاملين يساوي 0.811 عند مستوى دلالة $\text{sig} < 0.001$ وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التمكين ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتمكين على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

ولمعرفة أي الأبعاد له أثر أكبر في بناء عملية مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي سنستخدم أسلوب النمذجة البنائية حيث استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد وشجرة القرار والشبكات العصبية ووجدنا أن أفضل نموذج هو الشبكات العصبية.

❖ تحليل نموذج الشبكات العصبية:

1- جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم (38) جودة توفيق النموذج

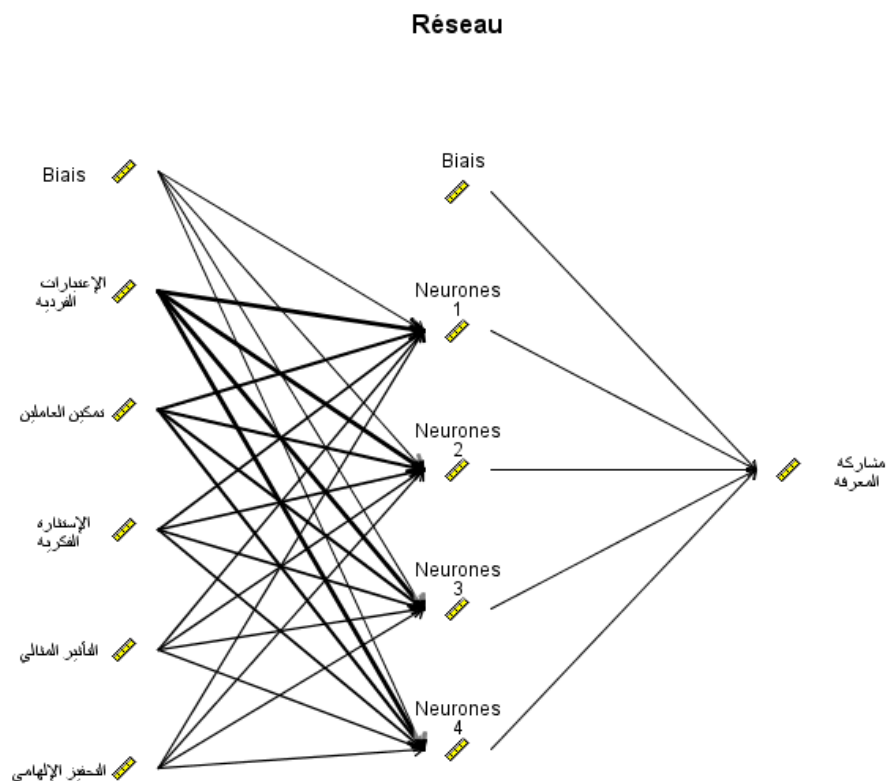
معامل التحديد	معامل الارتباط بيرسون	النموذج
0.792	0.890	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss Modeler v 18.2

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع (مشاركة المعرفة بين العاملين) والمتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) يساوي 0.890، وأما معامل التحديد فقد بلغ 0.792 ، بمعنى أن المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) يستطيع تفسير بما يقارب 79.2 % من تغيرات المتغير التابع (مشاركة المعرفة بين العاملين) والباقي تفسره متغيرات أخرى.

2- الشبكة العصبية: الشكل التالي يمثل نموذج الشبكة العصبية.

الشكل رقم (08) نموذج الشبكة العصبية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss Modeler v 18.2

والجدول التالي يوضح خصائص الشبكة العصبية.

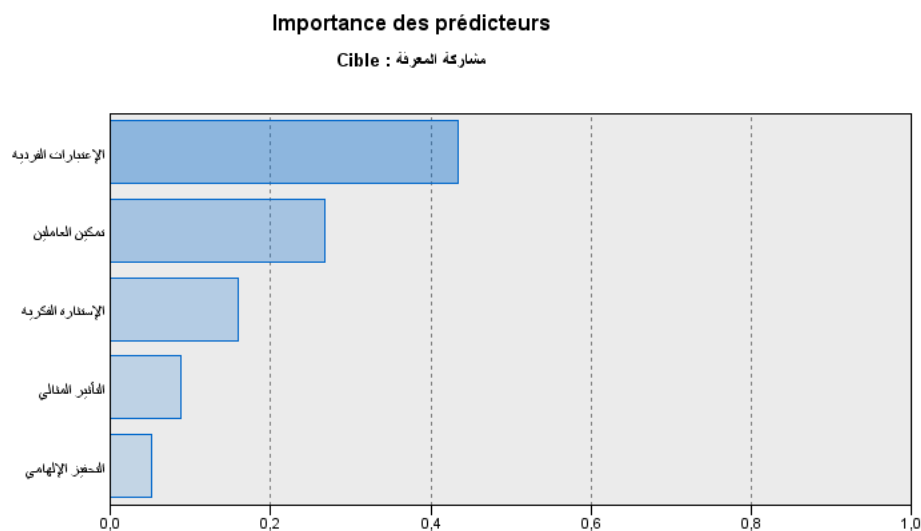
الجدول رقم (39) خصائص الشبكة العصبية

مشاركة المعرفة بين العاملين	المتغير التابع	
التأثير المثالي	البعد الاول	الابعاد
التحفيز الإلهامي	البعد الثاني	
الاستثارة الفكرية	البعد الثالث	
الاعتبارات الفردية	البعد الرابع	
التمكين	البعد الخامس	
متعددة الطبقات (multi-layered)	نوع الشبكة	
طبقة واحدة بأربع عصبونات	عدد الطبقات	
Tangente hyperbolique	دالة التفعيل للطبقات	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss Modeler v 18.2

3- أهمية الابعاد في بناء النموذج: الشكل التالي يمثل أهمية الابعاد الخمسة في بناء النموذج.

الشكل رقم (09) أهمية الابعاد الخمسة في بناء النموذج



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss Modeler v 18.2

من خلال الشكل الذي يمثل أهمية الابعاد الخمسة في بناء النموذج نلاحظ أن أكثر بعد

يساهم في بناء مشاركة المعرفة بين العاملين هو بعد الاعتبارات الفردية بنسبة 43 %، ويليه بعد

التمكين بنسبة 27 % ، ويليه بعد الاستثارة الفكرية بنسبة 16 %، ويليه بعد التأثير المثالي بنسبة

9 % ، ويليه بعد التحفيز الإلهامي بنسبة 5 %.

4- مدى توفر شروط البواقي:

4-1- اختبار الاعتدالية للبواقي: الجدول التالي يوضح اختبار الاعتدالية للبواقي.

الجدول رقم (40) اختبار الاعتدالية للبواقي

اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للاعتدالية			
قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	
0.952	147	<0.001	البواقي

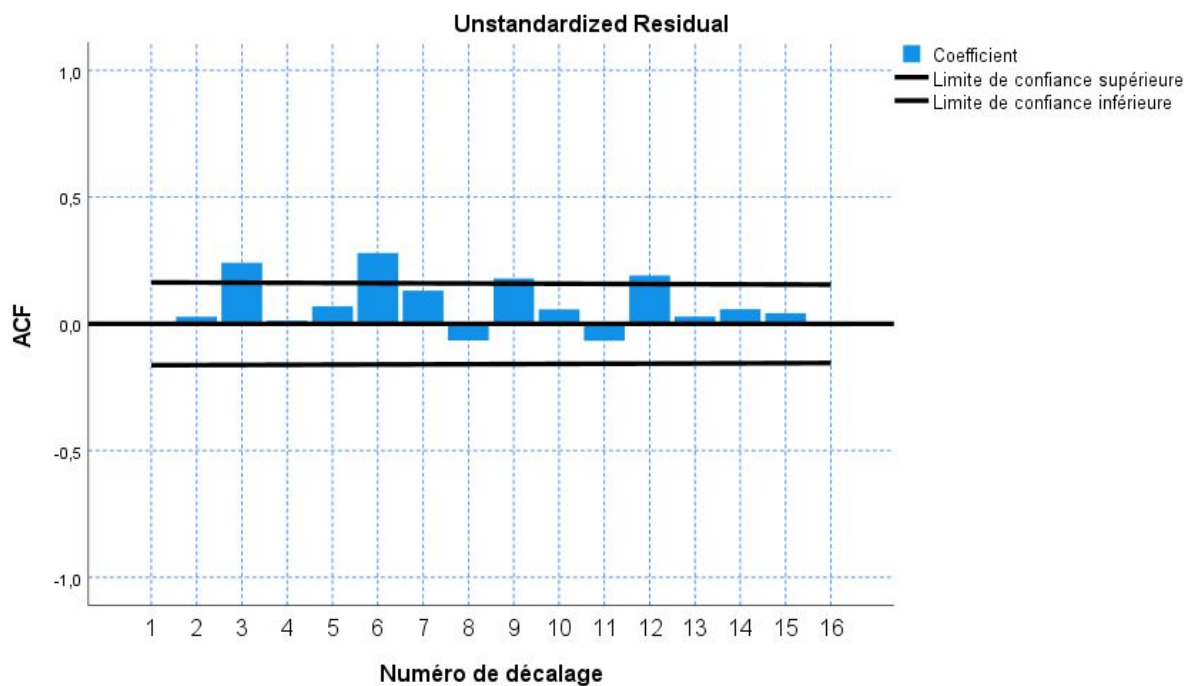
المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار يساوي 0.952 بدرجة حرية تساوي 147 عند مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه فان شرط الاعتدالية غير محقق.

4-2- اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي: الشكل التالي يوضح اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.

الشكل رقم (10) اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي



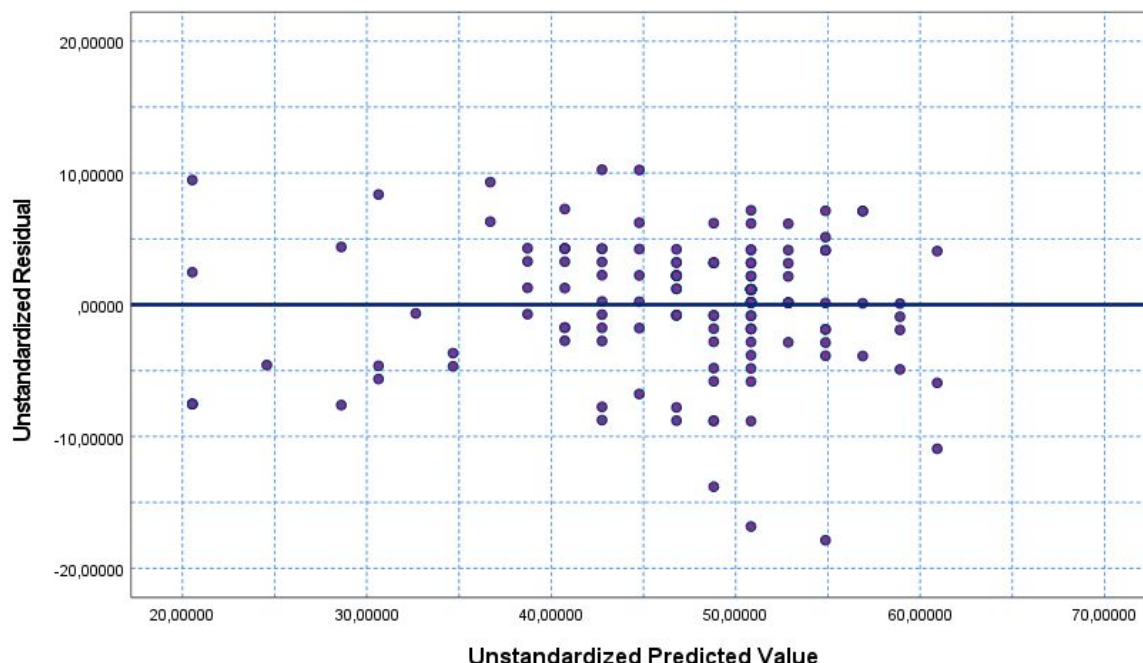
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss Modeler v 18.2

نلاحظ من الشكل أن جميع معاملات الارتباط الذاتي للبواقي داخل مجال الثقة مما يعني أن

هناك استقلال ذاتي للبواقي.

4-3- تجانس البواقي: نختبر تجانس البواقي من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع والشكل التالي يوضح تجانس البواقي.

الشكل رقم (11) تجانس البواقي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss Modeler v 18.2

نلاحظ من الشكل أن انتشار البواقي المعيارية كان توزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس

البواقي.

5- خلاصة النموذج: الجدول التالي يوضح خلاصة النموذج.

الجدول رقم (41) خلاصة النموذج

مدى توفر شروط البواقي			جودة التوفيق		البيان
اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية	معامل التحديد	معامل الارتباط بيرسون	
✓	✓		0.792	0.890	النموذج
الشبكة العصبية					معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v28

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سننظر في المبحث الى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية بعد أن تم عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية واختبار صحة الفرضيات باستخدام مختلف الاختبارات الاحصائية، وذلك في ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها في الادبيات التطبيقية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين.

المطلب الاول: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الميدانية

سننظر في هذا المطلب الى مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية ومستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

أولا - مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

1- التأثير المثالي: دلت النتائج على أن بعد التأثير المثالي متوفر بمستوى متوسط بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وهذا ما يتفق مع دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم لبعء التأثير المثالي من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، 2013) التي أثبتت أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لبعء التأثير المثالي كان متوسط، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سعيدة ضيف، 2018 / 2019) التي توصلت الى أن مستوى توافر سلوك التأثير المثالي كان مرتفعا لدى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء عينة من الموظفين، وكذلك دراسة (زياد علي الشوابكة واخرون، 2018) التي أظهرت أن مستوى بعد التأثير المثالي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية كان مرتفع.

وتظهر ممارسة القيادات التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لبعء التأثير المثالي من خلال حثهم للعاملين على الالتزام بالقيم والأخلاق المهنية وإظهار مستويات عالية من الاخلاق تتجسد في التسامح والاحترام المتبادل ومراعاة الظروف الإنسانية، بالإضافة الى تشجيعهم على تبني روح المنافسة الايجابية بين العاملين من خلال تغليب المصلحة العامة للعمل على

المصالح الشخصية للعاملين، واثارة دافعيتهم وتعزيز قدراتهم في العمل بشخصية منفتحة وشجاعة تجعلهم قادرين على الاعتراف بأخطائهم أمام الآخرين ومواجهتها بالطرق المناسبة، وجعل تصرفات القيادات التحويلية بالمديرية نموذجاً يقتدى بهم في العمل من خلال غرس الثقة في نفوس العاملين بأنهم أشخاص موثوق فيهم باعتبارهم القادة القدوة والواجب تقليدهم.

2- التحفيز الالهامي: دلت النتائج على أن بعد التحفيز الالهامي متوفر بمستوى متوسط بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وهذا ما يتفق مع دراسة (بن زيادي أسماء، 2019 / 2020) التي أظهرت أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي العمال لمدى تحلي المسؤول المباشر بالتحفيز الالهامي جاء بمستوى متوسط، وكذلك دراسة (أيمن عودة المعاني، 2013) التي أثبتت أن بعد التحفيز الالهامي متوفر بمستوى متوسط في الجامعة الأردنية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عزام محمد حسن العثماني، 2017) التي توصلت الى أن المتوسط الحسابي لإجمالي محور التحفيز الالهامي كان بمستوى مرتفع لدى موظفي المدارس الخاصة بقطاع غزة، وكذلك دراسة (زياد علي الشوابكة وآخرون، 2018) التي أظهرت أن مستوى بعد التأثير المثالي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية كان مرتفع.

وتظهر ممارسة القيادات التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لبعد التحفيز الالهامي من خلال تشجيع القيادات التحويلية للعاملين على ممارسة أسلوب الحوار أثناء التعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم على أكمل وجه، إضافة الى تحفيزهم على العمل ضمن الفريق وحثهم على التعاون بهدف تقليل الصراعات والمشاكل بين أعضاء فريق العمل واللجوء إلى أساليب الإطراء والشكر والمدح من أجل جعل العاملين يقومون بأعمالهم بحماس، بالإضافة الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم من خلال مشاركتهم في تشكيل اللجان التي تهتم بمتابعة المسار المهني للعامل من توظيف وترقية وتأديب... الخ، وذلك قصد تعزيز الثقة في العاملين وتشجيعهم على تطبيقها وتحملهم المسؤولية على نتائج هذه القرارات.

3- الاستثارة الفكرية: دلت النتائج على أن بعد الاستثارة الفكرية متوفر بمستوى مرتفع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وهذا ما يتفق مع دراسة (هيلة منديل محمد التويجري، 2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم لبعد

الاستثارة الفكرية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة (زياد علي الشوابكة واخرون، 2018) التي أظهرت أن مستوى بعد الاستثارة الفكرية لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية كان مرتفع، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (جعلاب الزهرة وزيد الخير ميلود، 2015) التي توصلت الى أن مستوى توافر سلوك الاستثارة الفكرية كان متوسط من وجهة نظر عينة من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

وتظهر ممارسة القيادات التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لبعدها الاستثارة الفكرية من خلال تشجيع العاملين على حسن التعامل مع المشكلات التي تعيق أداء المهام الموكلة اليهم على أكمل وجه بإيجاد الحلول التي تعتمد على التجديد بعيدا عن الحلول الروتينية للمشاكل التي تواجههم، إضافة الى حثهم على الإبداع في العمل من خلال الاهتمام بالمقترحات التي يقدمها العاملين بهدف تطوير أساليب العمل مما يؤدي الى تحسين أدائهم وهذا ينسجم مع تطلعات المديرية في السعي نحو التطور والتميز، وكذلك تشجيع العاملين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض من خلال مشاركة مختلف المعارف بينهم بهدف تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، بالإضافة الى أن القيادات التحويلية بالمديرية يتقبلون أي أفكار حتى لو كانت مخالفة لأفكارهم بعيدا عن التعصب والأنانية وإفساح المجال للحوار والمناقشة بين القادة والعاملين، وهذا راجع إلى أن أغلب القادة بالمديرية من حملة الشهادات الجامعية.

4- الاعتبارات الفردية: دلت النتائج على أن بعد الاعتبارات الفردية متوفر بمستوى متوسط

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وهذا ما يتفق مع دراسة (محمد حسنى سالم المصدر، 2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة لبعدها الاعتبارات الفردية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (علي ضبيان الرشيد، 2017) التي توصلت الى أن مستوى توافر بعد الاعتبارات الفردية كان متوسط لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض.

وتظهر ممارسة القيادات التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لبعدها الاعتبارات الفردية من خلال تقدير انجازات العمال الذين يؤدون مهامهم بإتقان وإخلاص بالشكر والثناء والمكافئات المادية وكذا الترقيات في المناصب مما يشجع على روح المنافسة بين العاملين نحو القيام بالأعمال الجيدة، بالإضافة الى الحرص على التواصل مع جميع العاملين في مختلف

المستويات الادارية ودراسة احتياجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم الشخصية والعمل على تلبيتها ما امكن مثلما يتم الاهتمام بأمور العمل مما يزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى ولائهم للمؤسسة قصد أداء المهام الموكلة اليهم على أكمل وجه، وكذلك اهتمام القيادات التحويلية بالمديرية بمراعاة مشاعر وأحاسيس العاملين معهم ويعاملونهم دون تفضيل وبذلك يشعر العاملين بالارتياح في مكان عملهم وخاصة العمال الذين تتوفر لديهم بعض القدرات التي تميزهم عن سواهم والعمل على توفير بيئة مناسبة تمكنهم من استغلال قدراتهم العلمية والتقنية، وذلك لأن نشاط المديرية يفرض على القادة الاهتمام بهذه الفئة لأنها مصدر الميزة التنافسية والتعامل مع كل عامل بطريقة مناسبة له وحرصهم باستمرار على توضيح أهداف المديرية للموظفين وكذلك تقديرهم لقناعات الموظفين الفردية (وجهات نظرهم) تجاه العمل بالإضافة لكل ذلك احترام القادة للقدرات الشخصية والفروقات الفردية لدى العاملين.

5- التمكين: دلت النتائج على أن بعد التمكين متوفر بمستوى متوسط بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وهذا ما يتفق مع دراسة (محمد حسنى سالم المصدر، 2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة لبعد التمكين من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (صياحي الاخضر، 2018/2019) التي أظهرت توفر بعد التمكين في المؤسسة محل الدراسة (مجمع كوندور ببرج بوعريريج) هي درجة متوسطة.

. وتظهر ممارسة القيادات التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لبعد التمكين من خلال الاهتمام بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين الذين يعتقد أنهم قادرين على تحمل المسؤولية ويدركون أهمية التفويض ومنحهم الحرية والمرونة في التصرف عند أدائهم لأعمالهم من خلال عدم التدخل في صلاحيات من تم تفويضهم، اضافة الى مناقشة القائد مع العاملين متطلبات إنجاز أعمالهم من خلال إسناد الأعمال للعاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم، وذلك قصد تقليل الضغوط الممارسة عليهم وخلق الحافز لديهم في العمل لتخفيض الأخطاء التنظيمية والمساهمة الفاعلة من طرف الجميع قادة ومرؤوسين في تطوير برامج العمل من خلال الوصول الى امتلاك مهارات جديدة في مجال عملهم خاصة أن غالبية العاملين بالمديرية من حملة الشهادات الجامعية.

وقد جاء متغير القيادة التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمستوى متوسط، وهذا ما يتفق مع دراسة (م م نور حسين فخري، 2019) التي أثبتت أن توفر القيادة التحويلية لدى المدراء في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية جاء بمستوى متوسط، وكذلك دراسة (جغلاب الزهرة وزيد الخير ميلود، 2015) التي توصلت الى أن مستوى توافر القيادة التحويلية كان متوسط من وجهة نظر عينة من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وكذلك دراسة (زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، 2013) التي توصلت الى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسط، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (محمد حسنى سالم المصدر، 2017) التي توصلت الى أن مستوى القيادة التحويلية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة كان مرتفع.

وتظهر ممارسة القيادة التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من خلال زيادة وعي القيادات بضرورة تبني وممارسة الأساليب القيادية الحديثة، خاصة في ظل ما عرفته المديرية من تطور وتوسع في نشاطاتها مثل نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone المبنية على قواعد تكنولوجية حديثة وجديدة ومؤمنة جدا (DW.DN.IP./NPLS) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات QOS وانتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات، الامر الذي أدى الى استخدام مختلف برامج التعليم والتدريب المتطورة من أجل زيادة تنمية مواردها البشرية وإكسابها أبعديات القيادة الحديثة، خاصة في ظل الانفجار المعرفي الكبير والثورة التكنولوجية والتقنية ووسائل الاتصالات الحديثة التي ساهمت في زيادة الوعي وسرعة تبادل المعلومات داخل المديرية وخارجها وسهولة اكتشاف المعارف الجديدة.

ثانيا- مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

دلت النتائج على أن مستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي كان متوسط، وهذا ما يتفق مع دراسة (قوادري حنان وخالدي محمد، 2021) التي توصلت الى أن عملية التشارك المعرفي لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة كانت بمستوى متوسط، وكذلك دراسة (ججيق عبد المالك وججيق زكية، 2015) التي أكدت أن

درجة حرص الاساتذة على التشارك المعرفي يقع في مجال الحد المتوسط، وكذلك دراسة (خمقاني عنتره، 2022/2021) التي بينت وجود مستوى متوسط من التشارك المعرفي لدى العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية ورقلة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (م.م. رائدة مال الله محمد، 2019) التي توصلت الى أن مستوى التشارك المعرفي لدى العاملين في شركة زين الاثير للاتصالات كان بمستوى مرتفع، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن مصطفى طه الملا ووسام ياسين محسن، 2015) التي توصلت الى أن مستوى التشارك المعرفي لدى العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي بالعراق كان بمستوى مرتفع، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (بوديار فتيحة وطواهير عبد الجليل، 2021) التي توصلت الى أنه يوجد مستوى مرتفع للتشارك المعرفي بين المرضين والممرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة.

وتظهر ممارسة مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من خلال سهولة وسرعة اتصال العاملين ببعضهم البعض من اجل الحصول على المعلومات والمعارف بالاعتماد على العمل الجماعي من خلال تشجيع التعاون بين العاملين، وكذلك التركيز على بناء الثقة المتبادلة بينهم وضمان ديناميكية التفاعل والحوار المتواصل من اجل نشر المعرفة وتبادلها، اضافة الى توفر مختلف الادوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة مثل أجهزة الحاسوب المتطورة التي ساهمت في تفعيل وتسهيل اجراءات العمل بالمديرية وأدت الى تكوين قاعدة بيانات مكنت العاملين من تقديم أفضل الخدمات للزبائن مع توفير الحماية الكافية للمعلومات من خلال الحرص على استخدام البرمجيات الحديثة باستمرار، بالإضافة الى الاستفادة القصوى من القدرات المعرفية التي تمتع بها المديرية والمتمثلة في راس مالها الفكري من مهندسين واطارات في مجال تخصص الاتصالات والذين يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات تفعل مشاركة المعرفة بين العاملين، كما أن القادة بالمديرية يهتمون بتفعيل العلاقات بين العاملين من جهة وبين العاملين والقادة من جهة أخرى بهدف مساعدة بعضهم للتغلب على العوائق التي تحد من مشاركة المعرفة بين العاملين بشكل جيد.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالفروق وأثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين

سنتطرق في هذا المطلب الى مناقشة النتائج المتعلقة بوجود فروق ذو دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية، اضافة لمناقشة نتائج أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

أولا - مناقشة النتائج المتعلقة بوجود فروق ذو دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

دلت النتائج على أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، أي أن آراء العاملين بالمديرية حول مشاركة المعرفة بينهم لا تتأثر باختلاف الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي أو الاقدمية في العمل، وهذا ما يتفق مع دراسة (أنغام مسعود العود المسعودي وحامد محمد إبراهيم الدوعان، 2018) في جزء وتختلف معها في جزء آخر، حيث أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء عينة الدراسة بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية ومحور التشارك المعرفي يعزى الى اختلاف الجنس وسنوات الخبرة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء عينة الدراسة بالنسبة للأبعاد الهيكل التنظيمي والقيادة ومحور التشارك المعرفي يعزى إلى اختلاف أعمارهم، بينما توجد فروق معنوية (دالة إحصائية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط آراء عينة الدراسة بالنسبة لبعد القيادة ومحور التشارك المعرفي يعزى إلى اختلاف المرتبة الوظيفية، وكذلك دراسة (م.م هناء جاسم محمد العسكري، 2013) التي اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية في جزء واختلفت معها في جزء آخر، حيث أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة اتجاه التشارك المعرفي يرجع الى العوامل الديمغرافية المتعلقة بالجنس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة اتجاه التشارك المعرفي يرجع الى العوامل الديمغرافية المتعلقة بالعمر واللقب

العلمي ومدة الخدمة، وكذلك دراسة (بوديار فتيحة وطواهير عبد الجليل، 2021) التي اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية في جزء واختلفت معها في جزء آخر، حيث أكدت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور التشارك المعرفي عند مستوى 0.05 لصالح الذكور ويفسر ذلك ان فرص وإمكانات التشارك في المعرفة متاحة أكثر لفئة الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في محور التشارك المعرفي تعود الى متغير العمر او متغير الاقدمية بمعنى هناك تجانس في استجابات ووجود اتفاقات لجميع الممرضين والممرضات مهما اختلفت أعمارهم ومهما اختلفت اقدميتهم في العمل ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المستوى التعليمي في محور التشارك المعرفي للفئة التي لديها مستوى ثانوي فما اقل وهم يمثلون الفئة الأكبر نسبة.

ثانيا- مناقشة نتائج أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

1- دل معامل الارتباط على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبلغ 87.6 % والذي كان ذو دلالة معنوية، وهذا ما يتطابق مع دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي، وكذلك دراسة (سعيدة ضيف، 2018 / 2019) التي توصلت الى أن هناك تأثير وعلاقة طردية للقيادة التحويلية على ادارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2- دل معامل الارتباط على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبلغ 74.8 % والذي كان ذو دلالة معنوية، وهذا ما يتطابق مع دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين بعد التأثير المثالي وسلوك التشارك المعرفي، وكذلك دراسة (سعيدة ضيف، 2018 / 2019) التي توصلت الى أن هناك تأثير وعلاقة طردية للتأثير المثالي على ادارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3- دل معامل الارتباط على وجود علاقة قوية بين التحفيز الالهامي ومشاركة المعرفة بين العاملين وبلغ 79.1 % والذي كان ذو دلالة معنوية، وهذا ما يتطابق مع دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين بعد التحفيز الالهامي وسلوك التشارك المعرفي، وكذلك دراسة (سعيدة ضيف، 2018 / 2019) التي توصلت الى أن هناك تأثير وعلاقة طردية للدافعية الالهامية على ادارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

4- دل معامل الارتباط على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثارة الفكرية ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبلغ 79.4 % والذي كان ذو دلالة معنوية، وهذا ما يتطابق مع دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين بعد الاستثارة الفكرية وسلوك التشارك المعرفي، وكذلك دراسة (سعيدة ضيف، 2018 / 2019) التي توصلت الى أن هناك تأثير وعلاقة طردية للاستثارة الفكرية على ادارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

5- دل معامل الارتباط على وجود علاقة طردية قوية بين الاعتبارات الفردية ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبلغ 86.3 % والذي كان ذو دلالة معنوية، وهذا ما يتطابق مع دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين بعد الاعتبارات الفردية وسلوك التشارك المعرفي، وكذلك دراسة (سعيدة ضيف، 2018 / 2019) التي توصلت الى أن هناك تأثير وعلاقة طردية للاعتبارات الفردية على ادارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

6- دل معامل الارتباط على وجود علاقة طردية قوية بين التمكين ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبلغ 81.1 % والذي كان ذو دلالة معنوية، وهذا ما يتطابق مع دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين بعد التمكين وسلوك التشارك المعرفي، وكذلك دراسة (سعيدة ضيف، 2018 / 2019) التي توصلت الى أن هناك تأثير وعلاقة طردية للتمكين على ادارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ومن خلال استخدام أسلوب النمذجة البنائية بالاعتماد على نموذج الشبكات العصبية لمعرفة أي الابعاد له أثر أكبر في بناء عملية مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي قمنا بتحليل نموذج الشبكات العصبية للتأكد من جودة توفيق النموذج واستخدمنا معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع (مشاركة المعرفة بين العاملين) والمتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) 0.890، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بنسبة 89 % بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) ومشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وأما معامل التحديد فقد بلغ 0.792 ، بمعنى أن المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) يستطيع تفسير بما يقارب 79.2 % من تغيرات المتغير التابع (مشاركة المعرفة بين العاملين) والباقي تفسره متغيرات أخرى، ويعتبر بعد الاعتبارات الفردية أكثر بعد يساهم في بناء مشاركة المعرفة بين العاملين هو بعد الاعتبارات الفردية بنسبة 43 % ، وهذا ما يدل على أن مراعاة الفروق الفردية بين العاملين من طرف القادة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند تكليفهم بممارسة المهام الموكلة اليهم يزيد من رغبتهم في مشاركة معارفهم مع بعضهم البعض قصد الاستفادة من الخبرات المتواجدة بالمديرية، وأما بعد التمكين فيساهم بنسبة 27 % في بناء مشاركة المعرفة بين العاملين، حيث أن الاهتمام بتمكين العاملين يساهم بشكل فعال في تحسين أدائهم من خلال غرس ثقافة تبادل المعارف بين العاملين في مختلف المستويات الادارية بالمديرية، كما أن بعد الاستثارة الفكرية يساهم بنسبة 16 % في بناء مشاركة المعرفة بين العاملين، وهذا ما يفسر بأن للاستثارة الفكرية دور مهم في حث العاملين على مشاركة المعرفة التي بحوزتهم، وأما بعد التأثير المثالي فانه يساهم بنسبة 9 % في بناء مشاركة المعرفة بين العاملين، وهذا ما يدل بأن القائد يؤثر في العاملين كونه قدوة لهم من خلال مشاركة معارفه مع الاطارات وهم بدورهم يشاركون معارفهم مع مرؤوسيه، كما بعد التحفيز الالهامي يساهم بنسبة 5% في بناء مشاركة المعرفة بين العاملين، وهذا ما يفسر بأن العاملين غير راضين على نظام الحوافز بالمديرية حيث أن الاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة بينهم.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال ما سبق نستخلص أن مستوى توفر كل أبعاد القيادة التحويلية متوسط بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستثناء بعد الاستثارة الفكرية فقد جاء بمستوى مرتفع، وأما مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية فقد جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل).

وقد بينت النتائج بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وقد احتل بعد الاعتبارات الفردية المرتبة الاولى في بناء عملية مشاركة المعرفة بنسبة 43 %، ويليه بعد التمكين بنسبة 27 %، ويليه بعد الاستثارة الفكرية بنسبة 16 %، ويليه بعد التأثير المثالي بنسبة 9 %، ويليه بعد التحفيز الالهامي بنسبة 5 %.

خاتمة



يعد تبني نمط القيادة التحويلية في مختلف المؤسسات ركيزة أساسية من ركائز ضمان مشاركة المعرفة بين العاملين وذلك من خلال تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية الأساسية وهي ما هو أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج من بينها:

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

- تنص الفرضية الأولى على أن هناك مستوى مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين، ومن خلال دراستنا اتضح لنا أن هناك مستوى متوسط لأبعاد القيادة التحويلية بالمديرية الاستثارة الفكرية ولهذا نرفض هذه الفرضية.

- تنص الفرضية الثانية على أن هناك مستوى مرتفع لمشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين، ومن خلال دراستنا اتضح لنا أن هناك مستوى متوسط لمشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية ولهذا نرفض هذه الفرضية.

- تنص الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)، ومن خلال دراستنا اتضح لنا أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة معارفهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) ولهذا نقبل هذه الفرضية.

- تنص الفرضية الرابعة على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال دراستنا اتضح لنا أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية ولهذا نقبل هذه الفرضية.

❖ **النتائج النظرية:** وتتمثل فيما يلي:

- يتميز القائد التحويلي بصفات إدارية مثل حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القائد والمرؤوسين، وصفات فنية مثل البحث عن الفرص الجديدة والاستعداد لتغيير الوضع الراهن، وصفات سلوكية مثل الجرأة والشجاعة والقدرة على التعامل مع المقاومة واتخاذ موقف والإقدام على المخاطر ومواجهة الحقائق.
- لمشاركة المعرفة بين العاملين أهمية بالغة في مختلف المؤسسات لأنها تعتبر أحد أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، بحيث تضمن تميز المؤسسة وتدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة.
- توجد علاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين تظهر من خلال دور القائد التحويلي في حث العاملين على تبادل مختلف المعارف قصد تحقيق الأهداف المحددة.

❖ **النتائج الميدانية:** وتتمثل فيما يلي:

- مستوى القيادة التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي متوسط، باستثناء بعد الاستثارة الفكرية فكان بمستوى مرتفع وجاء بأهمية نسبية تساوي 74 %، ثم يليه البعدين التحفيز الإلهامي والتمكين بأهمية نسبية تساوي 73 %، ثم يليهما بعد الاعتبارات الفردية بأهمية نسبية تساوي 72.2 %، ثم يليه بعد التأثير المثالي بأهمية نسبية تساوي 71.2 %؛
- مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين متوسط بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- اختلاف المتغيرات الشخصية جاءت متجانسة بالنسبة لمشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وقد احتل بعد الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى حيث أنه استطاع أن يفسر ما مقداره 43 % من حجم التأثير الكلي لتغير المتغير التابع، ويليه بعد التمكين الذي استطاع أن يفسر ما مقداره 27 % من حجم التأثير الكلي لتغير المتغير التابع، ويليه بعد الاستثارة الفكرية استطاع أن يفسر ما مقداره 16 % من حجم التأثير الكلي لتغير المتغير التابع، ويليه بعد التأثير المثالي استطاع أن يفسر

ما مقداره 9 % من حجم التأثير الكلي لتغير المتغير التابع، ويليهِ بعد التحفيز الالهامي استطاع أن يفسر ما مقداره 5 % من حجم التأثير الكلي لتغير المتغير التابع.

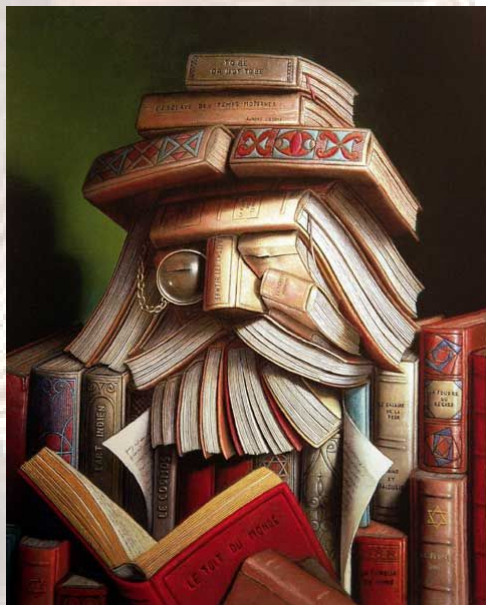
❖ التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وذلك من خلال حث القادة على انتهاج سلوكيات القائد التحويلي.
- ضرورة توفير ظروف العمل التي تشجع العاملين على طرح الآراء والافكار الجديدة في العمل وتشجع الحوار الهادف من أجل تفعيل عملية مشاركة المعرفة بين العاملين.
- تعزيز بعد الاعتبارات الفردية لدى العاملين من خلال التعرف على احتياجاتهم وبناء الثقة فيهم ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم، اضافة الى الاعتراف بإنجازات العاملين من خلال تبني استراتيجية التقدير والإطراء.
- ضرورة عقد دورات تدريبية يشرف عليها خبراء متخصصين في ادارة المعرفة، وذلك بهدف زيادة وعي العاملين بأهمية مشاركة المعرفة في تحقيق تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- ضرورة تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة بينهم عن طريق توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- ضرورة تطبيق نظام اداري مرن يسهل مشاركة المعرفة بين العاملين في مختلف المستويات الادارية بالمديرية.
- اجراء المزيد من الدراسات بإدخال بعض الاساليب الادارية الحديثة على سلوكيات القيادة التحويلية لمواجهة التغيرات والتطورات العالمية.
- ضرورة تشجيع العمل في شكل فرق عمل تساهم في زيادة مشاركة المعرفة بين العاملين.
- ضرورة انشاء قاعدة بيانات لتجميع أكبر قدر من البيانات يمكن الرجوع اليها عند البحث عن حلول للمشاكل الادارية التي تواجهها المديرية.
- اتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمديرية لتقديم الاقتراحات والمبادرات قصد المساهمة في تطوير الاساليب والاجراءات التي تحسن من نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

❖ آفاق البحث : قصد ترك المجال مفتوحا للبحث نطرح المواضيع التالية:

- أثر القيادة التحويلية على تنمية دافعية العاملين.
- أثر القيادة التحويلية على تبني المسؤولية الاجتماعية.
- أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين.
- أثر القيادة التحويلية على تطبيق المعرفة.
- أثر مشاركة المعرفة على تفعيل الاتصال الداخلي.
- أثر مشاركة المعرفة على اتخاذ القرارات الادارية.
- أثر مشاركة المعرفة على المواطنة التنظيمية.
- أثر الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2007.
3. أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، إدارة المعرفة- اتجاهات إدارية معاصرة (الجزء الأول)، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
4. أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
5. اسماعيل الفقي وآخرون، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2013.
6. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
7. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. حسن عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديل، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

11. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
14. سعد الحاج بن جخل، العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019.
15. سعد الحاج بن جخل، ثلاثة مناهج لبحث علمي رائد، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019.
16. السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، بدون طبعة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، 2019.
17. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005.
18. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
20. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
21. عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، الطبعة الأولى، دار الأمان للنشر والتوزيع، الرباط، 2016.
22. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، بدون طبعة، مديرية الكتب والمنشورات الجامعية، جامعة حماة، كلية الاقتصاد، سوريا، 2016.
23. محسن نجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر.

24. محمد أزهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، الطبعة الاولى، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 2008.
25. محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرين، دار قرطبة للإنتاج الفني، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2000.
26. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
27. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
28. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
29. مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
30. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل وأسهل)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
31. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
32. مقدس كامل عودة، دور وأثار التدريب في زيادة انتاجية القوى العاملة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2015.
33. ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
35. يل الفقي وآخرون، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2013.
36. يورك برس، ادارة المعرفة، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2005.

❖ المقالات:

1. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والاداب بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 3، العدد 21، 2020.
2. أحمد دروم، تعزيز التشارك في المعرفة من أجل تفعيل التطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة، المجلد 7، العدد 13، 2016.
3. إسرائ حسن علي، عمار أكرم غايب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية بالعراق، المجلد 21، العدد 90، 2015.
4. أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها دراسة ميدانية بجامعة عنابة، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 07، 2017.
5. باديس بوخلوة وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، المجلد 8، العدد 2، 2020.
6. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012.
7. برباوي كمال، قناشي آمنة، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد 03، العدد 02، 2019.
8. برغدة حسين الطيب، دريس ناريمان بشير، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية دراسة حالة انتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور لالالكترونيك بالجزائر، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 11، العدد 4، 2015.
9. بوديار فتيحة، طواهير عبد الجليل، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والمرمضات في مستشفى بشير بن

ناصر ببسكرة، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي باليزي، المجلد 6، العدد2،
2021.

10. بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي دراسة
تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، المجلد10، العدد
1 مكرر (الجزء الأول)، 2020.

11. ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية
دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة
قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 3، العدد 2، 2015.

12. ججيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي
- دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات " CAAT " ، مجلة دراسات وأبحاث،
جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 6، العدد 17، 2020.

13. ججيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في
مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة
، المجلد 3، العدد 3، 2014.

14. جعلاب الزهرة، زيد الخير ميلود، القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري
لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زياني عاشور الجلفة، المجلد 6،
العدد 2، 2015.

15. جمال درهم أحمد زيد، ذكرى مقبل بشر قايد، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ
الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم
والتكنولوجيا باليمن، المجلد 26، العدد 01، 2020.

16. جودي أمنة، أثر التشارك المعرفي للعاملين في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى
عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، مجلة
الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، جامعة بسكرة، المجلد 9، العدد2، 2020.

17. حسن علي الزعبي، أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر، جامعة البترا - الأردن، المجلد 15، العدد 01، 2012.
18. رينا عبدالله سعيد ناصر، منيرة الشрман، مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات للعلوم التربوية ، جامعة اليرموك بالأردن ، المجلد 45، العدد 4، 2018.
19. زياد علي الشوابكة وآخرون، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 38، العدد 4، 2018.
20. زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الانماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجلالى لياس بسيدي بلعباس ،المجلد 9، العدد 34، 2013.
21. زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد 09، العدد 34، 2013.
22. سعاد بن يحيى، بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الاعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 9، العدد 1، 2018.
23. سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 11، العدد 4، 2019.
24. سميرة صالحى وآخرون، أثر البيئة المادية للعمل على مشاركة المعرفة في الشركات البترولية - المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP نموذجاً، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمر ثلجي الاغواط، المجلد 5، العدد 1، 2022.

25. سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية دراسة حالة على المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات المساعدات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014.
26. شهيناز فاضل احمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد العراق ، المجلد 42، العدد 73، 2008.
27. صبحي أحمد الظاهر، خالد علي السرحان، دليل تربوي مقترح لإدارة المعرفة في مدارس وكالة الامم المتحدة (الاونروا) في الاردن، مجلة دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد45، العدد4، 2018.
28. طاهر محسن منصور الغالبي، ليلي لفتة علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، المجلد 08، العدد15، 2015.
29. عادل بن عمرة، أحمد دربان، أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز الفتوات "قنغاز" ببومرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، المجلد 06، العدد 03، 2020.
30. عباس حسين جواد، وعبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف الخاصة، مجلة أهل البيت، المملكة العربية السعودية، المجلد 1، العدد 5، 2007.
31. عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الاغواط، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة تندوف، المجلد 05، العدد 02، 2019.
32. عبد الرحمن بن عبد الله الشمري، ندى بنت سلطان السلطان، مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال

ومطاحن الدقيق السعودية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلد 38، العدد 01، 2018.

33. عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، المجلد 23، العدد 03، 2015.

34. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، المجلد 2، العدد 05، 2004.

35. علي ضبيان الرشيدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المجلد 33، العدد 71، 2018.

36. فيروز تيمجدين، نورالدين تيمجدين، دور البيئة التنظيمية في دعم التشارك المعرفي للعاملين في المستشفيات- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 7، العدد 2، 2020.

37. قوادري حنان، خالد محمد، أثر التشارك المعرفي على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة نمونجا، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 7، العدد 1، 2021.

38. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق، المجلد 05، العدد 78، 2009.

39. محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة سوق أهراس، العدد 04، 2019.

40. مصطفى طه الملا عبد الرحمن، محسن وسام سارة، متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي (بحث ميداني)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 86، 2015.
41. معمر قوادري فضيلة، تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، المجلد 6، العدد3، 2020.
42. موزي بنت محمد الزومان، القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بحث تطبيقي على مدينة الرياض، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2018.
43. نهلاء طه محجوب طه، إشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد 03، العدد 03، 2019.
44. نور حسين فخري، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد العراق، المجلد 42، العدد 118، 2019.
45. هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية بإدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق، العدد 67، 2007.
46. هند خليفة الصويغي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، جامعة زيان عاشور بالحلقة، المجلد 3، العدد1، 2020.
47. هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 18، العدد03، 2017.

48. هبة توفيق عودة أبو عيادة، طلال غربي العتري، القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها " دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 07، العدد 01، 2022.

❖ الأطروحات ورسائل الماجستير:

1. أظي جوهره، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم(غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2013 / 2014 .
2. بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة - الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2012 / 2013.
3. بن زيادي أسماء، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01- ، السنة الجامعية 2019 / 2020.
4. زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، السنة الجامعية 2012 / 2013.
5. سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة، السنة الجامعية 2018 / 2019.

6. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2018 / 2019.

7. عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة (غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى بغزة، 2017.

8. عنتره خمقاني، أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالادارات المكلفة بالميزانية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2021 / 2022.

9. محمد حسني سالم المصدر، علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2017.

❖ المواقع الالكترونية:

1. Bernard M. Bass, **Leadership And Performance beyond Expectations**, updates@academia-mail.com 26/02/2022, h10:00.
2. Macey Jackson, Transformational Leadership, updates@academia-mail.com, 26/02/2022, h10:00
3. www.algeriatelecom.dz 01/08/2022, h18:12.

ثانيا - المراجع باللغة الاجنبية:

- الكتب:

1. Bass, Bernard & Avolio, B.J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership**, London, 1994.
2. Irma B, Fernandez, Rajiv Sabaherwal, **Knowledge Management: System and Processes**, New York, 2010.
3. Dalkir, Kimiz, **Knowledge Management in Theory and Practice**, U.S.A, Elsevier Buttesworth- Heinemann, 2005.
4. Todd R, Groff, Thomas, P. Jones, **Introduction to knowledge management**, KM in Business, Butterworth Heinemann, USA, 2003.

- المقالات:

1. Jain, K. K., **Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley**, Malaysia, Journal of the Acoustical Society of America, v 102, n 2, 2017.
2. Wang, S., & Raymond, A., **Knowledge Sharing: A review and directions for future research**, Journal of Human Resource Management Review, v 20, n 2, 2010.
3. Li Wu, W., and Chih Lee, Y., **Do Work Engagement and Transformational**, Journal of Environmental Research and Public Health, v 17, n 7, 2020.
4. Salih Yeşil, Bengü Hırlak, **Exploring Knowledge-Sharing Barriers and Their Implications**, San Diego State University, USA, A volume in the Advances in Knowledge, IGI Global, 2019.
5. Sobia Mahmood, Muhammad Arif Khattak, **The Role Of Transformational Leader In Developing Knowledge, Culture In Public Sector Hospitals**, Article In International Journal Of Organizational Leadership, Pakistan, v 8, n6, 2017.
6. Haixin Liu, Guiquan, **Linking Transformational Leadership And Knowledge Sharing: The Mediating Roles Of Perceived Team Goal Commitment And Perceived Team Identification**, Research Paper, v 9, n 3, 2018.
7. Than Thanh Son and others, **Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and**

Financial Performance , journals.sagepublications, Britain, v 7, n 1, 2020.

8.Jielin Yin and others, **Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy**, Journal of Knowledge Management, Jin Cheng University China, v24,n2,2019.

9.Leonardus W.W Mihardjo and others, **Knowledge Sharing and Transformational Leadership**, journal of security and sustainability issues, Indonesia, v 9, n 1,2019.

10.Weiping Jiang and others, **The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior** , journals sustainability, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Switzerland, v 6, n 1, 2017.

11.Patrick S.W Fong, Sonia K.Y. Choi, **The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice**, Journal of Knowledge Management, Jin Cheng University China, v13, n2, 2009.

12.Kamal Kishore and others, **Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in KlangValley, Malaysia**, Journal of the American Statistical Association,v102, n477, 2007.

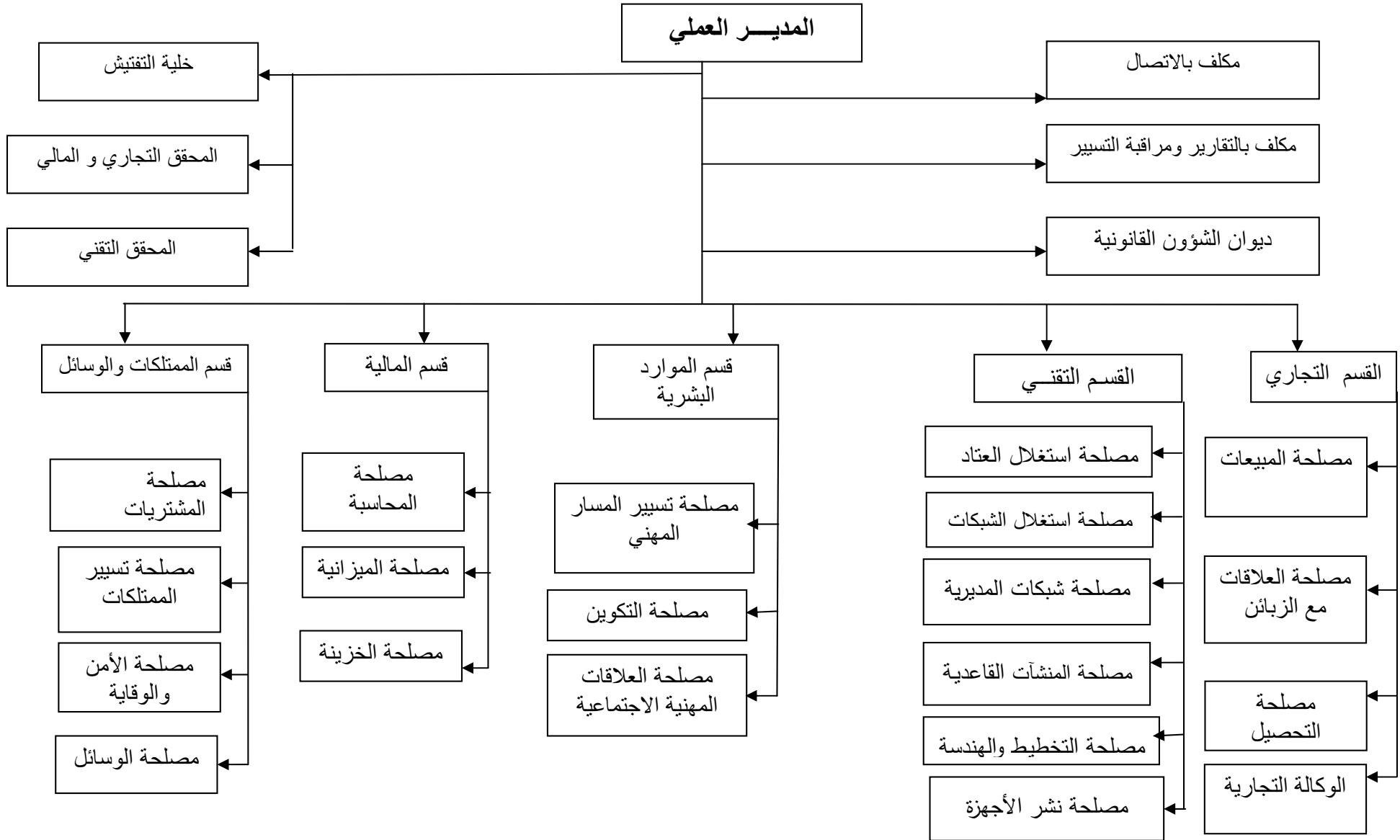
13.Thanos Papadopoulos and others, **Exploring the diterminants of knowledge sharing via employee weblogs**, journal.of information management, School of Management Swansea University, United kingdom, v12, n 4 , 2012.

14.Alannah E. Rafferty and Mark A. Griffin, **Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions**, journal.of information management, School of Management Swansea University United kingdom, v 15, n 3, 2004.

15.Surya Rashmi Rawat, **Impact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation**, Indian Journal of Science and Technology, Indian Association for Education and Environment v 8, n 6,2015.

الملاحق





استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية والموسومة بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين دراسة ميدانية بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي، من أجل ذلك نطلب منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة، علما بأنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة كل ما في الأمر نود الحصول على وجهة نظركم في الموضوع، وللعلم أن جميع إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

منى مسغوني

إعداد الطالب:

حسين بقاط beggat-hocine@univ-eloued.dz.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) في خانة واحدة مناسبة.

• المحور الأول- المتغيرات الشخصية:

	أنثى		ذكر		الجنس
العمر	55 سنة فأكثر	من 45- أقل من 55 سنة	من 25- أقل من 35 سنة	أقل من 25 سنة	
المستوى التعليمي	دراسات عليا		جامعي	ثانوي فاقل	
الاقدمية في العمل	25 سنة فأكثر	من 15 إلى أقل من 25 سنة	من 5 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	

المحور الثاني - العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية:

- القيادة التحويلية: هي ذلك النمط القيادي الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث تغييرات جوهرية في اتجاهات وميول عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا - التأثير المثالي:						
1	يهتم مسؤولي المباشر بترسيخ القيم التي تشجع العاملين على تحقيق الأهداف المحددة					
2	يسعى مسؤولي المباشر إلى تعزيز دافعية العاملين					
3	يشجع مسؤولي المباشر روح المنافسة الايجابية بين العاملين					
4	يسعى مسؤولي المباشر لتغليب المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحه الشخصية					
5	تعد تصرفات مسؤولي المباشر نموذجا يقتدى به في العمل					
ثانيا - التحفيز الإلهامي:						
6	يرسخ رئيسي المباشر روح فريق العمل بين العاملين					
7	يحفز رئيسي المباشر العاملين على استخدام أسلوب الحوار لتطوير الأداء					
8	يشارك رئيسي المباشر العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم					
9	يثير رئيسي المباشر لدى العاملين روح الحماس في العمل					
ثالثا - الاستثارة الفكرية:						
10	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل					
11	يشجع رئيسي المباشر العاملين على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات					
12	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
13	رئيسي المباشر لا يهمل الأفكار والمبادرات مهما كانت بسيطة					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رابعا - الاعتبارات الفردية:						
14	يعزز رئيسي المباشر الثقة في نفوس العاملين					
15	يقدم رئيسي المباشر الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤدون عملهم بإتقان وإخلاص					
16	يساعد رئيسي المباشر العاملين على تطوير نقاط القوة لديهم					
17	يهتم رئيسي المباشر بتلبية احتياجات العاملين من خلال الاستماع لآرائهم					
18	يلتزم رئيسي المباشر بمبدأ المساواة بين العاملين					
خامسا - التمكين:						
19	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية في العمل					
20	يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين					
21	يمنح رئيسي المباشر للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم					
22	يتيح رئيسي المباشر للعاملين اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم					
23	يوفر رئيسي المباشر للعاملين ما يلزمهم لأداء مهامهم على أكمل وجه					
المحور الثالث - أسئلة متعلقة بمشاركة المعرفة بين العاملين:						
<p>- مشاركة المعرفة بين العاملين: هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في مجال العمل الإداري.</p>						
1	يتيح رئيسي المباشر للعاملين حرية الوصول لأغلبية المعلومات المطلوبة لإنجاز مهامهم					
2	يعتمد رئيسي المباشر في مشاركة المعرفة بين العاملين على الوسائل المتاحة					
3	يسعى رئيسي المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على مشاركة المعرفة بين العاملين					
4	يحرص رئيسي المباشر على تعزيز التواصل مع ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	يعزز رئيسي المباشر تنظيم وتصنيف المعلومات حتى يسهل مشاركتها بين العاملين					
6	يعزز رئيسي المباشر مشاركة المعرفة بين العاملين لزيادة معارفهم ومهارتهم					
7	يغرس رئيسي المباشر الثقة بين العاملين باعتبارها أساس لمشاركة المعرفة بين العاملين					
8	يعتمد رئيسي المباشر على العلاقات الشخصية لتعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين					
9	يشجع رئيسي المباشر استخدام قنوات اتصال واضحة بهدف مشاركة المعرفة بين العاملين					
10	يشجع رئيسي المباشر استخدام نظم المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين					
11	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة نحو طرق مشاركة المعرفة بين العاملين					
12	يهتم رئيسي المباشر بتوفير متطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين لتحقيق الأهداف المحددة					
13	يعمل رئيسي المباشر على تقليل العوائق التي تؤثر على مشاركة المعرفة بين العاملين					

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الصفة	التخصص	الجامعة
01	خالد رجم	أستاذ	علوم التسيير	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
02	رشيد مناصرية	أستاذ	علوم التسيير	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
03	سميرة صالحى	أستاذ محاضر أ	ادارة موارد بشرية	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
04	ابراهيم قعيد	أستاذ محاضر أ	علوم اقتصادية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
05	منى مسغوني	أستاذ	علوم التسيير	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
06	محمد الناصر حميداتو	أستاذ	اقتصاد واحصاء تطبيقي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
07	بويكر نعرورة	أستاذ	إدارة الأعمال	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
08	احمد نصير	أستاذ	اقتصاد كمي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
09	باديس بخلوة	أستاذ	ادارة موارد بشرية	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
10	عباس فرحات	أستاذ	اقتصاد كمي	جامعة سطيف
11	فوزية برسولي	أستاذ	علوم التسيير	المركز الجامعي بريكة
12	عبد الجليل طواهرير	أستاذ	علوم التسيير	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
13	عبدالملك عبدالله محمد العولقي	أستاذ	الإحصاء والمعلومات	جامعة صنعاء الجمهورية اليمنية
14	محمد الناصر بيوضة	أستاذ في الطور الابتدائي	اللغة العربية	متقاعد

الملحق رقم (04) مخرجات نتائج برنامج SPSS

- معامل الفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	36

- معامل الارتباط سبيرمان Spearman:

Corrélations

			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	التأثير المتالي
Rho de Spearman	Q1	Coefficient de corrélation	1,000	,516*	,611**	,680**	,570**	,711**
		Sig. (bilatérale)	.	,012	,002	<,001	,005	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q2	Coefficient de corrélation	,516*	1,000	,569**	,485*	,365	,693**
		Sig. (bilatérale)	,012	.	,005	,019	,087	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q3	Coefficient de corrélation	,611**	,569**	1,000	,444*	,543**	,821**
		Sig. (bilatérale)	,002	,005	.	,034	,007	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q4	Coefficient de corrélation	,680**	,485*	,444*	1,000	,410	,694**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,019	,034	.	,052	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q5	Coefficient de corrélation	,570**	,365	,543**	,410	1,000	,779**
		Sig. (bilatérale)	,005	,087	,007	,052	.	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
التأثير المتالي	Coefficient de corrélation	,711**	,693**	,821**	,694**	,779**	1,000	
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	
	N	23	23	23	23	23	23	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			Q6	Q7	Q8	Q9	التحفيز الإلهامي
Rho de Spearman	Q6	Coefficient de corrélation	1,000	,913**	,449*	,765**	,856**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	,031	<,001	<,001
		N	23	23	23	23	23
	Q7	Coefficient de corrélation	,913**	1,000	,638**	,740**	,917**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,001	<,001	<,001
		N	23	23	23	23	23
	Q8	Coefficient de corrélation	,449*	,638**	1,000	,677**	,785**
		Sig. (bilatérale)	,031	,001	.	<,001	<,001
		N	23	23	23	23	23
	Q9	Coefficient de corrélation	,765**	,740**	,677**	1,000	,870**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	.	<,001
		N	23	23	23	23	23
التحفيز الإلهامي	Coefficient de corrélation	,856**	,917**	,785**	,870**	1,000	
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	
	N	23	23	23	23	23	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			Q10	Q11	Q12	Q13	الإستشارة الفكرية
Rho de Spearman	Q10	Coefficient de corrélation	1,000	,547**	,536**	,303	,683**
		Sig. (bilatérale)	.	,007	,008	,160	<,001
		N	23	23	23	23	23
	Q11	Coefficient de corrélation	,547**	1,000	,655**	,705**	,822**
		Sig. (bilatérale)	,007	.	<,001	<,001	<,001
		N	23	23	23	23	23
	Q12	Coefficient de corrélation	,536**	,655**	1,000	,445*	,836**
		Sig. (bilatérale)	,008	<,001	.	,033	<,001
		N	23	23	23	23	23
	Q13	Coefficient de corrélation	,303	,705**	,445*	1,000	,762**
		Sig. (bilatérale)	,160	<,001	,033	.	<,001
		N	23	23	23	23	23
الإستشارة الفكرية	Coefficient de corrélation	,683**	,822**	,836**	,762**	1,000	
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	
	N	23	23	23	23	23	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	الإحصاءات الفردية
Rho de Spearman	Q14	Coefficient de corrélation	1,000	,572**	,571**	,522*	,241	,694**
		Sig. (bilatérale)	.	,004	,004	,011	,267	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q15	Coefficient de corrélation	,572**	1,000	,571**	,403	,516*	,790**
		Sig. (bilatérale)	,004	.	,004	,056	,012	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q16	Coefficient de corrélation	,571**	,571**	1,000	,408	,557**	,718**
		Sig. (bilatérale)	,004	,004	.	,053	,006	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q17	Coefficient de corrélation	,522*	,403	,408	1,000	,079	,465*
		Sig. (bilatérale)	,011	,056	,053	.	,721	,025
		N	23	23	23	23	23	23
	Q18	Coefficient de corrélation	,241	,516*	,557**	,079	1,000	,748**
		Sig. (bilatérale)	,267	,012	,006	,721	.	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	الإحصاءات الفردية	Coefficient de corrélation	,694**	,790**	,718**	,465*	,748**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	,025	<,001	.
		N	23	23	23	23	23	23

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	تمكين العاملين
Rho de Spearman	Q19	Coefficient de corrélation	1,000	,567**	,504*	,253	,534**	,718**
		Sig. (bilatérale)	.	,005	,014	,244	,009	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q20	Coefficient de corrélation	,567**	1,000	,413	-,002	,185	,663**
		Sig. (bilatérale)	,005	.	,050	,994	,399	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q21	Coefficient de corrélation	,504*	,413	1,000	,549**	,574**	,817**
		Sig. (bilatérale)	,014	,050	.	,007	,004	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	Q22	Coefficient de corrélation	,253	-,002	,549**	1,000	,547**	,572**
		Sig. (bilatérale)	,244	,994	,007	.	,007	,004
		N	23	23	23	23	23	23
	Q23	Coefficient de corrélation	,534**	,185	,574**	,547**	1,000	,701**
		Sig. (bilatérale)	,009	,399	,004	,007	.	<,001
		N	23	23	23	23	23	23
	تمكين العاملين	Coefficient de corrélation	,718**	,663**	,817**	,572**	,701**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	,004	<,001	.
		N	23	23	23	23	23	23

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	مشاركة المعرفة
Rho de Spearman	K1	Coefficient de corrélation	1,000	,486*	,307	,552**	,146	,584**	,430*	,688**
		Sig. (bilatérale)	.	,019	,154	,006	,506	,003	,041	<,001
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	K2	Coefficient de corrélation	,486*	1,000	,629**	,493*	,208	,221	,443*	,703**
		Sig. (bilatérale)	,019	.	,001	,017	,341	,311	,034	<,001
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	K3	Coefficient de corrélation	,307	,629**	1,000	,557**	,434*	,096	,721**	,655**
		Sig. (bilatérale)	,154	,001	.	,006	,039	,664	<,001	<,001
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	K4	Coefficient de corrélation	,552**	,493*	,557**	1,000	,621**	,476*	,455*	,821**
		Sig. (bilatérale)	,006	,017	,006	.	,002	,022	,029	<,001
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	K5	Coefficient de corrélation	,146	,208	,434*	,621**	1,000	,339	,486*	,650**
		Sig. (bilatérale)	,506	,341	,039	,002	.	,114	,019	<,001
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	K6	Coefficient de corrélation	,584**	,221	,096	,476*	,339	1,000	,446*	,584**
		Sig. (bilatérale)	,003	,311	,664	,022	,114	.	,033	,003
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	K7	Coefficient de corrélation	,430*	,443*	,721**	,455*	,486*	,446*	1,000	,716**
		Sig. (bilatérale)	,041	,034	<,001	,029	,019	,033	.	<,001
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	مشاركة المعرفة	Coefficient de corrélation	,688**	,703**	,655**	,821**	,650**	,584**	,716**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,003	<,001	.
		N	23	23	23	23	23	23	23	23

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			K8	K9	K10	K11	K12	K13	مشاركة المعرفة
Rho de Spearman	K8	Coefficient de corrélation	1,000	,227	,291	,222	,222	,231	,334
		Sig. (bilatérale)	.	,297	,178	,309	,309	,290	,120
		N	23	23	23	23	23	23	23
	K9	Coefficient de corrélation	,227	1,000	,437*	,372	,234	,575**	,680**
		Sig. (bilatérale)	,297	.	,037	,080	,282	,004	<,001
		N	23	23	23	23	23	23	23
	K10	Coefficient de corrélation	,291	,437*	1,000	,562**	,222	,457*	,627**
		Sig. (bilatérale)	,178	,037	.	,005	,309	,028	,001
		N	23	23	23	23	23	23	23
	K11	Coefficient de corrélation	,222	,372	,562**	1,000	,347	,359	,775**
		Sig. (bilatérale)	,309	,080	,005	.	,104	,092	<,001
		N	23	23	23	23	23	23	23
	K12	Coefficient de corrélation	,222	,234	,222	,347	1,000	,476*	,582**
		Sig. (bilatérale)	,309	,282	,309	,104	.	,022	,004
		N	23	23	23	23	23	23	23
	K13	Coefficient de corrélation	,231	,575**	,457*	,359	,476*	1,000	,579**
		Sig. (bilatérale)	,290	,004	,028	,092	,022	.	,004
		N	23	23	23	23	23	23	23
	مشاركة المعرفة	Coefficient de corrélation	,334	,680**	,627**	,775**	,582**	,579**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,120	<,001	,001	<,001	,004	,004	.
		N	23	23	23	23	23	23	23

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- معامل الارتباط بيرسون Pearson:

Corrélations

		التأثير المعنالي	التحفيز الإلهامي	الإسنادة الفكرية	الإعتبارات الفردية	تمكين العاملين	القيادة التحويلية
التأثير المعنالي	Corrélation de Pearson	1	,829**	,651**	,693**	,685**	,877**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	23	23	23	23	23	23
التحفيز الإلهامي	Corrélation de Pearson	,829**	1	,712**	,775**	,726**	,910**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	23	23	23	23	23	23
الإسنادة الفكرية	Corrélation de Pearson	,651**	,712**	1	,724**	,806**	,860**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	23	23	23	23	23	23
الإعتبارات الفردية	Corrélation de Pearson	,693**	,775**	,724**	1	,805**	,899**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	23	23	23	23	23	23
تمكين العاملين	Corrélation de Pearson	,685**	,726**	,806**	,805**	1	,902**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	23	23	23	23	23	23
القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	,877**	,910**	,860**	,899**	,902**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	23	23	23	23	23	23

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- نتائج المتغيرات الشخصية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	124	84,4	84,4	84,4
	أنثى	23	15,6	15,6	100,0
Total		147	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	6	4,1	4,1	4,1
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	59	40,1	40,1	44,2
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	59	40,1	40,1	84,4
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	20	13,6	13,6	98,0
	55 سنة فأكثر	3	2,0	2,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	56	38,1	38,1	38,1
جامعي	71	48,3	48,3	86,4
دراسات عليا	20	13,6	13,6	100,0
Total	147	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	27	18,4	18,4	18,4
من 5 إلى أقل من 15 سنة	73	49,7	49,7	68,0
من 15 إلى أقل من 25 سنة	37	25,2	25,2	93,2
25 سنة فأكثر	10	6,8	6,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

- مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية:

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	3,59	1,072	147
Q2	3,55	1,087	147
Q3	3,59	1,109	147
Q4	3,55	1,111	147
Q5	3,53	1,055	147

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,562	,001	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q6	3,71	,986	147
Q7	3,73	1,049	147
Q8	3,63	1,008	147
Q9	3,56	1,080	147

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,658	,007	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q10	3,79	,967	147
Q11	3,80	1,006	147
Q12	3,67	1,028	147
Q13	3,58	1,059	147

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,709	,011	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q14	3,59	,978	147
Q15	3,70	,982	147
Q16	3,58	,979	147
Q17	3,63	,952	147
Q18	3,58	1,027	147

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,614	,003	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q19	3,76	1,004	147
Q20	3,56	1,021	147
Q21	3,58	1,020	147
Q22	3,71	,951	147
Q23	3,66	1,010	147

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,654	,007	5

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,636	,007	23

- مستوى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين:

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	3,64	,965	147
K2	3,63	,930	147
K3	3,65	,905	147
K4	3,70	,925	147
K5	3,65	,912	147
K6	3,61	,969	147
K7	3,57	,929	147
K8	3,41	,957	147
K9	3,57	,972	147
K10	3,59	,991	147
K11	3,61	,983	147
K12	3,64	,921	147
K13	3,66	,933	147

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,610	,005	13

- دراسة الفروق:

Tests de normalité

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
مشاركة المعرفة	,145	124	<,001	,890	124	<,001
أنثى	,169	23	,089	,898	23	,023

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
مشاركة المعرفة	124	46,7984	9,84595	,88419
أنثى	23	47,6522	8,95244	1,86671

Rangs

الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
مشاركة المعرفة	124	73,39	9100,50
أنثى	23	77,28	1777,50
Total	147		

Tests statistiques^a

	مشاركة المعرفة
U de Mann-Whitney	1350,500
W de Wilcoxon	9100,500
Z	-,403
Sig. asymptotique (bilatérale)	,687

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests de normalité

العمر	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
مشاركة المعرفة						
أقل من 25 سنة	,226	6	,200*	,837	6	,122
من 25 إلى أقل من 35 سنة	,153	59	,001	,902	59	<,001
من 35 إلى أقل من 45 سنة	,175	59	<,001	,886	59	<,001
من 45 إلى أقل من 55 سنة	,137	20	,200*	,963	20	,596
55 سنة فأكثر	,276	3	.	,942	3	,537

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Descriptives

مشاركة المعرفة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
أقل من 25 سنة	6	51,3333	4,50185	1,83787
من 25 إلى أقل من 35 سنة	59	45,6271	10,05142	1,30858
من 35 إلى أقل من 45 سنة	59	46,5254	10,35633	1,34828
من 45 إلى أقل من 55 سنة	20	49,4500	7,05225	1,57693
55 سنة فأكثر	3	55,0000	3,60555	2,08167
Total	147	46,9320	9,68735	,79900

Rangs

العمر	N	Rang moyen :
مشاركة المعرفة		
أقل من 25 سنة	6	98,42
من 25 إلى أقل من 35 سنة	59	67,11
من 35 إلى أقل من 45 سنة	59	73,16
من 45 إلى أقل من 55 سنة	20	82,33
55 سنة فأكثر	3	121,67
Total	147	

Tests statistiques^{a,b}

	مشاركة المعرفة
H de Kruskal-Wallis	8,097
df	4
Sig. asymptotique	,088

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
العمر

Tests de normalité

المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
مشاركة المعرفة	,156	56	,002	,819	56	<,001
ثانوي فأقل	,192	71	<,001	,904	71	<,001
جامعي	,124	20	,200 [*]	,935	20	,196
دراسات عليا						

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Rangs

المستوى التعليمي	N	Rang moyen :
مشاركة المعرفة	56	79,01
ثانوي فأقل	71	73,76
جامعي	20	60,83
دراسات عليا		
Total	147	

Tests statistiques^{a,b}

	مشاركة المعرفة
H de Kruskal-Wallis	2,703
df	2
Sig. asymptotique	,259

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المستوى التعليمي

Tests de normalité

الإدتمية في العمل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
مشاركة المعرفة	,133	27	,200 [*]	,926	27	,054
أقل من 5 سنوات	,167	73	<,001	,885	73	<,001
من 5 إلى أقل من 15 سنة	,152	37	,031	,923	37	,013
من 15 إلى أقل من 25 سنة	,162	10	,200 [*]	,935	10	,495
25 سنة فأكثر						

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Rangs

الأقدمية في العمل	N	Rang moyen :
مشاركة المعرفة		
أقل من 5 سنوات	27	77,78
من 5 إلى أقل من 15 سنة	73	71,11
من 15 إلى أقل من 25 سنة	37	70,81
25 سنة فأكثر	10	96,70
Total	147	

Tests statistiques^{a,b}

	مشاركة المعرفة
H de Kruskal-Wallis	3,613
df	3
Sig. asymptotique	,306

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
الأقدمية في العمل

- اختبار الفرضيات:

Corrélations

		القيادة التحويلية	مشاركة المعرفة
القيادة التحويلية	Corrélacion de Pearson	1	,876**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	147	147
مشاركة المعرفة	Corrélacion de Pearson	,876**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	147	147

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- تحليل نموذج الشبكة العصبية:

Récapitulatif du modèle

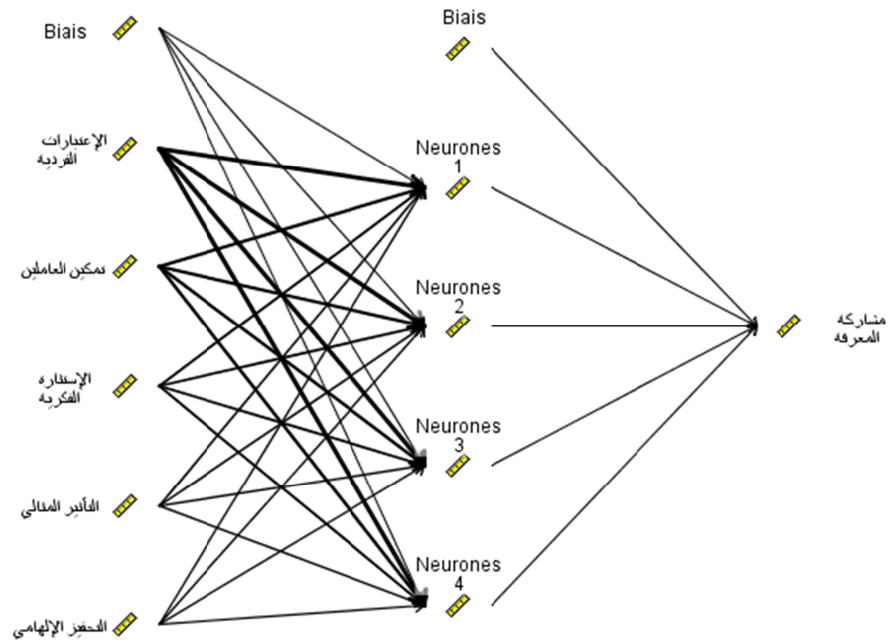
Cible	مشاركة المعرفة
Modèle	Perceptron multicouche
Règles d'arrêt utilisées	L'erreur ne peut être plus réduite
Neurones de première couche masquée	4

☑ Résultats du champ de sortie مشاركة المعرفة

☑ Comparaison de \$N\$ مشاركة المعرفة avec مشاركة المعرفة

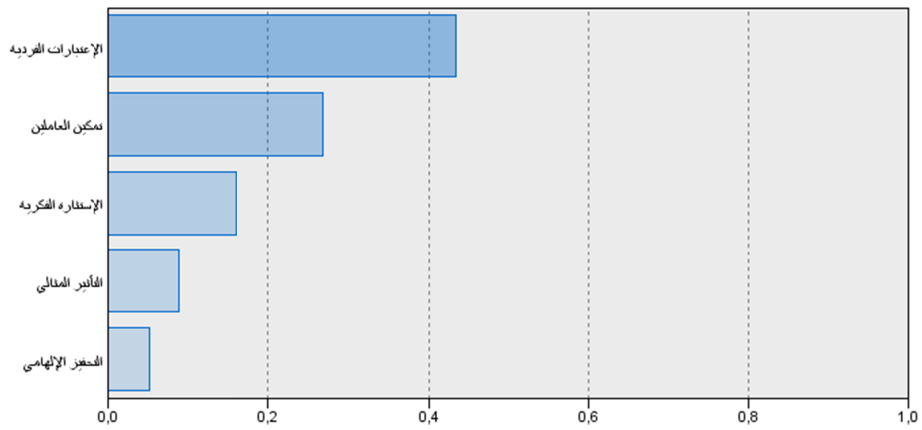
Nombre minimal d'erreurs	-17,696
Nombre maximal d'erreurs	9,101
Nombre moyen d'erreurs	0,021
Erreur absolue moyenne	3,266
Ecart type	4,429
Corrélation linéaire	0,89
Occurrences	147

Réseau



Importance des prédicteurs

Cible : مشاركة المعرفة



P1=0.43

P2=0.27

P3=0.16

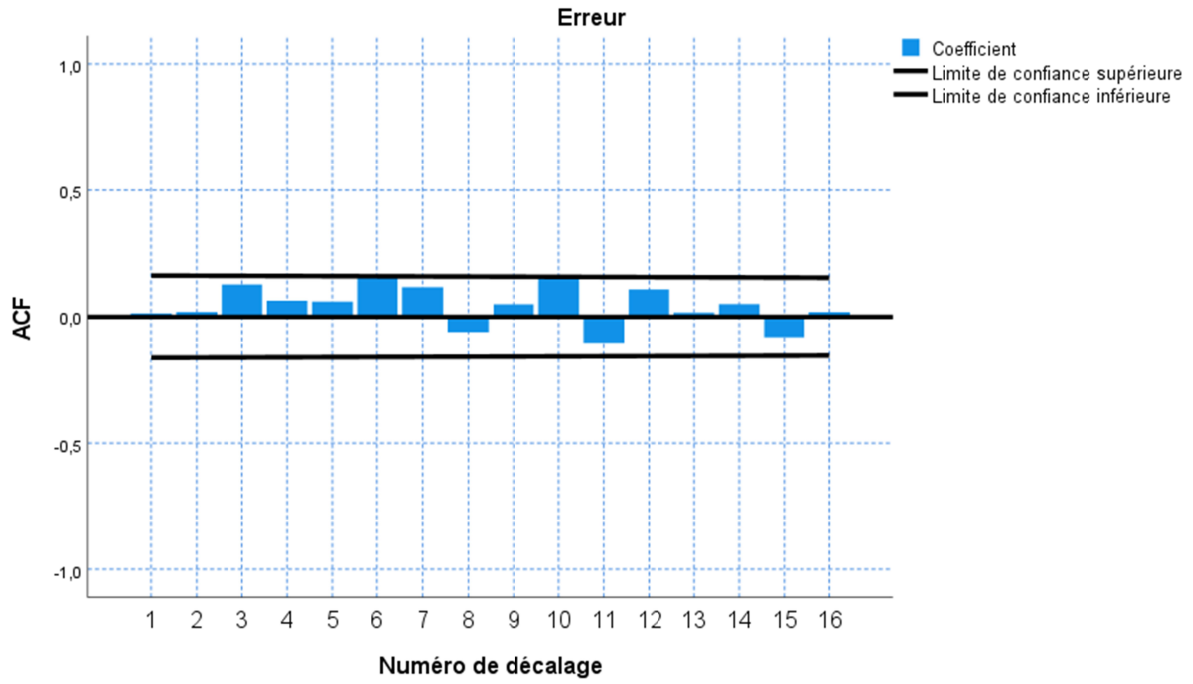
P4=0.09

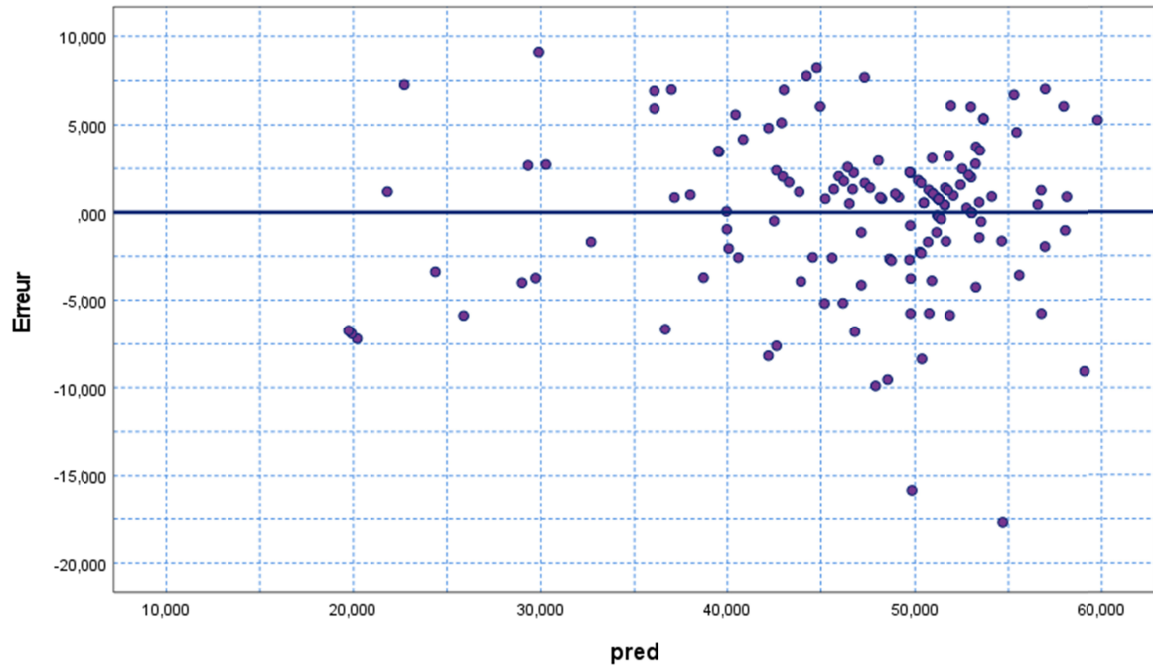
P5=0.05

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Erreur	,113	147	<,001	,952	147	<,001

a. Correction de signification de Lilliefors





Statistiques

MAE

N	Valide	147
	Manquant	0
Moyenne		3,2656
Maximum		17,70